

Rapport

Effektmätning av social upphandling i östersunds kommun

Ett samverkansprojekt mellan Östersunds kommun
och Mittuniversitetet

Professor Yvonne von Friedrichs, Mittuniversitet
Universitetslektor Cecilia Dalborg, Mittuniversitet



Sammanfattning

Under 2023 har Östersunds kommun tillsammans med Mittuniversitetet bedrivit samverkansprojektet *Effektmätning av social upphandling*. Bakgrunden till projektet var att Östersunds kommuns arbetsmarknadsenhet ville främja arbetsintegration genom att upphandla sysselsättningsplatser hos arbetsintegrerande sociala företag. Genom sitt initiativ sökte kommunen lösa ett socialt problem med hjälp av aktörer som fanns utanför kommunens egen organisation. Initiativet förväntades på ett positivt sätt kunna gynna ett ökat socialt engagemang i den privata sektorn samtidigt som nyttan av företagets engagemang kunde bidra till ett ökat socialt värde på flera nivåer. Tidigare forskning har visat att det finns en problematik i att på ett användbart sätt mäta det sociala värdet av olika insatser för individer, organisationer och samhället. För beslutsfattare i kommuner innebär detta att det är svårt att veta vilken åtgärd som ger bästa resultat per satsad krona. Det finns således ett behov av att ta fram bra metoder för att mäta den sociala nyttan av insatser som t.ex. social upphandling av sysselsättningsplatser. Forskare från Mittuniversitetet fick därför i uppdrag, att genom ett samverkansprojekt med Östersunds kommun, driva projektet *Effektmätning av social upphandling* där den första etappen av kommunens sociala upphandling av sysselsättningsplatser hos sociala företag i kommunen utvärderas.

Östersunds kommuns intentioner var att förändra och utveckla upphandlingsprocesser med målet att öka sysselsättningen i kommunen. Mittuniversitetets syfte var att: 1) prova en modell om värdeskapande över tid, dvs den sociala upphandlingen, 2) mäta effekterna av den sociala upphandlingen ur tre perspektiv: dels för kommunen, dels för de organisationer vars tjänster upphandlas, samt dels för de individer som sysselsattes genom upphandlingen, 3) öka kunskapen och insikter om att mäta effekter av upphandling med sociala hänsyn, 4) bidra till välgrundade underlag för beslutsfattare inför framtida sociala upphandlingar, 5) ge rekommendationer till kommunen på vilket sätt upphandlingen skulle kunna utvecklas.

Utvärderingen av den sociala upphandlingen baseras på utfallet under det första året efter avtal skrevs med de upphandlade organisationerna, det vill säga under 2022/2023. Mittuniversitetets forskare har under denna period följt upphandlingsprojektet genom att genomföra intervjuer med de fem upphandlade organisationerna, med några av dem som deltog på de upphandlade platserna, dels med de ansvariga på Östersunds kommun. Intervjuer har även genomförts med Nordanstig kommun som var den kommun som inspirerat Östersund att använda social upphandling för sysselsättningsplatser.

Följeforskningen under Östersund kommuns första år med social upphandling har visat på svårigheter för kommunen att placera deltagare på sysselsättningsplatserna. Resultaten visar vidare att kommuner kan genom social upphandling få en större variation av innehållet på sysselsättningsplatserna än vad kommunen själva kan erbjuda och att ett bredare utbud av sysselsättning i sin tur kan leda till en bättre självkänsla hos deltagare. När det gäller handledning så visar resultaten att möjligheten till nära handledning bidrar till bättre resultat för deltagaren. De upphandlade sysselsättningsplatserna visade sig ha en stor ekonomisk betydelse för de mindre organisationerna då avtalet medfört ett tryggt inkomstflöde till verksamheten. De mindre organisationerna upplevde sig fått förbättrade ekonomiska förutsättningar att bedriva sin verksamhet och att kunna investera i lokala aktiviteter medan ett par av de större organisationerna inte hade samma upplevelse.

Slutsatsen är att om kommunen får den sociala upphandlingen att fungera så är det en kostnadseffektiv modell som medför att sysselsättningsplatser inte behövs i egen regi. De erfarenheter som kommunen erhåller från den sociala upphandlingsprocessen kan även leda till att kommunen kan öka sin upphandling av tjänster från privata aktörer inom andra upphandlingsområden.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Uppdraget	7
2 Metod för effektutvärderingen	8
2.1 Genomförandet	8
2.2 Den sociala upphandlingsprocessen	10
2.3 Utvärderingen av anbudet	11
3 Kartläggning av effektmättningsmodeller	13
3.1 Problemet att mäta effekterna av socialt värdeskapande	13
3.2 Olika verktyg för att mäta effekter	14
3.3 Verktyg för att mäta effekter på individnivå	14
3.3.1 Effekstjärnan	14
3.3.2 Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP)	15
3.4 Verktyg för att mäta effekter på organisationsnivå	16
3.4.1 Social Return on Investment (SROI)	16
3.4.2 Social Impact Assessment (SIA)	16
3.4.3 Värdeskapandekedjan	17
3.5 Verktyg för att mäta effekter på samhällsnivå	18
3.5.1 Samhällsekonomisk nytta	18
3.5.2 Socioekonomiska bokslut	19
3.5.3 Nyttosam - modell för samhällsekonomisk utvärdering	21
3.6 Sammanfattning – att mäta effekter av socialt värdeskapande	21
4 Resultat	23
4.1 Individnivå	23
4.1.1 Beskrivning av deltagarna	23
4.1.2 Deltagare 1 (D1)	23
4.1.3 Deltagare 2 (D2)	24
4.1.4 Deltagare 3 (D3)	25
4.1.5 Sammanfattning av värdet på individnivå	25
4.2 Organisationsnivå	26
4.2.1 Presentation av organisationerna	26
4.2.2 Intervjuer av organisationerna	28
4.2.3 Sammanfattning av värdet på organisationsnivå	33
4.3 Kommunnivå	33
4.3.1 Intervju med Östersunds kommun	33
4.3.2 Uppföljningsmöte	35
4.3.3 Sysselsättningsplatsernas beläggning	36
4.3.4 Erfarenheter från Nordanstig kommun	37
4.3.5 Sammanfattning av värdet på kommunnivå	40
5 Diskussion	41
5.1 Värdeskapande över tid	41
5.2 Värdet för individerna	43
5.3 Värdet för organisationerna	43
5.4 Värdet för kommunen	43
6 Slutsatser och rekommendationer	46
6.1 Lärdomar från social upphandling	46
6.2 Behovet av mål och uppföljning	47
6.3 Möjligheter och hinder med social upphandling	49
6.4 Rekommendationer för framtiden	49
Referenslista	51

Tabell- och figurförteckning

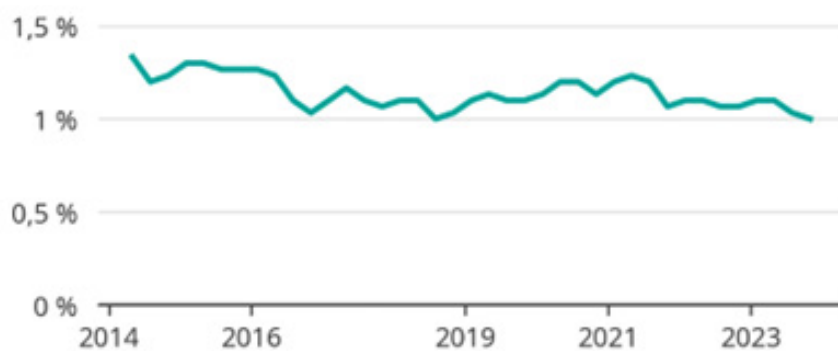
- Tabell 1. Översikt över effektutvärderingens genomförande
- Tabell 2. Deltagande organisationer i den sociala upphandlingen
- Tabell 3. Intervjuade organisationer
- Tabell 4. Intervjuade deltagare
- Tabell 5. Beläggning på sysselsättningsplatserna
- Tabell 6: Lathund, beräkning av återbetalningstid sysselsättningsplatser

- Figur 1: Andel invånare med ekonomiskt bistånd i Östersunds kommun
- Figur 2: Kravbeskrivning på tjänsten
- Figur 3. Effekttjärnan för psykisk ohälsa
- Figur 4. De 11 Bip-indikatorerna för anställningsbarhet
- Figur 5. Värdeskapandekedjans beståndsdelar
- Figur 6. Värdeskapande i verksamheter med social hänsyn
- Figur 7. Avkastning på sociala insatser
- Figur 8. Hävstångseffekt genom sociala investeringar
- Figur 9. Aktörstårtan i socioekonomiska bokslut
- Figur 10. Utökad aktörstårta i socioekonomiska bokslut.
- Figur 11. Nyttosam - Modell för samhällsekonomiska utvärdering
- Figur 12. Värdeskapande över tid
- Figur 13. Värdeskapande över tid i sysselsättningsprojektet
- Figur 14. Sysselsättningsplatser och beläggning

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I många kommuner finns det ett ökande behov av kompetensförsörjning identifierat samtidigt som många människor befinner sig långt från arbetsmarknaden och har svårt att hitta sysselsättning, detta gäller även för Östersunds kommun. Under 2022 var det totalt 1044 hushåll i Östersunds kommun som erhöll ekonomiskt bistånd till ett belopp av 58,2 miljoner (Socialstyrelsen, 2024). I beloppet för ekonomiskt bistånd ingår försörjningsstöd samt även bistånd till livsföringen i övrigt. Sett till individnivå, så var det i genomsnitt 698 individer, som varje månad under 2022, erhöll ekonomiskt bistånd (572 hushåll/månad). Detta motsvarar drygt 1 procent av den vuxna befolkningen i Östersunds kommun (Socialstyrelsen, 2024). Som framgår av figur 1, nedan, så har andelen, med ekonomiskt bistånd minskat och under hösten 2023 var andelen med ekonomiskt bistånd bland de lägsta nivåerna, under det senaste decenniet (Newsworthy, 2023).



Figur 1: Andel invånare med ekonomiskt bistånd i Östersunds kommun
Källa: Socialstyrelsen (2024); Newsworthy (2023)

Jämfört med riket så redovisar Östersund en lägre nivå vad gäller biståndsbelopp/ kommuninvånare. Jämfört med övriga kommuner i landet så hamnar man på plats 175 av 290 vad gäller utbetalat biståndsbelopp per kommuninvånare. Det finns således ett fortsatt behov av att minska andelen biståndsmottagare i kommunen.

Upphandlingsmyndigheten (2022) menar att social upphandling borde användas som verktyg för att skapa sysselsättning i kommuner. Offentliga kontrakt mellan kommun och företag kan användas som en väg in för individer som har svårt att få jobb samtidigt som företagets möjligheter till kompetensförsörjning kan stärkas.

I Östersund kommuns näringslivsstrategi uttrycks en önskan om att öka kommunens samverkan med sociala företag och att det skulle kunna leda till nya sätt för människor att närma sig arbetsmarknaden (Grön och Halvarsson, 2021). En upphandling av sysselsättningsplatser hos företag och civilsamhällets organisationer skulle således kunna leda till en ökad kompetensförsörjning för kommunens företag men även minska individens utanförskap. Östersunds kommuns arbetsmarknadsenhet beslutade därför i början av 2022 att främja arbetsintegration genom att upphandla sysselsättningsplatser, i första hand, hos arbetsintegrerande sociala företag (ASF). Ett ASF har som övergripande mål att genom arbete och delaktighet integrera människor i samhälle och arbetsliv, människor som av olika skäl har svårt att få eller behålla ett arbete.

Upphandlingen syftade till att skriva avtal med företag för sysselsättningsplatser som arbetsmarknadsenheten kunde nyttja för placering av individer som har behov av sysselsättning. Upphandlingen skulle ske i etapper med en första etapp som skulle starta under tidig höst 2022 och där avtalet skulle gälla för ett år. Tidpunkter för de följande etapperna skulle beslutas efter den första etappen då kommunen förväntade sig ett lärande under den första etappen om effekterna av den sociala upphandlingen dels för den individ som erhöll en sysselsättningsplats, dels för företaget som deltog i upphandlingen och dels för kommunen.

1.2 Uppdraget

För kommuners beslutsfattare är det svårt att veta vilken åtgärd som ger bästa resultat per satsad krona och därför behövs bra metoder för att mäta den samhällsekonomiska nyttan av insatser som till exempel social upphandling av sysselsättningsplatser. Offentlig sektor har generellt en stor nytta av att testa och utveckla mätmetoder men många kommuner har likt Östersunds kommun själva svårt att genomföra sådana tester. Östersunds kommun bjöd därför in Mittuniversitetet att genomföra en effektmätning av den första etappen av kommunens sociala upphandling av sysselsättningsplatser hos sociala företag i kommunen. Östersunds kommun hade sedan tidigare erfarenheter från att ha deltagit i samverkansprojekt med Mittuniversitetets forskningsgrupp "Sustainable Entrepreneurship in Sparsely Populated Areas" (SESPA) vars fokus är att studera förutsättningarna för entreprenörskap och socialt företagande i landsbygdkommuner. Genom Mittuniversitetet och Östersunds kommuns samverkansavtal kunde forskningsgruppen SESPA och Östersunds kommun tillsammans söka medel för att genomföra en studie om effektmätning av kommunens Etapp 1 avseende social upphandling hos sociala företag i kommunen.

Syftet med studien var att Mittuniversitetet tillsammans med Östersunds kommun praktiskt skulle prova en modell om värdeskapande över tid och att mäta effekterna av den sociala upphandlingen dels för kommunen, dels för de företag vars tjänster upphandlas samt dels för de individer som sysselsattes genom upphandlingen. Resultatet av projektet förväntades leda till ökad kunskap och insikt om att mäta effekter av upphandling med sociala hänsyn. Projektet skulle även bidra till välgrundade underlag för beslutsfattare inför framtida sociala upphandlingar dvs. om kommunen skulle fortsätta samarbetet med företag och organisationer inom ramen för sociala upphandlingsprocesser. Resultatet från projektet förväntades även bidra till att ge rekommendationer till hur upphandlingen skulle kunna utvecklas.

2 metod för effektutvärderingen

2.1 Genomförandet

Den lokala nyttan av interaktiv forskning är potentiellt stor. Forskare kan tillsammans med lokala aktörer föra problematiserande och utvecklingsinriktade samtal. Interaktiviteten ger också goda förutsättningar för att direkt och på ett tydligt sätt införliva forskningsresultat i pågående utvecklingsarbeten. Från forskarens horisont kan också en interaktiv relation ge stora fördelar. Samspelet med de lokala aktörerna ger forskaren möjligheter att utveckla begrepp, modeller och teorier för förändringsarbeten. Tillsammans med Mittuniversitetets forskare antog kommunen ett adaptivt förhållningssätt som innebar ett kontinuerligt lärande och en flexibilitet i upphandlingsprocessen där företag och organisationer involverades i den etappvisa lärprocessen. Kunskapen är fortfarande sparsam om såväl effektutvärdering av sociala upphandlingsprocesser som affärsmodellutveckling i sociala företag samt hur företag hanterar problematiken med kompetensförsörjning i glesbefolkade regioner. Detta är forskningsfält inom vilka Mittuniversitetet har intresse av att utveckla vidare och genom forskningen bidra till kunskaps- och modellutveckling avseende sociala upphandlingsprocesser i svenska kommuner.

Inledningsvis upprättades således en plan för hur effektutvärderingsstudien skulle genomföras. Den officiella tiden för effektutvärderingen sträckte sig från 1 januari 2023 till 31 december 2023. I praktiken så kom dock tiden för att mäta effekten av social upphandling att bli längre eftersom Östersunds kommuns upphandlingsprojekt startade redan i juni 2022 i och med kommunens informationsmöten med intresserade företag. Strax efter sommaren 2022 skrev kommunen avtal med de företag som svarat på upphandlingen och sysselsättningsplatserna kunde därefter besättas med deltagare i september 2022. Den totala perioden för Mittuniversitetets effektutvärdering kom därför att sträcka sig från juni 2022 till februari 2024 då denna rapport färdigställdes (tabell 1).

Tabell 1. Översikt över effektutvärderingens genomförande

Tidpunkt	Aktivitet	Syfte och resultat
22.06.17 och 22.06.29	Kommunens upphandlingsmöten med potentiella leverantörer.	Information till potentiella företag.
22.08.16	Anbudstidens utgång.	Snabb process. Resulterade i att 12 platser upphandlades från 5 företag.
22.09.12	Start av upphandlingsprojektet.	Avtalsskrivning. Deltagare hänvisas till de upphandlade sysselsättningsplatserna.
22.10.18 – 22.11.11	Intervjuomgång 1 av de upphandlade företagen.	Öka kunskapen om företagens ingångsvärden. Introduktion av MIUNs studie för företagen.
23.01.01–23.12.31	MIUNs forskningsprojekt om Östersunds kommuns projekt om social upphandling.	Identifiera hinder och möjligheter i Östersund kommuns upphandlingsprocesser. Lägga grunden för kommunens arbete med hållbar tillväxt och kompetensförsörjning.
23.01.01–23.05.31	Kartläggning av upphandlingsmodeller och effektmättningsmodeller. Seminarium med MIUN + Ösd kommun.	Öka kunskapsläget om effektmätning. Identifiera förutsättningar och möjligheter för social upphandling.
23.02.24	Gruppintervju av kommundienstpersoner.	Öka kunskapen om hur kommunen organiserar stödet till individer med försörjningsstöd.
23.04.01 –23.09.30	Effektmätning genom enkäter och intervjuer.	Effekter av social upphandling på samhällsnivå, företagsnivå, individnivå

23.05.11	Intervju Nordanstig	Erfarenheter från effekter av social upphandling från en kommun som tillämpat social upphandling under flera år.
23.05.10	Uppföljningsmöte med de upphandlade företagen.	Kommunens avstämningsmöte med företagen.
23.05.24	Halvtidsrapportering till Östersunds kommun.	Seminarium med deltagare från kommunen och forskarna vid MIUN för halvtidsavstämning.
23.04.27–23.04.28	Intervjuomgång 2 av de upphandlade företagen. Intervju av 3 deltagare på sysselsättningsplatserna.	Uppföljning av företagets upplevelse av att leverera upphandlade tjänster till kommunen. Uppföljning av deltagares upplevelse av sysselsättningsplatsen.
23.09.27 –23.10.31	Intervjuomgång 3 av upphandlade företag.	Avslutande intervju av företagets upplevelser av upphandlingens genomförande och effekt.
23.10.26	Uppföljningsmöte med Östersunds kommun	Avstämning och planering av slutseminarium
23.10 – 23.11	Enkät till de deltagare som arbetat på de upphandlade sysselsättningsplatserna.	Frågor till deltagare om deras erfarenheter av sysselsättningsplatserna.
23.10.01–23.11.30	Databearbetning.	Identifiera hinder och möjligheter i upphandlingsprocesserna.
23.10.22	Konferensdeltagande om social innovation i välfärd, hälsa och arbetsliv, Malmö.	Lärande om social upphandling i offentlig sektor. Kunskaps spridning om erfarenheterna från kommunens sociala upphandlingsprojekt.
23.12.07	Rapportering av resultat. Seminarium med MIUN + Östersunds kommun.	Bidrag till vägledning och modell. Kommunikation och dialog. Populärvetenskaplig rapport. Akademisk publikation.
23.12.31 – 24.02.28	Slutrapportskrivning.	Leverans av rapport till Östersunds kommun

För att erhålla en djupare förståelse för de effekter som det sociala upphandlingsprojektet hade på de medverkade aktörerna tillämpades en kvalitativ metod. Det empiriska underlaget kom att bestå av en litteraturstudie om att mäta socialt värde samt intervjuer av deltagande företag, kommundienstpersoner och av deltagarna på de upphandlade sysselsättningsplatserna. I tillägg genomfördes dokumentstudier av de upphandlade företagens webbsidor och där möjligheter funnits även deras årsredovisningar.

Samtliga deltagande organisationer intervjuades vid 3 tillfällen. Den första gången vid avtalsperiodens början, den andra gången sex månader in i avtalsperioden och den tredje gången vid den ett-åriga avtalsperiodens slut. Kommunens tjänstepersoner med kopplingar till upphandlingsprojektet intervjuades vid ett tillfälle och vi deltog även vid kommunens avstämningsmöte med upphandlade företag vid ett tillfälle.

Med hjälp från kommunen skickades även en enkät ut till de individer som hade en sysselsättningsplats under projektets första år (september 2022 till och med oktober 2023). Enligt kommunen var det under året totalt 17 individer som hade provat på att ha en sysselsättningsplats hos någon av de upphandlade organisationerna. Enkäten skickades ut till 14 av dessa då det inte fanns mailadresser till samtliga. Endast ett svar inkom vilket innebär att denna datainsamlingsmetod inte gick att använda för vidare analys.

För att erhålla en djupare förståelse för hur deltagarna upplevde värdet av att arbeta på någon av sysselsättningsplatserna intervjuade vi även 3 deltagare som under någon period hade haft en sysselsättningsplats vid någon av de upphandlade organisationerna.

2.2 Den sociala upphandlingsprocessen

Bakgrunden till det sociala upphandlingsprojektet var att Östersunds kommun hade upplevt att de hade tillgång till alltför få sysselsättningsplatser och att de dessutom endast kunde erbjuda alltför enkla uppgifter till de som hade sitt stöd från socialtjänsten. Kommunen ville därför få tillgång till fler arbetsplatser som även kunde erbjuda mer varierande uppgifter. Det upplevdes dessutom vara svårt att hitta platser för kvinnor. Målgrupp för sysselsättningsplatserna var de som hade försörjningsstöd från socialtjänsten. Kommunen önskade att de upphandlade sysselsättningsplatserna skulle vara individanpassade och att företagen skulle ha korta ledtider.

Upphandlingen, som genomfördes som en direktupphandling via e-post till socialförvaltningens sektorchef, skulle resultera i att kommunen skrev ett avtal med anbudslämnaren för ett år, med möjlighet till förlängning, för ett visst antal sysselsättningsplatser. Avtalsformen var ett så kallat ramavtal med företaget och en avtalstid som startade den 1 september 2022 för att avslutas den 31 augusti 2023 men med möjlighet till 1+1+1 års förlängning. Kommunen skulle senast sex månader innan avtalsperiodens slut skriftligen meddela företaget om en förlängning av avtalet inte skulle bli aktuell, om så inte skedde förlängdes avtalet automatiskt med oförändrade villkor för att därefter avslutas utan uppsägning. Om företaget inte levde upp till de avtalade kraven gav kommunen en skriftlig varning till företaget och om bristerna inte åtgärdades inom en rimlig tidsperiod avslutades avtalet omedelbart.

Antalet fördelade sysselsättningsplatser beslutades till maximalt 15 i den första upphandlingen. Sysselsättningen skulle handla om försäljning av varor eller tjänster och som kunde uppfattas som ett reguljärt arbete. Personerna som var aktuella för platserna var inte placerade hos arbetsförmedlingen utan befanns sig utanför arbetsmarknadssystemet. Det var därför viktigt att företaget skulle kunna inkludera den deltagande individen i företagets verksamhet så att denne blev delaktig i olika sammanhang. Företagen skulle även kunna arbeta med att stimulera deltagarens sociala träning och även bistå med språkträning om det behövdes. Företagen skulle utse en eller flera handledare som skulle ha nära kontakt med deltagarna och ha minst en namngiven handledare per åtta deltagare. Ingen formell utbildning krävdes för att vara handledare men krav på att minst en handledare kunde utföra uppdraget enligt uppställda krav (figur 2). Handledarna skulle dock ha erfarenhet, intresse och gärna någon utbildning i att arbeta stödjande för målgruppen. Om byte av handledare skedde under avtalstiden skulle detta godkännas av kommunen. Handledningen skulle vara individuellt anpassad till deltagaren och inriktad på arbetsledning, demonstration, motivation, coachning, styrning, stöd, utveckling, återkoppling med mera. Handledaren skulle iaktta deltagarens förutsättningar för olika typer av arbetsuppgifter och arbetssituationer samt deltagarens motivation, närvaro, samarbetsförmåga och handledningsbehov. Inriktningen skulle vara på deltagarens möjligheter att få och behålla ett reguljärt arbete.

Anbudslämnaren skulle ange hur många platser som de kunde erbjuda. Det var möjligt för organisationerna att samarbeta om de så ville. Avtalet innebar att Östersunds kommun betalade 6000 kronor per sysselsättningsplats och månad till företaget, oavsett omfattningen på sysselsättningen. Kommunen garanterade således betalning för hela avtalsperioden (ett år) för det överenskomna antalet avtalade platserna. Det fanns ingen kortaste placeringstid för sysselsättningsplatserna, det kunde vara fråga om 3 månader men det önskvärda från kommunen var att placeringarna skulle vara upp emot 6 månader. Det kunde dock även hända att en deltagare kunde besitta en plats under en månad om det fanns en plan utformad för det, en plan som upprättats av kommunen och deltagaren och som även utgjorde beställningen

för uppdraget till företaget. Organisationerna hade inte rätt att tacka nej till att ta emot en deltagare om man angett en kapacitet som ännu inte uppnåtts.

Upphandlingen vände sig i första hand till arbetsintegrerande sociala företag (ASF) i kommunen och upphandlingskriterierna utformades därför på ett sätt som gav arbetsintegrerande sociala företag företräde. Med ASF menade kommunen företag som i sina stadgar uttryckte att de hade som syfte att integrera människor i arbetsmarknad och samhälle, att sälja varor och/eller tjänster till kunder, att vara organisatoriskt fristående från offentligt ägande (så som av en kommun) och drivas i form av ett eget företag, att göra medarbetarna delaktiga i företaget genom ägande, avtal eller liknande, att återinvestera sina vinster i den egna eller liknande verksamheter. Ideella organisationer som inte uppfyllde de kriterier som ställdes för ASF kunde dock också få möjlighet att delta i upphandlingen förutsatt att andra kriterier uppfylldes. Samtliga företag skulle kunna erbjuda kvalificerad handledning och meningsfulla enklare arbetsuppgifter samt i övrigt svara upp till den kravbeskrivning (figur 2) som kommunen hade utformat för tjänsten som upphandlades.

1a. Kravbeskrivning tjänst	1b. Krav på handledning
<p>Leverantören ska:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ta emot de deltagare som Östersunds kommun anser skulle gynnas av en placering hos leverantören så till vida antalet är inom ramen för avtalet.• Erbjuda deltagaren sysselsättning inom den egna organisationen och under hela anvisningsperioden.• Utse och tillhandahålla namngiven handledare till varje deltagare. Max 8 placerade deltagare per namngiven handledare.• Kunna erbjuda deltagaren anpassade arbetsuppgifter utifrån deltagarens egen kapacitet och utan krav på produktivitet.• Utgå från den placering som är upprättad mellan deltagare och Östersunds kommun och använda denna som beställning för uppdraget.• Ställa arbetsplatsen till förfogande och förse deltagare med nödvändig arbets- och skyddsutrustning, skyddskläder, terminalglasögon eller annat som krävs för arbetsuppgiften.• Redogöra för iakttagelser kring deltagaren och dess utveckling under sysselsättningen.• Vid behov ge ett skriftligt utlåtande över deltagarens förmåga att arbeta och fungera på en arbetsplats.• Dokumentera deltagarens närvaro.• Dokumentera och meddela Östersunds kommun omgående om en deltagare utan giltigt skäl uteblir från sin sysselsättning eller missköter sig.• Omgående meddela Östersunds kommun förändringar av handledare, lokaler och annat som har betydelse för genomförandet av sysselsättningen.• Upprätta och underhålla en dialog med Östersunds kommuns för avtalet utsedd kontaktperson kring deltagarens utveckling och behov.• Deltagaren ska kunna färdas med vanligt förekommande offentliga transporter till och från sysselsättningsplatsen. <p>Leverantörer har arbetsmiljöansvar.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Leverantören skall individuellt anpassa handledningen efter individen och inriktas på arbetsledning, demonstration, motivation, coaching, styrning, stöd, utveckling, återkoppling med mera.• Handledaren skall även under insatsen iaktta deltagarens förutsättningar för olika typer av arbetsuppgifter och arbetssituationer samt kunna göra en skattning av motivation, närvaro, samarbetsförmåga och behov av handledning. Även övriga iakttagelser som har betydelse för att få och behålla ett reguljärt arbete ska vid behov dokumenteras.

Figur 2. Kravbeskrivning på tjänsten

Källa: Östersunds kommun (2022)

2.3 Utvärderingen av anbuden

Utvärderingsprocessen var snabb vilket innebar att från anbudstidens utgång den 16 augusti 2022 tog det endast ett par veckor till de flesta avtalen var tecknade. Utvärderingen av anbuden gjordes utifrån "bästa kvalitet" utifrån 3 kriterier som poängbedömdes:

1. i vilken grad anbudsgivaren uppfyller kriterierna för ett ASF (de som ej motsvarade Tillväxtverkets (2019) definition av ASF gavs 3 poäng),
2. arbetsplatsen och arbetsuppgifternas lämplighet för deltagarna,
3. möjligheter till individanpassning och nära handledning.

Kriterierna poängbedömdes utifrån en skala 1–5 där 5 var mycket god kravuppfyllnad och stort mervärde, 4 var god kravuppfyllnad och mervärde, 3 var uppfyller kraven och genomsnittlig/bra, 2 var vissa brister och sämre än genomsnittligt, 1 var brister och mycket sämre än genomsnittlig. Minst 3 kriterier krävdes för att företaget/organisationen skulle komma i fråga för avtal med kommunen.

För att undersöka intresset för företag och organisationer att delta i den sociala upphandlingsprocessen avseende sysselsättningsplatser skickade kommunen i juni 2022 ut en inbjudan till företag i kommunen om ett par dialogmöten för att informera om upphandlingen. Det resulterade i att det var 5 organisationer som slutligen svarade på upphandlingen och eftersom kommunen önskade ha många olika leverantörer så skrev de avtal med samtliga. Det innebär att kommunen skrev avtal med fyra ideella organisationer och en ekonomisk förening. Sammantaget tilldelades 12 sysselsättningsplatser av de 18–20 platser som organisationerna i sitt anbud hade angivit att de kunde ta emot i sina verksamheter. 3 organisationer fick tilldelat 2 platser vardera och 2 organisation fick 3 platser (tabell 2).

Tabell 2. Deltagande organisationer i den sociala upphandlingen

Organisationer	Organisationsform	Beviljade platser
A-lagets Allservice	Ekonomisk förening, Omsättning 2021: ca 700 000 kr 2 anställda+8 lönebidrag/nystartsbidrag	3
Hej Främling	Ideell förening, Omsättning 2021: 5–10 miljoner kr 20–49 anställda	3
Robin Hood	Ideell förening, 14 anställda (lönebidrag, 5 heltid + övriga 25%-50%) + volontärer	2
PMU, Pingstkyrkan	Ideell förening, 10 anställda (lönebidrag) + ca 20–25 praktikanter/anställda/dag	2
Röda Korset	Ideell förening, Volontärer ca 200 i Östersund, 30 praktikanter, 7 anställda (4 heltid + övriga 25–75%, lönebidrag) + volontärer	2

3 kartläggning av effektmättningsmodeller

Det är av betydelse att hitta modeller och verktyg för att mäta värdet av socialt entreprenörskap eftersom samhället efterfrågar detta om de ska vara med och finansiera entreprenörskapet. Nedanstående kapitel lyfter dels problematiken med att mäta socialt värde, dels ger exempel på olika verktyg för att mäta effekter på individnivå, organisationsnivå samt samhällsnivå.

3.1 Problemet att mäta effekterna av socialt värdeskapande

Att ha goda intentioner och mål är inte alltid detsamma som att faktiskt realisera ett socialt, eller "delat" värde. Det är därför viktigt att hitta former för att synliggöra effekterna som socialt värdeskapande har på omvärlden (Jannesson m.fl., 2022). Resultat från tidigare studier visar dock att lönsamhets- och effektmätning av socialt värdeskapande är utmanande då det är många aspekter att ta hänsyn till (Carenco, 2018). Det är framför allt omvandlingen från aktiviteter i organisationer, till olika samhällseffekter som är svåra att beräkna, det vill säga vad det är värt för olika intressenter, såsom individ, organisation samt samhället, att människor till exempel kommer ut i arbetslivet (Dalborg och von Friedrichs, 2019). Intressenter när det gäller beräkning av socialt värde är "en individ, organisation eller del av miljön som genomgår en positiv eller negativ förändring som en konsekvens av de aktuella aktiviteterna" (Hahn m.fl., 2016, s. 43). Endast de som upplever effekter av en aktivitet betraktas som intressenter av socialt värdeskapande (ibid.).

För att kunna uppskatta och bedöma "värde", brukar ofta den så kallade nyttoteorin användas (Bowman och Ambrosini, 2000). Denna teori antar att konsumenter spenderar pengar i syfte att maximera den tillfredsställelse som de uppskattar att de kommer att få genom att prioritera en viss vara eller tjänst (Zeithaml, 1988). Ett problem med detta sätt att bedöma värde hänger ihop med så kallade externaliteter eller externa effekter (Rangan m.fl., 2006). Vissa transaktioner mellan organisationer och brukare påverkar också tredje part, som inte omedelbart ingår i transaktionen. Positiva externa effekter uppstår om transaktionen också har potential att skapa betydande fördelar för samhället. Detta är framför allt kännetecknande för socialt entreprenörskap. Ett värdeskapande kan sägas ha uppstått om den totala nyttan för samhällets individer överstiger kostnaderna för alla resurser som används i verksamheten / transaktionen (Santos, 2012). När socialt värde skapas är det sammanlagda värdet ofta ett resultat av framtida långsiktiga samhällsliga kostnadsbesparingar, vilket komplicerar beräkningarna (Diochon och Anderson, 2009; Porter och Kramer, 2011).

Begreppet social påverkan har i tidigare forskning konceptualiserats med hjälp av många olika begrepp som också många gånger används synonymt (Rawhouser m.fl., 2019). Till exempel så används benämningarna; social avkastning på investeringen, socialt värde, social prestation, social avkastning samt social redovisning många gånger synonymt. Dessa liknande, men ändå olika terminologier, har enligt Rawhouser m.fl. (2019) bidragit till de utmaningar som nu finns för att förstå innebörden av social påverkan.

Enligt Ebrahim och Rangan (2014) så innebär social påverkan en logik av kedjeresultat, där organisatoriska insatser i form av resurser och aktiviteter leder till en serie av prestationer och effekter som i slutändan ger olika samhällspåverkan. Effektmätning innebär att visa de fördelar som de sociala aktiviteter och prestationer resulterar i för målgruppen genom att bevisa dess sociala effekter och dess påverkan (McLoughlin m.fl., 2009). Eftersom socialt värdeskapande organisationer har olika syften med sina verksamheter går det enligt Costa och Pesci (2016) inte att framställa en värdemättningsmodell som passar alla. Istället bör all mätning ha

utgångspunkt i "kritiska aspekter" av de uppsatta, sociala målen till berörda intressenter. Att identifiera värdet på samhällpåverkan med hjälp av verktyg och mätverktyg visar sig också vara komplicerad, och trots att många försök har gjorts att utvärdera olika metoder och modeller (se till exempel Grieco m.fl., 2015; Högberg, 2019; Maas och Likert, 2011ab; Costa och Pesci, 2016; Rawhouser m.fl., 2019) så finns det otillräckliga bevis för att föreslagna verktyg och tekniker verkligen integreras i praktiken (Kah och Akenroye, 2020). Det verkar inte heller som framtagna metoder eller modeller har haft någon större genomslagskraft eftersom det fortfarande efterfrågas nya modeller och metoder att mäta socialt företagande (se t.ex. Augustinsson, 2018; Regeringskansliet, 2018).

3.2 Olika verktyg för att mäta effekter

Så kallade indikatorer är mått eller värden som används för att kunna utvärdera effekter av sociala aktiviteter (Hahn m.fl., 2016; Jannesson m.fl., 2022). Olika indikatorer är ofta grundstenen till mätningar av kvantitativ art, och indikatorer används även för att mäta effekten av socialt entreprenörskap. En indikator kännetecknas av att den är mätbar, bygger på data av god kvalitet, och utgår utifrån intressentperspektiv. Indikatorerna är inte mål, utan visar på olika aspekter av måluppfyllelse som tillsammans säger något om målet är uppfyllt (ibid.).

För att vara användbara bör en indikator vara uppbyggd utifrån konceptet "SMART", specific, measurable, achievable, relevant och time-related (Shen m.fl., 2011). I svenska termer menas att indikatorn ska vara specifik, mätbar, uppnåbar, relevant samt och tidsrelaterad. Syftet med indikatorer är att skapa en mätbarhet och ju bättre indikatorer desto mer relevanta, specifika och korrekta data kan skapas. Ett stort urval av indikatorer är viktigt för att kunna skapa mål, för mätningar och för kommunikation (Shen m.fl., 2011). Att ta fram olika indikatorer kräver dock stora arbetsinsatser samtidigt som de i stor utsträckning kan vara svåra att använda i praktiken. En indikator kan visa att en förändring har skett men inte nödvändigtvis vad som är orsaken (Gustavsson och Elander, 2013). Indikatorer kan vara objektiva och subjektiva samt göras genom direkta mätningar. De objektiva indikatorerna kan kvantifieras utifrån men måste tolkas med försiktighet. På individnivå kan det handla om att mäta antal träningstimmar, förändrad tid i arbete eller liknande. De subjektiva indikatorerna fångar intressenters självupplevda förändring och uppskattas med frågor till målgruppen om upplevd förändring. Det finns dock en risk att individer omedvetet underskattar eller överskattar den förändring som har skett. Därför behöver man före mätningen sätta upp ett så kallat tröskelvärde som anger hur mycket förändring som ska ha skett för att det ska vara rimligt att säga att en effekt har uppstått (Hahn m.fl., 2016; Jannesson m.fl., 2022). I samband med mätningar av social påverkan är det viktigt att ta hänsyn till tidsmässiga faktorer, det vill säga hur snart en effekt förväntas att ses, samt hur länge som det förväntas att hålla i sig. Många gånger behöver upprätthållande insatser göras för att effekterna av tidigare aktiviteter ska hålla i sig (ibid.).

3.3 Verktyg för att mäta effekter på individnivå

Socialt entreprenörskap handlar många gånger primärt om att förändra förutsättningar - på individnivå. Nedan presenteras några verktyg för att mäta effekterna på denna nivå.

3.3.1 Effektstjärnan

Effektstjärnan, eller the Outcomes-star, är ett evidensbaserat verktyg som tagits fram av organisationen Triangle Consulting Social Enterprise (2023) och som avser att mäta effekten av olika förändringar (figur 3). Med hjälp av till exempel enkäter, där kontinuerliga mätningar genomförs, kan man se hur individer utvecklas över tid. De olika frågor som ställs, följs av en standardiserad, 10-gradig skala som innefattar tydliga beskrivningar av respektive steg.



Figur 3. Effektstjärnan för psykisk ohälsa (Recovery Star ©)
 Källa: Triangle Consulting Social Enterprise Ltd (2023).

3.3.2 Beskäftigelses Indikator Projektet (BIP)

Beskäftigelses Indikator Projektet (BIP), på svenska jobbindikator modellen, är ett annat sätt att mäta effekterna av social påverkan. De framtagna indikatorerna har sin bakgrund i en omfattande progressionsmätningstudie, utförd i Danmark, med syfte att undersöka vad det är som kan förklara varför individer med komplexa behov kommer i arbete. BIP undersöker sambandet mellan utvalda indikatorer för anställningsbarhet och sannolikheten att få ett jobb (Rosholm, m.fl., 2020).



Figur 4. De 11 BIP-indikatorerna för anställningsbarhet
 Källa: Rosholm, Lykke Sørensen och Skipper (2020).

Utfallet på de olika indikatorerna går att påverka med olika insatser och en insats kan potentiellt bidra till att individen förbättrar sig på en eller fler av indikatorerna. Resultat från studien

är att man ska komma bort från en trappstegsmodell där olika insatser ersätter varandra, och istället jobba för att samordna hälsorelaterade, sociala samt jobbfokuserade insatser. Studien lyfter fram att de arbetslösa individernas jobbsökningsaktivitet är avhängig av hur väl de klarar sig på de indikatorer vi mäter på. I synnerhet nio indikatorer har stor betydelse för om individerna börjar söka jobb (Rosholm m.fl., 2020).

3.4 Verktyg för att mäta effekter på organisationsnivå

Historiskt sett så har effektmätning i företag framför allt haft fokus på ekonomiska aspekter. Nedan presenteras några olika verktyg som tar ett större grepp för att mäta effekterna av socialt värdeskapande för organisationer.

3.4.1 Social Return on Investment (SROI)

Social Return on Investment (SROI) är en metod som fått stor genomslagskraft tack vare sin likhet med företagsekonomiska värderingsmetoder. Metoden sätter avkastningen på en investering i relation till värdet av insatta aktiviteter med samhällssyfte (SROI network, 2012). Metoden liknar därmed så kallad Cost Benefit Analysis (CBA) vilket är en metod som främst används vid samhällsekonomiska lönsamhetsbedömningar och som går ut på att sätta de samhällsekonomiska kostnaderna för en investering i relation till den samhällsekonomiska nyttan som investeringen medför (se 3.5.1 nedan).

SROI - metoden utvecklades av Roberts Enterprise Development Fund (se REDF, 2023) och administreras av ett konsortium av organisationer som har bas i Storbritannien. (SROI network, 2012). Metoden bygger i likhet med den etablerade metoden Return On Investment (ROI), på att bedöma ekonomisk lönsamhet genom att jämföra (investerings-) kostnader med förväntade intäkter. SROI beräknas på ett liknande sätt men inkluderar också samhälleliga nyttor (och skador) som ges ett monetärt värde (Hahn m.fl., 2016; Jannesson m.fl., 2022). SROI grundar sig på sju principer:

- Involvera intressenter
- Förstå vad som förändras
- Värdera de som är betydelsefullt
- Inkludera enbart det som är väsentligt
- Överdriv inte
- Var transparent
- Verifiera resultaten

Dessa principer leder sedan till sex genomförandesteg där det första steget innebär att etablera omfattning och nyckelintressenter. Det andra steget innebär att kartlägga utfallet (*input, output, outcomes*), följt av steget att ta fram indikatorer. Det fjärde steget innebär att analysera och fastställa effekter. Slutligen läggs allt samman och SROI kalkyleras och rapporteras. Flera av stegen kräver väsentlig insamling av data från olika källor och dessutom behöver den som utför beräkningen göra vissa antaganden kring vilka aktiviteter som resulterat i vilka effekter. (SROI Network, 2012). Konceptet SROI är idag internationellt etablerat och vedertaget för att mäta, och förstå, effekter och värdeskapande ur ett såväl ekonomiskt som socialt och miljömässigt perspektiv (Hahn m.fl., 2016; Jannesson m.fl., 2022).

3.4.2 Social Impact Assessment (SIA)

Social Impact Assessment (SIA) är en annan metod som analyserar, övervakar och hanterar sociala konsekvenser vid ett projekt eller en satsning som påverkar samhället (IAIA, 2023). Ge-

nom analys och hantering av projektet fastställer SIA både positiva och negativa konsekvenser oavsett om de är tilltänkta eller inte. "Social impact assessment can be defined as the process of assessing or estimating, in advance, the social consequences that are likely to follow from specific policy actions or project development, particularly in the context of appropriate national, state, or provincial environmental policy legislation." (Burdge och Vanclay, 1996, s.59)

Genom SIA komprimeras ett antal olika aktiviteter till en effektiv konsekvensanalysmetod, bland annat identifieras intressenter och deras deltagande samordnas. Verktuget assisterar även vid utvärdering av olika alternativ, hjälper till vid platsval, analyserar och förutser den troliga påverkan och reaktionen för varje intressent och identifierar de aktiviteter som troligen kommer skapa stor påverkan på samhället. Det som är centralt i modellen är att samhället i sig är med i processen genom lokala intressenter och liknande (Burdge och Vanclay, 1996). Då kan osäkerhet som kan finnas i projekt reduceras och motstånd från samhället kan motarbetas om de känner delaktighet. SIA har inte haft samma genomslagskraft i Sverige som i andra länder, som till exempel USA, Kanada, Norge och Finland (Svensson, 2011).

3.4.3 Värdeskapandekedjan

Många ramverk för att mäta social påverkan utgår ifrån den så kallade värdeskapandekedjan vilken är en logisk modell som utvecklades i USA i slutet av 1960-talet (Ebrahim och Rangan, 2014). Nyckelkomponenter i denna modell är följande: resurser; aktiviteter, prestationer, effekter, påverkan och slutligen värdeskapande (figur 5).



Figur 5. Värdeskapandekedjans beståndsdelar

Källa: Jannesson m.fl. (2022, s. 38).

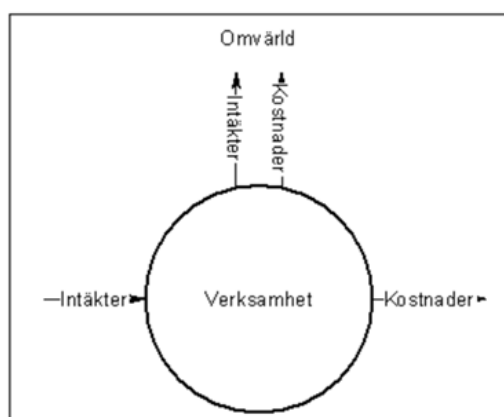
Modellen startar med de resurser (inputs) som krävs för att genomföra *aktiviteterna*, till exempel pengar, tid och material (Hahn m.fl., 2016; Jannesson m.fl., 2022). Aktiviteterna är det som ska bidra till att värde i slutändan skapas. *Prestationer* (outputs) avser mätbara konsekvenser av aktiviteterna. Till exempel antal deltagare, sålda varor, jobbtillfällen eller föreläsningstimmar. *Effekter* (outcomes) är de ekonomiska, sociala samt miljömässiga förändring som aktiviteterna genererar. Dessa effekter kan vara såväl positiva som negativa och beröra olika nivåer, till exempel minskat ekonomiskt bistånd (kommunnivå), ökad vinst (företagsnivå), samt ökad disponibel inkomst (individnivå). De sociala effekterna är de som är svåra att mäta, såsom till exempel ökad motivation, minskade vårdbehov, minskat utanförskap och liknande. *Påverkan* (impact) avser andelen av uppnådda effekter som går att härleda till genomförda aktiviteter. Här handlar det om att kunna förstå orsak och verkan, samt att uppskatta vad som hade hänt om aktiviteterna inte hade genomförts. Modellen mynnar ut i värdeskapande (value creation) och avser värdet av såväl de enskilda effekterna som det totala värdet av den påverkan som aktiviteterna har bidragit till (ibid.).

3.5 Verktyg för att mäta effekter på samhällsnivå

Många sociala företag genererar värde, inte bara för individer och den egna organisationen, utan även värde för samhället i stort. Nedan presenteras några modeller för att mäta effekterna av socialt värdeskapande - på samhällsnivå.

3.5.1 Samhällsekonomisk nytta

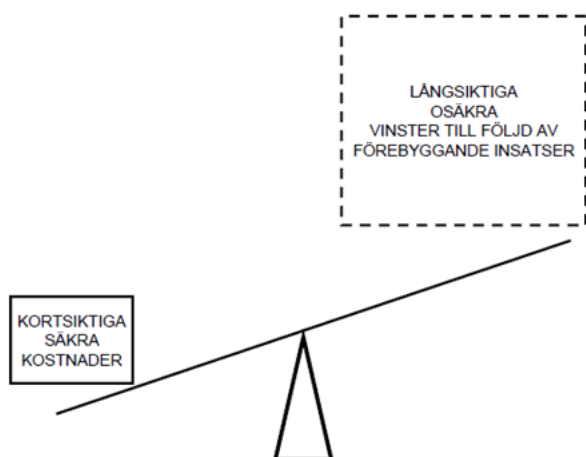
Alla verksamheter har olika ekonomiska relationer till sin omvärld. Ett vanligt sätt att mäta denna ekonomiska relation är att jämföra det verksamheten får i ersättning för det de gör (intäkter) med det som verksamheten själva betalar för de resurser som förbrukas (kostnader). För de flesta "traditionella" verksamheter ger den reguljära redovisningen all nödvändig information. Det finns emellertid verksamheter som, utifrån sin (sociala) affärsidé, påverkar intäkter och kostnader för andra aktörer i dess omgivning. Det vill säga deras verksamhet resulterar i så kallade externa effekter i omgivningen. Det handlar framför allt om verksamheter som arbetar med olika förebyggande insatser, och/eller rehabilitering av människor som av någon anledning har hamnat utanför samhällets ramar. Värdet som dessa organisationer skapar, inte bara för individen, utan för omvärlden, kan många gånger vara betydande (figur 6) (Nilsson och Wadeskog, 2008). Om en verksamheterna, som skapar dessa sociala värden, ifrågasätts bör beslutsunderlaget täcka in även de externa effekterna av verksamhetens aktiviteter, det vill säga de intäkter eller kostnadsbesparingar som verksamheten genereras för omvärlden (ibid.).



Figur 6. Värdeskapande i verksamheter med social hänsyn

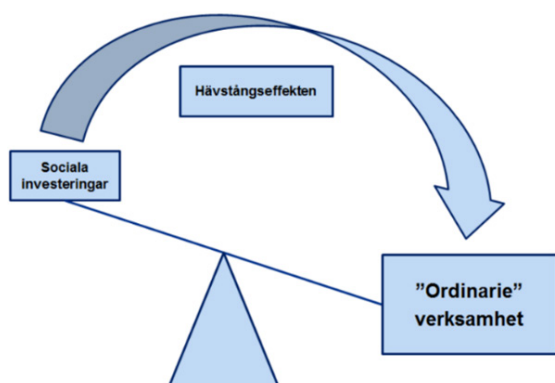
Källa: Nilsson och Wadeskog (2008).

En metod som använts för att göra samhällsekonomiska lönsamhetsbedömningarna är Cost Benefit Analysis (CBA), även kallad kostnads-nyttoanalys. Metoden har sedan länge använts inom nationalekonomin, i syfte att räkna in icke-monetära samhällskonsekvenser vid till exempelvis större infrastrukturprojekt (Cordes, 2017). CBA går ut på att sätta de samhällsekonomiska kostnaderna för en investering i relation till den samhällsekonomiska nyttan som investeringen medför. Det handlar ofta om att "satsade pengar idag kan resultera i större besparingar i framtiden" (figur 7).



Figur 7. Avkastning på sociala insatser
Källa: Nilsson (2013).

Målsättning är att få en hävstångseffekt genom den sociala investeringen (Figur 8).



Figur 8. Hävstångseffekt genom sociala investeringar
Källa: Nilsson (2017).

CBA anses vara resurskrävande och kräver många gånger antaganden om bland annat tidshorisont, diskonteringsränta och monetära värden på kostnader och nyttor som inte alltid är objektiva (Clark m.fl., 2004). Nedan redovisas modeller som bygger på CBA.

3.5.2 Socioekonomiska bokslut

Det socioekonomiska bokslutet syftar till att komplettera verksamhetens egen redovisning av intäkter och kostnader med en resultatredovisning av de ekonomiska effekterna i verksamhetens omvärld. Detta kan göras på mer eller mindre ambitiöst sätt, beroende på syfte och resurser (Nilsson och Wadeskog, 2008).

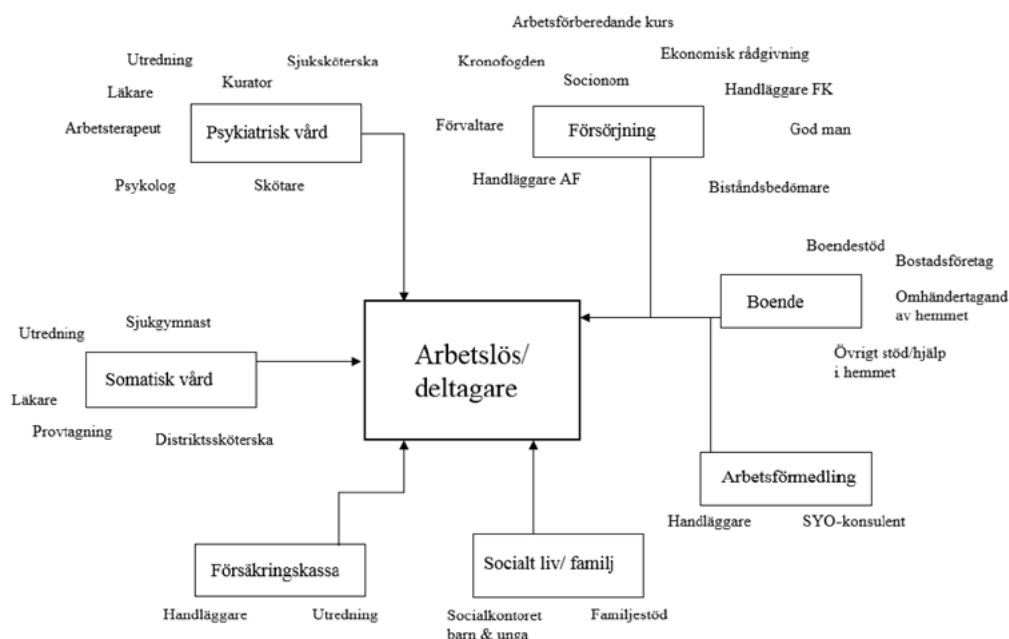
Det socioekonomiska bokslutet är framför allt en metod som beräknar hur samhället tjänar, i minskade kostnader, för personer som befinner sig i utanförskap och jämför dessa med samhällets kostnader då dessa personer är aktiva i någon typ av verksamhet. I bokslutet beräknas ett samhällsresultat genom att sätta prislapp på de effekter som verksamheten genererar. Metoden bygger därmed på nationalekonomiska teorier.

Nilsson och Wadeskog (2006) utvecklade det socioekonomiska bokslutet med hjälp av studier på företagen Vägen ut! och Basta. Båda företagens verksamhet tar avstamp i människor som hamnat i utanförskap på grund av kriminalitet och missbruk och på så sätt har svårigheter att ta sig in på den ordinarie arbetsmarknaden. Resultatet visar bland annat att samhället får en vinst som många gånger om överstiger företagens resultat. Försäkringsbolagen, socialtjänsten och rättsväsendet anses vara de stora vinnarna, med vinster på både kort och lång sikt. Det är dock svårt att med det socioekonomiska bokslutet mäta det värde som verksamheten får för deltagarna. (Nilsson och Wadeskog, 2006)



Figur 9. Aktörstårtan i socioekonomiska bokslut
Källa: Nilsson och Wadeskog (2008).

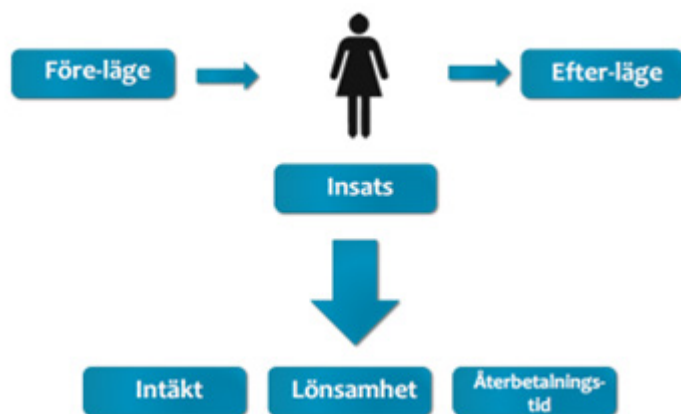
Genom aktörstårtan (figur 9) fångar man upp de aktörer som senare kommer att påverkas med kostnader och intäkter från verksamheten. Ganska snabbt blir dock kalkylen ganska avancerad (figur 10), med många beräkningar.



Figur 10. Utökad aktörstårta i socioekonomiska bokslut
Källa: Nilsson (2013) samt Eriksson och Göransson (2016).

3.5.3 NyttoSam - modell för samhällsekonomisk utvärdering

NyttoSam är en strategisk modell (figur 11), framtagen av konsultföretaget Payoff, som syftar till att mäta värdet av sociala insatser. Genom så kallad samhällsekonomisk utvärdering så uppskattas det ekonomiska värde som sociala investeringar skapar, med utgångspunkt från individernas situation *före* jämfört med *efter* deltagandet i insatsen (Payoff, 2022).



Figur 11. NyttoSam - Modell för samhällsekonomiska utvärdering
Källa: Payoff (2019).

Lönsamhet beskriver värdet som finns kvar efter att kostnaderna för insatsen har räknats bort, dvs. intäkter minus kostnader. *Återbetalningstid* är den tid som det tar att få tillbaka de resurser som har satsats i insatsen, dvs. den tid det tar för att skapa intäkter som överstiger den totala insatskostnaden (Payoff, 2022).

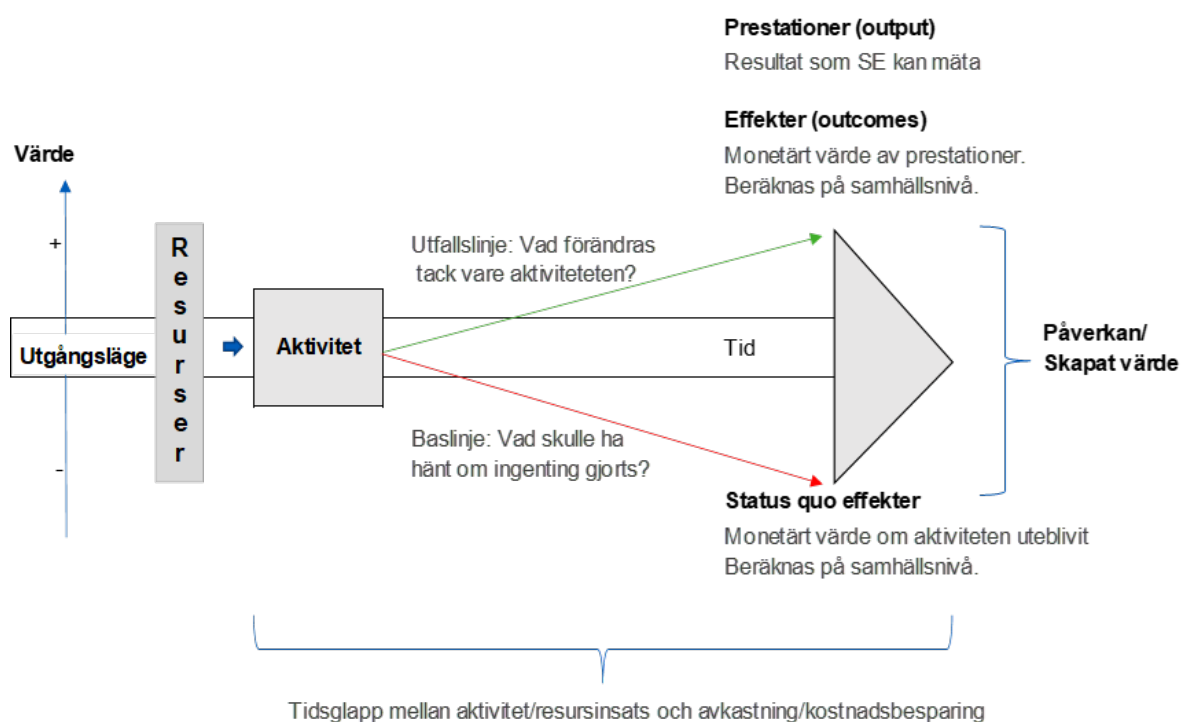
"Med ett försörjningsstöd enligt norm och med en inkomst på 22 500 kr per månad skapas en intäkt på cirka 175 000 kr per år för kommunen om en person kommer i arbete, oavsett om arbetet är subventionerat eller inte, förutsatt att alternativscenariot är att personen skulle varit utan arbete och erhållit försörjningsstöd" (Payoff, 2019, s, 13).

3.6 Sammanfattning – att mäta effekter av socialt värdeskapande

Att kartlägga olika aktiviteter sociala påverkan innebär också att man måste ta hänsyn till om utfallet kan bero på andra aktiviteter. För att bilda sig en uppfattning om detta kan till exempel en jämförelse med någon slags kontrollgrupp göras, till exempel från tidigare statistik, eller liknande individer som jämförs. Ett tredje alternativ är att ha skuggkontroll, med hjälp av experter inom området som får uttala sig. Att mäta social påverkan handlar också om att göra en kvalificerad uppskattning. Det går inte att mäta värdet exakt eftersom det aldrig helt kan identifieras vad som är resultat av aktiviteterna och vad som skulle skett i alla fall. Utmaningen i att skapa modeller för att mäta värdet av socialt entreprenörskap kan i stor utsträckning relateras till den nödvändiga balansen mellan genomförbarhet och trovärdighet (Clark m.fl., 2004). Metoden måste vara enkel nog för att kunna genomföra, men också tillräckligt informativ för att fylla något syfte. Det som ska uppskattas och beräknas är ett kvantitativt värde på de positiva externa effekterna som innebär fördelar i samhället, dvs. samhällspåverkan (Grieco m.fl., 2015). Vissa effekter är mycket svåra att mäta kvantitativt, till exempel glädje, säkerhet och självkänsla och därför bör de uteslutas från modellen. Görs inte detta finns det en risk att modellens trovärdighet ifrågasätts, eller att mätningen inte genomförs på grund

av svårigheten att uppskatta dessa värden (Carenco, 2018). Ett ytterligare problem med värdemätningen av socialt entreprenörskap är relaterat till den begreppsmässiga förvirring som råder. Olika begrepp och beståndsdelar används på lite olika sätt. För att rätta till detta måste en enhetlig terminologi börja användas, så att alla talar om samma saker (Clark m.fl. 2004). Slutligen så måste modellerna vara solitt underbyggda, och redovisade resultat behöver vara lätta att kommunicera. Arbetet med att mäta värdet av socialt entreprenörskap får dock inte vara så resursintensivt att det hämmar den faktiska verksamheten och av den anledningen inte blir genomfört (ibid.).

Den primära frågan som initialt måste ställas för att kunna kvantifiera socialt värdeskapande är: *Vad kommer att hända om ingenting görs?* (figur 12).



Figur 12. Värdeskapande över tid
Källa: Bearbetad från Carenco (2018).

Värdeskapandet är skillnaden mellan utfallet och baslinjen (vad som skulle ha hänt om ingenting gjorts). Så länge som utfallet är bättre än baslinjen kommer verksamheten att presentera positiva effekter och detta gäller även om utfallet är sämre än utgångsläget (Carenco, 2018). Svårigheten att mäta effekter är till stor del avhängt av det tidsglapp som uppstår mellan aktivitet/insats (satsade resurser) och utfall (den påverkan insatsen kan resultera i) samt även vari värdet ligger. En social investering är gynnsam så länge som utfallslinjen ligger högre än baslinjen, som karakteriserar vad som skulle ha hänt om aktiviteten uteblivit.

Tidigare forskning visar att det finns ett stort antal föreslagna metoder för att mäta effekter och sätta ett värde på sociala företags verksamhet, (Grieco m.fl., 2015; Högberg, 2019; Kah och Akenroye, 2020; Maas och Liket, 2011ab) men att det många modeller till trots inte verkar utföras sociala värdemätningar i någon större utsträckning (Kah och Akenroye, 2020).

4 Resultat

Nedanstående avsnitt avser resultat från intervjuer med de olika aktörer som varit involverade i det sociala upphandlingsprojektet, på individ-, organisations-, och kommunnivå.

4.1 Individnivå

Under projekttiden så genomfördes intervjuer med totalt 3 olika deltagare. Avsikten var att göra flera intervjuer, men vid intervjutillfällena så var endast dessa tre deltagare på plats.

4.1.1 Beskrivning av deltagarna

Trots att kontakt togs med samtliga upphandlade organisationer för att nå fler deltagare så lyckades vi inte träffa fler än de tre vars svar redovisas nedan (tabell 4). Då vi av etiska skäl bedömde att vi inte själva kunde ta direkt kontakt med deltagarna utanför deras arbetsplatser och inte nådde alla deltagarna på plats så utformades en enkät som vi fick hjälp av kommunen att distribuera till de som deltagit på någon av sysselsättningsplatserna under det första år som upphandlingsprojektet pågick. Det resulterade dock endast till ett enda svar, som vi dock inte haft tillgång till.

Tabell 4. Intervjuade deltagare

Organisation	Intervju	
A-lagets Allservice	27/4 2023 Handledaren satt med	27/9 2023 Handledaren satt ej med
Hej Främling	27/4 2023 Handledaren satt med	
Robin Hood	27/4 2023 Handledaren ej med	
PMU	28/4 2023 Deltagaren dök ej upp	
Röda Korset	28/4 2023 Ingen deltagare på plats	

I det följande redovisas de tre intervjuade deltagarnas uppfattning om värdet av att ha arbetat på en sysselsättningsplats hos en verksamhet som drivs av en privat aktör.

4.1.2 Deltagare 1 (D1)

Den sammanfattande bilden från D1 är att det har fungerat jättebra och att hen har trivts mycket bra. D1 fick sysselsättningsplatsen via arbetsmarknadsenheten och visste inte så mycket om organisationen innan mer än att hen hade hört talas om vad de gör. D1 hade inte så stora förväntningar på platsen men eftersom själva arbetet var fysiskt krävande och utomhus passade platsen bra "Ville vara ute och det är vi verkligen". Det som varit mycket bra var arbetskamraterna och gruppgemenskapen och att det varit lätt att smälta in från första början. Deltagaren hade varit på plats varje dag sedan start. På frågan om varit mindre bra svarar D1: "Nej inget. Det har varit jättebra. Jag var arbetslös innan. Så bra att ha något att göra på dagarna. Inget som jag kommer på kan ändras".

På frågan om hur handledningen fungerat för deltagaren besvaras först med ett skratt eftersom handledaren satt med på intervjun. Den sammantagna bilden var dock att handledningen

hade fungerat utmärkt, och att de hade haft avstämningar med kommunens handläggare en gång per månad.

Redan efter en kort period upplevde D1 att hens hälsa har förbättrats avsevärt, *”Det är stor skillnad mot att inte ha något att göra. Jag har saknat rutiner. Dagarna såg likadana ut. Det här har stort värde för mig”*. Hen upplever att hen blir behövd och att ha fått någonting att göra.

Till viss mån kunde D1 välja var sysselsättningsplatsen skulle förläggas och hade avböjt ett tidigare erbjudande om inomhusarbete hos en annan organisation. Vad gäller arbetade tider per dag så hade denna förändrats över tid, i takt med att D1 själv velat gå upp i tid. Sysselsättningsplatsen innebar ingen förändring i ersättning eftersom försörjningsstödet var detsamma. D1 startade med halvtid, för att sedan bygga på och hade succesivt försökt öka sin närvaro på sysselsättningsplatsen mot heltid. Att ha något att göra är mycket värdefullt menade D1 och den egna målsättningen var att sysselsättningsplatsen skulle resultera i en anställning. Redan från start så hade inriktningen även varit att D1 skulle kunna arbeta mot en anställning i organisationen vilket också hade skett vid sysselsättningsperiodens slut och planen var att vidareutveckla den egna kompetensen genom att delta i olika praktiska kurser.

4.1.3 Deltagare 2 (D2)

Den sammanfattande bilden från D2 var att hen trivdes mycket bra såväl med arbetsplatsen som med arbetsuppgifterna och kom in lätt i gänget som jobbade där *”alla säger hej och det är så bra stämning”*. På frågan om förväntningarna hade uppfyllts svarade D2 att det *”Har varit mycket bättre- fått tagit min plats. Fått utvecklas. Det har inte varit några måsten utan får göra det jag kan och vill”*.

Att D2:s placering hamnade hos den aktuella organisationen berodde på att det fanns en ledig plats som hen provade *”och det kändes så bra”* så att D2 blev kvar. D2 hade erfarenhet från tidigare praktikplatser och först hade hen tänkt sig ett arbete nära bostaden då bussresa kändes som ett hinder som D2 inte visste om hen skulle klara av. Det hindret övervanns och hen kände inga problem att åka buss längre. Hen startade med 3 timmars arbetsdag men hade kunnat öka tiden succesivt för att vid intervjutillfället arbeta 5 timmar per dag. Kontrakt skrivs undan för undan. Arbetsuppgifterna hade även utvecklats över tiden parallellt med att D2 blivit mer självständig och kunde ta egna initiativ. D2 kom, trots sin låga ålder, från en flerårig sjukskrivning men hade sedan hen började på sysselsättningsplatsen blivit mycket piggare och beklagade att hen vid ett tillfälle varit tvungen att stanna hemma från jobbet på grund av sjukdom.

Handledaren hade varit på plats varje dag vilket innebar att de tillsammans kunnat anpassa jobbet utifrån D2:s mående. Handledningen upplevdes ha varit *”jättebra”* med en nära kontakt mellan D2 och handledaren, *”vi kan bara sätta oss ner och prata”*. D2 hade kontakt med en från kartläggningsteamet och även en kontakt från kommunen som antingen kom på besök till organisationen eller ringde vilket upplevdes fungera bra och det fanns inte behov av ytterligare någon utanför dessa kontakter.

Jobbet innebar att D2 fick försörjningsstöd men uttryckte vid intervjutillfället en stark motivation till att fortsätta jobba med målet att tjäna pengar. D2 hade efter perioden med sysselsättningsplatsen fått fortsatt anställning hos organisationen utifrån en annan typ av finansiering. Planen var att i framtiden eventuellt hitta något annat jobb där hen fortsättningsvis kunde bestämma tiden själv och *”ta det i egen takt”*.

4.1.4 Deltagare 3 (D3)

Den sammanfattande bilden var att sysselsättningsplatsen fungerade bra även om D3 endast hade varit på plats väldigt kort tid vid intervjun. Hen hade endast varit på plats 3 dagar från det hen tilldelades platsen, vilket var en månad innan intervjun. D3 kände till organisationen sedan tidigare då hen innan arbetat 4–5 år i en liknande organisation med samma typ av verksamhet. Den platsen kunde dock inte förlängas då den aldrig ledde fram till ett reguljärt arbete. De två organisationerna höll på med samma saker men "arbetar mot olika mål". D3 hade även erfarenhet från arbete på en gård där hen gjort "allt möjligt".

Handledningen fungerade bra även om D3 hade svårt att värdera densamma efter sin korta tid vid organisationen. Hen hade dock sedan länge en stabil och bra kontakt med en handläggare på kommunen som hen litade på och som hade funnit sysselsättningsplatsen åt D3.

D3 hoppades att sysselsättningsplatsen skulle resultera i en ökad arbetslivserfarenhet samt en breddning av kunskaperna. "Målet att kunna arbeta igen" men det som hindrade D3 var en problematisk familjesituation där stöd för lösning av problematiken saknades. "Svårt att söka när inte det är löst. Bra att kommunen har de här arbetsplatserna. En 'vanlig' arbetsplats hade haft andra krav". Om hen inte hade varit på sysselsättningsplatsen vid den aktuella organisationen "då hade jag varit någon annanstans". Vid intervjutillfället arbetade D3 halvtid vid organisationen och räknade med att stanna "tillsvidare". Sysselsättningsplatsen har inte inneburit någon förändring i ersättningen "tjänar lika som om jag ligger på soffan". Skillnaden menade D3 fanns i att "jag mår bättre av att jobba än att ligga hemma. Det sociala är viktigt. Kundkontakt är viktigt. Inte än här men kommer att bli". Motivationen att gå till arbetsplatsen fanns i det sociala och att ha något att göra. D3 hade dock förståelse för dem som "ligger hemma" eftersom sysselsättningsplatsen inte innebar något "erbjudande om extra". D3 menade att det tidigare funnits lönebidrag, via arbetsförmedlingen (AF) som hade fungerat bra och som innebar att man kunde få en anställning på en 'vanlig' arbetsplats där AF betalade mellan 25 -80 procent och arbetsgivaren gick in med mellanskillnaden. Det var nu ändrat vilket innebar att "har man gått på det kan man inte gå på det igen".

4.1.5 Sammanfattning av värdet på individnivå



4.2 Organisationsnivå

Kommunen skrev avtal med totalt fem sociala organisationer; A-lagets Allservice, Hej Främling, Robin Hood, PMU samt Röda Korset. Nedanstående resultat bygger på de intervjuer som gjordes med de upphandlade organisationerna, vid tre olika tillfällen.

4.2.1 Presentation av organisationerna

A-lagets Allservice är en ekonomisk förening som startade 2009 och är fristående från annan huvudman. Under 2010 anställdes den nuvarande befintliga verksamhetsansvarige. I föreningen är det ca 10 sysselsatta, med eller utan lön, varav 2 genom sysselsättningsplatserna och 8 genom lönebidrag eller nystartsbidrag. Syftet med föreningen är att få missbrukare ut i jobb och deltagarna har alla haft något problem med alkohol, ångest eller att ta sig hemifrån. Omsättningen är ca 700 000 kr per år och verksamheten är oftast säsonsberoende då de säljer tjänster så som snöskottning, trädgårdsarbete med mera. De pengar som kommer in återinvesteras i föreningens verksamhet. Föreningen investerar i kompetensutveckling för deltagarna genom att erbjuda praktiska kurser så som körkortsutbildning, motorsågsutbildning, kurs om kosthållning med mera. De investerar även för att förbättra nödvändig utrustning för att kunna utföra uppdrag.

Hej Främling är en ideell förening som startade 2013 i Östersund av en ung kvinna som ville möjliggöra gratis hälsofrämjande aktiviteter för alla. Hej Främling är en social entreprenör som består av en organisation som har olika projekt och resultatenheter och är inte beroende av någon huvudman. Föreningens syfte är att verka för ett samhälle med livskraftiga människor där alla upplever god fysisk och psykisk hälsa och har möjlighet att ingå i relationer och nätverk som är värdefulla för både den enskilda och samhället i stort. Föreningen har 35 medarbetare där de flesta arbetar deltid och samtidigt deltar i kurser med svenska för invandrare. Några är avlönade genom föreningen och en del har ersättning genom olika stöd, etableringsersättning, bidrag, anställningsstöd med mera. Vid intervjutillfället bedriver föreningen verksamhet på 37 orter i 7 olika län i Sverige. I verksamheten finns även 200–300 ideellt engagerade ledare/initiativtagare som håller i alla fria aktiviteter. Olika aktiviteter kan utföras genom skilda organisationer till exempel genom kommuner eller med hjälp av enskilda individer. Det är viktigt att alla aktiviteter är gratis och att alla får vara med. Allt aktivitetsarbete är ideellt arbete. Föreningen omsatte 2021 ca 13–14 miljoner kronor och finansieringen sker dels genom stiftelser, filantroper och genom samarbeten t.ex. genom Idéburet offentligt Partnerskap (IoP). Det är en "projektifierad" verksamhet där kortsiktiga medel sökes hela tiden. Vissa intäkter kommer genom aktiviteter så som föreläsningar och caféverksamhet där intjänade pengar inte är öronmärkta för platsen där de tjänades in utan kan komma alla enheter till del.

Robin Hood är en ideell förening som startades 2014 av en utbildad socionom som nu är verksamhetschef. Den är fristående från annan huvudman. I föreningen finns det 14 anställda varav 5 på heltid och övriga arbetar 25–50 procent då det är en anpassad arbetsplats. Det finns även en styrelse med 7 personer, suppleanter och en kassör (volontär) som är kopplad till föreningen, och har styrelsemöte en gång per månad. I tillägg engageras en revisor varje år. Volontärerna är ca 6–7 stycken och föreningen tar emot praktikanter och de som behöver arbetsträning bl.a. i samarbete med neurologen på sjukhuset, med navigationscentrum, arbetsförmedlingen och frivården. Detta sker helt utan någon ersättning från samsamarbetsorganisationerna. Föreningens syfte är att hjälpa dem som har det tufft i Jämtland Härjedalen till exempel med matkassar och julkasse, vid behov med hela bohag, kläder till uteliggare och flyktingar från Ukraina. Föreningen anställer om möjligt personer via lönebidrag (de får då

70% från staten och betalar resten själva). Vidare finansierar de verksamheten utan bidrag och de genererar ingen vinst. Robin Hood får in pengar från butiken och caféet samt genom försäljning på Tradera. Föreningen hjälper till en gång per vecka på återvinningen i Östersund och får i gengäld tillgång till en container i vilken de kan kasta det som inte går att sälja. De har flyttat verksamheten 3 gånger och hyr f.n. dyra lokaler från ett privat företag. Då föreningen vid ett tillfälle hade en mycket kärv ekonomi ville styrelsen lägga ner verksamheten men verksamhetschefen tog då, strax före pandemin, ett personligt banklån för att klara verksamheten som nu går bättre och bättre. När det gäller delaktigheten i föreningen så kan alla som vill bli medlemmar för 150 kronor per år och de får då 25 procent rabatt på allt i butiken.

PMU är en del av Pingstkyrkan som är en stor religiös rörelse som driver skolor, kyrkor, missbrukarvård med mera. Deras syfte är att rädda liv och lindra nöd. I Östersund driver PMU ett café och en secondhandbutik som ska generera pengar för att hjälpa människor utomlands och i Sverige. Butiken är en av många butiker i Sverige. Det är en vinstdrivande organisation som finansieras genom försäljning i butiken och caféet där vinsten går till välgörande ändamål. PMU får även ersättning från arbetsförmedlingen för att slussa arbetslösa vidare till arbetslivet. Försäljningsbudget uppgår till ungefär 8 miljoner kronor per år. Mellan 60–70 personer är verksamma i butiken och caféet per månad varav 10 är anställda, dessa har huvudsakligen lönebidrag. De övriga är volontärer och praktikanter som är sysselsatta i butiken. Mellan 20–25 personer per dag kommer för att jobba eller praktisera. PMU har olika samarbeten med organisationer som behöver placera ungdomar, arbetslösa eller frivård i jobb eller praktik. PMU är momsbefriade och de får ej reparera möbler och liknande, endast limma annars blir det en annan typ av verksamhet. PMU får inte heller sälja tjänster såsom att möblera lägenhet för flyktingar. Detta beror på att de har 90-konto som innebär att verksamheten är kontrollerad och är förknippat med många regler som hindrar. PMU menar själva att de är en liten ideell verksamhet, under ett stort paraply, och där det är viktigt att följa regler för att inte stjälpa övriga verksamhet. Alla verksamhetsområden har egna mål som är mycket detaljstyrda.

Röda Korset är en Östersundskrets som i sin tur är en del av en stor världsomspännande organisation. Deras mål är att förhindra och lindra mänskligt lidande, katastrofer och ensamhet. Kretsen i Östersund har en styrelse med ansvar över verksamheten. Kretsens verksamhet finansieras genom en secondhand-butik och genom medlemsavgifter. Omsättningen var 2021 ca 5,2 miljoner kronor. Butiken är den verksamhet där Östersundskretsen tjänar pengar. Pengarna går till löner och att hålla igång butiken och för att bidra till lokal social verksamhet men verksamheten genererar även medel som kretsen skickar till sin huvudman som hjälper behövande i världen. Organisationen är medlemsstyrd och det finns ca 500 medlemmar i Östersund som betalar 250 kronor per år i medlemsavgift varav hälften går till lokal verksamhet och hälften till organisationens centrala verksamhet. Östersundskretsen har 7 anställda varav 4 arbetar heltid och 3 som arbetar 25–75 procent av heltid, av dessa är flera lönebidragsanställningar. De sysselsätter även volontärer och praktikanter.

I tabell 3 framgår hur många deltagare som organisationerna själva angav att de sysselsatte på de tilldelade platserna, dels totalt under det första året, dels vid varje intervjutillfälle.

Tabell 3. Intervjuade företag

Organisation	Platser	Intervju 1 Höst 2022	Intervju 2 Vår 2023	Intervju 3 Höst 2023	Självuppskattat antal deltagare hela perioden 22.09-23.09
A-lagets Allservice	3 (sökte 3)	20/10 2 deltagare	27/4 1 deltagare	27/9 0 deltagare	2
Hej Främling	3 (sökte 2-4)	28/10 1 deltagare	27/4 3 deltagare	31/10 2 deltagare	6-8
Robin Hood	2 (ville ha flera)	18/10 2 deltagare	27/4 1 deltagare	27/9 0 deltagare	3
PMU	2 (sökte 5)	18/10 0 deltagare	28/4 1 deltagare	18/10 0 platser	7-8
Röda Korset	2 (sökte 8)	11/11 1 deltagare	28/4 0 deltagare	25/10 0 platser	5-6

4.2.2 Intervjuer av organisationerna

- **Information om upphandlingen**

Hur deltagande organisationer fick information om den sociala upphandlingen skiljde sig åt mellan de större och de mindre organisationerna. De större organisationerna blev inbjudna genom att kommunen tog direktkontakt med dem medan de mindre organisationerna fick informationen genom tips från företagsrådgivare eller en egen kontakt inom kommunen. En av de mindre organisationerna betonade att det är väldigt viktigt för kommunens små organisationer att delta i lokala nätverk som ett sätt "att hålla örat mot marken" och för att bli informerad om olika möjligheter. En mindre organisation menade att det var "en fråga om tur och match" att de fick kännedom om en upphandling som passade deras verksamhet. För flera organisationer har den sociala upphandlingen medfört att de fått betalt för de tjänster som de tidigare erbjudit gratis och då framför allt i deras samarbete med andra organisationer som Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Endast ett par av de upphandlade organisationerna hade tidigare haft kontakt med kommunen om platser för individer som står långt från arbetsmarknaden. En av de organisationer som blev kontaktad av kommunen inför den sociala upphandlingen hade "...tidigare önskat samarbete med dem men de har alltid sagt nej. Vi tar emot alla människor och avvisar ingen men har aldrig tagit betalt så upphandlingen var ny för oss".

- **Motiv till att delta i upphandlingen**

Även om organisationerna uttryckte olika motiv till att delta i upphandlingen så fanns det stora likheter mellan deras verksamheter dvs. att alla på olika sätt arbetade med att hjälpa människors inkludering i samhället. Samtliga deltagande organisationer hade inriktning på att stödja de individer som av olika anledningar hamnat utanför samhället eller arbetsmarknaden. Sysselsättningsplatserna skulle vända sig till ungdomar och dem över 30 år som står långt från arbetsmarknaden där inriktningen är sysselsättning och inte arbetsträning.

Samtliga organisationer arbetade på olika sätt med att stärka individers integration i samhället och öka deras möjligheter att få jobb genom att erbjuda dem sysselsättning i verksamheten. Målet är att ge deltagarna rutiner, förbättra deras mående och hälsa, träna på grupptillhörighet, hjälpa dem att bli drogfria med mera. En verksamhetsledare menade att "det är coolt

att få ut personer i jobb". De deltagande organisationerna hade uppfattningen att kommunens upphandling av sysselsättningsplatser kunde verka som en förstärkare i deras arbete att stödja deltagarnas utveckling. Det har varit positivt att det inte varit omfattande administration, speciellt för de mindre organisationerna där denna till stor del vilar på en person.

- **Sysselsättningsplatsernas karaktär**

Organisationernas uppfattning var att sysselsättningsplatsernas innehåll behövde anpassas till deltagarens möjligheter och att de skulle engageras i verksamheterna på det sätt som passade deltagaren. En handlingsplan för den enskilda deltagaren fanns inte alltid. I intervjuerna framgick därför skillnader mellan organisationerna inställning avseende vad sysselsättningsplatsen skulle leda till för deltagaren. Flera verksamheter menar att sysselsättningsplatserna förbereder deltagarna på att kunna få och behålla ett reguljärt arbete och att deltagaren framför allt behövde få struktur på vardagen och träna på att komma in i arbetsgrupper. Uppfattningen fanns dock hos några av organisationerna att en del deltagare av olika anledningar aldrig kommer att kunna få ett reguljärt arbete men att sysselsättningsplatsen gör att de känner sig värdefulla och känner att de duger samt att de tar sig ut från hemmet.

Hur sysselsättningsplatsens innehåll utformades var olika beroende på deltagarens förutsättningar och intresse, det kunde till exempel handla om att "meka", vara i caféverksamhet eller i butik, träna på språket, trädgårdsskötsel, flyttkörning, planera event och möten, bära runt saker, städa, eller bara "skrutta runt". Hos en av de större organisationerna skulle deltagaren fungera som "händer och fötter som är här och hjälper till" och skulle avlasta ordinarie personal som då kunde lägga tid på annat. Insikten fanns hos alla organisationer att deltagarna behövde träffa människor och komma ut i samhället men även att de behövde lära sig passa tider, träna på samarbete och sin sociala förmåga samt att kunna se varandra i ögonen och klä sig rätt inför arbetsintervjuer. En av de mindre organisationerna menade att skillnaden mellan placeringar från arbetsförmedlingen och sysselsättningsplatserna var att "medan de förra är här på ett jobb så är de senare mer flexibla med karaktären av vad vill du göra och vad kan du göra".

Deltagarna valdes ut och placerades i respektive verksamhet av kommunens handläggare utan organisationens direkta inblandning och organisationen var enligt avtalet förbundna att ta emot deltagarna utan att själva ställa speciella krav. De flesta organisationer ställde heller inga krav på att deltagarna måste uppfylla något bestämt när de var på arbetsplatsen. En av de mindre organisationerna erbjöd dock sysselsättningsplatser som ställde krav på deltagarens fysiska förmåga och att deltagaren måste "må bra i kroppen" eftersom arbetsuppgifterna var fysiskt krävande. En av de större organisationerna pekade på vikten av att handläggarna känner till verksamheten och att de egentligen endast ville ta emot dem som kunde jobba 20 timmar per vecka och som inte hade svårt att ta sig hemifrån då de "inte kan anpassa sin verksamhet till deltagaren utan deltagaren måste anpassa sig till verksamheten". En annan av de större organisationerna lyfte dock fram vikten av att deltagarna tränar på att komma ut från hemmet och få en rutin genom att vara på sysselsättningsplatsen några timmar. De flesta organisationerna menade att ett stort hinder för deltagaren var att bli tillräckligt motiverad för till att ta sig till arbetsplatsen och att det ofta finns behov av att boendestödjaren följer dem till och från jobbet. En av organisationerna har premierat deltagarna om de stannat en hel månad, under en period fick de då "en bonus på 3000 kronor vilket gjorde att deltagarna blivit mer motiverade i jobbet".

Några organisationer tyckte att det fanns utmaningar för dem i början eftersom alltför många kom på studiebesök vilket gjorde det svårt att driva den ordinarie verksamheten. Några menade även att det var svårt att hitta arbetsuppgifter då man inte riktigt visste vad som kunde krävas och utföras av deltagaren.

- **Handledningen**

Några organisationer uppger att det funnits en handlingsplan för deltagarna medan andra inte haft någon sådan. Ingen av de upphandlade organisationerna anger att de fått stöd avseende handledningen av deltagarna. Speciellt de mindre organisationerna menar att de fått pröva sig fram och att handledning mest *"har gjorts utifrån en egen idé om utformningen"*. En av de mindre organisationerna menade att det var svårt att i början hitta en struktur i sättet att jobba och att handledningen blev *"mer som en stor kram i stället för att man sitter med en och en"*. Efter ett halvår hittade handledaren sin roll bättre med en nära och närvarande handledning. En annan av de mindre organisationerna hade en verksamhetsledare som fungerade som ett dagligt samtalsstöd för de handledare som fanns närmare deltagaren vid verksamhetens respektive avdelningar och som själva hade upplevt liknande problematik som deltagaren. Hos en av de större organisationerna har handledningen delegerats till de som var ansvariga för verksamhetens respektive avdelningar och att handledningen varit lite *"flytande utan fast kontakt"*. Detta, menar organisationen, har medfört att de kommer att behöva *"tänka till om vem som ska ha huvudansvaret"* för handledningen. Det var där ingen skillnad på handledningsinsatsen mellan de som hade en upphandlad sysselsättnings-plats eller de med annan typ av praktikplats. Alla organisationerna verkar vara överens om att handledningen fungerar bäst och ger bäst resultat om den finns nära deltagaren.

Det finns en uppfattning hos de allra flesta organisationer att tiden för handledning har räckt till i förhållande till de antalet tilldelade platser. De större organisationerna uttryckte önskemål om att kunna utöka antalet deltagare, med samma avtalsvillkor, för att själva kunna anställa handledningsresurs i sina enskilda verksamheter. De mindre organisationerna menade att de var ganska nöjda med antalet deltagare eftersom en ökad volym riskerade att underminera kvalitet på sysselsättningsplatserna och den nära handledning som de nu upplevde sig kunna erbjuda.

- **Uppföljningen**

Kommunen har gjort regelbundna avstämningar med organisationerna. Handläggare, deltagaren och handledaren har träffats hos respektive organisation en gång per månad. Vissa handläggare har även haft löpande kontakt med organisationerna och deltagaren flera gånger i veckan medan andra har haft tätare telefonkontakt. Kontakten med kommunen och handläggarna har upplevts fungera mycket bra. En verksamhetsansvarig menar att skillnaden mellan *"placeringar som kommer från andra organisationer är att kommunen bryr sig om och har en noggrann uppföljning med täta kontakter med deltagaren, vilket innebär att deltagare fångas upp 'innan det går åt skogen'*. Det handlar inte om att bara dumpa folk hos oss". Uppföljningen har huvudsakligen skett muntligt utom hos en av de mindre organisationerna där det funnits ett formulär att fylla i vilket har upplevts som lättsamt. Då det saknades dokumentationskrav i upphandlingen använde en av de större organisationerna ett utvärderingsunderlag som utarbetats av Arbetsförmedlingen för att jämföra kunskapskrav med individens kapacitet.

Vid intervjuerna framkom att en del organisationer hade svårigheter att initialt urskilja varifrån varje deltagare kom och för vem de skulle få betalt. En av de större organisationerna menade att de *"uppfattade först att vi skulle fakturera för dem som är på plats men när det uppdagades att vi ändå fick pengar så försvann viljan till att dela upp"*. Denna inställning upplevdes finnas hos flera organisationer.

Det stora problemet för samtliga organisationer var att de haft alltför få bemannade platser under det första året. Många organisationer hade nästan inte alls haft bemanning på de platser som de tilldelats och upplevde att det varit fler tomma platser än tillsatta. Det fick heller inte

någon förklaring från kommunen till att de inte fick platserna besatta trots att det upplevdes finnas ett stort behov. En av organisationerna menar att *"Det ligger på kommunen/är kommunens ansvar och ambition att få ut personerna. Det är väldigt viktigt att inte ansvaret ligger på organisationen. Det ger en trygghet att våga prova och att man får ersättning även om inte deltagarna är placerade"*. En organisation som tidigare inte haft något avtal med kommunen och som endast haft någon enstaka deltagare under hela året menade att *"nu får vi vara med men vi vill ha deltagare också. Det saknas inte presumtiva deltagare så det är oklart varför de inte placeras ut på de upphandlade sysselsättningsplatserna"*. De platser som har besatts med deltagare under året har varit väldigt korta placeringar om ca 1-2 månader och ibland mindre än då med bara någon eller några dagar. Samtliga organisationer menar att det i de flesta fall behövs en längre tid, minst ett halvår, för att nå önskade resultat. Det är dock endast ett par organisationer som haft några längre placeringar dvs. över ett halvår. Avsaknaden av placeringar till organisationerna gjorde att de blev osäkra på arbetsplatsens attraktivitet eller lämplighet för deltagarna. En av de större organisationerna menade att kommunen *"kanske inte har förståelse för vad vi kan tillhandahålla. Vi måste bli bättre på att berätta på vad vi kan vara behjälpliga, vi har många olika alternativ och anpassningsmöjligheter"* och att de kanske kan ändra sig för att bli ett mer attraktivt val för deltagarna.

Flera organisationer uttryckte en avsaknad av information om var deltagaren tog vägen efter placeringen hos dem och att de skulle önskat ett konkret avslut för deltagaren *"så att det inte bara rinner ut i sanden"*.

- **Upplevt värde**

Resultatet av intervjuerna visar att samtliga fem organisationer som deltog i upphandlingen upplevde ett stort värde för organisationen. Speciellt uttryckte de minsta organisationerna att värdet är stort eftersom det är en trygghet *"att få regelbunden inkomst till verksamheten"*. För de två största organisationerna har ersättningen inte haft lika stor betydelse då deras verksamheter ingår i betydligt större organisationer med en betydlig ekonomi och verksamhet även utanför Östersunds kommun. En av de största organisationerna menar att deras uppdrag är *"att generera så mycket intäkter som möjligt"* till huvudorganisationen men att detta även ger *"bif effekter med så mycket positiva saker som möjligt för deltagarna"*.

Värdet för deltagarna har varit svårt för de upphandlade organisationerna att bedöma då det har varit väldigt få sysselsättningsplatser som varit besatta under året. En av de större organisationerna menar också att *"de flesta är så kort tid så motivation och mående har inte kunnat följas upp"*. Av de få individer som bemannat sysselsättningsplatserna har två fått arbete efter avslutad period på den organisation där de haft sin sysselsättningsplats och en deltagare började studera. En av organisationerna menar att det varit positivt att *"en av deltagarna har fått jobb i verksamheten och kan i sin tur hjälpa till med vägledning för nya deltagare"*. Handledaren på en av de mindre organisationerna berättade om att året med sysselsättningsplatserna har medfört en utveckling på ett personligt plan som handledare och coach men att resultatet även har varit över förväntan för deltagarna, *"Vi har lyckats hjälpa och utveckla dem mer än vad vi trodde. Jag tycker mig se en stadig utveckling hos de som varit hos oss"*. Deltagarna har förbättrat sin motivation och mående, men det framgår från intervjuerna att *"det tar tid"*, att personen måste vilja själv och att insatserna kommer i rätt skede av livet. En av organisationerna menar att det finns ett stort värde på flera plan: *"Att vi får träffa alla de här människorna. Att det funkar och de går vidare är det största värdet, att de har fått stabilitet och kan gå vidare. Att de får framtidsvisioner. Att få se någon utvecklas är fantastiskt!"*.

De allra största organisationerna uttrycker att de gärna ser en utveckling av kommunens sociala upphandling där det finns en uppfattning att *"De större organisationerna har samsyn i att det är för få platser för att kunna få till utvecklingen bättre. Fler platser färre organisationer är önskvärt"* och att det *"För handläggarna skulle det vara bättre om de endast hade ett par leverantörer som de skickar deltagarna till"*. Med ett sådant upplägg menar de att de skulle kunna anställa en egen handledare t.ex. en erfaren socionom som kunde ta ett större ansvar och daglig närvaro på arbetsplatsen. De mindre organisationerna har en annan uppfattning där de menar att kvalitet går före kvantitet i detta sammanhang och att det är positivt för deltagarna att det inte är så många på samma plats och vidare att handledaren redan nu har en daglig närhet till deltagarna.

Det har funnits ett stort värde för organisationerna att de lärt känna kommunen bättre och fått nya ingångar till kommunen verksamheter samt en större förståelse för hur de olika stödfunktionerna jobbar. En mer proffsig relation upplevs har utvecklats mellan kommunen och de upphandlade organisationerna. En organisation tycker att det är *"positivt att kunna räknas för kommunen som en partner, vilket inte gjorts förut"*. En annan menar att *"upphandlingen har stärkt föreningens självkänsla och självförtroende då kommunen litar på föreningens förmåga"*.

En oro som dock har uttrycks av flera organisationer är att kommunen inom den egna verksamheten har startat en "Fritidsbank", där människor kan låna fritidsutrustning, och att många av dem som skulle passa på de upphandlade sysselsättningsplatserna istället suggs upp av kommunens egen verksamhet på fritidsbanken.

- **Samarbetet mellan organisationerna**

Det finns sparsam dialog och det saknas intresse hos majoriteten av de intervjuade organisationerna att samarbeta med andra organisationer som är verksamma inom samma område. En verksamhetsledare menar att *"HM samarbetar väl inte med Dressman heller... Jag vet inte om jag sett någon anledning till det"*. Uppfattningen är att de olika organisationerna som deltagit i upphandlingen har väldigt olika förutsättningar och tänker på olika sätt. Tre av organisationerna tillhör huvudmän som har verksamhet i hela landet och även utomlands och där ersättningen för sysselsättningsplatserna inte nödvändigtvis stannar i Östersund. Två av organisationerna bedriver däremot endast verksamhet i kommunen och ersättningen återinvesteras i den lokala verksamheten.

Om samarbete i något sammanhang skulle behövas för att lösa uppgifter så är uppfattningen att detta måste organiseras av en annan aktör för att fungera.

Det konstateras av flera organisationer att ett större samarbete dock skulle behövas mellan olika stödjande institutioner dvs. det finns en avsaknad av samarbete mellan t.ex. socialtjänsten och sjukvården. Något som inte fungerat så bra under året är att kommunen och socialtjänsten inte sett till helheten för deltagaren dvs. inte hjälpt dem med barnen, med anskaffande av bostad eller med pengar till busskort. Det fungerar inte att endast att se till att deltagaren ska jobba några timmar varje dag allting runt omkring deltagaren måste även ordnas och det måste finnas en helhetssyn.

4.2.3 Sammanfattning av värdet på organisationsnivå



4.3 Kommunnivå

Nedan följer resultat från intervjuer och möten med Östersunds kommun, samt även resultat från intervju med Nordanstigs kommun, vilka arbetar med social upphandling av sysselsättningsplatser sedan flera år tillbaka.

4.3.1 Intervju med Östersunds kommun

Arbetsmarknadsenheten (AME) vid Östersunds kommun hjälper individer, som står långt ifrån arbetsmarknaden, med olika stöd och vägledning. Det handlar främst om personer som har försörjningsstöd, men även individer som arbetsförmedlingen skickar kommer till AME. Det AME kan hjälpa till med är olika aktiviteter för att individen ska komma ut i arbetsträning, praktik, arbetsmarknadsanställning eller studier. I början av 2023 tog AME i Östersund emot cirka 9 personer med försörjningsstöd varje månad. Det är de här individerna som kan erhålla en sysselsättningsplats, efter genomgång av det så kallade Kartläggningsteamet, vilka är de som handlägger alla aktivitetsplatser.

Många med försörjningsstöd behöver en relativt lång period i "systemet". Det kan initialt handla om motiverande samtal så att individerna tar sig hemifrån. Sedan görs en kartläggning om vilka aktiviteter som kan passa för varje enskild individ. Många gånger kan det ta ett år, eller längre tid, innan de går vidare till annan försörjning. Främsta orsaken till utanförskapet är ohälsa, missbruk, långtidsarbetslöshet eller att individen kommer från annat land och har svårigheter med svenska språket. Det kan också handla om unga människor, som sitter hemma, efter att de har gått ut gymnasiet.

Kartläggningsteamet har bland annat som uppgift att hitta rimliga arbetsuppgifter för de här individerna. "Det handlar om att jobba 100 procent av sin kapacitet. Sysselsättningsplatserna är till för de som står väldigt långt från arbetsmarknaden i dagsläget. Sedan finns det flera steg som leder längre fram, mot arbete".

Kostnaden för försörjningsstöd per individ och månad uppskattas, enligt Östersund kommun, till 9 000 kr. Enligt Socialstyrelsens uppgifter var det, som visats inledningsvis, nästan 700 individer som varje månad under 2022 erhöll ekonomiskt bistånd från kommunen. Många som avslutar kommunens program eller aktiviteter för arbetslösa kommer många gånger tillbaka till försörjningsstöd, det vill säga att de inte kommer vidare till egen försörjning. Kommunens

politiker bestämde att man måste göra något åt detta problem och det var av den anledningen som man för 2 till 3 år sedan inrättade ett kartläggningsteam, vilka är de som placerar och följer upp hur det går för individer som har försörjningsstöd. *"Det handlar om att matcha, att identifiera individens behov och att försöka hitta rätt. Initialt kan det innebära att individerna börjar med 25 procent sysselsättning som successivt kan öka"*.

När intervjun med Östersunds kommun gjordes hade projektet med sysselsättningsplatser varit igång i nästan ett halvår (sep-22 till feb-23). *"Det ska bli intressant att se vilken effekt som projektet med sysselsättningsplatser kommer att få"*. Ett problem som redan då hade identifierats var att arbetsuppgifterna i de upphandlade sysselsättningsplatserna inte passade alla. Det hade varit svårt att besätta alla platser. *"Begränsningarna är hos oss, samt att det är svårt att matcha"*. Tiden hade inte alltid räckt till att placera, då det också krävde arbetsplatsbesök och uppföljning. Vidare, om en person inte dyker upp hos organisationen, då behövde kommunen ta tag i det. *"Egentligen ligger inte den uppgiften hos oss utan det är andra avdelningar som egentligen skulle ta hand om det men inte hinner. När de får mer utrymme så går arbetet till dem"*.

I avtalet framgår att organisationerna ska tillhandahålla nära handledning till deltagarna. I detta avseende så kunde kommunen framgent bli tydligare kring vad som gäller, och om organisationerna skulle vilja få handledarutbildning så fanns den möjligheter på kommunen. Uppfattningen som kommunen hade var att antalet platser skulle kunna utökas till samma nivå som kommunens praktikplatser, vilka var 20 till antalet. Det var samma rutiner kring uppföljningen. En omorganisation var vid intervjutillfället på gång inom kommunen vilket skulle innebära att det nuvarande kartläggningsteamet skulle ersättas med coacher, och en överordnad funktion som ska att jobba mer strategiskt, som en länk mellan organisationerna och kommunen.

Vad gäller uppföljningen av sysselsättningsplatserna, så hade kommunen en checklista som de gick igenom med organisationerna och där bland annat arbetsuppgifter och närvaro stämades av. Dessa avstämningar gjordes månadsvis. Uppföljningen av sysselsättningsplatserna gjordes också i nära samarbete med socialsekreterarna. De är också socialsekreterarna som avgör de åtgärder som behöver vidtas om deltagarna inte "fullgör" sitt uppdrag. *"Det kan under tiden ha uppkommit andra problem som deltagaren behöver hjälp med för att komma vidare. Ett positivt resultat som kan lyftas fram från det första halvåret med sysselsättningsplatserna var att en av placeringarna skulle resultera i en anställning."*

Lärdomar som kommunen lyfter fram efter det första halvåret var följande:

- Det är viktigt med nära kontakt med handledaren på arbetsplatsen, och att hitta rätt, både nivå och arbetsuppgifter.
- Placeringstiden behöver vara flexibel. *"Vi ser att personerna är i behov av lång tid. 3 månader förlängs ofta. Enligt avtalet är det 3 månader + 3 månader. Ingen av de placerade är på heltid. Någon gör 2 timmar per dag, någon halvdag, men ingen heltid än så länge"*.
- Det finns ett behov av olika arbetsplatser. Efter utvärdering av det första året så kan det bli aktuellt att få till andra sysselsättningsplatser, som inkluderar mer kontorsjobb, och arbete med växter och djur. *"En del avvisar second hand och har andra intresseområden som vi inte kan tillgodose"*.
- Antalet platser kommer framgent att behöva justeras. Behovet skulle säkert kunna vara 20 platser. *"Befintliga organisationer kommer få förlängning, men lite justering av antalet platser behöver göras"*.

4.3.2 Uppföljningsmöte

I maj 2023, bjöd Arbetsmarknadsenheten (AME) vid Östersunds kommun in alla organisationer och handläggare till ett uppföljningsmöte kring sysselsättningsplatserna. Totalt närvarade 18 personer på mötet, 10 kom från kommunen, 4 från organisationerna Hej Främling, Röda Korset, PMU samt A-lagets Allservice samt 2 forskare från Mittuniversitetet.

Inledningsvis så berättade Kartläggningsteamet om vilken roll som de hittills haft i projektet. Sedan projektet kring sysselsättningsplatser startade så hade det varit kartläggningsteamet som ansvarat för kontakten med organisationerna, placeringarna samt uppföljningen. På grund av omorganisationer i kommunen skulle detta arbete framgent flyttas över till ett annat område inom arbetsmarknadsenheten och det skulle istället för ett kartläggningsteam bli så kallade coacher som ansvarar för de nya individer som placeras på sysselsättningsplatserna. De deltagare som vid uppföljningsmötet var ute i organisationerna (7 stycken i maj 2023, se tabell 5) skulle dock det tidigare kartläggningsteamet fortsätta att följa.

Enligt kartläggningsteamet så hade det känts mycket bra att sysselsättningsplatserna har funnits tillgängliga. Bemötandet från organisationerna har varit bra och även då det inte har resulterat i en placering på organisationen så hade studiebesöken och den information som de fått på plats varit mycket värdefullt.

De fyra upphandlade organisationerna som deltog på mötet höll med om att kontakten med kommunen har fungerat bra. De lyfte särskilt fram att handläggarna har varit engagerade och stått bakom deltagarna på sysselsättningsplatserna. Det hade vidare aldrig varit något problem om organisationerna har behövt ta kontakt. En av de större organisationerna menade att det i vissa fall varit rörigt att veta var deltagarna kom ifrån, detta eftersom även Arbetsförmedlingen har placerat individer hos organisationen och att det därför varit oklart vem som kommer varifrån. Här inflikade en representant från Östersunds kommun att det var mycket viktigt att organisationerna hade koll på sina placerade eftersom de i upphandlingen av sysselsättningsplatser fanns krav på handledning som organisationerna hade lovat att tillhandahålla. En av organisationerna berättade att det tagit tid att hitta "rätt former" för handledningen, men att de hade börjat hitta sättet för detta. Här skulle kommunen eventuellt kunna hjälpa till mer och ge stöd till hur handledningen på plats skulle ha gått till. Kommunen informerade om att det framöver kommer finnas möjlighet att delta på en handledarutbildning som skulle anordnas av Arbetsmarknadsenheten.

En av organisationerna lyfte fram att det varit rätt svårt att få individerna att komma till arbetsplatsen, samt att den som varit längst placerad hade varit där i högst 2 till 3 månader vilket ansågs vara allt för kort tid: *"Det har varit svårt det här, och kanske ligger problemet på individnivå? Närvaron har varit så där. Vi brukar se utveckling men inte nu. Beror det på oss eller något annat? Vi försöker vara självkritiska och fundera om vi hade kunnat göra på något annorlunda sätt"*. En från kartläggningsteamet förtydligade i samband med detta uttalande att det är många av deltagarna som står väldigt långt ifrån arbetsmarknaden och att det många gånger, initialt, kan handla om att bara komma utanför dörren.

Under mötet informerade kommunens representanter om att enligt det avtal som skrevs var sysselsättningsplatserna tänkta att nyttjas i 3–6 månader per person. Det fanns dock personer som hade slutat tidigare, men även de som varit på platsen under längre tid. Ansvar för detta låg främst hos arbetsmarknadsenheten och en nära dialog behövs för att bedöma fortsatt tid och eventuell annan insats. Uppfattningen var att det är viktigt att en progression ses över tid, och att det behöver ges tid för utveckling och upptrappning i tid för att uppnå hållbara

resultat. Det är vidare arbetsmarknadsenheten som ansvarar för att nyttja platserna på det mest fördelaktiga sättet. De prioriterar också vilka som ska ges möjlighet till platsen. Under arbetsmarknadsenheten finns också möjlighet till andra insatser, såsom kurser, coaching, arbetsmarknadsanställning, 'Unga i Huset' och serviceprogrammet med inriktning mot kök. Handläggaren planerar, tillsammans med individen, vad som kan vara lämpligt. Här är handledarens tankar runt individen mycket värdefulla då det är de som har kontakten och insynen i vad som skulle kunna fungera. I vissa fall är sysselsättningsplaceringen ett steg för att kunna ansöka och få aktivitetsersättning från Försäkringskassan. Då är det viktigt att det framkommer vilka svårigheter som finns.

Under mötet frågade en av organisationerna om det finns möjlighet att underlätta den månatliga faktureringen eftersom platserna och beloppet ändå är givna. De två större organisationerna efterfrågade vidare möjligheten att utöka antalet platser, vilket var en fråga som skickades vidare till projektets iscensättare, sektorchefen vid Östersunds kommun. En tanke som lyftes under mötet var vidare huruvida man skulle kunna ha några avtalade platser som man alltid får betalt för, samt att det även skulle kunna finnas behovsplatser, utöver detta, som skulle kunna ersättas endast om platserna nyttjas. Åsikter från de två större organisationerna var "Två platser räcker inte till att anställa någon" samt "Om en organisation har flera deltagare då kan man anställa en handledare. Då skulle vi kunna göra det bättre, och ha coachfunktionen hos oss. Vi ser behoven, unga vuxna som behöver hjälp".

Det första året menade kommunen att: "Vi prövar oss fram, men kanske är det bättre att en organisation upphandlas, så att alla platser samlas hos en?"

Mötet avslutades med att kommunen berättade om att den så kallade Fritidsbanken var på väg att starta upp i Östersund. Det innebar att den i framtiden kan komma att påverka behovet av sysselsättningsplatser i de upphandlade organisationerna eftersom det i samband med öppnandet kommer att finnas möjlighet till olika arbetsuppgifter i butik samt med logistik och event.

4.3.3 Sysselsättningsplatsernas beläggning

En kompletterande information om sysselsättningsplatserna erhöles från Östersunds kommun, via mail, i november 2023. Den bestod av nedanstående tabell 5 som visar beläggningen hos respektive organisation under projektåret.

Tabell 5: Beläggning på sysselsättningsplatserna

Sysselsättningsplats	Deltagare närvaro	Kommentar
A-lagets Allservice	2022-09-19 - 2023-01-10	Avslutad
	2022-09-26 - 2023-06-30	Fick en tjänst
Hej Främling	2022-09-19 - 2022-12-09	Avslutad
	2022-11-01 - 2023-06-09	Fick en tjänst
	2022-11-30 - 2023-03-31	Avslutad
	2023-02-13-	Pågående
	2023-04-25 - 2023-09-30	Avslutad
	2023-06-21 - 2023-12 31	Pågående

Robin Hood	2022-08-29 - 2023-01-31	Avslutad
	2023-01-30 - 2023-02-09	Avslutad
	2023-03-27 - 2023-06-11	Avslutad
PMU	2022-12-12 - 2023-02-10	Avslutad
	2023-02-27 - 2023-05-25	Avslutad
	2023-08-14 - 2023-10-04	Avslutad
Röda Korset	2022-09-14 - 2023-03-22	Avslutad
	2022-11-28 - 2023-02-01	Avslutad
	2023-04-11 - 2023-08-31	Avslutad

Enligt uppgifter från Östersund kommen så var det totalt 17 individer som hade haft en sysselsättningsplats, hos någon av de upphandlade organisationerna, under det första året (september 2022 tom oktober 2023). Hej Främling, som har 3 platser beviljade, har i stort sett haft platserna besatta under hela undersökningsperioden. Övriga organisationer hade en till två individer placerade över relativt korta perioder, förutom A-laget, där en av deltagarna hade sysselsättningsplatsen i 9 månader.

4.3.4 Erfarenheter från Nordanstig kommun

Nordanstigs kommun ligger i norra Hälsingland och gränsar i norr till Sundsvalls kommun och i söder till Hudiksvalls kommun. Bergsjö är centralorten. Kommunen bildades 1974, genom en sammanslagning av Bergsjö, Gnarps, Hassela och Harmångers kommuner. Det bor cirka 9 500 individer i kommunen (Nordanstig, 2024). Nedanstående avsnitt bygger, om inget annat anges, på en intervju med enhetschefen för Arbete och försörjning vid Nordanstigs kommun den 11 maj 2023.

- **Hur jobbar Nordanstig med social upphandling?**

Alla kommuner har ett visst ansvar i arbetsmarknadspolitiken, det vill säga att lindra verkningarna av arbetslöshet i kommunen vilket innebär att man oftast har en egen arbetsmarknadsenhet (AME) med "egen verkstad". Det grundar sig i Socialtjänstlagen från 1944. Det är först och främst ett statligt ansvar men kommunerna finns med på arenan och så länge kommunerna har ansvaret så finns det också ett eget intresse att få ut de med försörjningsstöd till egen försörjning. Även Nordanstig hade tidigare en egen verksamheten genom bland annat MÅRD (Miljö, Återvinning, Rehabilitering och Daglig sysselsättning), men verksamheten lades ner under 2007 beroende på att kommunen behövde spara pengar. Verksamheten krävde cirka 6 till 7 handledare lokalt och det saknades, enligt enhetschefen, kvalitet i verksamheten. Vidare medförde verksamheten ett alltför stort medberoende för personerna. *"Många stannade kvar länge i verksamheten och individerna kom därmed inte ut på arbetsmarknaden – det blev inte arbetsmarknadslikt"*. I stället för MÅRD så skulle lösningsmotiverade aktiviteter identifieras på andra arbetsplatser.

Det tog några år innan Nordanstig hittade nya former för att tillhandahålla sysselsättningsplatser. 2011 startade det första arbetsintegrerade sociala företaget (ASF) i Nordanstigs kommun. *"Då var det i sin linda det här med sociala företag"*. Nordanstigs kommun tog kontakt med Coompanion för att hitta samarbetsmöjligheter med de sociala företagen. *"Vi ville inte göra något fel så därför fick Coompanion ett tydligt uppdrag. Organisationerna kunde inte få bidrag, men de kunde få ökat affärsstöd via Coompanion, och så upphandlade kommunen tjänster av dem"*. Under 2014 - 2015 så bedrevs verksamheten med sysselsättningsplatser hos ASF i projektform. Det resulterade sedan i en upphandling under 2016, och sedan i en ny upphandling under

2020. I den första upphandling skrev Nordanstig avtal med 3 sociala företag och i den andra upphandlingen utökades antalet organisationer till 6 stycken. En av de upphandlade organisationerna drabbades hårt under pandemin och fick lägga ner sin verksamhet och ytterligare en av de upphandlade organisationerna la ner verksamheten av andra skäl, vilket innebär att Nordanstig nu (2023) har avtal med totalt 4 organisationer. Numera är den sociala upphandlingen av sysselsättningsplatser inget projekt utan den utgör det sätt som man bedriver den ordinarie verksamheten kring sysselsättningsplatser.

Enhetschefen från kommunen lyfter fram vikten av att våga satsa på sociala investeringar. *"Det blir en win-win situation. Jag får så mycket mer för mindre pengar jmf med om det bedrivits i egen regi."* Enligt enhetschefen så är det viktigt att ha en upphandlare som kan sin sak. Det är reserverad upphandling, enligt LOU som används i Nordanstig. Platserna behöver inte vara bundna till Nordanstigs kommun men det är viktigt att det är sociala företag med verksamhet inom närområdet så att kommunens invånare kan placeras där. De organisationer som Nordanstig har avtal med är ekonomiska föreningar. Inga välgörenhetsorganisationer har upphandlats. Enhetschefen lyfter fram vikten av avropsordning. *"De anbud som uppfyller samtliga krav kommer vi köpa platser av. Vi har främst fokuserat på individens behov, och den geografiska placeringen är viktig"*. I den andra upphandlingen, där 6 organisationer deltog och också upphandlades, kom 4 från Nordanstigs kommun och 2 från grannkommunen Hudiksvall.

Genom en dialog med kommunens handläggare och upphandlade organisationer har avtalet förfinats i den andra upphandlingsomgången. Sedan upprättas också individavtal för varje person. Det är individer som har försörjningsstöd som erbjuds en sysselsättningsplats och de har väldigt olika placeringstid som även kan förlängas vid behov. Varje avtal med organisationerna löper på årsbasis och förlängs 1+1+1 år. Den första avtalstiden löpte från 8/1 2021 till 31/12 2021. Ett fast upphandlingspris uppgår till 5 000 kr/månad. Uppsägningstid är 1 månad. Kommunen försäkrar personer som är i verksamheten. Under 2025 är det dags att skriva nya avtal. *"Vi började med ett system i all enkelhet men mycket fungerade redan från den första upphandlingen"*.

- **Vad är målsättning med upphandlingen?**

"Så länge som kommunerna har ansvaret så finns det också ett eget intresse att få ut de med försörjningsstöd".

- **Hur många deltagare tar varje organisation emot?**

De upphandlade organisationerna har inga fasta antal platser, utan de tar emot deltagare allt eftersom. *"Vi är ju ingen stor kommun, totalt har vi haft kanske 25–30 personer på sysselsättningsplats per år"*. Om organisationerna inte vill ta emot en deltagare så kan de säga nej. *"Om frågan hade kommit för 10 år sedan då hade jag svarat annorlunda, men nu löser vi det här löpande. Vi har så god kännedom om varandra. Det ska bli bra för alla"*.

Organisationerna får betalt utifrån den tid som deltagarna är där. Är de där en dag i veckan får organisationen 1 000 kr, två dagar per vecka = 2 000 kr. Och alla dagar i veckan innebär alltså en månatlig ersättning på 5 000 kr. Det är kommunens handläggare som gör bedömningen i vilken omfattning som individen ska vara på sysselsättningsplatsen. De läggs upp en handläggningsplan för varje individ och enhetschefen gör regelbundet uppföljningar av hur sysselsättningsplatserna nyttjas.

”Vi köper sysselsättningsplatser istället för att ha det i egen regi, och vi sparar mycket pengar genom det. Samtidigt som vi heller inte behöver ha ett intäktsmål, som MÅRD-verksamheten krävde. Det är mycket bättre att sysselsättningsplatserna ligger utanför. Det innebär 3-4 olika typer/platser/inriktningar, och nu kan jag kräva istället för att prestera själv. Det har bara varit en win-win-situation”.

- **Hur går det till rent praktiskt?**

Kommunen har ett kartläggningsteam bestående av 3–4 handläggare. De går igenom vad som kan behövas göras för en individ. De får testa på att vara hos något av de sociala företagen som upphandlats. Rent praktiskt kan placeringarna gå väldigt snabbt, när kartläggningen är klar kan individen oftast börja dagen efter därefter har kommunen uppföljningar regelbundet. Minst en gång i månaden med en, två och trepartssamtal. Vidare har kommunen möten med organisationerna varannan månad, samt att beläggningsen hela tiden följs upp (utifrån en excel-fil innehållande namnen på samtliga placeringar). De uppföljningar som görs med organisationerna är på en strukturell nivå. En vits att bygga nätverk mellan organisationerna.

Vidare kan kommunen upphandla andra tjänster från företagen. *”Vi kan upphandla fruktkorgar, biltoått, grön ytterskötsel med mera. Detta är också en utmaning för kommunen. Varför gör vi så mycket själva när vi kan köpa från sociala företag?”* Genom att stödja de sociala företagen så erhålls, enligt enhetschefen, en breddad arbetsmarknad. Mer uppdrag till de sociala företagen kan innebära att de kan ta in fler medarbetare som i sin tur kan resultera i anställningar. De sociala företagen har enligt enhetschefen varit nöjda med de individer de tagit emot och många deltagare har varit länge hos en och samma organisation. *”Ibland behöver jag ifrågasätta – det här kanske inte är rätt insats. Vi får inte fastna i samma hjulspår utan bryta mönster”.*

- **Motsvarar genomförandet kommunens förväntade effekter?**

”O ja, det är mycket billigare, bättre, och jag kan ställa krav. Det är större flexibilitet i utbud. Jag får så mycket mer för mindre pengar jämfört med om det bedrivits i egen regi. Vedhuggeri eller vad det än kan vara. Det är ju bättre att det utförs av organisationer som kan det”.

”Det vi tappade var kontrollen över individerna, men nu kan de snabbt komma ut i verksamhet”.

- **Vad har hänt med deltagarna efter de haft en sysselsättningsplats?**

Enligt enhetschefen har en del blivit anställda och en del har blivit kvar i utanförskap. Många gånger har det ändå varit en utveckling och att individerna har gått vidare till praktik, eller till arbetsförmedlingen. *”Vi skulle ganska lätt kunna gå tillbaka och se vad som hänt, men det har vi inte gjort. En del är kvar på ruta 1, och andra har gått vidare.”*

4.3.5 Sammanfattning av värdet på kommunnivå

Östersunds kommun



Nordanstigs kommun

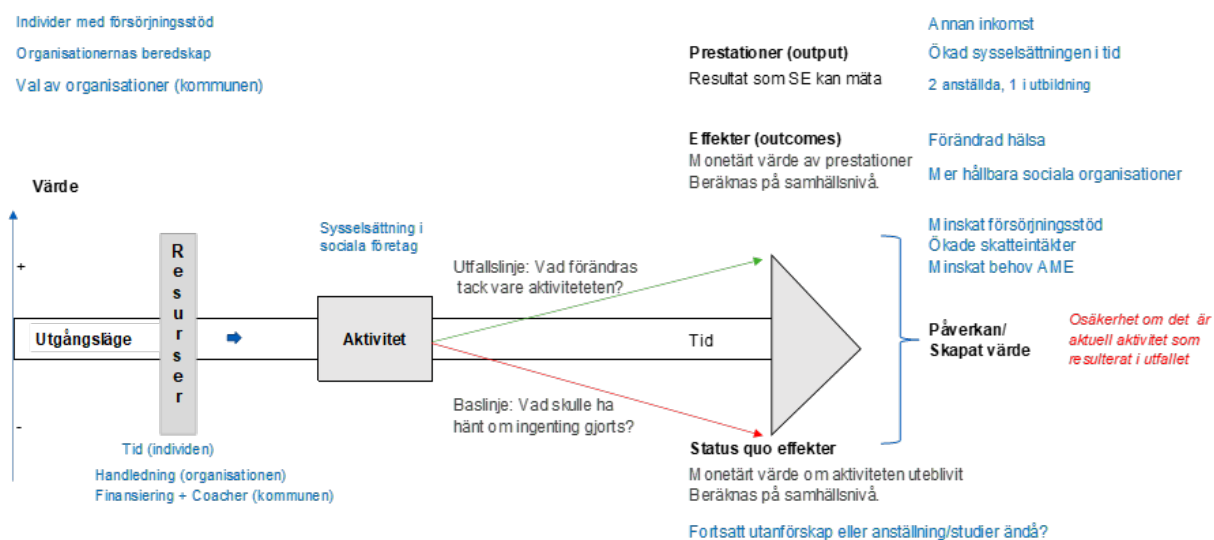


5 Diskussion

Syftet med projektet var att Mittuniversitetet tillsammans med Östersunds kommun praktiskt skulle prova en modell om värdeskapande över tid och att mäta effekterna av den sociala upphandlingen dels för kommunen, dels för de företag vars tjänster upphandlas samt dels för de individer som sysselsätts genom upphandlingen.

5.1 Värdeskapande över tid

Det är, som vi ovan konstaterat, många utmaningar att finna praktiskt tillämpbara modeller för att mäta effekter och värdet av social upphandling. Detta gäller såväl för att uppskatta värdet för den individ som placerats på en sysselsättningsplats som för den organisation som upphandlats och för kommunen. Tidigare forskning visar också att de befintliga modeller och metoder som finns för att mäta effekterna och värdet av social upphandling inte används i särskilt stor utsträckning i praktiken¹. Östersunds kommuns avsikt med att upphandla sysselsättningsplatser av privata företag och organisationer skulle kunna leda de individer i kommunen som har försörjningsstöd närmare arbetsmarknaden. Målsättningen var att denna typ av sysselsättningsplatser som fanns närmare arbetsmarknaden skulle kunna leda till att öka möjligheterna till ett reguljärt arbete och egen försörjning. Nedan diskuteras den modell (se figur 12) som tidigare föreslogs att användas för att genomföra effektutvärdering på individ-, organisations- samt kommunnivå.



Figur 13. Värdeskapande över tid i sysselsättningsprojektet

Källa: Bearbetad från Carencio (2018)

¹ Hej Främpling sammanställer årligen 'HEJ-effekten' som är en rapport där effekter och resultat av Hej främlings verksamhet presenteras. Under 2018 samt 2021 har samhällsekonomisk analys av organisationens verksamhet upprättats av konsultföretaget Pay Off, se: <https://hejframling.se/effektrapport/>

- **Utgångsläge**

Modellen börjar med att kartlägga utgångsläget. Enligt Socialstyrelsen (2024) var det under 2022 totalt 1044 hushåll i Östersunds kommun som erhöll ekonomiskt bistånd. I syfte att minska detta utanförskap upphandlade Östersunds kommun 12 sysselsättningsplatser hos fem olika organisationer. Individerna som placeras på platserna står långt ifrån arbetsmarknaden och har svårt att hitta sysselsättning. Placeringarna skiljer sig således från till exempel praktikplatser, eller annan arbetsträning. Organisationerna som tar emot deltagarna har valts ut enligt olika kriterier och ska bland annat bistå med "individuell handledning" enligt den kravspecifikation som framgår i upphandlingsunderlaget (se figur 2).

- **Resurser**

Såväl deltagande individer, organisationer och kommunen avsatte under projektiden olika slags resurser för att möjliggöra sysselsättningsprojektet. För individernas del handlade det om att komma till en sysselsättningsplats, utan annan ersättning än vad de redan erhåller i form av försörjningsstöd. De avsatte med andra ord sin tid. Organisationerna tillhandahöll praktikaliteter såsom arbetsplats, arbetskläder vid behov samt individuell handledning. Kommunen finansierade projektet genom att betala 6 000 kronor för varje sysselsättningsplats och månad. Den totala finansieringen till organisationerna uppgick under det första året till 864 000 kronor. Till detta tillkom det för kommunens del utgifter för egen personal/coacher mm på arbetsmarknadsenheten.

- **Aktivitet**

Aktiviteten som utfördes var att individerna skulle ha en daglig sysselsättning ute hos organisationerna. De upphandlade organisationerna erbjöd allt ifrån enklare, avskilda sysslor till mer avancerade uppgifter som krävde interaktion med andra medarbetare och kunder. Planen för individerna var att sysselsättningsplatserna skulle vara i 3 månader, med möjlighet till förlängning (3+3). Omfattning och tid i organisationerna bestämdes utifrån individens förutsättningar. En förhoppning var att omfattningen successivt skulle kunna öka allt eftersom. Kontinuerligt under placeringstiden utfördes avstämningar mellan organisationerna och kommunen. Enligt kommunens uppgifter så var det totalt 17 individer som hade sysselsättningsplats under 2022/2023 (tabell 5).

- **Prestationer och Effekter**

Efter genomförd sysselsättningsperiod så avslutades placeringen. I en del fall avslutades sysselsättningsplatserna i förtid, utan organisationernas vetskap om vart individerna tog vägen. Detta har försvårat uppskattningen av prestationer och effekter gällande det första året. De prestationer som kunde mätas av organisationerna själva var först en utökad sysselsättnings-tid följt av en förändring i typ av utförda sysslor. En mätbar prestation var att två individer erhöll anställning (i den organisation där de hade haft sysselsättningsplats) samt att en individ gick vidare till utbildning. Icke mätbara effekter som kunde identifieras var det minskade utanförskapet och den förändrade hälsoaspekten som det två som fick arbete vittnar om.

För att kunna mäta effekter måste alltid så kallade indikatorer tas fram. Som tidigare nämnts så kan indikatorer vara såväl objektiva som subjektiva. I samband med att den sociala upphandlingen av sysselsättningsplatser sjuösattes borde olika indikatorer ha tagits fram i syfte att kunna mäta effekterna av upphandlingen. Indikatorer på individnivå hade till exempel kunnat vara förändrad sysselsättningstid. Indikatorer på organisationsnivå hade kunnat vara progression från "enklare" till mer avancerade sysslor. Indikatorer på kommunnivå är antal individer som efter avslutad sysselsättningsperiod övergick till egen försörjning. Viktigt att

komma ihåg är dock att en indikator kan visa att en förändring har skett men inte nödvändigtvis vad som är orsaken till densamma varför indikatorer behöver tolkas med försiktighet (Gustavsson och Elander, 2013).

5.2 Värdet för individerna

Att sätta värde på ökad livskvalitet eller ökad anställningsbarhet är i stort sett en omöjlig uppgift. Effektstjärnan och BIP är två modeller som ger förslag på hur progression och effektmätning kan gå till inom dessa områden. Det handlar om att göra uppföljande intervjuer med deltagarna, där samma frågor ställs och där man på så sätt kan mäta eventuella effekter av en viss aktivitet. I sysselsättningsprojektet har inte uppföljande intervjuer med deltagarna gått att genomföra, däremot så visar genomförda intervjuer följande:

"Jag har blivit självständig och kan nu ta egna initiativ. Tidigare var jag långtidssjukskriven men nu så går jag upp i tjänst, allt eftersom. Allt är jättebra".

"Jag var arbetslös innan och satt bara hemma. Nu har jag varit här och trivs jättebra i gruppen. Det är så bra gemenskapen, lätt att smälta in".

Det går inte med säkerhet att fastställa att det är aktiviteten i sig som har resulterat i detta utfall. Vad vi kan se är dock, att det i de båda organisationerna som anställt deltagande individer, har individerna dels haft en längre placeringstid 7–9 månader samt att det också har varit en individuell och nära handledning som utgått ifrån individens behov.

5.3 Värdet för organisationerna

Sociala organisationer utför aktiviteter som många gånger skapar värde för såväl den individ som aktiviteten riktar sig till, som till samhället och organisationen själva. Tidigare forskning visar att den *påverkan* som sociala organisationer genererar är en logik av kedjeresultat där de organisatoriska insatserna, i form av resurser och aktiviteter, leder till en serie av prestationer och effekter som i slutändan ger olika samhällspåverkan (Ebrahim och Rangan, 2010). Att fånga detta värde är inte alltid så lätt trots att de numera finns ett antal föreslagna modeller för att mäta detta värde, såsom till exempel SROI och SIA. En av de fem upphandlade organisationerna upprättar årligen så kallade effektbokslut som visar vilken påverkan som deras sociala verksamhetsidé har genererat.

Samtliga upphandlade organisationer har som en övergripande mission att kunna hjälpa individer som står långt ifrån arbetsmarknaden att få en meningsfull sysselsättning som på sikt kan resulterat i egen försörjning. Organisationerna hade sedan tidigare en god kontakt med kommunen och tack vare projektet så har denna kontakt förstärkts. Genom den sociala upphandlingen så får organisationerna en månatlig intäkt på 6 000 kronor per sysselsättningsplats, oavsett om platsen nyttjas eller inte. Flertalet av organisationerna säger att de nog hade tagit emot individer ändå, utan ersättning, men att ersättningen så klart är ett välkommet bidrag. Detta gäller i synnerhet för de mindre organisationerna där den totala intäkten från upphandlingen utgör en ganska betydande andel av verksamhetens totala omsättning. En effekt som de upphandlade sysselsättningsplatserna därmed kan resultera i är också mer hållbara sociala företag.

5.4 Värdet för kommunen

Som ovan visats, så genererar de sociala organisationernas verksamhet värde också på samhälls- eller kommunnivå. Så kallade socioekonomiska bokslut kan användas för att mäta

samhällets vinst (Nilsson och Wadeskog, 2006). Genom att identifiera olika aktörer (se figur 9 och 10) så fångar man också upp hur samhället kommer att påverkas av de sociala organisationernas verksamhet. Ganska snabbt blir dock kalkylen ganska avancerad. Nyttosam är ett förslag på en annan modell som kan användas för beräkning av sociala organisationers värdeskapande på samhällsnivå (Payoff, 2019).

I projektet *Effektmätning av social upphandling* så har Östersunds kommun varit finansiär och upphandlare vilket har inneburit en kostnad på 6 000 kronor per individ och månad. Oavsett om en plats har varit belagd eller inte så har de deltagande organisationerna erhållit betalningen för de platser som de tillhandahållit. Under det första verksamhetsåret upphandlades 12 platser per månad vilket har inneburit en total kostnad för kommunen på 864 000 kronor.

I utvärderingen av det första året så framgår det att två av deltagarna har fått en anställning hos den organisation som de placerades hos, samt att en av deltagarna har gått vidare till studier. Genom att ta avstamp i Payoffs modell Nyttosam görs nedan en samhällsekonomisk-utvärdering för Östersunds kommun. Intäkterna i det här fallet är för Östersunds kommun dels skatteintäkter som individen genererar om de kommer i eget arbete samt minskade kostnader för försörjningsstöd. Enligt uppgifter från kommunen i november 2023 uppgår utgiften för försörjningsstöd till 9 000 kronor per månad och individ. Då vi inte har uppgifter kring vilken månadslön som individerna erhåller i samband med en anställning, har vi gjort vi en liknande beräkning som den som gjordes av Payoff (2019), se avsnitt 3.5.3. I räkneexemplet nedan används en uppskattad månadslön om 24 000 kronor per månad. Med en kommunalskatt på totalt 33 procent och där 22 procent går till kommunen (Östersunds kommun, 2023) innebär det en skatteintäkt på ca 5 500 kronor/ månad.

	Anställning	Studier
Minskat försörjningsstöd per månad	9 000	9 000
Erhållen skatteintäkt: 24 000 * 22%	5 500	
<hr/>		
Totalt per månad	14 500,	9 000
Totalt per år	174 000	108 000

Eftersom två av de som har haft sysselsättningsplats har fått arbete samt en har gått vidare till studier är kommunens "intäkt" för ett år = $(174\ 000\ \text{kr} * 2) + 108\ 000\ \text{kronor} = 456\ 000\ \text{kronor}$. Det innebär vidare att om de tre individerna som lämnat försörjningsstöd fortsätter så, så är kommunens investering återbetald inom knappt två år (864 000 kr/456 000 kr).

Enligt de deltagande organisationernas uppfattning av sysselsättningsplatserna så krävs det en ganska lång placering för att det ska ge resultat, mellan 4 och 6 månader. Om deltagaren är hos organisationen i 6 månader så innebär det en investering, för kommunen på 36 000 kronor (se nedan, tabell 6). Det innebär vidare att om deltagaren kan lämna beroendet av försörjningsstöd så är kommunens investering återbetald efter 2,5 månad.

Månader	Antal placeringar	Investering/ individ	Återbetalningstid (månader) vid egen anställning
3	48	18 000	1,2
4	36	24 000	1,7
6	24	36 000	2,5
9	16	54 000	3,7
12	12	72 000	5

Tabell 6: Lathund, beräkning av återbetalningstid sysselsättningsplatser

Totalt sett så hade 48 individer kunnat vara sysselsatta i 3 månader alt. 24 individer i 6 månader. Tabell 5 visar att beläggningen på sysselsättningsplatserna har varit låg, speciellt i slutet av de första året då endast två av de 12 platserna nyttjades. Nyttjandegraden skulle således behöva öka för att öka kommunens värde av investeringen. Samtidigt är det viktigt att deltagarna stannar en längre tid i organisationen. De två som fick jobb stannade i samma organisation i 7 respektive 9 månader. För att kommunens årliga investering på 860 000 kronor ska återbetalas inom ett år behöver totalt 5 individer komma i egen sysselsättning.

6 Slutsatser och rekommendationer

Nedanstående avsnitt lyfter fram några av de lärdomar som kan dras utifrån samverkansprojektet avseende effektmätning av sociala upphandling i Östersund kommun. Vidare ges rekommendationer för framtida upphandlingar.

6.1 Lärdomar från social upphandling

Social upphandling av sysselsättningsplatser riktar sig till privata aktörer och förhoppningen är att deras större närhet till arbetsmarknaden bättre kan leda deltagaren till reguljärt arbete än vad kommuners egna sysselsättningsplatser kan göra. Om modellen med sysselsättningsplatser fungerar så behöver kommunen således inte ha någon verksamhet i egen regi. Erfarenheter från Nordanstig kommun, som har tillämpat social upphandling sedan 2016, visar att modellen är väldigt kostnadseffektiv, under förutsättning att kommunen inte har sysselsättningsplatser i egen regi. I Östersund har kommunen valt en mix mellan att upphandla sysselsättningsplatser hos privata aktörer samtidigt som de under 2023 startat en egen verksamhet, en s.k. Fritidsbank.

Nordanstig kommuns ersättningsmodell till företagen skiljer sig från den som Östersunds kommun valt. Medan företagen i Nordanstig får betalt utifrån den tid som deltagarna är där får de upphandlade organisationerna i Östersund ett fast belopp per placering och månad oavsett om deltagaren finns på plats eller inte. Att platserna inte har fyllts fullt ut har medfört svårigheter att uppskatta kostnadseffektiviteten av den sociala upphandlingen i Östersunds kommun. Om antalet upphandlade sysselsättningsplatser inte nyttjas i sin helhet riskerar en social upphandling av sådana platser hos privata aktörer att bli kostnadsineffektiv.

Följeforskningen under Östersund kommuns första år med social upphandling har visat på svårigheter för kommunen att placera deltagare på sysselsättningsplatserna. Det har varit svårt att få en uppfattning om orsaken till detta. Samtliga upphandlade organisationer menade att ett stort antal individer i kommunen hamnat i ett utanförskap där de saknar ett socialt sammanhang. Ett sammanhang som de menar att de kunnat erbjuda men att bristen på deltagare medfört att de blivit osäkra på om deras erbjudna sysselsättningsplatser valts bort av kommunens handläggare utifrån platsernas innehåll. De funderade vidare på om den, under perioden, uppkomna "konkurrensen" med kommunens Fritidsbank kunde vara en orsak till frånvaron av deltagare på de upphandlade platserna.

Nordanstig kommun menade att de genom social upphandling fått en större variation av innehållet på sysselsättningsplatserna än vad kommunen själva kunde erbjuda och menade att ett bredare utbud av sysselsättning i sin tur kan leda till en bättre självkänsla hos deltagare. I Östersunds kommun var ASF prioriterade i upphandlingen av sysselsättningsplatserna men även ideella organisationer kunde komma i fråga. Detta gjorde att platsernas karaktär i stor utsträckning kom att likna varandra då 3 av de 5 upphandlade organisationerna erbjöd platser inom second-hand butiker. Risken med en begränsad variation på de platser som erbjuds deltagarna är att de inte känner sig tillräckligt motiverade att ta sig till arbetsplatsen om sysselsättningen upplevs vara oattraktiv. Om arbetsplatsen dessutom ligger på ett så långt geografiskt avstånd från bostaden att deltagaren behöver transport för att ta sig till och från arbetet medför det ytterligare en risk för att denne uteblir från arbetsplatsen.

När det gäller handledning så visar resultaten att möjligheten till nära handledning bidrar till bättre resultat för deltagaren. Eftersom de flesta organisationer som deltog i upphandlingen

hade mer erfarenhet av deltagare som praktiserat och inte från deltagare på sysselsättningsplatser så fanns oklarheter om tolkningen av "nära handledning". Risken med detta är att resultatet blir en ojämn kvalitet på handledning och närheten till de placerade beroende på organisationernas tolkning och upplägg. Organisationerna önskade sig en tydligare vägledning av hur handledningen förväntades genomföras då platserna hade karaktär av social träning snarare än praktikplats.

De upphandlade sysselsättningsplatserna visade sig ha en stor ekonomisk betydelse för de mindre organisationerna då avtalet medfört ett tryggt inkomstflöde till verksamheten. De mindre organisationerna upplevde sig fått förbättrade ekonomiska förutsättningar att bedriva sin verksamhet och att kunna investera i lokala aktiviteter medan ett par av de större organisationerna på grund av sin organisatoriska tillhörighet inte hade samma upplevelse. Det finns olika uppfattningar om ifall sysselsättningsplatserna skulle spridas mellan flera deltagande organisationer eller om de skulle koncentreras till ett fåtal. Fler platser per organisation menade några av de större organisationerna skulle kunna innebära möjligheter att anställa en "egen resurs" för handledningen, vilket de menade skulle innebära en mer professionell handledning och bättre resultat för deltagaren. De mindre organisationerna hade dock en annan uppfattning där de menade att riskerna med en "rationalisering" av handledningen skulle förlora "närheten till individen" och för en nära handledning. Resultatet av följeforskningen visar också att de deltagare som haft sin sysselsättningsplats vid en av de mindre organisationerna, där handledningen funnits väldigt nära deltagaren, är de som har fått fortsatt arbete i organisationen.

Om modellen med social upphandling prioriteras i en kommun riskerar kommunen att tappa den direkta kontrollen över deltagarna eftersom de upphandlade organisationerna tar över den dagliga vägledningen och kontakten med deltagarna. Detta gör att uppföljningssystem behöver en bra anpassning avseende hur uppdelningen av ansvaret fördelas mellan den upphandlade organisationen och kommunen. Resultatet visar dock att ett sådant anpassat uppföljningssystem inte varit på plats vid avtalsskrivningen. Det innebar att det fanns oklarheter om hur deltagarna på sysselsättningsplatserna skulle följas upp hos flera av de deltagande organisationerna, detta eftersom flera organisationer tog emot deltagare från andra institutionella aktörer (så som AF, FK) eller från någon annan avdelning hos kommunen. Ibland hade organisationerna svårigheter att identifiera från vilken institutionell aktör som deltagaren kom ifrån, dvs. vem av dem som kom från AME. Organisationerna hade oftast någon egen uppföljning men det fanns ingen gemensam modell för densamma avseende sysselsättningsplatserna utanför den, ofta månadsvisa, löpande uppföljningen med kommunens handläggare. Flera organisationer uttryckte även en avsaknad av ett ordentligt avslut med deltagare och information dels vid de tillfällen deltagaren avslutat sin plats i förtid, dels om hur det gick för deltagaren efter att de avslutat sitt arbete i organisationen.

6.2 Behovet av mål och uppföljning

För att kunna utvärdera och mäta värdet av en social upphandling är det viktigt att först sätta upp tydliga mål. Hur man mäter påverkas av varför man mäter och för vem man mäter. Även om kommunen genomförde halvtidsseminarier och platsbesök hos de deltagande organisationerna så visar resultatet att kommunens egen uppföljning skulle kunna ha en tydligare systematik och en bättre struktur för att underlätta uppföljning av insatserna. Den övergripande målsättningen med upphandlingen av sysselsättningsplatser är att det ska öka anställningsbarheten hos individen och förebygga ett långvarigt utanförskap. Önskvärt är så klart att alla placeringar ska resultera i egen försörjning. Eftersom individerna från början står

långt ifrån arbetsmarknaden skulle en realistisk målsättning kunna vara att 1 av 5 placerade erhåller ett arbete efter 6 månaders placering. Detta mål är mätbart, både vad gäller kommunens kostnadsbesparing, i form av minskat försörjningsstöd, samt ökade skatteintäkter. Processen skulle kunna se ut enligt följande:

1. Bestämma målsättningar i relation till aktiviteten (t.ex. andel sysselsatta efter x månader).
2. Beräkna vad är det värt (för kommunen, minskat försörjningsstöd; för organisationen, erhållen intäkt; för individen, bättre självkänsla, ökad inkomst)
3. Utvärdera hur aktiviteterna bidrar till uppsatta mål, och jämför med alternativen.

För att få en tillfredställande kontroll över insatser, kostnader och utfall av social upphandling skulle kommunen behöva utveckla en modell som ger en god översikt över antal placerade där det enkelt går att stämma av vilka platser som besätts och inte. Ett sätt är att anamma det är att använda ett liknande närvarosystem som det som används av Nordanstig kommun och som exemplifieras utifrån de tentativa resultaten under det första året av Östersunds kommuns sociala upphandling i figur 14 nedan.

Organisation		Sept. -22	Okt. -22	Nov. -22	Dec. -22	Jan. -23	Feb. -23	Mars -23	April -23	Maj -23	Juni -23	Juli -23	Aug. -23	Sept. -23	Okt. -23
Organisation 1	Plats 1		(1,1)												
	Plats 2		(1,2)												
	Plats 3														
Organisation 2	Plats 1		(2,1)				(2,4)								
	Plats 2			(2,2)								(2,6)			
	Plats 3				(2,3)			(2,5)							
Organisation 3	Plats 1		(3,1)												
	Plats 2						(3,2)	(3,3)							
Organisation 4	Plats 1				(4,1)							(4,3)			
	Plats 2						(4,2)								
Organisation 5	Plats 1		(5,1)							(5,3)					
	Plats 2				(5,2)										

Totalkostnader ÖK Sysselsättningsplatser

Ersättnings-nivå = 6 000 kr/månad och deltagare

Deltagare:	Tid på sysselsättningsplats	Utfall
1.1 xxx xxx		
1.2 xxx xxx	2022-09-26 - 2023-06-30	Anställd i Organisation 1 efter 9 månaders sysselsättningsplats
1.3 xxx xxx		
2.1 xxx xxx		
Osv.		

Figur 14. Sysselsättningsplatser och beläggning

Källa: Bearbetad från Nordanstig, samt statistik från Östersunds kommun

Enligt kommunens uppgifter är det 17 individer som haft en sysselsättningsplats hos någon av de upphandlade organisationerna under det första året. De 2 som fick jobb stannade i samma organisation nästan ett år. Värt att notera, utifrån de uppgifter som gavs vid intervjutillfälle 3 med organisationerna, samt enligt kommunens egen statistik (tabell 5) så var det endast 2 av de 12 platserna som nyttjades i oktober 2023. Eftersom sysselsättningsplatserna förhandlas årsvis, och förlängs med automatik om inte en uppsägning sker så är det av största vikt att man hittar rätt nivå i omfattning med olika organisationer.

6.3 Möjligheter och hinder med social upphandling

Möjligheter

- o Bättre självkänsla hos deltagare
- o Kan leda till anställning eller studier för deltagaren
- o Kan innebära mer variation av sysselsättning vilket i sin tur kan leda till bättre självkänsla hos deltagare
- o Möjlighet till nära handledning bidrar till bättre resultat för deltagaren
- o Fler platser per organisation skulle kunna innebära "egen resurs" för handledning i respektive organisation, kan också leda till att "rationalisering" prioriteras före "närhet till individen"
- o Fungerade samarbete mellan kommunens handläggare och organisationerna
- o Genom upphandlingen av sysselsättningsplatser förbättras förutsättningar för ASF och Ideella organisationer att uppfylla sina mål
- o Värdefullt monetärt stöd till ASF och Ideella organisationer i kommunen
- o Utvecklar samarbetet mellan kommunens handläggare och organisationerna vilket i sin tur kan leda till identifiering av andra upphandlingsområden.
- o Blir mer kostnadseffektivt än att ha platser och handledare i egen regi

Hinder

- o En begränsad variation på nuvarande sysselsättningsplatser
- o Svårigheter att fylla platserna trots ett upplevt behov i samhället
- o Osäkerhet i organisationerna då de ej fått deltagare
- o Risk för ojämn kvalitet vad handledning och "närhet" till de placerade deltagarna
- o Brister i uppföljningen med organisationerna om var individerna har tagit vägen efter insatsen
- o Kommunen tappar indirekt kontrollen över deltagaren
- o Kostnadsineffektivt om inte platserna nyttjas i sin helhet

6.4 Rekommendationer för framtiden

Utifrån den följeforskning som forskare från Mittuniversitetet gjort av den sociala upphandling som för första gången genomförts av Östersunds kommun ges i det följande några rekommendationer inför framtiden.

- Beräkna behovet av antalet platser, samt att organisationerna eller handläggare på kommunen ser till att deltagarna kommer till sysselsättningsplatsen.

Följeforskningen av projektet visar att sysselsättningsplatserna, över tid, har nyttjats i en relativt låg utsträckning hos 4 av de 5 upphandlade organisationerna. Detta är något som inte organisationerna kan göra något åt då de blir tilldelade deltagare. Den låga beläggningen har skapat osäkerhet hos organisationerna, och de har funderat över om de inte ansetts som lämpliga. En annan åtgärd som hör till denna punkt är att få de placerade att verkligen komma till sysselsättningsplatsen. Några organisationer har aktivt haft kontakt med deltagarna och stämt av med dem om de inte dyker upp enligt överenskommelse medan andra organisationer inte har haft den möjligheten. En rekommendation är här ett närmare samarbete med andra aktörer (socialtjänst, handläggare på kommunen, bussbolag/taxi) för att verkligen säkerställa att individerna kommer till sysselsättningsplatsen.

- Tydligt definierade vad som ska tillhandahållas av organisationerna. Vad är *Sysselsättning*, och vad är *Nära handledning*?

Det finns lite olika uppfattning om dessa två begrepp mellan de olika upphandlade organisationerna. I de flesta organisationer så finns det ingen förväntning på deltagarna, förutom att de ska komma till organisationen avtalad tid. Sysselsättningen går med andra ord att specialanpassa utifrån individens behov. Men det framkom också under intervjuerna att det kan finnas en för hög förväntan på vad individerna ska kunna utföra för uppgifter. Det är därför viktigt att samtliga organisationer vet vilka förväntningar som de kan ha på de placerade. Detta var även något som Nordanstig kommun hade identifiera från sina upphandlade organisationer.

- Många deltagare behöver längre tid för att utveckla en tillräcklig sociala förmåga och ett ökat självförtroende som skulle kunna leda till ett arbete.

Att tänka på är att deltagarna kommer från ett utanförskap som ofta har pågått under en lång tid vilket har påverkat deras sociala kapacitet och självuppskattade förmåga. Det förekommer att deltagare "snurrar runt" i systemet utan att komma vidare. Resultatet indikerar dock att deltagarna har fått ett bättre mående och ett ökat självförtroende om sin egna kapacitet ju längre tid de tillbringat hos organisationen. Förutom tidsperspektivet så har tillgången till ett socialt sammanhang och en ökad känsla av gruppmedlemskap förstärkt denna utveckling.

- Det behöver utvecklas en tydligare samordning inom kommunen och med de övriga organisationer som handlägger de individer som hamnat i utanförskap.

Följeforskningen visar på positiva resultat från kommunens sociala upphandling där flera upphandlade organisationerna upplever sig fått en närmare kontakt med kommunen och att de har utvecklat sitt samarbete med kommunens handläggare. Deltagarna har upplevt positiva resultat från insatsen även om denna uppfattning är svårt att belägga på grund av att inte så många deltagare har gått tillräckligt långt för att få deras egen uppfattning. De upphandlade organisationerna menar dock att samordningen mellan de offentliga institutioner som finns runt en individ som befinner sig i utanförskap behöver stärkas och att fånga upp individen innan denne hamnar långt utanför samhällets strukturer och gemenskaper.

Avslutningsvis visar resultaten av samverkansprojektet att om kommuner får den sociala upphandlingen att fungera så är det en kostnadseffektiv modell som kan medföra att sysselsättningsplatser inte skulle behövas i egen regi. De erfarenheter som kommunerna kan erhålla från sociala upphandlingsprocesser kan även leda till att kommuner kan öka sin upphandling av tjänster från privata aktörer inom andra upphandlingsområden.

Referenslista

- Augustinsson, E. (2018). Alla pratar om det, men få gör det – en handbok i effektmätning. Malmö: Mötesplats Social Innovation. https://socialinnovation.se/wp-content/uploads/2018/11/MSI_Handbok_Effektm%C3%A4tning_Digital_181106.pdf
- Bowman, C. och Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), 1-15.
- Burdge, R., and Vanclay, F. (1996). Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. *Impact Assessment*, 14 (1), 59–86.
- Carenco, J. (2018). Prosper Impact Consulting. In: E. Augustinsson (Red.), *Alla pratar om det, men få gör det: en handbok i effektmätning*. Mötesplats Social Innovation, Malmö. Tillgänglig: https://socialinnovation.se/wp-content/uploads/2018/11/MSI_Handbok_Effektm%C3%A4tning_Digital_181106.pdf (2023-11-03).
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. och Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures*, Methods Catalog, Columbia Business School. Hämtad från <http://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>
- Cordes, J. J. (2017). Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation and program planning*, 64, 98-104.
- Costa, E. och Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124.
- Dalborg, C. och von Friedrichs, Y. (2019). Går det att mäta värdet av det sociala entreprenörskapet. I Y. von Friedrichs och G. Wollan (Red.) *Samhällsentreprenörskap och socialt värdeskapande i Norden*. Steinkjer: Embla Akademisk Forlag, 150-160.
- Diochon, M. och Anderson, A. R. (2009). Social enterprise and effectiveness: a process typology. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 7-29.
- Ebrahim, A. och Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141.
- Eriksson, K. och Göransson, J. (2016). Socialt arbetsintegrerande företag och dess påverkan på samhällets ekonomi – En fallstudie på Norrköpings Kommun. Linköpings Universitet.
- Grieco, C., Michelini, L. och Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(6), 1173-1193.

Grön, T. och Halvarsson, L. (2021). *Näringslivsstrategi för hållbar tillväxt 2022–2026*. Östersunds kommun, Näringslivskontoret. Diarienummer: Dnr 00117-2020. Hämtad från: <https://ostersund.se/download/18.72f6d09817c2d85560f7e1/1634133755597/Naringslivsstrategi.pdf> (2023-04-12).

Gustavsson, E., & Elander, I. (2013). Social hållbarhet inte bara ”sustainababble”? Från mångtydig vision till analytiskt redskap vid uppföljning av stadsbyggnadsprojekt. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:697644/FULLTEXT01.pdf> (2023-10-11).

Hahn, G., Hök, L. och Jannesson, E. (2016). *Så mäts hållbart värdeskapande*, Lund: Studentlitteratur.

Högberg, L. (2019). Modeller för att mäta samhällsvärde. I Y. von Friedrichs och G. Wollan (Red.) *Samhällsentreprenörskap och socialt värdeskapande i Norden*. Steinkjer: Embla Akademisk Forlag, 183- 212.

IAIA (2023). International Association for Impact Assessment, Tillgänglig: <https://www.iaia.org/> (2023-09-15).

Jannesson, E., Liljekvist, S., Hök, L. och Hahn, G. (2022). *Så mäts socialt hållbart värdeskapande*. Studentlitteratur AB, Lund.

Kah, S. och Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381-402.

McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G. and McBreaty, S. (2009). “A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: the SIMPLE methodology”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 5(2), 154-179.

Maas, K. och Liket, K. (2011a). Talk the walk: Measuring the impact of strategic philanthropy. *Journal of business ethics*, 100(3), 445-464.

Maas, K. och Liket, K. (2011b). Social impact measurement: Classification of methods. In *Environmental management accounting and supply chain management* Springer, Dordrecht, 171-202.

Newsworthy (2023). Drygt 600 personer per månad fick ekonomiskt stöd i Östersund under hösten. Tillgänglig: <https://www.newsworthy.se/artikel/229210/drygt-600-personer-per-m%C3%A5nad-fick-ekonomiskt-st%C3%B6d-i-%C3%B6stersund-under-h%C3%B6sten> (2024-01-15).

Nilsson, I. (2013). Utanförskapets pris, Sociala investeringar och Socioekonomiska strategier Tillgänglig: <https://www.slideshare.net/hanskilsvd/sociala-investeringar-21503977> (2013-05-12).

Nilsson, I. (2017). Utanförskap, hälsa och en effektiv resursanvändning En idéskrift om ett systemförändrande perspektiv på sociala investeringar och samverkan. Tillgänglig: https://kommissionjamlikhalsa.se/wp-content/uploads/2017/06/6.-utanfoerskap_halsa_och_en_effektiv_resursanvaendning.pdf (2023-05-12)

Nilsson, I. och Wadeskog, A. (2006). Det sociala företaget och samhället - socioekonomiska bokslut för Vägen ut! Kooperativen och Basta Arbetskooperativ. Stockholm: Nutek.

Nilsson, I. och Wadeskog, A. (2008). Fyra räknesätt och ett bokslut - Handbok i Socioekonomiskt bokslut. Tillgänglig: http://www.seeab.se/Handbok/Handbok_080219.htm (2023-05-12).

Nordanstig (2024). Tillgänglig: <https://www.valkommen-hit.se/sv/nordanstig/about-municipality> (2024-01-15).

Payoff (2019). Utvärdering - Projekt Socialt ansvarsfull upphandling, Östersunds kommun.

Payoff (2022). Utvärdering IOP 2018 / IOP 2021 - Hej främling! Tillgänglig: https://hejframling.se/wp-content/uploads/Utvardering_IOP_2018_och_2021.pdf (23-12-05).

Porter, M. och Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Rangan, S., Samii, R. och Van Wassenhove, L.N. (2006). Constructive partnerships: When alliances between private firms and public actors can enable creative strategies. *Academy of Management Review*, 31(3), 738-751.

Rawhouser, H., Cummings, M. och Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 82-115.

REDF (2023). Measure. Evaluate. Learn. Improve. Repeat. <https://redf.org/the-impact/measurement-evaluation/> (2023-10-25).

Regeringskansliet (2018). Regeringens strategi för sociala företag – ett hållbart samhälle genom socialt företagande och social innovation. Diarienummer: N2018/00710/FF
Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2018/02/regeringens-strategi-for-sociala-foretag--ett-hallbart-samhalle-genom-socialt-foretagande-och-social-innovation/> [2023-05-19].

Rosholm, M., Lykke Sørensen, K. och Skipper, L. (2020). BIP indikatorer och jobsannolikhet Aarhus Universitet och Væksthusets Forskningscenter. Tillgänglig: https://finsamgoteborg.se/wp-content/uploads/2022/04/BIP-indikatorer-och-jobsannolikhet_WEB.pdf (2023-05-15).

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.

Shen, L. Y., Ochoa, J. J., Shah, M. N., & Zhang, X. (2011). The application of urban sustainability indicators—A comparison between various practices. *Habitat international*, 35(1), 17-29.

Socialstyrelsen (2024). Statistik om ekonomiskt bistånd. Tillgänglig: <https://www.socialstyrelsen.se/statistik-och-data/statistik/alla-statistikammen/ekonomiskt-bistand/> (2024-01-15).

- SROI network (2012). A guide to Social Return on Investment. Tillgänglig <http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf> (2023-05-12).
- Svensson, J. (2011). Social impact assessment in Finland, Norway and Sweden: a descriptive and comparative study. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:501139/FULLTEXT01.pdf> (2023-10-19).
- Tillväxtverket (2019). ASF i näringslivet – Så gör arbetsintegrerande sociala företag affärer med andra företag. Tillväxtverket rapport 0277.
- Triangle Consulting Social Enterprise Ltd (2023). The Outcomes star. Tillgänglig: www.outcomesstar.org.uk (2023-05-10).
- Upphandlingsmyndigheten (2022). Upphandling med mål att öka sysselsättningen. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se> (2024-03-21).
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.
- Östersunds kommun (2022). Direktupphandling sysselsättningsplatser.
- Östersunds kommun (2023). Varifrån kommer pengarna? Tillgänglig: <https://www.ostersund.se/kommun-och-politik/ekonomi/varifran-kommer-pengarna.html> (2024-01-31).



**ÖSTERSUNDS
KOMMUN**
STAAREN TJÆLTE



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY