

*Kommunen som upphandlare, entreprenör och arbetsgivare
i arbetsmarknadsintegration av utrikesfödda*

*Förvaltningshögskolans
rapporter*

Rapport **161**

Emma Ek Österberg, Maria Norbäck,
Patrik Zapata och María José Zapata Campos



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Förvaltningshögskolans rapporter

Redaktionsrådet för Förvaltningshögskolans rapporter består av följande personer:

Carina Abrahamsson Lövström	Gustaf Kastberg
Gregg Bucken-Knapp	Lena Lindgren
Pierre Donatella	Stig Montin
Emma Ek Österberg	Ylva Norén Bretzer
Malgorzata Erikson	Björn Rombach
Jenny de Fine Licht	Mette Sandoff
Vicki Johansson	Iwona Sobis
David Karlsson	Rolf Solli
Tom Karlsson	Patrik Zapata

Redaktör:

David Karlsson

E-post: david.karlsson@spa.gu.se

Förvaltningshögskolans rapporter kan beställas via brev, eller e-post till redaktören.

Förvaltningshögskolan

Box 712

405 30 GÖTEBORG

En lista över publicerade rapporter i serien finns längst bak i rapporten.

Förvaltningshögskolans rapporter
nummer 161

Kommunen som upphandlare,
entreprenör och arbetsgivare i
arbetsmarknadsintegration av
utrikesfödda

Emma Ek Österberg, Maria Norbäck,
Patrik Zapata och María José Zapata Campos

Kommunen som upphandlare, entreprenör och arbetsgivare i arbetsmarknadsintegration av utrikesfödda

Emma Ek Österberg, Maria Norbäck, Patrik Zapata och María José Zapata Campos

Första upplagan

Första tryckningen

©2021

Författarna



Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Kommunernas ändrade roll i integrationspolitiken.....	3
1.2 Tre kommunala roller i arbetsmarknadsintegrationen.....	5
2. Tre studier	9
3. Kommunen som upphandlare	13
3.1 Lokala tillvägagångssätt och förebilder.....	15
3.2 Ett medel för möjliggörande av integration, snarare än ett integrationsverktyg.....	19
4. Kommunen som entreprenör i samarbete med civilsamhället	22
4.1 Arbetsintegrerade sociala företag: ASF.....	23
4.2 Möjligheter och utmaningar för kommuners samarbete med ASF.....	25
5. Kommunen som arbetsgivare	30
5.1 Exempel från Borlänge, Gislaved och Göteborg.....	31
5.2 Utmaningar och möjligheter med kommuners roll som arbetsgivare.....	34
6. Diskussion	37
7. Tre iakttagelser	41
8. Referenser	46

1. Inledning¹

Integration av utrikesfödda är en stor samhällsutmaning. Ökad migration i kombination med högre arbetslöshet, sämre arbetsvillkor och större utanförskap i samhället bland utrikesfödda har förstärkt behovet av väl fungerande insatser för integration. Uppdraget att initiera och driva sådana insatser är fördelat på många aktörer på europeisk, nationell, regional och lokal nivå där ansvar och uppgifter över tiden har förflyttats mellan nivåerna. I Sverige har under senare år uppgifter och ansvar centraliserats till en statlig nivå i syfte att skapa ökad likvärdighet och stärkt styrning (Emilsson 2015), samtidigt som betoningen har ökat på lokala aktörers, såsom kommuners, förmåga att initiera och driva insatser för integration. Den bärande tanken har varit att upprätthålla en sammanhållen linje nationellt – arbetslinjen med fokus på sysselsättning och arbetsmarknadsetablering – medan innehållet i insatserna ska utformas med utgångspunkt i lokala förutsättningar och behov. Genom att utnyttja den kunskap och kapacitet som finns hos en mångfald aktörer på den lokala nivån (offentliga myndigheter, privata företag och civilsamhällesorganisationer) kan effektiva och innovativa insatser utvecklas i samverkan för att möta de utmaningar och mångfacetterade problem som finns på integrationsområdet. Åtminstone är

¹ Denna studie är en rapport från forskningsprojektet *Förändrade roller, framväxande nätverk: kommuner som upphandlare, arbetsgivare och entreprenör i arbetsmarknadsintegration*, finansierat av Vetenskapsrådet, och forskningsprogrammet *Organizing Integration*, finansierat av Forte.

detta vad regeringen, och många med den, hoppas på. Denna strategi följer en lång tradition av lokal samverkan i integrationspolitikens genomförande (Soininen 1992; Qvist 2013). Flyktingmottagandet som ökade till relativt höga nivåer 2015 ökade också behovet av att nyttja kunskap och resurser hos lokala aktörer för att på bästa vis stödja de nyanlända och bidra till integration (Diedrich och Hellgren 2018; Eriksson 2019).

Kommunernas roll i detta arbete är central och mångfacetterad. Huvudansvaret för nyanländas etablering (Etableringsprogrammet) lyftes visserligen från kommunerna till staten som sedan 2010, via Arbetsförmedlingen, har det samordnande uppdraget att underlätta och påskynda nyanländas arbetsmarknadsetablering. Kommunerna tillhandahåller insatser inom ramen för programmet, till exempel språkutbildning, samhällsorientering och vuxenutbildning, samtidigt som de har ett övergripande ansvar för alla dem som skrivits ut från etableringsprogrammet och som är i fortsatt behov av stöd. Kommunerna bedriver också, vid sidan om de specifika etableringsinsatserna, ett generellt arbete kring integration lokalt, via insatser i exempelvis barnomsorg, skola, bostadsbyggande, kultur och fritid.

I genomförandet (vare sig det gäller insatser inom eller utanför etableringsprogrammet) är samverkan med företag och civilsamhällets organisationer centrala. Förutom samverkan är upphandling ett verktyg för integration, eftersom kommunerna är stora upphandlare som i sina upphandlingar på olika sätt kan diktera villkor och på så sätt, både direkt och indirekt, försöka främja arbetsmarknadsintegration. Kommunerna har också en viktig uppgift att möjliggöra och stödja initiativ som tas i civilsamhället, en uppgift som kommit att betonas alltmer under senare år och som reflekterar den betydelse som social innovation via lokala

partnerskap tillskrivs i den europeiska sysselsättningsstrategin. Kommunernas roll liknar i det avseendet vad som i forskningen kallas en meta-styrare (Torfing med flera 2012) vars uppgift är att skapa utrymme för och (i viss mån) samordna insatser som drivs av eller i samverkan med civilsamhällesorganisationer och företag. Vad som ska göras, hur och av vem är en öppen fråga där kommunerna har utrymme att prioritera och agera på olika vis för att utveckla och stödja ett framgångsrikt lokalt integrationsarbete.

1.1 Kommunernas ändrade roll i integrationspolitiken

Kommunernas roll och insatser i integrationspolitiken har varit föremål för omfattande diskussion under årens lopp. De frågor som står högt på agendan idag – betydelsen av arbetsmarknadsfokus i insatserna, rimligheten (eller orimligheten) i att ha särskilda åtgärder för just nyanlända, och behovet av lokal samverkan och samordning – har varit centrala ända sedan 1985 när kommunerna fick ansvar för flyktingmottagandet. Då inordnades ofta integrationsinsatserna i socialtjänstens verksamhet och professionella normer. En kritik som växte fram under åren var att hemvisten i socialtjänstens verksamhet gav upphov till ett alltför stort omhändertagandefokus och passiviserande insatser (Qvist 2013). Redan i slutet av 1980-talet genomfördes nästa reform med mål att få kommunerna att göra mer aktiva insatser för att främja arbete (Prop. 1989/90:105). När integrationspolitiken etablerades som politikområde (och ersatte den tidigare invandringpolitiken) preciseras de mål som gäller fortfarande – en generell välfärdspolitik med mångfald som grund där säråtgärder för invandrare är motiverade

endast under deras första tid i Sverige (Prop. 1997/98:16). Dessa insatser skulle, betonades det i propositionen, ha som mål att påskynda nyanländas integration i samhället och i arbetslivet och utformas så att inlåsnings effekter i långdragna och stigmatiserande program undviks. Snarare skulle de vara individuellt utformade och tillhandahållas lokalt i nära samverkan mellan kommunen, Arbetsförmedlingen, näringsliv och civilsamhälle. Arbetslinjen har sedan successivt förstärkts, senast 2018 när ett nytt regelverk infördes som är mer likt det som gäller för övriga arbetsökande. Det innebär att etableringsinsatser likställs andra arbetsmarknadspolitiska insatser och att kraven på, och sanktionsmöjligheterna mot, individen ökar (Prop. 2016/17:175). Samtidigt infördes utbildningsplikt som ställer ytterligare krav på samverkan lokalt, mellan Arbetsförmedlingen och den kommunala vuxenutbildningen.

Den betoning på kommunernas roll som vi ser i dagens integrationsarbete och debatt är alltså inte ny (Sarstrand 2011). Inte heller är idéerna om samverkan, partnerskap och betydelsen av lokalt utvecklingsarbete nya, även om de har förstärkts under senare år, inte minst genom den europeiska sysselsättningsstrategin och dess fokus på social innovation. Däremot har förutsättningarna för kommunerna att agera i sin roll förändrats. Staten genomför kontinuerligt reformer på området som påverkar kommunernas arbete i grunden: etableringsreformen 2010 innebar att ansvaret för nyanländas etablering lyftes från kommunerna till Arbetsförmedlingen samtidigt som ett nytt regelverk för etableringsersättning infördes; pågående reformering av Arbetsförmedlingen innebär minskad lokal närvaro och ökade marknadsinslag vilket har avgörande betydelse för kommunernas integrationsarbete; förändringar i migrationspolitiken som innebär att tillfälliga uppehållstillstånd kommit att bli regel vilket påverkar möjligheterna att

bedriva ett långsiktigt integrationsarbete lokalt (Eriksson 2019). Samtidigt påverkas förstås kommunerna och deras arbete av globala migrationsströmmar och hur många asylsökande som kommer hit. Hur kommunerna organiserar och bedriver sitt arbete formas också av generella förvaltningspolitiska utvecklingstendenser. Betoningen på samverkan i lokala nätverk och allehanda marknadslösningar är knappast unikt för integrationspolitiken (Statskontoret 2020).

1.2 Tre kommunala roller i arbetsmarknadsintegrationen

I den här rapporten diskuterar vi kommunernas förändrade roll i integrationsarbetet – eller snarare roller eftersom det inte handlar om en utan flera. Rapporten bygger på det pågående forskningsprojektet *Förändrade roller, framväxande nätverk: kommuner som upphandlare, arbetsgivare och entreprenör i arbetsmarknadsintegration*, som finansieras av Vetenskapsrådet (Projektid 2020–2024, diarienummer 2019-02109). Syftet med projektet är att öka kunskapen om kommunernas (förändrade) roller i arbetsmarknadsintegrationen av utrikesfödda, med fokus på hur initiativ utvecklas lokalt och på de nätverk i vilka dessa sprids.

Att projektet handlar om just arbetsmarknadsintegration är för att det av beslutsfattare och i diskursen såväl i EU som nationellt kommit att ses som den självklara vägen till integration (sett i ljuset av att flyktinginvandring snarare än arbetskraftsinvandring dominerar) samtidigt som arbete och egen försörjning alltmer betonas som ett mål i sig. När kommunerna arbetar med integration är det därför ofta arbetsmarknadsintegration som står i centrum. I den

här rapportens avslutande del diskuterar och problematiserar vi vad det betyder för synen på integration och för de individer som tar del av integrationsinsatser (se också Eriksson 2019) och de inblandade organisationerna.

I rapporten fokuserar vi på tre alltmer framträdande kommunala roller i arbetsmarknadsintegration, som både vår och andras tidigare forskning visat vara centrala för att förstå hur kommuner arbetar med arbetsmarknadsintegration. Rollerna är visserligen både vidsträckta och mångfacetterade, men utmärks av specifika drag: rollen som upphandlare; rollen som arbetsgivare; samt rollen som entreprenör i samarbete med civilsamhället.

Rollen som upphandlare tar fasta på kommunen som marknadsaktör. Den rymmer upphandling av arbetsmarknadsintegrerande tjänster (såsom arbetsträning och språkutbildning) men också metoder för att inkludera sociala mål i kommunens upphandlingar generellt och på så vis skapa sysselsättning för personer som står utanför arbetsmarknaden inom ramen för offentliga kontrakt om till exempel anläggningsarbete, lokalvård, parkskötsel eller livsmedel.

Rollen som arbetsgivare handlar om att erbjuda sysselsättning i kommunens egna förvaltningar och bolag. Kommunerna är stora arbetsgivare med många olika slags verksamheter och breda kompetensbehov. Med utkontraktering förflyttas en del av dessa arbetstillfällen från offentlig till privat sektor. Kommunernas roll som upphandlare respektive arbetsgivare kan därför ses som kommunicerande kärnl där agerandet i en roll påverkar möjligheter att agera i den andra rollen.

Rollen som entreprenör och (eller) som samarbetspartner med civilsamhället, innebär att ingå i lokal samverkan, som en part bland flera i partnerskap mellan offentliga, privata och civilsam-

hällesorganisationer. Potentialen i sådan samverkan är stor, inte minst för att utveckla innovativa och lokalt anpassade arbetssätt och dra nytta av den kraft och kunskap som finns hos en mångfald aktörer på olika lokala arenor. Samtidigt innebär den fragmentiserade organisationen utmaningar för kommunerna. Som nav i arbetet för arbetsmarknadsintegration på lokal nivå (med undantag för nyanlända utrikes födda som omfattas av Etableringsprogrammet där staten, via Arbetsförmedlingen, har det övergripande ansvaret) behöver de säkerställa att insatser görs i linje med övergripande politiska mål men också att dessa är effektiva och håller god kvalitet. I kommunernas uppgift ligger därför också ett omfattande uppföljningsansvar som adderas till varje enskild roll och som delvis formar hur de utvecklas.

I fortsättningen av rapporten presenterar vi och utvecklar de tre rollerna, utifrån andras och våra studier (dem presenterar vi längre fram i texten). Vi diskuterar därefter vad organiseringen av lokal arbetsmarknadsintegration betyder för integrationen, för kommunerna, sociala företag och andra civilsamhällesorganisationer, de lokala näringslivet och för fortsatta studier i form av nya och utvecklade frågor. I forskningsprojektet utgår vi genomgående från kommunernas tre roller i relation till tre olika teman:

1. Det lokala är olika. Vilken av de tre rollerna som dominerar och organiseringen utifrån varje roll beror en mängd faktorer såsom: kommunstorlek; var i landet kommunen ligger; tradition och hur saker brukar göras i kommunen; hur mycket av kommunens verksamhet som organiseras i egen regi, bolagisering eller utkontraktering; lokala eldsjälur inom och utanför kommunen; och politiska beslut.

2. Beroende på faktorerna ovan kan de olika rollerna ibland konkurrera med varandra. Kommunen som arbetsgivare kan exempelvis konkurrera med kommunens samverkan med arbetsintegrerade aktörer i civilsamhället. Samma gäller utkontraktering visavi kommunen som arbetsgivare. Den här konkurrensen kan förklara varför kommuner organiserar verksamheten olika.

3. Kunskap sprids mellan kommuner och regioner i olika nätverk. Dels genom myndigheter och intresseorganisationer som exempelvis Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), SKOOPI (de arbetsintegrerade sociala företagens branschorganisation) och Upphandlingsmyndigheten som erbjuder stödmaterial, arrangerar workshops, föreläsningar, studiebesök, och informerar via nyhetsbrev, fackpress och annan media. Dels genom lokala, regionala eller nationella nätverk för specialister, exempelvis inom social upphandling, som används för att dela erfarenheter men som också kan generera nya samarbeten.

I den här rapporten är främst de två första temana i fokus, de tre rollerna och hur de samspekar. I slutet av rapporten diskuterar vi ämnet arbetsmarknadsintegration ur ett mer principiellt perspektiv, där vi bland annat pekar på det problematiska med att fokusera alltför snävt på arbetsmarknad och anställningsbarhet. Våra studier av nätverk och kunskapsspridning mellan dem påbörjar vi nu och kommer att återkomma till i kommande rapporter.

2. Tre studier

För att lära oss mer om kommuners förändrade roller har vi påbörjat tre delstudier – om kommuner som 1) upphandlare, 2) entreprenör och 3) arbetsgivare. För varje roll har vi studerat ett flertal lokala initiativ med hemvist i olika kommuner. Ett syfte med studiedesignen är att undersöka och analysera skillnader och likheter mellan hur olika kommuner arbetar i dessa tre olika roller. I våra fortsatta studier kommer vi också att studera hur nätverk för lärande och delande av kunskap kring framgångsrik arbetsmarknadsintegration skapas och utvecklas, vilka aktörer som är viktiga för att dessa nätverk ska fungera, och vilken sorts kunskap och praktik som sprids genom dessa nätverk.

I det första skedet av detta forskningsprojekt så samtalade vi med personer på myndigheter och intresseorganisationer som vi sedan tidigare visste arbetar med kommuners arbetsmarknadsintegration, såsom SKR, Tillväxtverket, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelser, Kommunalförbund, Upphandlingsmyndigheten, och de arbetsintegrerande sociala företagens branschorganisation SKOOPI. Vi samlade också in dokument av intresse för ämnet kommuners arbetsmarknadsintegration. Dessa intervjuer och dokument gav oss en god överblick över kommunernas olika roller i arbetsmarknadsintegrationen, samt uppslag om hur vi skulle studera dessa närmare.

De tre delstudierna påbörjades våren 2020 och är alla pågående. De är baserade på data från intervjuer, observationer och dokument. I och med coronapandemin har fler intervjuer än planerat gjorts online. Också observationer har gjorts online av webinarier,

workshops, och möten. Det har inneburit många fördelar, t ex att vi har kunnat göra fler intervjuer än annars. Vi har också kunnat samtala med personer från olika kommuner och organisationer samtidigt, något inte skulle ha varit möjligt på plats eftersom restid och geografiska avstånd måste tas hänsyn till. Vad gäller nackdelar med online-metoder så gäller det främst den förståelse för platsen som ges av närvaro. Vår avsikt är därför att följa upp dessa intervjuer och observationer på plats efter pandemin.

I delstudien om *kommunen som upphandlare* har vi intervjuat tjänstepersoner som på olika vis involveras i sysselsättningsfrämjande upphandling i Göteborg, Helsingborg, Sunne, Ludvika, Stockholm, Botkyrka, Umeå). I första hand har vi samtalat med personer som arbetar i stödfunktioner för sysselsättningsfrämjande upphandling, men också upphandlare och tjänstepersoner som involveras i arbetet. Alla kommunerna är valda eftersom de haft drivit projekt eller initierat lokala modeller för sysselsättningsfrämjande upphandling som vi genom intervjuerna kartlagt och följt. Flera av kommunerna har med tiden också involverats i Upphandlingsmyndighetens ambassadörsnätverk för sysselsättningsfrämjande upphandling som avser bidra till att sprida erfarenheter och goda exempel. Intervjuerna har kretsat kring den specifika kommunens arbete med sysselsättningsfrämjande upphandling - organisering, processer, aktörer, mål, uppföljning, historik och framtid. Vi har också intervjuat ett fåtal personer som arbetar i projekt (från kommun- eller leverantörsidan) där sysselsättningsfrämjande upphandling används. Detta kommer vi göra mer av framöver då det ger en god inblick i hur verktyget fungerar i praktiken. Vi har också intervjuat representanter på Sveriges Kommuner och Regioner som arbetar med arbetsmarknadsintegration

samt deras inköpscentral Adda (tidigare Kommentus) samt representanter från Upphandlingsmyndigheten.

I delstudien om *kommunen som entreprenör* och samarbetspartner med civilsamhället så har vi intervjuat anställda, arbetstränande och företrädare för ett antal olika arbetsintegrerande sociala företag (ASF). Dessa företag har som grundläggande mål att skapa arbete åt människor som står långt från arbetsmarknaden, och på så sätt skapa meningsfull sysselsättning och långvarig social hållbarhet. De ASF som studerats är belägna både i storstadsregionen Göteborg/Mölndal, men också i ett antal mindre kommuner. Vi har också gjort platsbesök och observationer hos flera av dessa organisationer. Vi har följt ett projekt där en lyckad modell för arbetsintegration ämnar spridas till andra städer, och gjort intervjuer och observationer med deltagare och ansvariga i detta projekt. Vi har intervjuat kommunala tjänstemän inom ett flertal kommuner och kommunala bolag, som på olika sätt jobbar med att främja och samarbeta med civilsamhället i allmänhet, och ASF i synnerhet. Ett annat initiativ som studerats är ett pågående nätverk mellan en kommun och ett antal civilsamhällesaktörer där fokus ligger på att utveckla verksamhet i kommunens nyöppnade återvinningspark.

Delstudien *Kommunen som arbetsgivare* pågår i kommunerna Borlänge, Gislaved och Göteborg. I Borlänge har vi gjort två platsbesök, ett i mars och ett i oktober 2020. Under de besöken samtalande vi med kommunalråd och tjänstemän på kommunens enhet för arbetsmarknadsstöd och inom kommunens avfallsorganisationer. Vi gjorde också platsbesök på Fågelmäyra avfallsanläggning där vi samtalande med anställda och praktikanter. Under besöket i Borlänge i oktober 2020 besökte vi Dala Återbyggdepå för observation samt förde intervjusamtal. Data i studien är också webbsidor och diverse styrdokument.

Studien av Gislaved påbörjades i mars 2020 och sköts sedan på grund av pandemin framåt. I april 2020 höll vi ett zoom-möte med den då helt nya enhetens ledning, sen pausades studien. I juni 2021 höll vi på nytt ett med ledningen, som nu var utbytt, och individuella intervjusamtal med medlemmar i ledningen och verksamheten. Studien pågår och fördjupas under hösten 2021.

3. Kommunen som upphandlare

Offentlig upphandling är en omfattande och stadigt växande verksamhet i kommuner. Värdet av de samlade offentliga inköpen i Sverige uppgick 2019 till 18 procent av BNP (Upphandlingsmyndigheten, 2020). För kommunernas del handlar det om cirka 500 miljarder kronor årligen som kanaliseras genom upphandlingsprocesser (kommunalupphandling.se). Arbetsträning, jobbcoaching och utbildning är exempel på arbetsmarknadsintegrerade tjänster som kommuner upphandlar och som ingår (som en liten del) i den samlade upphandlingsvolymen. Precis som alla andra upphandlade tjänster formas och styrs dessa tjänsters innehåll, pris och kvalitet i kontrakt mellan kommunen och externa leverantörer (som kan vara företag eller civilsamhällesorganisationer). Kommuner kan förstås erbjuda dessa eller likartade tjänster i egen regi också, beroende på saker såsom politiska beslut, tradition, och rådande kunskap och praxis. Hur omfattande kommunernas roll som upphandlare av arbetsmarknadsintegrerade tjänster är, varierar således mellan kommuner beroende på lokala politiska vägval kring konkurrensutsättning och marknadslösningar.

I rollen som upphandlare kan kommuner stimulera arbetsmarknadsintegration på fler sätt än via inköp av särskilda arbetsmarknadsintegrerade tjänster. Ett sätt är att inkludera det som kompletterande, sekundärt mål i upphandlingsverksamheten i stort, i köp av exempelvis anläggningsarbete, lokalvård, livsmedel, IT-stöd eller omsorg. Det betyder att kommunerna, samtidigt som de tillgodoser sitt behov av just det köpet avser (till exempel kostnadseffektiv lokalvård av god kvalitet), också bidrar till sociala

mål genom att ställa krav på leverantörerna att till exempel anställa personer ur en viss målgrupp eller tillhandahålla praktikplatser. Detta sätt att använda upphandling har ökat i popularitet under senare år. Syftet är att skapa möjligheter till arbetsmarknadsintegration genom att kommunala förvaltningar och bolag agerar på (delvis) nya sätt i rollen som köpare (genom att inkludera sysselsättningskrav) samtidigt som företag i rollen som leverantör tvingas in i det arbetsmarknadsintegrerande arbetet. Kommuners roll som upphandlare inom arbetsmarknadsintegrationsområdet omfattar på så vis många fler aktörer lokalt, både inom och bortom den kommunala organisationens gränser, än de som vanligtvis deltar i arbetet med integrations-, arbetsmarknads- eller sociala frågor.

I många kommuner pågår arbete med att utveckla strategier och nya arbetssätt för sysselsättningsfrämjande upphandling ofta förankrat i populära koncept som social upphandling, socialt ansvarsfull upphandling eller hållbar upphandling. Det speglar en trend i förvaltningspolitiken överlag att betona potentialen i att använda den offentliga köpkraften för att påverka företag och marknader som en hävstång för samhällsförändring. Regeringen driver frågan nationellt, inte minst genom Upphandlingsmyndigheten som grundades 2015, men det är inte en unik svensk idé. Tvärtom har internationella aktörer som FN, WTO och EU-kommissionen varit pådrivande. Den Europeiska Socialfonden (ESF) har också varit en viktig finansiär för utvecklingsprojekt om sysselsättningsfrämjande upphandling på lokal nivå.

ESF var också finansiären bakom ett nationellt treårigt samverkansprojekt – *Sysselsättning genom offentlig upphandling* – som drevs av Upphandlingsmyndigheten tillsammans med Arbetsförmedlingen, Trafikverket och fyra kommuner: Göteborg, Botkyrka,

Stockholm, och Helsingborg (Upphandlingsmyndigheten, 2019). Det är kommuner som ofta pekas ut som föregångare i Sverige och som var tidigt ute med att utveckla lokala modeller för sysselsättningsfrämjande upphandling. Dessa modeller kom att bli en viktig inspirationskälla för en nationell modell för sysselsättningskrav i upphandling som lanserades genom projektet. I kölvattnet av projektet tog Upphandlingsmyndigheten initiativ till ett ambassadörsnätverk med mål att utveckla och sprida kunskap om upphandling som arbetsmarknadsverktyg. Förutom de myndigheter och kommuner som ingick i projektet har ytterligare åtta organisationer utsetts till ambassadörer, varav de flesta är kommuner, med uppgift att fungera som förebilder och bidra till kunskapspridning och erfarenhetsöverföring.

3.1 Lokala tillvägagångssätt och förebilder

Gemensamt för kommunerna som ses som förebilder för andra är att de arbetar aktivt med sysselsättningsfrämjande upphandling och har utvecklat ett arbetssätt lokalt – ibland egna modeller – med rutiner, processbeskrivningar och stödfunktioner. Samtidigt är det en långt ifrån entydig praktik. Snarare ingår det i rollen som upphandlande enhet ta ställning till när, hur, vad och varför arbetsmarknadsintegration ska inkluderas som ett mål i en upphandling. De formella möjligheterna att göra det har stärkts sedan 2016 när den nya upphandlingslagstiftningen trädde i kraft. Formuleringen som upphandlande myndigheter idag har att förhålla sig till är att de "bör beakta miljöhänsyn, social och arbetsrättslig hänsyn vid offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta" (LOU 4 kap 3 §). En möjlighet som kommunerna uppmanas att ta tillvara, men är ingen skyldighet alltså.

Det omfattande upphandlingsregelverket och EU:s gemensamma principer för den inre marknaden är tongivande för rollen som upphandlare i arbetsmarknadsintegration. Vad kommunerna gör inom ramen för sin upphandlingspraktik, exempelvis hur de formulerar krav på leverantörerna, får inte strida mot dessa regler och principer. Häri ligger också en principiell utmaning: att främja sysselsättningsmöjligheterna lokalt med hjälp av ett verktyg som i grunden är utformat för att förhindra att lokala företag och intressen premieras. Kommuner får till exempel inte specifikt vända sig till det lokala näringslivet i sina upphandlingar och på så vis skapa arbetstillfällen lokalt. Inte heller får de kräva av leverantörer att det ska vara just personer boende i kommunen som erbjuds sysselsättning inom ramen för ett kontrakt, i de fall sådana krav har ställts. Upphandlingsarenan erbjuder stora möjligheter genom omfattande volymer och (ofta) långvariga affärsrelationer att kapitalisera på för att driva sociala frågor, men innebär också att dessa frågor hanteras på särskilda (marknadsmässiga) sätt.

I praktiken kan främjandet av sysselsättning genom upphandling göras på olika sätt. För *det första* kan kommunerna ställa det som ibland kallas skarpa krav. Det innebär krav på leverantören att under kontraktstiden anställa eller erbjuda praktikplats till en eller flera personer som står utanför arbetsmarknaden och tillhör målgruppen. Det är ett krav som förpliktigar åt båda håll. Leverantören måste utforma lämpliga tjänster och kommunen måste förse leverantören med lämpliga kandidater. Skarpa krav beskrivs av många som önskvärt. Inte minst i Göteborg där skarpa krav var (och delvis fortfarande är) basen i modellen "Social hänsyn" i upphandling som har fått stor spridning nationellt. Det innebär att upphandlingar där förutsättningarna att ställa sådana krav finns prioriteras, vilket ofta

är i stora kontrakt i branscher där det finns anställningsbehov, till exempel i infrastruktur- och byggbranschen.

För det andra kan kommunerna, istället för skarpa krav, ställa dialogkrav. Det betyder att leverantörerna åtar sig att vid ett eller flera tillfällen under kontraktstiden diskutera möjliga arbetsmarknadsintegrerande insatser. Det är ett mjukare kravställande där utgången av dialogen är öppet. Våra studier visar att ett skäl till att kommuner väljer dialogkrav framför skarpa krav är för att bygga goda relationer, samverkan och grund för långsiktigt samarbete. Samtidigt möjliggör det för kommunen att bedöma leverantörernas vilja och engagemang, och gå vidare med dem där förutsättningarna finns för väl fungerande insatser och samarbete. Ett annat skäl som lyfts fram är att det kan finnas en osäkerhet om branschen och att kommunen därför vill pröva sig fram. Ytterligare ett skäl är konjunkturen som påverkar hur många matchningsbara individer det finns i målgruppen. I högkonjunktur kan det helt enkelt vara svårt för kommunerna att få fram lämpliga kandidater. Då fungerar det inte att ställa skarpa krav på anställning, kontrakt är förpliktigande åt båda håll, som en intervjuerson understryker. Gynnsam konjunktur för leverantörsidan möjliggör också för dem att pressa på för att undvika skarpa krav, då de vet att det finns brist på leverantörer.

För det tredje kan kommuner välja att reservera upphandlingar till särskilda arbetsintegrerande sociala företag (ASF) vars syfte är att, samtidigt som de bedriver näringsverksamhet, erbjuda delaktighet och arbete för att integrera människor i arbetsliv och samhälle. Kommunerna kan köpa arbetsintegrerande tjänster av dessa företag men också stödja dem genom att köpa de varor eller tjänster dessa producerar (exempelvis fruktkorgar, IT-support, cateringverksamhet eller biltvätt). Eftersom de sociala företagen kan ha

svårt att vara konkurrenskraftiga i vanliga konkurrenssituationer är reserverad upphandling, som innebär att konkurrensen begränsas till just sådana företag, en lösning.

För det fjärde kan kommuner övergripande arbeta för att med sin upphandlingsverksamhet underlätta för små och medelstora företag att lämna anbud och på så vis stimulera konkurrens och näringslivsutveckling, och därmed indirekt stärka (den lokala) arbetsmarknaden. Här finns en palett av möjligheter för kommunerna att styra upphandlingen, vilket många utnyttjar genom utvecklat strategiskt inköpsarbete vilket i praktiken kan vara att paketera "lagom" stora kontrakt, minska onödig administration för anbudsgivare och att analysera konsekvenser av val av upphandlingsförfarande och entreprenadform. Även om sådana metoder inte per definition främjar sociala mål och arbetsmarknadsintegration finns en länk dem emellan. De ses därför ofta gå hand i hand. Om kommunerna lyckas skapa väl fungerande marknader genom sin upphandling, kommer också arbetsmarknaden stärkas, vilket anses gagna dem som i dagsläget står utanför den. Många vi har pratat med om upphandling och sysselsättningsfrämjande insatser betonar just detta. Även om detta knappast kan beskrivas som ett specifikt arbetsmarknadsintegrerade insats är det uppenbart att det för många kommunpolitiker och tjänstemän ses som ett viktigt pågående utvecklingsarbete i syfte att stimulera näringslivet och i förlängningen arbetsmarknaden lokalt.

3.2 Ett medel för möjliggörande av integration, snarare än ett integrationsverktyg

Det vi hittills har beskrivit är en idealiserad bild av upphandling som verktyg för arbetsmarknadsintegration. Om skarpa eller dialoginriktade sysselsättningskrav verkligen fungerar på det sätt det är tänkt, eller om underlättandet för mindre företag att lämna anbud verkligen gör det lättare för dem som står utanför arbetsmarknaden att få jobb vet varken vi eller dem vi studerat säkert. I många av de kommuner vi har studerat, till exempel Göteborg, Helsingborg och Sunne betonas att uppföljning är ett förbättringsområde samtidigt som de tjänstepersoner som är involverade i detta arbete framhåller svårigheterna med att följa upp insatserna på individnivå. Utan konkret uppföljning som kan visa konkreta resultat blir det svårt att argumentera för social upphandling för tveksamma leverantörer och samarbetspartners (och även intern hos beställarna). I flera av våra studerade kommuner ses också antal eller andel upphandlingar med sysselsättningskrav som ett mått på framgång i sig. I vissa fall speglar det också formuleringar i de politiska målen. Detta speglar också en generell trend i Europa där utmaningen i första hand har setts vara att få upphandlande enheter att inkludera sysselsättningsfrämjande perspektiv i sina upphandlingar, att få politiker och tjänstepersoner att inse att det är möjligt, varför det är viktigt och att utveckla former för hur det kan gå till, utifrån lokala förutsättningar och behov. Att det ger upphov till positiva effekter i nästa led (för arbetsmarknadsintegrationen) ses mer eller mindre som en utgångspunkt och lämnas ofta utanför analysen.

Den matchning av företag och arbetssökande som kan göras på arenan för ett offentligt kontrakt är själva kärnan i sysselsättnings-

främjande upphandling. Det är ett verktyg för möjliggörande av arbetsmarknadsintegration, snarare än ett verktyg för arbetsmarknadsintegration i sig. Flera intervjupersoner betonar att kontraktet mer än något annat fungerar som "dörröppnare". Många kommuner har etablerat särskilda stöd- och matchningsfunktioner som både ska bistå de upphandlande enheterna i deras överväganden om och hur sysselsättningsperspektiv ska inkluderas, och bistå leverantörerna i en eventuell rekryteringsprocess och under kontraktstiden. Ofta organiseras dessa rekryteringsprocesser så att den påminner om rekryteringsprocesser som de brukar vara – med den skillnaden att det är kommunen som förser arbetsgivaren med kandidaterna. I första hand är det personer med försörjningsstöd som matchas mot uppdragen via kommunens egen arbetsmarknadsenhet. Arbetsgivaren ansvarar sedan för rekryteringsprocessen och väljer vem de ska anställa. Det är en viktig princip som också signalerar att individernas kompetens måste kalibreras mot företagets behov. Kommunens roll är att hjälpa till i denna kalibrering, och se till att den kommer till stånd med just de individer som annars möter hinder på arbetsmarknaden. Verktuget marknadsförs också lokalt (och nationellt) ofta med argument om kompetensförsörjning, särskilt gentemot branscher där anställningsbehoven är stora.

Kommunerna kan bara kräva av leverantören att anställningen fortgår så länge det offentliga kontraktet gäller. Under den tiden bistår de kommuner vi studerat med stöd till leverantören på liknande vis som man i andra sammanhang erbjuder stöd till företag som engagerar sig i arbetsmarknadsintegration. Det kan handla om att erbjuda stöd av en rekryterare eller att bistå i ansökan om lönesubventioner. Samtidigt följer det av formerna för sysselsättningsfrämjande upphandling att det ofta handlar om de mest jobb-

klara individerna i målgruppen (som i detta sammanhang oftast avser försörjningsstödmottagare), och branscherna där det finns rekryteringsbehov och kompetensförsörjningsproblem. Verktuget blir på så vis främst en lösning på det som arbetsmarknadsforskare ofta refererar till som matchningsproblemet (Bredgaard och Thomsen 2018). Det kan också ses som en lösning på efterfrågeproblemet där diskriminering av exempelvis utrikesfödda i rekryteringsförfaranden ingår och där kommunens roll i matchningsarbetet kan fungera som motkraft.

4. Kommunen som entreprenör i samarbete med civilsamhället

Kommunen kan vara entreprenör och samarbeta med civilsamhället på olika sätt och har därför ett antal olika roller som entreprenör. En tydlig roll är att kommunen historiskt i egen regi har organiserat verksamhet som syftar till att genom arbetsträning skapa arbetsintegration av grupper som står utanför arbetsmarknaden. Caféer och secondhandf rs ljning är vanliga verksamheter som kommuner traditionellt har startat och ägt och där man har placerat individer som behöver arbetsträning. Under de senaste åren har trycket ökat på kommunerna att istället för att organisera arbetsträning internt, samarbeta med civilsamhället och andra aktörer för att på olika sätt möjliggöra att arbetsintegrerande aktiviteter organiseras av aktörer inom civilsamhället. Det finns många olika anledningar till denna utveckling, varav ökade krav på samverkan, civilsamhällets ökade betydelse som leverantör av v lf rdst nster, civilsamhällets kunskap och kunnande för framgångsrik arbetsintegration, och ett ökat krav på outsourcing av kommunens t nster alla spelar in.

När fokus skiftar från kommunen som leverantör av integrationst nster, till att vara en partner i samverkan med andra aktörer, så förändras också rollen som entreprenör. Istället för att organisera och driva verksamheten i egen regi, så f r kommunen en viktig roll som upphandlare av dessa t nster, som vi har utvecklat tidigare. Kommunerna f r också en viktig roll att skapa nätverk och understödja samarbeten mellan olika aktörer, både inom olika delar av civilsamhället och att samordna de många olika interna

kommunala aktörerna, såsom avdelningar, enheter och bolag. Våra studier av bland annat Göteborg och Mölndals kommuner, visar att kommunen är en viktig aktör i de nätverk som vuxit fram där civilsamhället, myndigheter, och kommuner deltar. I dessa nätverk diskuteras hur kommunen och civilsamhället kan och bör samverka för att lösa olika problem, såsom arbetsintegration av utlandsfödda som står utanför arbetsmarknaden. I många fall har nätverken vuxit fram båda som formella och informella samverkansytor som är beständiga över flera år, där man för dialoger för att utveckla nya kreativa lösningar på problem, men också för att konkret utforma exempelvis sätt att arbeta med reserverade upphandlingar riktade mot arbetsintegrerande sociala företag.

4.1 Arbetsintegrerade sociala företag: ASF

Arbetsintegrerade sociala företag (ASF) är en form av företagande som vuxit i både antal och popularitet de senaste åren, och som sysselsätter enligt den senaste officiella siffran omkring 6 000 och 10 000 personer i Sverige i mellan 300 och 350 olika ASF:er (Hedin et al., 2015). Ett ASF är ett företag som bedriver kommersiell verksamhet men har som övergripande mål att skapa arbete och delaktighet och därigenom integrera människor i både arbete och samhällsliv. Ett ASF har alltså två affärsidéer: den ena att producera varor och tjänster som säljs, och den andra att skapa social hållbarhet och integration genom arbete. En viktig inkomstkälla för ASF är arbetsträning och arbetsutredningar, där kommunen, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan ersätter det arbetsintegrerade sociala företaget för de deltagare som placeras där. Gemensamt för dem som arbetar och arbetstränar inom ASF är att de av olika anledningar möter hinder på den reguljära arbetsmark-

naden. Anledningarna kan vara funktionsvariationer av olika slag, tidigare kriminalitet och narkotikamissbruk; psykisk och fysisk ohälsa, och utbrändhet. Under senare år har alltfler ASF även börjat att fånga upp utrikesfödda som står utanför arbetsmarknaden, exempelvis utlandsfödda kvinnor med låg formell utbildning och ingen formell arbetslivserfarenhet.

Fyra kriterier utmärker ett ASF:

- Målet med företaget är att integrera människor i arbetsliv och samhälle.
- Företaget ska skapa delaktighet för medarbetarna.
- Alla vinster återinvesteras i den egna verksamheten.
- Företaget är fristående från offentlig sektor.

ASF organiseras genom olika nätverk och organisatoriska modeller. Genom den nationella intresse- och branschorganisationen SKOOPI, har bland annat en certifiering av ASF nyligen introducerats. Denna certifiering är tänkt att förenkla kommuners upphandling av ASF, men också visa vad ett arbetsintegrerande socialt företag är. På lokal nivå har ASF också grupperat sig i så kallade konsortier som följer en franchisemodell, där konsortiet har gemensamma lösningar för personaladministration, kommunikation, ekonomi, och styrning. Göteborgsregionen har beskrivits som de "arbetsintegrerande sociala företagens Gnosjöregion", och här finns framgångsrika konsortier såsom Vägen Ut!, GF SAK, Forum Skill, och Basta Väst. Inom dessa konsortier finns företag som bland annat driver caféer, restauranger och hotell; secondhandbutiker; reparations-, sy- och upcycling-verkstäder; och städ och trädgårdsskötselverksamheter. Ett enskilt ASF betalar för att vara medlem i ett konsortium. På så sätt kan konsortiet bistå med både

monetärt och organisatoriskt stöd, vilket bidrar med stabilitet och ökar chanserna för enskilda ASF att överleva.

I Göteborgsregionen finns även Social Trade, Göteborgs-ASF kooperativa säljorganisation, som kommersialiserar gemensamma tjänster och produkter. Ett annan organisatorisk variant har skapats av Yalla Trappan i Malmö, ett socialt företag som har hjälpt till att skapa nya och autonoma Yalla Trappan-organisationer på olika orter i landet, bland annat i ett projekt tillsammans med Coompanion kallat "Trappa Upp". Här samverkar Yalla Trappan-organisationer genom Yalla Familjen, ett löst nätverk där deltagare utbyter kunskap och erfarenhet men utan att betala en avgift för gemensamma tjänster. Coompanion är en nationell organisation med uppdrag är att stödja kooperativt företagande, finansierad av Tillväxtverket. Coompanion är har en viktig roll för kunskap- och affärsutveckling, även om lokala kontor skiljer sig åt i hur de samverkar, använder lokala resurser och i hur de organiserar sig.

4.2 Möjligheter och utmaningar för kommuners samarbete med ASF

Under de senaste åren har det skett en del statliga satsningar på att utveckla både just ASF och mer generellt alla sorters sociala företag i Sverige, även om Sverige i jämförelse med en del andra länder i Europa fortfarande har en svag tradition av arbets-kooperativa sociala företag. SKR har organiserat seminarier och kunskapsförmedlande aktiviteter för att visa på goda exempel och uppmuntra kommuner att på olika sätt stödja och samarbeta med ASF. 2020 publicerade SKR en handbok med titeln "Ny väg till innovativa välfärdslösningar - En handbok om samverkan med sociala

företag" (Bro, 2020) där kommuner kan få inspiration och praktisk vägledning hur man kan arbeta med att främja samarbete med ASF när det gäller arbetsintegration. Ett viktigt verktyg för detta är den lagstiftning som togs i bruk 2017 gällande reserverad offentlig upphandling.

För att kunna delta i en reserverad upphandling måste företaget således ha som främsta syfte social och yrkesmässig integration, samt att minst 30 procent av de sysselsatta i företaget är personer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

I de studier av hur kommuner arbetar med reserverad upphandling som vi genomfört inom detta projekt, har vi funnit att det finns goda möjligheter för kommuner att jobba proaktivt med reserverad upphandling för att främja och stödja ASF i sin region. Det finns dock också en del utmaningar. För det första, en av de viktigaste förutsättningarna för ett lyckat samarbete var att kommunen sedan tidigare hade goda och upparbetade kontakter och dialogtytor med regionens ASF, ofta formaliserade i nätverk och forum. I dessa nätverk fanns även upphandlare från kommunen, samt representanter från arbetsmarknadsenheten, sociala resursenheten eller motsvarande. Andra aktörer i dessa nätverk var representanter från övriga sociala organisationer såsom de kyrkliga missionerna. Dessa samarbetsytor innebar att när kommunen skulle initiera sin första reserverade upphandling, så kunde dess representanter föra dialog med presumtiva anbudsgivare om hur dessa kontrakt borde utformas för att uppnå både det kommunen ville ha samtidigt som de lokala ASF skulle ha möjlighet att möta efterfrågan. Samarbetsytor fanns på olika nivåer (till exempel nationella, regionala och lokala ASF nätverk), mellan olika aktörer (offentliga och sociala), och även i varje socialt företag (som oftast bjuder in myndigheter, offentliga och privata aktörer till sina

styrorgan). Dessa samarbetsytter blir oftast lärandeytter, där aktörer utbyter kunskap och erfarenheter, som i sin tur leder till flera sociala innovationer.

För det andra, tjänstemän och politiker i kommunen som arbetar proaktivt tillsammans med ASF och är öppna för befintlig kunskap och kompetens från civilsamhället och sociala företag är viktigt för att identifiera problem och lösningar. Samtidigt är det viktigt att detta samarbete i symbios inte "överexploaterar" ASF:s potential genom att ställa för höga krav eller behandla ASF som vilket vinstdrivande företag som helst. Även om ASF levererar tjänster är det fundamentalt att visa förståelse för att de framför allt är grundade i civilsamhället och har bredare sociala mål.

För det tredje måste det i många fall tas hänsyn till storlekskillnaden mellan den stora kommunen och små enskilda ASF. I många kommuner uppstår problem eftersom dessa kommuner ofta är i behov av att upphandla stora mängder av varor och tjänster, där ett litet ASF har svårt att säkra leverans. I de två reserverade upphandlingar som vi studerat i Göteborg, av arbets träningsplatser respektive fruktkorgsleveranser, löstes detta på olika sätt. I fallet med arbets träningsplatser skrev kommunen ramavtal med ett tiotal olika ASF, vilket gjorde att man både kunde säkra kvantitet och kunde erbjuda många olika sorters arbets träning inom olika sektorer. I fallet med fruktkorgar (som levererades till kommunens många olika arbetsplatser) skrev kommunen avtal med ASF kollaborativa säljorganisation *Social Trade*, som således blev ansvarig för att koordinera packning och leverans av frukt. I detta arbete var ett flertal olika ASF involverade, och *Social Trade* skötte kommunikationen med kommunen.

För det fjärde, att skapa innovativa sätt att samarbeta med ASF (till exempel genom reserverad upphandling, IOP, etcetera) kräver

också att kommunala tjänstemän, som jurister och upphandlare, är öppna för nya och oprövade lösningar. Ett sätt att göra detta på är att skapa gemensamma samarbetsytor med civilsamhället där lösningar kan få växa fram i strukturer och praktiker, till exempel genom mer generella och öppna avtal som kan förlängas, och att tolka regler generöst för att agera i den andemening i vilken reglerna skrivits.

För det femte visar våra studier hur kommuner med en etablerad samverkan med civilsamhällets organisationer alltmer övergår till mer decentraliserad kontroll, vilket visar sig i mer horisontella och ömsesidiga relationer mellan kommunen och ASF. Relationen mellan kommunen och ASF kan därmed utvecklas från en "huvudman-agent"-relation till en partnerrelation, där civilsamhällets organisationer har "gemensamt ägande" om den sociala och arbetsintegrationen tillsammans med kommunen.

Till sist, även i kommuner där det finns en tradition av välorganiserade ASF som har goda kontakter med kommunen genom etablerade nätverk, är en av de stora utmaningarna att kommunen själv kan ha arbetsträningsverksamhet som riktar sig till samma målgrupper som ASF. Det fanns således incitament för kommunen att prioritera att skicka deltagare till sina egna verksamheter, snarare än att använda sig av ASF:s tjänster, vilket innebär att kommunen de facto blev ASF:s största konkurrent. Flera av de som intervjuades från kommunernas sida sa också att den egna interna arbetsträningsverksamheten var ett sätt för kommunen att behålla kontrollen. När kommunen däremot överlät verksamheten till ASF så förlorades denna kontroll, vilket i sin tur krävde att kommunens representanter hade kunskap om och kände tillit till hur ASF arbetade. En sådan kunskap och tillit kunde ta tid att skaffa sig. Med andra ord, traditionell styrning av kommunala väldsfärdtjänster

kan hindra samverkan med ASF. För att skapa samägande och innovationer i arbetsmarknadspolitik krävs således att balansera kommunernas behov av kontroll med behovet av att samarbeta med civilsamhället.

Att kommunen utvecklar en sådan kollaborativ roll, som "spindel i nätet" när det gäller samverkan med civilsamhället, är möjligt i en policykontext med en nationell infrastruktur som fokuserar på ett ökat samarbete med civilsamhället. När det gäller att främja ASF:s intressen är SKOOPI och Coompanion två viktiga nationella och regionala aktörer. Även den nya lagstiftningen erbjuder kollaborativa verktyg som reserverad upphandling. Detta ramverk och hur det ska användas i praktiken är däremot fortfarande okänt i många kommuner, något som bland annat SKR försökt råda bot på genom seminarier och den handbok om samarbete med sociala företag som de givit ut. Såsom vi tidigare beskrivit organiserar även Upphandlingsmyndigheten nätverk för organisationer som jobbar innovativt med reserverad och social upphandling.

5. Kommunen som arbetsgivare

Kommuner är en stor arbetsgivare inom det egna territoriet, inte sällan den största. Därför är de också i sig själv en aktör med stor potentiell kraft inom lokal arbetsmarknadsintegration, genom att anställa dem som behöver hjälp in på arbetsmarknaden, eller i sin verksamhet verka för ökad anställning. I många kommuner ses detta som en förutsättning för utvecklingen av nya arbetsformer och metoder i rollerna som upphandlare och entreprenör: att se över sin egen verksamhet för att, som en vi intervjuade uttryckte det, "se till att vi själva anställer som vi ska". För att uppmuntra andra att anställa är att själv göra det en god början. Genom att själv öka sin anställningsroll kan kommunerna undvika att leverantörerna känner att de måste göra hela arbetet vad gäller sysselsättningen. Genom att själv gå först kan tröskeln för leverantörer att göra det sänkas, det utgör dessutom ett viktigt signalvärde.

Att anställa är i sig inget nytt för en kommun. Den här rollen handlar snarare om att förändra hur det anställs i kommunen, och vilka möjligheter som erbjuds dem som har försörjningsstöd, deltar i vuxenutbildning eller annan utbildning eller liknande att få arbete eller praktik i den kommunala organisationen för att på så vis öka sin anställningsbarhet.

5.1 Exempel från Borlänge, Gislaved och Göteborg

Runt år 2011 startade i Borlänge en diskussion om att minska kommunens och individers kostnader för arbetslöshet utifrån frågan, vad kan göras? Tre områden fokuserades, praktikplatser eller eventuell anställning; samverkan med ASF, och upphandling med sociala krav. På återvinningsanläggningen Fågelmýra i Borlänge, som drivs av Energibolaget Borlänge Energis som också hanterar avfallet i kommunen, har sedan 2010 (alltså före den kommunövergripande diskussionen) nyanlända som står utanför arbetsmarknaden praktiserat.

Avfallshantering är avgiftsfinansierad vilket innebär att avgiften ska användas strikt till avfallshantering. En avfallsanläggning kan därmed inte finansiera praktikplatser oavsett nytta sett ur ett vidare perspektiv. Genom att samverka med Arbetsförmedling om nystartsjobb som finansiering av platserna löstes det problemet. Första gången praktiserade fyra personer under ett år. De började med att hålla ordning på anläggningen, lära sig verksamheten och med tiden arbeta med återbruk och reparationer, med alltmer kundkontakt. Praktikanterna fick förutom svensk arbetslivserfarenhet och språkträning också hjälp att skriva sina CV och gick efter praktiken vidare till utbildningar eller anställningar, med en helt annan anställningsbarhet än innan praktiken.

Praktikantverksamheten på Fågelmýra pågår fortfarande men har nu också utvidgats till dels andra grupper av personer, dels har verksamheten vidgats. Sedan 2020 med Dala Byggdepå. Ett projekt med initialt stöd från UDD (upphandlingsdialog Dalarna) och Vinnova där byggavfall från byggen och renoveringar tas om hand. Till skillnad från andra liknande verksamheter, till exempel

Kretsloppsparken Alelyckan i Göteborg, säljer Dala Återbyggdepå till hantverkare och andra byggföretag och inte primärt till privatpersoner. Materialet kommer från byggen, reoveringar och liknande – det kan till exempel vara köksinredning som är lätt skadad men istället för att brännas som avfall (vilket är det vanliga i Sverige, Corvellec et al, 2018) kan de med justering passa i ett annat kök, kakel som återanvänds, eller virke. När Dala Byggdepå planerades var ett mål att 35 personer skulle arbetstränas i verksamhet och få självständiga jobb (inte i försörjningsstöd) till 2023. Coronapandemin 2020 medförde många permitteringar och med dem att kompetent personal – till exempel byggingenjörer – fanns tillgängliga som personal på depån, men också att verksamheten ännu inte har bedrivits i den omfattning som planerades.

I Gislaved bildades 2020 enheten Barn och utbildning, där skolor, inklusive vuxenutbildning och SFI, arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd samlas. Anledningar var dels att öka samordningen mellan enheterna, dels att bättre kunna organisera verksamheterna flexibelt och utifrån deltagarna. Samordningsvinster visade sig snart: "... effekten är att man får lite mer gehör, får de här gemensamma insatserna ... ett gemensamt revir" (intervju, 2020).

Sedan 2021 planeras att utvidga arbetet till samverkan med de andra kommunerna i GGVV-regionen (Gislaved, Gnosjö, Vaggeryd och Värnamo). Exempelvis, om det finns efterfrågan i de fyra kommunerna efter en sorts kompetens, kan en gemensam utbildning göras. Eller om det finns efterfrågan i en kommun men en annan har utbildning eller en person i behov av arbete i verksamhet kan behoven mötas. Den nya enheten har inte funnits så länge och det har varit under pandemin, vilket gör att utvecklingen gått långsammare än den skulle ha gjort annars och självklart är det svårt att hitta rätt efter en sammanslagning men tendenserna är att

man lyckats med föresatserna att samordna mer, utgå från individers behov och att utnyttja resurser flexibelt utifrån det. Ett viktigt kvitto på det är att anställningarna ökar, också under pandemin.

Att samordning mellan olika kommuner kan göra att inrättande av relativt dyra utbildningar för få deltagare kan undvikas, och istället ge varje utbildning mer djup, fler deltagare och god koppling till arbetsmarknaden efter utbildningen. Ett exempel från en intervju i Gislaved: "... hur vi ska gå vidare här inom GGVV med så kallade jobbspår [i samarbete med DUA] där det handlar om att okej, ska du vara barnskötare, ja, men då äger Värnamos vuxenutbildning ansvaret för utbildningen men AME och studie- och yrkesvägledaren på hemmaplan ska vara de som förutser med medel och information så du kan gå och tenta av och få ett betyg i de här förberedande kurserna för att bli barnskötare. ... först ett samarbetsprojekt för att vi är för små kommuner, alla kan inte ha barnskötarutbildning, alla kan inte ha industriutbildning. Men om vi tar hjälp av varandra så kanske någon eller några kan behålla dem genom att vi kan examinera ut personer från dem. Alltså, det är vad tanken är i dag, sen gäller det att nå dit också." (intervju, juni 2021)

I Göteborg har lokala jobbspår skapats inom ramen för det statliga initiativet DUA (Delegationen för unga och nyanlända till arbete). De består av arbetsmarknadsutbildningar, svenska som andraspråk, andra ämnen (till exempel engelska, matematik, körkort) och professionell praktik i lokala bolag med fokus på målgruppen unga nyanlända med kort utbildning. I Göteborg utkristalliserades tre olika spår: Jobbspår Renova med avfallshantering i det kommunala bolaget Renova AB, Välkommen till Framtiden (ett kommunalt konsortium bestående av tre bostadsbolag, med två jobbspår, utemiljö (utemiljö & lokalvård och bygg & anläggning) och Volvo Employment Program på Volvo Cars.

Jobbspåren var ett samarbete mellan Göteborgs kommuns vuxenutbildning ARB-Vux, Arbetsförmedlingen och arbetsgivare inom de två kommunala bolagen och i det tredje det privata näringslivet.

Praktiken varierar från ett år (Renova) till två år (Volvo). Motiven till att starta spåren varierade. I Renova var motivet personalomsättningsbehov under semesterperioden. I Framtiden AB kom initiativet från ledningen och ett ägarkrav på Framtiden att jobba med social och ekonomisk inkludering i bostadsbolagets områden. I Volvo Cars, var det en blandning mellan rekryteringsbehov och socialt ansvar hos en grupp engagerade medarbetare. Jobbspåren har etablerats som permanent verksamhet inom Framtiden som "Jobblyftet"; Renova avvaktar på grund av de ekonomiska investeringar som krävs; inom Volvo Cars verkar jobbspår vara på väg att etableras som en ny och kompletterande rekryteringskanal.

5.2 Utmaningar och möjligheter med kommuners roll som arbetsgivare

Exemplen från Borlänge, Gislaved och Göteborg är inte unika. Av den statistik över lokala jobbspår som DUA sammanställer framgår att kommunerna utgör 35 % av arbetsgivarna som finns knutna till programmen. Utifrån de tre exemplen och annan forskning resonerar vi här kring utmaningar och möjligheter för att utveckla kommunens roll som arbetsgivare i arbetsmarknadsintegrationspolitiken.

Kommunens roll som arbetsgivare breddas och växer, med stöd från olika nationella program som jobbspår och nystartsjobb. De flesta initiativ har som syfte att göra deltagare anställningsbara, även om deltagare ibland blivit permanent anställda. Sådana

program verkar vara positiva och effektiva i meningen att deltagare ska kunna gå vidare från anställningsbarhet till att finna permanenta arbeten, men fortfarande med viss ovisshet, fortsatt forskning kommer att visa mer långsiktiga effekter.

Kommunala bolag sägs i diskursen kring den offentliga förvaltningens organisationer ofta kunna erbjuda en mer flexibel miljö än traditionell egenregi i förvaltningsform, till exempel för att utveckla rollen av kommunen som arbetsgivare (se exempelvis Thomasson 2009). Men det ska inte tas för givet att kommunala bolag drivs av socialt ansvar och kommer att internalisera initiala rekryterings- och utbildningskostnader lättare eller bättre än näringslivets bolag, eller för den delen än kommunala förvaltningar. Exemplet från Renova visar hur deras tekniska orientering och krav på att effektivt leverera miljötjänster och effektivt hantera avgiftsmedel gör att de är mer försiktiga med att etablera jobbspåret än stora privata företag. De senare kan, paradoxalt nog, vara mer utsatta för sociala krav på att arbeta med social och ekonomisk inkludering. En förklaring till detta kan vara "institutionell förvirring" som offentliga organisationer kan uppleva i NPM-kultur med ökade krav på effektivisering och vinst. Det betyder också att olika kommunala bolag eller förvaltningar kommer att uppleva olika krav i att utveckla rollen som arbetsgivare. I de tre exemplen mötte Framtiden AB ägarkrav på att jobba med integrationsfrågor. Att kraven kom top-down hade två olika effekter. Å ena sidan var det initialt mer utmanande att implementera programmet och följa kraven. Å andra sidan har programmets förankring hos ägarna gjort att det har blivit permanent och kostnaderna har internaliserats (Truong och Sjödin, 2021).

En konsekvens av en breddning av rollen som arbetsgivare kan också vara starkare motstånd på lägre organisatoriska nivåer, då

det befintliga nyrekryteringssystemet kan upplevas överlappa varandra och ge farhågor om att det kommer att ges förtur till anställning för vissa, men inte för andra. På Fågelmyra i Borlänge var den befintliga personalen inledningsvis skeptisk till etablerandet av praktikanter, vilket snabbt förändras till en positiv upplevelse då det dels inte hotade deras arbeten, dels sågs som ett bra tillskott och breddning av verksamheten (återbruk). Intern oro och motstånd till ökad rekrytering i allmänhet och nya rekryteringsvägar i synnerhet är en potentiellt stor fråga som kan väcka farhågor om att arbetsplatsen kommer att förändras till det sämre, att en själv kommer att ersättas, eller åsidosättas till förmån för de nya.

Sammanfattningsvis bygger utvecklingen av arbetsgivarrollen på två utgångspunkter. Att utgå från dem som behöver arbete, vad de behöver å ena sidan och på den andra att utgå från hur de egna resurserna och möjligheterna kan användas bäst, eller expanderas med hjälp av andra som statliga organisationer, andra delar av kommunen eller andra kommuner eller privata företag.

6. Diskussion

Våra studier visar att kommunernas roll i arbetsmarknadsintegration inte så enkelt låter sig fångas och att det snarare än en roll handlar om flera roller som intas och utvecklas av en mångfald kommunala aktörer i en rad olika sammanhang. I våra studier har vi utgått från tre roller som tidigare forskning (egen och andras) om lokal arbetsmarknadsintegration identifierat som särskilt viktiga: rollen som upphandlare, som entreprenör och som arbetsgivare. I alla dessa roller agerar kommunerna för att främja arbetsmarknadsintegrationen och på så vis möjliggöra för alla att vara en del av arbetslivet och samhället, genom insatser i den kommunala verksamheten och i nätverk – etablerade såväl som framväxande – med företag och civilsamhället.

Rollerna är mångfacetterade och ofta i praktiken sammanflätade. Men de har också specifika egenskaper som gör det rimligt att analytiskt skilja dem åt. Kännetecknande för rollen som upphandlare är att den utövas och utvecklas i marknadsutbyten där kommunen agerar köpare. Det inkluderar både upphandlingar av arbetsmarknadsintegrerande insatser (till exempel utbildning eller jobbcoachning) och möjligheten att integrera sysselsättningskrav i upphandlingar av precis vad som helst som kommunerna köper. Rollen baseras på kommunernas efterfrågan och köpkraft och utspelas i relationer och utbyten som följer den logik om konkurrens som drivkraft för utveckling som kännetecknar marknader.

Också när det gäller rollen som entreprenör är det faktiska integrationsarbetet tänkt att ske bortom kommunens egen organisation. Här handlar det om samarbetsytor mot ideella organisationer,

sociala företag (särskilt ASF) och det lokala näringslivet. Till skillnad från upphandling, där insatserna formas och utvecklas som tjänster på en marknad eller som villkor i kontrakt, bygger rollen som entreprenör mer på horisontella relationer. Till skillnad från upphandling, där insatserna formas och utvecklas som tjänster på en marknad eller som villkor i kontrakt, bygger rollen som entreprenör på frivillighet och horisontella relationer. Det betyder att kommunerna ingår i eller stöttar lokala partnerskap där initiativ kan ta form och utvecklas underifrån samtidigt som kommunerna kan bidra till att få dem att överleva och spridas, både inom och mellan kommuner. Rollen har under senare år betonats som ett sätt att utveckla flexibla och effektiva insatser lokalt, samtidigt som den följer en väl upptrampad stig i integrationspolitikens genomförande (Qvist 2016).

I rollen som arbetsgivare däremot sker arbetsmarknadsintegrationen i kommunens egen verksamhet genom att förvaltningar och bolag erbjuder anställning (eller praktikplats) till personer i målgruppen. Det sker ofta genom lokala jobbspår som utgår från arbetsgivarnas kompetensbehov och där deltagarna genom exempelvis utbildning och praktik förbereds för arbete i sektorer där det råder arbetskraftsbrist, till exempel vård och omsorg. Av statistik från Delegationen för unga och nyanlända till arbete framgår att 35 % av alla arbetsgivare som är knutna till lokala jobbspår finns i kommunsektorn vilket bekräftar att rollen som arbetsgivare är en både stor och viktig arbetsmarknadsintegrerande roll för kommunerna – även om den sällan lyfts fram som innovativ och dynamisk i de framgångsberättelser om arbetsmarknadsintegration som sprids via nätverk och organisationer på nationell nivå.

Rollerna i sig, hur de tar sig uttryck och fylls med innehåll i olika kommuner, har varit och är fortsatt ett viktigt tema i våra studier.

teringen av dessa. Det framgår att denna externa person inte hade intressant är också att studera relationerna dem emellan. Till exempel erbjuder upphandlarrollen verktyg att mer eller mindre tvinga in företag i samverkan – det vill säga om de vill konkurrera om kommunala kontrakt. Skarpa krav är visserligen sällsynta men upphandlingarna har, visar våra studier, en viktig funktion som dörröppnare till dialog med företag som man annars har svårt att nå eller locka in i integrationsfrämjande partnerskap. På så vis förstärker snarare än ersätter eller kompletterar upphandlarrollen den samverkansorienterade traditionen. Ett annat exempel är när arbetsgivarrollen övergår i den som entreprenör vilket är mest tydligt när kommunala enheter omskapas till sociala företag – vilket ibland sker för att inte konkurrera mot de sociala företagen man strävar efter att stödja och utveckla. Här finns en (potentiell) konflikt mellan kommunen som social entreprenör och kommunen som möjliggörare av social innovation och socialt entreprenörskap, en konflikt som återfinns i litteraturen om offentligt innovationsskapande och som ibland beskrivs i termer av styrning vs meta-styrning (se Ek Österberg och Qvist 2020).

I praktiken betyder sättet på vilket arbetsmarknadsintegration organiseras lokalt att en stor mängd aktörer i den kommunala förvaltningen kan involveras i integrationsarbetet, om än på distans. I rollen som upphandlare är exempelvis de centrala upphandlingsenheterna viktiga som pådrivare och administrativt nav. Dess uppgift är på en och samma gång entusiasmerande (inspirera och övertyga) och byråkratiserande (skapa strukturer, regler och processer). Alla de förvaltningar och bolag som gör upphandlingar med sysselsättningskrav är förstås också viktiga aktörer. Rollen är på så vis spridd på en stor mängd tjänstepersoner som långt från alltid har arbetsmarknadsintegration som kompetensområde eller huvudsyssla. Även om alla aktörer inte deltar i att utveckla eller

driva fram initiativen, är de viktiga för att dessa förankras och ges förutsättningar att stabiliseras. Spridningen av uppgifter och ansvar inom och bortom kommunala organisationen erbjuder på så vis en mängd möjligheter att både bredda och fördjupa, förnya och förvalta, integrationsarbetet lokalt. Samtidigt innebär detta stora utmaningar ur ett ansvarsutkrävandeperspektiv där krav på kvalitets- och resultatuppföljning måste balanseras mot risken att flexibiliteten och kreativiteten går förlorad.

7. Tre iakttagelser

Från våra studier så här långt i projektet vill vi lyfta fram tre iakttagelser. För *det första* finns en uppenbar rörelse mot att ytterligare förstärka civilsamhällets roll, inte minst sociala företag. Det är ett slags marknadsskapande som erbjuder stor potential samtidigt som det utmanar traditionella föreställningar om företag, marknaden och om kommunernas relation till dem. Här finns, menar vi, en palett av möjligheter att utveckla insatser också för dem i målgruppen som behöver mer än bara matchning. Men möjligheten för dessa aktörer att vara innovativa och ha inflytande över policyutvecklingen beror på kommunernas mod och förmåga att involvera dem tidigt i processerna och, förstås, på att det finns sociala företag lokalt, vilket kommunerna inte ensamt rår över. Det förutsätter samarbetsytor mellan sociala företag och kommuner där civilsamhället kan vara kreativa och erbjuda nya lösningar baserade på sina egna resurser och kompetenser, men också att de ges utrymme att vara drivande i att förverkliga idéerna likväl som att delta aktivt i kunskapsöverföringsprocesser. Om detta ska kunna ske är det viktigt, som vi diskuterat tidigare, att dessa initiativ inte konkurreras ut av kommunens egna verksamheter. Det är också viktigt att man både på kommunal, regional och statlig nivå förstår och hanterar skillnaden mellan vanliga vinstdrivande företag och sociala företag.

I tidigare internationella studier har forskare varnat för att det byggs upp strukturer som ser sociala företag som generiska leverantörer av välfärdslösningar som "just in time" ska leverera det som upphandlarna beställer (Aiken och Bode, 2009). Detta gör att

de sociala företagens potential att skapa meningsfull sysselsättning för personer som – hur väl de än matchas – inte har de förutsättningar som krävs för att passa in på den reguljära arbetsmarknaden, inte tas till vara. Detta leder till att de sociala företagen ses som enbart ännu en leverantör av välfärdstjänster, jämförs med vinstdrivande företag med helt andra förutsättningar och målsättningar, och riskerar att bli utkonkurrerade eftersom deras särart inte tas tillvara.

Ett exempel är den pågående omorganiseringen av Arbetsförmedlingen som påverkar kommunernas arbete och lokal samverkan i arbetsmarknadsintegration på många vis. Många av de arbetsintegrerande sociala företagen är beroende av att Arbetsförmedlingen placerar personer hos dem för arbetsträning, ett förfarande som minskar när Arbetsförmedlingen omorganiseras för att arbeta mer med upphandlade matchningsföretag (Annebäck, 2021). Trots att civilsamhället i det politiska samtalet och i många kommuner ses som en allt viktigare samarbetspartner för att lösa komplexa samhällsliga problem, såsom arbete och integration, finns en risk att system introduceras som försvårar möjligheterna för dessa aktörer att verka.

För det andra ser vi ett behov av att problematisera och vidare utforska vilken målgruppen för lokalt arbetsmarknadsintegrationsarbete är, hur den konstrueras och förändras över tid och hur kommuner, i de olika rollerna, tar sig an olika grupper inom målgruppen. Individer utanför arbetsmarknaden utgör en bred och heterogen målgrupp där olika individer har olika anledningar till att vara utanför arbetsliv och samhälle. Men många initiativ, till exempel insatser för sysselsättningsfrämjande upphandling, är utformade för att lösa ett tänkt matchningsproblem ofta sett från kompetensförsörjningsperspektiv, med arbetsgivare som är i

behov av rekrytering och individer som saknar arbete. Initiativen tenderar att erbjuda lösningar för de mest jobb-klara individerna i målgruppen i första hand, eftersom de bäst och enklast matchar vad som eftersöks. Prioriteringen är rimlig givet policyutvecklingen där integration i ökad grad likställs med (eller antas ske genom) arbetsmarknadsintegration. Men den kan också vara problematiskt givet heterogeniteten i målgruppen. Det gäller inte minst gruppen utrikesfödda som är en mycket mångfacetterad grupp – eller rättare sagt grupper – inom vilken förutsättningar och behov skiljer sig åt mycket. Detta är en stor utmaning för arbetsmarknadsintegration, som brukar utvecklas i form av inriktade program för vissa målgrupper – program som dessutom kan konkurrera med varandra. Om hela målgruppen ska kunna komma i arbete måste insatser också anpassas efter heterogeniteten också för dem som är mindre jobb-klara, annars kommer en del av målgruppen aldrig att inkluderas på arbetsmarknaden, utan permanentas utanför den.

Det finns också en stor debatt om hur befintliga resurser ska prioriteras. En återkommande problematik som vi sett i våra studier är kommunernas problem med att balansera hur olika kommunala resurser ska användas. Som vi precis beskrev, så finns det inneboende spänning mellan att lägga resurser på det som ibland beskrivs som lågt hängande frukter, det vill säga individer som är mer jobb-klara och redan står relativt nära arbetsmarknaden, och de högre hängande frukterna, det vill säga de grupper som i många fall har mindre möjligheter att integreras på den konventionella arbetsmarknaden och behöver mer långsiktiga initiativ som ses som mer kostsamma integrationsinsatser, till exempel längre rehabiliterings-, arbetstränings- eller utbildningsinsatser. När måluppfyllelsen mäts på indikatorer som lönearbete och egen försörjning finns en risk att dessa initiativ riktade mot de i behov av mer

långsiktiga initiativ får lägre prioritet när resurser ska fördelas – även om det finns stora vinster att göra för den enskilda individen, kommunen och samhället om individer får en meningsfull sysselsättning som leder till samhällelig integration. Tidigare forskning pekar också på betydelsen av att inkludera flera faktorer än arbete som påverkar utlandsföddas möjligheter till en fungerande samhällelig integration, såsom bostadsbrist (Holmqvist, Omanović, och Urban, 2020) eller psykisk ohälsa med obearbetade trauman.

För det tredje behöver frågan om ett snävt fokus på arbete som medel och mål för integration diskuteras vidare. De breda, mångfacetterade målgrupper av individer utanför arbetsmarknaden utgörs inte bara av migranter, där återfinns också personer med fysiska och psykiska funktionsvariationer, unga vuxna, personer som är arbetsskadade, och personer med missbruk och kriminalitetshistorik, med flera. Integration har de senaste decennierna kommit att förknippas starkt med arbetsmarknadsintegration, och med utlandsfödda. Trots att vare sig integration förutsätter enbart arbete, eller att det enbart är migranter som är i behov av stöd för att komma i arbete. Politik och dess genomförande tenderar att förändras när språket om den förändras, eller snarare kanske förändras språket när politiken förändras. Politikområdet har inte alltid benämnts integrationspolitik. Längre benämndes det om utlännings- eller invandrarpolitik (Urban 2018). Nu talas det ofta om nyanländas och andra utrikesföddas etablering. För att utmana det gängse sättet att tala om integration idag, i hopp om att möjliggöra nya perspektiv, problembilder och lösningar, föreslår Ayşe Çağlar och Nina Glick Schiller (2018) begreppsparat displacement och emplacement. (Något svåröversatta begrepp som det brukar vara innan en översättning sätter sig i språkbruket). Det erbjuder, menar de, nya sätt att förhålla sig till frågor om integration som annars

tenderar att domineras av kategoriseringen utrikesfödda och inrikesfödda. Möjligen kan en diskussion med emplacement/displacement som utgångspunkt bidra till att skifta fokus mot mänskliga rättigheter och människors mångfacettering snarare än enbart arbetsmarknadsetablering, särskilt som risken är att insatserna glider över till att tillgodose arbetsgivares behov av personal, snarare än människors behov och -vågar vi säga det? - rätt till en meningsfull sysselsättning.

8. Referenser

- Aiken, Mike och Ingo Bode (2009) Killing the Golden Goose? Third Sector Organizations and Back-to-Work Programmes in Germany and the UK, *Social Policy & Administration*, 43: 209-225.
- Annebäck, Karin (2021) "Här är det en styrka att vara anorlunda": Arbetsförmedlingen omorganiserar - då hotas jobben för de mest utsatta, Artikel i *Dagens ETC* 2021-08-26
- Bro, Anders (2020) Ny väg till innovativa välfärdslösningar - En handbok om samverkan med sociala företag", *Handbok från SKR, Sveriges kommuner och Regioner*.
- Çaglar, Ayse och Nina Glick Schiller (2018) *Migrants and city-making: Dispossession, displacement, and urban regeneration*, Duke University Press.
- Corvellec, Hervé, Richard Ek, Nils Johansson, Anette Svingstedt, Patrik Zapata och María José Zapata Campos (2018) *Avfallsförebyggande handlar om effektiv produktion och genomtänkt konsumtion - inte om avfall. Sju lärdomar från forskningsprojektet från avfallshantering till avfallsförebyggande*, Helsingborg, Institution för Service Management och tjänstvetenskap, Lunds universitet.
- Diedrich, Andreas och Hanna Hellgren (2018) *Organizing Labour Market Integration of Foreign-born Persons in the Gothenburg Metropolitan Area*, GRI-rapport 2018:3.
- Ek Österberg, Emma och Martin Qvist (2020) Public Sector Innovation as Governance Reform: A Comparative Analysis of Competitive and Collaborative Strategies in the Swedish Transport Sector, *Administration & Society*, 52(2): 292-318.

- Emilsson, Henrik (2015) A national turn of local integration policy: multi-level governance dynamics in Denmark and Sweden. *Comparative Migration Studies*, 3(7): 1-16
- Eriksson, Erik (2019) *Perspektiv på integration och etablering - Kunskapsunderlag för ett strategiskt arbete med stöd till nyanlända*, Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet, rapport 2019:5
- Upphandlingsmyndigheten (2019) *Sysselsättning genom offentlig upphandling*, rapport 2019.6
- Hedin, Ulla-Carin, Urban Herlitz, Jari Kuosmanen och Eva Laurelii (2015) *Arbetsintegrerande sociala företag: organisation, ledarskap och delaktighet*, Studentlitteratur.
- Holmqvist Emma; Omanović, Vedran och Urban, Susanne (2020) *Organizing Integration in the Labor and Housing Markets*, Rapport från SNS.
- Kommunalupphandling.se
- SFS nr: 2016:1145, *Lag om offentlig upphandling*.
- Qvist, Martin (2013) *Styrning av lokala integrationsprogram: Institutioner, nätverk och professionella normer inom det svenska flyktingmottagandet*, doktorsavhandling, Linköpings universitet.
- Qvist, Martin (2016) Activation Reform and Inter-Agency Co-operation – Local Consequences of Mixed Modes of Governance in Sweden, *Social Policy and Administration*, 50 (1): 19-38
- Sarstrand Marekovic, Anna-Maria (2011) *Från invandrarbyrå till flyktingmottagning: Fyrtio års arbete med invandrare och flyktingar på kommunal nivå*, doktorsavhandling, Linnéuniversitet.
- Soininen, Maritta (1992) *Det kommunala flyktingmottagandet: Genomförande och organisation*, Stockholm: CEIFO.
- Thomasson, Anna (2009) Exploring the Ambiguity of Hybrid Organisations: A Stakeholder Approach. *Financial Accountability & Management*, 25 (3): 353-386

- Torfinn, Jacob, B. Guy Peters, Jon Pierre, och Eva Sørensen (2012) *Interactive governance: Advancing the paradigm*, Oxford: Oxford University Press.
- Truong, Erik och Felicia Sjödin (2021) *The travel of a labour market integration method- Institutional contexts shaping the translation of an idea into practice*, Mastersuppsats, Handelshögskolan, Göteborgs universitet
- Upphandlingsmyndigheten (2020) *Statistik om offentlig upphandling 2020*. Upphandlingsmyndighetens rapport 2020:4.
- Urban, Susanne (2018) *Integration och grannskap: hur kan staden hålla samman?* Studentlitteratur.

Förvaltningshögskolans rapporter

(pris inkl porto+moms)

- 21:161 Emma Ek Österberg, Maria Norbäck, Patrik Zapata och María José Zapata Campos. *Kommunen som upphandlare, entreprenör och arbetsgivare i arbetsmarknads- 90:-
integration av utrikesfödda*
- 21:160 Amelia Månsson
*Varför får förändringsarbete inte fäste? En kritisk studie av Världskulturmuseernas 90:-
arbete med hållbarhet*
- 21:159 Dorian Francis
*Prioriteringar i stadsbyggandet. En studie om Angeredes Närsjukhus och den entrepre- 140:-
nörliella stadsutvecklingens gränser*
- 21:158 Elin K. Funck och Tom S. Karlsson
Handbok för systematiska litteratur- och dokumentstudier inom samhällsvetenskapen 140:-
- 20:157 Alexis Palma och Osvaldo Salas
Beslutsanalys och prognosmodeller. Simuleringar och fallstudier. 90:-
- 20:156 Alexander Nilsson
Patientcentrerad vård. En systematisk litteraturstudie om konceptets förverkligande 90:-
- 20:155 Ylva Norén Bretzer
*Ordning och samordning. En utvärdering av 3 § LOV ordningsvakter i Gamlestaden, 90:-
Göteborg.*
- 20:154 Sime Zupan
*Lokaljournalistiken som blåslampa. Medias inverkan på redovisningskvalitet i svenska 90:-
kommuner*
- 20:153 Petra Svensson (red)
*Att styra på tvären. Tre studier om tvärsektoriell koordinering och dess aktörer i of- 140:-
fentlig förvaltning*
- 19:152 Emilia Kahn och Amanda Lycke
*Ömsesidigt förtroende eller rättsstatsprincipen? Vilket grundläggande värde prioriteras av 90:-
EU-domstolen i förhandsavgöranden angående den europeiska arresteringsordern?*
- 19:151 Kerstin Bartholdsson, Louise Holm och Allison Östlund
*Effektivitet och rättssäkerhet vid brandskyddstillsyn – utmaningar och målkonflikter 140:-
för kommunala tjänstemän*
- 19:150 Petra Fogelholm, Jenny de Fine Licht, Peter Esaiasson
*När beslutet fattas. När beslutet fattats. En studie av kommuners hantering av skol- 90:-
nedläggningar*
- 19:149 Sylwia Jedrzejewska
*När hjärtat skriker av glädje och sorg. Hur faddrar påverkas av sitt frivilliga engage- 90:-
ment för ensamkommande flyktingbarn*
- 18:148 Magnus Thor
*Revisionskvalitet i svenska kommuner. En studie om följsamhet mot redovisningsregle- 90:-
ringen*

18:147 Louise Holm och Osvaldo Salas <i>Finanspolitiska åtgärder. En keynesiansk ansats</i>	90:-
18:146 Henry Bäck <i>Kommunrevisorers testamente</i>	90:-
18:145 Christoffer Matskede <i>Public Procurement and the Public-Private Value Conflict in the Transport Sector – A Research Model</i>	90:-
18:144 Kerstin Bartholdsson <i>Utveckling av medborgardialog – ett samarbete mellan Ale kommun och Ghanzi District i Botswana</i>	90:-
17:143 Lena Kindborg <i>64 % män. Kvinnor och män i kurslitteraturen vid Förvaltningshögskolan</i>	90:-
17:142 Robin Andersson <i>Samverkan i demokratins försvar. En studie om den offentliga sektorn, civilsamhället och arbetet mot våldsbejakande extremism</i>	140:-
17:141 Malin Isaksson <i>Kunskapsstaden Göteborg – varför och för vem? Tre organisationers syn på kunskap och Göteborg som kunskapsstad 2000–2016</i>	140:-
16:140 Therese Jakobsson och Helena Richardsson <i>Politik och förvaltning på nätet</i>	60:-
16:139 Carl Odhnoff <i>Att förstå EBP. Översättningar av idén om en evidensbaserad praktik i den svenska socialtjänsten</i>	60:-
16:138 Kerstin Bartholdsson och Ylva Norén Bretzer <i>Samordnande samverkan – En utvärdering av Samordningsförbundet Vänersborg/Mellerud</i>	60:-
16:137 Hanna Helligren <i>Mellan pedagogisk professionalism och marknadsmässiga tekniker – Institutionella logiker i organisering av förskolan</i>	60:-
15:136 Nazem Tahvilzadeh <i>Socialt hållbar stadsutveckling? Stadsdelsnämnderna, stadsutvecklarrollen och sociala konsekvensanalyser i planeringen av Göteborgs stad.</i>	60:-
15:135 Gustaf Kastberg <i>Ändamålsenlig organisering. Förvaltningsstruktur, målkomplexitet och förändrad omvärld</i>	60:-
15:134 Inga-Lisa Adler <i>Medskapardemokrati. Interaktiva styrningsprocesser och medskapande dialogarbetssätt</i>	60:-
15:133 Johan Sandén <i>Mer papper, klokare barn? Hur lärares administrativa arbete kan påverka kvaliteten i skolan</i>	60:-
15:132 Andreas Lundstedt <i>Styrmedlens uttalade politik. En av studie av New Orleans kulturekonomiska landskap</i>	60:-
15:131 Kristofer Johansson <i>Den svenska polisens yrkeskultur. En studie av polisstudenters utbildningslitteratur</i>	60:-

14:130 Oliver Bjerhem och Peter Rundblom Andersson	
<i>Är ni med på noterna? En studie om kommunala redovisningsval och notavvikelser</i>	60:-
14:129 Anna Laurell och Jessica Moström Axelfelt	
<i>The Socio-Economic Impacts of CSR. A Case Study of Swedish-related Companies and Corporate Social Responsibility in Vietnam</i>	60:-
14:128 Louise Holm och Osvaldo Salas	
<i>Investeringskalkyl och beslutsteori. Verktyg för beslutsfattande under osäkerhet</i>	60:-
13:127 Maja Rhodin Edlund	
<i>Where did all the women go? Representation of women and men in the Standing Committees of the European Parliament</i>	60:-
13:126 Erik Bergman	
<i>Interkommunal samverkan – en nödvändig lösning på kommunala utmaningar</i>	60:-
13:125 Angelica Börjesson och Marcus Starcke	
<i>Politiska granskare. Den kommunala revisionens roll för kommunalt ansvarsutkrävande</i>	60:-
12:124 Mats Bengtsson och David Karlsson	
<i>Demokratis svängrum. Lokalpolitikens roll i den specialreglerade verksamheten</i>	60:-
12:123 Osvaldo Salas	
<i>Samhällsekonomiska utvärderingar</i>	60:-
12:122 Marcus Johansson	
<i>De som jagar makt mellan himmel och jord. – Om det civila samhällets roll vid implementeringen av jaktpolitiska EU-direktiv.</i>	60:-
11:121 Oskar Johansson	
<i>Lika men olika? – redovisning av effektivitet inom statliga myndigheter</i>	60:-
11:120 Louise Skoog	
<i>Alla följer partilinjen – en studie om hur kommunpolitiker tolkar sitt mandat i praktiken</i>	60:-
10:119 Osvaldo Salas, César Villanueva och Rebecka Villanueva Ulfgård	
<i>Välfärdspolitik under utveckling i Mexico</i>	60:-
10:118 Petra Svensson	
<i>”Den nya svenskinspirerade föräldrapenningen har haft avsedd verkan” - En studie av den tyska föräldraförsäkringens förändring ur ett jämställdhetsperspektiv</i>	60:-
10:117 Andrea Egerlundh och Isabella Enbågen	
<i>När det ideella blir offentligt... eller när det offentliga blir ideellt</i>	60:-
<i>En jämförande studie om möjligheten till ansvarsutkrävande i governance tidevarv</i>	
10:116 Elin Jakobsson	
<i>Global Policy Making on Climate Refugees – What is the Problem?</i>	60:-
10:115 Sara Bansmann	
<i>Bör staten försvara sig mot sina antagonister? Moderaternas och Socialdemokraternas ställningstaganden i FRA-frågan</i>	60:-
10:114 Margareta Lundberg Rodin	
<i>Chefer i korstryck. Att hantera krav i politiskt styrda organisationer</i>	60:-
10:113 Moa Aronsson	
<i>Medfinansiering Om relationen mellan stat och kommun i infrastrukturprojekt</i>	60:-
10:112 Richard Vahul	
<i>På väg mot en förbättrad kommunal redovisning. Konsekvenser av ett förändrat balanskrav</i>	60:-

- 09:111 Osvaldo Salas
Från utvandringsland till invandringsland. En analys av migrationsströmmar till och från Chile. 60:-
- 09:110 David Ljung
Does Network Management Matter? The Coordination of Integration Policy Delivery at the Local Level in Sweden 60:-
- 09:109 Johan Strömblad
Kan nätverksstyrning förenas med folkstyre? Stadsbyggnad, governance och demokrati i planeringen av Norra och Södra Ålvstranden i Göteborg 60:-
- 09:108 Gustaf Rönneklev
Att kasta pengar i sjön? En undersökning av nystartsjobbets direkta undanträngningseffekter 60:-
- 09:107 Adiam Tedros
Lokala krisaktörer – Katastrofvolontärer eller profitörer? Den lokala krisanteringen i två kommuner under stormarna Gudrun och Per. 60:-
- 08:106 Annika Berggren
Jämn könsfördelning på höga chefsnivåer. En studie om framgångsfaktorer slut
- 08:105 Christina Alvelins och Gabriella Sjöman
Vem tar ansvar för de nollplacerade? Om rehabilitering och försörjning för sjuka utan inkomst 60:-
- 08:104 Nathalie Munteanu
Det bästa av två världar. - En studie om kommunala självstyrande skolor som hybrider i det svenska utbildningssystemet. 60:-
- 08:103 Helena Öhrvall
De nya moderaterna? Om moderaternas socialpolitik i retorik och praktik under perioden 1999-2007 60:-
- 08:102 Lotta Valinder
Pengar är inte allt. En studie av fyra högstadieskolor i Mellansverige. 60:-
- 08:101 Niklas Andersson
De som fiskar efter makt. Om svensk fiskepolitik och intresseorganisationernas inflytande. 60:-
- 08:99 Andreas Ivarsson
Från Gudrun till Per – om kommunal krisantering, erfarenheter och förändring 60:-
- 08:98 Lars Johansson
Tjänsteförseelse - Disciplinansvar och påföljder i rättspraxis 60:-
- 08:97 Mathias Henriksson
Arenapolitik på 2000-talet – om kommuner som bestämmer sig för att satsa på en ny idrotts- och evenemangsarena 60:-
- 08:96 Staffan Kling
Organisationskulturens betydelse för hantering av tomrum 60:-
- 07:95 Andreas Gustavsson och Stefan Laang
Prat och handling – en studie om kommunernas pensionsredoivisning. 60:-
- 07:94 Osvaldo Salas
Miljöhänsyn lönar sig. Samhällsekonomiska följder av luftföroreningsminskningen i två peruanska städer: En cost-benefit-analys. 60:-

07:93 Marie Persson	60:-
<i>Lojalitet & Konflikt. - En studie av förstalinjenchefens delade lojalitet inom hemtjänsten.</i>	
07:92 Emil Gustafsson, Michael Nilsson	60:-
<i>Varför bäst i klassen? - En jämförandestudie av högstadieskolor i Göteborg</i>	
07:91 Adrian Nählinder	60:-
<i>"Nej, gudskelov". Om (förekomsten av) styrning och påverkan av hur professionella organisationer arbetar med högskolans tredje uppgift.</i>	
07:90 Osvaldo Salas	60:-
<i>Rörligheten på arbetsmarknaden bland invandrare. En litteraturöversikt.</i>	
07:89 Daniel Bernmar	60:-
<i>Aktörer, nätverk och spåravnar: EN studie i organiserandet av ett trafikpolitiskt projekt</i>	
07:88 Viveka Nilsson	60:-
<i>Genusperspektivet vid Sahlgrenska akademien</i>	
06:87 Lena Lindgren	60:-
<i>Arbetsmarknadspolitik "på det nedersta trappsteget". En utvärdering av projekt ENTER</i>	
06:86 Sara Brorström	60:-
<i>Något utöver det vanliga - en studie av sex kommunala projekt.</i>	
06:85 Jane Backström	60:-
<i>Inget är för evigt - en studie av sextimmarsdagen i Kiruna.</i>	
06:84 Pierre Donatella	60:-
<i>Bra och dåliga årsredovisningar - En studie om kvalitetsskillnader.</i>	
06:83 Vicki Johansson red.	slut
<i>Tillsynens mångfasetterade praktik inom det sociala och hälso- och sjukvårdsområdet.</i>	
06:82 Anders Björnsson	60:-
<i>Max Weber - inblickar i en tid och ett tänkande.</i>	
06:81 Alexander Baena	60:-
<i>Varför slöas det samtidigt som det sparas? - en studie om budgetproblematik i kommunal verksamhet.</i>	
06:80 David Karlsson	60:-
<i>Den svenska borgmästaren. Kommunstyrelsens ordförande och den lokala demokratin.</i>	
05:79 Kerstin Bartholdsson	60:-
<i>Tre nyanser av grönt: Om betydelsen av kommunala miljöchefers personliga engagemang för miljön.</i>	
05:78 Björn Brorström, Stellan Malmer, Viveka Nilsson	60:-
<i>Varför tillväxt i kommuner? En studie av nyckelaktörers uppfattningar</i>	
05:77 Thomas Vilhelmsson	60:-
<i>Kommunala pensionsavsättningsbeslut.</i>	
05:76 Henry Bäck, Folke Johansson & Adiam Tedros	60:-
<i>Ledarskap och lokalsamhälle i lokal politik - Fyra politiska initiativ i Göteborg och Stockholm i komparativ belysning.</i>	
05:75 Östen Ohlsson & Björn Rombach	60:-
<i>Den friska organisationen.</i>	
05:74 Henry Bäck, Nina Granqvist, Siv Sandberg, Sundback	60:-
<i>Svenskt och finskt i kommunerna.</i>	

- 5:73 Charlotta Ekman
Varför görs det ris i Åhus? Om mötet mellan näringslivspolitik och etableringsstrategi. 60:-
- 05:72 Sven Siverbo (red.)
Evolutionsteori för offentliga organisationer. 60:-
- 05:71 Nazem Tahvilzadeh
Minoritetsmedier i Göteborgs Stad. En studie om integration, makt och icke-beslut i stadspolitiken. 60:-
- 05:70 Sven Siverbo
Inkomstutjämning och kommunalekonomiska incitament 60:-
- 05:69 Andreas Ivarsson
På väg mot paradoxala resultat? En studie av möjligheter till ökad handlingskraft genom resultatstyrning av sektorsövergripande frågor inom statsförvaltningen med jämställdhetspolitiken som exempel. 60:-
- 05:68 Sofie Cedstrand
Idealism till salu? Om ideella organisationers strategival och dess demokratiska betydelse. 60:-
- 04:67 David Karlsson & Carina Andersson
84% män. Kvinnor och män i kurslitteraturen. 60:-
- 04:66 Björn Brorström & Sven Siverbo
Skatthöjning enda lösningen? Om ekonomiska problem och behov av avceremonialisering och självständighet. 60:-
- 04:65 Anders Falk
Varför lyckades Geriatriken? En fallstudie av två verksamhetsområdens implementering av balanserad styrkort inom hälso- och sjukvården. 60:-
- 04:64 Daniel Lindin & Josip Mrnjavac
Varför blir det detta pris? En studie i hur kommuner sätter sina tomtpriser. 60:-
- 04:63 Elisabeth Ravenshorst
Den sensuella organisationen . Ett perspektiv på kommuner och dess chefskap. 60:-
- 04:62 Katrin Söderlind
Målstyrning av grundskolan. En fallstudie i Partille kommun. 60:-
- 04:61 Henry Bäck och Maritta Soininen
Politisk annonsering eller nätverkande? Uppföljning och utvärdering av partiernas särskilda informationsinsatser till invandraväljare vid 2002 års val. 60:-
- 04:60 Anette Gustafsson
Vem är feminist? Om politiska könsideologier i svensk kommunpolitik. 60:-
- 04:59 Henry Bäck
Av de många ett. Västra Götlandsregionens politiker. Partipolitiska och territoriella skiljeliner Göteborg: Förvaltningshögskolan. 60:-
- 04:58 Tobias Johansson
Kollision eller konfirmation? - Ett möte mellan transaktionskostnadsteorin och kommunal äldreomsorg. 60:-
- 04:57 Anna Berg och Charlotta Fagring
Internationella reglers påverkan på kommunal redovisning -Ett resultat av anpassning eller anpassning som ett resultat 60:-

04:56 Aida Alic och Pernilla Wallén	
<i>Centralisera mera? Hur organiseras inköpsfunktionen i en kommun för en bättre efter-</i>	60:-
<i>levnad av LOU?</i>	
03:55 Mats Lindblad	
<i>Perspektiv på europeisk integration i svensk riksdag. Jämförande analyser av riksdags-</i>	60:-
<i>debatterna om grundlagsändringarna 1994 och 2003 angående överlåtelse av besluts-</i>	
<i>rätt till EG/EU.</i>	
03:54 Mia Davidsson	
<i>Kommunala upphandlare - En studie om hur de fattar beslut.</i>	60:-
03:53 Mats Bengtsson	
<i>Kvinnor och Män i lokalpolitiken.</i>	60:-
03:52 Peter Arkevåg, Björn Brorström, Carina Andersson och Tobias Johansson	
<i>För bra för för få - Årsredovisningar inom staten.</i>	60:-
03:51 Johan Berlin och Eric Carlström	
<i>Balans eller nonchalans? - En studie av kommuner som beviljats extra finansiellt stöd</i>	60:-
<i>av staten.</i>	
03:50 Roger Andersson	
<i>Praktisk kommunal upphandling.</i>	60:-
03:49 Carina Andersson med flera	
<i>Intervjuer.</i>	60:-
03:48 Kajsa Värna och Birgitta Örnfelt	
<i>Långlivade förvaltningschefer - strateger som verkar utan att synas.</i>	60:-
02:47 Paula Rodrigo Blomqvist	
<i>Från assimilation till separation. Den finska invandrargruppens krav på finskspråkig</i>	60:-
<i>undervisning.</i>	
02:46 Henry Bäck, Gunnar Gjelstrup, Folke Johansson, Jan Erling Klausen (red)	
<i>Lokal politik i storstad - stadsdelar i skandinaviska storstäder.</i>	60:-
02:45 Lena Andersson-Felé	
<i>När gamla vårdar ännu äldre ...</i>	60:-
02:44 Björn Brorström och Sven Siverbo	
<i>Framgångsrik vändning.</i>	60:-
02:43 Ann-Charlotte Bengtsson och Eva-Britt Pettersson	
<i>Modell för kvalitetsmätning inom äldreomsorgen - Finns det något samband mellan</i>	60:-
<i>kvalitet och kostnad?</i>	
02:42 Joacim Rydmark	
<i>Beslut under osäkerhet - En experimentell mikrovärldsstudie av metoder för att hantera</i>	60:-
<i>osäkerhet vid ledning och beslutsfattande i komplexa och dynamiska miljöer.</i>	
02:41 Anna Holmqvist	
<i>Beslutsprocesser och investeringskalkyler i fastighetsbranschen. En jämförelse mellan</i>	60:-
<i>allännyttiga och börsnoterade fastighetsbolag.</i>	
02:40 Carina Andersson	
<i>Tidens ekonomi.</i>	60:-
02:39 Patrik Johansson	
<i>Vem tar notan? Skandaler i svensk offentlig sektor.</i>	60:-

02:38 Conny Pettersson	60:-
<i>Från Global idé till lokal praktik - Om näringspolitik för hållbar utveckling.</i>	
02:37 Gustaf Kastberg	
<i>Omsorg om Marknaden - En studie av hur reglerna på en offentlig marknad skapas och förändras.</i>	60:-
01:36 David Karlsson	
<i>Sveriges kommunala kulturpolitiker.</i>	60:-
01:35 Anders Björnsson	
<i>Systemskiften - En explorativ essä.</i>	60:-
01:34 Henry Bäck, Sven Siverbo och Björn Brorström	
<i>Ny politisk organisation i Härryda och Stenungsund.</i>	60:-
01:33 Maria Palm	
<i>Maxtaxa - en studie av nytt avgiftssystem inom den kommunala barnomsorgen.</i>	60:-
01:32 Alexandra Jönsson	
<i>Den sociala dialogen i EU och jämställdheten i Europa.</i>	60:-
01:31 Björn Brorström och Pär Falkman	
<i>Kommunal redovisning - teorikutveckling.</i>	60:-
01:30 Niklas Theodorsson	
<i>Det lokals uppror - Om aktionsgrupper i den kommunala demokratin.</i>	60:-
00:29 Theresa Larsen	
<i>Kommunerna som arbetsgivare.</i>	60:-
00:28 Björn Brorström	
<i>Kommunalekonomen - några funderingar om förutsättningar, förhållningssätt och professionell utveckling.</i>	60:-
00:27 Östen Ohlsson & Björn Rombach	
<i>Organisationspyramiden och Buridans Åsna - en lagom teori.</i>	60:-
00:26 Jenny Svärd	
<i>Bestående nätverk - en studie av den sociala dimensionens betydelse.</i>	60:-
00:25 Lillemor Bergman och Virginia Leinen	
<i>Ekonomisk information i vården - en studie om styrmodellens påverkan på förhållningssättet till ekonomisk information.</i>	60:-
00:24 Rolf Solli, Peter Demediuk and Rob Sims	
<i>Chief Finance Officer in local government - Sweden vs Australia.</i>	60:-
00:23 J. Henrik Bergström	
<i>Hur ölskatterna sänktes - Om lobbning, pilsner och pluralism.</i>	60:-
99:22 Björn Brorström	
<i>Institutioner och institutionell förändring Perspektiv, teori och tillämpning på kommunal utveckling.</i>	60:-
99:21 Ylva Mühlenbock	
<i>När det lokala tar hand om det centrala Hur två kommuner omvandlar den statliga styrningen av skolan.</i>	60:-
99:20 Malgorzata Erikson	
<i>Frihet inom rollen - den politiska ledningens betydelse för en kommuns utveckling i ett längre perspektiv.</i>	60:-

99:19 Sven Siverbo	
<i>Kommuner och ekonomisk kris - en studie av kommuner som sökt extra finansiellt stöd av staten.</i>	60:-
99:18 Pär Falkman	
<i>Statlig redovisning ur två perspektiv.</i>	60:-
98:17 Anette Gustafsson, David Karlsson och Paula Rodrigo Blomqvist	
<i>Forskning att räkna med - tre kvantitativa studier om den lokala demokratins förutsättningar.</i>	60:-
98:16 Katarina Orrbeck	
<i>Finansiella rapporter och ekonomiska krav - politikernas perspektiv.</i>	60:-
98:15 Björn Brorström och Rolf Solli	
<i>Ekonomistyrning har betydelse.</i>	slut
98:14 Björn Rombach	
<i>Nöjdhetsmätningar - en kritisk granskning av attitydundersökningar i sjukvården.</i>	slut
98:13 Björn Brorström, Henry Bäck, Sven Siverbo och Annika Svensson	
<i>Ingen nämnd - Stenungsunds modell för vitalisering av kommunalpolitiken.</i>	60:-
98:12 Henry Bäck och Folke Johansson	
<i>Politisk decentralisering i skandinaviska storstäder.</i>	60:-
98:11 Sven Siverbo	
<i>Kapacitet att handla? Om politisk styrning och omprövning av verksamhet på lokal nivå.</i>	60:-
97:10 David Karlsson	
<i>Kommunerna och rättsövan.</i>	60:-
97:9 Patrik Johansson och Jonas Persson (red)	
<i>KommunAktuellt nummer 5 1997 - sju betraktelser.</i>	60:-
97:8 Björn Brorström och Bo Hallin	
<i>Varför är kommuner framgångsrika? En studie av framgångens kännetecken och orsaker.</i>	slut
97:7 Östen Ohlsson och Björn Rombach	
<i>Res pyramiderna.</i>	60:-
97:6 Hasse Ekstedt och Stellan Malmer	
<i>Ränta är priset för att vänta - En analys av den kommunala kalkylräntan.</i>	60:-
97:5 Björn Brorström, Rolf Solli och Östen Ohlsson	
<i>Minihandbok i utvärdering.</i>	slut
96:4 Anna Cregård och Patrik Johansson	
<i>89 % män - Vem skriver kurslitteraturen?</i>	60:-
96:3 Rolf Solli	
<i>Kommunalekonomen i imperfektum, presens, futurum eller i cyberspace.</i>	slut
96:2 Henry Bäck och Maritta Soininen	
<i>Invandrarna, demokratin och samhället.</i>	60:-
96:1 Björn Brorström och Björn Rombach	
<i>Kommunal förändringsobenägenhet.</i>	60:-

96:2 Henry Bäck och Maritta Soininen

Invandrarna, demokratin och samhället.

60:-

96:1 Björn Brorström och Björn Rombach

Kommunal förändringsobenägenhet.

60:-

Kommunen som upphandlare, entreprenör och arbetsgivare i arbetsmarknadsintegration av utrikesfödda

Att inkludera utrikesfödda på arbetsmarknaden är en nyckelutmaning för integrationen och samhällsutvecklingen. Under senare år har flera reformer initierats i syfte att stärka genomförandet av integrationspolitiken där en mångfald aktörer involverats i insatserna för arbetsmarknadsintegration, däribland kommuner och andra lokala organisationer.

Lokala initiativ för arbetsmarknadsintegration står i centrum för forskningsprojektet, *Förändrade roller, framväxande nätverk: kommuner som upphandlare, arbetsgivare och entreprenör i arbetsmarknadsintegration*. Kännetecknande för dessa initiativ är att de tar form och utvecklas lokalt i samverkan mellan kommuner, andra offentliga organisationer, företag och ideella organisationer. Projektet fokuserar på kommunernas roller i skapandet och spridningen av lokala, innovativa initiativ för arbetsmarknadsintegration av utrikesfödda. I rapporten diskuterar författarna sina resultat halvvägs in i projektet. Rapporten ger möjlighet att under pågående forskningsprojekt dela preliminära resultat och skapa en diskussionskanal för forskare och praktiker.

Tre roller diskuteras i rapporten, 1) kommunen som upphandlare, 2) kommunen som arbetsgivare, och 3) kommunen som entreprenör. I alla dessa roller driver, stödjer, styr och organiserar kommuner integrationspolitiska insatser i samverkan med andra – företag, ideella organisationer och offentliga myndigheter. Hur det går till och vad det betyder för kommunerna och dess samverkanspartner och för möjligheten att nå framgång i integrationsarbetet är frågor som diskuteras i texten.

Maria Norbäck och María José Zapata Campos är verksamma vid GRI och Företagsekonomiska institutionen och Emma Ek Österberg och Patrik Zapata vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.