

## Ansökan om stöd

### 1.1 Allmänna uppgifter

Projektnamn: Omställning för tillväxt  
Ansökansid: 822242  
Ärendeid: 20378984  
Projektperiod: 2026-08-01 - 2029-07-31

Typ av finansiering: Regionalt projekt  
Sista ansökningsdag: 2027-12-31  
Ansvarig organisation: Region Gävleborg

### 1.2 Stödsökande

Namn: SÖDERHAMNS KOMMUN  
  
826 80 SÖDERHAMN  
Sverige

Org.Nr: 212000-2353  
Antal anställda: 3999

### Arbetsställe

Namn: SEKTOR STYRNING OCH STÖD  
Postadress:  
  
826 80 SÖDERHAMN

Arb.ställenr.: 19207109  
Besöksadress:  
OXTORGSGATAN 19 RÅDHUSET  
826 32 SÖDERHAMN  
Region: Söderhamn

**Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet?**

Ja

**Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF?**

Ja

### Hemsida

soderhamn.se

### 1.3 Samverkanspart

### 1.4 Betalningssätt

Typ av konto: Bankgiro  
Kontonummer: 1923473  
Detaljerad info:

### 1.5 Projektinformation

#### Vilket/vilka problem vill projektet lösa?

I Gävleborgs län driver kommuner idag ett antal verksamheter som ligger utanför det kommunala kärnuppdraget men som samtidigt har tydlig marknadspotential och samhällsnytta, och som i många fall skulle kunna drivas av andra aktörer, såsom sociala företag. Dessa verksamheter bedrivs ofta i egen regi utan systematiska analyser av alternativa driftsformer, affärsmässighet eller långsiktig kostnadseffektivitet. Det saknas ett gemensamt, strukturerat och kvalitetssäkrat arbetssätt för att bedöma när, hur och under vilka förutsättningar verksamheter kan överföras till externa aktörer på ett affärsmässigt, rättssäkert och hållbart sätt. Avsaknaden av tydliga processer innebär att beslut om fortsatt drift, entreprenad eller avknoppning ofta blir personberoende och baseras på begränsade beslutsunderlag, vilket skapar osäkerhet kring ansvar, ekonomi och risk.

Det finns ett tydligt behov av ett mer konkurrenskraftigt och inkluderande näringsliv. Sociala företag har ofta begränsad tillgång till stabila affärsmöjligheter och upplever osäkerhet kring kommunala processer, upphandlingar och ansvarsfördelning. Bristande transparens och förutsägbarhet påverkar företagets investeringsvilja, samverkan med kommunen och möjligheten att bidra till innovation, tillväxt och konkurrenskraft. Detta återspeglas även i ett svagt företagsklimat.

Den sociala ekonomin har stor potential att bidra till både affärsmässighet och samhällsnytta genom lokal förankring, långsiktiga lösningar och inkludering på arbetsmarknaden. Söderhamn har under lång tid arbetat aktivt med att främja social ekonomi genom exempelvis reserverade upphandlingar, idéburna offentliga partnerskap och tydliga politiska målsättningar. Trots detta kvarstår strukturella hinder som begränsar möjligheten att skala upp och fullt ut ta tillvara denna potential.

Arbetslösheten i Gävleborg är fortsatt hög (8,5 % i september 2024, jämfört med rikssnittet på 6,6 %), och i Söderhamn ännu högre (9,9 %). Kommunernas arbetsmarknadsenheter vittnar om en inlåsnings effekt där samma individer återkommer i olika insatser utan att etableras långsiktigt i arbetslivet. Samtidigt upplever kommunerna svårigheter att förena lagkrav, meningsfull sysselsättning och effektiv resursanvändning. Förstudien visar att verksamhetsöverföring, inklusive entreprenader och avknoppningar, kan bidra till både ökad inkludering och bättre resursutnyttjande, förutsatt att processen är väl strukturerad och genomförs affärsmässigt.

Samhällsnyttan är väl belagd. Forskning visar att arbetslöshet leder till socialt utanförskap och höga samhällskostnader. Genom att skapa nya former för affärsmässig verksamhetsöverföring kan projektet bidra till socioekonomiska vinster, fler i arbete och en mer inkluderande arbetsmarknad.

Projektet adresserar därmed flera av de samhällsutmaningar som pekas ut i den regionala utvecklingsstrategin (RUS), särskilt behovet av ett konkurrenskraftigt näringsliv, en mer inkluderande arbetsmarknad och ett jämlikt samhälle. Den sociala ekonomin lyfts i RUS som särskilt lämpad för att ta tillvara individens förmågor, drivkrafter och potential vilket är avgörande för en hållbar utveckling i Gävleborg.

Genom att utveckla, testa och pröva ett gemensamt processtöd i skarpt läge via en konkret verksamhetsförflyttning skapas praktisk erfarenhet, minskad risk och ökad tillit mellan parterna. För sociala företag och övrigt näringsliv innebär detta ökad kunskap, trygghet och handlingsförmåga att initiera dialog, delta i upphandlingar och ta över verksamheter på marknadsmässiga villkor. För kommunerna innebär det minskat personberoende, tydligare roller och beslutslogik samt ökad organisatorisk trygghet i att släppa verksamheter till externa aktörer.

Sammantaget bidrar projektet till att sänka trösklarna mellan offentlig sektor och näringsliv, stärka sociala företags och andra företags konkurrenskraft samt skapa hållbara strukturer för verksamhetsöverföring i regionen och nationellt.

### **Sammanfattande beskrivning till Projektbanken**

Söderhamns kommun, i samverkan med regionens kommuner, näringsliv och civilsamhälle, vidareutvecklar ett processtöd som tagits fram i en förstudie. Utgångspunkten är gemensamma samhällsutmaningar för kommuner, regionen och SME med fokus på sociala företag, härnäst benämnt som endast sociala företag. Kommuner står inför behov av ökad resurseffektivitet, regionen behöver stärka ett konkurrenskraftigt och hållbart näringsliv. Sociala företag har stor potential att bidra med affärsmässiga lösningar med hög samhällsnytta, men möter hinder i form av otydliga processer, bristande transparens från kommuner. Projektet stärker strukturer och arbetssätt som möjliggör verksamhetsförflyttning, ökad tillit och samverkan mellan offentlig sektor och näringsliv. Processtödet prövas i genom en faktisk avknoppning och digitaliseras för nationell spridning. I samverkan identifieras verksamheter som kan överföras för affärsmässig drift, stärkt social ekonomi, hållbar tillväxt och ökad samhällsnytta.

### **Vilken/vilka är projektets målgrupp(er)?**

Primär målgrupp: Sociala företag

Projektets primära målgrupp är sociala företag i Gävleborgs län som bedriver näringsverksamhet med samhällsnytta som drivkraft. Dessa företag har potential att ta över och utveckla kommunala verksamheter utanför kärnuppdraget, men möter idag hinder i form av otydliga processer, bristande transparens och begränsad tillgång till långsiktiga och stabila marknader.

Med otydliga processer avses att det ofta saknas gemensamma och dokumenterade arbetssätt för hur en verksamhetsöverföring initieras, analyseras, beslutas och genomförs. Bedömningar kan vara personberoende och beslutsunderlagen varierar i kvalitet. Bristande transparens handlar om otydlighet kring vilka verksamheter som kan bli aktuella, vilka kriterier som används, hur risk och ekonomi bedöms samt hur dialogen med företag ska föras. Begränsad tillgång till stabila och långsiktiga marknader innebär att verksamheter ofta drivs i egen regi eller upphandlas kortsiktigt, vilket försvårar planering, finansiering och investeringar för sociala företag.

Målgruppen har behov av ökad kunskap om hur verksamhetsöverföring går till i praktiken affärsmässigt, juridiskt och organisatoriskt samt stöd före, under och efter ett övertagande. Det handlar om tydliga spelregler, bättre beslutsunderlag, förståelse för upphandling och utmaningsrätt samt stärkt affärsutvecklingsstöd. Genom projektet får sociala företag ökad trygghet, handlingsförmåga och bättre förutsättningar att driva långsiktigt hållbara och livskraftiga verksamheter med både affärslogik och samhällsnytta. Ett mer förutsägbart och transparent samspel med kommunen stärker tilliten, förbättrar företagsklimatet och skapar bättre villkor för tillväxt.

**Sekundär målgrupp: Små och medelstora företag (SME)**

Sekundär målgrupp är andra små och medelstora företag i regionen som kan vara aktuella för entreprenader eller verksamhetsöverföring. Även dessa företag upplever osäkerhet kring kommunala processer, ansvarsfördelning och upphandling.

Behovet handlar om ökad transparens, tydlighet och förutsägbarhet i dialogen med offentlig sektor. När spelregler och beslutslogik klargörs stärks företagens investeringsvilja och benägenhet att delta i upphandlingar eller initiera dialog genom utmaningsrätten. Projektet stärker deras konkurrenskraft genom att skapa kunskap om upphandlingsförfaranden och affärsmässiga förutsättningar för att ta över och utveckla kommunala verksamheter. Detta bidrar till fler affärsmöjligheter, stärkt tillit mellan parterna och ett mer konkurrenskraftigt näringsliv i regionen.

**Sekundär målgrupp: Kommuner i Gävleborgs län**

Kommunerna är en central sekundär målgrupp. De står inför utmaningar kopplade till resurseffektivitet, lagkrav, organisering och behov av tydliga beslutsunderlag vid val av driftsform. Avsaknaden av strukturerade och kvalitetssäkrade processer leder ofta till personberoende beslut och osäkerhet kring risk, ekonomi och ansvar.

Projektet ger kommunerna ett gemensamt och systematiskt processtöd som minskar personberoende, tydliggör roller och stärker affärsmässighet och rättssäkerhet. Detta ökar den organisatoriska tryggheten i att överföra verksamheter till externa aktörer och bidrar till ett mer transparent och tillitsbaserat samspel mellan offentlig sektor och näringsliv. På sikt kan detta förbättra företagsklimatet, stärka samverkan och bidra till hållbar regional tillväxt.

## **Vad förväntar ni er att projektets planerade aktiviteter ska leda till för målgruppen på kort sikt?**

**Mål**

-Kvalitetssäkra, vidareutveckla och digitalisera processtödet med ambitionen till långsiktig nationell användning.

-Testa och vidareutveckla fas 1 och 2 i processtödet i praktiken, genom samarbete med kommunala verksamheter i regionen, med fokus på långsiktig ekonomisk och social hållbarhet.

-Testa och vidareutveckla fas 3 i processtödet i praktiken i en testbädd genom en konkret avknoppning, som visar på praktisk tillämpning och bidrar till ökad social hållbarhet och inkludering.

-Utvidga processtödet med ett integrerat stöd till sociala företag med fokus på sociala företag, före, under och efter verksamhetsöverföring, för att stärka långsiktigt hållbara, affärsmässiga och livskraftiga verksamheter efter övertagande.

-Ta fram och genomföra riktade utbildningar och workshops för minst 20 företag, med fokus på utmaningsrätten och upphandling, i syfte att öka kunskap, stimulera verksamhetsförflyttningar, stärka företagsklimatet samt skapa nya affärsmöjligheter och ett mer konkurrenskraftigt näringsliv.

## Resultat på kort sikt per målgrupp:

### Primär målgrupp: Sociala företag

Ökad kunskap om hur verksamhetsöverföring från kommun till extern aktör genomförs i praktiken, inklusive affärsmässiga, juridiska och organisatoriska förutsättningar.

Stärkt trygghet och handlingsförmåga att ta över och långsiktigt driva kommunala verksamheter på marknadsmässiga villkor.

Förbättrad förståelse för upphandling, avtal och affär med offentlig sektor, vilket ökar möjligheten att delta i upphandlingar och lämna konkurrenskraftiga anbud.

Ökad kunskap om utmaningsrätten som verktyg för att initiera dialog kring verksamheter utanför kärnuppgiften och därmed skapa nya affärsmöjligheter.

Stärkt kapacitet att kombinera affärsmässighet med samhällsnytta, vilket bidrar till innovation, inkludering och lokal tillväxt.

### Sekundär målgrupp: Övriga små och medelstora företag (SME)

Ökad transparens och tydlighet kring kommunala processer, vilket minskar osäkerhet och sänker trösklarna för dialog och investering.

Fördjupad kunskap om upphandling och affärslogik i offentlig sektor, vilket stärker konkurrenskraft och möjligheten att skapa fler affärer med kommuner och regionen.

Ökad tillit till kommunala beslutsprocesser och tjänstepersoner, vilket stärker samverkan och förbättrar företagsklimatet.

Snabbare och mer informerade affärsbeslut kopplade till övertagande eller entreprenader.

### Sekundär målgrupp: Kommuner i regionen

Tillgång till ett strukturerat och kvalitetssäkrat processtöd som ger tydligare och mer affärsmässiga beslutsunderlag vid val av driftsform.

Minskat personberoende och ökad organisatorisk trygghet i verksamhetsöverföring.

Förbättrad samverkan och dialog med sociala företag och övrigt näringsliv.

Stärkt förmåga att bidra till inkludering, ett förbättrat företagsklimat och ökad samhällsnytta i regionen.

## **Vilka effekter - hos målgruppen eller i samhället - förväntar ni er att projektet uppnår på lång sikt?**

### Effekter/Resultat

Ökad samhällsnytta: Ett kvalitetssäkrat processtöd ger kommuner effektivare beslutsstöd och minskat personberoende i verksamhetsöverföring. Detta möjliggör tydliga och affärsmässiga avknoppningar, stärker samverkan och tillit mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle samt bidrar till ökad inkludering, förbättrat företagsklimat, hållbar tillväxt och tydligare roller och förväntningar i regionen.

Ekonomisk hållbarhet: Skapar förutsättningar för nya affärsmodeller och företag, som kan drivas i samverkan mellan kommun, näringsliv och civilsamhälle. Detta stärker arbetsmarknaden och minskar kommuners kostnader för stödinsatser.

Hållbar arbetsmarknad: Förflyttning av lämpliga verksamheter till den externa arbetsmarknaden med tydligt ställda krav, ökar fokus på hållbarhet starkt arbetsintegrering och minskat utanförskap.

Förbättrad arbetsmarknadsintegration: Minskade inlåsnings effekter och långsiktigt hållbara arbetstillfällen för individer som står långt från arbetsmarknaden.

Stärkt samverkan: Offentlig sektor, näringsliv och civilsamhället, kommer genom projektet skapa starkare band, utvecklande relationer och nya gemensamma lösningar för att hantera samhällsutmaningar.

Användarvänligt processtöd: Ett strukturerat och metodiskt processtöd kommer att underlätta för offentliga organisationer att bedöma och genomföra avknoppningar. Här ges även stöd för mottagaren att bedriva verksamheten över tid.

Långsiktiga effekter: Tillväxt, förbättrat företagsklimat, ökad demokrati och samverkan, hållbar utveckling och ett inkluderande samhälle.

Projektet kommer att bidra gynnsamt till samtliga av RUS effektmål.

Geografisk spridning uppskalning av resultat och effekter

Projektets resultat utgör grund för nationell spridning, bland annat genom det etablerade nationella nätverket Tankesmedjan Socialt företagande, som består av 10 kommuner med utgångspunkt i SKRs utvecklingsnätverk. Det digitala processtödet möjliggör fortsatt användning, förvaltning och uppskalning efter projektets slut. Spridning sker också genom andra regionala nätverk och forum, samverkansarenor, informationsinsatser, workshops, erfarenhetsutbyte samt slutkonferens.

### **Hur ska projektet organiseras och styras?**

Projektet bygger på en genomförd förstudie och har hög genomförbarhet, med tydlig efterfrågan från kommuner och näringsliv samt etablerad samverkan som möjliggör praktisk tillämpning och spridning. Projektet vidareutvecklar ett processtöd som stärker kommuners affärsmässiga beslutsfattande och bidrar till ökad regional konkurrenskraft.

Genom samverkan mellan Söderhamns kommun, andra kommuner i länet och företagsfrämjare testas, kvalitetssäkras och sprids processtödet. Kommunerna bidrar med verksamhetscase och lokala perspektiv, medan företagsfrämjare stärker sociala företag, genom affärsrådgivning. Processtödet ger strukturerade analyser av ekonomi, juridik och risk, vilket minskar kommunal risk och stärker förtroendet mellan offentlig sektor och näringsliv.

### **Kompetens**

Söderhamns kommun har lång erfarenhet av samverkan med den sociala ekonomin och hög kompetens inom projektledning, hållbarhet och företagande inom den sociala ekonomin, genom tidigare genomförda projekt, även på nationell nivå och har god likvid förmåga att genomföra projektet. Söderhamns kommun ligger i framkant när det gäller främjande av social ekonomi, genom flera genomförda upphandlingar med reserverade kontrakt mot sociala företag och tecknade idéburna offentliga partnerskap (IOP).

### **Organisation och mandat**

Projektägare är Näringslivsenheten i Söderhamns kommun, vilket ger tydligt mandat över projektets inriktning, resurser och genomförande i nära samverkan med Arbetsmarknadsenheten och enligt erforderliga politiska beslut. Placeringen inom näringslivsfunktionen säkerställer direkt koppling till företagsfrågor, etablerade kontaktytor och mandat att samverka över förvaltningsgränser.

### **Resursfördelning:**

Projektledare 75%, Delprojektledare 25 %, Ekonomi/administration 25 %, Upphandlare 20 %, Kommunikation 50 %, Jurist 10 %, Hållbarhetsstrateg 20 %

### **Övriga samverkansaktörer**

Regionens kommuner: Hudiksvall och Nordanstig är med i projektet som samverkansaktörer. Vid projektstart genomförs ett gemensamt regionalt möte med workshop för samtliga kommuner i Gävleborg, som bjuds in till löpande samverkan och erfarenhetsutbyte under projektperioden.

Tankesmedjan Socialt företagande: Nationellt nätverk bestående av 10 kommuner som har sin grund i SKRs utvecklingsnätverk, som varit ESF-projekt 2021-2022.

LÄNK-Nätverket: Kommunikationsnätverk med 22 organisationer från civilsamhället, kommunen och arbetsförmedlingen.

Skoopi, stöttar och certifierar arbetsintegrerade sociala företag.

Fremia, företrädar arbetsgivare inom Kooperation, civilsamhälle och idéburen välfärd.

Nyföretagarcentrum, stöttar kostnadsfritt nyföretagande med nätverk och rådgivning.

Coompanion, stöttar företagande tillsammans

Företagarna, en ideell organisation som arbetar för att förbättra villkoren för företagare i Sverige.

Mötesplats Social Innovation (MSI), en nationell kunskaps- och samverkansplattform för social innovation.

### **Övrigt stöd och förankring**

Projektet har stark förankring hos relevanta beslutsfattare och nyckelaktörer, inklusive politiska ledning och tjänstepersoner i Söderhamns kommun, Region Gävleborg och andra kommuner i

länet. Genom workshops, referensgruppsmöten och dialoger har dessa aktörer engagerats i förstudiearbetet och involverat dem i processen. Det finns ett gemensamt behov hos målgruppen att etablera ett processtöd. För mottagarsidan finns önskemål om att minska antalet verksamheter, vilka bedrivs av det offentliga om det kan skötas av näringslivet eller civilsamhället, vilket visar sig genom både klagomål på otillbörlig konkurrens och önskemål från föreningslivet om att ta hand om sådant som står dem nära.

#### Politisk förankring och målsättning

Projektets inriktning och mål är politiskt förankrat genom fokusområde Växkraft 2026-2029 i Söderhamns kommuns budget 2026 med plan 2027-2029 och de önskade effekter vi ser framåt: Vi möjliggör tillväxt i näringslivet och stärker individers förutsättningar att bli anställningsbara.

### **Hur ska projektet avgränsas från ordinarie verksamhet?**

Projektet avgränsas tydligt från Söderhamns kommuns och samverkansaktörernas ordinarie verksamhet genom sitt fokus på metodutveckling, test, digitalisering, kvalitetssäkring och regional spridning av ett processtöd. Projektet finansierar inte löpande drift av verksamheter utan utvecklar strukturer och verktyg som saknas i ordinarie organisation. Samtliga aktiviteter är tidsatta, projektorganiserade och kopplade till särskilda resurser.

Avgränsningen tydliggörs genom följande:

#### Utveckling inte drift

Projektet finansierar inte den löpande driften av verksamheter som kan bli föremål för överföring. I stället finansieras utveckling, test och vidareutveckling av processtödet (fas 14), inklusive analysmodeller, vägledningar och beslutsstöd. Själva driften av eventuellt överförda verksamheter ligger utanför projektet och hanteras inom respektive aktörs ordinarie ansvar.

#### Testbädd som tidsbegränsad utvecklingsinsats

Den konkreta avknoppningen genomförs som en testbädd för att pröva och kvalitetssäkra processtödet i skarpt läge. Fokus ligger på metodisk utvärdering, dokumentation och lärande. Detta är en utvecklings- och kunskapsinsats och inte en del av ordinarie besluts- eller driftprocess.

#### Tilläggsresurser och särskild projektorganisation

Projektet bemannas med särskilda roller (projektledning, jurist, upphandlare, hållbarhetsstrateg, kommunikatör m.fl.) som arbetar dedikerat med projektets utvecklingsuppdrag. Deras insatser avser framtagande av policydokument, utbildningar, processtöd, digitala verktyg och kvalitetssäkring uppgifter som går utöver ordinarie drift. Övrig personal arbetar med tydligt definierade projektuppdrag som inte ingår i deras dagliga verksamhet under projektperioden.

#### Regionalt och nationellt utvecklingsuppdrag

Ordinarie verksamhet är i huvudsak lokal. Projektet har däremot ett uttalat regionalt och nationellt utvecklingsuppdrag, med samverkan mellan kommuner i länet och spridning via relevanta nätverk. Denna uppskalning, erfarenhetsspridning och nationella positionering är renodlade projektaktiviteter.

#### Digitalisering och skalbar produkt

Framtagandet av ett digitalt processtöd med mallar, analyser, vägledningar och stödmaterial är en utvecklingsinsats som sker inom projektets ram. Efter projektets avslut övergår användningen och förvaltningen till ordinarie verksamhet, men själva utvecklingsarbetet är avgränsat till projektperioden.

Genom denna uppdelning säkerställs att projektmedel används för att bygga upp en ny, kvalitetssäkrad struktur för affärsmässig och hållbar verksamhetsöverföring. Den framtida tillämpningen, förvaltningen och driften av verksamheter hanteras därefter inom respektive aktörs ordinarie ansvar.

### **Har projektet en koppling till den regionala utvecklingsstrategin?**

Ja

## **Kommentar**

Projektet har en tydlig koppling till den regionala utvecklingsstrategin (RUS) genom att bidra till ett konkurrenskraftigt näringsliv, en mer inkluderande arbetsmarknad samt en hållbar samhällsutveckling i Gävleborg.

### **Konkurrenskraftigt och hållbart näringsliv**

Projektet stärker näringslivets konkurrenskraft genom att skapa strukturer för affärsmässig och transparent verksamhetsöverföring från offentlig sektor till sociala företag och andra SME. Genom att utveckla, testa och digitalisera ett gemensamt processtöd tydliggörs hur kommunala verksamheter utanför kärnuppdraget kan överföras på ett rättssäkert och marknadsmässigt sätt. Detta skapar nya affärsmöjligheter, ökar förutsägbarheten i kommunala processer och stärker företagsklimatet genom ökad transparens, dialog och tillit mellan offentlig sektor och näringsliv.

Projektet bidrar därmed till att sänka trösklarna för företag att investera, delta i upphandlingar och ta över verksamheter. Genom riktade utbildningar och stöd kring utmaningsrätten och upphandling stärks företagets handlingsförmåga, innovationskraft och långsiktiga utvecklingsmöjligheter.

### **Hållbar och inkluderande arbetsmarknad**

RUS betonar behovet av en mer inkluderande arbetsmarknad. Arbetslösheten i Gävleborg är fortsatt hög (8,5 % i september 2024 jämfört med rikssnittet 6,6 %, och 9,9 % i Söderhamn). Kommunerna vittnar om inlåsnings effekter där individer återkommer i insatser utan långsiktig etablering.

Genom att möjliggöra verksamhetsförflyttning till sociala företag skapas förutsättningar för fler hållbara arbetstillfällen och meningsfull sysselsättning. Sociala företag har särskild potential att kombinera affärsmässighet med arbetsintegrering och samhällsnytta, vilket bidrar till stärkt försörjningsförmåga och minskat utanförskap.

### **Samhällsnyttig och hållbar omställning**

Projektet integrerar ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i processtödet. Miljökrav och hållbarhetsanalyser vägs in i beslut om verksamhetsöverföring, vilket främjar effektiv resursanvändning och cirkulära arbetssätt. Genom att förena affärsmässighet med samhällsnytta stärker projektet den sociala ekonomins roll i den regionala omställningen.

### **Strukturförändring i linje med RUS**

Projektet omsätter RUS i praktisk handling genom att skapa en kvalitetssäkrad modell för samverkan mellan kommuner, näringsliv och civilsamhälle. Det bidrar till strukturförändring genom minskat personberoende i kommunala beslut, ökad transparens och tydligare roller. På så sätt stärks både regionens näringsliv och dess sociala sammanhållning, i linje med RUS mål om tillväxt, hållbarhet och jämlik utveckling.

## **Hur är hållbarhetsaspekter integrerade i projektet?**

Projektet integrerar ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i hela genomförandet genom att utveckla, testa och kvalitetssäkra ett processtöd som fungerar som en strukturerad modell för hållbar verksamhetsöverföring. Hållbarhet är inte ett tillägg, utan en bärande princip i analys, beslut, genomförande och uppföljning.

En Hållbarhetsstrategi (20 %) deltar i projektets samtliga faser och säkerställer att hållbarhetsperspektivet genomsyrar planering, analys, genomförande, dokumentation och kvalitetssäkring. Rollen är särskilt central i analys- och utvecklingsfasen (fas 1-2), i testbädden (fas 3) samt i arbetet med kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning (fas 7).

Ekonomisk hållbarhet integreras genom att processtödet utvecklas som en långsiktig modell för affärsmässig verksamhetsöverföring. Genom strukturerade analyser av ekonomi, risk och ansvar skapas bättre beslutsunderlag för kommuner och stabila förutsättningar för sociala företag och andra företag att driva livskraftiga verksamheter. Detta bidrar till effektivare resursanvändning, minskad kommunal risk och ett mer konkurrenskraftigt näringsliv.

Social hållbarhet integreras genom att processtödet möjliggör överföring av verksamheter med tydlig samhällsnytta till aktörer som kan kombinera affärsmässighet med inkludering och lokal förankring. Projektet stärker tillit, transparens och samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle. På sikt bidrar detta till ett förbättrat företagsklimat, ökad delaktighet och en mer inkluderande arbetsmarknad.

Miljömässig hållbarhet integreras i processtödet genom att miljökrav och hållbarhetskriterier vägs in i analys, beslut och genomförande. Verksamheter som identifieras för överföring ska bidra till minskad resursförbrukning, effektivare användning av lokala resurser och mer långsiktiga driftlösningar. Därigenom främjas cirkulära arbetssätt och minskad miljöpåverkan. De tre hållbarhetsdimensionerna förstärker varandra. Effektiv resursanvändning stärker både ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Långsiktigt livskraftiga företag skapar social stabilitet och minskade samhällskostnader. Ökad tillit och samverkan förbättrar företagsklimatet och stärker regionens konkurrenskraft.

Genom att hållbarhet integreras i själva processtödet skapas en strukturell förändring som lever vidare efter projektets slut och bidrar till regional och nationell hållbar utveckling.

#### **Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Valda län**

Gävleborg

#### **Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Valda kommuner**

Sandviken, Hudiksvall, Bollnäs, Söderhamn, Hofors, Ovanåker, Nordanstig, Ljusdal, Gävle, Ockelbo

### **1.6 Tid och aktivitetsplan**

#### **1. Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2**

Processtödet tidiga faser tillämpas och vidareutvecklas genom strukturerade analyser, workshops och dialog med kommunala verksamheter, sociala företag och övrigt näringsliv. Detta stärker målgruppen genom ökad transparens och tydlighet kring affärsmöjligheter, vilket sänker trösklarna för sociala företag och andra typer av företag, att initiera dialog och fatta långsiktiga beslut.

**Startdatum:** 2026-08-01

**Slutdatum:** 2027-12-31

**Kostnad:** 1127442

#### **Aktiviteter**

#### **Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2**

Processtödet tidiga faser tillämpas och vidareutvecklas genom strukturerade analyser, workshops och dialog med kommunala verksamheter, sociala företag och övrigt näringsliv. Detta stärker målgruppen genom ökad transparens och tydlighet kring affärsmöjligheter, vilket sänker trösklarna för sociala företag och andra typer av företag, att initiera dialog och fatta långsiktiga beslut.

Roller i projektet

Projektledare

Delprojektledare

Ekonomi/administration

Kommunikatör

Jurist och Hållbarhetsstrateg



**Kostnad:**

1127442

## **2. Testbädd affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)**

2. Testbädd affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3) Genomförande av en konkret avknoppning där processtödet testas i skarpt läge. Arbetet omfattar planering, genomförande, uppföljning och dokumentation av hela processen. Testbädden ger konkreta exempel på hur ett övertagande kan gå till i praktiken, vilka krav som ställs, vilka affärsmässiga förutsättningar som gäller och ett kvalitetssäkrat processtöd.

**Startdatum:** 2026-08-01

**Slutdatum:** 2028-12-31

**Kostnad:** 1484627

### **Aktiviteter**

#### **Testbädd affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)**

Genomförande av en konkret avknoppning där processtödet testas i skarpt läge. Arbetet omfattar planering, genomförande, uppföljning och dokumentation av hela processen. Testbädden ger konkreta exempel på hur ett övertagande kan gå till i praktiken, vilka krav som ställs, vilka affärsmässiga förutsättningar som gäller och ett kvalitetssäkrat processtöd.

Roller i projektet

Projektledare

Delprojektledare

Ekonomi/administration

Kommunikatör

Jurist

Hållbarhetsstrateg

**Kostnad:**

1484627

## **3. Stöd till Sociala företag för tillväxt och hållbarhet (fas 4)**

Utveckling och test av ett integrerat stöd före, under och efter verksamhetsövertagande i samverkan med företagsfrämjande aktörer. Stödet omfattar föreläsningar, workshops, rådgivning och behovsanpassade insatser. Detta ökar målgruppens genomförandeförmåga och långsiktiga stabilitet samt minskar risken för misslyckade etableringar.

**Startdatum:** 2026-08-01

**Slutdatum:** 2028-12-31

**Kostnad:** 1130224

### **Aktiviteter**

#### **Stöd till Sociala företag för tillväxt och hållbarhet (fas 4)**

Utveckling och test av ett integrerat stöd före, under och efter verksamhetsövertagande i samverkan med företagsfrämjande aktörer. Stödet omfattar föreläsningar, workshops, rådgivning och behovsanpassade insatser.

Detta ökar målgruppens genomförandeförmåga och långsiktiga stabilitet samt minskar risken för misslyckade etableringar.

Aktiviteten innebär försumbart stöd (De Minimis) till företag. Företaget får kunskap genom deltagande på workshops/utbildning

Roller i projektet  
Projektledare  
Delprojektledare  
Ekonomi/administration  
Kommunikatör

**Kostnad:** 1130224

#### 4. Utmaningsrätten och upphandlingskompetens

Utveckling av policydokument, utbildningar och workshops kopplade till utmaningsrätten samt kommunala upphandlingsprocesser. Målgruppen får ökad kunskap om hur de kan initiera dialog, delta i upphandlingar och utmana kommunal drift på ett strukturerat och affärsmässigt sätt. Detta skapar nya affärsmöjligheter, stärker innovationsförmågan och bidrar till ett mer konkurrenskraftigt näringsliv.

**Startdatum:** 2026-08-01

**Slutdatum:** 2029-07-31

**Kostnad:** 1289773

##### Aktiviteter

#### Utmaningsrätten och upphandlingskompetens

Utveckling av policydokument, utbildningar och workshops kopplade till utmaningsrätten samt kommunala upphandlingsprocesser.

Målgruppen får ökad kunskap om hur de kan initiera dialog, delta i upphandlingar och utmana kommunal drift på ett strukturerat och affärsmässigt sätt. Detta skapar nya affärsmöjligheter, stärker innovationsförmågan och bidrar till ett mer konkurrenskraftigt näringsliv.

Roller i projektet  
Upphandlare  
Projektledare  
Delprojektledare  
Ekonomi/administration  
Kommunikatör  
Jurist

**Kostnad:** 1289773

#### 5. Digitalisering av processtödet

Processtödet digitaliseras i form av mallar, vägledningar och stödmaterial med tydlig koppling till affärsmässighet, samhällsnytta och hållbarhet. Gör processen mer tillgänglig, förutsägbar och skalbar för målgruppen.

**Startdatum:** 2028-08-01

**Slutdatum:** 2029-07-31

**Kostnad:** 889358

##### Aktiviteter

## Digitalisering av processtödet

Processtödet digitaliseras i form av mallar, vägledningar och stödmaterial med tydlig koppling till affärsmässighet, samhällsnytta och hållbarhet.

Gör processen mer tillgänglig, förutsägbar och skalbar för målgruppen.

Roller i projektet

Projektledare

Delprojektledare

Ekonomi/administration

Kommunikatör

**Kostnad:**

889358

## 6. Dialog, samverkan och företagsklimat

Löpande dialog och samverkan sker genom projektgrupp, arbetsgrupper, nätverk och forum mellan kommuner, sociala företag, näringsliv, företagsfrämjare och civilsamhälle. Detta stärker förtroende, samverkan och företagsklimat samt ökar målgruppens vilja att investera och ta över verksamheter.

**Startdatum:** 2026-08-01

**Slutdatum:** 2029-07-31

**Kostnad:** 614195

### Aktiviteter

## Dialog, samverkan och företagsklimat

Löpande dialog och samverkan sker genom projektgrupp, arbetsgrupper, nätverk och forum mellan kommuner, sociala företag, näringsliv, företagsfrämjare och civilsamhälle. Detta stärker förtroende, samverkan och företagsklimat samt ökar målgruppens vilja att investera och ta över verksamheter.

Roller i projektet

Projektledare

Delprojektledare

Ekonomi/administration

Kommunikatör

**Kostnad:**

614195

## 7. Kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning

Kontinuerlig uppföljning, dokumentation av erfarenheter, erfarenhetsutbyte samt slutkonferens för spridning och förankring av projektets resultat. Arbetet omfattar även att identifiera hur processtödet ska förvaltas långsiktigt och spridas nationellt. Detta säkerställer att målgruppen får tillgång till ett långsiktigt och beprövat stöd även efter projektets slut.

**Startdatum:** 2026-08-01

**Slutdatum:** 2029-07-31

**Kostnad:** 1076927

### Aktiviteter

## Kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning

Kontinuerlig uppföljning, dokumentation av erfarenheter, erfarenhetsutbyte samt slutkonferens för spridning och förankring av projektets resultat. Arbetet omfattar även att identifiera hur processtödet ska förvaltas långsiktigt och spridas nationellt. Detta säkerställer att målgruppen får tillgång till ett långsiktigt och beprövat stöd även efter projektets slut.

Roller i projektet

Projektledare

Delprojektledare

Ekonomi/administration

Kommunikatör

Hållbarhetsstrateg

**Kostnad:**

1076927

## 1.7 Budget

### Kostnader

Kostnadsslag	2026	2027	2028	2029						Totalt
Personal: Upphandlare 20%, 41509 kr	41 509	102 610	105 689	0						249 808
Personal: Ekonom och Administration 25%, 39346 kr	49 182	121 579	125 226	75 241						371 228
Personal: Delprojektledare 25%, 48794 kr	60 992	150 774	155 296	93 310						460 372
Personal: Kommunikatör 50%, 37801 kr	94 502	233 610	240 619	144 572						713 303
Personal: Jurist 20%, 57326 kr	57 326	141 711	145 964	0						345 001
Personal: Projektledare 75%, 42745 kr	160 295	396 248	408 136	245 215						1 209 894
Personal: Hållbarhetsstrateg 20%, 59740 kr	59 740	147 677	152 107	91 392						450 916
Externa tjänster: Externa utbildningar	50 000	50 000	50 000	50 000						200 000
Externa tjänster: Konsult digitalisera processstödet Workshops kunskapshöjande Externa utbildningar Annonsering för spridning av aktiviteter	0	0	240 000	240 000						480 000
Externa tjänster: Annonsering för spridning av aktiviteter	40 000	40 000	40 000	40 000						160 000
Externa tjänster: Workshops kunskapshöjande Externa utbildningar Annonsering för spridning av aktiviteter	50 000	50 000	50 000	50 000						200 000
Resor och logi: Resor och logi, samverkan/spridning	20 000	20 000	20 000	40 000						100 000
Resor och logi: Studieresor för lärande och erfarenhetsutbyte	0	30 000	30 000	10 000						70 000
Investeringar, materiel och lokaler: Hyra externa lokaler för möten, utbildningar, workshops	25 000	25 000	25 000	25 000						100 000
Investeringar, materiel och lokaler: Trycksaker och övrigt kommunikations/marknadsförings material	30 000	40 000	40 000	30 000						140 000
Schablonkostnader: Indirekta kostnader	110 730	273 725	281 937	137 418						803 810
Schablonkostnader: Lönebikostnader	214 654	530 625	546 545	266 390						1 558 214
<b>Summa kostnader</b>	<b>1 063 930</b>	<b>2 353 559</b>	<b>2 656 519</b>	<b>1 538 538</b>						<b>7 612 546</b>
<b>Projektintäkter</b>										
<b>Summa faktiska kostnader</b>	<b>1 063 930</b>	<b>2 353 559</b>	<b>2 656 519</b>	<b>1 538 538</b>						<b>7 612 546</b>
<b>Bidrag annat än pengar</b>										
<b>Summa bidrag i annat än pengar</b>										<b>0</b>
<b>Summa totala kostnader</b>	<b>1 063 930</b>	<b>2 353 559</b>	<b>2 656 519</b>	<b>1 538 538</b>						<b>7 612 546</b>

### Finansiering

Finansiär	2026	2027	2028	2029						Totalt
<b>Offentligt bidrag annat än pengar</b>										
<b>Total offentligt bidrag annat än pengar</b>										<b>0</b>
<b>Offentlig kontantfinansiering</b>										
Tillväxtverket: 60%	638 358	1 412 136	1 593 911	923 123						<b>4 567 528</b>

Finansiär	2026	2027	2028	2029						Totalt
Total offentlig kontantfinansiering	638 358	1 412 136	1 593 911	923 123						4 567 528
Total offentlig finansiering	638 358	1 412 136	1 593 911	923 123						4 567 528
Privata bidrag annat än pengar										
Total privat bidrag annat än pengar										0
Privat kontantfinansiering										
Total privat kontantfinansiering										0
Total privat finansiering										0
Summa medfinansiering	638 358	1 412 136	1 593 911	923 123						4 567 528
Stödfinansiering										

Finansiering	2026	2027	2028	2029						Totalt
Stödfinansiering	425 572	941 423	1 062 608	615 415						3 045 018

#### Sammanställning

Stödandel av faktiska kostnader	40,00%
Stödandel av totala kostnader	40,00%
Stödandel av stödgrundande finansiering	40,00%
Stödandel av total finansiering	40,00%
Andel annan offentlig finansiering	60,00%
Andel offentlig finansiering	100,00%
Andel privat finansiering	0,00%

## 1.8 Förskott

Sökt förskottsbelopp: 0,00

Motivering:

## 1.9 Mina kontakter

Namn: Anette Öberg  
Telefonnummer: 0270-75648  
Mobiltelefonnummer:  
E-postadress: anette.oberg@soderhamn.se  
Roll: Projektledare  
Namn: Camilla Eriksson Isola  
Telefonnummer: 0270-75817  
Mobiltelefonnummer:  
E-postadress: camilla.eriksson.isola@soderhamn.se  
Roll: Ekonomi  
Namn: Jan Brandberg  
Telefonnummer: 0270-75667  
Mobiltelefonnummer:  
E-postadress: jan.brandberg@soderhamn.se  
Roll: Kontaktperson

## 1.10 Dokument

Filnamn: Inköp och upphandlingsplan projekt Omställning för tillväxt.pdf  
Beskrivning: Inköp och upphandlingsplan projekt Omställning för tillväxt  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Mall Budget Omställning för tillväxt-260216.xlsx  
Beskrivning: Planeringsbudget  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Uträkning av lönebikostnader.docx  
Beskrivning: Uträkning av lönebikostnader  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Firmatecknare och företrädare för Söderhamns kommun från 2022 (3).pdf  
Beskrivning: Firmatecknare och företrädare för Söderhamns kommun  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Inköps- och upphandlingspolicy SKFS 04\_2021\_03.pdf  
Beskrivning: Söderhamns kommun inköps och upphandlingspolicy  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Roller i projektet Omställning för tillväxt.docx  
Beskrivning: Rollbeskrivningar i projektet  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Projektet Omställning för tillväxt 2026-02-12 - Förändringslogik.docx  
Beskrivning: Region Gävleborgs Förändringslogik  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Slutrapport, Förstudie Avknoppning av kommunal verksamhet till sociala företag.docx  
Beskrivning: Slutrapport förstudie Avknoppning av kommunal verksamhet till sociala företag  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Processtöd avknoppning.pdf  
Beskrivning: Introduktion till processtöd  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Budget till regionen \_ Omställning för tillväxt 260216.xlsx  
Beskrivning: Budget till Region Gävleborg  
Uppladdningsdatum: 2026-02-16  
Filnamn: Originalansökan  
Beskrivning: Inkommen originalansökan - Maskinläsbart format  
Uppladdningsdatum: 2026-02-17  
Filnamn: Signeringsinformation  
Beskrivning: Ansökan  
Uppladdningsdatum: 2026-02-17







## Inköps- och upphandlingsplan

Inköps- och upphandlingsplanen är en obligatorisk bilaga till ansökan om stöd. Information om upphandling och andra köp hittar ni i Handbok för EU-projekt 2021-2027 på Tillväxtverket.se

Projektets namn

Omställning för tillväxt

Projektägare

Söderhamns kommun

Omfattas ni av lagen (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning?	<input type="checkbox"/> Ja Ange vilken av upphandlingslagstiftningarna ni följer
	<input checked="" type="checkbox"/> Nej Vi kommer att följa inköpsförfarandet baserat på principerna i LOU.

Om det förekommer liknande inköp som är regelbundet återkommande, har det uppskattade värdet av inköpen räknats samman för alla eventuella projektpartner?

☒ Ja ☐ Nej

1. Typ av vara/tjänst som inköpet avser	2. CPV-kod (Common Procurement Vocabulary)	3. Är inköpet regelbundet återkommande?	4. Upphandlingens uppskattade värde	5. Typ av kontrakt (exempelvis om det är ett nytt kontrakt eller om kontraktet grundar sig på ramavtal)	6. Part i projektet som ansvarar för inköp	7. Upphandlingsförfarande (om ni lyder under LOU/LUF så ange typ av upphandlingsförfarande t.ex. öppet förfarande, direktupphandling etc. Om ni ska göra inköp enligt särskilda inköpsförfarandet så ange detta)	8. Upphandlings starttid
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
Annonsering i Bonnier		<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	ca 160000	Ramavtal	Söderhamns kommun	Ramavtal	280801

1. Typ av vara/ tjänst som inköpet avser	2. CPV-kod (Common Procurement Vocabulary)	3. Är inköpet regelbundet återkommande?	4. Upphandlingens uppskattade värde	5. Typ av kontrakt (exempelvis om det är ett nytt avtal eller om kontraktet grundar sig på ramavtal)	6. Part i projektet som ansvarar för inköp	7. Upphandlingsförfarande (om ni lyder under LOU/LUF så ange typ av upphandlingsförfarande t.ex. öppet förfarande, direktupphandling etc. Om ni ska göra inköp enligt särskilda inköpsförfarandet så ange detta)	8. Upphandlings starttid
Digitalisering av processstöd		<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nej	ca 480000	Nytt avtal	Söderhamns kommun	Öppet förfarande	280801
Utbildningar		<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nej	200000	Nytt avtal	Söderhamns kommun	Direktupphandling	261001
Workshopa		<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nej	200000	Nytt avtal	Söderhamns kommun	Direktupphandling	261001
Resor och logi		<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	170000	Ramavtal	Söderhamns kommun	Ramavtal	
Trycksaker		<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	140000	Ramavtal	Söderhamns kommun	Ramavtal	
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					

1. Typ av vara/ tjänst som inköpet avser	2. CPV-kod (Common Procurement Vocabulary)	3. Är inköpet regelbundet återkommande?	4. Upphandlings uppskattade värde	5. Typ av kontrakt (exempelvis om det är ett nytt avtal eller om kontraktet grundar sig på ramavtal)	6. Part i projektet som ansvarar för inköp	7. Upphandlingsförfarande (om ni lyder under LOU/LUF så ange typ av upphandlingsförfarande t.ex. öppet förfarande, direktupphandling etc. Om ni ska göra inköp enligt särskilda inköpsförfarandet så ange detta)	8. Upphandlings starttid
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					
		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej					

Arbetspaket	Projektägare	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5	Partner 6	Partner 7	Partner 8	Partner 9	Partner 10	Totalt
Procentsats för indirekta kostnader	40%											
Procentsats för lönebikostnader	41%											
Arbetspaket 1												
Personalens lön	579 982											579 982
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi	0											0
Schablon för indirekta kostnader	327 110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	327109,848
Schablon för lönebikostnader	237 793	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	237792,62
Arbetspaket 2												
Personalens lön	915 589											915589
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi												0
Schablon för indirekta kostnader	516 392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	516392,196
Schablon för lönebikostnader	375 391	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	375391,49
Arbetspaket 3												
Personalens lön	582 932											582932
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi												0
Schablon för indirekta kostnader	328 774	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328773,648
Schablon för lönebikostnader	239 002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	239002,12
Arbetspaket 4												
Personalens lön	585 738											585738
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi												0
Schablon för indirekta kostnader	330 356	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	330356,232
Schablon för lönebikostnader	240 153	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	240152,58
Arbetspaket 5												
Personalens lön	252 456											252456
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi												0
Schablon för indirekta kostnader	142 385	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	142385,184
Schablon för lönebikostnader	103 507	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	103506,96
Arbetspaket 6												
Personalens lön	378 782											378782
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi												0
Schablon för indirekta kostnader	213 633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	213633,048
Schablon för lönebikostnader	155 301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	155300,62
Arbetspaket 7												
Personalens lön	505 043											505043
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi												0
Schablon för indirekta kostnader	284 844	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	284844,252
Schablon för lönebikostnader	207 068	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	207067,63
Arbetspaket 8												
Personalens lön												0
Externa tjänster												0
Investeringar, material och lokaler												0
Resor och logi												0

1 144 884

1 807 373

1 150 708

1 156 247

498 348

747 716

996 955

7 502 230

[illegible]

Datum  
2026-02-16

**Näringsliv och Faxepark**  
Camilla Eriksson Isola  
camilla.eriksson.isola@soderhamn.se

## Uträkning av lönebikostnader

Vi använder av SKR's rekommendationer för uträkning av lönebikostnader.

Arbetsgivaravgifter för KOMMUNER år 2025 och år 2026				
Förändringar mellan ÅR är kursiverade.				
Avd för ekonomi och styrning Marcus Ershammar Tfn direkt 08-452 77 60 marcus.ershammar@skr.se	Beslut 2025	Beslut 2026	ÅLERSDIFFEREN- TIERING 2025 samt 2026*	ÅLERSDIFFEREN- TIERING 2026-04 tom 2027- 09*
	2024-12-12	2025-12-11	avser födda t.o.m. år	upp till 25 tkr/mån:
	jan-dec	jan-dec	-1958 (-1958)	födda 03-07 (04-08)
<b>Arbetsgivaravgifter enligt lag</b>				
Ålderspensionsavgift	10,21	10,21	10,21	10,21
Efterlevandepensionsavgift	0,60	0,60	0,00	0,30
Sjukförsäkringsavgift	3,55	3,55	0,00	1,77
Arbetssskadeavgift	0,20	0,20	0,00	0,10
Föräldraförsäkringsavgift	2,60	2,60	0,00	1,30
Arbetsmarknadsavgift	2,64	2,64	0,00	1,32
Allmän löneavgift	11,62	11,62	0,00	5,81
<b>S:a arbetsgivaravgifter enligt lag</b>	<b>31,42</b>	<b>31,42</b>	<b>10,21</b>	<b>20,81</b>
<b>Avtalsförsäkringar</b>				
Omställningsförsäkring (KOM-KR)*	0,10	0,10	0,00	0,10
Tjänstegrupplivförsäkring (TGL-KL)	0,02	0,02	0,00	0,02
Familjeskydd (AKAP-KR)**	0,07	0,07		0,07
Avtalsgruppsjukförsäkring (AGS-KL)	0,00	0,00	0,00	0,00
Trygghetsförsäkr arbetssskada (TFA-KL)	0,01	0,01	0,01	0,01
Avgiftsbefrielseförsäkring (AFA), inkl. löneskatt	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>S:a avtalsförsäkringar</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,01</b>	<b>0,20</b>
<b>Kollektivavtalad pension</b>				
Avgiftbestämd del***	6,71	6,67	4,50	6,00
+ löneskatt (24,26 %)	1,62	1,62	1,09	1,46
Förmånsbestämd del (inkomst över tak KAP-KL)	0,23	0,48	0,00	0,00
+ löneskatt (24,26 %)	0,06	0,12	0,00	0,00
<b>S:a kollektivavtalad pension</b>	<b>8,62</b>	<b>8,89</b>	<b>5,59</b>	<b>7,46</b>
<b>S:a avtalsförsäkringar o kollektivavtalad pension</b>	<b>8,82</b>	<b>9,09</b>	<b>5,60</b>	<b>7,66</b>
<b>S:a PO-pålägg</b>	<b>40,24</b>	<b>40,51</b>	<b>15,81</b>	<b>28,47</b>

## § 258 Val av kommunstyrelsen

Dnr KS 2022-00350

### Beslut

Kommunfullmäktige beslutar, för mandatperioden 1 januari 2023–31 december 2026,

1. att välja nedanstående till ledamöter och ersättare i kommunstyrelsen,
2. att välja John-Erik Jansson (C) till ordförande för kommunstyrelsen och kommunalråd,
3. att välja Marjo Myllykoski (M) till förste vice ordförande för kommunstyrelsen och kommunalråd, samt
4. att välja Magnus Flyckt (S) till andre vice ordförande för kommunstyrelsen och kommunalråd i opposition.

Ledamot	Ersättare
Marjo Myllykoski (M)	Alexander Hägg (M)
Lars Stål (M)	Karin Velandar (M)
John-Erik Jansson (C)	Cina Ohlsson (C)
Margareta Högberg (C)	Magnus Svensson (C)
Anders Ramstrand (KD)	Elisabeth Winsjansen (KD)
Magnus Ludvigsson (L)	Vanessa Johansson (L)
Magnus Flyckt (S)	Lillemor Svensson (S)
Alexandra Gard (S)	John Staffas (S)
Ove Söderberg (S)	Monika Bodén (S)
Maria Lind (S)	Mattias Benke (S)
Ali Nefzi (S)	Anna Idell (S)
Anton Larsson (V)	Jonna Källström Böresson (V)
Rino Hedblom (SD)	Kennet Johansson (SD)
Christer Andersson (SD)	Tobias Lund (SD)
Fredrik Jansson (SD)	Sebastian Hedlund (SD)

### Sammanfattning av ärendet

Enligt 6 kap. 16 § kommunallagen (2017:725) ska kommunfullmäktige välja ledamöter och ersättare i kommunstyrelsen till det antal som fullmäktige bestämmer, dock minst fem. Enligt 21 § ska fullmäktige bland nämndens ledamöter välja en ordförande och en eller två vice ordförande för den tid fullmäktige bestämmer.

Enligt 22 § kommunstyrelsens reglemente ska kommunstyrelsen bestå av 15 ledamöter och 15 ersättare. Enligt 23 § ska kommunstyrelsens presidium bestå av ordförande, förste vice ordförande och andre vice ordförande. Fullmäktige har

Forts.



Forts. § 258

inte tidigare beslutat om tiden för uppdraget. Enligt 24 § ska kommunstyrelsens ordförande vara kommunalråd och avsikten är att andre vice ordförande ska vara kommunalråd i opposition.

Kommunfullmäktiges valberedning har upprättat ett förslag till val av kommunstyrelsen, som framgår i valberedningens protokoll av den 12 december 2022, § 6o.

## Beslutsunderlag

Valberedningens protokoll den 12 december 2022, § 6o.

## Yrkanden och förslag till beslut på sammanträdet

Kommunfullmäktiges ordförande Viktor Wärnick (M) föreslår, som ett tillägg till valberedningens förslag, att kommunstyrelsens förste vice ordförande också ska ha benämningen kommunalråd, i enlighet med 4 kap. 2 § kommunallagen (2017:725) samt kommunens arvodesbestämmelser.

## Beslutsgång

Ordföranden lägger fram ärendet för beslut och prövar först frågan om ledamöter och ersättare, därefter frågan om ordförande, därefter frågan om förste vice ordförande och slutligen frågan om andre vice ordförande och finner att kommunfullmäktige beslutar enligt valberedningens förslag med ordförandens tilläggsförslag.

## Beslutet skickas till

Valda ledamöter och ersättare i kommunstyrelsen  
Söderhamns kommuns samtliga nämnder och bolag

Antagen av kommunstyrelsen § 44/200310.  
Senast reviderad § 280/220906.

## Delegationsordning för kommunstyrelsen

---

## Delegationsordning för kommunstyrelsen

### A. Allmänt om delegationsordningen

- A.1. Detta dokument omfattar behörigheter och beslutanderätt inom kommunstyrelsens kompetensområde, vilket bestäms av kommunstyrelsens reglemente samt det som följer av kommunallagen.
- A.2. Tillförordnad anställd har samma behörighet och beslutanderätt som den anställda denne ersätter.
- A.3. De behörigheter som beskrivs i avsnitt B i detta dokument utgör en fullmakt att i vissa situationer agera i kommunens ställe.
- A.4. Sådana behörigheter utgör inte i sig en beslutanderätt. Agerandet ska grunda sig på ett behörigt fattat beslut.
- A.5. Genom delegering enligt avsnitt C i detta dokument delas beslutanderätten från kommunstyrelsen till delegaten, vilken får mandat att besluta i kommunstyrelsens ställe.
- A.6. Delegering kan ske till förtroendevald i kommunstyrelsen, enskild eller i förening, eller till enskild anställd. Delegering kan inte ske till anställda i förening eller anställd i förening med förtroendevald.
- A.7. Anställd delegat anges alltid i lägsta nivå. Överordnad anställd kan fatta beslut även i alla ärenden delegerade till underordnad anställd.
- A.8. Delegatens beslut är helt likställt med sådana beslut som fattas av kommunstyrelsen i övrigt. Beslutet kan överklagas på samma sätt som övriga kommunstyrelsebeslut.
- A.9. Delegationsbeslut ska skriftligen anmälas till kommunstyrelsens nästkommande sammanträde, om inte annat anges. Det skriftliga delegationsbeslutet ska minst innehålla följande information:
  - Beslutanderättens nummer i delegationsordningen.
  - Datum för beslutet.
  - Beslutets innebörd.
  - Delegat.
  - Diarienummer.

## B. Allmänna behörigheter

Ärendetyp	Behörighetstyp	Behörig befattningshavare	Kommentar
<b>1</b>	<b>Undertecknande av handlingar</b>		Notera särskilt A.3 och A.4 ovan. För de allmänna behörigheterna gäller att kommunstyrelsens ordförande, vid dennes frånvaro, ersätts av kommunstyrelsens vice ordförande, och kommundirektör, vid dennes frånvaro, ersätts av biträdande kommundirektör. <i>KS § 313/211123.</i>
1.1	Undertecknande av handlingar.	Undertecknande av alla typer av handlingar för kommunen (att teckna kommunens firma generellt).	Kommunstyrelsens ordförande, eller kommundirektör, var för sig. <i>KS § 313/211123.</i>
1.2	Undertecknande av handlingar.	Mottagningskvittens av försändelser till kommunstyrelsen.	Kommundirektör, biträdande kommundirektör, kommunsekreterare, ekonomichef, eller registrator vid kommunstyrelsen, var för sig. <i>KS § 313/211123.</i>
1.3	Undertecknande av handlingar.	Undertecknande av skuldebrev i samband med upplåning som beslutats av kommunstyrelsen eller med stöd av delegering.	Controller anställd under ekonomichefen eller, vid dennes frånvaro, ekonomichef.
1.4	Undertecknande av handlingar.	Undertecknande av avtal för deltagande i eller genomförande av upphandling.	Ekonomichef eller, vid dennes frånvaro, kommundirektör eller kommunstyrelsens ordförande. <i>KS § 313/211123.</i>
1.5	Undertecknande av handlingar.	Tecknande av kommunens firma vid inköps- och upphandlingsärenden som ingår i avtalsförvaltning enligt upphandlingsmyndighetens definition.	Upphandlare, i förening med inköpschef eller ekonomichef. <i>KS § 241/201110.</i>
1.6	Undertecknande av handlingar.	Tecknande av kommunens firma vid anvisningar på kommunens bankräkningar, check-, bankgiro- och plusgiroräkningar samt kvitteringar av utbetalningsavier och check- eller postremissväxlar, eller liknande.	Två i förening av ekonomichef, ekonomienhetens enhetschef, ekonom vid ekonomienheten, eller administratör vid ekonomienheten.

	Ärendetyp	Behörighetstyp	Behörig befattningshavare	Kommentar
1.7	Undertecknande av handlingar.	Behörighet att i övrigt underteckna handlingar för kommunen.	Sådana behörigheter framgår av särskilda beslut som fattas av kommunstyrelsen och som lägges som bilaga till denna delegationsordning.	
<b>2</b>	<b>Föra kommunens talan</b>			Befogenheten att föra kommunens talan innefattar ej rätt att avge yttrande vid överklagande eller när laglighetsprövning begärts såvida det inte rör ett av delegaten fattat beslut. Jmf. C 1.3.3 nedan.
2.1	Föra kommunens talan.	Väcka talan vid domstol och överklaga dom eller beslut samt föra kommunens talan och befogenhet att utse ombud att föra kommunens talan i alla förekommande mål och ärenden såvida inte någon annan skall göra det på grund av lag eller beslut av kommunfullmäktige.	Kommunstyrelsens ordförande, kommunstyrelsens vice ordförande, eller kommundirektör.	KS § 313/211123.
2.2	Föra kommunens talan.	Rättidsprövning av för sent inkommit överklagande av kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges beslut.	För ärendet ansvarig handläggare.	KS § 313/211123.
2.3	Föra kommunens talan.	Föra kommunens talan och företräda kommunen i lokala tvisteförhandlingar.	HR-chef eller, vid dennes frånvaro, kommundirektör.	KS § 313/211123.
2.4	Föra kommunens talan.	Föra kommunens talan och befogenhet att utse ombud att föra kommunens talan i mål och ärenden rörande betalningsförelägganden och i taxeringsmål.	Ekonomienhetens enhetschef eller, vid dennes frånvaro, ekonomichef.	

## C. Delegerad beslutanderätt

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
<b>1</b>	<b>allmänna ärenden</b>			
1.1	Utlämnande av allmän handling.	Beslut att avslå en begäran om utlämnande av allmän handling eller uppställande av förbehåll vid utlämnande av allmän handling.	Kommunjurist eller kommundirektör.	KS § 313/211123.
1.2	Kommunens vapen.	Tillstånd att använda kommunens vapen.	Kommunjurist eller kommundirektör.	KS § 313/211123.
1.3.1	Remissyttranden	Yttranden i ärenden av stort principiellt intresse för kommunen.		Avges av kommunfullmäktige.
1.3.2	Remissyttranden	Yttranden i övrigt om ärendet är av stort allmänt intresse eller avser övergripande strategiska frågor eller annars på ett betydande sätt påverkar den kommunala verksamheten eller på annat sätt är av större betydelse för kommunen.		Avges av kommunstyrelsen.
1.3.3	Remissyttranden	Yttrande i ett ärende där kommunens beslut överklagats.		Avges av den som fattat beslutet.
1.3.4	Remissyttranden	Yttrande i ärende om kameraövervakning.	Kommunjurist	
1.3.5	Remissyttranden	Yttrande i ärende som endast berör ett enskilt sakområde hos kommunstyrelsen.	För sakområdet ansvarig handläggare eller kommunstyrelsens ordförande.	KS § 313/211123.
1.3.6	Remissyttranden	Yttrande i ärende som berör mer än ett enskilt sakområde hos kommunstyrelsen men som inte är av sådan stor betydelse att det ska avges av kommunstyrelsen som helhet.	Kommunstyrelsens ordförande	KS § 313/211123.
1.4	Representation och uppvaktning.	Representation och uppvaktningar inom ramen för de medel som budgeterats för ändamålet är rena verkställighetsåtgärder. Behörig att representera och uppvakta på kommunens vägnar är endast den som utsetts att ansvara för konto vari upptagits medel för ändamålet.		

Diarienummer  
KS 2022-00302

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
1.5	Bidrag	Marknadsföring genom elitidrott (sponsorbidrag) inom ramen för avsatta medel.	Kommunikationschef	
1.6	Brådskande ärenden.	Ärenden som är så brådskande att kommunstyrelsens sammanträde inte kan avvaktas.	Kommunstyrelsens ordförande eller, vid dennes frånvaro, kommunstyrelsens vice ordförande.	Jmf. 6 kap 39 § kommunallagen (2017:725)
1.7	Vidaredelegering	Beslutanderätt som delegerats till förvaltningschef kan av denne vidaredelegeras till annan anställd, om inte annat anges i delegationsordningen.	Kommundirektör	jmf. 7 kap 6 § kommunallagen (2017:725). Beslut som fattas efter vidaredelegering anmäls till kommundirektör. <i>KS § 313/211123.</i>
1.8	Överklaganden	Avvisning av för sent inkommit överklagande av kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges beslut.	Kommunjurist eller sektorchef.	<i>KS § 313/211123.</i>
1.9.1	Ärendeberedning	Beslut om särskilda beredningsdirektiv.	Kommunstyrelsens ordförande eller kommunstyrelsens presidium.	<i>KS § 280/220906.</i>
1.9.2 <sup>1</sup>	Ärendeberedning	Beslut om remiss av ärenden.	Kommunstyrelsens ordförande, kommunstyrelsens presidium eller sektorchef.	<i>KS § 280/220906.</i>
<b>2</b>	<b>HR-ärenden</b>			Kommunstyrelsen är kommunens centrala personalmyndighet. Som central personalmyndighet har kommunstyrelsen att behandla alla kommunövergripande HR-ärenden, personalpolicys och andra personalpolitiska frågor.
2.1.1	Organisation	Övergripande nämndsorganisation.		Ankommer på kommunfullmäktige.
2.1.2.1	Organisation	Övergripande sektorsorganisation.	Kommundirektör	Ska ske i samråd med kommunstyrelsen och berörd nämnd. <i>KS § 313/211123.</i>
2.1.2.2	Organisation	Organisation inom sektor.	Sektorchef	Ska ske i samråd med berörd nämnd. <i>KS § 313/211123.</i>
2.1.3	Organisation	Organisation inom enhet.	Respektive enhetschef.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. <i>KS § 313/211123.</i>

<sup>1</sup> Senaste lydelse KS § 313/211123.

Diarienummer  
KS 2022-00302

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
2.2.1	Anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Beslut om anställning av personal upp till ett års anställning samt förkortad uppsägningstid, entledigande på egen begäran, ledigkungörande av tjänst, utfärdande av anställningsbevis eller betyg och liknande.		Verkställighet som ankommer på respektive enhetschef.
2.2.1.1	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Anställning av kommundirektör.	Personalutskott	Anmäles till kommunstyrelsen genom delgivning av personalutskottets protokoll. <i>KS § 313/211123.</i>
2.2.1.2	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Tillfälligt förordnande av kommundirektör.	Kommunstyrelsens ordförande.	<i>KS § 313/211123.</i>
2.2.1.3	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Uppsägning och avskedande av kommundirektör.	Personalutskott	Anmäles till kommunstyrelsen genom delgivning av personalutskottets protokoll. <i>KS § 313/211123.</i>
2.2.1.4	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Avstängning och disciplinåtgärd rörande kommundirektör.	Personalutskott	Anmäles till kommunstyrelsen genom delgivning av personalutskottets protokoll. <i>KS § 313/211123.</i>
2.2.1.5	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Anställning av sektorchef.	Kommundirektör	Ska ske i samråd med personalutskottet och berörd nämndsordförande. Får inte vidaredelegeras enligt C 1.7. <i>KS § 313/211123.</i>
2.2.1.6	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Tillfälligt förordnande av sektorchef.	Kommundirektör	Ska ske i samråd med personalutskottet och berörd nämndsordförande. Får inte vidaredelegeras enligt C 1.7. <i>KS § 313/211123.</i>
2.2.1.7	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Uppsägning och avskedande av sektorchef.	Kommundirektör	Ska ske i samråd med kommunstyrelsens presidium och berörd nämndsordförande. Får inte vidaredelegeras enligt C 1.7. <i>KS § 313/211123.</i>
2.2.1.8	Kommunövergripande anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal.	Avstängning och disciplinåtgärd rörande sektorchef.	Kommundirektör	Ska ske i samråd med kommunstyrelsens presidium och berörd nämndsordförande. Får inte vidaredelegeras enligt C 1.7. <i>KS § 313/211123.</i>



Diarienummer  
KS 2022-00302

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
2.2.2.1	Anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal inom kommunförvaltningen.	Anställning av chefer.	Närmast ansvarig chef.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. KS § 313/211123.
2.2.2.2	Anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal inom kommunförvaltningen.	Anställning av personal.	Närmast ansvarig chef.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. KS § 313/211123.
2.2.2.3	Anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal inom kommunförvaltningen.	Uppsägning och avskedande av personal.	Verksamhetschef eller sektorchef.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. KS § 313/211123.
2.2.2.4	Anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal inom kommunförvaltningen.	Avstängning och disciplinåtgärd rörande personal.	Verksamhetschef eller sektorchef.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. KS § 313/211123.
2.2.2.5	Anställning, uppsägning och avveckling m.m. av personal inom kommunförvaltningen.	Beslut om tillåtelse av eller förbud mot bisyssla.	Sektorchef	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. KS § 313/211123.
2.3	Kompetensförsörjning	Beviljande av deltagande i enstaka dagars utbildning, konferens etc. inom landet och inom ramen för i budget upptagna medel och i övrigt vad som kan anses som normalt med hänsyn till kostnad, omfattning etc.		Ren verkställighet, ankommer för anställda på resp. enhetschef och för förtroendevalda på kommunstyrelsens ordförande.
2.3.1	Kompetensförsörjning	Beviljande av deltagande i utbildning, konferens etc., som är av annan karaktär än sådan som är att anse som ren verkställighet, för kommundirektör och förtroendevalda i kommunstyrelsen.	Kommunstyrelsens ordförande.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. KS § 313/211123.
2.3.2	Kompetensförsörjning	Beviljande av deltagande i utbildning, konferens etc., som är av annan karaktär än sådan som är att anse som ren verkställighet, för övriga anställda.	Närmast ansvarig chef.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen.
2.4.1	Ledighet	Beviljande av uttag av lag- och avtalsenlig semester enligt den anställdes eget önskemål.		Ren verkställighet som ankommer på berörd befattningshavare.
2.4.2	Ledighet	Avslag på begäran om semester och tvångsförläggning av semester.	Närmast ansvarig chef.	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen.
2.5.1	Allmänna kommunövergripande HR-ärenden.	Fördelning av löneutrymme vid lokala revisionsförhandlingar.	Personalutskott	Anmäls till kommunstyrelsen genom delgivning av personalutskottets protokoll.

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
2.5.2	Allmänna kommunövergripande HR-ärenden.	Tecknande av lokala kollektivavtal och därmed jämförbara ärenden avseende frågor som är löpande och av icke principiell karaktär rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.	HR-chef	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen.
2.5.3	Allmänna kommunövergripande HR-ärenden.	Beslut om särskild avtalspension.	Kommundirektör	Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. <i>KS § 313/211123.</i>
2.6	Arbetsmiljöarbete	Systematiskt arbetsmiljöarbete inom kommunförvaltningen.	Kommundirektör	För vidaredelegering används en särskild blankett från HR-enheten. Behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. <i>KS § 313/211123.</i>
2.7	Särskilda HR-ärenden.	Befogenhet att beordra personal till tjänstgöring i samband med arbetsledarberedskap.	Arbetsledare i beredskap.	<i>KS § 313/211123.</i>
<b>3</b>	<b>ekonomiärenden</b>			
3.1.1	Finansförvaltning	Placering av kommunens likvida medel enligt vad som anges i finanspolicy för Söderhamns kommun och dess bolag.	Controller anställd under ekonomichefen.	
3.1.2	Finansförvaltning	Upptagande av externa lån inom den totalram som kommunfullmäktige beslutat för internbanken.	Controller anställd under ekonomichefen.	
3.1.3	Finansförvaltning	Upptagande av räntederivat och andra derivat i enlighet med vad som anges i finanspolicy för Söderhamns kommun och dess bolag.	Controller anställd under ekonomichefen.	
3.1.4	Finansförvaltning	Konvertering och omläggning av tidigare upptagna lån.	Controller anställd under ekonomichefen.	
3.1.5	Finansförvaltning	Tecknande av kommunens samtliga leasingavtal eller leasingliknande arrangemang med annan benämning.	Controller anställd under ekonomichefen.	
3.1.6	Finansförvaltning	Avskrivning av fordran intill ett belopp motsvarande högst ett basbelopp i varje särskilt fall.	Ekonomichef	
3.1.7	Finansförvaltning	Placering av Söderhamns kommuns samförvaltade Stiftelsers medel enligt vad som anges i finanspolicy för Söderhamns kommun och dess bolag samt till kommande placeringsregler för förvaltade stiftelser.	Controller anställd under ekonomichefen.	

Diarienummer  
KS 2022-00302

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
3.2.1	Utdelning från förvaltade stiftelser.	Beslut om utdelning från stiftelsen Margareta och Olof Sehléns donationsfond.	Kommunstyrelsens presidium.	Beslut fattas på särskilt protokollfört möte. Anmäls till kommunstyrelsen genom delgivning av protokoll.
3.2.2	Utdelning från förvaltade stiftelser.	Beslut om utdelning från de stiftelser för vilka kommunfullmäktige beslutat att överlåta beslutanderätten för utdelning till kommunstyrelsen.	Kommunstyrelsens presidium.	Beslut fattas på särskilt protokollfört möte. Anmäls till kommunstyrelsen genom delgivning av protokoll.
<b>4</b>	<b>inköps- och upphandlings-ärenden m.m.</b>			
4.1.1	Upphandling	Beslut om deltagande i eller genomförande av upphandling oavsett värde för kommunens räkning. Fatta tilldelningsbeslut samt teckna avtal till följd av detta.	Inköpschef	Ren verkställighet, behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. <i>KS § 241/201110.</i>
4.1.2	Upphandling	Uppdra till inköpscentral att, oavsett värde, genomföra upphandling för kommunens räkning. Fatta tilldelningsbeslut samt teckna avtal till följd av detta.	Inköpschef	Ren verkställighet, behöver inte anmälas till kommunstyrelsen. <i>KS § 241/201110.</i>
4.1.3 <sup>2</sup>	Upphandling	Beslut om tolkning av avtal för inköpssamverkan.	Kommundirektör	Enligt beslut KS § 169/200811. <i>KS § 313/211123.</i>
4.2	Försäljning	Försäljning av inventarier och överskottsmateriel.	Ekonomichef	<i>KS § 313/211123.</i>
<b>5</b>	<b>Säkerhetsarbete</b>			Kommunernas uppgifter för arbete med krisberedskap regleras i en överenskommelse mellan SKR och MSB. Den gäller perioden 2019–2022.
5.1.1	Säkerhetsarbete rörande extra-ordinära händelser och höjd beredskap.	Antagande av krisledningsplan.	Kommundirektör	Jmf. 2 kap. 1 § Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap. Får inte vidare-delegeras enligt C 1.7. <i>KS § 313/211123.</i>

<sup>2</sup> Senaste lydelse KS § 241/201110.

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
5.1.2	Säkerhetsarbete rörande extra-ordinära händelser och höjd beredskap.	Antagande av utbildnings- och övningsplan för krishantering.	Kommundirektör	Jmf. 2 kap. 8 § Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap. Får inte vidare-delegeras enligt C 1.7. <i>KS § 313/211123.</i>
5.2.1	Säkerhetsskyddsarbete	Beslut om att ingå säkerhetsskyddsavtal samt tecknande av sådana avtal.	Säkerhetschef	Jmf. 2 kap. 6 § säkerhetsskyddslagen (2018:585). <i>KS § 241/201110.</i>
5.2.2	Säkerhetsskyddsarbete	Beslut om att genomföra säkerhetsprovning av personal och förtroendevalda.	Säkerhetschef	Jmf. 3 kap. 1 § säkerhetsskyddslagen (2018:585). <i>KS § 241/201110.</i>
<b>6</b>	<b>Dataskydd</b>			De delegerade beslutanderätterna i detta avsnitt är följder av Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/679, dataskyddsförordningen, nedan kallad GDPR
6.1	Den registrerades rättigheter.	Beslut om avslag avseende den registrerades rättigheter vid begäran enligt kap. III i dataskyddsförordningen.	Kommunjurist	GDPR kap. III, omfattar bland annat rättelse, radering och dataportabilitet. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.1.1	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – allmänna skyldigheter.	Beslut om genomförande av lämpliga strategier för dataskydd.	Kommundirektör	GDPR artikel 24. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.1.2	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – allmänna skyldigheter.	Beslut om genomförande av lämpliga tekniska och organisatoriska åtgärder.	Digitaliseringsstrateg	GDPR artikel 25 punkt 2. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.1.3	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – allmänna skyldigheter.	Beslut om fastställande av personuppgiftsansvar.	Kommundirektör	GDPR artikel 26. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.1.4	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – allmänna skyldigheter.	Beslut om att ingå personuppgiftsbiträdesavtal samt om att fastställa instruktion till personuppgiftsbiträde för kommunstyrelsen.	Kommundirektör	GDPR artikel 28. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.1.5	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – allmänna skyldigheter.	Beslut om att ingå övergripande personuppgiftsbiträdesavtal samt om att fastställa instruktion till personuppgiftsbiträde för Söderhamns kommun.	Kommundirektör	GDPR artikel 28. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.2.1	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – säkerhet för personuppgifter.	Beslut att inte rapportera incident till tillsynsmyndighet, trots att det inte är osannolikt att incidenten leder till en risk.	Säkerhetsskyddschef	GDPR artikel 33. <i>KS § 313/211123.</i>

Diarienummer  
KS 2022-00302

	Ärendetyp	Beslutstyp	Delegat	Kommentar
6.2.2.2	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – säkerhet för personuppgifter.	Beslut att inte informera enskild om incident, trots att incidenten sannolikt leder till hög risk.	Säkerhetsskyddschef	GDPR artikel 34. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.3.1	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – konsekvensbedömning och samråd.	Beslut att inte genomföra konsekvensbedömning vid ny behandling.	Kommunjurist	GDPR artikel 35. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.3.2	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – konsekvensbedömning och samråd.	Beslut att godkänna ny behandling efter konsekvensbedömning.	Dataskyddssamordnare	GDPR artikel 35. <i>KS § 313/211123.</i>
6.2.3.3	Personuppgiftsansvarig och personuppgiftsbiträde – konsekvensbedömning och samråd.	Beslut om förhandssamråd med tillsynsmyndighet före behandling.	Dataskyddssamordnare	GDPR artikel 36. <i>KS § 313/211123.</i>
6.3	Överföring av personuppgifter till tredjeländer eller internationella organisationer.	Beslut om överföring av personuppgifter till tredje land som inte omfattas av kommissionsbeslut om adekvat skyddsnivå.	Kommundirektör	GDPR artiklar 44–49. Samråd ska ske med dataskyddsombud. <i>KS § 313/211123.</i>

Denna delegationsordning träder i kraft d. 1 jan 2022.

Antagen av kommunstyrelsen § 44/200310.

Reviderad av kommunstyrelsen § 241/201110.

Reviderad av kommunstyrelsen § 313/211123.

Reviderad av kommunstyrelsen § 280/220906.

Antagen av kommunfullmäktige i § 325/211129

## Söderhamns kommuns upphandlings- och inköbspolicy samt riktlinjer för direktupphandling

## Innehåll

Upphandlingspolicy för kommunerna inom Inköpssamverkan Mitt .....	3
Syfte och omfattning .....	3
Ansvar .....	3
Riktlinjer för upphandling och inköp inom Söderhamns kommun .....	4
1. Anskaffning av varor, tjänster och entreprenader baseras på en helhetssyn .....	4
2. De upphandlade avtalen används på rätt sätt för ökad avtalstrohet och effektivitet .....	4
3. Upphandling görs affärsmässigt och rättssäkert .....	5
4. Hållbar anskaffning .....	5
5. Upphandlingar främjar innovationer och alternativa lösningar .....	6
6. Små och medelstora företag ges möjlighet att delta vid upphandling .....	7
7. Upphandlade avtal och leverantörer följs upp .....	7
8. Interna riktlinjer för direktupphandling .....	8
Vilka har rätt att genomföra inköp och till vilka beloppsgränser? .....	9
Hur ska inköp och upphandling genomföras? .....	10

## Upphandlingspolicy för kommunerna inom Inköpssamverkan Mitt

### Syfte och omfattning

Den offentliga affären är viktig för näringsliv och civilsamhälle och ska samtidigt skapa mesta möjliga nytta för medborgarnas skattepengar genom att säkerställa att

1. all anskaffning av varor, tjänster och entreprenader baseras på en helhetssyn hellre än enskilda verksamhetsintressen,
2. avtal utformas på rätt sätt för ökad avtalstrohet och effektivitet,
3. upphandling görs rättssäkert och affärsmässigt genom en sund och effektiv konkurrens så att förtroendet för kommunen som offentlig myndighet och avtalspart upprätthålls,
4. anskaffning av varor, tjänster och entreprenader baseras på en behovsanalys innefattande en hållbarhetsbedömning,
5. upphandlingar främjar innovationer och alternativa lösningar,
6. små och medelstora företag ges möjlighet att delta vid upphandling,
7. avtals- och leverantörsuppföljning möjliggörs på bästa sätt samt
8. de interna riktlinjerna för direktupphandling efterlevs.

### Ansvar

För att kvalitetssäkra upphandlingar ska inköpsenheten alltid vara delaktig. Uppdragsgivaren ska i god tid kontakta inköpsenheten beträffande upphandlingens innehåll och planering. Möjligheten till samordning ska alltid beaktas. Uppdragsgivaren ska vara delaktig i upphandlingsprocessen bland annat genom att tillsammans med inköpsenheten ta fram upphandlingsdokument och delta i utvärderingen.

Inköpsenheten och uppdragsgivaren ansvarar gemensamt för avtalsuppföljning för att säkerställa kravuppfyllelsen under avtalsperioden.



## Riktlinjer för upphandling och inköp inom Söderhamns kommun

Riktlinjerna är kopplade till den gemensamma upphandlingspolicyn för kommunerna inom Inköpsamverkan Mitt<sup>1</sup>. Nämnderna ansvarar för att policy samt riktlinjer efterlevs. Förutsättningen för att inköpsenheten ska kunna genomföra upphandlingar med god kvalitet är att uppdragsgivaren bidrar med relevant kompetens.

### 1. Anskaffning av varor, tjänster och entreprenader baseras på en helhetssyn

Helhetssynen innebär att innan beslut om inköp sker ska verksamheten bedöma om behov kan tillgodoses på annat sätt än att köpa in nya varor, s.k. cirkulär ekonomi. Cirkulär ekonomi är en ekonomi där avfall i princip inte uppstår, utan resurser kan behållas i samhällets kretslopp eller på ett hållbart sätt återföras till naturen.



Kommunens eller kommunernas gemensamma bästa har företräde framför enskilda verksamhetsintressen. Det innebär att anskaffningen ska samordnas, där det är lämpligt, så att skalfördelar erhålls och styrning och uppföljning underlättas.

Samordnad upphandling ska genomföras inom de områden där det finns gemensamma behov och ska göras av kommunens centrala inköpsenhet. Upphandling ska samordnas dels inom kommunkoncernen dels inom Inköpsamverkan Mitt.

### 2. De upphandlade avtalen används på rätt sätt för ökad avtalstrohet och effektivitet

Då behov uppstår av en vara och/eller tjänst ska i första hand upphandlade avtal användas. Avtalsbrott<sup>2</sup> kan leda till skadeståndskrav och upphandlingsskadeavgift.

Enbart certifierade beställare ska anskaffa varor och tjänster för kommunens räkning. Detta för att uppnå ökad avtalstrohet och effektivitet. Alla anskaffningar sker i inköpsstödet om det är möjligt. Om avtal saknas ska varan och/eller tjänsten upphandlas. Behov och värde avgör typ av upphandlingsförfarande.

Avtalstroheten följs upp kontinuerligt av inköpsenheten. Om avtal har tecknats ska inköp göras via dessa. Om avtalen inte följs, d.v.s. att inköp sker hos annan leverantör, kan den som gjort inköpet påföras en avgift motsvarande inköpsbeloppet.

<sup>1</sup> Inköpsamverkan Mitt regleras i samverkansavtal mellan kommunerna Bollnäs, Hudiksvall, Ljusdal, Nordanstig, Ovanåker, Söderhamn och Älvkarleby.

<sup>2</sup> T.ex. att handla varor/tjänster hos annan än avtalad leverantör.

Ökad avtalstrohet skapar goda förutsättningar för att uppnå bättre avtalsvillkor och priser vid kommande upphandlingar, eftersom trovärdigheten för kommunen som kund ökar. Leverantörernas intresse att delta i kommunens upphandlingar blir därmed större.

### 3. Upphandling görs affärsmässigt och rättssäkert

En god affärsmässighet utgår från de fem grundläggande EU-principerna nedan. Inför en upphandling är det viktigt att kommunens verksamheter på ett tidigt stadium och innan några externa kontakter tas, samråder med inköpsenheten.

- Principen om icke-diskriminering innebär att anbudsgivare eller anbudssökande inte får diskrimineras på grund av nationalitet.
- Likabehandlingsprincipen innebär att anbudsgivare eller anbudssökande ska behandlas lika och ges samma förutsättningar som till exempel att få samma information vid samma tillfälle.
- Transparensprincipen innebär att upphandlingen ska kännetecknas av förutsebarhet och öppenhet genom annonsering och tydlig information om hur upphandlingen kommer att genomföras.
- Proportionalitetsprincipen innebär att kraven i upphandlingen ska vara relevanta och rimliga så att inte någon anbudsgivare eller anbudssökande gynnas eller missgynnas.
- Ömsesidighetsprincipen innebär att intyg och certifikat som utfärdats av ett medlemslands behöriga myndigheter ska godtas i de övriga EU-länderna.

All upphandling ska präglas av affärsmässighet, konkurrens samt objektivitet. Förtroendevalda och anställda som deltar i upphandlingen får inte ha personliga intressen i leverantörsföretag (jäv) som kan påverka utgången av en upphandling eller ett inköp. I LOU finns också regler om leverantörskontroll för att förhindra affärer med oseriösa leverantörer. Det grundläggande förhållningssättet för kommunens förtroendevalda och anställda ska vara att inte ta emot eller ge gåvor eller andra förmåner i sin tjänsteutövning i affärsrelationer med befintliga och potentiella leverantörer. Söderhamns kommuns policy mot korruption<sup>3</sup> ska följas.

### 4. Hållbar anskaffning

Med hållbar anskaffning avses den bredare definitionen av hållbarhet som förutom miljöpåverkan inkluderar den sociala och ekonomiska dimensionen.

#### Strategiska överväganden

Upphandlingar ska grunda sig på den nationella upphandlingsstrategin<sup>4</sup> samt kommunens mål som formulerats i övergripande strategier och budget samt andra styrande dokument. Vidare bör livscykelperspektivet vara grundläggande vid beräkning av kostnadseffektivitet genom livscykelkostnadsanalys (LCC – från inköp till avveckling eller avfall).

<sup>3</sup> Dnr KS 2017-00206, antagen av kommunfullmäktige genom § 252/171120.

<sup>4</sup> <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2016/06/nationella-upphandlingsstrategin/>

Hållbarhetskrav vid upphandlingar och inköp bidrar till en bättre miljö och ett hållbart samhälle. Här ingår flera perspektiv exempelvis krav på tillgänglighet, hållbarhet, etisk hållbarhet, social hänsyn med mera. Särskild hänsyn ska tas till ILO:s åtta grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet samt FN:s barnkonvention.

### Miljöpåverkan

Miljökrav främjar hållbar utveckling och skyddar miljö och hälsa. Miljökraven ska bidra till att kommunen når lokala och nationella miljö- och klimatmål samt främja ny teknik och nya innovationer. En cirkulär ekonomi lägger fokus på att minimera att resurser går till spillo, genom att exempelvis underlätta för återvinning, demontering och återanvändning. Hållbar upphandling kan bidra till detta genom att upphandla mer service och tjänster istället för produkter och på så sätt medverka till att nya affärsmodeller tas fram.

Kretsloppsplanen beslutades i kommunfullmäktige<sup>5</sup> den 29 mars 2021 för hälsingekommunerna samt inledningsvis även övriga kommuner i Gävleborgs län och Älvkarleby kommun. Kretsloppsplanen ersätter tidigare års kommunala avfallsplan och genom namnbytet vill man fokusera på att avfallsfrågan är så mycket större än att enbart hantera invånarnas avfall.

Vilken typ av miljökrav som ska ställas beror på vilka mål och behov kommunen har, hur marknaden ser ut och vad som ska upphandlas. Miljöpåverkan kan också ingå som utvärderingskriterier (t.ex. underhållskostnader, energiförbrukning och avfallshantering). Både krav och utvärderingskriterier ska vara tydligt formulerade och måste kunna verifieras.

### Social hållbarhet

Offentliga kontrakt kan användas som en väg in till arbetsmarknaden för människor som har svårt att få jobb och samtidigt bidra med kompetens som passar arbetsmarknadens behov. Offentlig upphandling kan användas som strategiskt arbetsmarknadsverktyg och ses av FN som ett sätt att driva mot målen i Agenda 2030<sup>6</sup> – målen 8 och 10. Dessa mål handlar om att skapa jämlikhet och en bra arbetsmarknad med goda arbetsvillkor.

## 5. Upphandlingar främjar innovationer och alternativa lösningar

Offentlig upphandling är ett bra verktyg för att främja utveckling och innovation och kan bidra till att marknaden utvecklar nya lösningar för viktiga samhällsutmaningar.

<sup>5</sup> KF § 97/210329

<sup>6</sup> Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. Globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga.

Tidig dialog med tänkbara leverantörer och andra aktörer, krav på funktion i stället för på detaljlösningar samt innovationsupphandling – där innovation gynnas genom att efterfråga eller tillåta nya lösningar – som en del av verksamhetsutvecklingen är tre åtgärder för att nå goda resultat på innovationsområdet i offentliga upphandlingar.

En tidig dialog kan förebygga problem under upphandlingen och avtalstiden; fler frågor kan hanteras före annonseringen och onödiga missförstånd kan undvikas. Det kan i sin tur leda till färre överprövningar samt effektivare och bättre leveranser.

Funktionskrav gör att leveransen eller utförandet inte begränsas till en särskild teknik, arbetsmetod eller produkt. I stället tas leverantörernas kunskap, nytänkande och utvecklingsförmåga tillvara, vilket i sin tur kan leda till innovativa och effektiva lösningar för verksamhetens behov.

## 6. Små och medelstora företag<sup>7</sup> ges möjlighet att delta vid upphandling

Ett syfte med upphandlingsreglerna är att på bästa sätt använda offentliga medel. Man ska också dra nytta av konkurrensen på marknaden för att göra goda affärer. Mindre företag kan på olika sätt missgynnas, exempelvis genom att stora volymer efterfrågas. Därför är det viktigt att ta hänsyn till de förutsättningar som gäller för alla företag, oavsett storlek. Det innebär att upphandlande myndighet alltid måste inkludera ett leverantörsperspektiv i upphandling, möjliggöra för bättre samspel och mer dialog samt ge rätt förutsättningar även för små och medelstora företag. På så vis vill, kan och får fler möjlighet att lämna anbud och konkurrera om offentliga avtal och kontrakt.

## 7. Upphandlade avtal och leverantörer följs upp

Det finns bara fördelar med att följa upp avtal. En väl fungerande avtalsuppföljning leder till:

- god kvalitet, d.v.s. rätt produkt eller tjänst till rätt pris från rätt leverantör,
- att skattemedel används på ett effektivt sätt,
- större kännedom om verksamhetens inköpsmönster,
- en affärsmässig relation mellan kommun och leverantör,
- att inköp används som ett verktyg för att uppnå verksamhetsmål,

---

<sup>7</sup> Definition av små- och medelstora företag (SME-företag)

Mikroföretag: företag med färre än 10 anställda och en årsomsättning (det belopp som tas under en viss period) eller balansomslutning (en deklaration över ett företags tillgångar och skulder) som understiger två miljoner euro.

Små företag: företag med färre än 50 anställda och en årsomsättning eller balansomslutning som inte överstiger 10 miljoner euro.

Medelstora företag: företag med färre än 250 anställda och en årsomsättning som inte överstiger 50 miljoner euro eller en balansomslutning som inte överstiger 43 miljoner euro.

- att seriösa leverantörer gynnas samt
- ett gott rykte för kommunen.

## 8. Interna riktlinjer för direktupphandling

Upphandlingsreglerna kräver att

- upphandlande myndigheter beslutar om riktlinjer för direktupphandling samt
- direktupphandlingar över 100 000 SEK dokumenteras. Värdet av direktupphandlingen räknas ut genom att hela kommunens direktupphandlingar av varor eller tjänster av samma slag räknas ihop. Hela avtalets löptid ska räknas med, även om det är längre än ett år (max 4 år).

Syftet med riktlinjerna är bland annat att se till att kommunen har ett strategiskt förhållningssätt till offentlig upphandling, inte minst vid direktupphandlingar, samt att säkerställa att kommunen tillvaratar konkurrensen vid direktupphandlingar.

Tydliga interna riktlinjer för direktupphandlingar förebygger dessutom risk för korruption och det är viktigt att de som får genomföra direktupphandlingar har nödvändig utbildning och aldrig har långt till stöd i upphandlingsfrågor.

När kan en direktupphandling genomföras?

Befintliga avtal ska alltid användas i första hand. När avtal saknas och värdet understiger direktupphandlingsgränsen kan beslut om direktupphandling fattas av aktuell nämnd eller enligt delegationsordning. Om värdet närmar sig direktupphandlingsgränsen eller riskerar att överstigas ska inköpsenheten kontaktas.

## Vilka har rätt att genomföra inköp och till vilka beloppsgränser?

Alla inköp hanteras av certifierade beställare och ska godkännas av budgetansvarig attestant innan avrop.

1. Förvaltningsspecifika **inköp** av varor och tjänster från befintliga avtal

Belopp	Lägsta beslutsnivå
Alla inköp understigande 5 prisbasbelopp	Enhetschef
Alla inköp mellan 5 prisbasbelopp upp till direktupphandlingsgränsen <sup>8</sup> enligt aktuell upphandlingslagstiftning	Verksamhetschef
Alla inköp över direktupphandlingsgränsen upp till tröskelvärdet <sup>9</sup> , båda enligt aktuell upphandlingslagstiftning	Sektorchef
Alla inköp överstigande tröskelvärdet	Respektive nämnd

2. Förvaltningsspecifika inköp av varor och tjänster genom **upphandling**

Belopp	Lägsta beslutsnivå
Beslut om inköp genom upphandling understigande 5 prisbasbelopp	Enhetschef
Beslut om inköp genom upphandling från 5 prisbasbelopp upp till direktupphandlingsgränsen enligt aktuell upphandlingslagstiftning.	Verksamhetschef
Beslut om inköp genom upphandling över direktupphandlingsgränsen upp till tröskelvärdet, båda enligt aktuell upphandlingslagstiftning.	Sektorchef
Beslut om inköp genom upphandling överstigande tröskelvärdet enligt aktuell upphandlingslagstiftning	Respektive nämnd

Nämnderna och styrelsen kan meddela ytterligare befogenheter för upphandling och inköpssamverkan genom delegation.

<sup>8</sup> Direktupphandlingsgränserna beräknas som en procentsats av tröskelvärdena.

<sup>9</sup> Ett tröskelvärde är det beloppsvärde som avgör vilka regler en upphandling ska följa – de direktivstyrda förfarandena över tröskelvärdena eller de nationella förfarandena under tröskelvärdena. Europeiska kommissionen beslutar om tröskelvärdena.

---

## Hur ska inköp och upphandling genomföras?

- |                        |  |
|------------------------|--|
| Under 1 prisbasbelopp: | Certifierad beställare gör prisjämförelse. Ingen dokumentationsplikt. Beställning sker genom e-rekvisition i Proceedo.   |
| 1 – 4 prisbasbelopp:   | Certifierad beställare gör prisjämförelse mellan minst tre leverantörer.<br>Dokumentationsplikt från 100 000 kr. Upphandlingen genomförs i inköps- eller upphandlingsstöd.   |
| Över 4 prisbasbelopp:  | Uppdragsbeställning krävs. Inköpsenheten genomför direktupphandlingen och annonserar den via upphandlingsstödet. Annonsen speglas på kommunens hemsida. Dokumentationsplikt.<br>Eventuellt undantag från annonsering sker i samråd med kommunens inköpschef. |

---

Antagen av kommunfullmäktige i § 325/211129

## Roller i projektet Omställning för Tillväxt

Samtliga roller ingår i den övergripande projektgruppen som möts kontinuerligt under hela projektperioden för att säkerställa gemensam målbild, helhetsperspektiv och rätt kompetens i rätt skede. Gruppen tar gemensamt fram en detaljerad tid- och aktivitetsplan, kommunikationsplan, kommunikationsanalys och riskanalys samt tydliggör ansvar, roller och förväntade resultat. Arbetet syftar till samsyn kring vad som ska uppnås, hur det ska genomföras, när aktiviteter ska ske och vem som ansvarar för vad. Projektets sammansättning bygger på erfarenhet och forskning som visar att tydlig struktur, rätt kompetens och gemensam förståelse är avgörande framgångsfaktorer.

Rollernas arbetsinsats varierar över tid, men samtliga har en helhetssyn över projektets utveckling. Alla deltar också i relevanta arbetsgrupper kopplade till respektive aktivitetspaket.

### Kommunikatör 50 %

Kommunikatören ansvarar för den strategiska och målgruppsanpassade kommunikationen genom hela projektet. Rollen säkerställer att projektets syfte, mål, aktiviteter och resultat kommuniceras tydligt, transparent och förtroendeskapande till sociala företag, övriga SME, kommunala verksamheter och andra intressenter i länet. Kommunikatören bidrar till att sänka trösklar mellan offentlig sektor och näringsliv genom att skapa begriplighet kring processer, affärsmöjligheter och beslutsvägar. Rollen är central för att stärka företagsklimatet, öka deltagandet i utbildningar och dialoger samt säkerställa att processtödet blir pedagogiskt, tillgängligt och användarvänligt. Kommunikatören arbetar nära projektledare, upphandlare och extern digital kompetens och ansvarar för löpande informationsspridning, uppföljning och nationell spridning av resultat.



Kommunikatören kommer att ingå i samtliga aktivitetspaket:

1. Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2.
2. Testbädd – affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)
3. Stöd till sociala företag (utan att exkl. andra företag) för tillväxt och hållbarhet (fas 4).
4. Utmaningsrätten och upphandlingskompetens.
5. Digitalisering av processtödet.
6. Dialog, samverkan och företagsklimat.
7. Kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning.

### **Hållbarhetsstrateg 20 %**

Hållbarhetsstrategen ansvarar för att integrera ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i hela projektet. Rollen säkerställer att hållbarhetsperspektivet genomsyrar planering, analys, genomförande, uppföljning och dokumentation samt att tydliga hållbarhetskriterier vävs in i processtödet.

Genom rollen säkerställs att verksamhetsöverföringar stärker resurseffektivitet, inkludering och långsiktigt hållbara affärsmodeller samt bidrar till regionala och nationella hållbarhetsmål.

Hållbarhetsstrategen bidrar särskilt i följande arbetspaket:

1. Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2.
2. Testbädd – affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)
7. Kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning

### **Jurist 20 %**

Juristen säkerställer att projektet genomförs i enlighet med gällande lagstiftning och bidrar till att processtödet blir rättssäkert, affärsmässigt och juridiskt hållbart. Rollen ansvarar för juridiska analyser kopplade till verksamhetsöverföring, upphandling, konkurrensfrågor, avtal och ansvarsfördelning mellan offentlig sektor och externa aktörer.

Juristen har en central funktion i följande arbetspaket:

1. Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2
2. Testbädd – affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)
4. Utmaningsrätten och upphandlingskompetens

### **Administratör/ekonom 25%**

Administratören/ekonomen har en stödjande och samordnande funktion i samtliga arbetspaket. Rollen ansvarar för projektets budget, löpande ekonomisk uppföljning, redovisning och administrativa rutiner enligt finansiärernas krav.

Funktionen hanterar anmälningar, bokningar, dokumentation och praktisk samordning inför möten, workshops, utbildningar och konferenser.

Administratören säkerställer struktur, ordning och efterlevnad av regelverk samt avlastar projektledningen i operativa och ekonomiska frågor, vilket är avgörande för projektets genomförbarhet och kvalitet.

1. Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2.
2. Testbädd – affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)

3. Stöd till sociala företag (utan att exkl. andra företag) för tillväxt och hållbarhet (fas 4).
4. Utmaningsrätten och upphandlingskompetens.
5. Digitalisering av processtödet.
6. Dialog, samverkan och företagsklimat.
7. Kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning.

### **Upphandlare 20 %**

Upphandlaren ansvarar för att stärka målgruppens kunskap om upphandling, utmaningsrätt och affär med offentlig sektor. Rollen bidrar till att sociala företag och andra SME får bättre förutsättningar att initiera dialog, delta i upphandlingar och utmana kommunal drift på ett strukturerat och affärsmässigt sätt.

Upphandlaren tar fram policydokument, riktlinjer, utbildningar och workshops som ökar transparens, tydliggör processer och stärker förtroendet mellan kommun och näringsliv. Arbetet syftar till att stimulera företagsklimatet, skapa nya affärsmöjligheter och bidra till ett mer konkurrenskraftigt näringsliv.

Upphandlaren har sitt huvudsakliga uppdrag inom arbetspaketet:

4. Utmaningsrätten och upphandlingskompetens

### **Delprojektledare 35 %**

Delprojektledaren ansvarar för förankring, strategisk samverkan och koppling till politisk nivå, Region Gävleborg och länets kommuner samt till kommunens ledning och näringslivet. Rollen säkerställer regional samordning och extern dialog och ingår i både projektgrupp och styrgrupp.

Delprojektledaren medverkar i samtliga arbetspaket:

1. Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2.
2. Testbädd – affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)
3. Stöd till sociala företag (utan att exkl. andra företag) för tillväxt och hållbarhet (fas 4).
4. Utmaningsrätten och upphandlingskompetens.
5. Digitalisering av processtödet.
6. Dialog, samverkan och företagsklimat.
7. Kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning.

### **Projektledare 75 %**

Projektledaren ansvarar för den övergripande ledningen och genomförandet av projektet. Rollen omfattar att leda projektgruppen, sammankalla och koordinera arbetsgrupper samt säkerställa framdrift, kvalitet och måluppfyllelse. Projektledaren ansvarar för rapportering till finansiärer och styrgrupp samt för uppföljning av budget och resultat. Rollen innefattar även huvudansvar för kontakter med civilsamhället och berörda kommunala verksamheter. Projektledaren fungerar som processledare i den konkreta avknoppningen och säkerställer att processtödet tillämpas och vidareutvecklas i skarpt läge. Projektledaren är ansvarig för samtliga aktivitetspaket:

1. Analys och vidareutveckling av processtödet fas 1 och 2.
2. Testbädd – affärsmässig och samhällsnyttig verksamhetsöverföring (fas 3)
3. Stöd till sociala företag (utan att exkl. andra företag) för tillväxt och hållbarhet (fas 4).
4. Utmaningsrätten och upphandlingskompetens.
5. Digitalisering av processtödet.
6. Dialog, samverkan och företagsklimat.
7. Kvalitetssäkring, förvaltning och nationell spridning.

Jan Brandberg  
Näringslivsutvecklare

# Slutrapport

## inklusive lägesrapport

### Grunduppgifter

Projektnamn:	Förstudie: Avknoppning av kommunal verksamhet till sociala företag
Ärende-id:	Ärende-id: 20368221
Projektperiod:	2024-09-01- 2025-10-31
Stödmottagare:	Söderhamns kommun
Redovisningsperiod:	2024-09-04-2025-10-31
Läges-/slutrapport nummer:	2

### Information

Detta dokument ska bifogas i samband med ansökan om slututbetalning i [www.minansokan.se](http://www.minansokan.se). Här besvarar du frågor om projektets arbetspaket/aktiviteter, resultat och effekter, mandat och genomförandeförmåga, eventuella avvikelser samt målgrupp/samverkan.

Dokument innehåller två delar, lägesrapport och slutrapport. Börja med att fylla i [Del 1: Lägesrapport](#) för projektets sista redovisningsperiod. Gå sedan vidare och fyll i [Del 2: Slutrapport](#) för projektet som helhet.

## Del 1: Lägesrapport (avser redovisningsperioden)

När du fyller i lägesrapporten, tänk särskilt på att visa hur projektet möter prioriteringskriterierna:

- Hållbarhet (ekonomisk, social och miljömässig)
- Funktionell geografi
- Strukturförändring
- Processmålet (ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskande)

Dessa finns definierade i "[Projektbeskrivning med förändringslogik](#)" (bilaga till ansökan), där ni i samband med ansökan beskrivit hur ni tänkt arbeta med kriterierna. Tänk även på att beskriva hur projektet bidragit till effektmålen i [Regional utvecklingsstrategi 2020–2030 \(RUS\)](#) som angavs i "Projektbeskrivning med förändringslogik" i samband med ansökan.

## Genomförda arbetspaket/aktiviteter

Beskriv arbetspaket/aktiviteter under redovisningsperioden. Till de tre första kolumnerna hämtar du grunduppgifterna från projektbeslutet. I den fjärde ska du beskriva vad projektet genomfört under redovisningsperioden.

Tabell A

Arbetspaket/ aktiviteter (från beslut)	Beskrivning (från beslut)	Startdatum– slutdatum (från beslut)	Beskrivning av vad som genomförts under perioden
<b>Arbetspaket 1:</b> Omvärldsanalys	För att genomföra förstudien så genomförs först en omvärldsanalys där ett lärande kan ske av goda exempel i länet och landet. Vilken samhällsnytta leder det till att lägga ut verksamheter kommunen driver i egen regi på entreprenad till den sociala ekonomin? Vad säger regelverket om vad en kommun kan göra och inte göra enligt bland annat kommunlag och konkurrenslagstiftning? Hur arbetar övriga kommuner i länet med avknoppningar?	2024-09-01 - 2024-10-31	En omvärldsanalys är gjord där vi har varit i kontakt med samtliga kommuner i länet, SKOOP, Coompanion, flera sociala företag både i regionen och andra delar av landet och representanter från Region Gävleborg. Vi har även använd oss av interna kompetenser i kommunen så som kommunjurist, inköpschef m.fl.
Aktivitet: Studiebesök	Ett studiebesök där referensgrupp och styrgrupp erbjuds delta. Studiebesöket ska vara i en kommun som gjort avknoppningar av verksamheter för att lära av deras erfarenheter. Mätbara mål: 1 st studiebesök genomfört	2024-09-01 - 2024-10-31	Ett studiebesök till Tierps kommun genomfördes 2025-02-06. Förutom projektledare och projektmedarbetare deltog stora delar av styrgruppen. Vi träffade både representanter från kommunen och det sociala företaget Tierps kretsloppsservice som är ett framgångsrikt exempel på en avknoppning. Företaget har utvecklats från 3 till 58 personer sedan avknoppningen, omsätter mångmiljonbelopp och är numera inte alls beroende av kommunen som kund. Mycket inspirerande besök.

Aktivitet: PM och presentation av omvärldsanalys	Ett PM som sammanfattar omvärldsanalysen och vad vi bör ha med oss vidare i förstudien. Mätbara mål: 1 st PM, 1 st presentation av resultatet av omvärldsanalys.	2024-09-01 - 2024-10-31	Ett PM har sammanställts av omvärldsanalysen och har skickats ut till de personer som deltog på workshop i AP2 samt styr och referensgrupp. Detta PM tar upp bland annat goda exempel, läget i länet, lagstiftning och framgångsfaktorer och risker vid avknoppningar.
<b>Arbetspaket 2:</b> Processtöd	Här utarbetas ett processtöd att använda vid avknoppningar av kommunala verksamheter till sociala företag. Processtödet ska vara ett verktyg där man metodiskt kan utvärdera om en verksamhet är lämplig av avknoppa eller ej. Med hjälp av processtödet ska förutsättningar för kommun såväl som den sociala ekonomin utredas. utifrån parametrar som: Vilka kostnader respektive vinster medför avknoppningen för kommunen. I vilken regi nås den största samhällsnyttan, inom den sociala ekonomin eller i kommunal drift. Är verksamheten lämplig att driva i en kommun utifrån det kommunala uppdraget. Finns de marknadsmässiga förutsättningarna för aktörer inom den sociala ekonomin att lyckas och vilket stöd behöver de. Vilka kostnader respektive vinster ger det kommunen och medborgarna. Kartläggningen ska utmynna i att en rekommendation lämnas om verksamheten är lämplig att avknoppa eller ej och hur avknoppning i sådana fall ska ske. Är det genom en reserverad upphandling, genom ett IOP, eller är det lämpligt i någon annan	2024-09-01 - 2025-01-31	Ett färdigt processtöd finns som utvecklats vidare under hela arbetet med pilottesterna och under hela redovisningsperiod 2. Både omvärldsanalysen, workshopen samt studiebesöket har givit värdefull information och inspiration som bidragit till arbetet med utformandet.

	form. Till varje kartläggning görs en förenklad hållbarhetsanalys av avknoppningen där hänsyn tas till ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet, dessa kan i ett senare skede användas som kravställning i en eventuell upphandling eller ett partnerskap.		
Aktivitet: Workshop	En workshop genomförs för att sätta igång arbetet med processtödet. Här deltar referensgrupp, styrgrupp och andra relevanta aktörer för att säkerställa att processtödet blir relevant och användbart. Mätbart mål: 1 genomförd workshop	2024-09-01 - 2025-01-31	En workshop genomfördes 2024-11-14 och hölls med hjälp av en verksamhetsutvecklare inom kommunen. Det var 16 deltagare närvarande, bland annat representanter från Coompanion, Nordanstigs kommun, Hudiksvalls kommun och Söderhamns kommun. Workshopen blev lyckad och gav ett bra utgångsläge i det fortsatta arbetet med processtödet.
Aktivitet: Mall för processtöd	Att arbeta fram mallen för processtödet att använda vid avknoppningar av kommunal verksamhet. Detta är huvudprodukten som förstudien ska generera. I kommande arbetspaket ska den pilottestas och prövas. Mätbart mål: 1 mall för processtöd.	2024-09-01 - 2025-01-31	Processtödet är färdigställt, där vi identifierat 3 faser. Fas 1 är förberedelsefas, fas 2 är intern process och fas 3 är genomförande. Processtödet fokuserar främst på fas 2, så som det är beskrivet i projektplan. Upplägget i fas 2 inkluderar 6 block med olika teman samt en slutbedömning och bifogas denna rapport. Dessutom har en anteckningsmall skapats för att underlätta arbetet med genomlysningarna av verksamheter. Där finns bland annat ekonomiska mallar och ett användarvänligt sätt att samla all information inför slutbedömningen.
<b>Arbetspaket 3:</b> Pilottester	Här identifieras verksamheter inom Sektor Samhällsservice som är möjliga att lägga ut på entreprenad i den sociala ekonomin. Processtödet från	2025-02-01 - 2025-04-30	Två verksamheter har identifierats som processtödet ska pilottestas på. Fritidsbanken som drivs kommunalt samt den kommunala biltvätten som idag drivs av

	arbetspaket 2 används för att utvärdera om verksamheten är lämplig för avknoppning eller ej.		arbetsmarknadsenheten. Pilottesterna har genomförts med hjälp av processtödet såsom planerat och bedömningsunderlag har skapats.
Aktivitet: pilottest	Pilottesta processtödet på två verksamheter. Mätbara mål 2st pilottester genomförda	2025-02-01 - 2025-04-30	I arbetet med pilottesterna har projektledare och projektmedarbetare agerat processledare och tillsammans med en arbetsgrupp från vardera verksamhet arbetat igenom processtödet under ett antal arbetsmöten. Efter detta har en opartisk analys och bedömning gjorts av projektledare och projektmedarbetare som skapat ett bedömningsunderlag för vardera verksamhet. Dessa har sedan lämnats vidare till verksamhetsledare för beslut.
<b>Arbetspaket 4:</b> Intresse hos nya och befintliga aktörer	I detta arbetspaket möter vi målgruppen för att undersöka intresset hos nya och befintliga aktörer inom den sociala ekonomin för att driva verksamheter som bedöms vara lämpliga att avknoppa från kommunen. Finns intresse att starta sociala företag hos anställda inom kommunal verksamhet och hur möjliggör man i sådana fall för dem att knoppa av verksamheter?	2025-03-01 - 2025-04-30	En träff för social ekonomi och övriga berörda och intresserade har hållits i syfte att undersöka intresset för avknoppningar utifrån olika roller och funktion, både inom kommunen samt inom den lokala sociala ekonomin. En annan informationsträff har hållits med ansvariga för att sprida information och underlätta för fortsatt samverkan och användning av processtödet.
Aktivitet: Informationsträffar	2 st informationsträffar varav 1 riktar sig mot aktörer inom den sociala ekonomin och den andra internt mot kommunens verksamheter som är potentiella att avknoppa. Mätbara mål 2 st informationsträffar	2025-03-01 - 2025-04-30	2025-04-08 hölls en träff där ett 20-tal personer deltog, från social ekonomi, olika delar av kommunen, Region Gävleborg samt flera privatpersoner med entreprenörsambitioner. Träffen hölls i samarbete med näringslivsenheten. Det blev en



			<p>dynamisk dialog om avknoppningar och potentialen hos social ekonomi. På träffen deltog personer från båda de två målgrupperna så vi kunde nå dessa vid samma tillfälle.</p> <p>En informationstäff hölls också med verksamhetschef, sektorchef och ansvarig politiker 2025-09-23 gällande resultat från pilottesterna. Projektledare och medarbetare har också fått möjlighet att presentera förstudien och väcka samtal om avknoppningar vid ett flertal andra tillfällen under redovisningsperiodens senare del, bland annat en träff med regionens kommunala näringslivschefer, vid konferenser i Stockholm och Gävle samt vid en digital tankesmedja kring social ekonomi.</p>
<b>Arbetspaket 5:</b> Förbereda för genomförandefas	<p>Detta är ett parallellt arbete som pågår genom hela projektiden. Hur kan projektet skalas upp och bli länsövergripande? Vilka möjligheter finns till finansiering för ett större genomförandeprojekt. Hur arbetar Söderhamns kommun vidare med frågan. Vad blir nästa steg och hur kan en större genomförandefas se ut? Vilka aktörer lämpar sig att arbeta med en genomförandefas? Ska kommuner göra det själva eller finns det andra aktörer som lämpar sig bättre exempelvis i främjarsystemet?</p>	2024-09-01 - 2025-06-01	<p>Ett arbete har gjorts under våren och sommaren med att göra en plan framåt. En ansökan om ett genomförandeprojekt hos Vinnova är sökt.</p>
Aktivitet: Plan för fortsättning	<p>Här tas en plan fram för hur vi arbetar vidare med frågan. Mätbara mål: 1 plan för fortsättning</p>	2024-09-01 - 2025-06-01	<p>Den huvudsakliga planen framåt är att Söderhamns kommuns näringslivsenhet har sökt ett genomförandeprojekt med avstamp</p>

			i denna förstudie och i samverkan med Coompanion Gävleborg och Region Gävleborg. Ansökan är till Vinnova och deras utlysning om förnyat samhällskontrakt, med medfinansiering från Region Gävleborg. Besked om godkännande väntas 11 november.
Arbetspaket 6: Slutseminarium	Resultatet ska spridas genom Söderhamns kommun och Region Gävleborgs upparbetade kanaler till övriga kommuner och andra intresserade aktörer i länet. Här presenteras processtöd och resultat, samt vägen framåt	2025-03-01 - 2025-06-01	Ett slutseminarium har hållits med representanter från Söderhamns kommun, Region Gävleborg, Coompanion Gävleborg, social ekonomi i såväl Söderhamn som Bollnäs och Tierp, Hudiksvalls kommun samt intresserade från allmänheten
Aktivitet: Slutseminarium	Ett slutseminarium hålls om förstudiens resultat. Där presenteras, omvärldsanalysen. En genomgång av processtödet visas samt resultaten från pilottesterna. Mätbara mål 1 st slutseminarium	2025-03-01 - 2025-06-01	Med tanke på förstudiens förlängning beslöts att lägga slutseminariet i oktober för att bättre fånga in resultat och plan framåt. Ett slutseminarium hölls 2025-10-01 med ca. 25 deltagare från en bredd av roller, organisationer och företag. Förstudiens arbete och resultat presenterades. Tre olika sociala företag från 3 olika städer presenterade sina verksamheter och erfarenheter av samverkan med sina kommuner kring avknoppningar. En paneldialog följde med deltagare från kommun, Region och social ekonomi vilket ledde till givande och inspirerande samtal tillsammans med åhörarna kring potentialen för social ekonomi i Gävleborg framgent samt hur utvecklingen bäst kan gynnas. Planen framåt presenterades tillsammans med kommunens näringslivsenhet.

## Resultat och effekter

### 1. Hur har projektet arbetat utifrån prioriteringskriterierna?

Region Gävleborg prioriterar och följer upp projekt utifrån följande kriterier; hållbarhet (ekonomisk, social, miljömässig), funktionell geografi och strukturförändring. Kommentera projektets aktiviteter som redovisats i tabell A utifrån Region Gävleborgs prioriteringskriterier.

Besvara samtliga frågor.

- Vilket resultat har projektet lett till för målgruppen under redovisningsperioden?
- Hur kommer dessa resultat tas till vara och fortsatt användas i projektet?
- Vilka är projektets mätbara och uppföljningsbara mål? Vilket är utfallet av dessa till och med denna redovisningsperiod?
- Vilket/vilka av RUS effektmål har projektet bidragit till? På vilket sätt?
- Finns det avvikelser från ansökan och beslut avseende aktiviteter, resultat, mål och effekter? Hur kommer dessa avvikelser att hanteras?

- Vilket resultat har projektet lett till för målgruppen under redovisningsperioden?

Under redovisningsperioden har processtödet blivit användbart och testat genom pilottester på skarpa verksamheter som nu tar bedömningarna vidare för beslut av tjänstemän och politiker. Söderhamns kommun har därför redan haft praktisk nytta av processtödet vid tilltänkta avknoppningar. Genom den uppmärksamhet som skapats har resultatet även blivit spritt till fler kommuner och organisationer och intresset har varit stort från flera att få börja använda processtödet.

- Hur kommer dessa resultat tas till vara och fortsatt användas i projektet?

Processtödet har i slutet av förstudien fått relativt stor spridning tack vare intresse från flera kommuner och organisationer samt genom möjligheten att presentera det vid exempelvis Skoopi, Fremia, Coompanion och Europakommissionens konferens i Stockholm i april samt på Framstegsdagen i Gävle i september. Flera digitala möten har också hållits med insatta personer från både Göteborg och Malå, vilket bidrar till en funktionell geografi då det är kommuner med mycket olika förutsättningar och verklighet. Även en träff i Sandviken med regionens alla näringslivschefer vittnar om relevansen hos en bredd av kommuner i området.

Förstudiens processtöd bidrar till ett konkurrenskraftigt näringsliv och en hållbar arbetsmarknad genom att öppna upp kommunal verksamhet till den sociala ekonomin. Förstudien har genom de olika träffarna som hållits och kontakter som knutits, lyft upp socialt företagande och social ekonomi på agendan och skapar därmed ökade drivkrafter för att både stödja befintliga sociala företag och främja nya på sikt.

Planen är dessutom att det arbete som gjorts och de resultat som skapats kan förvaltas vidare i ett genomförandeprojekt där processtödet kan ytterligare kvalitetssäkras, utvecklas och digitaliseras så att användarvänligheten och spridningen kan bli ännu bredare och mer omfattande framöver.

- Vilka är projektets mätbara och uppföljningsbara mål? Vilket är utfallet av dessa till och med denna redovisningsperiod?

De mätbara målen under redovisningsperioden är:

1. 1 st Studiebesök – Genomfört 2025-02-06 (tillhörande föregående redovisningsperiod).
2. 2 st pilotstudier - Genomförda 2025-04-30 (bedömningsunderlag överlämnade för biltvätten och fritidsbanken, i juni samt augusti)
3. 2 st informationsträffar – Genomförda 2025-04-08 samt 2025-09-23
4. 1 st plan för fortsättning - Genomförd 2025-09-10
5. 1 st slutseminarium - Genomfört 2025-10-01

Samtliga mätbara mål kan ses som uppfyllda.

- Vilket/vilka av RUS effektmål har projektet bidragit till? På vilket sätt?

De effektmål i RUS som förstudien ämnar bidra till är:

- *Insatser som bidrar till ett bredare och mer differentierat näringsliv*
- *Insatser som främjar ett mer inkluderande och mer jämställt näringsliv*

Själva processtödet väntas kunna användas på ett sätt som underlättar för kommuner att arbeta med sociala företag och därmed gynna ett både mer differentierat samt inkluderande och jämställt näringsliv.

Befintliga sociala företag kan få nya verksamhetsgrenar, utöka sin verksamhet, anställa fler personer och göra ännu mer samhällsnytta. Dessutom kan nya sociala företag komma att starta när möjligheterna till samarbete med kommuner blir både fler och tydligare. Genom att använda processtödet kan förhoppningsvis rätt beslut kring avknoppningar tas i kommuner, vilket kan bidra till att undvika avknoppning av verksamheter som sedan inte kan bära sig eller där samhällsnyttan minskar.

Under den här redovisningsperioden har information om processtödet utformning och användningsområde spridits i en mängd olika forum och sammanhang vilket vi hoppas och räknar med ytterligare kan öka användandet av stödet framöver och därmed de båda RUS- målen. Dessutom har det faktum att pilotstudierna genomfördes på verksamheter med vitt skilda förutsättningar bidragit till att belysa behov av en mångfald av olika tillvägagångssätt och möjligheter vid avknoppningar.

- Finns det avvikelser från ansökan och beslut avseende aktiviteter, resultat, mål och effekter?

Hur kommer dessa avvikelser att hanteras?

Ja, för att bättre kunna klara av att göra väl genomarbetade bedömningsrapporter efter pilotstudierna och även kunna göra en gedigen plan för ett större genomförandeprojekt ansökte vi och fick beviljat en förlängning av projektet på 5 månader. Denna tid kunde användas både till ovan nämnda delar men gav oss också möjligheter att sprida processtödet mycket mer. Exempelvis kunde vi delta på Region Gävleborgs Framstegsdag i september. Dessutom kunde vi genomföra ett mer omfattande slutseminarium i oktober vilket blev en lyckad, uppskattad och inspirerande dag som vi också tror kommer att bidra till det fortsatta arbetet med frågor kring samverkan mellan kommun och social ekonomi. Förlängningen kunde därmed fyllas med aktiviteter som fört förstudien framåt ytterligare.

## Mandat och genomförandeförmåga

Ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskande

## 2. Beskriv hur er organisations mandat att genomföra projektet sett ut under perioden.

Besvara samtliga frågor.

- Har projektet haft stöd från målgruppen och andra aktörer?
- Har projektet haft stöd från eventuella partner (det vill säga medsökande organisation som har del i budgeten) och övriga medfinansierare?
- Beskriv hur projektet arbetat med ledarskap. På vilket sätt har projektet tagit ledarskap?  
Vilket resultat kan särskilt kopplas till ledarskapet?

- Har projektet haft stöd från målgruppen och andra aktörer?

Ja, förstudien har haft ett fortsatt bra stöd från både styrgruppen och referensgruppen. Dessa grupper inkluderar, förutom aktörer från Söderhamns kommun, även deltagare från Hudiksvalls och Nordanstigs kommuner samt Coompanion och Region Gävleborg, vilket ger ytterligare perspektiv. Intresse för förstudien har även spridits till social ekonomi och kommuner och organisationer i andra delar av landet, exempelvis Göteborg, Tierp, Umeå och Malå.

- Har projektet haft stöd från eventuella partner (det vill säga medsökande organisation som har del i budgeten) och övriga medfinansierare?

Söderhamns kommun är den enda organisation som har budget i förstudien.

- Beskriv hur projektet arbetat med ledarskap. På vilket sätt har projektet tagit ledarskap?  
Vilket resultat kan särskilt kopplas till ledarskapet?

Förstudien genomförs av Söderhamns kommun med målet att processtödet ska bli en hjälp för kommuner. Förstudien har tagit ett tydligt ledarskap genom att vara drivande i att samla in erfarenheter och knyta kontakter direkt med kommuner och sociala företag både i regionen och i andra delar av landet. Ledarskapet har också visat sig genom att aktivt samverka med aktörer utanför den egna organisationen i alla delar av förstudiens arbete. Information om förstudiens resultat har spridits utanför kommunen och nått både social ekonomi, främjarsystemet och andra kommuner och har väckt intresse. I och med att processtödet är en ny typ av verktyg så upplevs det ha hög innovationsgrad och intar i och med det också en ledande position.

### 3. Beskriv organisationens förmåga att genomföra projektet.

Besvara samtliga frågor.

- Har er organisation likvid förmåga?
- Har projektet nyttjat kompetens avseende hållbarhet, projektledning, projektredovisning, upphandling och arbetsgivaransvar under perioden?

- Har er organisation likvid förmåga?

Ja, Söderhamns kommun har likvid förmåga

- Har projektet nyttjat kompetens avseende hållbarhet, projektledning, projektredovisning, upphandling och arbetsgivaransvar under perioden?

**Hållbarhet:** Söderhamns kommun har interna kompetenser gällande hållbarhet som har nyttjats.

Projektledaren och projektmedarbetaren är utbildade inom miljövetenskap och personalvetenskap samt har bakgrund inom den sociala ekonomin. Dessutom finns det mycket samlad kompetens inom kommunen gällande hållbarhetsfrågor som nyttjats vid behov.

**Projektledning:** Det finns god kompetens inom projektledning i kommunen, både hos projektledaren och projektmedarbetaren. Detta har säkerställt att förstudien har kunnat ledas och genomföras effektivt.

**Projektredovisning:** Ekonomiavdelningen på Söderhamns kommun är delaktig i den ekonomiska redovisningen. Projektledaren och projektmedarbetarna ansvarar för att göra lägesrapporter, vilket säkerställer att projektets ekonomi hanteras korrekt och transparent.

**Upphandling:** Inköpschefen på Söderhamns kommun är med i styrgruppen och bidrar med sin kompetens till förstudien. Även om ingen upphandling har gjorts i förstudien, har kompetensen kring speciellt reserverade kontrakt nyttjats.

**Arbetsgivaransvar:** Förstudien ligger under en verksamhetschef i kommunen som har det övergripande arbetsgivaransvaret för projektledaren och projektmedarbetaren.

Utöver ovan nämnda kompetenser har förstudien även nyttjat kompetenser från bland annat verksamhetsutvecklare, näringslivsutvecklare och kommunjurist för att kvalitetssäkra PM och processtöd. Dessutom har kompetens från verksamheterna som deltagit i pilotstudierna varit väldigt värdefulla. Även kompetens från de sociala företag som förstudien varit i kontakt med vid studiebesök, träffar och slutseminariet har berikat förstudien genom sin kompetens och sina erfarenheter och perspektiv.

#### 4. Beskriv hur projektet arbetat med samhandling.

Besvara samtliga frågor.

- Vilka organisationer har ni samverkat med under perioden?
- Hur samhandlade ni och vad blev resultatet?

- Vilka organisationer har ni samverkat med under perioden?

Hudiksvalls kommun

Nordanstigs kommun

Tierps kommun

Coompanion Gävleborg

Skoop

GF Sak i Göteborg

Flertalet sociala företag i bland annat Söderhamn, Bollnäs och Tierp

- Hur samhandlade ni och vad blev resultatet?

Samhandlingen har främst skett genom förstudiens olika aktiviteter samt möten med referens och styrgrupp.

Förstudien har haft en aktiv referensgrupp som inkluderar deltagare från Söderhamns, Hudiksvalls och Nordanstigs kommuner samt Coompanion. Referensgruppen har regelbundet träffats för att ge feedback, diskutera framsteg och bidra med sina perspektiv. Detta har resulterat i en bredare och mer inkluderande process där olika synpunkter och erfarenheter har kunnat beaktas.

Förstudien har också nyttjat de olika interna kompetenserna som finns inom en kommun. Då en kommun är en stor organisation med många olika avdelningar så har arbetet lyft in frågan om social ekonomi i flera delar av den kommunala organisationen samt samhandlat kring arbetet med processtödet. Möten har också kunnat skapas med delar av kommunen som kanske sällan träffar exempelvis sociala företag.

Den nära kontakten med den sociala ekonomin har också varit värdefull för förstudiens arbete och resultat. Studiebesök gjordes exempelvis på ett företag i Tierp i februari som sedan också deltog som gästtalare på slutseminariet i oktober. Flera lokala företag i Söderhamn har deltagit i olika roller på både träffen om intresseinventering samt som gästtalare eller deltagare på slutseminariet. På så sätt har vi kunnat stärka relationen och förtroendet för varandra, något som är en förutsättning för fortsatt samverkan och resulterat i ett bredare nätverk. Detta nätverk har inte bara bidragit till att fördjupa kunskapen och förståelsen om behoven och möjligheterna med ett processtöd, utan har också lagt grunden för framtida samarbete och implementering av processtödet samt mer kunskap kring möjliga verksamheter som kommunen skulle kunna överlämna till sociala företag framgent.

## 5. Beskriv hur projektet arbetat med utforskande arbetssätt.

Besvara samtliga frågor.

- Har projektet använt en särskild metod?
- Vilket resultat kan särskilt kopplas till utforskande arbetssätt?

- Har projektet använt en särskild metod?

Ett projektbaserat lärande har använts då vi arbetat mycket praktiskt för att lösa uppgifterna och arbetet i förstudien. Vi har tagit in information och inspiration brett och involverat både personer i vitt skilda delar av kommunen, andra kommuner, främjarsystemet samt flera organisationer och sociala företag.

Till viss del har vi använt oss av RISE GPT, ett AI verktyg för kommuner och regioner för att hjälpa oss med vissa förtydliganden samt ibland textbearbetning.

- Vilket resultat kan särskilt kopplas till utforskande arbetssätt?

Processtödet utformande är något helt nytt och på så sätt har angreppssättet och tillvägagångssättet varit utforskande och ibland närmast experimentellt. Med hjälp av inspel från referens- och styrgrupp samt workshop, träffar, studiebesök och samtal med företag samt det löpande arbetet har processtödet vuxit fram steg för steg. Dessutom har pilotstudierna och inspel från verksamheterna som medverkade lett till utveckling och revidering av processtödet. Faktumet att de två pilottesterna varit från verksamheter med så olika förutsättningar har ytterligare utmanat och utvecklat arbetet med bedömningsunderlagen och med processtödet slutskede. Det utforskande arbetssättet är därför grundläggande i hela förstudien.

## 6. Finns det avvikelser från ansökan och beslut avseende organisering, kompetens, målgrupp, samverkan eller andra involverade aktörer?



Förstudien har fortsatt legat under verksamhetschef i stället för sektorchef vilket har fungerat väl och varit en styrka för förstudien.

En ansökan om förlängning av förstudien har beviljats då det fanns medel kvar. Syftet med förlängningen var att mer gediget och omfattande göra beslutsunderlagen efter pilotstudierna, att kunna ytterligare bearbeta processtödet och den tillhörande anteckningsmallens användarvänlighet samt att kunna förbereda än mer för den fortsatta planen med ett genomförandeprojekt. Det visade sig vara en bra idé då ansökningstiden för ett möjligt genomförandeprojekt hamnade rätt i tid. Dessutom kunde slutseminariet genomföras på ett mer genomtänkt sätt och med fler involverade.

I ansökan budgeterades för 2 heltidstjänster. Detta har inte kunnat uppfyllas. Se detaljer i personalsammanställningen.

## Särskilda villkor

### 7. Om det ställdes särskilda villkor i projektbeslutet, ange här hur ni i projektet tagit er an dessa under perioden.

Informationsskyldighet: förstudien har synliggjort att förstudien finansieras med medel från Region Gävleborg. Logotyp har funnits med i PM, på alla powerpointpresentationer, inbjudningar till aktiviteter samt på beslutsunderlag och rapporter som har producerats. Det har även informerats om detta i samband med träffar och vid presentationer som gjorts.

I övrigt finns inga särskilda villkor.

## Målgrupp/samverkan

### Organisationer som fått stöd genom projektet under redovisningsperioden

Om tillämpligt, redovisa här organisationer som projektet samverkat med, samarbetat med eller givit stöd. Det kan till exempel vara att organisationen tagit del av workshops, seminarier, konsultinsats, behovsdialog eller utvecklingsinsatser.

**Tabell B**

Organisationens namn	Organisationsnummer
Hudiksvalls kommun	212000–2379
Nordanstigs kommun	212000-2312
Coompanion Gävleborg	716458-6534

**Totalt antal organisationer t.o.m. redovisningsperioden (ackumulerat):**

3

**Företag som mottagit stöd under redovisningsperioden**

Om tillämpligt, redovisa här företag som tagit del av insatser t.ex. konsultinsats, behovsdialog, utvecklingsinsatser, workshops eller seminarier.

**Tabell C**

Företagsnamn	Org. nummer	SNI-kod	Benämning på bransch <a href="#">(se bilaga 1)</a>

**Totalt antal företag t.o.m. redovisningsperioden (ackumulerat):**

**Personal i företag som genomgått kompetensutveckling under redovisningsperioden**

Om tillämpligt, redovisa här antal personer som genomfört någon form av kompetensutvecklingsinsats, fördelat på kvinnor och män.

**Antal kvinnor inom redovisningsperioden:****Antal män inom redovisningsperioden:****Totalt antal kvinnor t.o.m. redovisningsperioden (ackumulerat):****Totalt antal män t.o.m. redovisningsperioden (ackumulerat):****Indikator**

Tänk på att fylla i den indikator som finns i ansökan om utbetalning i den digitala portalen Min ansökan. Observera att indikatorn i Min ansökan avser utfall till och med redovisningsperioden (det vill säga totalt antal t.o.m. redovisningsperioden).

## Del 2: Slutrapport (avser projektet som helhet)

När du fyller i slutrapporten, tänk särskilt på att visa hur projektet möter prioriteringskriterierna:

- Hållbarhet (ekonomisk, social och miljömässig)
- Funktionell geografi
- Strukturförändring
- Processmålet (ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskande)

Dessa finns definierade i "[Projektbeskrivning med förändringslogik](#)" (bilaga till ansökan), där ni i samband med ansökan beskrivit hur ni tänkt arbeta med kriterierna. Tänk även på att beskriva hur projektet bidragit till effektmålen i [Regional utvecklingsstrategi 2020–2030 \(RUS\)](#) som angavs i "Projektbeskrivning med förändringslogik" i samband med ansökan.

### 1. Beskriv projektets resultat under projektperioden.

Besvara samtliga frågor.

- Ange projektets mätbara och uppföljningsbara mål samt dess utfall.
- Vilket resultat har projektet lett till för målgruppen under projektperioden?
- Finns avvikelser från ansökan och beslut avseende aktiviteter, mål och resultat?  
Beskriv, förklara, analysera och kommentera.
- Hur har projektet integrerat hållbarhet (ekonomisk-, social och miljömässig) i arbetet?

- Ange projektets mätbara och uppföljningsbara mål samt dess utfall.

Förstudiens mätbara och uppföljningsbara mål och utfall är följande:

- 1 st omvärldsanalys i form av PM – Detta har genomförts genom inläsning om allt ifrån juridik till sociala företags förutsättningar. En mängd kontakter med kommuner, sociala företag och olika organisationer både i Region Gävleborg samt i vitt skilda delar av landet har tagits. Ett PM har sammanställts vilket bifogas denna rapport.
- 1 st Presentation av omvärldsanalysen – Genomfördes i samband med workshop 2024-11-14 för en bredd av deltagare. Den har spridits till styrgrupp, referensgrupp samt övriga intresserade under förstudiens gång.
- 1 st Workshop – Genomförd den 2024-11-14 i syfte att samla inspel inför arbetet med processtödet. En mycket konstruktiv och innehållsrik workshop kunde hållas med hjälp av kommunens verksamhetsutvecklare och en stor bredd av engagerade.
- 1 st Studiebesök – Genomfört den 2025-02-06 till Tierps kommun samt det stora sociala företaget Tierps Kretsloppsservice som tillkommit genom avknoppning och har gjort en enormt stark utvecklingsresa. Två mycket lyckade besök som bidrog med mycket användbart till processtödet och förstudien som helhet.
- 1 st Mall för processtöd – Ett processtöd har arbetats fram och finns på plats. Det innehåller dels en bakgrunds information kring hur stödet kan användas samt 6 olika block att arbeta sig igenom med en tilltänkt verksamhet. Dessutom har en anteckningsmall inklusive flera ekonomiska mallar utformats som stöd i det praktiska arbetet.
- 2 st pilotstudier - Genomförda 2025-04-30, bedömningsunderlagen lämnades dock in kompletta i juni respektive augusti då de blev mer omfattande än först tänkt. Arbetet med pilotstudierna gick enligt plan och

arbetet med personerna i verksamheterna som testades bidrog med mycket värdefull kunskap. Processtödet kunde revideras och justeras mot slutet och bedömningsunderlagen som skapades av projektledare och projektmedarbetare blev relativt omfattande och har skickats vidare för bedömning och hantering av berörda chefer. En av verksamheterna kommer att tas vidare för politiska beslut och eventuell avknoppning.

- 2 st informationsträffar – Genomförda 2025-04-08 samt 2025-09-23 Den första träffen hade fokus på social ekonomi men även potentiella entreprenörer och ett brett deltagande från kommunen berikade träffen som hölls tillsammans med kommunens näringslivsenhet. Den bidrog till ökat kontaktnät och ömsesidig förståelse och klargjorde att det finns stor potential för avknoppningar av kommunala verksamheter till social ekonomi. Den andra träffen hölls med sektorchef och verksamhetschef i kommunen samt ansvarig politiker och innehöll både information och dialog kring social ekonomi och framtiden samt specifikt om de utförda pilotstudierna.
- 1 st plan för fortsättning - Slutförd 2025-09-10 Detta arbete har pågått under stora delar av projektiden men mynnade i huvudsak ut i att Näringslivsenheten på Söderhamns kommun tillsammans med Coompanion Gävleborg och Region Gävleborg sökt ett genomförandeprojekt från Vinnova som hade en lämplig utlysning. Dessutom har information om processtödet och dess användning spridits vid ett flertal olika möten, konferenser och digitala träffar under främst senare delen av förstudien. Det kontaktnät och den spridning som detta inneburit kan komma att leda till fortsatt samverkan i olika former längre fram, detta då intresset för att få ta del av och använda processtödet har varit stort.
- 1 st slutseminarium - Genomfört 2025-10-01 med ca. 25 personer i Söderhamn. Det var en bredd av deltagare från flera olika kommuner, Region Gävleborg, Coompanion, social ekonomi från flera städer samt intresserade personer ur civilsamhället. Förutom presentation av förstudien och dess resultat hölls 3 gästföreläsningar från social ekonomi från tre olika städer med fokus på avknoppningar och samverkan med respektive kommun. Ett panelsamtal genomfördes också med fokus på utvecklandet av social ekonomi framgent. Dessutom informerades om planen för fortsättning.

- Vilket resultat har projektet lett till för målgruppen under projektperioden?

Under förstudien har processtödet blivit använt genom pilottester på skarpa verksamheter som nu tar bedömningarna vidare för beslut av tjänstemän och politiker. Söderhamns kommun har därför redan haft praktisk nytta av processtödet vid tilltänkta avknoppningar. Genom den uppmärksamhet som skapats har resultatet även blivit spritt till fler kommuner och organisationer och intresset har varit stort från flera att få börja använda processtödet. Mer detaljer finns att läsa i redovisningen av respektive mål och utfall i föregående fråga.

- Finns avvikelser från ansökan och beslut avseende aktiviteter, mål och resultat?

Beskriv, förklara, analysera och kommentera.

Studiebesöket blev utfört i början av redovisningsperiod 2 i stället för som planerat i slutet av redovisningsperiod 1. Detta blev väldigt gynnsamt då vi initialt inte kände till verksamheten i Tierp som valet sedan föll på att besöka.

För att bättre kunna klara av att göra väl genomarbetade bedömningsrapporter efter pilotstudierna och även kunna göra en bra plan för ett större genomförandeprojekt ansökte vi och fick beviljat en förlängning av projektet på 5 månader. Planen och ansökan om genomförandeprojektet passade i och med förlängningen och bra in i tid. Förlängningen av förstudien kunde användas både till ovan nämnda delar men gav oss också möjligheter att sprida processtödet mycket mer. Exempelvis kunde vi delta på Region Gävleborgs

Framstegsday i september. Dessutom kunde vi genomföra ett mer omfattande slutseminarium i oktober vilket blev en lyckad, uppskattad och inspirerande dag som vi också tror kommer att bidra till det fortsatta arbetet med frågor kring samverkan mellan kommun och social ekonomi. Förlängningen kunde därmed fyllas med aktiviteter som fört förstudien framåt ytterligare.

- Hur har projektet integrerat hållbarhet (ekonomisk-, social och miljömässig) i arbetet?

Förstudiens ansats och övergripande mål handlar om att underlätta för kommuner att bedriva verksamheter i den regi som skapar störst samhällsnytta, och en avgörande del av denna samhällsnytta har att göra med hållbarhet. En eller flera hållbarhetsaspekter är ofta centrala i ett socialt företags affärsidé, så det är oundvikligt att det ger stora hållbarhetsvinster om dessa företag kan växa och bli större och fler. I själva processtödet är även hållbarhet en av de aspekter som de kommunala verksamheterna bedöms utifrån och som kan avgöra utfallet på om och i så fall hur en avknoppning bör ske.

Under själva arbetet med förstudien har vi varit medvetna om alla hållbarhetsaspekter, rest med tåg i alla fall där det varit möjligt, involverat sociala företag på många olika sätt och varit inkluderande i vårt arbetssätt. Vi har minimerat utskrifter, använt befintlig utrustning och resurser etc.



## 2. Beskriv de förväntade effekterna för samhället på lång sikt, efter projektperioden.

Besvara samtliga frågor. Inkludera strukturförändring, hållbarhet och det geografiska perspektivet i dina svar.

- Vilka effekter kommer projektet leda till för målgruppen på lång sikt?
- Hur har projektet bidragit till RUS effektmål?
- Har projektet bidragit till utveckling av något av styrkeområdena i [Regional Innovationsstrategi \(RIS\)](#)?  
Beskriv projektets bidrag.
- Har projektet lett till effekter som inte förutspåddes?

- Vilka effekter kommer projektet leda till för målgruppen på lång sikt?

På lång sikt kommer kommunerna att kunna använda processtödet som beslutsunderlag på ett effektivt, likvärdigt och strukturerat sätt för att bedöma sina verksamheter. Beslut om deras drift och utveckling kommer då kunna tas på ett mer opartiskt sätt som säkerställer att största möjliga samhällsnytta uppnås. Det kan leda till att kommunen blir mer fokuserad på det den gör bäst och släpper taget om verksamheter som passar bättre i social ekonomi där de även kan bedrivas mer hållbart. Denna förflyttning kan gå snabbare och bli mer säker och effektiv med hjälp av processtödet. Förhoppningen är också att med hjälp av genomförandeprojektet få ännu större utväxling då processtödet kan utvecklas ytterligare, digitaliseras samt få en långsiktig förvaltare som kan möjliggöra för kommuner och andra offentliga verksamheter i hela landet att arbeta med processtödet. Detta nya arbetssätt kan komma att skapa strukturförändring och nya förhållningssätt och arbetssätt för många på längre sikt.

- Hur har projektet bidragit till RUS effektmål?

De effektmål i RUS som förstudien ämnar bidra till är:

- *Insatser som bidrar till ett bredare och mer differentierat näringsliv*
- *Insatser som främjar ett mer inkluderande och mer jämställt näringsliv*

Själva processtödet som skapats väntas kunna användas på ett sätt som underlättar för kommuner att arbeta med sociala företag och därmed gynna både ett mer differentierat samt inkluderande och jämställt näringsliv. Befintliga sociala företag kan få nya verksamhetsgrenar, utöka sin verksamhet, anställa fler personer och göra ännu mer samhällsnytta. Dessutom kan nya sociala företag komma att starta när möjligheterna till samarbete med kommuner blir både fler och tydligare. Genom att använda processtödet kan förhoppningsvis rätt beslut kring avknoppningar tas i kommuner, vilket kan bidra till att undvika avknoppningar av verksamheter som sedan inte kan bära sig eller där samhällsnyttan minskar. I andra fall kan den ge kommunen det mod och det underlag som behövs för att våga ta beslut om avknoppningar.

Under förstudien har information om processtödet utformning och användningsområde spridits i en mängd olika forum och sammanhang vilket vi hoppas och räknar med ytterligare kan öka användandet av stödet framöver och därmed de båda RUS- målen. Dessutom har det faktum att pilotstudierna genomförts på verksamheter med vitt skilda förutsättningar bidragit till att belysa behov av en mångfald av olika tillvägagångssätt och möjligheter vid avknoppningar.

- Har projektet bidragit till utveckling av något av styrkeområdena i [Regional Innovationsstrategi \(RIS\)](#)?  
Beskriv projektets bidrag.

Ja, förstudien har bidragit till flera av RIS styrkeområden:

- Hållbart och inkluderande arbetsliv: Sociala företag är ofta öppna, jämlika och jämställda i en hög grad och bedriver hållbar verksamhet. Dessutom inkluderas ofta personer som står längre ifrån ordinär arbetsmarknad. Genom att gynna deras samverkan med kommunen kan dessa företag växa. Även kommuner som använder processtödet kan komma att påverkas som arbetsgivare på sikt genom att ha dessa frågor för ögonen i det systematiska användandet av processtödet med tydligt fokus på samhällsnytta.
- Smarta hållbara samhällen och städer: Genom att processtödet kan användas av både mindre och större städer och kommuner samt annan offentlig verksamhet, samt på ett mycket praktiskt sätt gynnar den samverkan mellan civilsamhälle och kommun som beskrivs, bidrar det till detta område.

- Har projektet lett till effekter som inte förutspåddes?

Förstudien har fått mer uppmärksamhet och mött en större respons än vad som först förutsågs och förväntades. Detta tolkar vi som ett tecken på behovet av verktyget och en vilja att se kommunal och annan offentlig verksamhet göra största möjliga nytta, även om det innebär att lämna det vidare till social ekonomi att driva och utveckla vidare. På så sätt kan tiden vara mogen att skala upp avknoppningar och då kan ett verktyg som gynnar likvärdighet och opartiskhet i de här beslutsprocesserna, och där blicken är stadigt riktad mot maximerad samhällsnytta, komma väl till pass.

### 3. Beskriv hur projektet har tagit hänsyn till inomregionala skillnader.

Besvara samtliga frågor.

- Hur har projektet arbetat för att hantera frågor om platserns olika förutsättningar och funktioner samt arbetat för att utjämna skillnader för företag och människor?
- Var har projektets resultat och effekter hamnat geografiskt (t.ex. kommuner och län)?

- Hur har projektet arbetat för att hantera frågor om platserns olika förutsättningar och funktioner samt arbetat för att utjämna skillnader för företag och människor?

Förstudien i sin helhet har som utgångspunkt att skapa ett verktyg som är användbart i kommuner och verksamheter i olika storlekar och med olika förutsättningar och karaktär. Syftet handlar om att maximera samhällsnyttan där utjämnandet av skillnader är en stor del. Detta förhållningssätt har genomsyrat hela förstudien, allt ifrån omvärldsanalysen, utformningen av processtödet och när kontaktnät byggts upp och olika träffar och aktiviteter genomförts.

- Var har projektets resultat och effekter hamnat geografiskt (t.ex. kommuner och län)?

Den största delen av resultatet har hamnat i Söderhamns kommun då det genom processtödet pilotstudier kunnat genomföras gedigna genomgångar och bedömningsunderlag på riktiga och för kommunen relevanta verksamheter för eventuell avknoppning. Dessutom har flera andra kommuner samt Region Gävleborg och flera andra organisationer i regionen samt i andra delar av landet fått viss nytta av förstudiens resultat. Framför allt har ett intresse upparbetats som kan komma många fler till gagn längre fram om de beslutar att nyttja processtödet och tillhörande material och mallar.

#### 4. Beskriv hur projektet arbetat med uppföljning, lärande och implementering.

Besvara samtliga frågor.

- Hur har projektet arbetat med uppföljning? Beskriv arbetssätt.
  - Hur har strukturförändring, hållbarhet och det geografiska perspektivet integrerats i uppföljningen?
  - Hur har ni arbetat för att sprida projektets resultat?
  - Hur kommer projektets resultat att implementerats och tas om hand när projektet är slut?
  - Vilka andra erfarenheter är viktiga att dra lärdom av från projektet?
- 
- Hur har projektet arbetat med uppföljning? Beskriv arbetssätt.  
Under förstudiens gång har vi följt upp utfallet av varje del och aktivitet och låtit den införlivas i nästa del. Vi har också samlat in muntliga åsikter från olika träffar och aktiviteter som vi tagit hänsyn till framåt. Vi har hela tiden haft för ögonen projektets påverkan på längre sikt och följt upp det vi gjort utifrån det perspektivet.
  - Hur har strukturförändring, hållbarhet och det geografiska perspektivet integrerats i uppföljningen?  
Strukturförändring har varit centralt i arbetet då hela processtödet handlar om att skapa nya arbetssätt och rutiner och möjliggöra för kommuner att ta välgrundade beslut. Detta perspektiv har därför varit med i det löpande arbetet och därmed i uppföljningen. Hållbarhet har likaså varit vägledande principer i hela förstudien. För sociala företag är hållbarhetens olika aspekter och även viljan att utjämna orättvisor utifrån exempelvis geografiska förutsättningar ofta en helt grundläggande drivkraft. Genom att förstudien möjliggör utveckling för dessa genom samverkan med kommuner så har det varit en självklarhet att ta stor hänsyn till dessa i arbetet. Processtödet utformning och de aktiviteter som planerats och sedan genomförts har haft dessa delar av samhällsnytta, bland flera andra, för ögonen. Processtödet är utformat utifrån bred användning där den kan appliceras på vilken kommunal verksamhet som helst i vilken kommun som helst. Genom pilotstudier med vitt skilda förutsättningar har detta provats praktiskt och processtödet reviderats efter insikter som detta gav, vilket är ett exempel på hur denna uppföljning gått till.
  - Hur har ni arbetat för att sprida projektets resultat?  
Resultatet från förstudien har spridits gradvis under hela tiden, i allt ifrån PM från omvärldsanalysen till processtödet upplägg och resultaten av pilotstudierna. Intresset för processtödet har varit stort från både andra kommuner och organisationer som vi varit i kontakt med och projektledare och projektmedarbetare har fått möjlighet att berätta om arbetet och resultatet vid ett flertal tillfällen både digitalt med intresserade i Göteborg, Umeå och Malå samt på fysiska möten och konferenser i Söderhamn, Gävle, Sandviken och Stockholm. Dessutom har främst processtödet och pilotstudiernas resultat presenterats och diskuterats både i förstudiens aktiviteter och i olika forum i Söderhamns kommun.
  - Hur kommer projektets resultat att implementerats och tas om hand när projektet är slut?  
Resultatet från pilottesterna är redan överlämnade till relevanta tjänstemän för vidare hantering och beslutsfattande. Flera intresserade kommuner och organisationen kommer att få tillgång till processtödet och tillhörande mallar och förhoppningsvis få nytta av de praktiskt redan i närtid. Dessutom har det kontaktnät som byggts upp och de aktiviteter som hållits under förstudien bidragit till att hålla frågorna om avknoppning aktuella genom att presentera ett praktiskt verktyg. Förhoppningsvis blir genomförandeprojektet, som Söderhamns kommuns näringslivsenhet sökt, beviljat. Då kan processtödet utvecklas ytterligare och resultatet komma ännu fler till del.
  - Vilka andra erfarenheter är viktiga att dra lärdom av från projektet?  
Under arbetet med förstudien har vi erfäratt att det generellt sett finns ett stort intresse för avknoppningar och hur samhällsnyttan kan ökas genom att lämna vidare kommunala verksamheter till sociala företag. Däremot

finns osäkerhet kring hur det kan gå till på ett rätt sätt och hur man praktiskt går till väga, något som processtödet ju är ett stöd i. Men att viljan och intresset ofta finns gör att potentialen är omfattande.

Bland regionens kommuner har vi förstått att kunskapen om social ekonomi och insikten om dess värde är skiftande, vilket påverkar huruvida dessa frågor drivs framåt eller ej och i vilken omfattning avknoppningar till social ekonomi kan komma att ske.

Då det varit lättare än vad vi först trodde att väcka intresse för verktyget även nationellt, har vi också lärt oss kring samverkan och vikten av att hela tiden utöka sitt kontaktnät och vara generös med resultat och lärdomar till andra som står inför liknande utmaningar. Vi tror och hoppas därför på en stark utveckling framåt för samverkan mellan kommuner och social ekonomi! Till sist kan vi konstatera att resultatet av förstudien blev bättre än vad vi vågat hoppas från start och vi har en slutprodukt i form av ett processtöd som vi tror kan komma till användning för många kommuner samt skapa mycket samhällsnytta.

**Bilaga 1 – bransch**

<b>SNI huvudgrupp</b>	<b>Benämning</b>
01–03	Jordbruk, skogsbruk och fiske
05–09	Utvinning av mineral
10–33	Tillverkning
35	Försörjning av el, gas, värme och kyla
36–39	Vattenförsörjning; avloppsrening, avfallshantering och sanering
41–43	Byggverksamhet
45–47	Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar
49–53	Transport och magasinering
55–56	Hotell- och restaurangverksamhet
58–63	Informations- och kommunikationsverksamhet
64–66	Finans- och försäkringsverksamhet
68	Fastighetsverksamhet
69–75	Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik
77–82	Uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster
85	Utbildning
86–88	Vård och omsorg; sociala tjänster
90–93	Kultur, nöje och fritid
94–96	Annan serviceverksamhet

## Bilaga 2 – här ska samtliga organisationer och företag för hela projektperioden redovisas.

### Organisationer som fått stöd genom projektet under projektperioden (ackumulerat)

Om tillämpligt, redovisa här organisationer som projektet samverkat med, samarbetat med eller givit stöd.

Det kan till exempel vara att organisationen tagit del av workshops, seminarier, konsultinsats, behovsdialog eller utvecklingsinsatser.

Tabell D

Organisationens namn	Organisationsnummer
Hudiksvalls kommun	212000–2379
Nordanstigs kommun	212000-2312
Coompanion Gävleborg	716458-6534

**Företag som mottagit stöd under projektperioden (ackumulerat)**

Om tillämpligt, redovisa här företag som tagit del av insatser t.ex. konsultinsats, behovsdialog, utvecklingsinsatser, workshops eller seminarier.

**Tabell E**

Företagsnamn	Org. nummer	SNI-kod	Benämning på bransch <a href="#">(se bilaga 1)</a>



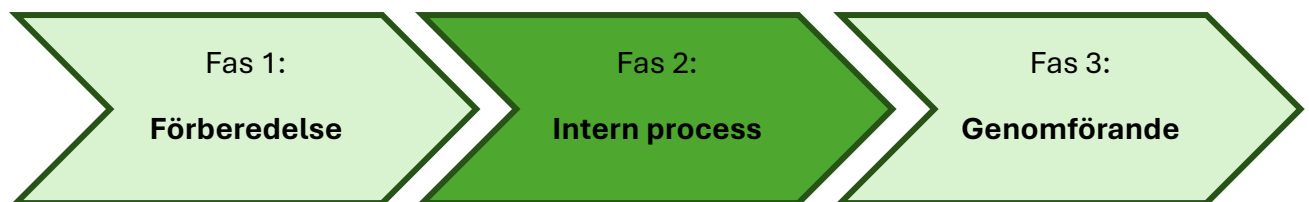
# Introduktion till processtöd

## -för beslut om avknoppning av kommunal verksamhet till sociala företag

Att lägga ut driften av en kommunal verksamhet till ett socialt företag kräver noggrann övervägning av flera faktorer. För att göra processen tydlig och användarvänlig har tre faser identifierats. Processtödet baseras på en omvärldsbevakning, beskriven i PM:et "Omvärldsanalys avknoppning av kommunal verksamhet till sociala företag", samt en workshop där representanter från kommuner, Region Gävleborg och Coompanion Gävleborg deltog.

Syftet med processtödet är att hjälpa kommuner som överväger att lägga ut driften av en verksamhet till sociala företag. Användningen av processtödet kräver engagemang och ska hjälpa kommunen att identifiera möjligheter och hinder. Processtödet är inte heltäckande och varje process kan se olika ut, men förhoppningen är att det ska ge en tydlig vägledning om huruvida driften av verksamheten är lämplig att överlåta till ett socialt företag.

De tre identifierade faserna är:



### Fas 1: Förberedelser

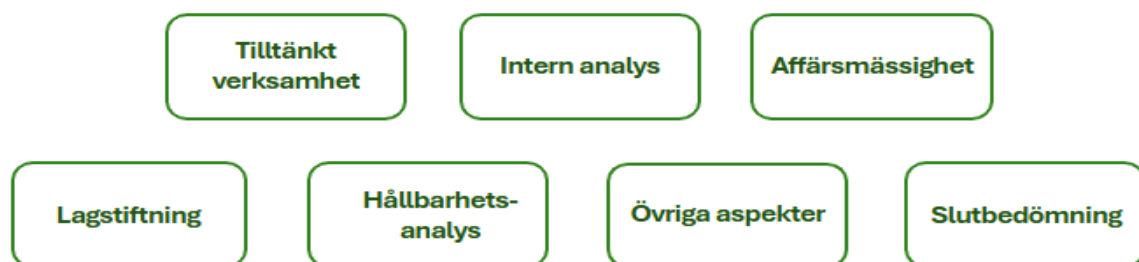
Denna fas fungerar som en checklista för vad som behöver finnas på plats för att kunna använda processtödet huvuddel (fas 2):

- **Ledningsstöd och politisk förankring:** Det måste finnas en vilja från kommunens ledning att främja den sociala ekonomin, samt en politisk förankring för detta.
- **Identifierad verksamhet:** Det måste finnas en specifik verksamhet som processtödet ska användas på. Om ingen sådan verksamhet finns, bör möjliga verksamheter identifieras där samhällsnyttan kan antas maximeras genom att bedrivas inom den sociala ekonomin.
- **Klart syfte:** Kommunen behöver ha en tydlig bild av varför man vill att verksamheten ska bedrivas inom den sociala ekonomin. Processtödet är utformat för att maximera samhällsnyttan, vilket påverkar bedömningen av verksamhetens lämplighet.
- **Processledare:** En person måste utses för att leda arbetet genom processen.
- **Arbetsgrupp:** Identifiera vilka personer som ska arbeta med processtödet.

## Fas 2: Intern process

Här bedöms om en verksamhet är lämplig att drivas inom ramen för den sociala ekonomin eller fortsatt i kommunal regi. Anledningen till att fokus ligger på denna fas är att förstudien identifierat att det ofta är här som kommuner möter hinder och upplever en komplexitet då många aspekter ska vägas in. Otydligheten och därmed behov av vägledning kan här också vara stort.

Fas 2 består av sju block som man arbetar sig igenom:



- **Tilltänkt verksamhet:** Insamling av grundläggande fakta om verksamheten.
- **Intern analys:** Utredning av syfte, möjligheter och farhågor samt fördelar och nackdelar med att bedriva verksamheten i annan regi.
- **Affärsmässighet:** Undersökning av om det finns affärsmässiga förutsättningar för den sociala ekonomin att bedriva verksamheten.
- **Lagstiftning:** Identifiering av vilka lagar som behöver beaktas i processen.
- **Hållbarhetsanalys:** Bedömning av verksamhetens förväntade påverkan på social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet.
- **Övriga aspekter:** Här tas eventuella andra verksamhetsspecifika aspekter upp som bör tas med i bedömning och beslut.
- **Slutbedömning:** Sammanvägning av resultaten från tidigare block och en slutlig bedömning av om verksamheten är lämplig att lägga ut på den sociala ekonomin.

## Fas 3: Genomförande

Här fokuserar man på hur genomförandet ska ske och vilken väg kommunen vill ta. Det kan exempelvis vara en verksamhetsövergång eller en avveckling av kommunens verksamhetsgren parallellt med antingen reserverade upphandlingar eller skapande av ett idéburet offentligt partnerskap (IOP).

En del av genomförandet handlar om att undersöka intresset inom den sociala ekonomin för att bedriva verksamheten. Följande frågor är då centrala:

- Finns det intresse för socialt företagande bland nuvarande anställda eller andra inom verksamheten?
- Finns det intresse för att genomgå utbildning för att se om ett sådant intresse kan väckas?
- Finns det intresse från anställda i andra delar av kommunen?
- Vilka farhågor eller avgörande parametrar upplever potentiella entreprenörer?
- Finns det intresse från etablerade sociala företag lokalt att utöka med den tilltänkta verksamheten?
- Finns det intresse från föreningar eller privatpersoner på orten för socialt företagande eller för utbildning för att se om ett sådant intresse kan väckas?

Under detta arbete är det viktigt att ha en dialog med intresserade parter och använda tjänstedesign för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för en bra samverkan mellan kommun och den sociala ekonomin.

# Processtöd

## Fas 2: Intern process

### 1. Tilltänkt verksamhet

#### INTRODUKTION BLOCK 1: TILLTÄNKT VERKSAMHET - Läs detta först

Syftet med detta block är att konkretisera vilken verksamhet som avses undersökas och skapa tydliga förutsättningar inför det fortsatta arbetet. Tänk på att vara tydlig med avgränsningen om det är hela eller endast delar av avdelningen/verksamheten som är aktuell. Viktigt är också att vara konkret när det gäller vem som ska arbeta med processtödet och att få på plats grundläggande ekonomisk information.

#### Del 1: Grundläggande frågor

Vilken är den tilltänkta verksamheten:

Adress:

Kontaktinformation:

Hur länge har verksamheten funnits i kommunal drift?

Antal anställda:

Antal sysselsättningsplatser utöver anställda:

Verksamhetsbeskrivning:

#### Del 2: Resultatrapport

Ta fram en resultatrapport. Om verksamheten ej har ett eget kostnadsställe, försök göra budget som visar vad verksamheten kostar att driva. Mall finns som bilaga.

## 2. Intern analys

### INTRODUKTION BLOCK 2: INTERN ANALYS - Läs detta först

Syftet med detta block är att analysera den nuvarande verksamheten för att undersöka förutsättningarna inför en eventuell drift av ett socialt företag. Blockets olika delar vill belysa olika aspekter och belysa verksamheten från lite olika håll.

Del 1: Behovet av verksamheten

Del 2: Verksamhetens SWOT (styrkor, svagheter, möjligheter och hot), idag och jämfört med en tilltänkt drift av ett socialt företag

Del 3: Tydliggör kommunens drivkrafter och prioriteringar

Det är viktigt att försöka vara opartisk och ärlig under hela granskningen så att resultatet blir användbart. Det kan hjälpa att behålla fokus på samhällsnyttan samt vara konkret och motivera och utveckla tankar och åsikter. Fråga också gärna personer utanför arbetsgruppen som kanske kan hjälpa er klargöra tveksamheter som dyker upp.

### Del 1: Behov av verksamheten

Vilka är de egentliga behoven som verksamheten ska fylla?

Var konkret och noga med att rangordna behoven i primära behov som behöver finnas kvar och sekundära behov som kanske skulle kunna avvaras eller uppfyllas av andra.

Primära behov:

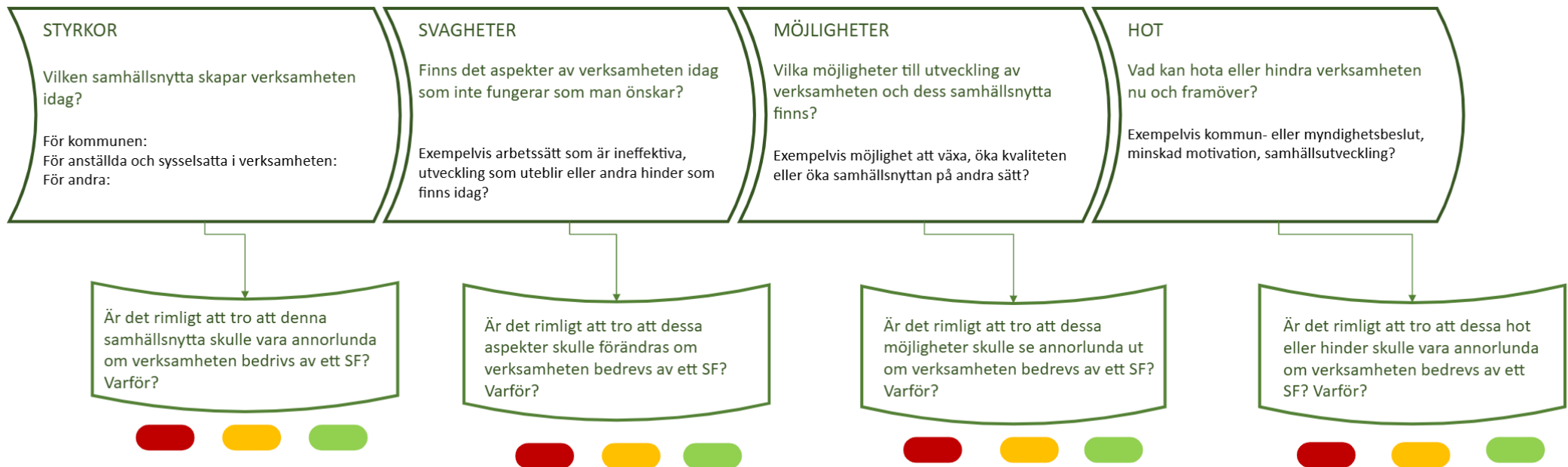
\*  
\*  
\*

Sekundära behov:

\*  
\*  
\*

## Del 2: SWOT-analys

Gör analysen utifrån frågorna nedan. Denna analys är fokuserad på de icke ekonomiska aspekterna.



### Del 3: Drivkrafter och prioriteringar

[illegible]

### 3. Affärsmässighet

#### INTRODUKTION BLOCK 3: AFFÄRSMÄSSIGHET - Läs detta först

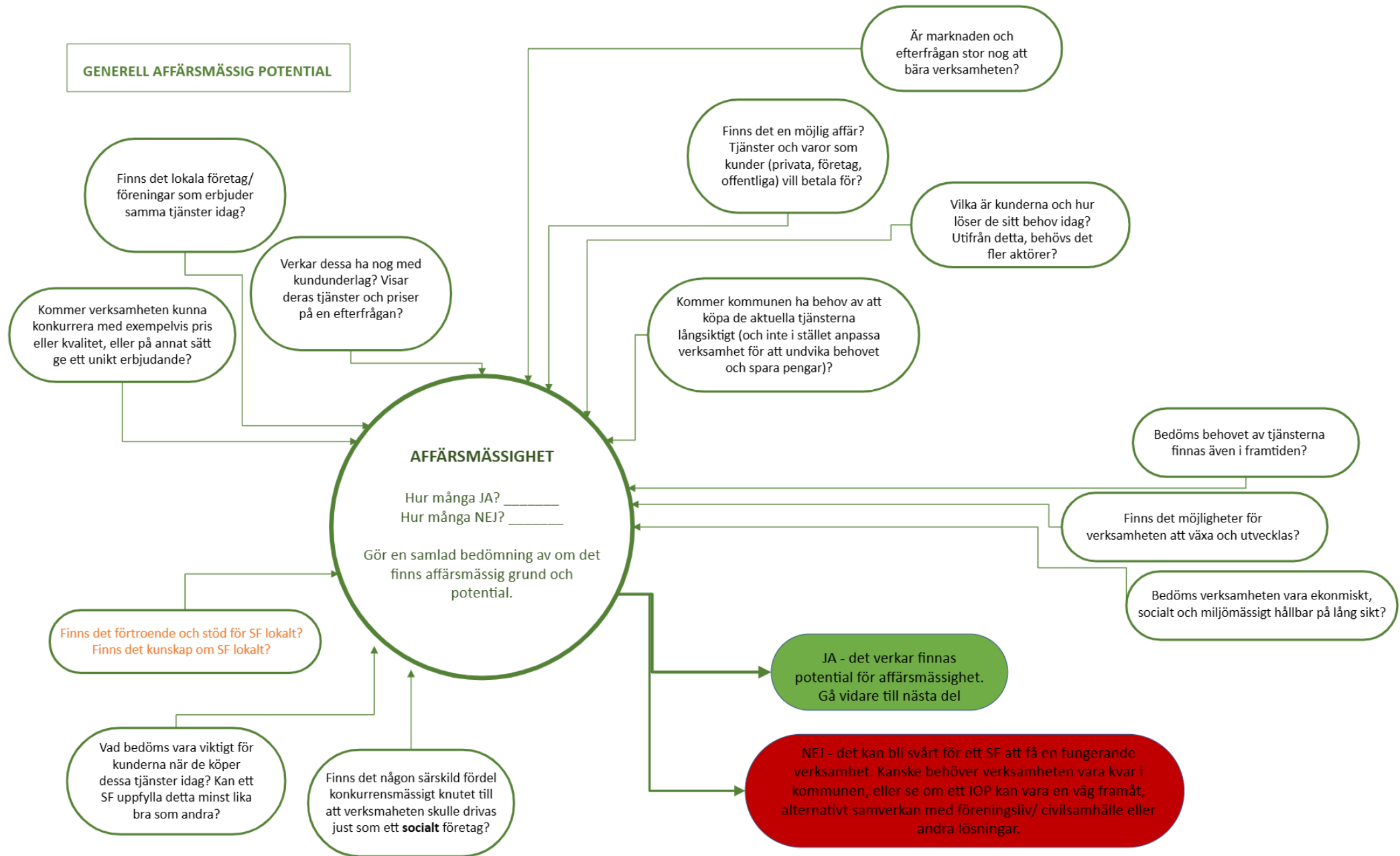
Syftet med detta block är att börja blicka utåt mot marknaden och världen utanför kommunen samtidigt som en jämförelse med nuläget hela tiden görs. I olika delar belyses olika typer av frågor:

Del 1: Generell affärsmässig potential

Del 2: Ekonomisk analys

En del frågor kan upplevas spekulativa och svåra att svara på. Att driva företag, och även kommunal verksamhet, är alltid komplext och många frågor påverkar varandra. Men gör ert bästa för att uppskatta vad ni tror är rimligt att antaga, utifrån det ni vet idag.

## Del 1: Generell affärsmässig potential





## Del 2: Ekonomisk analys

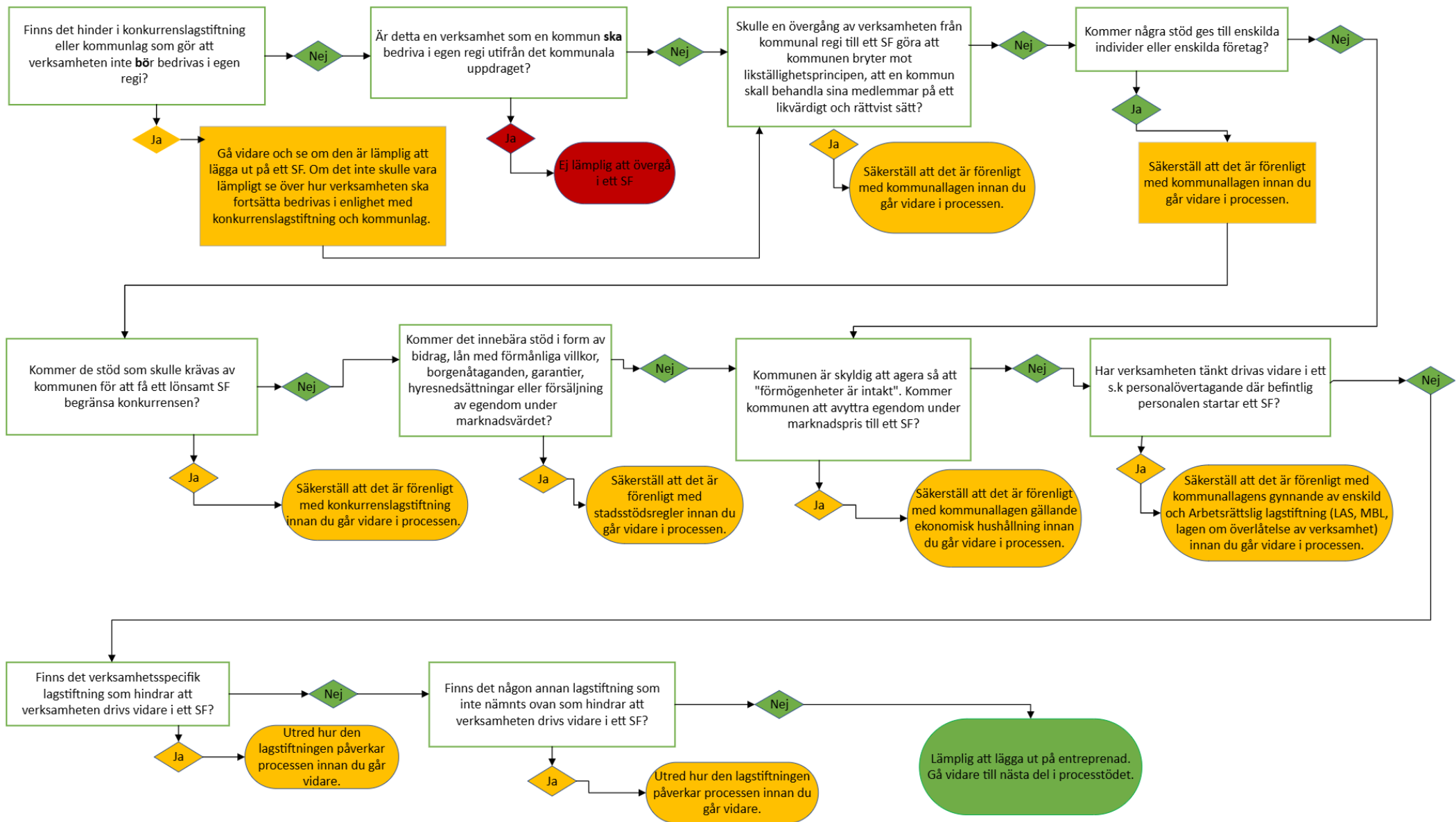
Gör en ekonomisk analys med hjälp av bifogad mall.

## 4. Lagstiftning

### INTRODUKTION BLOCK 4: LAGSTIFTNING - Läs detta först

Syftet med detta block är att utröna vad kommunen får göra utifrån gällande lagstiftning. De mest relevanta lagarna är kommunallagen, konkurrenslagstiftningen och stadsstödsregler men beroende på verksamhet och hur överlämnandet ska ske kan även verksamhetsspecifik lagstiftning och olika delar av arbetsrätten bli relevant och helt avgörande för vad man som kommun kan göra.

Svara på frågorna i schemat och följ pilarna framåt. Frågorna är ämnade att guida och förtydliga vad som är möjligt och vilka delar av lagstiftningen som kanske behöver granskas mer i detalj för att säkerställa att det er kommun kanske vill göra är fullt lagligt. Då juridiken kan vara komplex och många faktorer ska vägas in bör schemat ses som just vägledande och förtydligande i dessa frågor. Det kan vara bra att ta hjälp av en kommunjurist för specifika frågor i er egen kommun.



## 5. Hållbarhetsanalys

### INTRODUKTION BLOCK 5: HÅLLBARHETSANALYS - Läs detta först

Syftet med detta block är att synliggöra både nulägets styrkor och risker samt få underlag inför ett eventuellt överlämnande eller framtida upphandlingar. Analysen görs på den befintliga verksamheten i kommunen.

Uppskatta de olika hållbarhetsaspekterna utifrån förklaringarna nedan. Utrymme finns också för en kortfattad anteckning. Några övergripande frågor på slutet hjälper till att samla ihop bedömningen och förtydliga vad som bör tas med i det fortsatta arbetet.

Grönt: God nivå

Gult: Mindre brister finns. Något att vara vaksam på

Rött: Behöver åtgärdas



## Del 1: Analys

### EKOLOGISK HÅLLBARHET

\* Hur effektivt använder verksamheten naturresurser (vatten, energi, material)?



\* Finns det åtgärder för att minska resursanvändningen?



\* I vilken utsträckning cirkuleras eller återvinns material och andra resurser?



\* Vilken påverkan har verksamheten på miljön? (luft, vatten, mark)



\* Görs åtgärder för att minska utsläpp och negativ påverkan på miljön?



\* Hur bidrar verksamheten till utsläpp av växthusgaser?



\* Görs åtgärder för att minska koldioxidavtrycket?



### SOCIAL HÅLLBARHET

\* Erbjuder verksamheten en säker och hälsosam arbetsmiljö för de som jobbar?



\* Finns det åtgärder som främjar jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen?



\* Finns det initiativ för att stödja det lokala samhället och samverka med andra i närområdet?



\* Är det möjligt för alla i samhället att ta del av verksamhetens utbud, även personer med annan etnisk bakgrund eller funktionsnedsättningar?



\* Finns det en medvetenhet kring vilken människosyn och arbetssätt som man vill ska genomsyra verksamheten?



### EKONOMISK HÅLLBARHET

\* Hur effektivt använder verksamheten sina ekonomiska resurser?



\* Har verksamheten en plan för en långsiktigt stabil ekonomi utifrån framtida utmaningar och möjligheter?



\* Finns det transparens och ansvarsskyldighet i ekonomiska beslut och rapportering?



\* Finns det en medvetenhet kring vilka värderingar som man vill ska genomsyra det ekonomiska arbetet i verksamheten?



## Del 2: Övergripande frågor

\* Vilka aspekter av hållbarhet är verksamhetens styrkor?

---

\* Hur säkerställs att dessa bevaras eller utvecklas vidare om verksamheten skulle drivas av ett SF?

---

\* Vilka brister behöver åtgärdas och vilka områden behöver utvecklas?

---

\* Hur säkerställs att brister inte förs vidare om verksamheten skulle drivas vidare av ett SF?

---

\* Hur hanteras brister om verksamheten skulle bli kvar i kommunal regi?

---

\* Vilka möjligheter finns att vid en övergång till SF skapa en större förändring i hållbar riktning?

---

## 6. Övriga aspekter

### INTRODUKTION BLOCK 6: ÖVRIGA ASPEKTER

Här tas andra aspekter upp som inte berörts under de tidigare blocken och som är relevanta för beslut om verksamhetens framtid. Det kan exempelvis vara specifika förutsättningar eller frågor som behöver klargöras eller är av stor vikt vid beslut om verksamheten. Om något sådant inte finns, går det bra att gå vidare direkt till slutbedömning i block 7.

- Om relevant, beskriv de övriga aspekter som är av vikt att beakta och beskriv varför de är avgörande vid bedömning av huruvida verksamheten ska fortsätta inom kommunal regi eller avyttras till ett socialt företag.

## 7. Slutbedömning

I slutbedömningen ombeds ni skriva svar på ett antal frågor i löpande text. Syftet är att sammanfatta det ni kommit fram till och upptäckt under arbetets gång och tydliggöra slutsatserna ni dragit. Dessa ligger sedan till grund för det beslut som slutligen fattas. Tänk på att denna bedömning utgår från nuläget. Förutsättningar förändras och andra beslut kan fattas längre fram. Allt material ni skapat finns kvar som underlag och kan förhoppningsvis vara väldigt värdefullt även framöver, oavsett

- Hur fungerar verksamheten idag och varför har frågan om att förändra verksamheten väckts?
- I vilken regi bedömer ni att den icke ekonomiska samhällsnyttan skulle bli som störst, både nu och på några års sikt?
- Hur ser kostnaderna för verksamheten ut idag jämfört med vad det skulle kosta att köpa in från ett socialt företag?
- Finns det marknadsmässiga förutsättningar för ett socialt företag att kunna driva verksamheten med vinst?
- Vilka stöd skulle behövas som är möjliga att ge och på vilka andra sätt är det möjligt att stödja det sociala företaget?
- Vilka varningsflaggor eller slutsatser drar ni utifrån gällande lagar och regler?
- Vilka hållbarhetsaspekter, ekologiskt, socialt och ekonomiskt, är viktigast att ta hänsyn till inför beslutet?
  
- Vilka är de starkaste argumenten för att behålla verksamheten i kommunal regi?
- Vilka är de starkaste argumenten för att lägga ut verksamheten till ett socialt företag?
- Slutlig rekommendation: