



Hur kan företag, innovations- och företagsfrämjare gå tillväga för att arbeta bättre och smartare med

INKLUDERING OCH SOCIAL HÅLLBARHET

genom ökade färdigheter för smart specialisering inom målgruppen kooperativ och sociala företag.

Sammanställning av framgångsfaktorer vid sociala företags arbete med människor som står långt ifrån arbetsmarknaden

AV JANE MAGNUSSON



Inledning

DENNA STUDIE undersöker hur företag, innovations- och företagsfrämjare kan gå tillväga för att arbeta bättre och smartare med inkludering och social hållbarhet genom ökade färdigheter för smart specialisering inom målgruppen kooperativ och sociala företag.

Syftet med denna studie har varit att identifiera fem offentligfinansierade utvecklingsprojekt som varit framgångsrika i att inkludera och integrera målgruppen personer med svårigheter på arbetsmarknaden till arbete i sociala företag, kooperativ eller andra företag. Alternativt stärkt deras ställning på arbetsmarknaden. Framgångsrik har definierats genom andelen personer med svårigheter på arbetsmarknaden som de sociala företagen lyckats stötta till arbete, studier eller närmare arbetsmarknaden. Fokus har även legat på sociala företag som visat sig vara hållbara över en längre tid.

Detta för att studera vilka arbetsätt eller processer företagen har utvecklat bland medarbetare och handledare som främjat inkludering för personer med svårigheter på arbetsmarknaden. Sammanställningen fokuserar på vad företagen har gjort inom deltagande i projekten och med erhållen kompetensutveckling.

1.2 MATERIAL

Denna studie bygger på följande material:

- Djupintervju med projektkoordinator/handledare på det arbetsintegrerande sociala företaget Urkraft i Skellefteå.
- Djupintervju med verksamhetsutvecklare på Samordningsförbundet i Gävleborg.
- Djupintervju med verksamhetsledare på Kooperativet Kraftkällan i Hudiksvall.
- Djupintervju med VD och HR för Vägen ut! Kooperativen i Göteborg.
- Djupintervju med processledare och VD på det regionala utvecklingsbolaget Samarkand 2015 i Ludvika.
- Djupintervju med verksamhetsledare på Luddes hundcenter i Ludvika.
- Intervju med projektansvarig på Coompanion Norrbotten kring deras förstudie över framgångsfaktorer för sociala företag.

- Slutrapport klusterutvärdering av regionalfondsprojektet Yalla Rinkeby 2.0 och 13 ytterligare projekt, Ramböll.
- Slutrapport regionalfondsprojektet Yalla Rinkeby 2.0.
- Slutrapport utvärdering av socialfondsprojektet Employable, Klyo AB, 2021.
- Slutrapport socialfondsprojektet Kooperation som metod för arbetsrehabilitering, Per Lundgren, 2007.
- Slutrapport av socialfondsprojektet Karriärstödsmetoden - en vägen-till-arbete kedja genom sociala företag, Vägen ut! Kooperativen, 2014.
- Slutrapport projekt Sysselsättning genom offentlig upphandling, 2019:6, Upphandlingsmyndigheten.
- Rapport Ny väg till innovativa välfärdslösningar, SKR, Åsa Bengtsson, 2020.

- Rapport Projektutvärdering - Utvecklingsnätverk sociala företag, SKR, 2022.
- Rapport Kommuners samverkan med sociala företag, SKR, Åsa Bengtsson, 2023.
- Rapport För framgångsrik samhällsutveckling, SKR, 2020.



2. Intervjuade sociala företag

NEDAN BESKRIVS DE FEM SOCIALA FÖRETAG som identifierats, deras resultat och vad som kunnat identifieras som deras framgångsfaktorer.



2.1 Urkraft ASF i Skellefteå

2.1.1 OM URKRAFT ASF Urkraft är ett arbetsintegrerande socialt företag som ligger på campusområdet i Skellefteå. Företaget startade sin verksamhet 1988 och har i dagsläget 17 anställda. Urkraft är ett socialt företag, vars övergripande mål är att integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle.

Urkrafts tre olika verksamhetsområden är

- ➔ projekt
- ➔ tjänster till kommuner och myndigheter
- ➔ tjänster till andra företag och privatpersoner

Målsättningen är att uppdragen ska vara lika fördelade på alla tre verksamhetsområden men i dagsläget ligger störst vikt på de två förstnämnda.

2.1.2 PROJEKT EMPLOYABLE Urkraft ASF drev under åren 2018-2021 socialfondsprojektet Employable som riktade sig till unga i åldern 15-24 år med neuropsykiatriska funktionsnedsättning/ar och/eller psykisk ohälsa som antingen planerade att avbryta sina studier eller som redan hade avbrutit dem. Arbetsförmedlingen, gymnasieskolorna, vuxenutbildningen och arbetsgivare utgjorde samverkansparter i projektet. Projektets externa utvärderare Klyo AB följde projektet under hela projektperioden. Projektet testade i ett mindre pilotprojekt att kombinera de två evidensbaserade metoderna Supported Employment (SE) och Supported Education (SEd) för att se om detta hade goda resultat för de 20 deltagarna.

Projektet utvecklade arbetsplatsförlagt lärande hos arbetsgivare genom att skapa lärandemiljöer med ►

2. INTERVJUADE SOCIALA FÖRETAG

- ▶ handledarstöd hos tre företag inom handel och lager, trä/industri och trädgårdsbranschen som hade kompetensförsörjningsbehov. Detta för unga som mådde bäst av att lämna skolan en stund och få vara på en arbetsplats med lärande inslag samt arbetsförmågeinslag och få betyg genom att göra praktiska prov på arbetsplatsen. Jobbskuggning genomfördes även hos Vuxenutbildningen i Vasa i Finland tillsammans med pedagoger från Anderstorpsgymnasiet och Baldergymnasiet i Skellefteå. Detta för att studera hur Vuxenutbildningen i Vasa arbetar med validering och betygsätter praktiska moment ute på arbetsplatser.

En kartläggning av stödsystemet kring Urkrafts olika målgrupper genomfördes också där överlappningar och glapp identifierades och presenterades för övriga samverkansparter.

2.1.3 RESULTAT Det externa utvärderingsföretaget Klyo AB genomförde en lärande teoribaserad följutvärdering av projekt Employable. Resultatet visade att 93 % av projektets deltagare med särskilda behov klarade av att fullfölja sina studier eller hittade en annan väg till arbete (praktik, jobb eller annat). Av projektets 20 deltagare studerade samtliga med studiestöd enligt SED och av dessa 20 gick nio till arbete där sommarjobb ingår i siffrorna. Några deltagare sökte arbete.

ERFARENHETER FRÅN VUXENUTBILDNINGEN I VASA, FINLAND Projektet genomförde i januari 2020 en jobbskuggning hos Vuxenutbildningen i Vasa, Finland tillsammans med Anderstorpsgymnasiet och Baldergymnasiet. Vuxenutbildningen i Vasa arbetar med validering och betygsätter praktiska moment ute på arbetsplatser.

De rutiner som har arbetats fram centralt i Finland hade, enligt pedagogen varit önskvärt för Sverige att ta efter för att öka likvärdigheten i vår utbildning. En annan sak är de olika nivåer som finns i en yrkesexamen. Om det fanns olika nivåer (med en yrkestitel) hade det gynnat ungdomar som idag är skoltrötta eller befinner sig på något introduktionsprogram. Även möjligheten att oavsett ålder kunna påbörja en ny gymnasieutbildning eller göra en påbyggnad av en gammal examen var mycket positivt. Pedagogen tror även att skolor i Sverige skulle kunna vara mer kostnadseffektiva vid samläsning med vuxenutbildningarna.

Erfarenheter ifrån studiebesöket är bl.a. kontinuerlig antagning året om, vuxenstudier studerar ihop med unga i de praktiska utbildningarna och försök att systematisera bedömningar på APL-platser. De arbetade även med PUK (Personlig Utvecklingsplan för Kunskapsutvecklingen), validering och kunskapsprov för att snabba på elevernas väg genom utbildningssystemet och ut i arbetslivet.

Fokus är att få unga och vuxna ut i arbetslivet och skolgången är därför ytterst flexibel utifrån den studerandes förutsättningar och behov. Eleverna ska aldrig fastna i utbildningssystemet, utan utifrån sina kunskaper ska de kunna studera vidare eller börja arbeta.

I kombi-studier studerar eleven på ett yrkesprogram och tar teoretiska kurser utöver det vanliga yrkesprogrammet. Detta för att förstärka vissa kunskaper i matematik, svenska och engelska samt för att få en studentexamen. I samarbete med yrkeshögskolan Novia i Vasa erbjuds elever på Vuxenutbildningen att under höstterminen i trean gå en kurs på Novia för att förbereda sig för universitetsstudier.

2.1.4 NATIONELL OCH INTERNATIONELL FORSKNING Den nationella och internationella forskning kopplad till integrering av SE och SED som utvärderarna gick igenom visar på samstämmiga resultat. Nämligen att enbart arbeta med den evidensbaserade metoden SE ofta leder till korta okvalificerade arbeten med låga lönenivåer. Att enbart arbeta med den i USA evidensbaserade metoden SED leder i sin tur till att eleverna i högre grad klarar av sina studier men att de fortfarande har svårt att få ett arbete som är relevant utifrån de studier de har genomgått. ▶

2. INTERVJUADE SOCIALA FÖRETAG

¹ Integrating supported education and supported employment for people with mental illness: A pilot study. A. Rudnick Luljeta Pallaveshi R.C. McEwan L. Wey .

- En kanadensisk forskningsstudie¹ där man emellertid kombinerade dessa två metoder visade emellertid på mycket goda resultat. Samtliga elever som fick det kombinerade stödet fick också relevant kvalificerat arbete med en medellönenivå som låg över minimilön. Dock ska tilläggas att studien var liten och endast omfattade sex elever med psykisk ohälsa, deras anhöriga och handledare men att resultatet indikerar ett gott resultat. Det svenska välfärdssystemet är relativt generöst men samtidigt väldigt decentraliserat där ansvaret delas av många olika myndigheter som är involverade i enskilda fall. Vikten av samverkan och samordning är därför hög för att motverka glapp för individen.



Kooperativet Kraftkällan

271 gilla-markeringar • 273 följare

Gilla Sök

2.2 Kooperativet Kraftkällan i Hudiksvall

KOOPERATIVET KRAFTKÄLLAN är ett arbetsintegrerande socialt företag i Hudiksvall som bildades 2005 av deltagarna i socialfondsprojektet Kooperation som metod för arbetsrehabilitering med stöd av projektets handledare. Kooperativet arbetar med administration, markvård och städ, kontorsstäd, hantverkstillverkning, rehabilitering, skollunchservering, disk, städ och café.

2.2.1 PROJEKT KOOPERATION SOM METOD FÖR ARBETSREHABILITERING Coompanion Gävleborg drev under åren 2004-2007 socialfondsprojektet Kooperation som metod för arbetsrehabilitering. Deltagarna bestod av personer som var långtidsarbetslösa, långtidssjukskrivna eller både samt stod långt ifrån arbetsmarknaden. Deltagarna utbildades i Kooperation och i mars 2005 konstituerades kooperativet.

I projektet anställde Coompanion handledare som stöttade de sociala företagarna att vara affärsmässiga och innovativa. Exempelvis genom att stötta dem att upprätta avtal med kommuner och Arbetsförmedling som hade behov av att rehabilitera personer. Idag har Arbetsförmedlingens roll emellertid förändrats. Handedarna hade olika bakgrunder och kompletterade på så sätt varandra. En handledare hade hög kompetens inom myndighetsfrågor och en entusiastisk personlighet, en handledare besatt goda kontakter till det lokala näringslivet i Hudiksvall och hade hjärtat på rätta stället och en handledare var sjuksköterska med hög kompetens inom arbetsskador och funktionsnedsättningar. När projektet tog slut såg myndigheterna att arbetssättet var framgångsrikt och valde att finansiera handledartjänsten. Kommunerna köper därmed idag denna tjänst av Coompanion.

Projektet hade ett växthus och en pergola, där möjlighet till odling fanns och det fanns även möjlighet att tillverka hantverk. Deltagarna sålde det de odlade och skapade och anordnade väffeloppis där

2. INTERVJUADE SOCIALA FÖRETAG

- ▶ de sålde saker som de tog med hemifrån och gräddade våfflor och sålde på parkeringen. För pengarna köpte de ett bokföringsprogram. När företaget började tjäna pengar fick de betala hyra för lokalen. Deltagarna fick mycket utbildning i Kooperation, föreningskunskap och samhällskunskap.

En handledare lyckades genom sina goda kontakter med det lokala näringslivet ordna lite små uppdrag som passade deltagarnas förmågor. Exempelvis lagning av arbetskläder till kemtvätten, få ett litet kontorsstöd på ett bildningsförbund, plocka skräp på Jysks parkering och en korvvagn köptes där en deltagare sålde korv. Dessa mindre uppdrag gav intäkter så att kooperativet kunde göra sin första anställning i oktober 2005. Anställningen gjorde även att arbetsträningen blev mer meningsfull och "på riktigt" för övriga deltagare som inte var anställda ännu.

Kooperativet Kraftkällan har med åren utvecklats med ytterligare anställningar utifrån förfrågningar från kunder och förmågor hos arbetstränande och anställda. Idag har företaget ca 45 anställda. Företaget har aldrig tagit emot några bidrag utan startade i liten skala och har vuxit gradvis genom åren. Det har endast tagit ett lån vid köp av en fastighet.

Detta medförde att det nu finns en plattform för arbetsintegration för företagen och kommunerna har upptäckt att det är en bra plattform att upphandla ifrån. Tre av dessa företag finns fortfarande kvar och har ca 30-45 anställda.

2.2.3 RESULTAT I stort sett samtliga arbetstränande som kommer till företaget och har någon arbetsförmåga eller passande arbetsförmåga anställs. Företaget har större svårigheter att hitta arbetstränande än att hitta arbetsuppgifter.



2.3 Luddes hundcenter i Ludvika

Luddes hundcenter i Ludvika är ett arbetsintegrerande socialt företag som startade 2014 och lever kvar idag med åtta anställda.

Företaget arbetar med att stötta personer med olika funktionsnedsättningar till eller närmare arbetsmarknaden och har goda resultat. 87,5% av deltagarna har gått vidare till arbete, studier eller praktik. 50% har gått till arbete. 19% till studier och 19% till praktik. Åtta personer har blivit anställda på företaget, en har gått vidare till praktik hos ett annat socialt företag som kan leda till anställning, en har gått till annan praktik som kan leda till anställning, tre har gått vidare till studier, en har gått till praktik, en har gått vidare till daglig verksamhet och en till LSS med boende och kombinerad sysselsättning. Fem personer har fått NPF-diagnos i vuxen ålder tack vare det sociala företaget. En framgångsfaktor är att företaget får stöd av stödplattformen Samarkand.

2.3.1 SAMARKANDS STÖDPLATTFORM FÖR SOCIALA FÖRETAG Samarkand är ett regionalt utvecklingsbolag som driver en unik kompetens- och stödplattform för utveckling av arbetsintegrerade sociala företag i Ludvika och Smedjebacken. Syftet med plattformen är att stödja och tillförsäkra personer/organisationer som vill starta och utveckla sociala företag ett stöd i detta arbete. Den kan röra finansiering, affärsutveckling, administration, handledarstöd etc. Målet är att utveckla fler bärkraftiga sociala företag i Västerbergslagen.

Samarkand ägs av Hitachi energy och Walk of Steel, Region Dalarna samt Ludvika och Smedjebackens kommuner. 51 % av ägandet är privat och 49 % är offentligt. I stödplattformen ingår, förutom Samarkand, näringslivschefen i Ludvika Kommun, representanter för arbetsmarknadsenheterna i Ludvika och Smedjebackens kommuner, representant för Arbetsförmedlingen, Samordningsförbundets förbundschef samt vid behov adjungeras operativa stödpersoner. Utöver ägarna har Samarkand även 75 medlemsföretag och medlemsorganisationer, däribland Svenska Kyrkan, Polisen och Arbetsförmedlingen. Även de sociala företagen är med, deltar i mötena och får en subventionerad medlemsavgift. På detta sätt får de sociala företagen en kunskapshöjning genom att sitta med på möten där Spendrups bryggerier presenterar och diskuterar mångmiljardordrar och de sociala företagen presenterar sina utmaningar. Spendrups bryggerier har även gått in och köpt andelar i ett socialt företag.

Bolaget Samarkand har funnits i drygt 20 år och har ett brett uppdrag; allt ifrån kompetensförsörjning, strategiskt utvecklingsarbete, projekt, infrastrukturfrågor och annat. En del handlar om att bredda arbetsmarknaden och där har bolaget kommit i kontakt med sociala företag.

I Västerbergslagen (Ludvika-Smedjebacken) finns 6 av länets 16 sociala företag; Återvinningsbutiken, Luddes Hundcenter, Disponentparken i Grängesberg, Väderbacken i Smedjebacken, Odlå Po-ängen i Ludvika samt Hantverkstan i Smedjebacken, vilka på olika sätt får stöd via plattformen, både operativt och strategiskt. Dessa har ca 100 personer anställda eller på praktik. Till exempel träffar Samarkand verksamhetsledarna från de sociala företagen gemensamt en gång per månad och inte minst fungerar Samarkand som HR-resurs för de sociala företagen. Samarkand har även en budget för riktade insatser efter behov.

2014 fick Samarkand i uppdrag av en kommun att samordna de sociala företagens utveckling och skapa en struktur kring detta då det var många aktörer inblandade med många idéer. De skapade en stödplattform för att utveckla sociala företag i regionen, där näringslivsenheterna, arbetsmarknadsenheterna, Finsam och Arbetsförmedlingen ingick. Stödplattformen stöttade två verksamhetsledare med långt gångna planer att starta sociala företag. Ett hunddagis och en återvinningsbutik som båda finns kvar idag. Stödplattformen gav handgriplig stöttning och hjälp, alltifrån att hjälpa till med lokaler, bokföring, kontakter med myndigheter, kontrakt, hyror och sådant som behövdes för att få igång verksamheten.

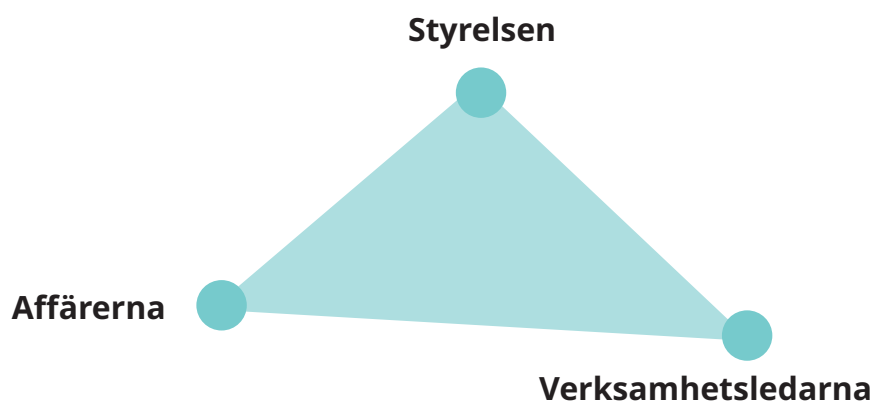
Samarkand är sammankallande och träffar gruppen minst kvartalsvis ibland oftare och lyssnar av vilka problem de upplever och vad det finns för möjligheter för sociala företag. Samarkand har en operativ resurs på 20 % som är ute en dag i veckan och träffar de sociala företagen, är praktiskt behjälplig och ger mycket handgriplig stöttning i allt ifrån personalsamtal till affärssamtal. Den operativa resursen kan lyfta offentliga frågor i gruppen men också föra ut strategiska frågor kring sociala företag till företagen. Samarkand (den operativa resursen och VD:n) träffar fem av de sociala företagen ungefär en gång i månaden för en metoddag. Här kan de sociala företagen lyfta frågor till stödplattformen men stödplattformen kan också skicka information till de sociala företagen. Den operativa HR-resursen finansieras av Samordningsförbundet Finsam. Stödplattformen söker medel från Finsam. I gruppen beslutas sedan vad Stödplattformen ska göra för medlen.

2. INTERVJUADE SOCIALA FÖRETAG

FIGUR 1: SAMARKANDS ARBETSMODELL Grunden i sociala företag är att de har en affär som bär grunden i företaget. Att enbart sälja praktikplatser går inte, enligt Samarkands VD. Stödplattformen hjälper därför till med affärsutveckling. Verksamhetsledare i sociala företag är en utsatt position, särskilt om denna själv har någon form av problematik och personalgruppen ofta är mer krävande än andra personalgrupper. Den operativa resursen fokuserar därför mycket på att stötta verksamhetsledarens dagliga gärning, fungera som bollplank för verksamhetsledarna, sitter med på arbetsplatsträffar och i stödsamtal och jobbar inte så mycket strategiskt. Den operativa resursen behöver ha ett socialt engagemang och grundkunskap kring hur målgruppen fungerar. De operativa resurserna har hittills varit utbildade inom HR, socionom, arbetsmiljö eller diagnoser. Det är också viktigt att få in externa personer i de sociala företagens styrelser för att få in andra synpunkter och annan kompetens.

Inget av de sociala företag som har startats har lagts ner, något som Samarkands VD tror mycket beror på att de har den regionala stödplattformen som hela tiden stöttar på olika sätt. Engagemang, kunskap och uthållighet är viktigt menar denne. Framgångsfaktorerna för att stötta människor närmare arbetsmarknaden menar VD:n är att de individer som står långt ifrån arbetsmarknaden blir hörda, förstådda och att det sociala företaget är öppet för flexibla lösningar och ser individen inte generaliserar utan har ett starkt individfokus. Andra framgångsfaktorer är samarbete med andra aktörer och en stödstruktur kring de sociala företagen med konkret handfast stöttning som skapar en långsiktighet, kontinuitet och stabilitet. Det är lätt att det genomförs projekt som tar slut där inget lever vidare.

En framgångsfaktor kopplat till den regionala stödstrukturen är att näringslivsenheterna är med, då det signalerar att sociala företag är lika viktiga som övriga företag. En annan framgångsfaktor är att den regionala stödstrukturen har varit operativt stöttande så att företagen orkar driva dem vidare. En tredje framgångsfaktor är att de sociala företagen har kommit in i ett sammanhang, där de är jämställda med andra företag.



Yalla Rinkeby ger möjlighet till arbete och integration

Yalla Rinkeby är ett arbetsintegrerat socialt företag med stora drömmar och stark gemenskap. Vi driver catering, konferensverksamhet och café där vi serverar hemlagad mat av hög kvalitet. I vårt café säljer vi också produkter som vi själva utvecklat. Vi har även inspirationskvällar med olika teman – kontakta oss för att höra mer om våra erbjudanden.

[Mer om Yalla Rinkeby](#) [Arbetsträning](#) [Kontakt](#)



2.4 Yalla Rinkeby 2.0

YALLA RINKEBY är ett arbetsintegrerande socialt företag och kvinnokooperativ i Rinkeby. Företaget bedriver en affärsmässig cateringverksamhet, konferensverksamhet, café och tillhandahåller platser för arbetsträning inom matlagning. Projekt Yalla Rinkeby 2.0 var ett regionalfondsprojekt som ägdes av Coompanion Stockholm och pågick under åren 2019–2021.

MÅL Projektets främsta mål var att utveckla och expandera Yalla Rinkebys verksamhet genom att:

- ➔ Utveckla och implementera ett integrerat kompetensprogram utifrån deltagarnas behov.
- ➔ Skapa en stadig organisation med tydliga strukturer och en långsiktig ekonomi.

METOD Projektet utgick i hög grad från det arbetsintegrerade företaget Yalla Trappans koncept för att skapa arbetstillfällen och ökad ekonomisk självständighet för utrikes födda kvinnor som stod särskilt långt från arbetsmarknaden. Detta innebär att projektet arbetade med kompetenshöjande och arbetsförberedande insatser utifrån deltagarnas behov samt erbjöd arbetsträning. Modellen hade redan tidigare visat sig vara framgångsrik och i projektet anpassades modellen till lokala förutsättningar. Arbetsträningen hade ett tydligt syfte och innehåll och det fanns en metod för att kartlägga individens behov samt mäta arbetsträningens effekter.

RESULTAT Under projekttiden anställdes åtta utrikesfödda kvinnor med egenerfarenhet som stod särskilt långt ifrån arbetsmarknaden. Idag har en av dessa gått i pension, två har gått vidare till studier och är idag utbildade barnskötare och undersköterska, en var säsongsanställd och några slutade pga. pandemin). Projektet tog emot mellan tre-sju arbetstränande samtidigt.

Idag lever det arbetsintegrerande företaget kvar och har fem anställda. Företaget tar emot ett antal arbetstränande och kompetensutvecklar dem inom entreprenörskap och starta eget, svenska språket, digital kompetens, yrkeskunskaper och hygien (kök), arbetsmarknad och jobbsök.

HÅLLBARHET Projektledaren för Yalla Rinkeby 2.0 beskrev i utvärderingen att de under projekttiden arbetat hårt för att utveckla samarbeten och säkerställa fortsatt finansiering för att kunna bedriva sin verksamhet. Som ett resultat av detta har projektorganisationen bland annat tecknat ett IOP med Stockholm Stads Arbetsmarknadsförvaltning. Projektet har även tecknat avtal med näringslivsaktörer såsom Byggvesta och Electrolux för att fortsätta kunna bedriva sin verksamhet.

2. INTERVJUADE SOCIALA FÖRETAG

2.5 Vägen ut! Kooperativen

VÄGEN UT! är Sveriges största franchisekedja av sociala företag och drivs i kooperativ form. Vägen ut! startade 2002 som EU-projektet Equal. Vägen ut! Kooperativen består idag av 14 sociala företag och ca 130 anställda. Företagen säljer miljövänliga produkter och tjänster inom fastighetservice och snickeri, kök och trädgårdar, second hand, café, bed and breakfast, kvinnojour, textiltryckeri och utslussboenden. Samtidigt skapas arbete åt människor som står långt ifrån arbetsmarknaden. Vägen ut! ägs av ett 30-tal medarbetare inom medlemsföretagen. Alla anställda kan ansöka om medlemskap/ägarskap i det kooperativ där de arbetar.

Inom ramen för socialfondsprojektet "Effektivare vägar" skapades en metod som är en väg-till-arbete-kedja-till-de sociala företagen som bygger på nära samverkan och ett samordnande av insatser runt individen.

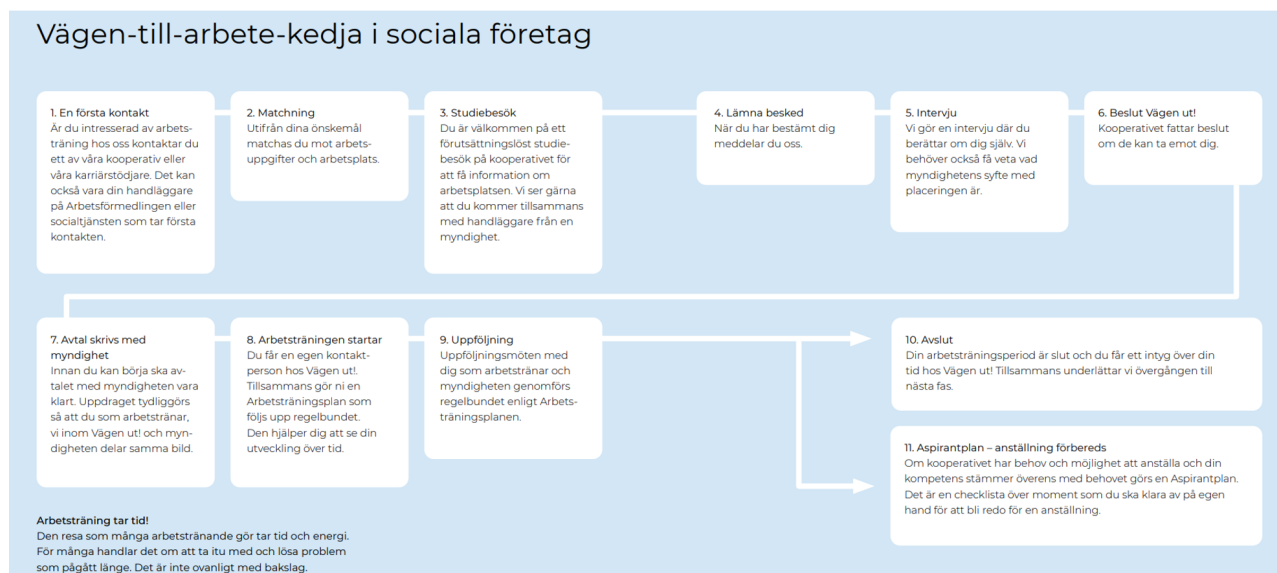
Karriärstödsmodellen bygger på följande elva steg för arbetsträning:

Under 2014 startade socialfondsprojektet Karriärstödsmetoden som syftade till att arbeta vidare med implementeringen av denna metod hos Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Stadsdelsförvaltningen i Angered, Samordningsförbundet Nordost Göteborg och den sociala ekonomin. Detta gjordes genom sex utbildningstillfällen av såväl myndigheter som sociala företag. Utbildningarna omfattade såväl information om vad sociala företag är samt utbildning i karriärstödsmodellens elva steg kring arbetsträning och karriärstöd.

METODEN FÖRUTSÄTTER

- ➔ ett nära samarbete mellan sociala företag och myndigheter
- ➔ samordning av insatser kring individen
- ➔ en gemensam ingång till arbetsmarknaden.

RESULTAT 14 % av de som arbetstränade under 2022 fick ett arbete efter arbetsträning antingen hos Vägen ut! eller hos andra arbetsgivare. Observera att studier och praktik inte ingår i dessa siffror och att kooperativet inte arbetar aktivt med att leta arbete för personer. De har inga jobbcoacher eller liknande anställda och det ligger inte alls i deras uppdrag att slussa personer vidare i arbete. Kooperativet har funnits och vuxit sedan 2002, dvs. i ca 22 år och arbetssättet är med andra ord hållbart över tid.



3. Framgångsfaktorer för att inkludera personer på arbetsmarknaden



3.1 FRAMGÅNGSFAKTORER PÅ ORGANISATORISK

OCH STRUKTURELL NIVÅ Genom de intervjuer som genomförts med de fem sociala företagen ovan och en genomgång av deras utvärderingsrapporter och slutrapporter samt en intervju med stödplattformen Samarkand har följande framgångsfaktorer identifierats på organisatorisk och strukturell nivå.

1. KOMBINERA ARBETE MED EFFEKTER PÅ INDIVIDNIVÅ MED EFFEKTER PÅ ORGANISATORISK OCH STRUKTURELL NIVÅ Att inte enbart arbeta med effekter på individnivå utan att även ha ett stort fokus på organisatoriska och strukturella hinder och finna lösningar på dessa bidrar till att skapa stora individuella effekter på längre sikt.

2. SAMVERKAN PÅ LOKAL NIVÅ MED RELEVANTA AKTÖRER INOM SÅVÄL PRIVAT, OFFENTLIG SOM IDEELL SEKTOR Att arbeta tillsammans med lokala aktörer har varit centralt för att skapa goda förutsättningar för att lyckas med både projektgenomföranden och etablering av sociala företag. Samarbetsparterna finns inom såväl offentlig och ideell sektor som det privata näringslivet. Yalla Rinkeby 2.0s styrelse består även av representanter från samtliga sektorer.

Projektet har samarbetat med aktörerna kring exempelvis utbildningsmoment, lokaler och arbetsträning. Det finns även exempel på samarbeten för att dra nytta av samarbetspartens nätverk bland exempelvis företag. Samarbetena har varit mer eller mindre formaliserade. Det handlar till exempel om långsiktiga samarbetsavtal, sponsring, och avtal om finansiering. Projektledare pekar även på vikten av att ha etablerade kontakter och nätverk bland potentiella samarbetsparter redan från början. Det är nämligen svårt att hinna bygga sådana relationer under projektperioden.

3. SAMORDNING MELLAN INBLANDADE AKTÖRER I STÖDSTRUKTURERNA Behovet av samordning mellan inblandade aktörer i stödstrukturerna kring målgrupperna har visat sig vara stort. Såväl nationell som internationell forskning visar också på vikten av samordning för att stödja människor med funktionsnedsättning/ar ut i studier och arbetsliv. Det svenska välfärdssystemet är generöst och välutvecklat men decentraliseringen i systemet skapar många inblandade aktörer i stödstrukturerna, vilket lätt leder till stuprör. De sociala företagens fokus på samordning för att skapa en brygga mellan utbildning och arbetsliv utgör därför en styrka.

4. KARTLÄGGA STÖDSTRUKTURERNA KRING OLIKA MÅLGRUPPER Detta för att skaffa sig kunskap om hur stödstrukturen för målgruppen ser ut. Exempelvis för unga under 20, personer över 20 och utrikesfödda.

5. DET SOCIALA FÖRETAGET FUNGERAR SOM EN SPINDEL I NÄTET FÖR STÖDSTRUKTUREN Den kunskap som de sociala företagen har kring stödstrukturen används så att det sociala företaget fungerar som en spindel i nätet för stödstrukturen. Det sociala företaget kontaktar och förmedlar denna kunskap till stödstrukturernas olika parter.

3. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT INKLUDERA PERSONER PÅ ARBETSMARKNADEN

- 6. IDENTIFIERA GLAPP OCH ÖVERLAPPNINGAR I STÖDSTRUKTURERNA** Tillsammans med stödstrukturernas parter identifieras glapp och överlappningar i stödstrukturerna där risk finns att människor som står långt ifrån arbetsmarknaden faller igenom. Detta utgör ett mycket viktigt arbete för att identifiera och överbrygga luckor i stödsystemet till målgruppen. Tillsammans med stödstrukturernas parter utarbetas sätt att täcka dessa glapp och undvika dubbelarbete. Det sociala företaget/kooperativet fungerar som en expert för övriga parter i stödstrukturen.
- 7. INHÄMTA NYA IDÉER GENOM OMVÄRLDSANALYS** Flera framgångsrika sociala företag genomför genom utvecklingsprojekt kontinuerligt studiebesök både nationellt och internationellt för att inhämta nya idéer och inspiration kring hur andra sociala företag/kooperativ/aktörer gjort. Exempelvis kring individanpassade studier eller arbetsplatsförlagt lärande. Andra länder som Storbritannien ligger ganska långt före Sverige avseende att skapa möjligheter för personer med funktionsvariationer. I Sverige har vi förlitat oss på välfärdssystemet medan Storbritannien har ett större fokus på CSR – Corporate Social Responsibility. Brittiska företag har ett större tänk på CSR och charity och vill gärna visa att de är ett företag som står för sociala värden. Exempelvis genom att anställa en person med utvecklingsstörning i receptionen på ett hotell. Här har Sverige en del att lära.
- 8. KOMPETENSUTVECKLING, KVALITETSSÄKRING OCH ORGANISATIONSUTVECKLING VIA UTVECKLINGSPROJEKT** Ibland är utbildningsgraden bland de anställda på sociala företag relativt låg. Flera framgångsrika sociala företag har därför kompetensutvecklat, kvalitetssäkrat och utvecklat sina företag via ett flertal utvecklingsprojekt. Exempelvis har Luddes hundcenter kvalitetssäkrat sin arbetsträning för människor som står långt ifrån arbetsmarknaden via stöd och utbildning i utvecklingsprojekt ägda av Skoopi. Utbildningen resulterade i att företaget erhöll Skoopis certifiering inom arbetsintegrerande sociala företag. På samma sätt har Vägen ut! Kooperativen kvalitetssäkrat sin arbetsträningsmodell och implementerat den bland samverkansparterna.
- 9. SPRIDA KUNSKAP TILL UTBILDNINGSANORDNARE OCH ARBETSGIVARE OM DE UTMANINGAR MÅLGRUPPEN MÖTER** Den kunskap som de sociala företagen inhämtar om målgruppens utmaningar sprids till utbildningsanordnare och arbetsgivare för att gemensamt hitta sätt att överbrygga hindren.
- 10. UTVECKLA EN LÅNGSIKTIG KARRIÄRSFOKUSERAD LOGISK STÖDMODELL** Att betona vikten av långsiktig karriär och utveckla en logisk stödmödel som strävar mot detta utgör viktiga nycklar för att påverka det svenska välfärdssystemet i rätt riktning.
- 11. MÅNGA OCH TYDLIGA RUTINER** Att ha många och tydliga rutiner för arbetet i form av kvalitetssäkrade checklistor och dokument utgör en framgångsfaktor som möjliggör och underlättar kunskapsöverföring till nya medarbetare samt stärker arbetsmetoden.

3.2 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ETT SOCIALT FÖRETAG/KOOPERATIV FÖR ARBETE PÅ INDIVIDNIVÅ

- 1. ERBJUDA INDIVIDANPASSAT STÖD OCH AKTIVITETER UTIFRÅN MÅLGRUPPENS BEHOV** Samtliga projekt betonar vikten av att ge deltagarna ett individanpassat stöd som är väldigt flexibelt utifrån varje individs behov med täta uppföljningar. Exempelvis anpassad arbetstid, användning av hörlurar för att underlätta koncentrationsförmågan, tät uppföljning av mående med ärlighet och öppenhet kring feedback. Detta för att hitta sätt så att varje individ kan arbeta 100 % av sin egen förmåga.

3. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT INKLUDERA PERSONER PÅ ARBETSMARKNADEN

Anpassning av aktiviteter och stöd utifrån målgruppens språkfärdigheter och digitala kompetens utgör en framgångsfaktor för insatser som riktar sig till just utrikesfödda. Detta kan ske genom exempelvis användning av tolk eller lätt svenska och anpassningar av digitala aktiviteter såsom smartphone istället för dator. Viktigt emellertid att anpassningarna sker utifrån varje individs behov inte utifrån målgruppen som helhet då målgruppen utrikesfödda är en heterogen grupp med olika förutsättningar och behov.

2. SAMVERKAN MELLAN DET SOCIALA FÖRETAGET OCH BERÖRDA PARTER KRING INDIVIDEN

Samarbete mellan det sociala företagets handledare och de parter som är aktuella kring varje individ är ytterst viktig. Exempelvis lärare, arbetsgivare, handläggare på olika myndigheter och vårdpersonal utgör också en styrka. Ofta saknar individen själv förmåga att kommunicera med dessa parter.

3. DET SOCIALA FÖRETAGETS TRYGGA OCH SOCIALA MILJÖ

Att det sociala företaget har en trygg social miljö där deltagare med behov av social träning, t.ex. personer med Aspergers syndrom eller social fobi kan komma hemifrån, träffa andra och utvecklas utgör en framgångsfaktor.

4. HANDEDARNAS BEMÖTANDE SKAPAR TRYGGHET OCH FÖRTROENDE

Målgruppen lyfter handledarnas bemötande som en framgångsfaktor. Att handledarna lyssnar på målgruppen, utgår ifrån deras behov samt tror på målgruppen ger dem självförtroende och får dem att känna sig trygga och våga ta steget till utveckling.

5. HANDEDARNAS KOMPETENS, ERFARENHETER OCH ENGAGEMANG ÄR AVGÖRANDE FÖR ATT KUNNA MÖTA MÅLGRUPPENS BEHOV

Handledarnas kompetens och engagemang utgör en viktig framgångsfaktor för att integrera människor på arbetsmarknaden. För att lyckas krävs att de handledare som ska genomföra insatserna har god kunskap om både målgruppen och de metoder som verksamheten tillämpar. Kompetensen kan hämtas från externa experter om den inte finns inom den egna organisationen. Det är också viktigt att handledarna har kompletterande kompetenser och erfarenheter för att kunna matcha målgruppens behov.

Vid arbete med utrikesfödda är det en framgångsfaktor att handledarna har kompetens att arbeta med målgruppen. Det framhålls också vikten av att rådgivare har kulturkompetens, som kunskap om hur företag drivs i andra länder, för att på ett bättre sätt förstå deltagarens bakgrundskunskaper och hur det kan omsättas i svensk kontext. Det har även varit värdefullt att handledare har egen erfarenhet av företagande, samt kunskap om både det företagsfrämjande systemet och den svenska arbetsmarknadens uppbyggnad.

Vikten av handledarnas förmåga att arbeta motivationshöjande med deltagarna, samt har erfarenhet av att arbeta med personer som står långt från arbetsmarknaden lyfts. Handledarna stöttar varje deltagare utifrån deras behov, även om det innebär att gå utanför den formella arbetsbeskrivningen. Även i intervjuer med projektdeltagare framkommer att handledarnas nära stöd och engagemang har varit en uppskattad framgångsfaktor i genomförandet. Flera deltagare upplever att handledarna har varit mycket engagerade och verkligen brytt sig om hur det går för deltagarna. De menar att detta har stärkt dem i deras arbete och tro på sig själva.



3. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT INKLUDERA PERSONER PÅ ARBETSMARKNADEN

- **6. TIDEN – LÅNGA PLACERINGAR** Att de placerande myndigheterna tillåter längre placeringar på de sociala företagen utgör en framgångsfaktor. Vanligtvis placerar Arbetsförmedlingen personer i 3-6 månader på ett företag. I överenskommelse med rehabteam och försörjningsstöd görs emellertid ibland längre placeringar som ett år eller längre. Tiden ger de sociala företagen möjlighet att bygga förtroende hos individen och se vad individen behöver. Tiden ger även individen trygghet.
- 7. EGEN ERFARENHET OCH BLANDADE KOMPETENSER OCH BAKGRUND** Tre av de fem sociala företagen trycker på vikten av att handledarna har egen erfarenhet av att stå långt ifrån arbetsmarknaden för att skapa en jämlik arbetsplats och platt organisation. Detta medför att samtliga anställda själva har varit i praktikanternas situation, vet hur det är och kan relatera till det på olika sätt. Det skapar också en platt och jämlik arbetsplats, där alla har olika uppdrag men där det saknas hierarki. Inga beslut kommer uppifrån, de anställda och arbetstränande har självbestämmanderätt, vet vilka lagar och regler de ska följa och förstår varför de måste göra på visst vis. Detta gör att de har kontroll över sin arbetssituation och slipper stress. Det är även av vikt att inkludera alla i gemenskapen genom att alltid prata i vi-form, anstränga sig för att alla ska komma på årsmötet, vara transparent, skicka ut protokoll, se till att styrelsemedlemmarna består av representanter från varje enhet, rätt fördelat eftersom det då skapas en känsla av att vara en i gänget.

I trepartssamtal med Arbetsförmedlingens handläggare och deltagare kan exempelvis företagets handledare vara mycket rakare gentemot deltagaren och ställa rakare frågor. T.ex. så här var det för mig är det så för dig med? Handledarna har själva genomgått rehabilitering och vet att man kan tro att man ska dö av panikångest. Handledarna befinner sig på samma nivå som deltagarna.

En verksamhetsledare beskriver det på följande sätt:

"Ingen arbetar för någon annan och alla stöttar varandra. Det finns ingen arbetsterapeut eller socionom som är fullt friska och ska hjälpa andra stackare. Vi har alla funktionsnedsättningar på olika sätt och stöttar varandra... Det kollegiala, vi jobbar för varandra, vi är alla lika, man blir sedd, hörd, får komma med galna idéer, hög grad av medbestämmande och delaktighet."

Det är emellertid viktigt att ha en blandad personal där egen erfarenhet och annan kompetens inom olika områden blandas för att komplettera varandra, skapa en stabilitet och minska sårbarheten genom att täcka upp för varandras styrkor och svagheter. Ska det sociala företaget exempelvis driva ett konferensboende är det avgörande att ha en utbildad kock. Ska det drivas ett hotell behövs en utbildad städare eller socionom osv. Det är också viktigt att inte samtlig personal har samma funktionsnedsättningar för att komplettera för varandras styrkor och svagheter.

- 8. MYCKET HÖG GRAD AV DELAKTIGHET OCH MEDBESTÄMMANDE** En hög grad av delaktighet och medbestämmande har varit viktig för att skapa meningsfullhet och därigenom minska stressen hos målgruppen.

- 9. ARBETSTRÄNING MED RIKTIGA ARBETSUPPGIFTER MOTIVERAR** Det uppges vara motiverande att få arbetsträna med riktiga arbetsuppgifter som leder till att starta ett företag där det finns möjlighet till anställning eller bidra till att driva ett socialt företag.

3.3 HUR SOCIALA FÖRETAG OCH KOOPERATIV KAN STÄRKA SINA FÖRETAG Sociala företag och kooperativ kan stärka sina företag genom att utveckla affärsmässighet och arbeta med innovation på

3. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT INKLUDERA PERSONER PÅ ARBETSMARKNADEN

samma sätt som övriga företag. De behöver samarbeta med andra sociala företag och privata företag kring upphandlingar, reserverade upphandlingar och gemensamma uppdrag. Att etablera samarbeten med offentliga myndigheter för att identifiera möjliga riktade upphandlingar är viktigt för att visa att man finns och skapa ett förtroende. Det är även av vikt att ansluta sig till regionala stödstrukturer om sådana finns.



Att ansluta sig som medlemmar i Skoopi - en intresseorganisation för arbetsintegrerande sociala företag, vars mål är att integrera människor i arbetsliv och samhälle och som driver sociala företags frågor, är viktigt för att ha möjlighet att ta del av deras stöd och kunskap. De sociala företagen behöver synas och höras i högre grad genom att stärka sin marknadsföring. De behöver även kompetensutveckla sig genom att delta i de utbildningar och utvecklingsinsatser som äger rum i närområdet. De bör även utveckla sina verksamheter genom att driva utvecklingsprojekt i samarbete med andra samverkansparter.

3.4 VAD PRIVATA FÖRETAG KAN GÖRA FÖR ATT STÖTTA SOCIALA FÖRETAGS SOCIALA HÅLLBARHET OCH INTEGRERING

Privata företag behöver se sociala företag som samarbetspartners och inte som konkurrenter. Det lokala näringslivet i Hudiksvall ser exempelvis det sociala företaget Kraftkällan som en samverkanspart, förväntar sig ett väl genomfört arbete och betalar vad de tycker att det är värt. Sociala företag har samma priser som andra företag eftersom det är en förutsättning för ekonomisk hållbarhet. De privata företagen kan också bistå sociala företag genom att i större utsträckning köpa deras tjänster, köpa rehabiliteringsplatser hos dem och låta dem vara underleverantörer. De lokala företagen behöver förstå att platser måste skapas för personer som står utanför arbetsmarknaden om det inte ska drabba samhället i form av förlorade skatteintäkter och ökade kostnader för olika typer av försörjningsstöd.

3.5 VAD KOMMUNER KAN GÖRA FÖR ATT STÖTTA SOCIALA FÖRETAGS SOCIALA HÅLLBARHET OCH INKLUDERING

Kommuner behöver stötta sociala företag genom konkret handling, inte bara i fina ord och inse vilken resurs sociala företag är. Kommuner kan överväga om de behöver driva alla sina verksamheter i kommunal regi eller om de kan knoppa av verksamheter till sociala företag och ta ett tydligt politiskt beslut kring detta samt stötta det. De kan även upplåta lokaler. De sociala företagen får också bättre förutsättningar om de offentliga myndigheterna använder dem i större utsträckning, köper och upphandlar arbetsträningsplatser och andra tjänster till rätt priser, dvs. vad det kostar, vilket inte alla kommuner gör. När kommuner har egna verksamheter med egna deltagare och handledare upplevs det inte bli på riktigt på samma sätt som i ett socialt företag.

Myndigheterna behöver ta på sig entreprenörsglasögonen, något som de har svårt för. Det finns också politiska hinder och motsättningar på lokal och kommunal nivå. Kommunerna behöver se arbetsintegrerande sociala företag som naturliga samarbetsparter, där parterna tillsammans löser samhällsproblem. Det finns fortfarande en kunskapsbrist och politikerna behöver prioritera vad de lägger pengarna på. Kommunerna kan även hålla reserverade upphandlingar. Det är också av vikt att kommunerna inte startar verksamheter som konkurrerar ut de sociala företagen utan istället köper tjänster av dem.

En intervjuad verksamhetsledare på ett socialt företag uppger att hon har lite svårt för att känna sig som en traditionell entreprenör och delta på företagarfrukostar:

”Det är lite obekvämt, jag känner mig bortkommen, dum. Har svårt att fullt ut tänka att jag är en företagare. Vi har inte heller marginalen ekonomiskt att lägga tid på något runtomkring.”

3. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT INKLUDERA PERSONER PÅ ARBETSMARKNADEN

3.6 VAD INNOVATIONSFRÄMJARE KAN GÖRA FÖR ATT STÖTTA SOCIALA FÖRETAGS INKLUDERING OCH SOCIALA HÅLLBARHET Innovationsfrämjare skulle kunna utbilda kommunernas och regionernas tjänstepersoner eftersom det är där det tar stopp. Det kan komma direktiv från politikerna som emellertid stannar hos tjänstepersonerna. Ett socialt företag har försökt att informera om sin existens i 15 år utan att det händer något och tycker att de borde kunna hitta samverkansmöjligheter med kommunen. Innovatören kan se de sociala företagens brister och utveckla dem. Visa på goda exempel. Innovations-systemet måste ta emot de sociala företagens idéer.

3.7 VAD FÖRETAGSFRÄMJARE KAN GÖRA FÖR ATT STÖTTA SOCIALA FÖRETAGS INKLUDERING OCH SOCIALA HÅLLBARHET Företagsfrämjare såsom Coompanion, Skoopi, näringslivskontor, Almi, inkubatorer m.fl. kan utbilda och informera politiker och tjänstepersoner om de sociala företagen och den nytta de gör. De kan även hålla utbildningar inom socialt företagande för att främja nystarter av ekonomiska föreningar och utbildningar inom olika områden som de sociala företagen behöver stärka sin kompetens inom. Visa goda exempel på vad människor kan bara de hamnar i en fördelaktig miljö och får en bra grogrund. Många resurser hos människor kommer inte fram på en gång utan behöver en trygg miljö för att kunna växa fram.

Företagsfrämjande aktörer kan inkludera de sociala företagen i sitt arbete, bjuda in dem att delta och se till att de ingår i sammanhanget. Det gäller att ändra förhållningssättet gentemot målgruppen. Det är av vikt att inkludera sociala företag på jämställd basis i de ordinarie sammanhang och möten där övriga företag verkar. Inga specifika sammanhang ska skapas för sociala företag. Detta skapar successivt en förståelse och kunskap hos företag och kommuner för sociala företag som leder till att de uppmuntrar och funderar över samverkansmöjligheter med dem. Spendrups bryggerier utgör ett exempel i Västerbergslagen, där de upphandlar ifrån sociala företag och har köpt andelar i ett socialt företag för att stödja dem.

Företagsfrämjare kan informera och sprida kunskap till politiker och tjänstemän om att arbetsintegrerande sociala företag är en del av den ordinarie arbetsmarknaden så att de förstår vikten av det sociala företag gör och förstår vinsterna med deras existens. Coompanion påverkar den allmänna kunskapsmassan och arbetar strategiskt. De kan påverka policies och liknande.

3.8 HUR SAMORDNINGSFÖRBUND KAN STÖTTA SOCIALA FÖRETAG Att skapa en regional stödstruktur som regelbundet stöttar sociala företag utgör en ytterligare framgångsfaktor. I Västerbergslagen finansieras den operativa HR-resursen på Samarkand på 20 % av Samordningsförbundet. Samarkand söker årligen medel för detta från Samordningsförbundet, återskriver resultatet kvartalsvis och utvärderar arbetet. Utöver detta får de ytterligare medel som kan användas till t.ex. utbildningsinsatser, redovisningsstöd, affärsutvecklingsprojekt och annat smörjmedel. Totalt får Samarkand ca 300 000–350 000 kr per år från Samordningsförbundet. Samarkand går även in med mycket mer arbete än detta som finansieras av Samarkands ägare. Detta är ett arbete som tar tid och som kräver uthållighet, uppger Samarkand men som med tiden leder till goda resultat. I Hudiksvall finansieras motsvarigheten till den operativa resursen genom att de offentliga aktörerna tillsammans delar på finansieringen. Här deltar inte Samordningsförbundet i finansieringen.

4. Samverkansstrukturer och arbetssätt för att främja socialt företagande



SKR DREV UNDER 2020-2023 ett flertal projekt där de undersökte hur samverkansstrukturer och arbetssätt skulle kunna se ut för att framgångsrikt arbeta för att främja socialt företagande. De kom fram till att kommuner och regioner behövde skapa såväl interna som externa samverkansstrukturer för detta.

FRAMGÅNGSFAKTORER Enligt SKR:s rapport Samverkan med sociala företag – lärdomar från utvecklingsnätverk sociala företag har antalet sociala företag i de tolv deltagande kommunerna där modellen testades ökat från 30 till 86 under projekttiden. Tolv upphandlingar med sociala företag genomfördes under projekttiden. De framgångsfaktorer som kan ses vid en genomgång av rapporten är:

4.1 INTERN SAMVERKANSSTRUKTUR Den interna samverkansstrukturen rör kommunernas och regionernas egna interna samverkansstrukturer. SKR föreslog att de skulle gå tillväga på följande sätt:

1. POLITISK FÖRANKRING INOM KOMMUN OCH REGION – INTERN STÖDSTRUKTUR Politisk förankring och dialog är viktig av två anledningar:

1.1 Området socialt företagande är relativt nytt för många kommuner och regioner. Det är därför viktigt att de folkvalda ledamöterna får 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. Exempelvis genom en utbildningsserie kring vad socialt företagande är, hur samverkan med sociala företag kan bidra till utveckling av den offentliga välfärden, hur andra kommuner arbetar och exempel på lokala och andra sociala företag.

1.2 Det politiska ledarskapet behöver ge tjänstemännen ett tydligt uppdrag och mandat att driva frågorna i organisationen. En lokal styrgrupp behöver tillsättas, vilket kan ske på olika sätt beroende på kommunstorlek och organisatorisk komplexitet. Exempelvis genom att tjänstemännen rapporterar till ett politiskt utskott eller genom att en styrgrupp sätts samman bestående av tjänstemän från olika förvaltningar såsom integration, arbetsmarknad, näringsliv, inköp, upphandling, funktionshinder och berörda områden som vård och omsorg, fastighet, skola och fritid m.m.

På samma sätt sätts en operativ projektgrupp samman bestående av motsvarande tjänstemän inom ovan förvaltningar. Samordningsansvar för arbetet läggs på kommunledning eller näringsliv.

2. POLICYDOKUMENT OCH HANDLINGSPLANER FÖR SOCIALT FÖRETAGANDE Ta fram en policy och en handlingsplan för kommunen eller regionen som ger arbetet legitimitet och mandat hos tjänstepersonerna. Genom att lyfta fram det sociala företagandet på policynivå visar kommunerna för det första att det är ett viktigt politikområde. För det andra ger policydokumentet tjänstemännen ett mandat att driva frågorna vidare inom organisationen. Policyutvecklingen utgör därmed en viktig markör som visar att frågorna har etablerats på den politiska dagordningen och ges en status.

4. SAMVERKANSSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

3. TA FRAM RIKTLINJER FÖR HUR ARBETET SKA BEDRIVAS.

4. SÄTT MÅL OCH DELMÅL FÖR KOMMUNENS/REGIONENS ARBETE MED SOCIALA FÖRETAG. Även indikatorer, aktiviteter, tidsplan, resurser och uppföljning.

5. ANSVARSFÖRDELNING. Beskriv vilken nämnd som har fastställt styrdokumentet och vilken förvaltning som har det samordnande ansvaret för policyns genomförande. Vikten av samverkan kan också lyftas i samband med ansvarsfördelningen.

6. UPPFÖLJNING OCH EFFEKTMÄTNING. Beskriv vilken nämnd som har löpande ansvar för att genomföra och följa upp styrdokumentet och hur denna uppföljning ska gå till. Mätmetoder för att följa upp respektive mål och indikator specificeras, verifikationskällor och uppföljningens frekvens anges samt vem som genomför uppföljningen.

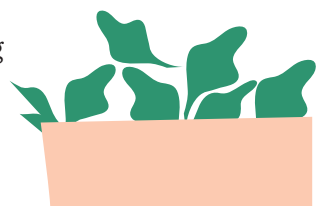
Sociala företag skiljer sig från traditionella företag på så sätt att deras resultat mäts i samhällseffekt och samhällsnytta, till skillnad från traditionella företag vars resultat mäts i ekonomiskt utfall. Det är därför viktigt för sociala entreprenörer att bli bättre på att mäta de samhällseffekter som de skapar och sprida dessa till kommuner, regioner och andra berörda aktörer för att de ska förstå det värde sociala företag bidrar till. Med andra ord, syns man inte så finns man inte. Marknadsföring är viktigt för alla företag och för sociala företag handlar det om att hitta sätt att mäta och lyfta fram sina effekter och sprida dem till potentiella kunder.

Det är därför viktigt att den interna och den externa samverkansstrukturen kommer överens om vilken metod som ska användas och hur effektmätningen ska genomföras. En serie föreläsningar och lokalt processtöd kring effektmätning genomförs.

VIKTEN AV ATT KOMMUNEN OCH REGIONEN ÄR AKTIVA UPPDRAGSGIVARE Kommuner och regioner kan överföra det praktiska och konkreta ansvaret för stöd i utveckling av och ansvar för socialt företagande till externa parter som Coompanion, Almi eller andra stöd- och rådgivningsorganisationer. Det är dock viktigt att kommunen och regionen är aktiva och medvetna uppdragsgivare. Lösningen får inte innebära att det offentliga avsäger sig ansvaret för frågorna och att stödet till socialt företagande blir en satellit som har en avlägsen omloppsbanan.

Vissa kommuner såsom Nordanstigs kommun har valt att avveckla sina arbetsträningsarenor och istället anlita sociala företag som arbetsträningsarenor. På detta sätt har kommunen sparat pengar på både lokaler och personal och de arbetssökande har fått flera arbetsplatser att arbetsträna på.

SAMARBETE KOMMUNER OCH REGION Kommunerna har ett behov av att möta respektive regionorganisation. Regionala forum skulle möjliggöra en diskussion kring 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.



4. SAMVERKANSSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

4.2 UTVECKLA EN EXTERN SAMVERKANSSTRUKTUR Syftet med en extern samverkansstruktur är att säkerställa kommunernas och regionernas långsiktiga och konstruktiva dialog med sociala företag samt öka den ömsesidiga kunskapen mellan parterna. Andra aktörer och intressenter bör delta, till exempel rådgivningsorganisationer som Coompanion, Almi, Näringslivskontor, Nyföretagarcentrum och inkubatorer. Privata företag som är intresserade av att samverka med sociala företag är väldigt viktiga att ha med i arbetet. Regeringen föreslår i sin nationella strategi för socialt företagande att en särskild inkubator för sociala företag ska skapas. Erfarenheterna från det regionala utvecklingsbolaget Samarkands arbete i Västerbergslagen med att främja sociala företag är dock snarare att inkludera de sociala företagen i redan befintliga stödstrukturer, något som också stärker mötet, erfarenhetsutbytet och på sikt samarbetet mellan sociala företag och privata företag. De sociala företagen kan här få tips av de privata företagen hur de kan utvecklas, bli mer affärsmässiga och de privata företagen kan investera i och anlita de sociala företagen.

Den externa stödstrukturens uppgift är att öka kommunernas och regionernas kunskap om de sociala företagen. Vilka är de sociala företagen, vad gör de och är de intresserade av att samverka med kommunen/regionen? Den externa stödstrukturen har emellertid även till uppgift att öka de sociala företagens kunskap om kommunen som samverkanspart, t.ex. vid upphandling. En tredje uppgift är att öka kunskapen om och intresset för samverkan mellan de sociala företagen. Den externa stödstrukturen består av sociala företag och dess intressenter såsom exempelvis Coompanion, föreningar och civilsamhället. Erfarenheterna från Samarkand är även att en viktig aktör är de privata företagen.

FÖR ATT SKAPA EN EXTERN SAMVERKANSSTRUKTUR KAN MAN GÅ TILLVÄGA PÅ FÖLJANDE SÄTT:

1. Regelbundet identifiera befintliga sociala företag. Kommuner och regioner har inte alltid kunskap om vilka sociala företag som är verksamma i kommunen eller regionen. För att identifiera dessa behöver de ta hjälp av en stödfunktion för sociala företag såsom t.ex. Coompanion.
2. Saknas etablerad leverantör av de välfärdslösningar som behöver levereras kan kommunen eller regionen försöka att initiera en mer förutsättningslös dialog med samhällsentreprenörer, till exempel som gjorts i Helsingborg.
3. En del företag är också osäkra på om de är sociala företag eller om de vill vara det.
4. Bygg en hållbar samverkansstruktur genom att bjuda in sociala företag för diskussion kring samverkansmöjligheter. Tillsammans klargöra vad syftet med samverkansstrukturen ska vara och vilka aktörer som ska ingå.
5. Information till de sociala företagen om aktuella och kommande upphandlingar.
6. Anbudskolor om hur offentlig upphandling fungerar.
7. Föreläsningar och presentationer på aktuella teman.
8. Diskussioner med deltagare från andra kommuner och regioner, statliga myndigheter eller andra sociala företag om frågor kring socialt företagande.
9. Samtal om hur offentlig sektor tillsammans med sociala företag kan utveckla innovativa lösningar på aktuella och framtida samhällsutmaningar.
10. Traditionella, vinstdrivande företag med intresse för CSR kan inkluderas i samverkansstrukturen och sociala företag kan vara underleverantörer i upphandlingar.

EXEMPEL: Partnerskapet för sociala innovationer i Örebro län.

EXEMPEL: Föreningen Social Trade i Västra Götaland arbetar idag med att marknadsföra 40 sociala företag via en webbplats och att sälja deras produkter och tjänster framförallt till den privata sektorn. De har även deltagit i en upphandling och blir starkare tillsammans.

EXEMPEL: Samarkand, ett regionalt utvecklingsbolag i Västerbergslagen breddar arbetsmarknaden med hjälp av sociala företag.

4. SAMVERKANSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

4.3 ETT FINANSIERAT HANDEDARSTÖD SOM FRÄMJAR DE SOCIALA FÖRETAGENS AFFÄRSUTVECKLING OCH AFFÄRSMÄSSIGHET

Två av de intervjuade sociala företagen uppger att en framgångsfaktor är att det finns ett finansierat handledarstöd som har till uppdrag att arbeta med affärsutvecklingen i de sociala företagen och stödja företagen att organisera sig på ett bra sätt. Exempelvis genom att se till att styrelsen har styrelsekompetens, visa hur ett avtal skrivs, skapa arbetsträningsplatser som myndigheterna kan köpa till individer som står långt ifrån arbetsmarknaden och göra affärer med både privata och offentliga aktörer. Företagen fokuserar på affärsmässighet och behovet av intäkter. De anpassar sig till kundernas förfrågningar och de förmågor som finns hos de anställda.

De båda företagen har löst det ekonomiskt på olika sätt. Ett sociala företaget Luddes hundcenter får stöd av det regionala utvecklingsbolaget Samarkand som driver en unik kompetens- och stödplattform för utveckling av arbetsintegrerade sociala företag i Ludvika och Smedjebacken. Samarkand har en operativ HR-resurs som finansieras av Samordningsförbundet Finsam. Stödplattformen söker medel från Finsam. I gruppen beslutas sedan vad Stödplattformen ska göra för medlen.

Det andra sociala företaget Kraftkällan i Hudiksvall får stöd av en handledare som stöttar de sociala företagarna att vara affärsmässiga och innovativa. Exempelvis genom att stötta dem att upprätta avtal med kommuner och Arbetsförmedling som hade behov av att rehabilitera personer, skriva upphandlingar och hitta lösningar på operativa problem. När projektet tog slut såg myndigheterna att arbets sättet var framgångsrikt och valde att finansiera handledartjänsten. Kommunerna köper därmed idag denna tjänst av Coompanion.

4.4. FINANSIERING OCH UPPHANDLING Har kommuner och regioner utvecklat en intern och en extern samverkanstruktur finns det förutsättningar att genomföra bra upphandlingar. Genom den interna samverkanstrukturen kan kommunen och regionen samordna sig kring de behov och effekter som man vill att upphandlingen ska leda till. Med hjälp av den externa samverkanstrukturen kan kommuner och regioner skaffa sig goda kunskaper om de sociala företagen och andra aktörer. Är de överhuvudtaget intresserade av att delta i upphandlingar? Vilka affärsområden är de verksamma inom? Vilka varor och tjänster säljer de?

FIGUR 2: FINANSIERINGSMÖJLIGHETER

Eftersom det rör sig om en upphandlingspliktig tjänst handlar det inte om **bidrag** utan om en **affärsuppgärelse** som måste regleras i ett avtal.

1. Finns det en **marknad** måste tjänsten **konkurrensutsättas** via **offentlig upphandling**.



2. Saknas en **marknad** kan man upprätta ett idéburet offentligt partnerskap, **IOP**. Ett IOP är varken ett bidrag eller en upphandling och kan användas när det enbart finns en leverantör.

4. SAMVERKANSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

EN UPPHANDLANDE MYNDIGHET KAN GENOMFÖRA FLERA ÅTGÄRDER FÖR ATT UNDERLÄTTA FÖR MINDRE LEVERANTÖRER, SOM SOCIALA FÖRETAG OFTA ÄR

11. Anpassa språket i upphandlingsdokumenten så att det inte upplevs onödigt byråkratiskt och otillgängligt.
12. Anpassa krav och villkor efter branschens förutsättningar.
13. Överväg om det går att undvika alltför stora och omfattande upphandlingar. Det kanske går att dela upp en upphandling i mindre delar, eller göra det möjligt för anbudsgivaren att lägga bud på delar av upphandlingen.
14. Tänk på möjligheten att genomföra upphandlings- och anbuds-skolor för tänkbara leverantörer. Arrangera också forum där upphandlare möter sociala företag. Upphandlare får då en insikt om nya tänkbara leverantörer och deras verksamhetsområden samtidigt som de sociala företagen ser möjligheten att delta i offentliga upphandlingar.
15. Gör en översyn av kommunens respektive regionens avtalsområden för att undersöka möjligheten att ställa sociala hänsyn.
16. Om kommunen/regionen har en större upphandlingsavdelning kan det vara en bra idé att utse en upphandlingssamordnare som har till uppgift att löpande stämma av med de övriga upphandlarna för att säkerställa att kommunen/regionen "öppnar upp" för sociala företag och andra tänkbara leverantörer i olika avtalsområden.
17. Finansieringen kan utgöra ett problem för de mindre sociala företagen. Att utbetalning sker i efterskott, kanske med 30 dagars betalningsvillkor efter att tjänsten utförts får konsekvenser för leverantören som behöver finansiera upp till 60 dagars löpande verksamhet med egna medel. Andra betalningsmodeller som innefattar förskotts betalning och efterhandsjustering kan vara en framkomlig väg.
18. En leverantör får anlita ett annat företag för att utföra tjänsten. Att verka som underleverantör kan vara en möjlighet för mindre sociala företag som själv saknar kapacitet eller inte vill ta på sig ansvaret för ett offentligt kontrakt. Kommuner och regioner har som upphandlande myndighet möjlighet att ställa krav på leverantören om och när denna avser att använda sig av underleverantörer. Upphandlande myndighet har också möjlighet att begära in uppgifter om underleverantörer, men behöver då ha angett dessa i upphandlingsdokumenten.

LOKALT EXEMPEL: Upphandlingscenter

Genom att etablera en gemensam upphandlingsorganisation för sju kommuner i Dalarna har tio reserverade upphandlingar genomförts under de senaste åren. I samtliga fall verkar större och mindre sociala företag som leverantörer. Kommunerna som deltar i upphandlingssamarbetet har en gemensam upphandlingspolicy. Policyn innehåller riktlinjer som kompletterar lagen om offentlig upphandling och ska tillämpas vid all upphandling. Policyn ger vägledning till anställda inom kommunerna och beskriver kommunernas förhållningssätt till leverantörerna.

Upphandlingscenter styrs av den gemensamma nämnden för upphandlingssamverkan. I nämnden, som är högsta styrande organ, deltar en politiker från varje samverkande kommun. Nämnden har beslutat om inriktningsmål, bland annat att social hållbarhet ska vara en självklar del av upphandlingsarbetet. Nämnden har bestämt att minst 30 % av alla genomförda upphandlingar ska vara socialt ansvarsfulla och att Upphandlingscenter ska möjliggöra för sociala företag att kunna delta genom att använda reserverad upphandling vid fler än sex upphandlingar per år.

RESERVERAD UPPHANDLING SOM SYFTAR TILL SOCIAL OCH YRKESMÄSSIG INTEGRATION Det finns två typer av reserverade upphandlingar. Den första är reserverad upphandling som syftar till social och yrkesmässig integration. Detta avser upphandlingar där kommuner och regioner vänder sig till de leverantörer vars främsta syfte är social och yrkesmässig integration av personer med funktionsnedsättning eller av personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden. Lagstiftningen kräver att minst 30 % ►

4. SAMVERKANSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

- ▶ av de sysselsatta hos dessa leverantörer måste ha en funktionsnedsättning eller vara personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden. Upphandlingen kan alltså bara vända sig till dessa typer av leverantörer, men upphandlingen måste göras i konkurrens. Här är de arbetsintegrerande sociala företagen bra exempel på tänkbara leverantörer. Om ett företag kan delta i en reserverad upphandling måste prövas i varje enskilt fall.

TABELL 1: BELOPPSGRÄNSER VID UPPHANDLING ENLIGT LOU SOM SYFTAR TILL SOCIAL OCH YRKESMÄSSIG INTEGRATION

Upphandling	Beloppsgräns
Direktupphandling	Ca 0,6 mnkr
Tröskelvärde	Ca 2 mnkr

RESERVERAD UPPHANDLING AV VISSA VÄLFÄRDSTJÄNSTER FÖR VISSA ORGANISATIONER Den andra typen av reserverad upphandling avser de situationer när kommuner och regioner vill upphandla vissa välfärdstjänster. Förutsättningen är att:

1. det ska finnas en koppling mellan leverantörens syfte med sin verksamhet och det offentliga uppdraget
2. eventuell vinst ska återinvesteras
3. lednings- och ägarstruktur ska baseras på personalens ägande/deltagande. Dessa kriterier stämmer väl överens med många sociala företag, men vi bör komma ihåg att lagstiftningen här anger att den reserverade upphandlingen endast omfattar hälso- och sjukvård, socialvård (förutom hemtjänst), förmedling av personal, samt samhällliga och personella tjänster tillhandahållna av sociala medlemsorganisationer.

I den här typen av reserverad upphandling får kontrakten som längst löpa tre första åren. Det betyder att leverantören inte får tilldelas något nytt kontrakt för den aktuella tjänsten under nästa avtalsperiod efter de tre åren. Det finns dock inget hinder mot att en organisation som först tilldelats ett avtal genom en reserverad upphandling sedan tilldelas ett avtal för samma tjänst genom en ”vanlig” upphandling. I likhet med det föregående förfarandet ska också reserverad upphandling ske öppet i konkurrens.

TABELL 2: BELOPPSGRÄNSER VID RIKTAD UPPHANDLING AV VISSA VÄLFÄRDSTJÄNSTER FÖR ICKE VINSTRIVANDE AKTÖRER

Upphandling	Beloppsgräns
Direktupphandling	Ca 2 mnkr
Tröskelvärde	Ca 7 mnkr

UPPHANDLING AV VÄLFÄRDSTJÄNSTER Kommuner och regioner kan också upphandla välfärdstjänster utan att använda sig av möjligheten till reserverade upphandlingar. Sociala företag kan fungera som viktiga leverantörer under förutsättning att de erbjuder tjänster som ingår i kategorin välfärdstjänster: huvudsakligen hälso- och sjukvård, socialvård, undervisning och utbildning samt jobbsökningstjänster. Därutöver ingår också tillhandahållande eller förmedling av personal inom motsvarande områden. Vidare ingår stödtjänster som riktar sig till befolkningen och/eller tjänster som bidrar till samhällsförbättringar. Lagstiftningen ger en relativt stor flexibilitet när det gäller upphandling av välfärdstjänster. Kortfattat innebär reglerna att upphandlingen som huvudregel ska annonseras, men i övrigt behöver myndigheten inte tillämpa något särskilt förfarande när värdet av upphandlingen understiger tröskelvärdet.

4. SAMVERKANSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

TABELL 3: BELOPPSGRÄNSER VID UPPHANDLING AV VÄLFÄRDSTJÄNSTER

Upphandling	Beloppsgräns
Direktupphandling	Ca 2 mnkr
Tröskelvärde	Ca 7 mnkr

UTVECKLINGSFRÄMJANDE UPPHANDLING Syftet är att inte stänga dörren för innovativa lösningar. Kommunen eller regionen identifierar ett behov och låter anbudsgivaren presentera ett förslag på en lösning. Anbudsgivaren kanske vill erbjuda en redan beprövad lösning, en nyutvecklad lösning eller en lösning som är särskilt framtagen för den aktuella upphandlingen. Svaret på hur kommunens eller regionens behov ska tillgodoses överlämnas till leverantörerna att besvara. Anbudsförfarandet sker i konkurrens där sociala företag är välkomna att inkomma med anbud på samma sätt som andra leverantörer.

En typ av utvecklingsfrämjande upphandling är s.k. sociala utfallskontrakt. Upphandlingen utgår ifrån att det finns ett behov av en social innovation, dvs. en ny lösning på en samhällsutmaning. En kommun kan genomföra en pilot som utvärderas. Insatsen kan senare ligga till grund för en ny lösning. I ett socialt utfallskontrakt delar en upphandlande organisation risken med den som utför tjänsten. Ibland kan investerare vara inblandade. Pilotverksamheten utvärderas löpande av en oberoende part. Centralt i utfallskontrakt är effektmätning. Hittills har sociala utfallskontrakt använts på några få ställen i landet, såsom Norrköping, Botkyrka och Örnsköldsvik.

UPPHANDLA MED MERVÄRDE Vid alla upphandlingar kan kommuner och regioner ställa ett antal kompletterande krav. De kan baseras på till exempel fullmäktiges inriktningsbeslut och övergripande mål om en hållbar utveckling. Kompletterande krav kan ställas genom särskilda kontraktsvillkor eller så kallade tilldelningskriterier. Båda sätten att ställa krav är ett sätt att få upphandlingen att skapa mervärde. I fråga om arbetsrättsliga villkor är det i vissa fall också en skyldighet.

DET KAN TILL EXEMPEL HANDLA OM:

4. sysselsättningsfrämjande åtgärder
5. arbetsrättsliga villkor
6. barns rättigheter
7. hållbar arbetsmiljö
8. social integration och lika möjligheter
9. tillgänglighet för alla för ökad delaktighet oavsett funktionsförmåga
10. beaktande av hållbarhetskriterier samt etisk och rättvis handel.



4. SAMVERKANSSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

IDÉBURET OFFENTLIGT PARTNERSKAP, IOP Vid sidan av den offentliga upphandlingen har så kallade idéburna offentliga partnerskap, IOP, blivit allt vanligare. Ett IOP är varken ett bidrag eller en upphandling och kan användas när det enbart finns en leverantör.

UR ETT KOMMUNALT OCH REGIONALT PERSPEKTIV ÄR DET VIKTIGT ATT ETT IOP:

11. skapar ett mervärde och bidrar till samhällsnytta för kommunen eller regionen
12. ger verktyg för att hantera komplexa frågor
13. bidrar till innovativa lösningar
14. bygger på lagliga möjligheter
15. tillvaratar de särskilda mervärden som de idéburna organisationerna erbjuder

EN STATLIG UTREDNING FÖRESLÅR ATT FÖLJANDE KRITERIER UTMÄRKER IOP:

1. Partnerskapet är ett samarbete mellan en eller flera offentliga aktörer och en eller flera idéburna aktörer i välfärden.
2. Partnerskapet syftar till att uppnå ett gemensamt allmännyttigt mål.
3. I partnerskapet bidrar såväl den offentliga som den idéburna aktören med resurser.
4. Partnerskapet innebär inte en tilldelning av ett offentligt kontrakt, tecknande av ett ramavtal eller upphandling av en koncession.

Om det inte finns någon marknad eller bara en leverantör av en speciell tjänst eller service och ovanstående kriterier i övrigt kan uppfyllas kan man upprätta ett IOP, även med ett socialt företag inom civilsamhället, trots att det här inte är en fråga om ett offentligt kontrakt. I utredningen betonas att frågor som är särskilt lämpade för partnerskapsarbete med civila samhällets organisationer ofta är komplexa, det vill säga där det inte finns några färdiga lösningar eller tjänster som kan köpas. Det är viktigt att komma ihåg att det är kommunen eller regionen som har ansvaret för att klargöra och undersöka om det finns andra tänkbara leverantörer.

4.5 LÄR AV OMVÄRLDEN På samma sätt som det utgör en framgångsfaktor för de sociala företagen att lära av omvärlden så utgör det en framgångsfaktor för kommuner och regioner. REVES är det äldsta och hittills det största europeiska forumet där kommuner och regioner har möjlighet att utveckla ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte med andra länder inom den sociala ekonomin.

Även EU:s satsning Europeiska sociala ekonomiska regioner, ESER erbjuder offentliga aktörer möjlighet att träffas och utbyta erfarenheter. EU-kommissionen har beslutat att ta detta initiativ ett steg längre och ekonomiskt stödja så kallade "European Social Economy Missions" (uppdrag för att stärka social ekonomi). Dessa uppdrag kommer att göra det möjligt för kommuner, regioner och andra intressenter från EU:s medlemsstater att träffas för att diskutera gemensamma 117 lösningar på gemensamma utmaningar som är kopplade till social ekonomi och socialt entreprenörskap. Dessutom genomför kommissionen månatliga webbseminarier med regionala och lokala intressenter om frågor som är aktuella för deltagarna.

Online-verktyget "Better Entrepreneurship" som kommissionen har utvecklat tillsammans med OECD bygger på ingående analyser av ekosystemen för socialt entreprenörskap i olika medlemsländer i EU. Verktyget vänder sig till beslutsfattare och andra intressenter på lokal, regional och nationell nivå, och erbjuder konkreta och skräddarsydda rekommendationer inom sju huvudområden, allt från regelverk, tillgång till finansiering och tillgång till marknader. Syftet är att förbättra den offentliga politiken i att utveckla inkluderande och socialt entreprenörskap. Även detta är bra för kommuner och regioner att ta del av. Verktyget finns på alla EU-språk, inklusive svenska: <https://www.betterentrepreneurship.eu/sv>.

4. SAMVERKANSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

SKOTTLAND Skottland beskrivs ofta som en av de ledande nationerna i världen för socialt företagande. Skottland har ställt sysselsättningskrav i offentlig upphandling i många år, långt före den nya EU-lagstiftningen. Redan 2008 började Skottland ställa sociala krav i sina upphandlingar, bland annat för att öka möjligheterna till praktik och arbete för människor som har svårt att komma in på arbetsmarknaden. Startskottet var ett missnöje med hur de offentliga upphandlingarna fungerade. Detta ledde till ett reformarbete – Procurement Reform (Scotland) Act 2014 – baserat på en strategi för ökad tillväxt i hela Skottland genom förbättrad upphandlingspraktik. För att uppnå visionen om ökad tillväxt har elva mål tagits fram, som pekar mot en hållbar utveckling. Reformen har i grunden transformerat den skotska offentliga upphandlingen.



Drygt två tredjedelar av alla stora upphandlingar i Skottland görs med sysselsättningskrav. 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 skotska regeringen har under flera år aktivt och medvetet satsat stora resurser på att stötta framväxten och utvecklingen av sociala företag. Insatserna och resurserna prioriteras i den fleråriga nationella strategin. I den skotska strategin beskrivs socialt företagande som ett etiskt förhållningssätt där sociala företag inte enbart bidrar till ekonomisk tillväxt. Lika viktigt är att de skapar en livaktig och välmående demokrati.

I Skottland används bl.a. offentlig upphandling som ett medel för att stärka det sociala företagandet.

The Partnership for Supporting the Social Enterprise Strategy i Skottland har ett ramverk bestående av flera nivåer som skapats och stöds av den skotska regeringen. Det syftar till att utveckla de sociala företagens intermediärer – huvudsakligen Social Enterprise Scotland, Social Entrepreneurs Network for Scotland (Senscot) och Social Firms Scotland – liksom partners som Community Enterprise in Scotland (CEIS) för att tillgodose ett holistiskt "peer support" nätverk för sociala företag.

Partnerskapet lanserades 2011 och dess huvudsakliga strategiska mål var att bättre informera, uppmuntra, nätverka och stödja skotska sociala företag på gräsrotsnivå, liksom att höja sektorns profil och främja dess bidrag till lokalsamhällen och regeringens mål. Ett annat mål är att uppmuntra till ett större inflytande och bidrag av sektorn till policyutveckling, liksom att stärka dess kapacitet, både vad gäller dess medlemsunderlag och hållbarheten hos dess partner organisationer.

Den skotska regeringen stödjer genom direkta bidrag och investeringar nationella intermediärer som stöttar sociala företag att få nödvändiga nätverk och peer support. Det skulle gynna de svenska sociala företagen om den svenska regeringen kunde göra likadant och exempelvis stötta de operativa resurserna som stödjer de sociala företagens affärsutveckling och affärsmässighet.

FÖLJANDE SUMMOR ERHÖLL ORGANISATIONERNA 2017:

Social Enterprise Scotland: EUR 135 400 = 1 573 092 SEK

Social Firms Scotland: EUR 135 400 = 1 573 092 SEK

Senscot: EUR 134 138 = 1 558 429 SEK

Programmet får ingen finansiering från socialfonden, regionalfonden eller andra EU-källor.

4. SAMVERKANSTRUKTURER OCH ARBETSSÄTT FÖR ATT FRÄMJA SOCIALT FÖRETAGANDE

HÅLLBAR UPPHANDLING Reformen har inneburit att fokus för upphandling har flyttats från lägst kostnad till hur man kan få mest värde för pengarna i förhållande till kvalitet och hållbarhet. Resultatet har blivit att alla offentliga organisationer numera måste ta hänsyn till ökad ekonomisk, social och miljömässig välfärd i alla sina upphandlingar. Dessutom ska de överväga hur de kan involvera små och medelstora företag och sociala företag. Riktlinjen är att alla offentliga organisationer med inköp över fem miljoner pund ska upprätta en upphandlingsstrategi och publicera en årsrapport. Årsrapporten ska redovisa hur strategin och pengarna för inköpen har bidragit till de övergripande skotska målen och visionen. Det finns även mätbara indikatorer framtagna på skotsk nationell nivå för att kunna följa hur väl de upphandlande organisationerna följer riktlinjerna.

VIKTIG ROLL FÖR DEN TREDJE SEKTORN Under det tio år långa transformationsarbetet har lagstiftning, policyer och stödfunktioner varit inriktat på att skapa ett nära samarbete mellan offentlig sektor, näringsliv och det som i Skottland kallas den tredje sektorn som består av sociala företag. Ett av målen har nämligen varit att stötta den tredje sektorn för att ge dessa företag en större roll i samhället.

En av de stödfunktioner som inrättats är organisationen Partnership for Procurement (P4P). Dit kan sociala företag vända sig för att få hjälp att utvecklas mer professionellt och öka sin kunskap om hur de kan delta i offentliga upphandlingar och vinna kontrakt. Exempelvis genom att tillhandahålla stöd för konsortier och kapacitetsuppbyggnad till sociala företag och organisationer i tredje sektorn för att lämna anbud på kontrakt. Det har lett till att den tredje sektorn har växt och nu är en självklar del av samhället och den offentliga affären.

LEVERANTÖREN ENGAGERAS I LÖSNINGEN I den skotska modellen för sociala krav i upphandling bidrar leverantören med lösningen på samhällsutmaningarna. Den upphandlande organisationen beskriver i upphandlingen vilka utmaningar och mål som finns i kommunen. I anbudet anger sedan anbudslämnaren hur de kan bidra för att lösa utmaningen och uppnå målen. Det kan till exempel handla om kortare eller längre anställningar eller praktik för utvalda grupper, att ge medborgaren utökad service eller att bidra till utbildningssystemet och ökad kompetensutveckling på olika sätt. Den anbudslämnare som vinner kontraktet får sedan skriva under sitt eget förslag och följs upp på det. Om leverantören inte uppfyller överenskommelsen utgår ett vite.



Jane Magnusson är verksam som konsult och delägare på Klyo AB i Östersund inom utvärdering och processtöd.

