



# Ny väg till innovativa välfärdslösningar

EN HANDBOK OM SAMVERKAN  
MED SOCIALA FÖRETAG



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner



# Ny väg till innovativa välfärdslösningar

EN HANDBOK OM SAMVERKAN MED SOCIALA FÖRETAG



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

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2020

ISBN: 978-91-7585-888-3

Text: Anders Bro

Foto: Scandinav Bildbyrå, SKR:s bildarkiv

Produktion: Advant

Tryck: LTAB, 2020

# Förord

Samverkan mellan kommuner, regioner och sociala företag kan vara viktigt för en god samhällsutveckling. Detta är en del av SKR:s uppdrag där vi under många år sett arbetsintegrerande sociala företag i den lokala sammansättningen av arbetsmarknadsinsatser. Nu ser SKR behovet av att bredda frågan till sociala företag i vidare mening. En bredare ansats ger större möjligheter att finna nya former för välfärdsproduktion.

För de kommuner och regioner som vill utveckla sin samverkan med sociala företag behövs ett brett anslag, ett erkännande och en öppenhet inför radikalt nya lösningar. Handboken vill bidra med sådana förslag till lösningar och innehåller konkreta exempel på hur framgångsrik samverkan med sociala företag kan utvecklas och bedrivas.

Det är dock viktigt att komma ihåg att alla kommuner och regioner har sina specifika förutsättningar. Vad som är en effektiv lösning i att utveckla samverkan med sociala företag i en kommun eller i en region behöver inte vara det i andra. Det går givetvis att hämta inspiration från andra organisationer och bygga en lösning som passar den egna organisationens förutsättningar. Det är precis sådan inspiration vi hoppas att denna handbok kan ge.

Handboken har tagits fram inom ramen för ett projekt finansierat av Tillväxtverket, arbetet har letts av Åsa Bengtsson, utredare på avdelningen för utbildning och arbetsmarknad i nära samverkan med utredarna Lena Langlet och Lars Kolmodin på avdelningen för ekonomi och styrning.

Anders Bro, från Region Örebro län är den som, på uppdrag av SKR, har skrivit handboken. Anders har under flera år aktivt verkat för att etablera frågor om sociala företag på en strategisk och operativ nivå i sin egen organisation, Region Örebro län. Anders har också erfarenheter av europeiskt arbete inom området, dels som ledamot i EU-kommissionens expertgrupp för social ekonomi och socialt företagande, dels från europeiska projekt och nätverk.

Vi ser framför oss en positiv utveckling där vi tillsammans lär oss allt mer om hur vi kan få till stånd en effektiv samverkan med sociala företag för en framgångsrik välfärdsproduktion.

Stockholm i september 2020

Per-Arne Andersson  
*Direktör*  
*Avdelningen för utbildning  
och arbetsmarknad*

Mattias Jansson  
*Direktör*  
*Avdelningen för ekonomi  
och styrning*

Sveriges Kommuner och Regioner

# Innehåll

- 7 Sammanfattning
- 11 Kapitel 1. Varför en bok om sociala företag?
- 15 Kapitel 2. Sociala företag - definitioner, associationsformer och en nationell strategi
  - 15 Om sociala företag
  - 20 Sociala företag, samhällsentreprenörskap och sociala innovationer
  - 21 En nationell strategi för socialt företagande med fem prioriterade områden
- 25 Kapitel 3. Fördelar för kommuner och regioner att samverka med sociala företag
- 35 Kapitel 4. Etablera en intern samverksstruktur
  - 37 Förankra politiskt och på tjänstemannanivå
  - 39 Bygg en formell grund att stå på - om policydokument och handlingsplan
  - 40 Tips på vad en policy kan innehålla
  - 43 Tips på vad en handlingsplan kan innehålla
  - 46 Externa parter som stöd i utveckling av och ansvar för socialt företagande
  - 47 Klargör relationen mellan kommunernas arbetsmarknadsenheter och arbetsintegrerande sociala företag
- 51 Kapitel 5. Utveckla en extern samverksstruktur
  - 51 Skaffa kunskap om sociala företag i kommunen och i länet
- 61 Kapitel 6. Finansiering och upphandling
  - 61 Inte bidrag
  - 62 Offentlig upphandling ska ske i konkurrens
  - 63 Kunskap behövs - använd den interna och externa samverksstrukturen
  - 74 Idéburet offentligt partnerskap, IOP
- 77 Kapitel 7. Lär av omvärlden
  - 79 Ökad medvetenhet i världen - sociala företag och Agenda 2030
  - 81 Hur kan kommuner och regioner delta i EU-samarbetet?
  - 82 REVES: Världen är ojämlik och sociala företag behövs
- 85 Kapitel 8. Slutord

87	<b>Bilaga 1. Sociala företag - några exempel</b>
87	Oxsätra och Åkerlänna Utveckling AB
87	Quantum Recycling
88	Vägen ut!
88	Worldish
89	Stenbackens boende- och arbetskooperativ
89	UmeEcoride
90	<b>Referenser</b>





# Sammanfattning

Denna handbok handlar om hur kommuner och regioner kan finna nya vägar till välfärdslösningar genom att utveckla samverkan och skapa affärer med sociala företag. Arbetet med handboken har finansierats av Tillväxtverket.

## **Sociala företag - olika samhällsutmaningar, många associationsformer**

Vad som är sociala företag är inte helt lätt att fånga. Enligt den nationella strategin för sociala företag kännetecknas de av att

- › den affärsmässiga verksamheten vilar på samhällsutmaningar
- › deras resultat mäts i relation till dessa samhällsutmaningar
- › eventuellt överskott återinvesteras i företaget.

I Sverige finns ingen särskild lagstiftning som reglerar socialt företagande. Sociala företag kan bedrivas i vilken associationsform som helst.

## **Fördelar för kommuner och regioner med att samverka med sociala företag**

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 ökade möjligheter att närma sig arbetsmarknaden, till exempel genom arbetsträning.

Samarbete med sociala företag kan också leda till nyanserad företagsstruktur, hållbar tillväxt och till en bättre geografiskt fördelad utvecklingskapacitet i hela landet – både i städer, glesbygd och på landsbygd.

### **Framgångsfaktorer för samverkan med sociala företag**

Många kommuner och regioner har redan kommit långt i sin samverkan med sociala företag, men det betyder inte att det finns en färdig mall att arbeta efter. Däremot har vi identifierat några faktorer som ofta är viktiga för god samverkan med sociala företag:

- › stöd från den politiska ledningen
- › politiskt fastställda styrdokument och handlingsplaner
- › en genomtänkt plats i organisationen som har ansvar för genomförandet
- › en intern samordningsfunktion som samlar kompetenser och expertis från olika verksamhetsområden
- › en extern samverkansstruktur där kommunen eller regionen kan ha dialog och utbyte med sociala företag och andra relevanta aktörer.

Det går inte att rakt av kopiera lösningar från andra kommuner och regioner. Däremot kan goda exempel från kommuner och regioner inspirera. Samverkan med sociala företag måste också utgå från varje kommuns eller regions behov – de speciella utmaningar som kommunen eller regionen brottas med.

### **Upphandling av sociala företag**

Upphandling är ett nödvändigt inslag i samarbetet med sociala företag. Upphandlingslagarna ger bland annat möjlighet att göra olika typer av upphandlingar där sociala företag kan vara leverantörer.

### **Lär av omvärlden**

Socialt företagande ligger högt på den politiska dagordningen i Europa. EU-kommissionen betonar vikten av att löpande förbättra villkoren för sociala företag och genomför flera satsningar tillsammans med OECD. Utlysningar publiceras regelbundet med utvecklingsmedel för att stötta framväxten av socialt företagande. Det finns även etablerade kanaler och forum där svenska kommuner och regioner har stora möjligheter att lära och dela med sig av kunskaper och erfarenheter.



# Varför en bok om sociala företag?

Med handboken vill vi ge kommuner och regioner en introduktion till sociala företag. Regeringen har pekat ut sociala företag som en del av lösningen för att hantera dagens och framtida samhällsutmaningar, till exempel hälsa, integration, klimat, jämställdhet och enklare vägar till jobb. Genom att samverka med sociala företag kan kommuner och regioner utveckla nya lösningar på dessa samhällsutmaningar.

Sociala företag behöver goda förutsättningar för att uppstå och utvecklas, och för det spelar kommuner och regioner en viktig roll. I slutändan handlar samverkan om att sociala företag – i konkurrens med andra leverantörer – kan göra affärer med kommuner och regioner.

*”Eftersom sociala företag är en del av den ekonomiska tillväxten, levererar hälsovård, erbjuder jobb möjligheter för utsatta grupper, främjar cirkulär ekonomi och erbjuder en mängd andra tjänster, är de en del av lösningen. Som beslutsfattare kan vi – och bör vi! – bidra till att de sociala företagen får förutsättningar att utvecklas.”*

*Ulla Engelman, enhetschef för social ekonomi vid EU-kommissionen*

Flera kommuner och regioner har redan tagit stora utvecklingssteg mot en etablerad dialog- och samverkansstruktur med sociala företag, medan många andra saknar erfarenhet och kunskap av sådan samverkan. Vad är ett socialt företag och vilka är de? Vilka tjänster och varor säljer de? Hur kan de sociala företagen bidra till nya former av välfärdsproduktion? Hur ska en praktisk samverkan med sociala företag genomföras?

## **Innehåll och målgrupp**

Med handboken vill vi

- › förklara vad socialt företagande är
- › ge exempel på sociala företag
- › tydliggöra vilka mervärden som kan uppstå när kommuner och regioner samverkar och skapar affärer med sociala företag
- › beskriva olika vägar till samverkan, både organisatoriskt, ekonomiskt och juridiskt
- › ge underlag till hur kommuner och regioner kan organisera sig för att utveckla samverkan med sociala företag.

Den primära målgruppen är SKR:s medlemmar, det vill säga förtroendevalda och tjänstepersoner inom kommuner och regioner.

Boken består av:

- › ett kapitel med bakgrundsinformation
- › ett kapitel med argument för samverkan med sociala företag
- › två kapitel med råd om hur en intern och extern samverkansstruktur kan utvecklas
- › ett kapitel om upphandling och ekonomi
- › ett kapitel om att lära av omvärlden
- › ett slutord.

## **SKR:s mål**

I den omvandling av samhällsstrukturer som vi befinner oss i kan sociala företag visa på nya möjligheter, innovativa arbetsformer och lösningar i samhället. Ett brett anslag, erkännande och en öppenhet inför radikalt nya lösningar behövs hos de kommuner och regioner som vill skapa rum för denna potential.

Därför anser SKR att ökad kunskap behöver utvecklas om socialt företagande, samhällsentreprenörskap och deras nätverk, samt metoder för att utveckla god samverkan och innovativa lösningar som kan frigöra potential lokalt och regionalt.<sup>1</sup>

## **Ett samarbete som kommer att fortsätta**

Handboken vilar på erfarenheter från många personer. Förtroendevalda och tjänstepersoner inom kommuner och regioner har bidragit med synpunkter på vad som fungerar bra i deras samverkan med sociala företag, men också vad de anser behöver utvecklas ytterligare. I boken finns flera exempel på samverkan mellan kommuner och regioner och sociala företag.

Flera kommuner och regioner har redan varit för sig påbörjat samverkan med sociala företag, men handboken är ett första steg i ett gemensamt utvecklingsarbete som kommuner och regioner tar sig an. I takt med att kunskapen om samverkan med sociala företag ökar kan ett gemensamt erfarenhetsutbyte och lärande kring dessa frågor utvecklas.

Not. 1. Sveriges Kommuner och Landsting (2018) – *Civilsamhället som utvecklingskraft, demokratiaktör och samverkanspartner*. Positionspapper. Sveriges Kommuner och Landsting.



# Sociala företag – definitioner, associationsformer och en nationell strategi

Det här kapitlet

- › beskriver vad sociala företag är
- › ger exempel på associationsformer för sociala företag
- › ger exempel på olika samhällsutmaningar som sociala företag tar sig an
- › beskriver sociala företag i relation till begreppen sociala innovationer och samhällsentreprenörskap
- › sammanfattar den nationella strategin för sociala företag.

## Om sociala företag

Vad som är sociala företag är inte helt lätt att bedöma. Vi har utgått från de tre kännetecknen som är formulerade i den nationella strategin för sociala företag som regeringen antog 2018:

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

Not. 2. [https://www.regeringen.se/491b2f/contentassets/0f9a51b89db64c7490d310a9b05dee19/2018\\_sociala-foretag.pdf](https://www.regeringen.se/491b2f/contentassets/0f9a51b89db64c7490d310a9b05dee19/2018_sociala-foretag.pdf).



Det finns flera likheter mellan dessa tre kriterier och EU:s officiella definition av socialt företagande. Den stora skillnaden är att EU-definitionen ställer krav på att sociala företag också ska bygga på demokratiska organisationsprinciper.

Läs mer: <https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/>.

### **Sociala företag har ingen särskild associationsform**

I Sverige finns ingen särskild lagstiftning som reglerar sociala företag. Det betyder att företagen kan bedrivas i olika associationsformer och ha skilda innehållsliga inriktningar.

I grund och botten kan alltså ett socialt företag ha vilken associationsform som helst. Många sociala företag bedrivs i form av ekonomiska föreningar, men de kan också bedrivas som ideella föreningar. Vissa registrerade trossamfund kan bedrivas som sociala företag, på samma sätt som stiftelser och aktiebolag. Variationerna är stora.

Detta skapar ibland en del förvirring och osäkerhet, både bland de egna organisationerna – ”Är vi ett socialt företag” – och hos förtroendevalda och tjänstepersoner i kommuner och regioner som ska samverka med dem. Om en ekonomisk förening, en ideell förening, en stiftelse, ett registrerat trossamfund, ett aktiebolag eller någon annan associationsform bedriver en affärsmässig verksamhet som ett medel för att uppnå ett eller flera specifika samhällsnyttiga mål och i övrigt uppfyller kännetecknen är de att betrakta som sociala företag. Strategin anger inte hur omfattande näringsverksamheten behöver vara.

*”Det råder fortfarande en förhållandevis låg kunskap om alla begrepp som florerar och det är lätt att vi pratar förbi varandra. Jag tror att det är viktigt att vi förenklar och pratar om socialt företagande och dess nyttor och möjligheter på ett sätt som kan skapa intuitiv förståelse och en känsla av sammanhang, gärna med goda exempel hämtade ur verkligheten.”*

*Mikael Källman, näringslivsutvecklare Region Dalarna*

## Olika sociala företag arbetar med olika samhällsutmaningar

Sociala företag baserar sin affärsverksamhet på en eller flera samhällsutmaningar. De kanske verkar för att förbättra miljön, för att minska utanförskap och öka inkludering eller för att stärka utvecklingen av en ort eller plats. Dessutom är de kanske samtidigt arbetsintegrerande. Därför kan det vara svårt att placera sociala företag i tydligt avgränsade kategorier.

### LÄSTIPS!

Under 2019 publicerade EU-kommissionen en särskild landsrapport om socialt företagande i Sverige. Rapporten är skriven av Malin Gawell, docent i företagsekonomi vid Södertörns högskola och heter *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Country Report Sweden*. I rapporten beskriver Malin ett flertal olika typer av sociala företag.

### **Miljö, alternativ energiproduktion och cirkulär ekonomi**

Åtskilliga sociala företag verkar för en förbättrad miljö eller alternativ energiproduktion. Ett sådant företag är *Quantum Recycling* i Västerås som erbjuder tjänster kring källsortering, återvinning och arbetsträning. *Repamera* i Malmö bidrar till en förbättrad miljö genom att utföra både lagningar och måttanpassningar av kläder, väskor och skor. *Sy och Fixarverkstan* i Örebro är ett motsvarande exempel. Företaget kombinerar arbetsintegrering med att sy, laga och tillverka efter önskemål. Båtkapell är en särskild specialitet.

### **Utvecklingsländer**

Andra sociala företag verkar för sociala mål i utvecklingsländer. *Salt Water Farming* i Malmö har utvecklat en metod för att tillverka dricksvatten ur saltvatten med hjälp av solvärme. *Reningsborg*, som driver verksamhet bland annat i Partille och Angered hjälper och stödjer människor i svåra situationer både i Sverige och utomlands. Reningsborg arbetar tillsammans med lokala hjälporganisationer i andra länder.

### **Lokal samverkan och utveckling**

Ytterligare andra har som syfte att bidra till lokal samverkan och utveckling av en ort/plats, till exempel *Hallenbygden* som syftar till att stärka området vid Storsjöns strand vid Oviksfjället i Jämtland. *Tillberga Grannskapsservice* driver omsorgs- och serviceinrättningar utifrån idén om ett medborgarstyrt samhälle där individens möjlighet att direkt påverka sin omgivning står i fokus. I Umeå finns företaget *UmeEcoRide* som kombinerar det lokala platsperspektivet med en strävan efter hållbar livsmiljö och hållbara transporter med hjälp av eldrivna fordon. *Jägarstugan i Sandviken* erbjuder vildmarksäventyr, konferenser och upplevelser i skog- och naturmiljö.

### **Skola, barnomsorg och utbildning**

Andra sociala företag är verksamma inom skola och barnomsorg. I den här gruppen finns bland annat ett stort antal föräldrakooperativ, till exempel *Helgas Ungar* i Hjortsberga och *Kangos kultur- och ekologiskola* i Pajala. Inom utbildningssektorn kan nämnas *Kvinnofridsakademin* i Göteborg som är en fristående utbildningsbyrå som erbjuder utbildning och kompetensutveckling för att motverka kvinnovåld. *Koksiken* i Umeå är ett behandlings- och utbildningsföretag som erbjuder lösningar till socialtjänst, skola, familjer, personal och företag.

### **Vård och omsorg**

Inom vård och omsorg finns flera exemplen på sociala företag. *Brücke Diakoni* har under flera år drivit verksamhet på olika ställen i landet. *Schvung* i Karlshamn erbjuder bland annat ledarskaps- och organisationsutveckling och *MotivationHope* i Borlänge hjälper nyanlända och andra utsatta grupper i samhället.

### **Många sociala företag är också arbetsintegrerande**

En stor del av de sociala företagen i Sverige har samhällsutmaningen arbetsintegrering som utgångspunkt för sin affärsmässiga verksamhet. De kallas för arbetsintegrerande sociala företag och började etableras i Sverige i slutet av 1980-talet. I kooperativ form, ofta som en ekonomisk förening, vill man öka möjligheterna för sysselsättning och anställning för personer med funktionsvariationer. De vanligaste yrkena för de förvärvsarbetande inom de arbetsintegrerade sociala företagen under samma period var omsorgsyrken, försäljningsyrken inom detaljhandeln, snabbmatspersonal samt köks- restaurangbiträden.<sup>3</sup> Några exempel på arbetsintegrerande sociala företag är *Yallatrappan* i Malmö, *Basta* i Nykvarn och *Vägen ut!kooperativen* i Göteborg.

Not. 3. Tillväxtverket – *Allt fler arbetar i arbetsintegrerande sociala företag*. Statistik om de arbetsintegrerande sociala företagen 2016 – och utvecklingen från 2009.

Sedan 2000 fungerar SKOOPi som de arbetsintegrerande sociala företagens intresseorganisation. SKOOPi har infört en särskild certifiering för de arbetsintegrerande sociala företagen.<sup>4</sup>

Under de gångna åren har antalet arbetsintegrerade sociala företag ökat i landet. Enligt Tillväxtverket fanns 174 arbetsintegrerade sociala företag 2009. 2016 hade antalet ökat till 350. Under samma period ökade antalet förvärvsarbetande i de arbetsintegrerade sociala företagen och den totala utbetalade löneinkomsten uppgick 2016 till 882 miljoner kronor.

### LÄSTIPS!

Under åren har det skrivits flera böcker och rapporter om arbetsintegrerande sociala företag i Sverige. Här är några:

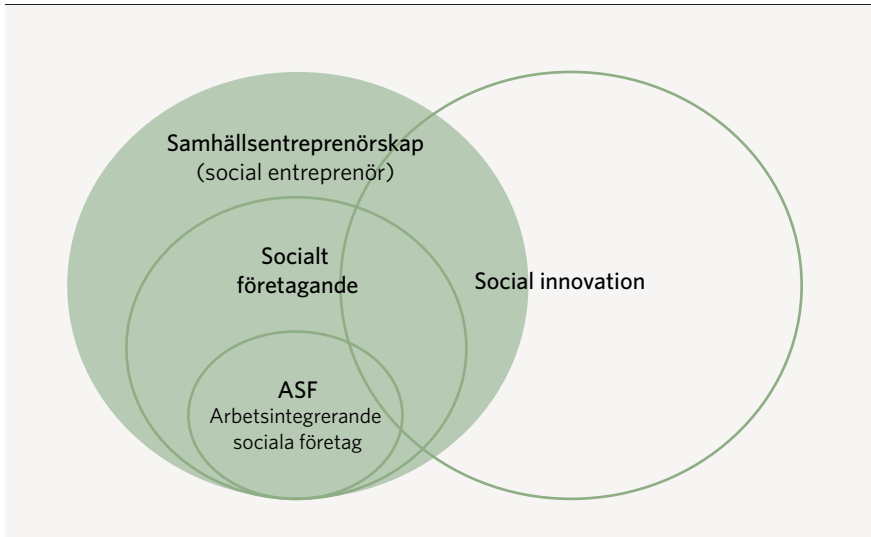
- Sociala företag behövs! En skrift om sociala företag – en väg till arbete, nya affärsidéer och rehabilitering skriven av Agneta Berghamre Heins.
- Sociala företag vidgar arbetsmarknaden av Bosse Blideman och Eva Laurelii.
- Arbetsintegrerande sociala företag – organisation, ledarskap och delaktighet skriven av Ulla-Carin Hedin, Urban Herlitz, Jari Kuosmanen och Eva Laurelii.
- Utanförskap på entreprenad. Diskurser om sociala företag skriven av Ulrika Levander.

Not. 4. För mer information, se <http://skoopi.coop/>.

## Sociala företag, samhällsentreprenörskap och sociala innovationer

I diskussioner om sociala företag förekommer ofta uttrycken social innovation och samhällsentreprenörskap. Nedanstående figur är ett försök att illustrera och förklara förhållandet mellan begreppen.

FIGUR 1. Sociala företag, samhällsentreprenörskap och sociala innovationer



Källa: Tillväxtverket, jämför Nicholls 2018.

### LÄSTIPS!

Det finns ett stort antal rapporter och böcker om social innovation, samhällsentreprenörskap samt sociala företag. Några som har en stark koppling till kommunal och regional verksamhet är dessa:

- *Innovationer i välfärden – möjligheter och begränsningar* skriven av Rolf Rønning med flera.
- *Veier til samarbeid – Sociale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor – eksempler og idéer*, utgiven av det norska Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

## **Social innovation**

Uttrycket social innovation används ofta övergripande för att beskriva nya lösningar på samhällsutmaningar. En social innovation kan avse en ny metod eller ett nytt arbetssätt, och eftersom sociala innovationer löser samhällsutmaningar är de bra för individ och samhälle. Sociala innovationer kan förekomma i hela samhället, i både offentlig sektor, privat näringsliv och inom civilsamhället. Många av de verksamheter som vi idag tar för givna i offentlig sektor har vuxit fram som sociala innovationer. Åtskilliga innovationer har sina rötter i civilsamhället, till exempel barnvårdscentraler och bibliotek.

### **Mötesplats social innovation (MSI)**

Mötesplats social innovation (MSI) är en nationell kunskapsnod för social innovation och socialt entreprenörskap. Med finansiering från Vinnova bedrivs MSI idag vid sex lärosäten i Sverige. Läs mer här, <https://socialinnovation.se/>.

## **Samhällsentreprenörskap**

Starkt knutet till sociala innovationer är en viss typ av entreprenörskap som antingen kallas för socialt entreprenörskap eller samhällsentreprenörskap. Den här typen av entreprenörskap bidrar till innovativa lösningar och är socialt värdeskapande. Utmärkande för sociala entreprenörer eller samhällsentreprenörer är att de ofta är aktiva i gränslandet mellan civilsamhälle, näringsliv och offentlig verksamhet. Ett viktigt kännetecken är också att de ofta har fokus på samhällsutmaningar i stället för ekonomisk vinning.<sup>5</sup>

## **En nationell strategi för socialt företagande med fem prioriterade områden**

År 2018 presenterades Sveriges första strategi för socialt företagande.<sup>6</sup> Det mest grundläggande skälet till att regeringen tog fram strategin var behovet av att hantera olika samhällsutmaningar, till exempel hälsa, integration, klimat, jämställdhet och enklare vägar till jobb. Sociala innovationer och sociala företag sågs som en av de möjliga lösningarna.

Utgångspunkten i strategin är att nya lösningar på gemensamma samhällsutmaningar ökar välbefindandet och leder till ett mer inkluderande och hållbart samhälle. Regeringen betonar att sociala företag och sociala entreprenörer spelar en viktig roll. Enligt strategin kan sociala företag förekomma i både privat verksamhet och inom civilsamhället.

Not. 5. Austin, Stevenson & Wei-Skillerns 2006.

Not. 6. [https://www.regeringen.se/491b2f/contentassets/0f9a51b89db64c7490d310a9b05dee19/2018\\_sociala-foretag.pdf](https://www.regeringen.se/491b2f/contentassets/0f9a51b89db64c7490d310a9b05dee19/2018_sociala-foretag.pdf).

Med hjälp av strategin vill regeringen särskilt utveckla följande fem prioriterade områden:

FIGUR 2. Den nationella strategins fem prioriterade områden



- *Behov och efterfrågan* – Regeringen vill att allt fler sociala företag ska kunna starta och växa. Kommuner och regioner – och även staten – måste få bättre kunskap om socialt företagande för att kunna samverka med och köpa tjänster av sociala företag. Regeringen vill också att arenor ska utvecklas där till exempel kommuner och regioner kan möta sociala företag. Upphandling, idéburet offentligt partnerskap (IOP) och andra alternativa former av samarbeten mellan offentlig sektor och sociala företag kan utvecklas.
- *Stärk företags- och rådgivningskompetensen* – Regeringens betonar att de sociala företagen bör få samma förutsättningar och samma typ av stöd i att starta, driva och utveckla sina företag som traditionella företag har. Regeringen pekar dels på behovet av kompetens hos de sociala företagen i att bli mer affärsmässiga, men särskilt på behovet av att utveckla särskilda inkubatorer för sociala företag. Användningen av effektmätning samt kunskap om affärs- och finansieringsmodeller bör öka och spridas.
- *Finansiering* – Regeringen konstaterar att en stor utmaning för de sociala företagen är tillgången till finansiering. Anledningen är att företagen driver sina verksamheter på andra sätt än traditionella företag, har

alternativa affärsområden och verkar i ”gränssnittet mellan den offentliga, privata och ideella sektorn”. Nya finansieringsmöjligheter för de sociala företagen bör utvecklas.

- *Tydliggör och mät effekterna* – Här konstaterar regeringen att berörda aktörer behöver bli bättre på att mäta och förstå de sociala företagens resultat som mäts i samhällseffekt och samhällsnytta, till skillnad från traditionella företag vars resultat mäts i ekonomiskt utfall. Om det inte sker en utveckling av att mäta samhällseffekter möter sociala entreprenörer svårigheter i att driva sociala företag.
- *Utveckla kunskap och mötesplatser* – Inom detta område konstaterar regeringen att utvecklingen av sociala företag bland annat försvåras av ineffektiv spridning av goda exempel och avsaknad av mötesplatser för gemensamt lärande. Regeringen betonar att intressenter bör ges bättre förutsättningar att lära av varandra, inte bara nationellt utan också ge möjligheter att hämta lärdomar från andra länder.

Regeringen har gett två statliga myndigheter, Vinnova och Tillväxtverket, i uppdrag att svara för strategins genomförande. Bland annat har merparten av landets regioner genomfört regionala projekt om socialt företagande med finansiering från Tillväxtverket. Näringsministern, arbetsmarknadsministern och civilministern påpekar i ett annat sammanhang gemensamt hur viktigt det är att kommuner och regioner utvecklar sin samverkan med sociala företag.<sup>7</sup> De understryker att kommuner och regioner behöver uppmärksamma och använda sociala företag som värdefulla aktörer i utvecklingen av ett hållbart samhälle, detta för att ta tillvara innovationskraften hos dessa aktörer så att de kan vara med och bidra till att lösa samhällsutmaningar.

Ministrarna understryker att kommuner och regioner har en viktig roll att spela för att samhället i högre utsträckning ska ta tillvara den potential och nytta som det sociala företaget tillför.

#### Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF)

Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) ansvarar för ungdoms- och civilsamhällesfrågor. MUCF är en statlig myndighet som tar fram och sprider kunskap om bland annat det civila samhällets förutsättningar. Eftersom sociala företag kan ingå i civilsamhället är MUCF en viktig kunskapskälla, se <https://www.mucof.se/>.

Not. 7. Regeringskansliet, Näringsdepartementet, Arbetsmarknadsdepartementet och Finansdepartementet, frågesvar, 2020-02-13, N2020/00137/EIN.





# Fördelar för kommuner och regioner att samverka med sociala företag

Det här kapitlet vilar främst på samtal med företrädare för kommunal och regional verksamhet samt de sociala företagens företagsrådgivare.<sup>8</sup> I kapitlet beskriver vi

- › vad en ökad samverkan med sociala företag kan betyda för den kommunala och regionala välfärdsproduktionen
- › flera exempel och resultat
- › ett praktiskt exempel på hur Helsingborgs stad har bedrivit en läroprocess för att stärka samarbetet mellan kommunala behovsägare och sociala företag.

Det finns flera resultat som kan uppstå när en kommun eller en region börjar samverka och göra affärer med sociala företag. Här presenterar vi några.

Not. 8. Detta avsnitt vilar bl.a. på samtal med Margaret Wandel som är utvecklingsstrateg inom social ekonomi vid Region Östergötland, Hans Traav som är utvecklingschef i Laxå kommun samt Roger Filipsson som är verksamhetsledare på Coompanion Nord.

### **Sociala företag tar sig an samhällsutmaningar och ger innehållsliga vinster**

Samverkan mellan kommun/region och sociala företag kan ge innehållsliga vinster, till exempel ökad inkludering, ökad delaktighet eller minskad klimatpåverkan, allt beroende på vilken samhällsnytta som respektive socialt företag har som grundläggande målsättning. Detta framgår tydligt av den nationella strategin. Genom att samverka med sociala företag förväntas kommuner och regioner uppnå dessa vinster på andra sätt än om de genomför aktiviteterna på egen hand. Med sitt samhällsnyttiga fokus kan sociala företag bland annat utföra tjänster som utvecklar den samhällsservice som kommuner och regioner ansvarar för.

*”För oss har samverkan med sociala företag till stor del handlat om att bidra till en förbättrad folkhälsa. Vi vet alla hur viktigt det är att ha ett arbete. Men de sociala företagen är också viktiga ur ett kompetensutvecklingsperspektiv och ett inkluderingsperspektiv.”*

*Margareta Wandel, utvecklingsstrateg, Region Östergötland*

### **Nya aktörer kan skapa välfärd**

Nya, kompletterande aktörer kan etablera sig i välfärdsproduktionen i kommuner och regioner. Kommuner och regioner kan samverka med sociala företag på samma sätt som de gör med privata leverantörer, utan att för den skull avsäga sig ansvaret för den offentliga välfärdsproduktionen. I praktiken betyder det att antalet service- och tjänsteleverantörer utökas för kommuner och regioner, vilket är ett värde i sig. Eftersom sociala företag, i likhet med offentlig verksamhet, har samhällsnytta som målsättning, kan steget till samverkan med sociala företag ligga nära till hands.

### **Ny samproduktion, nya arbetssätt och betydelsen av att utmana oss själva**

Genom att samverka med sociala företag kan kommuner och regioner pröva nya arbetssätt och metoder. Kanske blir effekterna och resultaten helt andra än om verksamheten hade bedrivits på det etablerade sättet?

För att utveckla nya arbetssätt för välfärdslösningar behöver kommuner och regioner därför vara bra på att föra dialog med sociala företag. Frågor som ”vad kan sociala företag erbjuda den kommunala och regionala verksamheten” måste ställas. Men kommuner och regioner behöver också fråga sig vad de kan göra för att de sociala företagen ska kunna utveckla sin verksamhet i riktning mot kommunernas och regionernas behov och önskemål. Genom att investera arbetstid i samverkan kan det bli en hävstångseffekt som kanske är avsevärt större än de insatser som investeras.

*”Vi måste påminna oss om att samhället är större än statlig och kommunal verksamhet. Offentliga företrädare kan så att säga inte bara bjuda in aktörer till den egna kommunala verksamheten. Nu bör kommuner och regioner lämna sina kontor för att möta samhälls-entreprenörer. Kommuner och regioner torde kliva ut ur sina trygghetszoner.”*

*Roger Filipsson, Coompanion Nord*

I kristider, som i fallet med spridningen av covid-19, utmanas välfärdssamhället. Välfärdproduktionen måste anpassas till andra förutsättningar och lösningarna måste kanske levereras snabbt och i nya kanaler. Här kan de sociala företagens kapacitet bidra till nya arbetssätt.

### **Nyanserad och utvecklad företagsstruktur**

Samverkan med sociala företag kan ses som en möjlighet att utveckla den befintliga företagsstrukturen. De sociala företagen är en ny typ av företag som kommuner och regioner ofta inte har mött och samverkat med tidigare. De sociala företagen har samhällsnytta som främsta drivkraft. Genom att samverka med sociala företag bidrar kommuner och regioner till att fler samhällsnyttiga företag får fäste på marknaden. För att de sociala företagen ska kunna leverera innehållsliga och samhällsnyttiga vinster måste det finnas ett väl utbyggt stödsystem där samhälls-entreprenörer kan få ett genuint stöd i att starta och driva sociala företag.

### **Hållbar tillväxt**

I det kommunala och regionala utvecklingsarbetet lyfts ofta begreppet hållbar tillväxt fram, där lika stort utrymme ska ges åt ekonomisk, miljömässig som social utveckling. Begreppet blir ibland synonymt med socialt företagande eftersom många sociala företag uttryckligen vill bidra med rättvist arbete och välavlönade jobb, ökat välbefinnandet hos anställda/deltagare, ökade möjligheter för människor att utveckla sina förmågor, minskade ojämlikheter i samhället samt cirkulär ekonomi.

### **Ny modell för företagande och ekonomisk tillväxt**

Framväxten av sociala företag kan betraktas som en ny modell för ekonomisk utveckling. Sociala företag har ofta ett förhållningssätt som innebär att de inte enbart bidrar till tillväxt ur ett snävt ekonomiskt perspektiv. Lika viktigt för sociala företag är att bidra på andra sätt, till exempel till en livaktig och välmående demokrati.

### Exempel på hur socialt företagande beskrivs

Ett intressant exempel på hur socialt företagande beskrivs i andra länder kan vi hämta från Skottland. Den skotska regeringen har under flera år aktivt och medvetet satsat stora resurser på att stötta framväxten och utvecklingen av sociala företag. Insatser och resurser prioriteras i en flerårig nationell strategi. I den skotska strategin beskrivs socialt företagande som ett etiskt förhållnings-sätt där sociala företag inte enbart bidrar till ekonomisk tillväxt. Lika viktigt är att de skapar en livaktig och välmående demokrati.

#### LÄSTIPS!

En inspirerande bok på det här temat har skrivits av Elisabet Mattsson och Jan Olsson. Boken heter *Det mänskliga företagandet – Om social ekonomi för 2000-talet*.

### Att ta tillvara engagemang

I framväxten av sociala företag är "underifrånperspektivet" viktigt. Många sociala företag grundar sig i medborgares engagemang och intresse av att hantera samhällsutmaningar. Exempel visar på att flera sociala entreprenörer står "mitt i" eller nära den samhällsutmaning de vill bidra till att lösa. Genom att samverka med sociala företag skapar vi förutsättningar för att ytterligare stärka medborgarnas engagemang i att genomföra samhällsnyttiga lösningar.

### Att ta tillvara utvecklingspotential

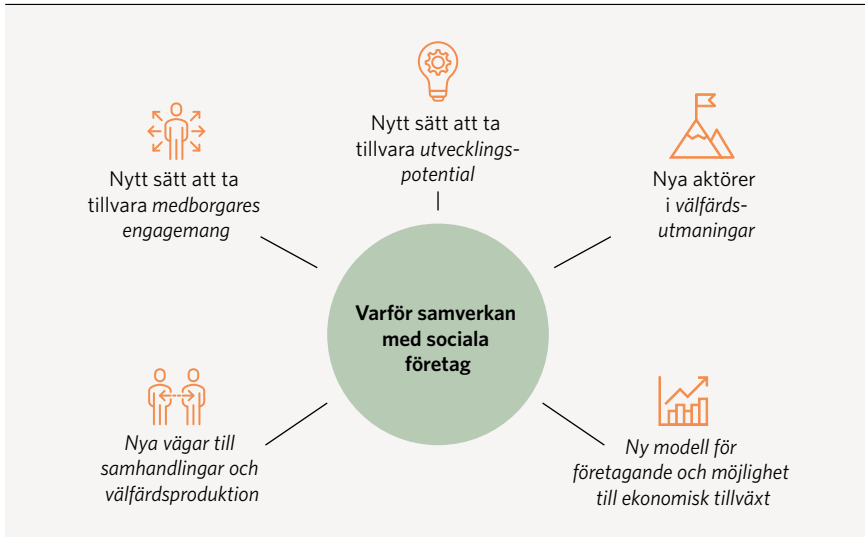
Att bidra till utvecklingen av sociala företag i mindre orter är detsamma som att tillvarata den utvecklingspotential som finns där. En stor del av vårt land består av landsbygd och glesbygd, det vill säga områden med mindre tätorter och med långa avstånd mellan människor.

Här kan det sociala företagandet bidra till att stärka platsen och den regionala sammanhållningen. Där det är svårt att genomföra den kommunala eller regionala servicen kanske ett socialt företag kan ges ett praktiskt och samordnande ansvar för vissa offentligt finansierade uppgifter? Istället för att flera kommunala förvaltningar eller enheter var för sig levererar sina tjänster i en mindre ort i kommunen kanske ett socialt företag kan genomföra dessa tjänster och fakturera kommunen?

*”Många kommuner har svårt att klara av sin budget. Statsbidragen har minskat men pålagorna har ökat. Verksamheten ska drivas med mindre medel. Följden blir en diskussion om att enbart genomföra lagstadgad verksamhet. Allt ”lullull” som har ett stort värde går bort eftersom kommunen inte har någon möjlighet att leverera mycket av det som inte är lagstadgat. Då kan sociala företag vara en lösning. Med sociala företag kan välfärdsbygget och den svenska modellen fortsätta att utvecklas.”*

Hans Traav, utvecklingschef Laxå kommun

FIGUR 3. Varför samverkan med sociala företag



FIGUR 4. Kommunal och regionala vinster i samverkan med sociala företag



## LOKALT EXEMPEL – Samhällsutmaningar och sociala innovatörer i Helsingborgs stad

---

Ibland är det svårt att veta hur en samhällsutmaning ska hanteras. Det kanske inte finns rutiner och arbetssätt i den egna organisationen eller ens ett etablerat socialt företag som en kommun och region kan samverka med. Helsingborgs stad har tillsammans med Sopact vid Socialhögskolan, Lunds universitet, påbörjat en behovsdriven lärprocess kring sociala innovationer. Syftet är att stärka affärs- och partnerskapsrelationer mellan behovsägare inom Helsingborgs stad och sociala innovatörer.

Resultaten så här långt är att kommunens behov har definierats på nya sätt och samarbeten med sociala innovatörer utanför den kommunala organisationen har påbörjats. Exemplet Helsingborg illustrerar flera av de möjliga vinster som vi har presenterat ovan.

### En lärprocess i fyra faser

Lärprocessen har indelats i fyra faser, där varje fas sträcker sig över ett halvår. Första fasen handlar om att klargöra utmaningar och behov och rekrytera externa innovatörer. Andra fasen ska leda till att samverkansstrukturer etableras och verktyg tas fram. Under tredje fasen ska innovatörerna förtydliga sin idé och undersöka nästa steg i utvecklingen. Den sista fasen handlar om utvärderingar och test i större skala. Så här långt har Helsingborgs stad gått igenom steg tre i lärprocessen.

### Klargöra behov

Sopact definierade tillsammans med en grupp behovsägare och medarbetare från flera av kommunens olika förvaltningar fyra grundläggande behov i kommunens egen verksamhet: stadsdelsutveckling, utveckling av ett Aktivitetshus, nya infallsvinklar och angreppssätt för att skapa en meningsfull vardag för personer med missbruksproblematik respektive psykisk ohälsa, utveckla insatser och tjänster med fokus på att bryta ofrivillig ensamhet och skapar livskvalitet genom hela livet.

### Rekrytera sociala innovatörer

Sopact och Helsingborgs stad bjöd sedan in sociala innovatörer för att tillsammans utveckla idéer och testa lösningar. När de fyra behoven var identifierade skapades en webbplats som de valde att kalla *Rekryteringslabbet*. Där klargjordes behoven. Via webbplatsen och sociala medier sökte de innovatörer som hade idéer kring dessa behov. Cirka 30 ansökningar kom och av dem valdes 15 innovatörer. När de 15 innovatörerna hade valts ut berättade representanter för Helsingborgs stad mer om utmaningarna och behoven. De inbjudna innovatörerna fick presentera sina idéer, och en styrgrupp bestående av ett antal direktörer från kommunen valde ut nio idéer att gå vidare med.



### Lärdomar så här långt

Madeleine Lindqvist, som är utvecklare vid vård- och omsorgsförvaltningen, betonar att läroprocessen har varit betydelsefull för Helsingborgs stad. Processen har lett till nya innovativa och hållbara lösningar samt till att nya sociala företag har startats. Hon påpekar att arbets sättet har bidragit till nya sätt att betrakta och angripa samhällsutmaningar, både vad gäller möjligheten att lämna interna "stuprör" och att arbeta med externa aktörer. Madeleine menar att det behövs fler sociala företag där kommunerna kan köpa tjänster för att tillgodose grundläggande behov hos brukare och användare, till exempel inom äldreomsorgen.

*"Sociala företag kan vara drivande i förebyggande insatser där kommunen köper ett paket eller tjänst eller att de driftar en verksamhet. På sikt kan det vara en lösning som senare lägger invånarens behov av att nyttja kommunala tjänster."*

- Madeleine Lindqvist

Madeleine Lindqvist bedömer att kommuner inte på egen hand kommer att kunna möta framtidens utmaningar med fler äldre, mindre ekonomiska resurser och svårigheter att rekrytera och behålla personal inom bland annat vård och omsorg. Hon påpekar att det behövs andra och nya arbetssätt och samverkansformer för att producera välfärdslösningar på ett nytt sätt. Hennes budskap till andra kommuner är att läroprocessen i Helsingborg har varit en accelerator som bidragit till att identifierade behov och utmaningar som samhället står inför kan mötas på helt nya sätt, med samlad kraft.

Sara Carlsson är en av de sociala innovatörer som har deltagit i processen och som dessutom har startat det sociala företaget Tri Involver. Företaget ska facilitera möten mellan olika aktörer i samhället med syftet att öka inkluderingen i samhällsförändring, att minska barriärer och att framhäva styrkebaserat socialt arbete.

*"Företaget samverkar redan väldigt väl med kommunen. Tillsammans med socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen har vi bildat ett team. Vi skraddarsyr lösningen så att den anpassas till behovet."*

- Sara Carlsson

Pernilla Kvist, utvecklare inom socialförvaltningen, menar att det har varit bra att möta nya sociala entreprenörer, nya innovatörer och nya intraprenörer. Läroprocessen har gett möjligheter att hitta "oslipade diamanter" och har potential att ge nya sociala innovatörer möjligheten och modet att våga prova sin idé. Det här skapar en grogrund för ny företagsamhet i staden. Företagare med ett socialt patos behövs.

*"Genom coaching av Sopact och dialog med oss behovsägare har de fått möjlighet att få en djupare förståelse för verksamhetens utmaningar. De har fått verktyg för att kunna förverkliga sin idé för att i förlängningen kunna möta faktiska utmaningar som verksamheten har."*

- Pernilla Kvist

Arbets sättet betyder att kommunen kan hantera samhällsutmaningar och producera välfärds- lösningar på nya sätt.

*”Visst arbetar vi i vanliga fall även med att involvera olika användare och privata aktörer, men det som är nytt i samarbetet med Sopact är den täta samverkan med nya entreprenörer som inte är etablerade i något företag ännu, men som har idéer kring hur man skulle kunna tänka annorlunda. Sopact har i detta arbete skapat en arena för samarbete, utrymme för dialog och ett utforskande arbete som nog inte hade inträffat om inte det här samarbetet fanns.”*

- Pernilla Kvist

Jan Abrahamsson från Sopact ser stor potential för andra kommuner och regioner och menar att satsningen kan genomföras både i en storstad och i glesbygd.

*”Arbetet över förvaltningsgränser har lett till nya kunskaper om vikten av att jobba gränsöverskridande i en kommun. Dessutom har processen lett till nya erfarenheter om hur rekrytering av innovatörer som inte är anställda i en kommun kan gå till, och för det tredje, hur man kan genomföra en lär- och ut- vecklingsprocess vid sidan av det ordinarie arbetet.”*

- Jan Abrahamsson

### **Sopact – Helsingborgs partner i läroprocessen**

Sopact är en förkortning för Social Impact och representerar en verksamhet som har drivits vid Socialhögskolan, vid Lunds universitet sedan 2016. Samarbetet med Helsingborgs stad har pågått sedan Sopact bildades.

Verksamheten vid Sopact leds av Jan Abrahamsson, där också Joakim Grina, Maria Kullberg och Jenny Nyström verkar. Jan Abrahamsson betonar att Helsingborg har en tradition av att vara framåtblickande och därför vågar pröva nya arbetssätt.

---

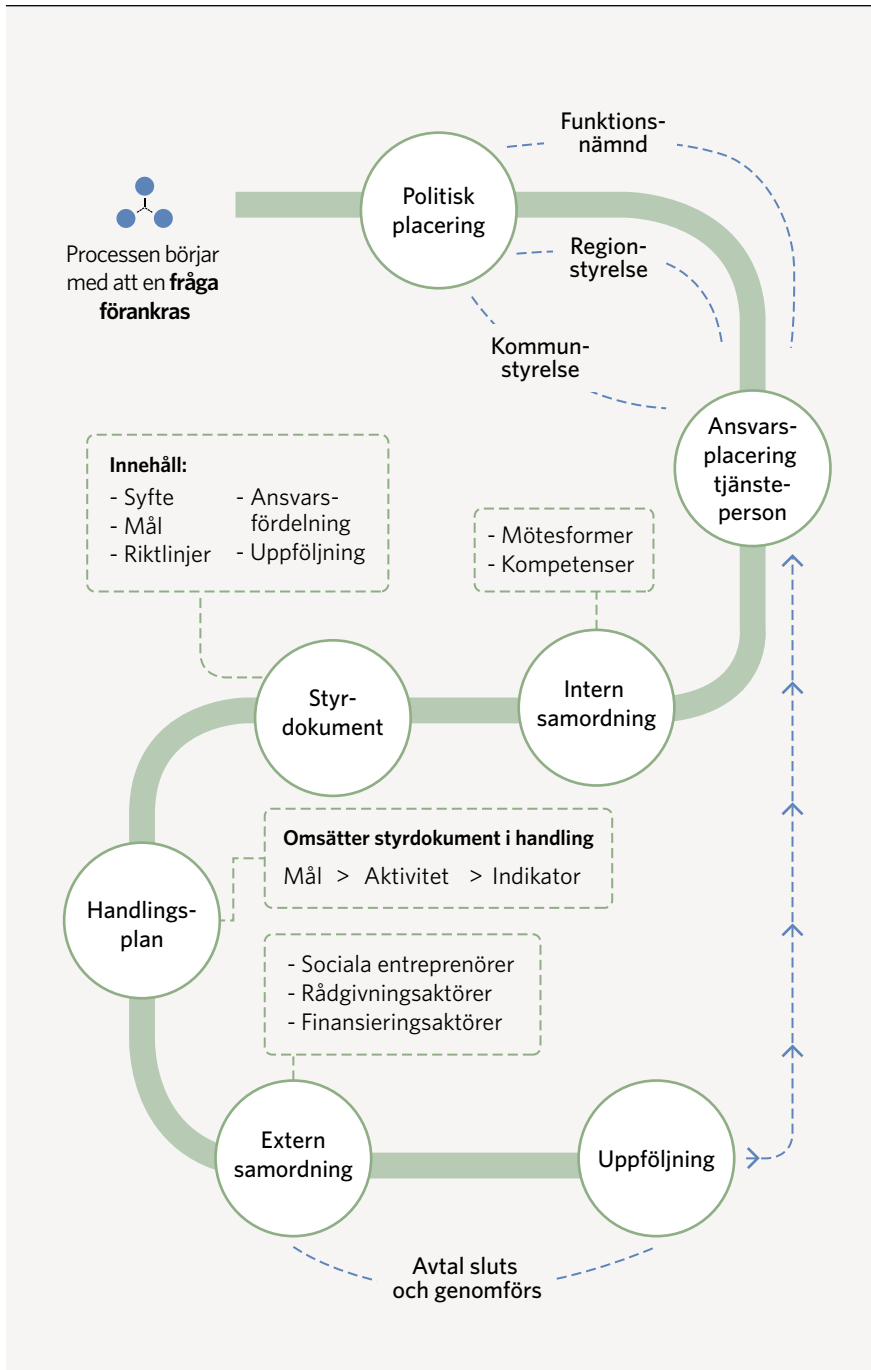


# Etablera en intern samverkansstruktur

I det här kapitlet diskuterar vi några av framgångsfaktorerna för att utveckla en intern samverkansstruktur.

Varje kommun och region har sina egna, specifika förutsättningar, och en lösning kan inte bara kopieras från en organisation till en annan. Däremot finns det vissa allmänna förutsättningar som underlättar för att samverkan med sociala företag ska kunna etableras och utvecklas i en kommun eller i en region, till exempel en intern samverkansstruktur.

FIGUR 5. Intern samverksstruktur



## Förankra politiskt och på tjänstemannanivå

### Politiskt ledarskap – förankra frågan och utse ansvarig nämnd

För att kommunens eller regionens samverkan med sociala företag ska utvecklas är en tydlig koppling till det politiska beslutsfattandet en framgångsrik väg. Huvudpoängen är att frågorna om sociala företag då får en placering i den politiska strukturen och blir en del av organisationens strategiska satsningar. En lösning är att placera frågorna hos kommunstyrelsen eller regionstyrelsen. En annan lösning är att placera dem hos en facknämnd. Båda lösningarna är bra och funktionella och måste avgöras utifrån de kommunala och regionala förhållandena. Vi bör emellertid vara uppmärksamma på att placeringen ofta får betydelse för hur frågorna tolkas och definieras i det löpande arbetet. Under kommunstyrelsen eller regionstyrelsen får frågorna en mer övergripande placering. I en facknämnd blir de troligen definierade som en avgränsad sektorsfråga. Placerar vi dem under nämnden med ansvar för arbetsmarknadsfrågor blir de antagligen primärt definierade som en arbetsmarknadsfråga. Placeras de under nämnden som ansvarar för näringslivsstöd definieras de som en näringslivsfråga. På samma sätt kan de placeras under den nämnd som ansvarar för civilsamhällesfrågor eller hos andra nämnder och blir då definierade på det sättet. Ingen av dessa organisatoriska lösningar är fel, men de får automatiska konsekvenser i hur frågorna förstås och tolkas.

### Ideologi – visa att sociala företag kan ha bred politisk förankring

Det har visat sig att kommunens respektive regionens samverkan med sociala företag behöver ha en bred politisk förankring. Folkvalda ledamöter behöver ett underlag som visar att samverkan med sociala företag kan förstås utifrån olika ideologiska perspektiv och vara enande över parti- och alliansgränser.

*”Om inte vi i det offentliga går i bräschen för socialt företagande, vem ska då göra det?”*

*Peter Söderström, kommunalråd Arvika kommun*

### Utse en samordnande funktion i verksamhetsorganisationen

Oavsett var det praktiska ansvaret placeras är det viktigt att en utpekad tjänsteperson får en samordnande och sammankallande funktion för att leda det interna arbetet inom kommunen eller regionen. Den samordnande funktionen måste ha kanaler till den ansvariga nämnden, men också till andra relevanta funktioner och verksamheter inom organisationen, inklusive organisationens upphandlingsavdelning. Samverkan med sociala företag kräver samarbete över verksamhetsgränser – det kan inte betonas tillräckligt mycket. Eftersom frågorna spänner över flera verksamhetsområden är det positivt att skapa ett

internt arbetsforum för tjänstepersoner från olika delar av organisationen. Ett sådant forum kan stötta ansvarig tjänsteperson i att utveckla och precisera frågornas omfattning och koppling till övriga interna verksamhetsfält. Representanter från upphandlingsavdelning eller motsvarande bör delta.

Om man lyckas samarbeta över förvaltnings-, områdes- och enhetsgränser finns det stora förutsättningar för att det interna arbetet för samverkan med sociala företag utvecklas i positiv riktning likväl som att organisationens externa samverkan med sociala företag kan bli framgångsrik.

### **Gör ett medvetet val**

De organisatoriska alternativen är alltså flera. Då offentlig verksamhet är organiserad i olika facknämnder är den här typen av överväganden ofrånkomliga. Ibland måste vi placera vissa verksamhetsfrågor med ”skohorn”. Det viktiga är att det finns en medvetenhet om att den formella organisatoriska placeringen är viktig, men samtidigt ha ett pragmatiskt förhållningssätt så att de formella organisationsgränserna inte omöjliggör flexibilitet och ett gränsöverskridande arbete inom den egna organisationen så att de sociala företagens mångfald kan fångas upp.

### **Knyt an till befintliga arbetsätt och stödfunktioner**

Beroende på var frågorna placeras i verksamhetsorganisationen finns det åtskilliga kopplingar som är nödvändiga att göra. Sociala företag kan vara verk samma inom många olika områden. Det är därför bra om man säkerställer att det finns en koppling till kommunens eller regionens arbete med näringslivsfrågor, utbildnings- och arbetsmarknadsområdet, rehabiliteringsinsatser, civilsamhälle och demokrati, miljö- och energifrågor, socialtjänst, omsorg, integration och funktionsvariationer och så vidare.

*”Det formella ansvaret för samverkan med sociala företag kan skilja sig åt i två kommuner i ett och samma län. I den ena kommunen har ansvaret placerats hos näringslivsförvaltningen och i den andra hos omsorgsförvaltningen. Det får helt skilda konsekvenser för hur frågorna tolkas. I det första fallet fokuserar man på entreprenörskap och i det andra fallet handlar det mycket om att ta hand om personer.”*

Ronney Olsson, processledare Samordningsförbundet Finsam Gävleborg

Ronney Olsson är processledare vid Samordningsförbundet Finsam Gävleborg. En av hans uppgifter är att utbilda Samordningsförbundets parter om arbetsintegrerade sociala företag. Ronney ger följande tips om att jobba sektorsövergripande:

- Skapa samverkansgrupper med representanter från olika verksamheter.  
Det finns alltid olika roller på en arbetsplats och att jobba tillsammans ger ökade kunskaper samt en ökad förståelse för strategiska överväganden. Då är det också lättare att tillsammans komma överens om var och hur ansvaret för samverkan med sociala företag ska placeras i kommunen/regionen.
- Genomför en serie utbildningstillfällen för tjänstepersoner och folkvalda ledamöter från olika verksamhetsområden.
- Diskutera och klargör olika relevanta termer och begrepp. Klargör vad som avses med socialt företagande.
- Avsätt tid för reflektion mellan utbildningstillfällena och ge deltagarna i uppgift att fundera på vad socialt företagande får för konsekvenser för de egna arbetsuppgifterna och det egna verksamhetsfältet.
- Kom överens om vem/vilka som ska ges det samordnande ansvaret för kommunens/regionens samverkan med sociala företag och hur den/dem ska utföra sitt uppdrag.

## Bygg en formell grund att stå på – om policydokument och handlingsplan

*”Jag vill skicka med till politiken att ställa krav och sätta mål. Då tror jag att vi får en helt annan skjuts framåt.”*

*Marie Emilsson, inköpsamordnare Söderhamns kommun*

När frågorna har fått en hemvist politiskt och på tjänstepersonsnivå är det framgångsrikt om kommunen eller regionen formulerar en strategi eller en policy för socialt företagande.

En policy fungerar som ett ramverk för de riktlinjer och principer som ska gälla på området. Policyn kan innehålla allmänna målsättningar som visar inriktningen för näringslivssamverkan, men det är också bra om det finns konkreta och tydliga mål som kan följas upp. Policyn bör fastställas av kommunfullmäktige respektive regionfullmäktige och resurssättas för att ges en politisk legitimitet och tyngd.



Ronney Olsson ser ett stort behov av policys och handlingsplaner. Han menar att både politiker, tjänstepersoner och sociala entreprenörer behöver bättre kunskap och förståelse för vad socialt företagande är. En av de stora utmaningarna, påpekar han, är de många termer och begrepp som används och att det ofta råder ett ”virrvarr av uppfattningar” om vad socialt företagande är och vad det kan betyda för kommunen. Det här försvårar i förlängningen möjligheterna till samverkan med sociala företag. En fastställd policy på fullmäktigenivå kan skapa ett förtydligande även om han också understryker att det handlar om en fortlöpande läroprocess.

Innan en policy har utformats är det bra att tänka på att utveckla den i dialog. Ledordet är bred representation. Berörda verksamheter i den egna organisationen, med kollegor från näringsliv, utbildning och arbetsmarknad, kulturområdet, socialtjänsten, omsorgen med flera måste delta. Eftersom policyn ska handla om samverkan med aktörer utanför den kommunala eller regionala organisationen är gynnsamt att den utvecklas tillsammans med dem som berörs av den. På så sätt får arbetet, och i slutändan det färdiga styrdokumentet, spridning och acceptans.

## Tips på vad en policy kan innehålla

### 1. Inledning – bakgrund, syfte och mål

I inledningen passar det bra med en beskrivning av vad socialt företagande är. Då området fortfarande är relativt nytt är det bra att redogöra för olika definitioner.

Beskriv vad det övergripande syftet och motivet är med kommunens/regionens arbete för att främja samverkan med socialt företagande. Detta kan man till exempel göra genom att:

- › Tydliggöra kopplingen mellan policyn och den regionala utvecklingsstrategin, regionfullmäktiges eller kommunfullmäktiges verksamhetsplan. Styrdokumentet får då en tydlig koppling till andra mer grundläggande strategier i kommunen eller regionen.
- › Tydliggöra kopplingen mellan policyn och relevanta mål inom Agenda 2030. Beskriv vilken nytta styrdokumentet ger för att kunna nå relevanta mål inom Agenda 2030 och övriga mål i regional utvecklingsstrategi, regionfullmäktiges eller kommunfullmäktiges verksamhetsplan.
- › Tydliggöra kopplingen mellan policyn och jämställdhetsperspektivet, mångfaldsperspektivet, tillgänglighetsperspektivet, hållbarhetsperspektivet och barnperspektivet.

### **Exempel ur Högsbo kommuns policy**

I vår ambition om ett hållbart samhälle vill vi aktivt bidra till att förhindra människors utanförskap. Vi vill ge möjligheter till alla människor i vår kommun att ha ett meningsfullt liv. En del i detta arbete är att bidra till att så många som möjligt är en integrerad del i arbetslivet med en meningsfull sysselsättning.

Vår grundtanke är att göra det möjligt för alla människor att bidra till sin egen och samhällets utveckling utifrån sin egen förmåga. I våra ambitioner ser vi att sociala företag kan vara ett framgångsrikt komplement till de övriga insatser som Högsby kommun arbetar med.

Det lokala sociala entreprenörskapet skulle med stöd och stimulans från kommunen i högre utsträckning kunna bidra till att:

- › främja tillväxten i den lokala ekonomin och därmed skapa förutsättningar
- › främja tillväxten i den lokala ekonomin och därmed skapa förutsättningar för vidgad välfärd
- › främja möjligheterna till integration i arbetslivet för arbetssökande som saknar förankring på den reguljära arbetsmarknaden
- › komplettera offentlig verksamhet och därmed erbjuda medborgarna ett större utbud
- › öka valfriheten genom att erbjuda alternativ till den offentliga sektorns tjänster
- › i vissa fall ersätta verksamhet som idag drivs i offentlig regi.

## **2. Riktlinjer**

I policyn kan även förhållningssätt och riktlinjer för hur arbetet ska bedrivas ingå. Detta kan verka främjande för ett långsiktigt och hållbart arbete med frågorna.

### **Exempel ur Karlshamns kommuns policy**

Samarbete bör ske genom avtal, inte ekonomiska bidrag. Kommunen kan exempelvis köpa varor och tjänster samt upphandla med social hänsyn av arbetsintegrerande sociala företag. Karlshamns kommun bör främja det sociala företagandet både som självständig samhällskraft och som part i samarbetet kring lösningen av gemensamma angelägenheter. Detta främjar utvecklingen av välfärden och ett hållbart samhälle.

### ***Exempel ur Töreboda kommuns policy***

- › Kommunens verksamheter ska ha en stödjande och stimulerande relation till den sociala ekonomins aktörer medan dessa själva måste utgöra drivkraften i etableringen och utvecklingen av sociala företag.
- › Vid upphandling av varor och tjänster bör förfrågningsunderlaget, där så är möjligt, utformas på ett sådant sätt att sociala företag kan delta i anbudsgivning.

### **3. Mål och delmål**

Genomförandet av policyn förenklas om policyn lyfter mer specifika mål och eventuella delmål.

### ***Exempel ur Övertorneå kommuns policy***

Övertorneå kommun ska:

- › aktivt arbeta för att öka sin kunskap om sociala företag och dess villkor
- › aktivt sträva efter ett ökat samarbete med viktiga aktörer inom området
- › arbeta för att synliggöra de sociala företagen såväl internt som externa i kommunen
- › aktivt bidra till att sociala företag startas och fortlever.

### **4. 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.

### ***Exempel ur Karlshamns kommuns policy***

För att arbetet med att främja arbetsintegrerande sociala företag ska bli framgångsrikt krävs en helhetssyn där alla förvaltningar är delaktiga, strävar åt samma håll samt kommunicerar och samverkar väl.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att intentionerna i denna policy efterlevs. Respektive förvaltning ansvarar för det egna arbetet med att efterfölja denna policy.

### ***Exempel ur Luleå kommuns policy***

För att Luleå kommun ska nå framgång med arbetet att främja sociala företag krävs att det finns en intern organisation som bygger på ett helhetsperspektiv. Detta innebär att alla förvaltningar är delaktiga, strävar åt samma håll och har en bra kommunikation och samverkar i frågorna.

## **5. Uppföljning**

Beskriv vilken nämnd som har löpande ansvar för att genomföra och följa upp styrdokumentet och hur denna uppföljning ska gå till.

### ***Exempel från Luleå kommuns policy***

För att kunna bedöma nyttan och effekterna av genomförda kommunala insatser ska en årlig uppföljning ske. Arbetsmarknadsförvaltningen ansvarar för uppföljningen. Rapportering sker till kommunstyrelsen.

## **Tips på vad en handlingsplan kan innehålla**

När policyn är fastställd blir nästa steg att utveckla en handlingsplan. Handlingsplanens syfte är att beskriva hur styrdokumentet ska omsättas i handling. Handlingsplanen konkretiserar därför styrdokumentets mål. Även i handlingsplanen är det fördelaktigt om en inledning med bakgrund, syfte och motiv ingår så att dokumentet kan stå för sig själv.

Länka gärna varje mål till en eller flera aktiviteter. Försök också att ange indikatorer för respektive aktivitet. Det förenklar uppföljningen.

Till alla mål kopplas en aktivitet, en beskrivning av hur aktiviteten ska genomföras och vad den ska leda till.

Komplettera gärna handlingsplanen med en tidsplan, en beskrivning av arbetssätt, finansiering och resurser samt uppföljning. På så sätt blir handlingsplanen ett konkret verktyg i arbetet.

### LOKALT EXEMPEL – Luleå kommuns resa mot en hållbar samverkansstruktur för samverkan med sociala företag

---

Förutom alla de vinster som det innebär för individen så finns det troligen stora kommunala vinster i att anlita civilsamhället och upphandla socialt, reflekterar Magnus Johansson avdelningschef för arbetsmarknad och integration i Luleå kommun.

Ja, motiven för kommunen att arbeta för att stödja tillkomsten och utvecklingen av sociala företag är många. Dessa är även anledningen till att Luleå redan 2011 hade både en policy och en handlingsplan för kommunens samverkan med sociala företag.

Policyn utgår från grundsynen att vårt samhälle är ekonomiskt organiserad i tre sektorer; det privata näringslivet, den offentliga sektorn och den sociala ekonomin. För Luleå kommun är det av stor betydelse att dessa tre sektorer samarbetar med varandra för en lokal hållbar utveckling.

Men då området kräver tvärsektoriell samverkan och en bredd av kompetenser är det ändå svårt att få till en hållbar samverkansstruktur. Nu nästan tio år efter att policyn och handlingsplanen sjösattes är därför kommunen redo för ett omtag och en ny satsning. De senaste tio åren har lärt dem mycket. Lärodomar som just nu omsätts i en ny samverkansstruktur och en ny policy. Det finns tre områden som behöver ses över för att kommunens samverkan med de sociala företagen ska fungera ännu bättre:

- att den interna och den externa samverkansstrukturen är tydlig och etablerad
- att det skapas affärer med de sociala företagen och att det finns företag att skapa affärer med
- att resultaten och effekterna synliggörs.

#### **Intern och extern samverkan**

I Luleå kommun är det kommunstyrelsen som har det övergripande ansvaret för stöd till socialt företagande och kommunens arbetsmarknadsförvaltning som stödjer tillkomsten av arbetsintegrerande sociala företag samt skapar nätverk för samverkan både intern och externt.

En stor del av det externa samverkansarbetet görs i nära samverkan med samordningsförbundet Södra Norrbotten där tre kommuner ingår. Näringslivet är en viktig part i den externa samverkan och kommunens näringslivsbolag behöver vara en del i arbetet. Kommunens inköpsenhet har även de långa erfarenhet och har en central roll i arbetet.

*”Vi kommer under året se över den kommuninterna samverkan för bildandet och upprättandet av adekvata stödinsatser till företagen.”*

*– Magnus Johansson*

### **Fler affärer och fler företag**

Förutom ett omtag kring samverkansstrukturerna och stödet till de sociala företagen funderar man i dagsläget på hur man ska kunna öka antalet affärer. Enligt Magnus har tjänstemännen i Luleå redan stor kunskap om hur man gör affärer med sociala företag, och affärer görs redan idag med de sociala företagen.

*”Ja, och det kan bara bli fler. Det har tyvärr blivit färre med åren. Så det krävs en del arbete och ”rätt insatser” från alla inblandade parter.”*

*- Magnus Johansson*

### **Resultatmål och nyckeltal**

En annan sak som behöver ses över är resultatmål och nyckeltal. Magnus menar att om man inte uttalat tar ansats så blir det heller inga resultat. Magnus reflekterar också över att det är svårt att sätta specifika tal på detta, men att man istället kan ta ansats och säga att kommunen ska vara med att bidra till att andelen etableringar av sociala företag ökar i kommunen och att antalet företag som överlever ökar.

I Luleås nuvarande policy finns fyra motiv till att stödja tillkomsten och utvecklingen av sociala företag. I den uppdaterade policyn vore det bra om dessa kunde omformuleras till resultatmål, då blir vinsterna och mervärdena mer synliga.

---

### **Infoga frågan i den systematiska uppföljningen**

Planera för uppföljning redan från början. Alla kommuner och regioner använder någon form av uppföljningssystem. Stratsys och Hypergene är de vanligaste. Den nämnd som har fått det formella ansvaret för styrdokumentets och handlingsplanens genomförande och uppföljning kan till exempel svara för att aktiviteter och indikatorer förs in i uppföljningssystemet. Syftet är först och främst att säkerställa att aktiviteterna genomförs. Både aktiviteter och indikatorer ger vägledning i det löpande arbetet. Syftet är för det andra att tydligt visa att frågorna är prioriterade vid sidan av övriga frågor. Uppföljningen av styrdokumentet blir därmed en central del i kommunens och regionens systematiska kvalitetsarbete.

### LOKALT EXEMPEL – Region Örebro län samordnar arbetet

---

Sedan 2018 har den så kallade Förvaltningsgemensamma arbetsgruppen för civilsamhälle och social ekonomi i Region Örebro län träffats regelbundet. Gruppen är aktiv inom förvaltningen Regional utveckling inom Region Örebro län. Samordningsfunktionen inrättades genom ett beslut av förvaltningens ledningsgrupp med argumentet att frågorna är så områdesövergripande så att ett förvaltningsgemensamt forum är nödvändigt. Arbetet koordineras av tjänstepersoner inom området kultur och ideell sektor, där det samordnande ansvaret för dessa frågor inom Region Örebro län är placerat. I arbetsgruppen ingår dessutom representanter från förvaltningens övriga områden: näringslivsutveckling, utbildning och arbetsmarknad, välfärd och folkhälsa, trafik och samhällsplanering samt energi och klimat. Inom samordningsfunktionen förs löpande samtal om hur arbetet med sociala företag kan vidareutvecklas inom den egna organisationen och i länet som helhet. Utgångspunkten är den regionala utvecklingsstrategin och dess olika handlingsplaner. Gruppen rapporterar till förvaltningens ledningsgrupp samt till respektive områdeschefer.

---

## Externa parter som stöd i utveckling av och ansvar för socialt företagande

Offentlig verksamhet står inför åtskilliga resurskrävande utmaningar och den kommunala och regionala vardagen präglas ofta av resursbrist. För många kommuner och regioner är det därför inte ovanligt att man bestämmer sig för att överföra det praktiska och konkreta ansvaret för att utveckla samverkan med sociala företag till Coompanion, Almi eller andra stöd- och rådgivningsorganisationer. Att på det här sättet ”utlokalisera” det praktiska ansvaret är en fullt rimlig lösning. Offentlig verksamhet ger ofta på liknande sätt näringslivsstödjande aktörer i uppdrag att bidra med det konkreta stödet till traditionella företag.

För att kommuner och regioner ska kunna ge externa organisationer i uppdrag att svara för det praktiska ansvaret att utveckla samverkan är det dock viktigt att kommunen och regionen är aktiva och medvetna uppdragsgivare. Poängen är att lösningen inte får innebära att det offentliga avsäger sig ansvaret för frågorna och att stödet till socialt företagande blir en satellit som har en avlägsen omlopps bana. Om det praktiska ansvaret utlokaliseras är det därför viktigt att frågorna har en tydlig politisk förankring i den kommunala eller regionala organisationen och för det andra att kommuner och regioner utvecklar både rutiner och arbetsformer för externa samverkansstrukturer. Vi återkommer till det i kapitel 6.

### Almi

Almi Företagspartner AB ägs av staten och är moderbolag i en koncern med 16 regionala dotterbolag och underkoncernen Almi Invest. De regionala dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala ägare och erbjuder lån och affärsutveckling. Generellt sett syftar verksamheten till att erbjuda rådgivning och utlåning i huvudsak riktat till företag med lönsamhets- och tillväxtpotential. Almis verksamhet ska bidra till att konkurrenskraftiga, och hållbara små och medelstora företag utvecklas och blir fler. Almi Invest AB ägs till 100 procent av moderbolaget och bedriver riskkapitalverksamhet. <https://www.almi.se/>

### Coompanion

Huvuduppgiften för Coompanion är att ge råd och stöd för personer som vill starta företag tillsammans. Rådgivningen är kostnadsfri. Coompanion ägnar stor vikt vid att stötta framväxten av sociala företag. I Sverige finns 25 regionala Coompanionkontor som samverkar via den gemensamt ägda paraplyorganisationen Coompanion Sverige. Organisationen som drivs i formen ekonomisk förening, ägs av medlemmar och är öppen för alla juridiska personer som kan antas vilja medverka till att uppfylla föreningens mål och syften. <https://coompanion.se/>

## Klargör relationen mellan kommunernas arbetsmarknadsenheter och arbetsintegrerande sociala företag

Många sociala företag är arbetsintegrerande och flera säljer arbetsträningstjänster till kommuner. Kopplingen till kommunernas arbetsmarknadsenheter är särskilt tydlig. Arbetsmarknadsenheterna är starkt etablerade i kommunerna. De svarar bland annat för utredningar av individers arbetsförmåga och genomför ofta olika typer av praktisk arbetsträning och arbetsrehabilitering. Inte sällan får personer i arbetsträning sköta om grönytor, jobba med snickeriarbeten eller med olika typer av sömnad. Ibland genomför arbetsmarknadsenheterna uppdrag åt kunder utanför den egna organisationen. Det ger goda möjligheter för arbetsträning och arbetsrehabilitering målgruppen.



## Arbetsmarknadsenheten behöver en strategi

Om inga arbetsintegrerande sociala företag verkar i kommunen behöver ansvarsfordelningen mellan dessa företag och kommunen inte ens diskuteras, men så fort ett sådant företag har startats är det viktigt att kommunen har en tydlig strategi. Ska kommunen köpa arbetsintegrerande tjänster av det sociala företaget, hur många platser ska kommunen köpa och under hur lång tid? Kan det sociala företaget också erbjuda arbetsförmågebedömningar? Svaren beror på det sociala företags storlek, verksamhetsinriktning och kapacitet. Om det finns flera arbetsintegrerande sociala företag är det ännu viktigare att relationen till dessa företag har klargjorts, eftersom det då finns flera tjänsteleverantörer som kommunen kan sluta avtal med.

*”Vid arbetsträning kan kommuner i större utsträckning använda arbetsintegrerande sociala företag som ett komplement till den egna verksamheten för att bredda utbudet så att varje individuell placering blir ultimät. Mångfalden, kunskapen och erfarenheten hos dessa företag är för viktig för att förbli en vit fläck på kartan.”*

*Christina Matsdotter, utvecklingsledare Göteborgs stad*

Det som talar för en praktisk arbetsträningsverksamhet i kommunal regi är antingen att volymen av arbetsträningsplatser är för låg i de sociala företagen eller andra särskilda kvaliteter och egenskaper som inte kan uppnås genom motsvarande insatser i ett socialt företag. Vissa kommuner, som Nordanstig, har valt att lyfta bort den praktiska arbetsträningsverksamheten från arbetsmarknadsenheten. I det här fallet blir relationen till de sociala företagen med arbetsintegrering tydlig och klar. Kommunen bedriver inte sådan verksamhet som ett socialt företag kan svara för.

### LOKALT EXEMPEL – Nordanstig köper arbetsträningsinsatser

---

2007 påbörjade Nordanstigs kommun en förändringsresa av sin arbetsmarknadsverksamhet. Denna förändring har lett till att man idag inte har någon egen arbetsträningsverksamhet utan istället har nära samverkan med tre arbetsintegrerande sociala företag.

*”Det är jättebra med arbetsintegrerande sociala företag. Jag slipper vara chef och jag sparar pengar.”*

*– Bente Sandström*

2007 förändrades den kommunala arbetsmarknadsenheten i Nordanstig på ett grundläggande sätt. På förslag från enhetschefen beslöt kommunen att avveckla den praktiska arbetsträningsverksamheten och enbart behålla själva handläggningsfunktionerna inklusive matchning och arbetsprövning. Förändringen innebar att kommunen senare sa upp hyresavtalet för verksamhetslokalen och reducerade personalstyrkan. Den kommunala arbetsmarknadsenheten skulle fortfarande finnas kvar, men med en mindre personalstyrka.

Bente Sandström, enhetschef för arbetsmarknad och integration i Nordanstigs kommun, som var den som la förslaget om förändring, kommer ihåg det som att beslutet inte var kontroversiellt eller besvärligt. Anledningarna till förändringen var flera:

- Den främsta anledningen var ekonomisk. Kommunen hade kostnader för en stor lokal där olika typer av arbetsförberedande verksamheter bedrevs, alltifrån drejning till svetsning och matlagning. Kommunen hade också personalkostnader för 5-6 arbetsledare knutna till verksamheten.
- Den andra anledningen var att verksamheten inte alltid bedrevs för deltagarna utan tvärtom. Uppdrag som arbetsmarknadsenheten bedrev blev viktigare än att verksamheten bidrog till för att stärka deltagarnas möjligheter att faktiskt närma sig arbetsmarknaden. Det var också ibland svårt att hitta tillräckligt många deltagare som kunde genomföra de jobb som arbetsmarknadsenheten skulle utföra och svårt att ha en varaktig kvalitativ verksamhet.
- Den tredje anledningen var en känsla av att insatserna inte på allvar förberedde deltagarna på ett kommande arbetsliv. Både kulturen och miljön blev för skyddad och liknande inte arbetsmiljön hos ordinarie arbetsplatser.

Idag har Nordanstigs arbetsmarknadsenhet tre medarbetare som svarar för den löpande handläggningen. Enheten står i löpande dialog med socialtjänsten och arbetsförmedlingen om möjligheterna att placera individer i arbetsträningsrelaterade aktiviteter. Ibland kan det handla om att hitta en placering i den egna kommunala verksamheten, till exempel vård, omsorg, vaktmästeri och skola. I andra fall handlar det om att hitta en placering inom föreningslivet, och i andra fall hos företag. Idag finns tre arbetsintegrerande sociala företag i kommunen. Ingen av dessa var verksamma på orten när kommunen fattade sitt beslut om att avveckla arbetsträningen i egen regi. De är alltså inte avknoppade från kommunen. Beslutet har emellertid möjliggjort för de sociala företagen att kunna etableras och att driva en verksamhet i Nordanstig.

Bente Sandström menar för det första att offentlig verksamhet måste tänka annorlunda och våga pröva nya arbetssätt och metoder. För det andra påpekar hon att kommunen inte ska bedriva sådan verksamhet som sociala företag kan genomföra.

*”Det blir både enklare och billigare för kommunen och ger utökade möjligheter för deltagarna.”*

*- Bente Sandström*

---



# Utveckla en extern samverkansstruktur

I det här kapitlet

- › diskuterar vi behovet av att utveckla externa samverkansstrukturer
- › beskriver vi hur kommuner och regioner skaffar sig kunskap om sociala företag
- › ger vi tre exempel på samverkansstrukturer.

Syftet med en extern samverkansstruktur är att säkerställa en långsiktig och konstruktiv dialog med sociala företag. Andra aktörer och intressenter bör delta, till exempel rådgivningsorganisationer som Coompanion, Almi och Nyföretagarcentrum och privata företag som är intresserade av att samverka med sociala företag.

## Skaffa kunskap om sociala företag i kommunen och i länet

För att kommuner och regioner överhuvudtaget ska kunna göra affärer med sociala företag är det viktigt för kommuner och regioner att ha kunskap om vilka företagen är. Någon form av regelbunden kartläggning är troligtvis nödvändig. I bästa fall finns det förteckningar som man kan utgå ifrån, till exempel hos rådgivningsorganisationerna. Här är det bra om kommuner och regioner strävar efter att löpande uppdatera kunskapen om de sociala företagens omfattning och utbredning.

Det kanske inte finns någon etablerad leverantör av de välfärdslösningar som behöver levereras. Då kan kommunen eller regionen försöka att initiera en mer förutsättningslös dialog med samhällsentreprenörer, till exempel som i fallet med Helsingborg som beskrevs i kapitel 3.

### **Många är osäkra: "Är vi ett socialt företag?"**

Kommuner och regioner bör också vara medvetna om att många verksamheter inte alltid själva kallar sig sociala företag, eller att de kanske heller inte vill det. Det är inte så konstigt. Många organisationer är ovana att tänka i dessa banor, på samma sätt som många medarbetare i kommuner och regioner kommer att ha svårt att vänja sig vid att det vid sidan av traditionella företag också kan finnas sociala företag.

En annan förklaring har att göra med associationsform. Vissa sociala företag är organiserade som ideella föreningar. De har någon form av försäljning av varor eller tjänster, men är kanske samtidigt berättigade till ett föreningsbidrag. Här finns möjligen ett antagande om att man riskerar att förlora föreningsbidraget om man samtidigt klassificerar sig själv som ett socialt företag. I en ideell förening kan alltså ideell verksamhet bedrivas vid sidan av näringsverksamhet.

### **Bygg en hållbar samverksstruktur**

#### ***Bjud in externa aktörer till ett forum***

Ett sätt att skaffa sig kunskap är att bjuda in de sociala företag som redan är verksamma. Till exempel kan det vara nyttigt att diskutera vad de sociala företagen anser är viktigt för att en samverkan ska fungera. På det här sättet kan kommunen och regionen börja bygga upp ett forum för samverkan med sociala företag och tillsammans klargöra vad syftet med samverksstrukturen ska vara, vilka aktörer som ska ingå och vad samverksstrukturen ska ha för syfte.

För kommunen eller regionen kan ett forum av den här karaktären ha flera funktioner, till exempel:

- › Information till de sociala företagen om aktuella och kommande upphandlingar.
- › Anbudsskolor om hur offentlig upphandling fungerar.
- › Föreläsningar och presentationer på aktuella teman.
- › Diskussioner med deltagare från andra kommuner och regioner, statliga myndigheter eller andra sociala företag om frågor kring socialt företagande.
- › Samtal om hur offentlig sektor tillsammans med sociala företag kan utveckla innovativa lösningar på aktuella och framtida samhällsutmaningar.

## LOKALT EXEMPEL – Partnerskapet för sociala innovationer i Örebro län

---

I Örebro län startades Partnerskapet för sociala innovationer i januari 2015. Syftet är att stötta framväxten av idéer som kan utvecklas till nya lösningar på samhällsutmaningar. Ett särskilt fokus är civilsamhället. Partnerskapet ersatte en äldre organisation som startades redan under slutet av 1990-talet.

Partnerskapet koordineras av Region Örebro län och består i dag av drygt 40 organisationer. Hälften kommer från offentlig verksamhet och inkluderar merparten av länets kommuner, Arbetsförmedlingen, länets fyra samordningsförbund, Örebro universitet, Länsstyrelsen Örebro län och Region Örebro län. Hälften av parterna kommer från civilsamhället och inkluderar bland annat Örebro läns bildningsförbund, flera enskilda studieförbund, Verdandi, Hela Sverige ska leva och Coompanion. Partnerskapet fungerar som ett regionalt samverkansforum och en regional infrastruktur för frågor om sociala innovationer och socialt företagande. I dag bedriver Partnerskapet fem huvudsakliga verksamheter:

- Rådgivning och metodstöd: fångar upp idéer och stöttar med konkret utvecklingsstöd.
  - Projektkoordinering:
    - informera varandra om pågående projekt, lokala, regionala, nationella eller internationella
    - använda Partnerskapet som aktörskonstellation i ett projekt
    - några av Partnerskapets parter samverkar i ett projekt.
  - Erfarenhetsutbyte: seminarier och samordningsträffar, stormöten och arbetsutskott som fokuserar på aktuella frågor, till exempel upphandling.
  - Internationell samverkan: i befintliga och nya nätverk.
  - Information och kommunikation: nyhetsbrev, webbplatser och sociala medier.
- 

### Uppmuntra sociala företag att samarbeta

För en kommun eller region finns det en stor poäng i att de sociala företagen själva organiserar sig i någon form av ”koncern”, dels för att kunna bli starkare och utnyttja varandras arbeten och dela på kostnader, dels för att kunna agera som en mer enhetlig röst i förhandlingar och diskussioner. Social Trade i Västra Götaland är ett intressant exempel som samlar gruppen arbetsintegrerande sociala företag.

## LÄSTIPS!

Vill ni lära mer om samverksformer mellan sociala företag och hur sådana samarbeten kan stärkas? Inom EU-kommissionen pågår ett intressant arbete med att identifiera och beskriva regionala kluster inom den sociala ekonomin på olika håll i Europa:

- GECES (2020) *Clusters of social and ecological innovation in EU, Perspectives and experiences*. Working group – The role of clusters and similar forms of business cooperation in fostering the development of social economy. GECES, Working paper.
- GECES (2020) *Clusters of social and ecological innovation in EU, Recommendations & way forward*. Working group – The role of clusters and similar forms of business cooperation in fostering the development of social economy. GECES, Working paper.

### LOKALT EXEMPEL – Föreningen och marknadsplatsen Social Trade, Västra Götaland

---

Åren 2015–2016 drevs i Västra Götaland ett projekt med stöd av Europeiska socialfonden, ESF. Projektet var en del av regionorganisationens strategiprogram Social ekonomi, insatsområde social innovation och socialt entreprenörskap. Projektet lade grunden för Social Trade, en förening och en sorts marknadsplats för sociala företag i länet.

Föreningen Social Trade arbetar med att marknadsföra sociala företag och att sälja deras produkter och tjänster. Från början var 13 sociala företag knutna till föreningen. Med Social Trade har de arbetsintegrerande sociala företagens marknadsposition stärkts i Västra Götaland. På sikt kan också personer som står långt ifrån arbetsmarknaden erbjudas anställningar.

*”I skrivande stund säljer 40 sociala företag sina varor och tjänster via Social Trade. De företag som är medlemmar i Social Trade har sammantaget fler än 400 anställda och omsätter varje år tillsammans 80 miljoner kronor, pengar som återinvesteras i företagen för att skapa nya anställningar.”*

– Mari Odenbjörk, verksamhetsledare Social Trade

I uppbyggnadsfasen av Social Trade gick Västra Götalandsregionen in med 500 000 kronor för att bland annat finansiera utveckling och utbildning av en säljorganisation som har ansvar för leverans och kvalitetssäkring. I dag är Social Trade självfinansierat och erbjuder sina tjänster till både privat- och offentlig sektor.

*”Genom att bilda Social Trade har vi kunnat utveckla ett kluster av arbetsintegrerande sociala företag i regionen. Det är viktigt att komma ihåg att kommunerna eller regionen inte är våra största kunder i dagsläget. Det är framför allt den privata sektorn.”*

*- Mari Odenbjörk*

Föreningen marknadsför sig först och främst via webbplatsen. Här presenteras tjänster, varor och prisuppgifter under nio olika kategorier: bil- och däckservice, bygg, hushållsnära tjänster, kommunikation, mat och konferens, städ och fastighetsservice, textil, trädgård samt övriga tjänster.

En viktig uppgift för Social Trade är också att delta i anbudsgivning vid offentliga upphandlingar. Så här långt har Social Trade deltagit i en upphandling. Ambitionen är att delta i fler upphandlingar. Ju fler sociala företag som knyts till föreningen desto bättre blir möjligheterna att delta i fler och större upphandlingar.

Mari Odenbjörk ger två tydliga rekommendationer, den ena till kommunerna och den andra till sociala företag:

*”Vad gäller kommunerna är det viktigt att vara tydlig över vad man vill uppnå med sin upphandling. När det gäller de sociala företagen är det viktigt att våga arbeta tillsammans.”*

*- Mari Odenbjörk*

---

## **Arbeta långsiktigt**

Eftersom sociala företag ofta är nya behöver de hjälp att förstå vilka utmaningar de står inför och vilka behov de har. Flera sociala företag arbetar dessutom med personer som har olika typer av funktionsnedsättningar som påverkar deras arbetsförmåga. Därför är startsträckorna, både vad gäller utvecklingen av det sociala företaget, men också för anställda och deltagare i företagen, ofta längre än för traditionella företag. Det är viktigt att kommuner och regioner har ett långsiktigt åtagande och ger företagen och individerna tid att växa.

## **Tydliggör ekonomiska förutsättningar**

Alla företag behöver finansiering och ibland behöver de lån, till exempel för att investera i fastigheter eller i någon annan typ av infrastruktur. Sociala företag är inga undantag. Almi kan hjälpa till med ansökningar om lån till sociala företag, men bara om Almis ägardirektiv medger det.

Annars är de sociala företagen hänvisade antingen till banker eller till Mikrofonden. Många banker ger dock inte lån till ideella eller ekonomiska föreningar, som sociala företag ofta är. Därför hänvisas sociala företag ofta till Mikrofonden.



### Mikrofonden

Mikrofonden Sverige är ett finansiellt institut registrerat hos Finansinspektionen. Till Mikrofonden Sverige hör ett antal regionala och självständiga Mikrofonder. Syftet med Mikrofonderna är att stödja den finansiella utvecklingen av den sociala ekonomin. Här inräknas kooperativ, sociala företag, föreningar, stiftelser, byalag, samfund och lokala utvecklingsgrupper.

Mikrofonderna kan

- › ge vägledning om finansiering
- › gå i borgen för banklån till start av verksamhet, investeringar och utveckling.
- › erbjuda annat finansiellt stöd, som ägarkapital i form av förlags- och medlemsinsatser i ekonomiska föreningar eller aktieandelar i medlemsägda aktiebolag, mikrolån, crowdfunding
- › hjälpa till att hitta externt kapital.

Mikrofonderna ser sig som ALMIs motsvarighet för traditionella företag.

<https://mikrofonden.se/>

### Inkludera traditionella, vinstdrivande företag i samverksstrukturen

Mot bakgrund av den nationella strategins tre kriterier kan ett traditionellt, vinstdrivande företag inte vara ett socialt företag. Intresse för sociala frågor eller samhällsutmaningar räcker inte för att vara ett socialt företag. Men traditionella företag kan ändå delta i en extern samverksstruktur som drivs av en kommun eller region.

Många traditionella företag har ett stort intresse av hållbarhetsfrågor och har fastställt policyer för CSR (Corporate Social Responsibility). Det kan delvis betraktas som att dessa företag har intresse av att bidra till samhällsnytta. Dessutom är traditionella företag ofta intresserade av att samverka med sociala företag. Ibland vill traditionella företag köpa tjänster från sociala företag och i andra fall vill de samverka med sociala företag som underleverantörer i offentliga upphandlingar. I vissa fall kan ett arbetsintegrerande socialt företag bidra med kompetensförsörjning hos andra företag. Möjligheterna är många. Kommuner och regioner kan bidra till att skapa förutsättningar för ökad samverkan mellan traditionella företag och sociala företag, till exempel genom att föra in de sociala företagen i de nätverk och etablerade samverksformer där kommunala näringslivsfrågor diskuteras.

## TIPS!

Använd gärna de interna och externa samverkansstrukturerna för att tillsammans bedöma hur förutsättningarna för socialt företagande uppfattas av olika aktörer. Better Entrepreneurship är ett digitalt självvärderingsverktyg som har utvecklats av EU-kommissionen och OECD. <https://betterentrepreneurship.eu/>

### LOKALT EXEMPEL – Samarkand, ett regionalt utvecklingsbolag breddar arbetsmarknaden med hjälp av sociala företag

---

Det regionala utvecklingsbolaget AB Samarkand 2015 startade 2002. Samarkand samarbetar med Region Dalarna, kommunerna Smedjebacken och Ludvika, det lokala näringslivet, lärosäten, civilsamhället och sociala företag. Tillsammans arbetar de med kompetensförsörjningsfrågor, strategiska utvecklingsarbeten, infrastruktur och med att bredda arbetsmarknaden. Stiftare och ägare till Samarkand är ABB, Ovako, Region Dalarna, Ludvika kommun och Smedjebackens kommun. Vd är Lars Lindblom. Han har en bakgrund som både socionom och ekonom och lång erfarenhet av arbete inom industrin.

#### Samarkand bidrar till kompetensförsörjningen i regionen

Samarkand föregicks av en visionsgrupp som genomförde en framtidsspaning under 1990-talet sista del. Visionsgruppen såg att regionen skulle få svårt att klara kompetensförsörjningen i framtiden. Letar man i gamla dokument från den tiden kan man hitta ursprunget till bolagsnamnet: "Vi måste **SAM**arbeta om **AR**betsmarknadens **KAN**Didater inför 40-talisternas uttåg från arbetsmarknaden 2015."

*"Avgörande för regionens utveckling att stärka ABB:s förutsättningar till kompetensförsörjning."*

*– Lars Lindblom*

Ett av Samarkands primära uppdrag har varit att underlätta inträdet på arbetsmarknaden för medflyttare till dem som börjar arbeta på till exempel ABB, Region Dalarna eller på någon annan av Samarkands ägar- eller medlemsorganisationer. Samarkand har därför arbetat med att bredda arbetsmarknaden och på olika sätt bidra till kompletterande tillväxt i regionen för att därmed stå bättre rustade i konkurrensen om attraktiv arbetskraft.

#### Samarkand stöder de sociala företagen

Ett sätt att bredda arbetsmarknaden är att vara behjälplig i utvecklingen av sociala företag inom Ludvika och Smedjebackens kommuner. Samarkand har ett samordningsuppdrag för sociala företag i Ludvika och Smedjebacken.

Samarkand stöder de sociala företagen, både operativt och strategiskt. Till exempel träffar Samarkand verksamhetsledarna från de sociala företagen gemensamt en gång per månad och fungerar som HR-resurs för de sociala företagen. I stödstrukturen ingår också samordningsförbundet, arbetsförmedlingen och kommunernas arbetsmarknadsverksamheter. Samarkand har en budget för riktade insatser efter behov.

### **Samarkand ger stöd för att knoppa av kommunala verksamheter**

2018 fick Samarkand i uppdrag av Smedjebackens kommun att se över verksamheten inom arbetsmarknadsenheten och komma med förslag på utvecklingsmöjligheter. Mycket av dialogen kretsade kring verksamheten Väderbacken.

Väderbacken var ursprungligen en enhet inom Samhall med samma inriktning på skogsbruk och enklare jordbruk. När Samhall avvecklade verksamheten tog Smedjebackens kommun över. Verksamheten var lämplig att knoppa av från kommunen, eftersom den var väl avgränsad, både geografiskt och innehållsmässigt. Dessutom tog den nästan allt fokus på AME-verksamheten, vilket var problematiskt eftersom personer i utanförskap behöver fler alternativ.

Samarkand hade mycket kontakt med den verkställande ledningen på Väderbacken som inledningsvis var tveksamma. Men allteftersom tiden gick blev de mer positiva. Samarkand tog fram budget, avtalsinnehåll med kommunen och en massa annat praktiskt och den 1 november 2019 startade Väderbacken som socialt företag.

### **Nätverk är Samarkands metod**

Betydande delar av Samarkands arbete sker i nätverk och arbetsgrupper som driver olika frågor utifrån medlemmars prioriteringar. Ett viktigt nätverk är den så kallade Samarkandkretsen som samlar alla medlemmar: företag, organisationer och andra relevanta aktörer. I dag är drygt 40 företag och organisationer medlemmar i Samarkand, och de sociala företagen är självklart med.

Medlemmarna betalar en årsavgift för att ta del av Samarkands tjänster och bjuds också fyra gånger per år in till kretsmöten. Nätverksträffarna ger en aktuell bild av utmaningar och mål för regionens aktörer.

### **Samarkand är en förebild**

Samarkand har blivit en modell för liknande stödstrukturer på andra håll i länet, och de är en viktig del i arbetet med att etablera sociala företag.

*”Samverkan mellan olika parter inom regionen är en förutsättning för att klara framtidens utvecklingsfrågor.”*

*- Lars Lindblom*

### **Kommunalrådet: politiken måste ge tydlig riktning**

Maria Strömkvist är kommunalråd i Ludvika och riksdagsledamot. Hon har alltid har trott på de sociala företagen som en viktig resurs i välfärdsuppdraget. Behovet av samverkan med de sociala företagen är viktigt ur många aspekter:

- De sociala företagen är en tillgång och inte en konkurrent till kommunens egna verksamheter.
- De personer som arbetar i de sociala företagen omfattas ofta av kommunens ansvar på ett eller annat sätt.
- För de sociala företagen kan kommuner och regioner erbjuda en marknad för tjänster och produkter.

Maria Strömkvist poängterar att den högsta politiska ledningen måste ge uppdrag med tydliga mål. En tydlig politisk vilja är viktig för att arbetet med sociala företag ska få en tydlig riktning.

Innan Samarkand fick det samordnande uppdraget för de sociala företagen var det ingen i kommunen tog ett samlat ansvar. De sociala företagen knackade på och uppvaktade alla kommunens aktörer. De kastades runt mellan olika aktörer.

*”I det läget bestämde jag mig för att föreslå styrelsen att Samarkand skulle få ansvaret för detta och att vi skulle kanalisera allt arbete med sociala företag till Samarkand. Idag är detta en av de främsta framgångsfaktorerna hos oss då Samarkand har ett stort förtroende runt om i olika organisationer och näringsliv.”*

– Maria Strömkvist

---



# Finansiering och upphandling

Det här kapitlet

- › beskriver allmänna förutsättningar för framgångsrik upphandling
- › ger en översiktlig beskrivning av några olika typer av upphandling
- › beskriver vad en kommun och region behöver tänka på vid användningen av ett idéburet offentligt partnerskap, IOP
- › ger exempel på samordnad kommunal upphandling.

## Inte bidrag

Offentlig sektor är – och kommer att vara – den huvudsakliga kunden för många sociala företag. Det betyder emellertid inte att de sociala företagen ska finansieras med bidrag. Ett bidrag ger kommunen eller regionen till exempel till en ideell förening för att den ska kunna verka och bedriva sin verksamhet. Civilsamhället bidrar på det sättet med viktiga funktioner till en positiv samhällsutveckling. Föreningsbidraget används generellt sett för att täcka de grundläggande administrativa och verksamhetsmässiga kostnader som krävs för att föreningen ska kunna bedriva sin verksamhet.<sup>9</sup> När kommunen eller regionen har behov av till exempel arbetsträningsplatser eller vill köpa tjänster som bidrar till att minska klimatpåverkan eller öka inkluderingen i samhället, där en förening eller annan organisation kan erbjuda sådana tjänster, kan det bli fråga om en upphandlingspliktig tjänst. Då måste det regleras i ett avtal.

*”Det finns en bild av att de här företagen inte är riktiga företag. Men det är helt fel. De sociala företagen verkar också på en marknad.”*

Ronney Olsson, processledare Samordningsförbundet Finsam Gävleborg

Not. 9. För en diskussion om civilsamhällets grundläggande funktioner, se Harding, Tobias (2012) *Framtidens civilsamhälle – Underlagsrapport 3 till Framtidskommissionen*. Regeringskansliet, Statsrådsberedningen.

FIGUR 6. Finansieringsmöjligheter



## Offentlig upphandling ska ske i konkurrens

Offentlig upphandling handlar i grunden om att skapa mesta möjliga nytta för medborgarnas skattepengar. Värdet av de upphandlingspliktiga inköpen i Sverige uppskattas till över 700 miljarder kronor vilket motsvarar drygt en sjättedel av Sveriges BNP. Med hjälp av en väl fungerande konkurrens vill regeringen använda upphandling som ett verktyg för att öka effektivitet och kvalitet i offentlig sektor och kommer att spela en avgörande roll för genomförandet av Agenda 2030 för långsiktigt hållbar ekonomisk, social och miljömässig utveckling.

Offentliga upphandlingar som sker öppet och i konkurrens motverkar korrup­tion och andra typer av osund konkurrens. Avsaknad av saklighet, opartiskhet och transparens leder till dyrare leveranser till det offentliga och allmänheten och sämre tjänster för medborgarna. När konkurrensen sätts ur spel försämras förutsättningarna för seriösa aktörer och leder i sin tur till ineffektiva lösningar och slöseri med samhällets resurser. Det minskar också incitamenten till innovation och gör det svårare att uppnå politiska mål. För att upphandlingen

ska bli ett kraftfullt verktyg har regeringen fastställt en nationell upphandlingsstrategi och särskilda inriktningsmål för den offentliga upphandlingen:

- › offentlig upphandling som strategiskt verktyg för en god affär
- › effektiva offentliga inköp
- › en mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens
- › en rättssäker offentlig upphandling
- › en offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar
- › en miljömässigt ansvarsfull upphandling
- › offentlig upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle.

Den nationella upphandlingsstrategin riktar sig främst till statliga myndigheter. Strategin är alltså icke bindande för kommuner och regioner även om regeringen gärna ser att kommunala och regionala styrande dokument utvecklas med upphandlingsstrategin som grund.<sup>10</sup>

## **Kunskap behövs – använd den interna och externa samverkansstrukturen**

För att kommunens eller regionens upphandlingar gentemot sociala företag ska bli framgångsrika och bidra till en strategisk utveckling av innovativa och framgångsrika välfärdslösningar är det viktigt att upphandlingarna vilar på de grundläggande styrdokument och handlingsplaner som upprättats i kommunen eller regionen. Saknas ett fastställt styrdokument finns det en risk för att upphandlingen blir en enstaka händelse eller leder i felaktig riktning.

En annan nyckelfaktor till framgångsrika upphandlingar är förkunskapen om de sociala företagen, vilka deras affärsområden är samt vilka varor och tjänster de säljer. Om kommuner eller regioner inte har denna förkunskap kan det bli svårt att genomföra en bra upphandling. De sociala företagen kanske inte ens är intresserade av att delta i upphandling? Att skaffa sig sådan kunskap är en viktig del av de upphandlingsförberedelser som måste göras.

Har kommuner och regioner utvecklat en intern och en extern samverkansstruktur finns det förutsättningar att genomföra bra upphandlingar. Genom den interna samverkansstrukturen kan kommunen och regionen samordna sig kring de behov och effekter som man vill att upphandlingen ska leda till. Med hjälp av den externa samverkansstrukturen kan kommuner och regioner skaffa sig goda kunskaper om de sociala företagen och andra aktörer.

Not. 10. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/organisera/nationella-upphandlingsstrategin>.



### TIPS!

Regeln är att samtal och dialog om upphandlingen förs öppet innan upphandlingen påbörjats, men kom ihåg att ingen aktör får gynnas i förhållande till andra. Under upphandlingsfasen kan anbudsgivare ställa frågor, men här måste upphandlande myndighet vara stringent i sin kommunikation så att alla potentiella anbudsgivare får samma information.

### Underlätta för mindre leverantörer

En upphandlande myndighet kan genomföra flera åtgärder för att underlätta för mindre leverantörer, som sociala företag ofta är. Det vilar därför ett stort ansvar på kommuner och regioner att minska dessa hinder. Lyckas vi med det får vi fler anbud och bättre konkurrens.

- › Anpassa språket i upphandlingsdokumenten så att det inte upplevs onödigt byråkratiskt och otillgängligt.
- › Anpassa krav och villkor efter branschens förutsättningar.
- › 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 att anbudsgivaren att lägga bud på delar av upphandlingen.
- › Tänk på möjligheten att genomföra upphandlings- och anbudsskolor 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.
- › Gör en översyn av kommunens respektive regionens avtalsområden för att undersöka möjligheten att ställa sociala hänsyn.
- › 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.

- 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 förskottsbetalning och efterhandsjustering kan vara en framkomlig väg.
- 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.

### **Upphandling ska utgå från behov**

Den upphandlande myndigheten, i det här fallet kommunen eller regionen, ska själv utifrån sina behov och förutsättningar välja hur man tillhandahåller samhällsservice, eller anskaffar varor eller tjänster. Propåer och initiativ om varor och tjänster som kommer från externa aktörer och individer utanför organisationen bör behandlas med försiktighet. Anskaffning ska alltid utgå från det offentliga uppdraget och identifierade behov. Genom att lägga tid på förberedelserna inför en upphandling skapas goda förutsättningar för att ”leveransen” som följer efter upphandlingen möter organisationens behov och mål.

Upphandlingsförfarandet vid kommuners och regioners inköp är olika beroende på vad det är som ska köpas in samt det samlade värdet av upphandlingsföremålet. Ju högre värde desto mer formaliserade upphandlingar. I många fall är det därför enklast att börja göra affärer med sociala företag när affären är av mindre värde genom en direktupphandling.

### **Direktupphandling och tröskelvärden**

Typ av tjänst och kontraktets värde är avgörande för hur upphandlingen ska gå till och vad som är möjligt. Upphandlande myndighet ska beräkna värdet på kontraktet över hela kontraktperioden och anskaffningen får inte delas upp i mindre eller flera delar i syfte att minska kontraktets beräknade värde. Kontraktets värde ska jämföras med två beloppsgränser, gränsen för direktupphandling respektive tröskelvärdet.

### **Direktupphandling**

Är upphandlingens värde under gränsen för direktupphandling, ställs lägre krav på öppenhet och konkurrens. Upphandlingen kan men behöver inte annonseras. Kommuner och regioner ska ha beslutat om riktlinjer för användning av direktupphandling, som ska vara vägledande i anskaffningsprocessen. Det finns också ett krav på dokumentation av upphandlingar vars värde överstiger 100 000 kronor.

### **Under tröskelvärdet**

Är värdet högre än beloppet för direktupphandling men lägre än tröskelvärdet ska upphandlingen normalt annonseras i en (nationell) elektronisk databas som är tillgänglig för alla. Under tröskelvärdet finns i vissa fall en större flexibilitet att ställa specifika krav på till exempel leverantören.

### **Över tröskelvärdet**

Över tröskelvärdet ska upphandlingen annonseras i EU:s gemensamma annonsdatabas Tenders Electronic Daily (TED), för att tillgängliggöra upphandlingen för potentiella leverantörer verksamma inom hela EU. Över tröskelvärdet gäller EU:s upphandlingsdirektiv fullt ut.

TABELL 1. Beloppsgränser

Upphandlingsförfarande	Direktupphandling	Tröskelvärde
Upphandling av vanliga varor och tjänster enligt LOU	0,6 milj kr	2,2 milj kr
Reserverad upphandling som syftar till social och yrkesmässig integration	0,6 milj kr	2,2 milj kr
Upphandling av sociala och vissa andra särskilda tjänster	0,6 milj kr	7,7 milj kr
Reserverad upphandling för vissa välfärdstjänster för vissa organisationer	2,1 milj kr	7,7 milj kr
Upphandling av välfärdstjänster	2,1 milj kr	7,7 milj kr

Källa: Upphandlingsmyndigheten.

Europeiska kommissionen beslutar om tröskelvärdena. Tröskelvärdena är fastställda till nivåer där företag inom EU och EES förväntas vara intresserade av att lägga anbud över nationsgränserna. Tröskelvärdena är olika beroende på vad som upphandlas. Tröskelvärdena är vanligtvis giltiga i tvåårsperioder. Direktupphandlingsgränserna beräknas som en procentsats av tröskelvärdena. Värdena är angivna exklusive mervärdesskatt.

## LÄSTIPS!

För mer information om aktuella upphandlingsregler, se respektive myndighets webbplats.

- Upphandlingsmyndigheten: <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/>
- Konkurrensverket: <http://www.konkurrensverket.se/>

## Förfaranden och förhållningssätt

När behovet är identifierat och nödvändiga beslut är tagna, finns det stora möjligheter att genomföra en upphandling så att den både uppfyller behoven, bidrar till att nå uppställda mål samt, i vissa fall och om det bedömts som en fördel eller förutsättning med upphandlingen, att rikta upphandlingen till idéburna organisationer.

Valet av förfarandet är inte alltid givet, och flera förfaranden kan vara möjliga. De olika förfaranden som är intagna i lag kan ses som alternativa möjligheter för den upphandlande myndigheten att välja mellan, beroende på syfte och mål med upphandlingen. Syftet med de olika regelverken är också att ge upphandlande myndigheter större flexibilitet att utforma upphandling efter sina önskemål, samt ambitioner att idéburna aktörers roll kan stärkas och förekomst som leverantör och utförare av välfärdstjänster öka.

I det följande fördjupar vi oss i upphandlingsförfaranden som är särskilt relevanta för handbokens ämne, samt två förhållningssätt som alltid är relevanta att beakta för att ytterligare öka upphandlingens värde.

### Några upphandlingsförfaranden

- › reserverad upphandling som syftar till social och yrkesmässig integration
- › reserverad upphandling av vissa välfärdstjänster för vissa organisationer
- › upphandling av välfärdstjänster.

### Några förhållningssätt

- › utvecklingsfrämjande upphandling
- › upphandla med mervärde.

### Reserverad upphandling som syftar till social och yrkesmässig integration

Det finns två typer av reserverade upphandlingar. Den första typen avser de upphandlingar då 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 procent av de sysselsatta hos dessa leverantörer måste ha 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 det provas i varje enskilt fall.<sup>11</sup>

TABELL 2. Beloppsgränser vid upphandling enligt LOU som syftar till social och yrkesmässig integration

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 handla upp vissa välfärdstjänster. Förutsättningen är att

- › det ska finnas en koppling mellan leverantörens syfte med sin verksamhet och det offentliga uppdraget
- › eventuell vinst ska återinvesteras
- › 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.<sup>12</sup>

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.

Not. 11. De viktigaste lagrummen i detta sammanhang är 4 kap. 18 § Lag (2016:1145) offentlig upphandling (LOU); 4 kap. 16 § Lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF); 4 kap. 8 § Lag (2016:1147) om upphandling av koncessioner (LUK).

Not. 12. Specifikt vilka tjänster som reglerna omfattar räknas upp direkt i 19 kapitlet 6 a paragrafen i LOU.

I likhet med det föregående förfarandet ska också reserverad upphandling ske öppet i konkurrens.<sup>13</sup>

TABELL 3. Beloppsgränser vid riktad upphandling av vissa välfärdstjänster för icke vinstdrivande aktörer

Direktupphandling	Ca 2 mnkr
Tröskelvärde	Ca 7 mnkr

### Upphandling av välfärdstjänster

Kommuner och regioner kan också handla upp 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.<sup>14</sup> Lagstiftningen ger en relativt stor flexibilitet när det gäller upphandling av välfärdstjänster.<sup>15</sup>

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. Den upphandlande myndigheten kan alltså själv bestämma hur upphandlingen ska genomföras eller välja att tillämpa ett reglerat upphandlingsförfarande, exempelvis för enkelt förfarande. Dessutom behöver de grundläggande upphandlingsprinciperna (exempelvis likabehandlings- och öppenhetsprincipen) bara tillämpas om en upphandling av välfärdstjänster under tröskelvärdet bedöms ha ett bestämt gränsöverskridande intresse. Bestämt gränsöverskridande intresse innebär enkelt förklarat att den aktuella upphandlingen är intressant för leverantörer etablerade i andra länder än i Sverige.

TABELL 4. Beloppsgränser vid upphandling av välfärdstjänster

Direktupphandling	Ca 2 mnkr
Tröskelvärde	Ca 7 mnkr

Not. 13. Aktuella lagrum är 19 kap. 6a–6b §§ Lag (2016:1145) offentlig upphandling (LOU).

Not. 14. Förteckning över vilka tjänster som betraktas som välfärdstjänster anges i bilaga 2a till LOU.

Not. 15. Aktuella lagrum 19 kap. LOU.

## Utvecklingsfrämjande upphandling

Om kommuner och regioner vill stimulera till utveckling och innovation finns möjligheten till så kallade utvecklingsfrämjande upphandling. Det är alltså inte frågan om någon särskild upphandlingsform, utan ett förhållningssätt som kommuner och regioner kan ikläda sig. 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.

För att upphandla utvecklingsfrämjande (den ”lägsta nivån” av innovationsupphandling” krävs ett fokus på funktionen/effekten/resultatet om ska uppnås, dvs funktionsupphandling. Upphandlingsmyndigheten kan ge stort stöd om att upphandla på funktion, se vidare:

[Funktionskrav i upphandling](#)

[Tre nivåer av innovationsupphandling](#)

## 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

- › sysselsättningsfrämjande åtgärder
- › arbetsrättsliga villkor
- › barns rättigheter

- › hållbar arbetsmiljö
- › social integration och lika möjligheter
- › tillgänglighet för alla för ökad delaktighet oavsett funktionsförmåga
- › beaktande av hållbarhetskriterier samt etisk och rättvis handel.

Upphandling kan vara ett kraftfullt verktyg för att skapa mervärden som bidrar till att uppfylla dessa samhällsnyttiga mål. Inte sällan ställs det krav på att dessa villkor ska uppfyllas under kontraktstiden. Anbudsgivaren bör i sitt anbud beskriva på vilket sätt som villkoret ska uppfyllas. Det förekommer att omfattning och tidsplan förhandlas fram mellan parterna, till exempel om erbjudande av sysselsättningskapande åtgärder.

Det finns numera stort stöd inom rättspraxis för att ställa hållbarhetskrav i upphandlingar och att se upphandling som ett strategiskt verktyg för att uppnå övergripande samhällsnyttiga mål. De krav som ställs måste ha en koppling till den vara eller tjänst som köps, samt stå i proportion till det som köps. Kommuner och regioner måste från fall till fall bedöma vilka hållbarhetskrav som är relevanta för varje specifik upphandling, beroende på upphandlingsobjektet och på hur målen ser ut.<sup>16</sup>

*”Vi upphandlare kan göra skillnad. Vi kan skapa värde för människor som står utanför samhälle, skapa fler jobb och ett bättre samhälle. Hur kan man tycka att det här är något annat än superkul.”*

*Ingvar Berg, Upphandlingsstrateg Nordanstigs kommun*

## Mät effekter

I takt med att samverkan med sociala företag börjar utvecklas behöver kommuner och regioner uppmärksamma frågan om effektmätning. Det är särskilt viktigt eftersom de sociala företagens resultat mäts i samhällseffekt och samhällsnytta, till skillnad från traditionella företag vars resultat mäts i ekonomiskt utfall. Här finns det inte en metod som kan användas, utan flera. Därför tjänar kommuner och regioner på att använda den interna och externa samverkansstrukturen för att tillsammans med berörda parter komma överens om vilken metod som ska användas och hur effektmätningen kan genomföras.

*”För att utveckla ett meningsfullt och fungerande arbete kring effektmätning behöver vi först skapa en samsyn kring sociala företags huvuduppdrag och arbetssätt.”*

*Dirk Kehr, Uppsala Stadsmission*

Not. 16. Aktuella lagrum 17 kap. 2-5 §§ LOU; 16 kap. 2-5 §§ LUF; 14 kap. 2-5 §§ LUK.



Om det inte sker en utveckling av att mäta samhällseffekter möter sociala entreprenörer svårigheter i att driva sociala företag och får svårigheter i att veta att man gör rätt insatser. Det blir också svårt för kommuner och regioner att veta vilka utvärderingskriterier man ska välja vid en upphandling. Det här är ett område som behöver vidareutvecklas. Tillväxtverket och Vinnova har pekat ut Effektfullt som en nationell part.

#### LOKALT EXEMPEL – en regional upphandlingsnod för flera Dalakommuner

---

Genom att etablera en gemensam upphandlingsorganisation för sju kommuner i Dalarna har tio reserverade upphandlingar genomförts under de senaste åren. I samtliga dessa fall verkar större och mindre sociala företag som leverantörer.

##### **En gemensam upphandlingsorganisation**

Upphandlingscenter etablerades 2013 och är en upphandlingssamverkan där kommunerna Avesta, Borlänge, Falun, Gagnef, Ludvika, Säter och Hedemora deltar. Huvuduppgiften är att i samarbete med kommunerna skapa gemensamma ramavtal som löper över lång tid. Upphandlingscenter ska också erbjuda stöd och rådgivning samt kvalitetssäkring i kommunernas egna upphandlingar, inklusive direktupphandlingar.

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.

Att upphandlingsarbetet vilar på en bred politisk bas är oerhört viktigt, påpekar Karolina Gistö, upphandlare på Upphandlingscentret. 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 som är mycket viktiga för den löpande verksamheten.

Det finns flera politiskt fastställda 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.

##### **Sociala företag som leverantörer**

Karolina Gistö berättar att de upphandlingar som har involverat sociala företag har handlat om att reservera deltagande för skyddade verkstäder eller för leverantörer vars främsta syfte är social och yrkesmässig integration för personer med funktionsnedsättning eller för personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden. Enligt Karolina Gist har upphandlingarna handlat om olika typer av insatser.

*”Vi har genomfört upphandlingar om både förberedande arbetsinsatser och arbetsträning, men också innehållsiga tjänster såsom intern postdistribution, fruktkorgar, tvätt av gardiner och biltvätt.”*

- Karolina Gistö

Karolina Gistö konstaterar att både Samhall och flera mindre sociala företag har lämnat anbud i de offentliga upphandlingarna. På frågan om Samhall konkurrerar ut de mindre sociala företagen svarar hon nej.

*”Samhall och de övriga sociala företagen verkar inom olika avtalsområden. De mindre sociala företagen har svårt att hantera de större eller mer specialiserade uppdragen. En tvätttjänst som handlar om att handha tvätt gällande tusentals plagg kräver en större organisation i form av ett tvätteri istället för en mindre tvättstuga som kan handha mindre mängder av exempelvis gardintvätt.”*

- Karolina Gistö

### **Betydelsen av politisk styrning**

Mari Jonsson är kommunalråd i Borlänge kommun och vice ordförande i den gemensamma nämnden för upphandlingssamverkan. Mari Jonsson påpekar att den tydliga politiska viljan att styra upphandlingar till sociala företag där så är möjligt är en styrka. Upphandlingscenters mål följs upp av nämnden och resultatet visar att det går. Kraften i en stark organisation som Upphandlingscenter bidrar till detta resultat. Dock krävs det engagemang hos medarbetare som gör upphandlingen, från start till mål, och hos politiken som visar genom beslut att detta är viktigt.

*”Genom att upphandla med sociala krav och upphandla med reserverade kontrakt stärker vi hela vårt samhälle. Alla får en chans till jobb.”*

- Mari Jonsson

Karolina Gistö ger flera tips på vad man bör tänka på för att genomföra lyckade upphandlingar gentemot sociala företag.

*”För det första, kom ihåg hur viktigt det är att ha politiken med dig och att ha politiska direktiv beslutade och nedskrivna. För det andra är det viktigt att ha ett nära samarbete med kommunernas arbetsmarknadsenheter. Där har vi en utsedd matchare från arbetsmarknadsenheten som efter att avtal tecknats kontakter avtalad leverantör och styr upp samarbetet kring arbetsträningen. På så sätt har också de sociala företagen utsedda kontaktpersoner.”*

- Karolina Gistö

Karolina Gistö avslutar med att ett gott råd på vägen:

*”Tänk på att inte göra det så svårt, att våga testa och räkna med att man får lära sig längs vägen.”*

- Karolina Gistö

---

## 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

- › skapar ett mervärde och bidrar till samhällsnytta för kommunen eller regionen
- › ger verktyg för att hantera komplexa frågor
- › bidrar till innovativa lösningar
- › bygger på lagliga möjligheter
- › tillvaratar de särskilda mervärden som de idéburna organisationerna erbjuder.<sup>17</sup>

Framväxten av IOP har präglats av vissa juridiska oklarheter och har nu senast uppmärksamats av den statliga utredningen om idéburna aktörer i välfärden.<sup>18</sup> Utredningen har föreslagit att IOP inte ska regleras i lagstiftningen. IOP har alltså ännu så länge inte fått en tydlig legal status. Enligt utredningens förslag utmärker följande kriterier 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.<sup>19</sup>

### LÄSTIPS!

För mer information om IOP, se *Idéburet offentligt partnerskap. Vägledning*. Stödmaterial till betänkande av utredningen om idéburna aktörer i välfärden.

Not. 17. Sveriges Kommuner och Landsting (2018). Utveckla idéburet offentligt partnerskap i kommuner, landsting och regioner. Rapport från utvecklingsarbetet 2017.

Not. 18. SOU 2019:56. Idéburen Välfärd. Betänkande av utredningen om idéburna aktörer i välfärden, s 327.

Not. 19. SOU 2019:56. Idéburen Välfärd. Betänkande av utredningen om idéburna aktörer i välfärden, s. 322.

Det är viktigt att en kommun eller en region är försiktig när man ingår en överenskommelse som man väljer att beteckna IOP. Anledningen till försiktighet är att det fortfarande inte är fullständigt klargjort om vad som ska anses utgöra ett *upphandlingspliktigt offentligt kontrakt* i relation till ett IOP.

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 partnerskapssamarbete med civila samhällets organisationer ofta är komplexa, det vill säga där det inte finns några färdiga lösningar eller tjänster som kan köpas.<sup>20</sup> 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. Eftersom det inte finns någon lagstiftning som reglerar etablering och utformning av IOP saknas också ett officiellt register över ingångna partnerskap.

Not. 20. SOU 2019:56. Idéburen Valfärd. Betänkande av utredningen om idéburna aktörer i välfärden, s. 4.



# Lär av omvärlden

I det här kapitlet blickar vi utanför Sveriges gränser. Innehållet bygger på underlag från två personer med olika europeiska uppdrag. De beskriver

- › att sociala företag är viktiga för att stärka samhällsutvecklingen både i enskilda länder, men också på europeisk och internationell nivå
- › varför det är viktigt för svenska kommuner och regionorganisationer att samverka med kollegor i andra länder kring dessa frågor.

Vår svenska strategi för socialt företagande är en del av en internationell rörelse. Socialt företagande ligger högt på dagordningen i EU, och EU-kommissionen gör flera strategiska insatser. Svenska kommuner och regioner har stora möjligheter att lära sig om socialt företagande i andra länder, men det finns också ett stort intresse från andra länder att lära sig av svenska erfarenheter. Det europeiska samarbetet vilar på ett ömsesidigt lärande.

Eftersom vi ständigt måste prioritera är det självklart inte motiverat att varje enskild kommun och regionorganisation ska lägga arbetstid på att var för sig hålla sig uppdaterad om utvecklingen av socialt företagande inom EU eller i enskilda länder. Men det finns mycket information på webbplatser, i nyhetsbrev och i olika nätverk som kan vara nyttigt. Våra respektive Brysselkontor kan ge hjälp att navigera rätt.

## I EU talar man ofta om social ekonomi

Inom EU används ofta uttrycket social ekonomi, ett uttryck som inte är så vanligt i Sverige. Vi talar oftare om civilsamhälle. Uttrycket social ekonomi betecknar ungefär socialt företagande inom civilsamhället eller att civilsamhället blir en ekonomisk aktör.

I samband med att Sverige blev medlem av Europeiska Unionen introducerades uttrycket även i Sverige. Uttrycket har fransk bakgrund och likställdes senare i svensk översättning med att civilsamhället blir en ekonomisk aktör.

### **EU-kommissionen: Sveriges kommuner och regioner har nytta av att samarbeta i EU**

Ulla Engelmänn är enhetschef för social ekonomi vid EU-kommissionens generaldirektorat för inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag. Hon ser en tydlig utveckling av den gemensamma europeiska politiken inom området socialt företagande.

Att svenska kommuner och regioner har nytta av erfarenheter från andra länder är en självklarhet för Ulla Engelmänn. På samma sätt är det viktigt med europeiskt samarbete kring dessa frågor. Hon hänvisar till nyutgivna rapporter om kartläggningar av sociala företag inom EU. De visar att antalet sociala företag i Europa växer och att deras affärsmodeller och verksamhetsområden blir allt mer varierade. Detta är ett resultat av såväl en utveckling ”underifrån”, som av politiska åtgärder och program som har initierats av regeringar.

#### **LÄSTIPS!**

Är du intresserad av utvecklingen utanför Sverige?

- European Commission (2020) *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ladda ner här: <https://europa.eu/!Qq64ny>.
- *Boosting Social Enterprise Development. Good Practice Compendium*. Publicerad av EU-kommissionen och OECD. Ladda ner här: <https://www.oecd.org/publications/boosting-social-enterprise-development-9789264268500-en.htm>.

## Ökad medvetenhet i världen – sociala företag och Agenda 2030

Samtliga FN:s medlemsstater har antagit Agenda 2030 och målen för hållbar utveckling. Det illustrerar att det finns en ökande internationell medvetenhet om de gemensamma samhällsutmaningarna, till exempel växande ojämlikhet, social utslagning och klimatförändringar. På europeisk nivå har Europeiska kommissionen, under ledning av President Ursula von der Leyen, tydligt fastställt hållbarhet som sin politiska prioritering, vilket inkluderar uppgiften att låta ”ekonomin arbeta för folket”.

### EU-kommissionen förbättrar för sociala företag

EU-kommissionen arbetar aktivt med att förbättra ekosystemet för sociala företag på europeisk nivå på olika sätt. Först och främst har EU-kommissionen utvecklat specifika program för att underlätta deras tillgång till finansiering. Till exempel har EUs program för sysselsättning och social innovation (EaSI) ökat utbudet av finansiering för sociala företag samt mikrofinansiering för ut-satta grupper och för små företag.

En annan viktig insats för kommissionen är att underlätta de sociala företagens tillgång till marknader. Kommissionen vill uppmuntra både offentliga myndigheter och traditionella företag att köpa varor och tjänster från sociala företag. Kommissionen undersöker för närvarande hur kluster kan hjälpa till att stödja samarbetet mellan social ekonomi och traditionella företag.

Dessutom arbetar kommissionen för att förbättra ramvillkoren för sociala företag. Till exempel samarbetar kommissionen med OECD för att hjälpa EU:s medlemsstater att utforma och vidareutveckla rättsliga och reglerande ramverk som kan göra det mer effektivt för sociala företag att verka.

Sist men inte minst främjar kommissionen de sociala företagens synlighet på EU-nivå, men också på regional och lokal nivå. Sedan 2018 har inte mindre än 100 städer och regioner organiserat, eller kommer att genomföra, aktiviteter som syftar till öka medvetenheten om dessa frågor och har anslutit sig till vårt nätverk ”Europeiska sociala ekonomiska regioner” – ESER.



### **Förutsättningarna i EU är olika men utmaningarna lika**

Sociala företag är starkt rotade i sina lokala ekosystem. Det är en av deras främsta styrkor. Nationella traditioner och legala ramverk kring socialt entreprenörskap skiljer sig också mycket åt inom EU. Däremot är de utmaningar som sociala företag står inför påfallande lika över hela den europeiska kontinenten. De flesta sociala företag behöver synas bättre, ha skräddarsydda ekonomiska lösningar och särskilda stödinsatser för att utveckla sin kapacitet eller har svårt att överhuvudtaget bedriva sin verksamhet på grund av att deras associationsformer och affärsmodeller inte passar in i det traditionella stödsystemet. På europeisk nivå kan kommissionen utveckla en politik som kompletterar den som genomförs på nationell, regional och lokal nivå. Dessutom har kommissionen särskilt goda förutsättningar att identifiera god praxis och att stödja spridningen av goda exempel. Med andra ord skapar EU-samarbetet länkar och möjligheter för både myndigheter och andra aktörer.

### **Många goda exempel från EU**

EU-kommissionen har samlat goda exempel från EU:s alla hörn när det gäller viktiga frågor och perspektiv för de sociala företagens utveckling, till exempel inom följande områden:

- › Hur kan offentlig verksamhet underlätta för de sociala företagen att delta i offentliga upphandlingar?
- › Hur kan de sociala företagen dra nytta av den digitala utvecklingen?
- › Hur kan de sociala företagen samarbeta med traditionella företag?

Om Sverige kan lära av dessa exempel kan vi utveckla en bättre offentlig politik och därmed maximera den samhällsnytta som de sociala företagen kan göra. Därför kan svenska kommuner och regioner ha stor nytta av att delta i EU-samarbetet. Och övriga aktörer inom EU-samarbetet skulle kunna ha stor nytta av deras erfarenheter.

## Hur kan kommuner och regioner delta i EU-samarbetet?

Hur kan då kommuner och regioner enklast gå tillväga om man vill lära av andra länder? Vilka forum är tillgängliga för kommuner och regioner? Några exempel:

- › ESER-initiativet (Europeiska sociala ekonomiska regioner): Initiativ startat av EU-kommissionen 2018 där offentliga myndigheter och andra intressenter utbyter erfarenheter. EU-kommissionen har beslutat att ta det här initiativet 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 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. Det 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. Verktyget finns på alla EU-språk, inklusive svenska: <https://www.betterentrepreneurship.eu/sv>.

## REVES: Världen är ojämlik och sociala företag behövs

REVES är en organisation med medlemmar från nästan 20 länder inom EU. REVES står för European Network of Regions and Cities for the Social Economy, och det bildades för mer än 20 år sedan. Medlemmarna är städer, kommuner och regioner samt olika organisationer inom den sociala ekonomin i Europa. Svenska kommuner och regioner var några av initiativtagarna i REVES. Flera har sedan dess varit aktiva i organisationen. Det här avsnittet bygger på underlag från Luigi Martignetti som är generalsekreterare för REVES.

Sociala företag har fått en viktig position på den politiska dagordningen på europeisk och internationell nivå. Det finns många möjliga förklaringar till den utvecklingen, enligt Luigi Martignetti. En förklaring är att de traditionella affärsmodellerna inte bidrar till en hållbar utveckling. Det råder mycket stor ojämlikhet i världen: En procent av världens befolkning är dubbelt så rik som 6,9 miljarder människor. Det traditionella företagandet har bidragit till den situationen. Ojämlikhet och ojämna fördelning av rikedom är den främsta orsaken till segregering. Den kooperativa ekonomin och det sociala företagandet är helt enkelt mer effektiva än andra affärsmodeller när det gäller att stärka människors välbefinnande och för att bidra till en hållbar utveckling.

*”Utgår vi ifrån de stora samhällsutmaningarna i Agenda 2030 är det självklart att utmaningarna inte kan hanteras och lösas enbart genom att ”justera” det befintliga systemet eller att enbart förlita oss på de traditionella aktörernas välvilja.”*

*Luigi Martignetti*

Den sociala ekonomin och det sociala företagandet är praktiska, konkreta och välutvecklade lösningar som kan träda in istället för eller vid sidan av det traditionella företagandet. Flera beslut och satsningar inom EU och OECD stödjer sådana initiativ.

## **Varför ska svenska kommuner och regioner delta i REVES?**

Luigi Martignetti menar att svenska kommuner och regioner traditionellt sett är öppna för och nyfikna på lösningar som testats i andra länder. De har också kapacitet att importera tillämpliga idéer. Under 1990-talet var det många kommuner som åkte till Italien för att lära sig mer om det italienska systemet med sina många sociala kooperativ. För närvarande är det många svenska aktörer som intresserar sig för socialt företagande i Skottland där man bland annat använder offentlig upphandling som ett medel för att stärka det sociala företaget.

Att lära av erfarenheter från andra länder är en bra utgångspunkt, understryker han, särskilt när de grundläggande ramarna är gemensamma, såsom i fallet med EU. Det möjliggör för svenska kommuner att inte bara få en förståelse för den policy som har utvecklats i andra sammanhang, utan också hur den utvecklats och varför. Det här betyder att svenska kommuner har möjlighet att lära ifrån en mängd olika lösningar, välja den eller de lösningar som är mest lämpliga och genomföra de anpassningar och justeringar som behövs så att man kan få ut med mesta av den i sitt eget lokala sammanhang.

## **I vilka forum kan svenska kommuner och regioner delta?**

Hur kan då kommuner och regionorganisationer enklast gå tillväga om de vill lära av andra länder och vilka forum är tillgängliga 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 det här området.

EU:s satsning Europeiska sociala ekonomiska regioner, ESER erbjuder offentliga aktörer möjlighet att träffas och utbyta erfarenheter.

Många andra av EU:s program idag ger stora möjligheter till att bygga tillfälliga forum för social ekonomi och socialt företagande, till exempel Interreg-programmet.



## Slutord

Att hitta nya och innovativa sätt att utveckla framgångsrika välfärdslösningar på är en viktig uppgift för landets kommuner och regioner. I den här boken har vi argumenterat för att kommunernas och regionernas samverkan med sociala företag är en viktig pusselbit i det arbetet. Många kan bidra till att en sådan samverkan utvecklas och etableras. Vi har bland annat betonat vikten av att etablera ett politiskt ledarskap, att utse en samordnande funktion i den egna verksamheten och att utveckla externa samverkansstrukturer. Huvudpoängen har varit att kommuner och regioner vinner på att ta ett tydligare och mer aktivt ägarskap i frågan om samverkan med sociala företag.

### ***Bli mer aktiva och lär av varandra - men kopiera inte***

Som vi har sett görs det redan mycket i våra kommuner och regioner. Många har kommit långt i sin samverkan med sociala företag och för dem kanske det bara handlar om att ”rama in” och koordinera sina insatser på ett mer strategiskt sätt. Andra kommuner och regioner har en längre resa att göra. Vi har argumenterat för att inte kopiera varandras lösningar, men att däremot inspireras av andra kommuner och regioner. Det finns mycket att lära av varandra, vilket talar för gemensam kompetensutveckling av medarbetare inom våra olika verksamheter.

### ***Sociala företag behöver också ta initiativ***

Kommuner och regioner kan bidra till att skapa förutsättningar för socialt företagande, men de är samtidigt beroende av att det finns sociala företag att samverka med. Vi hoppas att landets sociala företag kommer att ta kontakt med kommuner och regioner eller med de rådgivningsorganisationer som har till uppgift att stötta utvecklingen av företag och entreprenörskap. Vi behöver ett ekosystem som är starkt och inkluderar relevanta organisationer där aktörerna hittar sina roller och drar åt samma håll.

### ***Regeringen bör vara långsiktig i den nationella strategin***

Den nationella strategin för socialt företagande och sociala innovationer är ett första steg i att på allvar etablera sociala företag på den politiska dagordningen i Sverige. Strategin är viktig och har stor utvecklingspotential. SKR ser ett värde av att fortsätta arbetet på den inslagna vägen. Samverkan med sociala företag är ett långsiktigt åtagande.

# Sociala företag – några exempel

## Oxsätra och Åkerlänna Utveckling AB

Nordväst om Uppsala ligger byarna Oxsätra och Åkerlänna. För att upprätthålla en lokal service startades 2014 företaget Oxsätra Åkerlänna Utveckling AB. Företaget drivs som ett aktiebolag med särskild vinstbegränsning (SvB), vilket betyder att vinsten går tillbaka till bolaget. Initiativet till att starta företaget kom från idrottsrörelsen och bygdeföreningen. Cirka 400 personer i bygden har köpt aktier i företaget, som idag driver den lokala livsmedelsbutiken och en bensinmack. Parallellt har företaget arbetat med att erbjuda fiber till de boende. Planer finns på att starta en friskola och eventuellt ett äldreboende. Etableringen av Oxsätra Åkerlänna Utveckling AB har lett till bättre service, mer attraktiv boendemiljö och ett större engagemang bland befolkningen. Allt arbete och engagemang har också stöttats av Uppsala Kommun och Länsstyrelsen i Uppsala Län, som genom sina medarbetare aktivt har bidragit till att bolaget och verksamheten har utvecklats som den gjort. För mer information Thord Hägg, ordförande i bolagets styrelse, [thord.hagg@telia.com](mailto:thord.hagg@telia.com).

## Quantum Recycling

I Västerås verkar företaget Quantum Recycling. Företaget drivs som en ekonomisk förening och startade 2019. Företagets huvudsyssla är källsortering mot kommersiella fastighetsägare och tillsyn av miljöbodar. Quantum Recycling har ett starkt fokus på ”upcycling” och cirkulär ekonomi för att förlänga livscykeln på material och naturresurser genom återbruk. Företaget erbjuder föreläsningar och workshops om cirkulär ekonomi och Agenda 2030. Genom att profilera sig på grafisk design vill man stötta andra sociala företag med att utveckla hemsidor, appar, grafiska profiler och logotyper. Quantum Recycling välkomnar även människor på arbetsträning och arbetsrehabilitering. För mer information, se <https://www.quantum-recycling.com/>.



## Vägen ut!

Vägen ut! är Sveriges största franchisekedja av arbetsintegrerande sociala företag. De säljer miljövänliga produkter och tjänster inom kök och mat; konferens och event; bygg, fastighetsskötsel och grönyteskötsel; trädgård och odling; återbruk och design; textiltryck samt bed and breakfast. Företagen tar emot människor för arbetsträning och skapar arbete åt människor som står långt ifrån arbetsmarknaden. Vägen ut!kooperativen har avtal med flera kommuner om arbetsprövning, arbetsträning och daglig verksamhet. Tillsammans och i nära samverkan med den som arbetstränar och aktuella myndigheter görs en arbetsträningsplan med individuella lösningar. Vägen ut!kooperativen drivs i kooperativ form. De har lång erfarenhet av fysiska och psykiska funktionsnedsättningar, psykisk ohälsa, missbruk/kriminalitet, stressrelaterade sjukdomstillstånd och språksvårigheter.

Vägen ut!kooperativen har 13 sociala företag med en årsomsättning på 44 miljoner kronor. Antalet anställda uppgår till drygt 125. Merparten av de anställda har gått från bidragstagare till företagare. Vägen ut!kooperativen ägs av ett 30-tal medarbetare inom medlemsföretagen. Alla anställda kan, efter en viss tid som anställd, ansöka om medlemskap/ägarskap i det kooperativ där de arbetar. För mer information, se <https://vagenut.coop/>.

## Worldish

Under 2015 startade aktiebolaget Worldish i Linköping. Företaget har utvecklat ett digitalt verktyg som har till syfte att lösa de kommunikations- och kulturhinder som uppstår i möten mellan människor. Med hjälp av verktyget kan personal inom vården effektivt kommunicera med patienter direkt utan att behöva tolk. Genom att välja personalens och patientens språk översätter verktyget det som sägs, utan väntetid, i en konfidentiell konversation personal – patient emellan. Verktyget bidrar till att skapa ett samhälle som överensstämmer med FN:s hållbarhetsmål för god hälsa, välbefinnande och minskade ojämlikheter. Utländska invånare och flyktingar världen över kan få bättre och snabbare tillgång till sjukvårdssystemet, vilket ökar den totala hälsan och välbefinnandet hos dessa befolkningsgrupper och hos samhället som helhet. För mer information, se <https://worldish.se/>.

## Stenbackens boende- och arbetskooperativ

Stenbackens boende- och arbetskooperativ är ett socialt företag i Söderhamn. Företagets huvudsakliga idé är att hjälpa människor från utanförskap till medborgarskap. Ett boende för människor i samhällets utkanter utgör huvudverksamheten. 42 lägenheter hyrs ut till människor som annars skulle ha svårt att få en bostad. I lägenheterna bor ett hundratal personer. Genom catering, källsorteringstjänster, frakter, vaktmästeri och försäljning av fruktkorgar jobbar kooperativet med att skapa arbete till de som har det svårt att komma in på ordinarie arbetsmarknad. Under 2017 vann företaget en upphandling (reserverad upphandling) av fruktkorgar till Söderhamns kommun. De har också nyligen vunnit en upphandling för arbetsträningsplatser. I samband med spridningen av Covid 19 erbjuder företaget hjälp åt äldre och riskgrupper med mat och medicinleveranser. För mer information, se <http://www.stenbackensboende.se/>.

## UmeEcoride

Under 2017 startade företaget UmeEcoRide. Verksamheten är förlagd till Umeå och vilar på ett uttalat samhällsengagemang och drivs som en enskild firma. UmeEcoRide vill bidra till en samhällsomställning och en livsmiljö som är socialt hållbar och utvecklande för alla. Detta genom olika klimatsmarta transportlösningar, främst med sin eldrivna podtaxi som rullar på cykelbanorna och tar 2 passagerare. Den tar sig smidigt fram över hela stan, flygplatsen nås exempelvis på under en kvart. Förutom taxi erbjuds hållbara och naturnära upplevelser med olika rundturer längs älven och i stan, leveranser av paket och varor samt en skolskjuts för barn i förskoleåldern med en stor eldriven och väderskyddad lådcykel. Tjänsterna är tillgängliga och passar bra för både offentliga aktörer, privatpersoner och företag. För mer information, se <https://www.umeecoride.se/> eller sociala medier.

# Referenser

- <https://betterentrepreneurship.eu/>
- <https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/>
- <https://www.almi.se/>
- <https://coompanion.se/>
- <http://www.konkurrensverket.se/>
- <https://mikrofonden.se/>
- <https://www.mucof.se/>
- <http://www.skoopi.coop/>
- <https://www.quantum-recycling.com/>
- <https://socialinnovation.se/>
- <http://www.stenbackensboende.se/>
- <https://www.umeecoride.se/>
- <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/>
- <https://vagenut.coop/>
- <https://worldish.se/>
- [https://www.regeringen.se/491b2f/contentassets/0f9a51b89db64c7490d310a9b05dee19/2018\\_sociala-foretag.pdf](https://www.regeringen.se/491b2f/contentassets/0f9a51b89db64c7490d310a9b05dee19/2018_sociala-foretag.pdf)
- Austin, J; Stevenson, H & Wei-Skillern, J (2006) "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?" *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1–22.
- Berghamre Heins, Agneta (2009) *Sociala företag behövs! En skrift om sociala företag - en väg till arbete, nya affärsidéer och rehabilitering*. Stockholm: Tillväxtverket.
- Blideman, Bosse; Laurelii, Eva (2008) *Sociala företag vidgar arbetsmarknaden*. Stockholm: Kommentus i samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting och Svenska ESF-rådet.
- European Commission (2020) *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gawell, Malin (2019) *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report Sweden*. European Union.

- GECES (2020) *Clusters of social and ecological innovation in EU, Perspectives and experiences*. Working group – The role of clusters and similar forms of business cooperation in fostering the development of social economy. GECES, Working paper.
- GECES (2020) *Clusters of social and ecological innovation in EU, Recommendations & way forward*. Working group – The role of clusters and similar forms of business cooperation in fostering the development of social economy. GECES, Working paper.
- Harding, Tobias (2012) *Framtidens civilsamhälle. Underlagsrapport 3 till Framtidskommissionen*. Regeringskansliet, Statsrådsberedningen.
- Hedin, Ulla-Carin; Herlitz, Urban; Kuosmanen, Jari; Laurell, Eva (2015) *Arbetsintegrerande sociala företag: organisation, ledarskap och delaktighet*. Lund : Studentlitteratur.
- Kommunal- och moderniseringsdepartementet. *Veier til samarbeid. Sociale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor – eksempler og idéer*. Kommunal- och moderniseringsdepartementet.
- Lag (2016:1145) offentlig upphandling (LOU).
- Lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF).
- Lag (2016:1147) om upphandling av koncessioner (LUK).
- Levander, Ulrika (2011) *Utanförskap på entreprenad. Diskurser om sociala företag i Sverige*. Göteborg: Daidalos.
- Mattsson, Elisabet; Olsson, Jan (2009) *Det mänskliga företaget. Om social ekonomi för 2000-talet*. Stockholm: Premiss förlag.
- Nicholls, A (2018) 10th International Social Innovation Research Conference, September 3–5, Heidelberg, Tyskland.
- OECD/European Union (2017) *Boosting social enterprise development. Good practice compendium*. OECD/European Union.
- Regeringskansliet, Näringsdepartementet, Arbetsmarknadsdepartementet och Finansdepartementet, Promemoria, 2020-02-13, N2020/00137/EIN.
- Rønning, Rolf; Knutagård, Marcus; Heule, Cecilia; Swärd, Hans (2013) *Innovationer i välfärden – möjligheter och begränsningar*. Stockholm: Liber.
- 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.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2018) *Civilsamhället som utvecklingskraft, demokratiaktör och samverkanspartner*. Positionspapper. Sveriges Kommuner och Landsting.

Sveriges Kommuner och Landsting (2018) *Utveckla idéburet offentligt partnerskap i kommuner, landsting och regioner. Rapport från utvecklingsarbetet 2017.* Sveriges Kommuner och Landsting.

Tillväxtverket (2019) *Sociala företag i styrdokument och upphandling.* Tillväxtverket, Rapport 0297.

Tillväxtverket (2018) *Allt fler arbetar i arbetsintegrerande sociala företag.* Statistik om de arbetsintegrerande sociala företagen 2016 – och utvecklingen från 2009. Tillväxtverket.



# Ny väg till innovativa välfärdslösningar

## EN HANDBOK OM SAMVERKAN MED SOCIALA FÖRETAG

I den omvandling av samhällsstrukturer som vi befinner oss i kan sociala företag visa på nya möjligheter, innovativa arbetsformer och lösningar i samhället.

Regeringen har pekat ut sociala företag som en del av lösningen för att hantera dagens och framtida samhällsutmaningar, till exempel hälsa, integration, klimat, jämställdhet och enklare vägar till jobb.

Ett brett anslag, erkännande och en öppenhet inför nya lösningar behövs hos de kommuner och regioner som vill skapa rum för denna potential.

Med denna handbok vill SKR ge kommuner och regioner en introduktion till sociala företag. Handboken handlar om hur kommuner och regioner kan finna nya vägar till välfärdslösningar och ger konkreta exempel på hur kommuner och regioner kan utveckla samverkan och skapa affärer med sociala företag.

ISBN 978-91-7585-888-3

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

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

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



**Sveriges  
Kommuner  
och Regioner**