



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Programkriterierna i Socialfondsprogrammet

Mervärden i projekten genom lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet och strategisk påverkan

Författare: Svenska ESF-rådet med stöd av processtödet för strategisk påverkan och lärande, SPeL

Februari 2011



Svenska
ESF-rådet



Inledning

Det finns fyra programkriterier inom det svenska Socialfondsprogrammet 2007-2013: innovativ verksamhet, lärande miljöer, samverkan och strategisk påverkan. Vart och ett representerar möjliga utgångspunkter för hur ett projekt kan planeras och genomföras. Poängen är att projekten med dessa utgångspunkter ska lyckas skapa mervärden för programmets målgrupper och mål, det vill säga träffsäkra och hållbara resultat.

Nedan beskriver vi programkriterierna med definitioner, resonemang och att-tänka-på-punkter. Förhoppningsvis ger texten både nödvändig information och stimulerar till nytänkande och nyfikenhet för dig som ska utforma en ansökan och planera ett projekt.

Till dessa texter finns en exempelsamling med kortare beskrivningar av aktiviteter eller upplägg från olika Socialfondsprojekt. Dessa tjänar som uppslag och konkretiseringar av vad innovativ verksamhet, lärande miljöer, samverkan och strategisk påverkan kan vara, inte riktlinjer eller regler. Syftet är inte att visa på standardlösningar, utan avsikten är mer att ge inspiration och idéer till dig som söker projektmedel eller ska genomföra ett projekt. Projektexemplen är avidentifierade och knyter an till beskrivningarna av kriterierna, men på ett fritt och överlappande sätt.

Exempelsamlingen finns på www.spl.nu/diverse/nya-versioner-av-spels-guider-for-projektarbetet/ och uppdateras löpande.

Åsa Lindh
Generaldirektör Svenska ESF-rådet



Lärande miljöer

Lärande miljöer inom Socialfonden fokuserar på individens inflytande över sin egen utveckling i arbetslivet. Syftet är att stimulera kompetensutveckling och att utveckla arbetslivet i ett långsiktigt perspektiv. Kortsiktiga resultat kan gälla förändringar på individnivå, medan långsiktiga effekter oftast innebär att verksamheten förändras.

Kompetens är att kunna utföra och utveckla sitt arbete

I Socialfondsprogrammet framgår vikten av individens lärande som en förutsättning för hans eller hennes utveckling på arbetsplatsen, men även för verksamhetens utveckling. Lärandet kan även stärka individen på arbetsmarknaden. Att tänka nytt och att se saker på ett annorlunda sätt – så kallat *utvecklingsinriktat* lärande – är en förutsättning i dagens arbetsliv.

Olika former för lärande kan kombineras

Kunskap bygger på teorier, fakta och ämnen. Kompetens, däremot, handlar om att kunna använda kunskapen i en konkret situation. Ett projekt ska både ge kunskap och kompetens genom olika lärprocesser. Lärandet kan organiseras på olika sätt:

- *Formellt lärande*, som bygger på utbildning
- *Informellt lärande* som sker i vardagen.
- *Ikke-formellt lärande*, som sker genom att individer deltar på arbetsplatsträffar, gör studiebesök, roterar mellan olika arbetsuppgifter, får ett ökat ansvar, medverkar i arbetsgrupper och projekt, ingår i nätverk, får göra praktik, får handledning, coachning med mera.

Forskning och erfarenhet visar att lärande blir mer effektivt om dessa olika former för lärande kombineras. Ett exempel är utvecklingsarbete inom SFI-utbildningen där man flyttat en del av den formella klassrumsundervisningen till praktikplatser där deltagarna lär sig svenska samtidigt som de utvecklar yrkesfärdigheter. Då skapas en miljö där formellt, informellt och icke-formellt lärande kombineras, det vill säga en miljö där man lär sig ett yrke samtidigt som man lär sig svenska och bekantar sig med Sveriges sociala koder.

Erfarenheter visar att man genom att använda olika pedagogiska metoder kan underlätta för individen att lära sig mer. Exempel på det kan vara att personer som haft svårigheter i det reguljära utbildningssystemet kan nå goda läranderesultat genom den pedagogik som ofta används inom det icke formella lärandet, på till exempel folkhögskolor och inom studieförbund. I dessa fall har deltagarna ofta större möjligheter att påverka innehåll och upplägg i de aktiviteter som individen deltar i för att utveckla sina kunskaper.

Idén med lärande miljöer innebär att projekten eftersträvar utvecklade lärformer som stimulerar till delaktighet, ansvarstagande och motivation. En viktig förutsättning för att detta ska lyckas är arbetsgivar- och arbetstagarsamverkan, till exempel genom att ledningen och facket i en verksamhet stödjer projektet och gemensamt skapar förutsättningar för dess



genomförande. Ett utvecklingsinriktat lärande underlättas av olikhet bland deltagarna och att arbetsformerna tillåter öppenhet och ifrågasättande.

I grunden kan yrkeskunnande ge bra förutsättningar för etablering på arbetsmarknaden. Att komma in och få fäste på arbetsmarknaden för ungdomsgrupper kan dels kräva nya former för att utveckla ett yrkeskunnande, dels vägledning och personligt stöd. För individer som inte är etablerade på arbetsmarknaden är det inte bara ökad kunskap som är viktig. Det är också viktigt att få ett ökat självförtroende och en ökad tilltro till den egna förmågan.

Lärandet sker alltid i ett sammanhang

Lärande förknippas ofta med en enskild individ som blir kunnig och som därmed utvecklas. Men det räcker inte med att bara utgå från enskilda individer när man organiserar ett lärande som ska ge kompetens. Lärandet sker alltid i ett sammanhang – i en lärande miljö.

Arbetsplatsen kan fungera som en viktig lärande miljö för de anställda. Det förutsätter bland annat:

- att ledningen ger stöd för projektet och tid till kompetensutveckling samt utgår från att individen är kreativ och utvecklingsbar genom hela livet
- att det finns en öppen kultur samt att arbetsorganisationen stimulerar samarbete, problemlösning och nytänkande
- att individer kopplas loss från vardagsarbetet och får kunskap som ger sammanhang och nya idéer
- att lärande är till nytta för både individen och verksamheten.
- Ett projekt kan bidra till att utveckla deltagarnas miljö i till att bli en lärande miljö. Det är avgörande för att lärandet ska bli långsiktigt och hållbart, det vill säga fortsätta efter projektet. För att skapa en lärande miljö behöver verksamhetsledningen ställa sig bakom och prioritera deltagarnas lärande. En lärande miljö kan också skapas genom att olika arbetsplatser och organisationer kopplas samman. Det kan ske på följande sätt:
- Samverkan mellan deltagare från olika miljöer, något som stimulerar deltagande, och som bidrar till öppenhet och gemensamt lärande.
- Samarbete i team, nätverk eller i mer informella träffar. På det sättet skapas lärande miljöer som kan bestå efter projektet.
- Genom olikhet i sammansättningen av deltagare som främjar lärande och nytänkande.
- Lärformer som bidrar till att skapa en tillåtande och stödjande atmosfär kan vara särskilt viktiga när det handlar om personer med svårigheter på arbetsmarknaden.

Bra att tänka på i samband med att du skriver ansökan

I det följande ges ett antal frågor och påståenden som knyter an till texten ovan.

1. På vilket sätt ges de berörda möjligheter att vara delaktiga i och påverka innehållet, planeringen och genomförandet i en utbildning?
2. Stöder ledningen aktivt kompetensutvecklingen och skapar den förutsättningar för att deltagarna ska kunna tillämpa sina kunskaper?
3. Fungerar arbetsplatsen som en lärande miljö?



4. Kommer projektet att ge deltagarna en teoretisk kunskap och en praktisk kompetens, det vill säga något som är användbart i arbetet?
5. Ingår det i individens kompetens att utveckla arbetssätt, samarbete, ansvarstagande, kundrelationer med mer?
6. Kompetensutvecklingen bör innefatta moment som stimulerar till utveckling, ansvar och nytänkande hos deltagarna.
7. Finns det stöd och öppenhet så att deltagarnas självförtroende och motivation stärks?
8. Hur lyckas projektet ta vara på möjligheterna till lärande genom att kombinera formellt, icke-formellt och informellt lärande?
9. Finns det ett lärande mellan olika deltagande arbetsplatser eller delprojekt i projektet?



Innovativ verksamhet

Innovativ verksamhet inom Socialfonden handlar om nya strategier, koncept och idéer som svarar mot olika typer av sociala behov. Kriteriet om innovativ verksamhet syftar till att skapa nytänkande och mervärde i de satsningar som görs. Resultatet av en innovation ska komma till nytta i de verksamheter som berörs och kunna spridas för ytterligare användning.

Vad är en innovation?

Innovation betyder att nya idéer sprids och kommer till användning. Innovation är ett medel för att förbättra en verksamhet. Innovationer i produkter och tjänster i en globaliserad värld har betydelse för verksamheternas överlevnad. (Lästips! www.openinnovation.se/index.html)
En projektinsats är innovativ

- om den svarar mot verkliga behov såväl hos deltagarna som i verksamheten
- om resultaten innebär tydliga fördelar jämfört med befintliga lösningar
- om arbetssättet innebär nytänkande, till exempel i hur man involverar nya aktörer.

Innovativ verksamhet är inte bara teknik och produkter

Innovation förknippas ofta med tekniska lösningar och nya produkter eller med forskningsresultat och vetenskapliga upptäckter. Men innovation kan också handla om att utveckla sättet att arbeta och att organisera saker. I sjukvården finns till exempel flera framgångsrika projekt där personalen genom vardagsinnovationer har utvecklat nya tjänster, arbetssätt, produkter eller material som inneburit stora förbättringar för patienterna.

Vad innebär det att något är nytt?

Innovation innebär upptäckt, det vill säga att skapa något nytt. Men vad betyder begreppet egentligen? Om något redan är upptäckt på annat håll, men inte finns i den egna verksamheten, är det då inte fråga om en innovation? Det finns inget enkelt svar på den frågan. Men få lösningar är innovativa i betydelsen unika eller aldrig prövade tidigare.

En beprövad idé kan få stor genomslagskraft om den används i ett nytt sammanhang eller på ett annorlunda sätt, och då kan den ses som innovativ och närmast banbrytande. Traditionella lösningar kan kombineras på ett nytt sätt som gör att helheten blir innovativ.

Samtidigt kan en innovation inte bara vara en direkt överföring av en lösning från en organisation till en annan. Då handlar det ju mer om att sprida färdiga lösningar, ny teknik och etablerade arbetsmetoder. Ett sätt att bedöma innovationsgraden i ett projekt är att se vad som gjorts på andra håll, att göra en omvärldsanalys. Innovation kan ses som en lär- och utvecklingsprocess, där det första steget inte behöver vara stort och radikalt utan en början på ett mer långsiktigt arbete.



Vad är en lyckad innovation?

Det finns alltid en risk att misslyckas med innovationer, men om ribban sätts för lågt av rädsla för att misslyckas blir det ofta mer av samma sak och innovationerna uteblir. Att inte lyckas med en innovation behöver inte betyda misslyckande. Inte om de berörda lär av sina erfarenheter och går vidare med utvecklingsarbetet, både för egen del och i andra sammanhang. För att lyckas med detta behöver man följa upp och utvärdera sitt projekt på ett sätt så att deltagarna snabbt får ta del av och kan diskutera resultaten. Ofta ger sådana lärprocesser upphov till nya innovationer som i sin tur sprids vidare till andra sammanhang.

Hur kan man arbeta med innovation?

Inom Socialfondsprogrammet är innovation en gemensam process där individers nyfikenhet, upptäckarlust och vilja att hitta lösningar behöver stödjas, men också organiseras. Innovation uppstår nämligen inte av sig självt, utan kräver ledning, resurser och stöd.

Man kan skilja på förbättringar i små steg och radikala förbättringar. Förbättringar i små steg kan ibland leda till mer innovativa lösningar. För att lyckas med långsiktiga förbättringar av en verksamhet krävs specifika förutsättningar – i form av stöd, tid och kompetens och en kultur som främjar experiment och lärande. En sådan kultur kännetecknas av frihet där alla medarbetarna tillåts framföra och pröva nya idéer, men här finns också en nära interaktion där deltagarna utnyttjar varandras skilda kompetenser. Den självständiga gruppen med engagerade individer är ett uttryck för ett kreativt arbetsklimat.

Bra att tänka på i samband med att du skriver ansökan

I det följande ges ett antal frågor och påståenden som knyter an till texten ovan.

1. Finns det en vidgad syn på vad innovationer kan vara och inom vilka nya områden som de kan tillämpas?
2. Går det att använda resultatet från innovationen i den egna verksamheten?
3. Går det att sprida resultatet till andra verksamheter, till andra branscher eller till andra regioner?
4. Sker innovationen i en gemensam process, där nya metoder och samverkansformer prövas?
5. Finns det en omvärldsanalys som visar vad som är innovativt i projektet?
6. Finns det en idé om hur man kan lära av misslyckanden?
7. Finns praktiska och organisatoriska förutsättningar i projektet för att utveckla innovativa lösningar, till exempel en kultur som stöder lärande och innovation?
8. Är arbetet i projektet organiserat så att man utnyttjar deltagarnas skilda kompetenser?



Samverkan

Samverkan inom Socialfonden bygger på tanken om partnerskap. Det är en samverkan som utgår från att olika aktörer gemensamt driver en utveckling. En bred sammansättning av aktörer är viktig för att få flera perspektiv och för att kunna genomföra en förändring. Tanken är att varje aktör ska bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften i ett projekt.

Vad menas med samverkan?

Samverkan handlar om att några gör något tillsammans som man inte skulle göra lika bra var för sig – att lösa ett gemensamt problem, att kunna påverka tillsammans, att agera strategiskt, att organisera kompetensinsatser på ett effektivare sätt, att kunna utnyttja olika expertkompetenser och så vidare.

Samverkan är ett formaliserat och strategiskt samarbete mellan olika organisationer, vilket förutsätter att deltagarna har mandat att fatta beslut. Tidsperspektivet är ofta längre jämfört med när man går samman för att snabbt lösa ett konkret problem. Arbetet är fokuserat på viktiga aktörer för projektet. Tillsammans blir de deltagande organisationerna starkare och åstadkommer bättre resultat i projektet.

Samverkan kan se olika ut beroende på syfte och sammanhang. Inom programområde 1 kan det vara arbetsgivare, fack, social ekonomi eller myndigheter som samverkar i frågor om kompetens- och verksamhetsutveckling. I programområde 2 är det oftast aktörer som Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, arbetsgivare, fackliga organisationer, den sociala ekonomin med flera som samverkar för att skapa bättre möjligheter till arbete för personer som har det svårt på arbetsmarknaden.

Vad kan man vinna med samverkan?

De problem som Socialfonden ska lösa är ofta komplexa och sammansatta. Det är svårt att hitta enkla lösningar som enskilda aktörer kan klara var för sig. Genom att samverka kan man uppnå en rad fördelar:

- De aktörer som äger problemen kan lättare lösa dem tillsammans
- En bredare och djupare kompetens kan organiseras
- Engagemanget bland deltagarna ökar när de arbetar över organisationsgränser
- Deltagarna lär tillsammans, framförallt genom att pröva olika lösningar
- Projektet lyckas bättre med strategisk påverkan.

Hur kan man organisera samverkan?

Samverkan uppstår inte av sig självt, utan den behöver stödjas och organiseras på ett genomtänkt sätt. För att samverkan ska fungera krävs framförallt:

- Att rätt aktörer och organisationer är med



- Att det finns ett tydligt syfte med samarbetet
- Att det framgår vad var och en ska bidra med
- Att deltagarna har mandat att fatta beslut
- Att det finns tillit och öppenhet för ta del av andras erfarenheter
- Att kvinnor och män har samma möjligheter att påverka beslut och diskussioner
- Att det finns strategier för att återföra och påverka i den egna organisationen
- Att berörda målgrupper (anställda, arbetslösa, brukare, sjukskrivna med flera) ges möjligheter att påverka arbetet.

Forskning visar att ett öppet klimat, en strategisk medverkan av beslutsfattare och en bred delaktighet bland berörda gör att samverkan blir mer effektiv. I början av ett projekt är det viktigt att lägga tid på att skapa så bra förutsättningar för samarbetet som möjligt. Berörda aktörer bör till exempel få tillfälle att diskutera målen, ambitionerna och insatserna i den gemensamma satsningen. I detta arbete kan man få hjälp av de olika processtöden.

(Lästips! Se boken <http://www.ideelle.se/pdf/nyamojligheter.pdf>)

Bra att tänka på i samband med att du skriver ansökan

I det följande ges ett antal frågor och påståenden som knyter an till texten ovan.

1. Finns det ett tydligt syfte med samverkan och är det realistiskt?
2. Är rätt aktörer och organisationer med?
3. Finns det överenskommelser (skriftliga eller muntliga) om vad var och en ska bidra med?
4. Har deltagarna mandat att fatta beslut?
5. Finns det öppenhet och tillit i grupperna som träffas?
6. Har kvinnor och män samma möjligheter att påverka?
7. Leder samverkan till att den egna organisation och verksamheten påverkas?
8. Har målgrupperna (anställda, arbetslösa, brukare, kunder med flera) för samverkan någon möjlighet att delta och att påverka arbetet?
9. Hur mycket tid och vilka resurser kommer projektet att lägga på att få samverkan att fungera?



Strategisk påverkan

Strategisk påverkan inom Socialfonden handlar om att ta vara på resultat och erfarenheter från projekt i ordinarie verksamhet. Det gäller såväl berörda arbetsplatser och organisationer som andra verksamheter där projektresultaten ska bidra till att förändra arbetet på ett varaktigt sätt.

Strategisk påverkan riktar sig därmed mot de relevanta aktörer på lokal, regional och nationell nivå som är viktiga för att resultaten ska tas till vara och bidra till förbättringar inom området. Denna påverkan syftar till att kommunicera och förankra projektresultaten. Det sker bland annat genom förändringar av tankesätt, vanor, praxis och regler. Målgruppen i det fallet är främst verksamheternas ledning, fackliga representanter, myndigheter, politiker, ämnesexperter och journalister. Om man från början bygger in en samverkan med berörda organisationer går det lättare att åstadkomma strategisk påverkan.

Påverkan är samspel, delaktighet och lärande

Strategisk påverkan handlar framförallt om att resultaten ska kunna användas även av andra utanför projektet. För att nå dit krävs kommunikation, lärande, delaktighet och ömsesidighet. Därför är det viktigt att involvera målgruppen och andra intressenter och att utgå från deras behov. Strategisk påverkan bygger på en lärstrategi, i kombination med en kommunikationsstrategi.

Strategisk påverkan handlar även om att identifiera resultat på generell nivå och att forma en medveten strategi för hur man bäst kan föra ut dem till rätt aktörer och organisationer. Vad som ska spridas eller föras vidare från ett projekt kan vara olika saker som fungerat väl och som kan komma till nytta i andra sammanhang, till exempel:

- en viss metod eller ett visst verktyg för utbildning eller validering,
- ett nytt sätt att samarbeta mellan en arbetsplats och en utbildningsanordnare,
- verksamheter som går samman för att genomföra en utbildning,
- föreningar inom den sociala ekonomin som hittar nya former för att motverka utanförskap,
- ett jämställdhetsarbete som underlättar rekrytering av personal och som förbättrar kundkontakterna,
- en ökad samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan som utgår från individernas behov och förutsättningar.

Hur påverkar man strategiskt?

En lärande utvärdering ska visa om projektet är på rätt väg. En lärande utvärdering kan därmed vara till stor hjälp för att bedöma vilka resultat, både positiva och negativa, som kan föras vidare och utgöra underlag för ett förbättringsarbete.

Strategisk påverkan förutsätter analys, medvetenhet och planering. I omvärldsanalysen ingår att samla in fakta, se maktstrukturer, förstå hur påverkan och opinionsbildning går till. Följande frågor är viktiga att ta hänsyn till för att kunna påverka på lokal och regional nivå:



- Vilka tidigare utvecklingsarbeten kan projektet knyta an till?
- Vilka är de relevanta och strategiska aktörerna på lokal och regional nivå? Är det företagsledare, chefer, fackliga representanter, myndigheter, kommuner, Regionförbund, företagarföreningar, företrädare för den sociala ekonomin, utbildningsanordnare, högskolor, lärcentra med flera?

Följande faktorer är viktiga att analysera för att kunna påverka på nationell nivå:

- Vilka drivkrafter i samhället är framträdande just nu? En omvärldsanalys kan visa på viktiga förändringar av arbetsmarknadspolitiken och socialförsäkringen, liksom på framtida pensionsavgångar, ungdomars situation, kriser och utvecklingsmöjligheter i olika branscher, generationsskiften med mera.
- Vilka är de relevanta och strategiska aktörerna och organisationerna på nationell nivå som ska påverkas? Är det arbetsmarknadens parter och organisationer, departementen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan med fler? Vilka nätverk och möjligheter till samverkan finns med andra projektaktörer i Socialfonden?

Stöd och hjälp

Socialfonden erbjuder fyra processtöd och fem temagrupper som alla kan vara till hjälp för det enskilda projektet på alla nivåer.

Nyckeln till framgångsrik påverkan är att utgå ifrån målgrupp och andra berörda intressenter och forma budskapet på ett så tydligt sätt som möjligt. Berätta vad i resultaten som gör skillnad. När det gäller strategisk påverkan på lokal och regional nivå kan projekten själva göra viktiga insatser. Det handlar i första hand om att vara kreativ, se möjligheter, att arbeta informellt, att utnyttja kontakter och att ha lokalkännedom. Konkret kan denna påverkan handla om att delta i nätverksmöten, att ta emot studiebesök, att ta kontakt med journalister, att vara med på seminarier, att medverka i utbildningar, att fungera som mentorer, att verka via organisationer och delta i politiskt arbete och så vidare. Genom att lägga upp en kommunikationsplan kan projektet inventera möjligheterna och arbeta mer systematiskt med att sprida resultaten och se till att de kommer till användning.

Att lyckas med strategisk påverkan på nationell nivå är ofta svårare. Den utvärdering som görs i ett projekt kan vara till hjälp på olika sätt, bland annat genom att öka legitimiteten och trovärdigheten för resultaten. Det har visat sig att de projekt som är noga med att dokumentera sina resultat lyckas bäst med att sprida dem. Läs mer på www.esf.se om processtöd och temagruppernas uppgifter och betydelse för arbetet med strategisk påverkan.

Bra att tänka på i samband med att du skriver ansökan

I det följande ges ett antal frågor och påståenden som knyter an till texten ovan.

1. Hur kan man informera om projektets erfarenheter? I vilka kanaler kan det ske och vilka är projektets intressenter? Finns det en kommunikationsplan, där målgruppen och andra intressenter är angivna?



2. Hur tänker man sig dokumentationen av vägen fram till resultaten?
3. Hur kan erfarenheter från projektet komma till användning? Det kräver en lärande ansats, som bygger på dialog, delaktighet och gemensam handling. Finns det en strategi för hur detta ska gå till?
4. Hur kan ett projekt sprida sina projektresultat på lokal och regional nivå?
5. Hur kan arbetet med strategisk påverkan organiseras på nationell nivå? Hur kan projekt samarbeta och hur kan temagrupperna och processtöden användas för detta syfte?
6. Finns det en plan för att använda processtöden och temagrupperna?