

EN GUIDE FÖR
SOCIALA ENTREPRENÖRER
OCH KOMMUNER



Samverkan för positiv samhälls- förändring

EN GUIDE FÖR
SOCIALA ENTREPRENÖRER
OCH KOMMUNER



Samverkan för positiv samhälls- förändring

© REACH FOR CHANGE, 2024

ANSVARIG UTGIVARE

Reach for Change

TEXT

Reach for Change, Eskilstuna kommun, Right By Me
med stöd av Föreningen Inkludera.

GRAFISK FORM

Lina Forsgren

WWW.SWEDEN.REACHFORCHANGE.ORG

Vem är guiden till för?

Den här guiden är ett praktiskt verktyg för sociala entreprenörer och aktörer inom kommuner som vill samverka för ökad positiv samhällsförändring.

Så kan guiden användas

Guiden är ett verktyg för sociala entreprenörer och deras anställda som vill samarbeta med kommuner i sina verksamheter. Då den går igenom flera delar i ett samarbete kan den med fördel användas redan i ett tidigt skede.

För kommuner är förhoppningen att guiden ska hjälpa till att förstå motparten och potentialen i samverkan – vad är egentligen en social entreprenör, och hur kan de bidra till att möta medborgarnas behov?

Guidens delar är uppdelade i råd till sociala entreprenörer och kommuner, både var för sig och tillsammans. Till varje del finns det också exempel från projektet "Kraftsamling för ökad ungdomssysselsättning" som ligger till grund för guiden.

Guiden innehåller också tips på verktyg som kan användas i arbetet. Alla verktyg finns tillgängliga på sweden.reachforchange.org.



SÅ HAR GUIDEN TAGITS FRAM

2023–2025 har Reach for Change, Right by Me och Eskilstuna kommun, med stöd av Föreningen Inkludera, och finansiering från Europeiska socialfonden, drivit projektet "Kraftsamling för ökad ungdomssysselsättning". Det övergripande målet är att främja samverkan mellan sociala entreprenörer och den offentliga sektorn.

Projektet har genomförts i tre faser. I den första fasen utvecklades en modell för samverkan. Under den andra fasen implementerades samverkansmodellen i Eskilstuna kommun i en pilot, där Right by Me genom sin metod Right to Work arrangerade aktiviteter där 78 ungdomar deltog för att få hjälp att närma sig arbetsmarknaden. Metoden bygger på att erbjuda ungdomarna ett socialt sammanhang i kombination med att bidra till arbetslivserfarenheter för att öka chanserna till att få jobb. I projektets tredje och avslutande fas sammanställdes modellen och insikter från piloten till den guide som du nu har i din hand.

KOM IHÅG

Varje samarbete ser olika ut, och guidens olika delar kommer därför vara mer eller mindre relevanta för just er. Guiden måste inte följas steg för steg i en linjär process – stegen är framtagna som delar i en samverkande helhet. Se den som en grund att utgå från, men anpassa processen till er situation och samarbete.

Guidens delar

Del 1

Identifiera någon som jobbar för samma samhällsförändring

7

Del 2

Ta fram en gemensam förändringsteori

11

Del 3

Ta fram en samarbetsplan med roll- och ansvarsfördelning

15

Del 4

Diskutera finansieringen av samarbetet

19

Del 5

Utvärdera och justera löpande hur ni samverkar

23

”

En insikt är att vi inte kan arbeta var för sig, vi måste samarbeta kring målet att hjälpa unga människor att få jobb. Som kommunal aktör har jag min erfarenhet och ingångar som gör att jag kan vara en dörröppnare för civilsamhället, och de har den kontakt med målgruppen som vi kanske inte har.

HELENA ANDERSSON TSIAMANIS,
ESKILSTUNA KOMMUN

Del 1

Identifiera någon som jobbar för samma samhällsförändring



Kort om kommuner

Sverige har 290 kommuner där lokala politiker väljs av invånarna i kommunen. Kommunerna har självbestämmanderätt vilket innebär att de själva beslutar över organisationen, vilket gör att kommuner ser olika ut. Generellt är dock en kommun indelad i olika nämnder och förvaltningar som hanterar olika områden, som till exempel arbetsmarknadsförvaltningen, socialförvaltningen, och utbildningsförvaltningen. Dessa förvaltningar och nämnder består i sin tur av ett antal enheter som ansvarar för specifika frågor, exempelvis försörjningsstöd, vuxenutbildning, och äldreomsorg. Kommuner har juridiskt ansvar att säkerställa det sociala skyddsnätet för medborgarna, och kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet.

Kort om sociala entreprenörer

Socialt entreprenörskap förenar affärsstrategier med sociala mål för att tackla samhällsutmaningar. Entreprenören kan driva verksamheten själv eller ha anställda, och organisationen kan vara ett företag, en ideell förening, en stiftelse eller ha en annan organisationsform. Gemensamt för alla sociala entreprenörer är att de främjar innovation och skapar hållbara affärsmodeller som bidrar till positiv förändring. En lämplig social entreprenör är någon som har nära förankring och tillit hos målgruppen, och har arbetat fram en metod som har potential att bidra till lösningar av utmaningar som kommunen och medborgarna står inför.

För sociala entreprenörer

- En lämplig partner från offentlig sektor bör ha ett juridiskt ansvar över det sociala problemet som din verksamhet adresserar.
- För att säkerställa att din lösning hamnar i den del av kommunen där den skapar störst värde och kompletterar det som redan görs kan det vara bra att se över kommunens styrdokument, budget och regionala målsättningar. Då kan du se vilka kommunens prioriteringar är för det kommande budgetåret, vilket kan hjälpa dig att lättare se hur och var din lösning passar in.
- Samverkansdialogen inleds ofta genom kontakt med en person i kommunen som är särskilt engagerad i frågan. Om personen själv inte har mandat att fatta beslut kan hen fungera som en dörroppnare och ta dialogen vidare. Det kan både vara en förtroendevald person eller en tjänsteman. Gör en plan för vilka ni vill nå och lägg tid på att bygga relationer då det är en viktig grund för att bidra till långsiktighet i ert samarbete.
- Om ni inte har en naturlig ingång eller kontakt i kommunen – börja med att ringa kommunens växel eller skriv till den offentliga brevlådan och fråga vem du ska prata med. Använd kommunens organisationskarta för att lättare hitta rätt person att kontakta för att initiera samarbetet.

För kommuner

- Som offentlig sektor bör man ställa krav på tydlighet från den sociala entreprenören så att förväntningarna blir realistiska. Vad är det för lösning den sociala entreprenören kan bidra med, och hur kompletterar det arbetet som vi redan bedriver?
- Entreprenörens verksamhet kan vara ett komplement till ett arbete som kommunen redan bedriver i egen regi och/eller tillsammans med andra. Sociala entreprenörer kan också bidra med innovativa lösningar på nya prioriterade områden.
- Det kan också vara relevant att undersöka möjligheter till skalbarhet. Fråga hur lösningen är hållbar över tid, även efter eventuellt projektstöd har upphört, samt om möjligheterna att sprida den till fler människor.

Exempel

- Idén till samverkan som sedan ledde till projektet Kraftsamling för ökad ungdomssysselsättning kom från ett samtal mellan Right By Me:s generalsekreterare och en enhetschef inom kommunens arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltning (AVF).
 - Förvaltningen hade identifierat att ungdomsarbetslöshet var ett utvecklingsområde för kommunen, och att en riktad insats mot områdena Årby och Nyfors var önskvärd.
 - Förvaltningen har ansvar för sysselsättning inom kommunen, även för ungdomssysselsättning.
- Right By Me kompletterade AVF:s uttalande fokus på mångfald och inkludering. De har en utvärderad och beprövad metod som på ett effektivt sätt går ut på att ge ungdomar med utländsk bakgrund arbetslivserfarenheter. Förutom hos AVF förankrades idén med flera kommunenheter i Eskilstuna.
- Utifrån idén att underlätta för kommunens ungdomar att få sysselsättning skrevs en projektansökan till Europeiska Socialfonden.

OBS!

Det kan vara svårt att i ett första steg få kommunen att finansiera samarbetet. En anledning är att många kommuner har stora budgetunderskott vilket försvårar möjligheterna att ingå nya samarbeten som ska bekostas av kommunen själv.

TIPS!

För att öka chanserna för långsiktigt samarbete kan extern projektfinansiering inledningsvis vara en bra början. Projektperioden kan då fungera som en provperiod för kommunen att se värdet i samarbetet, och att de därefter kan ta över finansieringen. Väljer du som social entreprenör denna väg är första steget att hitta en utlysning som erbjuder finansiering för ett projekt som matchar syftet för din verksamhet och kommunens prioriteringar. Det är bra om du som social entreprenör har ett tydligt erbjudande till kommunen och är drivande i detta steg.

VERKTYG

Organisationskarta av kommunen du vill samarbeta med. Går ofta att hitta på kommunens hemsida.



Ta fram en gemensam förändringsteori

Kort om förändringsteorier

En förändringsteori (theory of change) är en metod och ramverk som används för att beskriva hur och varför en önskad förändring förväntas inträffa inom en specifik kontext. En förändringsteori gör det möjligt att kartlägga och synliggöra sambanden mellan insatser, aktiviteter och de förändringar som man hoppas uppnå.



För sociala entreprenörer

- För att framgångsrikt sälja in din lösning är det viktigt att du har tagit fram en tydlig beskrivning av verksamheten. Det gör att kommunen förstår hur din verksamhet går att koppla samman med deras mål och styrning. Vilket problem arbetar du med att lösa och för vem?



- Lägg tid på att förstå hur kommunen ser på samhällsutmaningen, deras ansvar och gällande lagstiftning: undvik att tidigt "sälja in" den egna lösningen eller metoden, utan fokusera på att förstå kommunens utgångspunkt och prioriteringar. Detta hjälper till att identifiera vad som eventuellt har gjorts tidigare och ger en bild av vad kommunen verkar prioritera att lösa.
- Ta en stund för att reflektera över samarbetet: arbetar vi verkligen med en lösning som adresserar kommunens prioriterade problemställning? Är vi en bra matchning? Har vi den expertis som krävs för att arbeta med målgruppen?

För kommuner

- Utforska sociala entreprenörers lösningar genom att ställa öppna och djupgående frågor. Be om konkreta exempel från tidigare arbete för att se hur det är relevant för kommunens mål. Detta inkluderar att förstå vad entreprenören gör för att stödja målgruppen, hur arbetet utförs och varför deras metod valts för att skapa förändring.



För både sociala entreprenörer och kommuner

- En förutsättning för lyckad samverkan är att de möten som ni har tillsammans är medskapande. Se till att rätt personer är involverade i relevanta steg i processen. Arbetskulturen och kommunikationen kan skilja sig markant mellan en social entreprenör och en kommun. För att säkerställa en gemensam förståelse och att ni arbetar mot samma mål kan det vara värdefullt att ta in en extern part som kan fungera som facilitator och underlätta samarbetet.
- Se till att alla parter förstår målgruppen, deras behov och utmaningar. Detta kan innebära att definiera specifika karaktärsdrag och behov hos målgruppen för att säkerställa att alla arbetar mot samma mål.
- Skapa en gemensam bild av den prioriterade utmaningen som samarbetet syftar på att adressera. Fundera på vilka rotorsakerna är, och möjliga konsekvenser om de inte adresseras.
- Formulera gemensamma mål för vilken förändring ni vill skapa för målgruppen. Se till att de är förankrade både hos målgruppen och i kommunens styrdokument. Då det långsiktiga målet är att kommunen ska finansiera lösningen är det viktigt att målen är väl kopplade till kommunens verksamhet och ambitioner.
- Formulera mål enligt principen SMART, det vill säga att de är: specifika, mätbara, uppnåeliga (achievable), relevanta och tidsbestämda.

Exempel

- Right By Me och Eskilstuna kommun höll fem heldagsmöten för att diskutera målgruppen, visionen och lösningarna. Dessa möten kompletterades med samtal med målgruppen och lokala aktörer för att säkerställa att alla relevanta perspektiv inkluderades. Fokus lades också på att klargöra språk och terminologi för att undvika missförstånd.
- Ett av Eskilstuna kommuns prioriterade problem är ungdomsarbetslöshet. Right By Me:s metod "Right to Work" går ut på att ge ungdomar erfarenheter som gör det enklare att få arbete. Right By Me kunde snabbt anställa lokala ungdomar på arvode, vilket också stärkte projektets lokala förankring.
- Right By Me och Eskilstuna kommun utvecklade en gemensam förändringsteori med tydliga, mätbara indikatorer för kort-, medellång- och långsiktiga mål. Detta gjorde det möjligt att följa upp och utvärdera framstegen, med fokus på att förstå och mäta konkret förändring hos målgruppen.

VERKTYG

Mall förändringsteori
framtagen av
Reach for Change.



Ta fram en samarbetsplan med roll- och ansvarsfördelning





För både sociala entreprenörer och kommuner

- Skapa en detaljerad plan som säger vad som ska göras och vem som ansvarar för respektive del. För att undvika missförstånd och säkerställa ett effektivt samarbete är det avgörande att alla parter är medvetna om sina roller och ansvarsområden.
- I många samarbeten har kommunen en begränsad roll i det operativa stödet till målgruppen, vilket ofta främst är den sociala entreprenörens expertområde. Kommunens roll kan istället vara att fungera som en dörröppnare och brobyggare inom kommunen samt att marknadsföra och förankra samarbetet internt. Detta är framförallt viktigt om samarbetet inletts genom projektfinansiering där förhoppningen är att samarbetet ska finansieras av kommunen på sikt.

Exempel

- Vid början av projektet Kraftsamling genomfördes heldagsmöten för att skapa en detaljerad arbetsplan som klargjorde ansvarsfördelningen mellan parterna. Under dessa möten definierades tydligt vad som skulle göras av vem och hur varje del av projektet skulle genomföras.
- Planen reviderades regelbundet under projektets gång för att säkerställa att den fortfarande var relevant och anpassad till de aktuella förhållandena. Genom återkommande utvärderingar kunde projektgruppen justera planen vid behov och säkerställa att den fortsatte att stödja projektets mål.

VERKTYG

Mall för samverkansplan
framtagen av
Föreningen Inkludera.



Diskutera finansiering av samarbetet



För sociala entreprenörer

- Det finns olika finansieringsformer som är relevanta vid samverkan med offentlig sektor. De vanligaste är bidrag, upphandlingar och idéburna offentliga partnerskap (IOP), men även mindre vanliga former som sociala utfallskontrakt är bra att känna till.
- För att sätta ett pris på din lösning behöver du uppskatta de aktiviteter som ingår och vilka resurser som behövs för att utföra dem.



För kommuner

- Fundera på din roll och hur du kan hjälpa entreprenören att få tillgång till flera olika forum i kommunen. En nyckel för ett långsiktigt samarbete är att entreprenören får möjlighet att bygga en relation med andra i kommunen och får förtroende.
- Som aktör inom kommun bör du tidigt skapa dig en förståelse för kostnaden för den sociala entreprenörens lösning. Det ligger i både er och den sociala entreprenörens intresse att kostnadsbildningen är realistisk för kommunen att finansiera, samtidigt som entreprenören behöver kunna ha tillräckligt med finansiellt spelrum för att kunna tillhandahålla ett kvalitativt stöd som ger värde för målgruppen.



Exempel

- Redan i den första fasen av projektet mellan Right By Me och Eskilstuna kommun genomfördes ett gemensamt heldagsmöte för att uppskatta de aktiviteter som skulle behöva utföras i projektets kommande fas för att implementera Right to Work-metoden och nå uppsatta mål. Aktiviteterna uppskattades i både tidsåtgång och i form av vilka resurser som skulle behövas för att utföra aktiviteterna. Utifrån detta kunde Right By Me och Eskilstuna kommun uppskatta en förväntad kostnad för Right to Work-metoden i Eskilstuna, redan innan arbetet hade börjat.
- Efter pilotfasen följde Right By Me och Eskilstuna kommun upp den uppskattade kostnaden för Right to Work-metoden med att justera samtliga aktiviteter utifrån arbetet som faktiskt hade gjorts. Resultatet blev en uppdaterad, faktisk kostnadsbild för arbetet.
- Kostnaden tog Right By Me med sig in i dialoger med beslutsfattare inom Eskilstuna kommun om att förlänga samarbetet i kommunen. Dialogerna skedde med utgångspunkt i de starka resultat som Right By Me tillsammans med Eskilstuna kommun uppnått och argumentationen för att fortsätta samarbete knöts till AVF:s uttalade fokus på målgruppen unga utan sysselsättning.

TIPS!

- Om samarbetet inleds med hjälp av extern projektfinansiering via en tredje part, är det bra att så tidigt som möjligt skapa förutsättningar för att samarbetet ska förlängas:
 - Det handlar bland annat om att förstå kommunens betalningsförmåga, exempelvis genom att granska kommunens budget och hur den är fördelad mellan olika prioriteringar och förvaltningar.
 - Med hänvisningar till kommunens budget och uttalade fokusområden kan ni definiera ett tjänsteutlåtande* som överlämnas till kommunen som ett konkret förslag på att fortsätta samarbete efter att projektfinansieringen är slut. Tjänsteutlåtandet bör belysa samhällsutmaningen som verksamheten hjälper kommunen att lösa, resultatet och värdet av lösningen samt kostnader för att tillhandahålla lösningen.

VERKTYG

Mall för kostnadsberäkningar framtagen av Föreningen Inkludera.



*Ett tjänsteutlåtande är en formell redogörelse från en kommunal förvaltning som beskriver ett ärende, ger rekommendationer och underlag för beslut. Det används för att informera beslutsfattare om olika alternativ och deras konsekvenser, samt för att säkerställa transparens i beslutsprocessen.

”

Jag tycker att jag har lärt mig många saker av det här samarbetet; skillnader i hur en kommun och civilsamhället arbetar med målgruppen, hur kommunen som aktör fungerar och hur ett partnerskap eller ett samarbete kan se ut mellan en civilsamhällesorganisation och en kommunal aktör.

FARZAN MOZAFFARI,
RIGHT BY ME

Utvärdera och justera löpande hur ni samverkar




För sociala entreprenörer och kommuner



- Att löpande utvärdera er samverkan, och vara öppna för att ändra sättet ni gör saker på, är viktigt för att säkerställa att ert samarbete hålls effektivt och ger värde för målgruppen.
- Löpande utvärderingar bör ske i gemensamma mötesforum som både adresserar det operativa, det vill säga hur stödet och lösningen tillhandahålls till målgruppen, och det strategiska, det vill säga hur samarbetet hålls levande, finansieras och styrs.
- För samarbeten som har pågått under en längre tid, oavsett om det är i projektform eller finansierat direkt av kommunen, är det viktigt att säkerställa att den gemensamma bild ni hade i början av ert samarbete angående målgruppen, deras behov och utmaningar samt era mål, fortfarande är densamma. Om någonting har ändrats, antingen externt i samhället eller internt i samarbetet, bör era definitioner också justeras för att spegla detta.
- Det finns en risk att även ett lyckat initialt samarbete inte leder till långsiktig finansiering. Anledningarna till detta kan vara många, exempelvis förändringar och nedskärningar i kommunens budget. Försök att inte se det som ett misslyckande, utan fundera istället över vad ni kan lära er av det. Vad var det som inte fungerade? Vad kan vara anledningen till att det inte blev någon förlängning? Finns det ny extern finansiering som ni kan söka för att fortsätta samarbete?

Exempel

- Right By Me och Eskilstuna kommun utvärderade sin samverkan vid två större tillfällen:
 - Första gången var efter att samverkansmodellen hade definierats i samarbetets första fas innan den skulle implementeras i fas två.
 - Den andra var efter den andra fasen i samband med övergången till den tredje och avslutande fasen.
- Båda gångerna användes PDCA-modellen som hjälpmedel som består av stegen: plan, do, check, act.
 - Syftet är att först identifiera förbättringsområden i samverkan och förslag på möjliga lösningar (P).
 - Därefter testas de möjliga lösningarna i praktiken (D).
 - Sedan utvärderas de, och den lösning som bäst mötte förbättringsområdet identifieras (C).
 - Den bästa lösningen implementerar man sedan regelbundet i sin samverkan (A).
- Förutom de båda större tillfällena för utvärdering hade Right By Me och Eskilstuna kommun löpande avstämningar av både operativ och strategisk karaktär.
 - De operativa avstämningarna skedde varje vecka och involverade bara de personer som arbetade med att praktiskt leverera lösningen till målgruppen.
 - De strategiska mötena var mindre frekventa, men inkluderade både möten med målgruppen, där de direkt fick tycka till om förbättringsområden i arbetet, och möten med Arbetsmarknads och Vuxenutbildningsförvaltningens ledningsgrupp för att förankra och kommunicera arbetet inom kommunen.
- För att säkerställa kvalitet i arbetet gjorde Right By Me och Eskilstuna kommun även en poäng av att så ofta som möjligt ses fysiskt. Att vara fysiskt närvarande i samarbetet var en förutsättning för att etablera det förtroende och den öppenhet som karakteriserade Right By Me:s och Eskilstuna kommuns samverkan.



Vår förhoppning är att denna guide har hjälpt dig i arbetet med att utforska samverkan mellan sociala entreprenörer och offentlig sektor. Har du frågor eller funderingar får du gärna höra av dig till info@reachforchange.org.

Tack till alla som på olika sätt bidragit till guiden. Ett särskilt tack till lokala aktörer i Eskilstuna, Föreningen Inkludera och deltagare i referensgrupper.



