

Följeforskningsrapport



SOUL – projektet

Slutrapport

”Sociala ekonomins anställda ökar sin konkurrenskraft genom stärkt kompetensutveckling. Sociala ekonomins stödstrukturer stärks både regionalt och nationellt för att fortlöpande kunna bidra med kompetensutveckling för anställda inom den sociala ekonomin.”

Innehåll

Förord	3
1. Sammanfattning	4
2. Projektets kontext och bakgrund	4
3. Upplägget i SOUL - projektet	7
4. Intressentanalys	9
5. Målsättningar, indikatorer och utfall	10
6. Aktiviteter	15
7. Resurser/medel	16
8. Riskanalys	17
9. Förutsättningar	18
10. Följeforskning - Problemanalys	19
11. Slutsatser	23
Bilaga 1. Källförteckning	27

Förord

ESF - programmets övergripande vision är "arbete och nya möjligheter för alla" Det är vår övertygelse att projekt riktade till civilsamhällets/den sociala ekonomin bidrar till att uppfylla ESFs vision inte minst för de människor som står långt från arbetsmarknanden.

Denna rapport riktar sig till SOUL projektets, intressenter. Det handlar då framförallt om nationella och regionala nätverk/paraplyorganisationer inom sektorn, projektets styrgrupp, projektgrupp, koordinatörer, leverantörer, Svenska ESF-rådet, samt givetvis alla som är intresserade av ämnet.

Tack till projektledning, styrgrupp, koordinatörer och projektägare för en bra dialog kring projektets process, resultat och effekt och för ett väl genomfört projekt. Tack också till alla eldsjälar därute som lagt så mycket tid (varav mycket ideell tid) på att utveckla sig själva, sina organisationer och därmed hela sektorn.

Swedegroup är en extern följeforskare av projektet. Vår metod följer i princip det som i dessa sammanhang kallas "lärande utvärdering" och följeforskning, vilket innebär att vi följer projektets utveckling och återkopplar lärdomar, fakta och slutsatser löpande.



Bengt Lofter

1. Sammanfattning

SOUL projektet har tillfört viktig kompetens till nyckelpersoner anställda inom den Sociala ekonomin vars organisationer och anställda därigenom bedöms ha kunnat öka sin konkurrenskraft. Projektet har haft 1 706 deltagare i ett stort antal kompetensinsatser, 689 unika personer har deltagit.

SOUL har bidragit till ökat nätverkande, nyckelpersoner och organisationer i sektorn har lärt känna varandra. Ett nationellt nätverk har skapats som tagit fram en egen handlingsplan med 7 insatsområden. Nätverket har därmed möjlighet att bli en nationell samtalspart samt en samlande och enande kraft i sektorn. SOUL har dessutom stöttat arbetet med att skapa fler regionala/lokala överenskommelser mellan den sociala ekonomin och den offentliga sektorn. SOUL har bidragit till att det finns regionala nätverk/föreningar i 7 av 8 regioner. Det åttonde är under bildande.

En tydlig metod för löpande kompetensutveckling och skapande av ett nationellt kompetensförsörjningssystem för anställda inom den sociala ekonomin bedöms dock ej vara utvecklad och klar i och med projektets avslut, detta behov kvarstår således.

Vi tror att SOUL kommer vara en viktig aktör även i framtiden, några intressanta möjliga uppgifter är:

- Skapande av en sk "temagrupp för social ekonomi" med finansiering av ESF (det finns fn ett antal specialprojekt som benämns temagrupp se www.esf.se)
- Deltagande i PGF (Partsgemensamt Forum, Ungdomsstyrelsen)
- Spridning av SROI-metoden genom en bildad SROI-förening
- Lokalt överenskommelsearbete
- Dialog med regeringen om EUs kommande programperiod 2014-2020

2. Projektets kontext och bakgrund

Bakgrund

Svenska ESF-rådet (ESF) som hanterar Europeiska socialfondens program i Sverige 2007-2013 beviljade SOUL-projektet till KFO Service AB år 2008 och projektet startade 090202. SOUL är ett nationellt projekt och skulle bidra till utvecklingen av Civilsamhället/Social ekonomi i hela Sverige.

Ur SOUL projektets omvärldsanalys

"I den nuvarande djupa krisen söker människor alternativ och nya samhällsmodeller. I ekonomiska kriser tenderar myndigheter och enskilda att vända sitt hopp mot den

sociala ekonomin. Men vilka är dess styrkor och möjligheter, vad är hoten mot den och dess svagheter?

Globalisering leder till ändrade förutsättningar för ekonomi, samhälle och arbetsliv. Ny teknik och ny kunskap skyndar på samhällsomvandlingen. Klimatförändringar och miljöförstöring hotar människans överlevnad. Den demografiska utvecklingen ställer krav på nya lösningar för arbetsmarknad, social trygghet och integration av invandrare.

Den sociala ekonomin ställs inför nya krav för att kunna bidra till en uthållig samhällsutveckling och rättvis välfärd. Att tänka globalt och handla lokalt är en väg liksom att handla globalt för att få en rättvisare värld. Den sociala ekonomin kan bidra till mångfald i företagande och näringsliv. Den skapar innovationer. Den bygger upp det sociala kapitalet. Men den sociala ekonomin har interna utmaningar, engagemanget i folkrörelserna minskar, den är osynlig, den har svårt att hävda sig gentemot de privata kapitalistiska företagen.

Den sociala ekonomin organiserar sig internationellt och europeiskt på olika sätt. EUs roll liksom den nationella politiska ramen ger förutsättningar för dess utveckling. Samtidigt föds nya lokala och regionala organisationer inom den sociala ekonomin. Partnerskap och allianser med andra organisationer inom det civila samhället och med myndigheter blir allt viktigare. I den finansiella och ekonomiska krisens spår kommer den lokala utvecklingen och det globala finansiella systemet i fokus. Det är inom områden där den sociala ekonomin sedan länge har styrka. Välfärdssystemet omvandlas. Det privata inslaget av finansiering och produktion ökar. Marknaden står mot det allmännyttiga intresset i vård, omsorg, skola och bostäder, områden där den sociala ekonomin har varit föregångare med kooperativa alternativ. Ett nytt företagande växer fram med samhälleliga mål och nya former av ägande. Parallellt med den sociala ekonomin utvecklas också "samhälls-entreprenörskapet" och företagens samhälleliga ansvar. Det är ett entreprenörskap som är grundat på demokratiska ideal och egenmakt."

Överenskommelsen

Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området samt Sveriges Kommuner och Landsting beslutades av regeringen den 23 oktober 2008, efter en dialog med ett 90-tal inbjudna organisationer.

Överenskommelsen mellan regeringen, de idéburna organisationerna inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting bygger på sex principer om samverkan: självständighet och oberoende, dialog, kvalitet, långsiktighet, öppenhet och insyn samt mångfald. Samverkan kommer att utvecklas utifrån parternas egna och gemensamma åtaganden och åtgärder, vilket sker inom en gemensam arbetsgrupp och med stöd av ett kansli.

Det viktigaste målet med Överenskommelsen är att stärka de idéburna organisationernas självständiga och oberoende roll som röstbärare och opinionsbildare. Syftet är också att utveckla en större mångfald av utförare och leverantörer av hälso- och sjukvård samt omsorg.

Det faktum att överenskommelsen undertecknades strax innan projektet startade har legat har givetvis haft påverkan eftersom sektorn mobiliserats och inspirerats genom detta initiativ.

Några begrepp

Betydelsen av begreppet social ekonomi diskuteras ofta i sektorn och mellan aktörerna i och runt projektet. Tolkningen av begreppet kan variera liksom i vilket sammanhang begreppet kan användas eller om begrepp som civilsamhället eller idéburna organisationer ska användas i stället.

I projektansökan liksom i detta dokument används begreppet social ekonomi i övergripande mening eller för att ange att en aktör eller organisation tillhör denna del av samhälls-ekonomin. Nedanstående citat från Wikipedia överensstämmer i huvudsak med vad vi menar med begreppet.

”**Social ekonomi** avser organiserade verksamheter som primärt har samhällliga ändamål, bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn. Begreppet social ekonomi har använts en längre tid inom EU, men är relativt nytt och mindre välkänt i Sverige, som började använda begreppet i och med medlemskapet i EU. Sociala ekonomin omfattar verksamheter som har allmännytta eller medlemsnytta, inte vinstintresse, som främsta drivkraft. Det skiljer den från exempelvis privatföretagens verksamheter. Den sociala ekonomin kan ses som det arbete som sker inom den ideella sektorn utökat också med aktiviteter i vissa typer av ekonomiska föreningar.”

Det finns andra begrepp som förekommer i anknytning till begreppet social ekonomi nämligen ”Idéburen organisation och civilsamhället” I Wikipedia definieras idéburen organisation enligt följande:

”**Idéburen organisation** är ett begrepp som har börjat användas mer systematiskt i och med den dialogprocess som den svenska regeringen och de socialt inriktade idéburna organisationerna varit inbegripna i sedan den 6 september 2007. Det var då regeringen fattade beslut om att inleda processen.

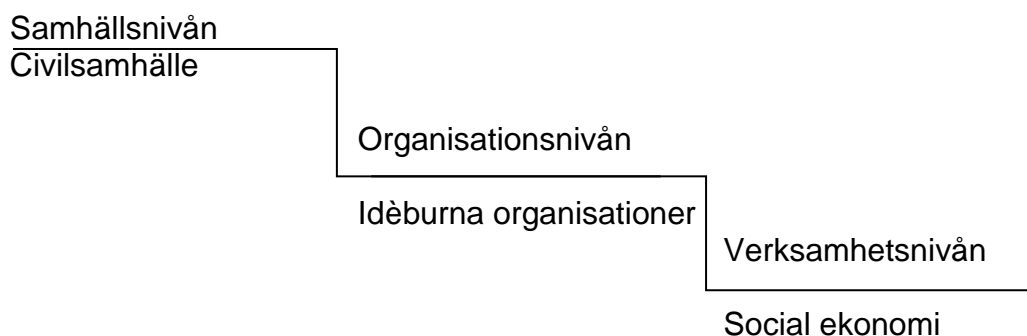
Begreppet kan ses som ett försök att skapa ett sammanhang för organisationer med olika associationsform som; ideella föreningar, ekonomiska föreningar, stiftelser, trossamfund, aktiebolag med begränsad vinstutdelning, och som delar ett antal grundläggande karaktäristika:

Den idéburna organisationen kännetecknas av följande:

- De syftar grundläggande till att främja ett värde, en idé.
- De syftar inte till ekonomisk vinst.
- De gynnar allmän- eller medlemsintresset.
- De är inte en del av stat/kommuner.”
- De är inte en del av stat/kommuner.”

Ludvig Sandberg från Forum för frivilligt socialt arbete anger följande definition på civilsamhället

”**Civilsamhället** innefattar lösliga nätverk av människor, likaväl som mer tätt sammansvetsade organisationer av olika slag. Civilsamhället sträcker sig alltså från det oorganiserade livet där den enskilda människan finns, över nätverk av olika slag som är något mer organiserade, till riksförbund med regioner och lokalföreningar som representerar den mer formellt organiserade delen. De organisationer som finns inom civilsamhället är idéburna, dvs de existerar för att realisera en eller flera idéer som organisationen självständigt har beslutat om. Deras verksamheter kan kallas för den sociala ekonomin i och har primärt samhälleliga ändamål, bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn.” Ludvig har även bidragit med följande skiss för att bringa ytterligare klarhet bland begreppen.



Figur 1. Några begrepp

3. Upplägget i SOUL - projektet

KFO Service AB (dotterbolag till arbetsgivarorganisationen KFO) har av Svenska ESF- rådet beviljats medel för projektet SOUL. Projektid: 090202 – 120131 (i slutskedet förlängdes projektet med 1 månad)

Projektet genomförs i tre delar.

1. Regional kompetensutveckling till personer som ska stötta sociala ekonomin långsiktigt, seminarier och cirklar
2. Samverkan nationellt med gemensam kompetensutveckling, work-shops och konferenser
3. Transnationellt utbyte, konferenser och studiebesök

Projektets syfte

Projektet syftar till att göra sociala ekonomins anställda mer anpassningsbara inför omställningar och utgöra ett starkt instrument för morgondagens krav och möjligheter, samt finna gemensamma strategier från alla aktörer verksamma inom den sociala ekonomin gällande arbetet med landsbygdsutveckling, sysselsättning och företagande.

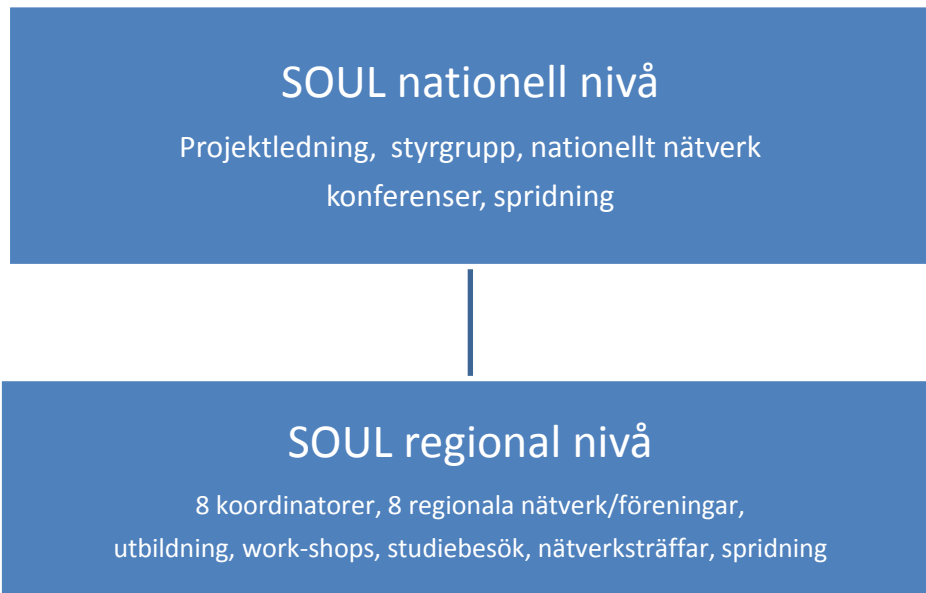
SOUL

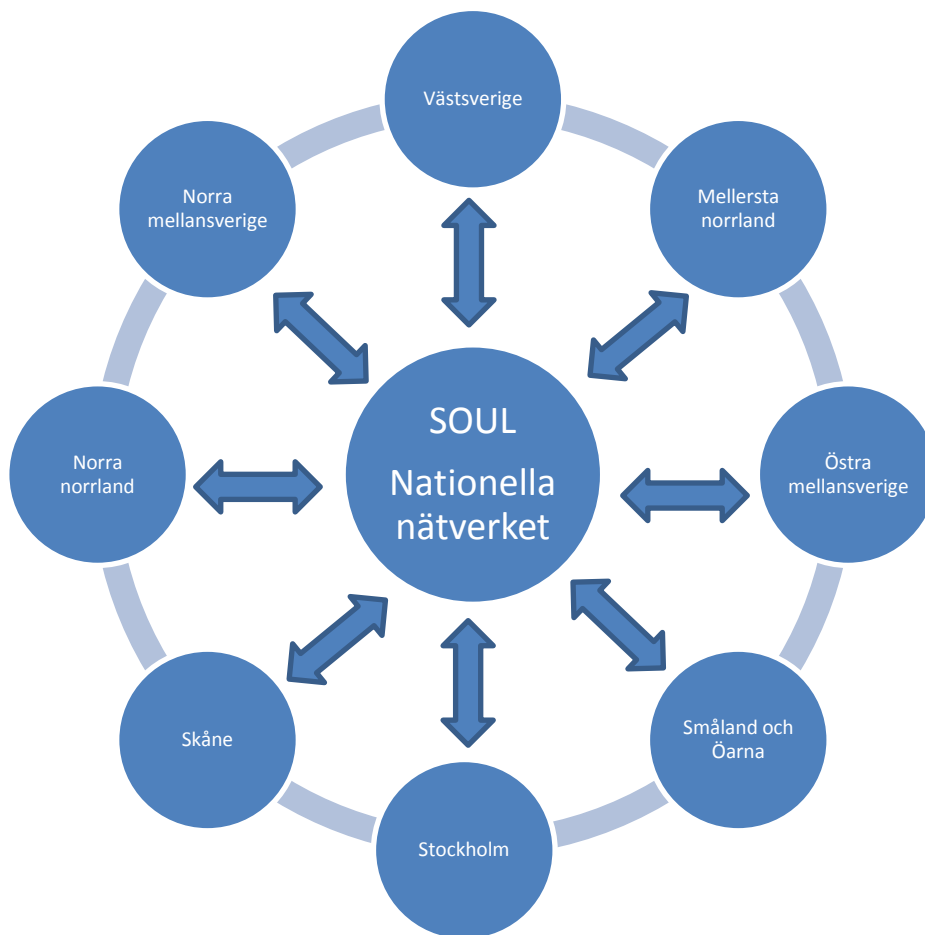
SOUL står för *sociala ekonomins organisationer i utveckling och lärande* och är ett socialfondsprojekt vars mål är att kompetensutveckla nyckelpersoner som är anställda inom den sociala ekonomin.

Det övergripande målet med SOUL är att den sociala ekonomins verksamheter ökar sin konkurrenskraft genom stärkt kompetensutveckling gällande omvärldskunskap, entreprenörskap och affärsmässighet.

Ur projektbeskrivningen

“De ideella rörelserna i Sverige har historiskt haft stor betydelse för svensk välfärd men haft en något mer tillbakadragen roll under de senaste decennierna. Detta till skillnad från många andra europeiska länder. Inte heller har den haft någon större betydelse som arbetsgivare. I Sverige har under hela efterkrigstiden statens roll varit stor och välfärdsstatens kärnområden såsom omsorg, skola och sjukvård har nästan helt organiserats av staten. Detta har inneburit att de ideella organisationernas verksamhet varit tämligen fristående och oberoende av den offentliga sektorn. Det ekonomiska beroendet av den offentliga sektorn har också varit mindre än i många andra europeiska länder. De ideella rörelsernas roll har varit att mobilisera och aktivera människor till frivilliga insatser och inte att utgöra alternativ till offentlig sektor eller generera arbetstillfällen. Återigen börjar sektorns betydelse att öka som utförare av välfärdstjänster”





Figurer 2-3 : Projektstruktur, nätverksstruktur

4. Intressentanalys

Intressenterna består i projektet av följande huvudgrupper:

A. Målgrupp

- Anställda nyckelpersoner inom den sociala ekonomin. Projektet har haft som mål att nå nyckelpersoner t ex beslutsfattare, chefer, specialister. För att säkerställa ett brett deltagande och många deltagare har projektet i praktiken tagit emot alla intresserade som är anställda i sektorn. Styrelseledamöter utan anställning i sektorn har ej räknats till målgruppen.
- Paraplyorganisationer, inom samtliga NUTS-regioner i Sverige, som är eller önskar bli regional stödstruktur för organisationer inom den sociala ekonomin.
- Anställda inom de paraplyorganisationer som ska fungera som stöd till organisationer inom den sociala ekonomin.
- Anställda inom arbetsgivarorganisationer
- Anställda inom fackliga organisationer

- Målgrupp för strategiskt påverkansarbete. Projektet har inte närmare definierat i ansökan utan den behöver preciseras.

B. Projektägare/Genomförare

- Projektägare är KFO Service AB
- Projektet har anlitat en extern projektledning. Denne är Coompanion Roslagen och ansvarig projektledare är Ingrid Landin,
- Projektägaren har vidare anlitat 8 koordinatörer. En i varje NUTS-område. (NUTS område är EUs regionsindelning av Europa, det finns 8 regioner i Sverige) Deras uppgift är att koordinera, administrera och marknadsföra projektet och utbildningsaktiviteterna i respektive region.

C. Beslutsfattare/Finansiär medfinansiär

- Projektet finansieras av Svenska ESF-rådet
- Formell medfinansiär saknas men medfinansiering kan sägas ske genom den tid som deltagarna lägger ner i projektet.

D. Samarbetspartners

- Sociala ekonomins nätverk i samtliga NUTS regioner i Sverige

Vem har nytta av projektet ?

Den huvudsakliga nyttan av projektet har:

- deltagare i utbildningar
- anställda och medlemmar i deltagarnas organisationer förutsatt att kunskap förs vidare av deltagaren
- Organisationer som deltar i aktiviteterna
- Lokala och regionala samt nationella nätverk
- Den offentliga sektorn. Kommuner, landsting och staten får en aktiv och kompetent social ekonomi

5. Målsättningar, indikatorer och utfall

Målanalys

Enligt projektbeskrivningen syftar projektet till att göra sociala ekonomins anställda mer anpassningsbara inför omställningar och utgöra ett starkt instrument för morgondagens krav och möjligheter, samt finna gemensamma strategier från alla aktörer verksamma inom den sociala ekonomin gällande arbetet med landsbygdsutveckling, sysselsättning och företagande. Projektet har ställt upp följande 3 huvudmål för verksamheten:

MÅL 1 - Regional kompetensutveckling

Sociala ekonomins anställda ökar sin konkurrenskraft genom stärkt kompetensutveckling och företagsamhet gällande entreprenörskap och affärsmässighet inom den sociala ekonomins verksamheter.

Indikatorer

- Regionalt nätverk ska bildas i minst 6 regioner som på sikt skapar en regional stödstruktur som samverkar kring kompetensutveckling riktad till den sociala ekonomin i regionen.

Utfall: Regionala nätverk eller föreningar finns idag i 7 av 8 regioner, Sydsverige (Skåne), Västra Götaland, Stockholm, mellersta Norrland, Norra Mellansverige (Dalarna), östra Mellansverige, Övre Norrland. Det åttonde Småland och Öarna är under bildande.

- Minst 170 personer i de samverkande fem regionerna Sydsverige (Skåne), Västra Götaland, Stockholmsregionen, Mellersta Norrland, Östra Mellansverige. (ca 30 per region) ska genomgå hela eller delar av kompetensutvecklingsprogrammet.

Minst 70 personer i övriga tre regioner (Småland/Öarna, Norra Mellansverige, övre Norrland) i Sverige ska delta i kompetensutvecklingsprogrammet.

Utfall: Kompetensutvecklingsinsatserna har haft 1 706 deltagare (varav 689 unika) från samtliga regioner. Målet är således mycket väl överträffat.

MÅL 2 - Nationell samverkan för kompetensutveckling

Ett nationellt nätverk skall bildas för att på sikt skapa nationell stödstruktur som samverkar kring kompetensutveckling riktad till anställda inom den sociala ekonomin.

Indikatorer

- En metod för löpande kompetensutveckling för att nå anställda inom den sociala ekonomin finns

*Utfall: SOUL har utvecklat flera kompetensområden för den sociala ekonomin. T ex **SROI** (Social Return On Investment) ursprungligen en engelsk metod som införts till Sverige av SOUL. SROI fokuserar på det värde verksamheter skapar socialt, miljömässigt och ekonomiskt. Ett annat exempel är **Värdegrundsbildningen** (framförallt med Christer Olsson men också Michael Wolde) som ju är så central i den sociala ekonomin. Dessa metoder förväntas fortleva i de regionala nätverken.*

Det handlar dock om några begränsade områden, sammantaget bedömer vi att "en tydlig metod för löpande kompetensutveckling" inte är utvecklad ännu.

- Organiserade paraplyorganisationer för den sociala ekonomins affärs- och organisationsutveckling finns i flertalet regioner i Sverige.

Utfall: se Mål 1. Ett nationellt nätverk har dessutom bildats med representanter från samtliga regioner. Nätverket har träffats vid ett flertal tillfällen och tagit fram en handlingsplan för vad man vill ska åstadkommas i sektorn framgent. Målet bedöms i stort uppnått.

- En långsiktig planering för nationell kompetensförsörjningssystem för anställda inom den sociala ekonomin finns på nationell nivå. En rollfördelning regionalt och nationellt finns.

Utfall: Målet bedöms endast till en del vara uppfyllt.

MÅL 3 - Transnationellt utbyte

- Ökade kunskaper om informationskällor för att systematiskt ta del av europeiska metoder och influenser.

Utfall: Målet bedöms som uppfyllt till större del. Föreningen Senscot (En organisation för social ekonomi i Skottland) har deltagit vid flera möten, SOUL representanter har också gjort studiebesök hos dem. En ny plan för det transnationella arbetet är fastställd där en av parterna är NEF, New economic foundation. SROI nätverket UK har besökt Sverige i anslutning till arbetet med SROI.

Mjuka resultat

Här följer några "mjuka resultat" d v s sånt som inte är så lätt att beskriva i siffror eller kvantifiera. Det t ex kan röra sig om åsikter, attityder, kommentarer från deltagare som vi fångat upp under projektiden.

- Mycket bra med heterogena grupper. Nya kontakter och konstellationer skapas.
- Möte över regiongränser ger utveckling: T ex Skåne-Blekinge + Västra Götaland – utbyte kring regional överenskommelse. Kurser med övernattnig ger mervärde i nätverksbyggandet.
- Bra med utbyte mellan koordinatörerna – att hitta gemensamma organisationer som kan delta i SOUL på olika ställen i landet.
- Region Skåne har beviljat Nätverket Social Ekonomi Skåne ett bidrag för första gången. På så vis har man kunnat skapa en större delaktighet och representativitet vid framtagandet av en regional överenskommelse i Skåne. SOUL finansierade processledaren i delar av denna process.
- Värdegrundsutbildning - några citat från deltagarna
"Många bra tankar som genererar mer... / På rätt väg! / Jag känner nu till en rad tankegångar som jag borde ha vetat om för 30 år sedan. / Det är oerhört viktiga frågor som jag vill arbeta med för att vi ska bli affärsmässiga utifrån våra värden. / Mycket givande, tankeväckande, inspirerade – levererat på ett

fantastiskt sätt. / Jag är jättenöjd. / Mycket engagerad föreläsning, som startat en process i mitt huvud, som jag vill få använda i min organisation / En av de mest fantastiska utbildningarna jag har varit med om. / Energi att tydliggöra vad att göra och vad jag ska låta vara. / Tankeväckande enkla saker som tål att upprepas”

- SROI

”SROI handlar om ett nytt sätt att tänka och värdera samt att ge "det omätbara" ett värde. Det behövs! / Använder delar av detta i mina rapporter / Jag kommer att direkt använda detta som metod inom arbetet / Just på att kunna visa på värdet i arbetet i organisationen utan att fokusera på resultat i dollar

att verkligen kunna se att vi jobbar med rätt saker för att ev göra förändringar i verksamheten / Vi vill jobba med SROI som en företagstjänst / Tvivlar på att jag kommer att ha möjlighet att göra en SROI / Hjälpt vid förändringar. Hjälpt vid argumentation politiker tjänstemän / Det behövs sätt att beräkna och värdera arbetet / Intressant att kunna mäta effekter av "mjuka" insatser i olika projekt där utvärdering behövs.”

- Organisationsutveckling

”Verktygen vi fått är lätta att använda / Vid möte med andra organisationer är detta ytterligare ett verktyg att hjälpa föreningen/org framåt! / Det är positivt och roligt att jobba lösningsbaserat och lättare att få med medarbetare i utvecklingstänket / En metod att använda i utv.arbetet i mitt eget dagliga arbete / Vi kommer ha en omorganisation nästa år (troligen). Då kan denna utbildning behövas för organisationen / Tar med mig arbetssättet i egen organisation/företag / stora organisationsförändringar på gång. Lättare att se nya visioner och mål. / Att vi just beslutat om en omorganisation. Behövs detta "tänk" / Behovet är mycket stort att tänka "mer rätt" som driver till resultat att ställa rätt frågor/ Har fått ett annat tankesätt i hur jag kan lägga fram idéer till lösningar i sättet att se och upplysa problematiken i org / Påmind om att konkretisera arbetet och göra tydliga handlingsplaner / Att förankra nytt arbetssätt. Koppla ihop med andra ped-metoder / Reteaming/visionsarbete är viktigt, men redskapet/verktyget (RT) lite omständigt. / Kan användas i vardagen / Mycket kände jag till, men ändå. Bra att vända problem till någonting positivt / Ett enkelt arbetsmaterial som man enkelt kan ta till sig. /Sporrar grupper och styrelser / Behöver vända en negativ spiral och känns detta mycket bra.”

- Socialt företagande

”Lärt mig hur man kan se på soc. Företagande, anställning,fakturering / nya idéer framför allt bilda plattform. / Kunskaper som hjälpt vid start av företag”

Resultat

Projektets resultat sammanfattas i nedanstående LFA-matris.

Övergripande mål	Indikator/Utfall	Informationskälla	Förutsättning
Sociala ekonomins stödstrukturer stärks både regionalt och nationellt för att fortlöpande kunna bidra med kompetensutveckling för anställda inom den sociala ekonomin.	Utfall: Antal aktiva nätverk 7 regionala + 1 nationellt	Souls rapportering och gemensamma analyser	Regionala, nationella och EU program
Projektmål	Indikator/Utfall	Informationskälla	Förutsättning
<u>Mål 1</u> Sociala ekonomins anställda ökar sin konkurrenskraft genom stärkt kompetensutveckling och företagsamhet gällande entreprenörskap och affärsmässighet inom den sociala ekonomins verksamheter.	<p>- Regionalt nätverk har bildats i minst 6 regioner</p> <p><i>Utfall: Regionala nätverk finns idag i alla 8 regioner</i></p> <p>- Minst 170 personer i de samverkande fem regionerna har genomgått hela eller delar av kompetensutvecklingsprogrammet.</p> <p>- Minst 70 personer i övriga tre regioner i Sverige har deltagit i kompetensutvecklingsprogrammet.</p> <p>Utfall sammantaget: Kompetensinsatserna har haft 1 706 deltagare utgörande av 689 unika personer. 18 042 utbildningstimmar har levererats.</p>	<p>Aktivitetsrapportering</p> <p>Utfallsrapportering</p> <p>Utfallsrapportering</p>	
<u>Mål 2</u> Ett nationellt nätverk skall bildas för att på sikt skapa nationell stödstruktur som samverkar kring kompetensutveckling riktad till anställda inom den sociala ekonomin.	<p>- En metod för löpande kompetensutveckling för att nå anställda inom den sociala ekonomin finns</p> <p><i>Utfall: Några begränsade metoder har utvecklats. En övergripande tydlig metod för löpande kompetensutveckling bedöms dock ej vara utvecklad.</i></p> <p>- Organiserade paraplyorganisationer för den sociala ekonomins affärs- och organisationsutveckling finns i flertalet regioner i Sverige.</p>	<p>Metodbeskrivningar</p> <p>Regionala nätverk</p>	

	<p><i>Utfall: Målet bedöms i stort uppnått, se Mål 1.</i></p> <p>- En långsiktig planering för nationell kompetensförsörjningssystem för anställda inom den sociala ekonomin finns på nationell nivå. En rollfördelning regionalt och nationellt finns.</p> <p><i>Utfall: Målet bedöms endast till en del vara uppfyllt.</i></p>	<p>Projektrapport</p> <p>Avtal. Mötesprotokoll</p>	
<p>MÅL 3 - Transnationellt utbyte Ökade kunskaper om informationskällor för att systematiskt ta del av europeiska metoder och influenser.</p>	<p><i>Utfall: Utbyte har skett framförallt med England och Skottland. Målet bedöms som uppfyllt till större del.</i></p>	<p>Rapporter från studiebesök mm</p> <p>Protokoll + dokumentation</p>	
<p>Ekonomi Budget i balans</p>	<p>Budget: 16,9 Mkr Utfall: ca16,6 Mkr</p>	<p>Redovisning ESF</p>	

6. Aktiviteter

Projektet har jobbat mot en aktivitetsplan med aktiviteter angivna månadsvis fram tom dec 2011. Aktiviteterna har i huvudsak varit följande:

Aktiviteter	Indikator / Utfall	Informationskälla	Kommentar
Infomöten / processledning överenskommelsen	8	Infomöten, processledning	Överenskommelsen
Regionala nätverksmöten	12		
Nationellt nätverk	Nätverk bildat. Antal möten: 5	Protokoll	
Styrgruppsmöten	11	Protokoll	
Koordinatorsmöten	14	Protokoll	
Strategisk påverkan	Ca 10 aktiviteter	Almedalen, samråd med departement, regionala möten, SROI seminarie (SKL)	
Marknadsföring	Ca 10 aktiviteter	Hemsida, material, kampanjsida, broschyrer, filmer	
Tillgänglighet	3	Möte utbildning processtöd	
Jämställdhet	4	Möte/utbildning processtöd	
Följeforskning	4 delrapporter och PM samt slutrapport	Rapporter och PM	

Utbildningar	Antal		
Värdegrund	14		
Omvärldsanalys	8		
Överenskommelsen	1		
Organisationsutveckling	9		
SROI / social redovisning	18		
Styrelseakademi	3		
Organisationssamverkan	1		
Att växa genom möten	1		
Socialt företagande	1		
EU i framtiden	8		
Uppgången/Erfarenhetsutb	1		
Sociala medier, handlingsplan	1		
Storytelling	2		
Erfarenhetsutbyte Göteborg	1		
Social redovisning	1		
LOU - Lagen om offentlig upphandling	1		

7. Resurser/medel

Projektledning, utbildare, expertis.

Projektet ägs av KFO Service AB som följaktligen är huvudansvarig för projektet. Coompanion Roslagen har uppdraget att vara projektledare. Såväl projektägare som projektledning har en omfattande kännedom om sektorn.

I regionerna har det funnits sammantaget 8 koordinatörer med koppling till sitt respektive regionala nätverk vilket säkerställt god regional förankring samt kännedom och kunskap om den sociala ekonomin. Ytterligare expertis har kopplats till projektet genom Gordon Hahn från SERUS samt genom de utbildare och föreläsare som upphandlats till respektive utbildningar.

Styrgrupp

Projektet har tillsatt en styrgrupp med bred kompetens och erfarenhet. Deltagare har varit:

Anita Fink Knudsen/KFO – Ordförande

Maria Woglinde/Coompanion Uppsala/Östra Mellansverige

Rickard Strandberg / Smålands Idrottsförbund / Småland Öarna

Anna-Karin Berglund/SKL

Eva Hall/Röda korset

Ludvig Sandberg/Forum för frivilligt socialt arbete

Eva Terngren/Coompanion Göteborg / Västra Götaland

Ann-Katrin Persson, Sensus

Lotta Johansson/SLUP.SE / Stockholm

Lokaler/kontor för projektgruppen, utbildning samt utrustning

Projektledningen har suttit i Coompanion Roslagens lokaler. Vi större möten användes vanligen lokaler i anslutning till KFO i centrala Stockholm.

Regionala utbildningar har genomförts i anslutning till koordinatorernas egna lokaler eller på lämplig konferensanläggning. En ambition har varit att alltid tillfråga någon av den social ekonomins leverantörer t ex folkhögskolor.

Finansiell och ekonomisk rapportering, likviditetsplanering

Projektägare är KFO vilket varit en stor fördel då likviditeten behöver vara god i ett sådant här stort projekt. Projektet har behövt ligga ute med pengar upp till 9 månader. KFO har även haft nödvändig ekonomisk kompetens för att säkerställa en trygg ekonomihantering.

Medfinansiering förekommer inte i projektet utan projektet är till 100 % finansierat av ESF. Dock kan sägas att deltagarnas tid rapporteras in och kan på så sätt sägas vara en inofficiell medfinansiering som vanligen uppgår till minst lika mycket som ESF finansieringen.

8. Riskanalys

Projektet har i ansökan angivit följande riskanalys.

Risk

Lågt intresse bland målgrupperna att delta i kompetensutvecklingen

Åtgärd

Utökad marknadsföring/informationsspridning. Anpassa kompetensutvecklingens form, tidpunkter

Snedfördelning av programmet i förhållande till efterfrågan

Omfördelning av resurser till mer efterfrågade aktiviteter

Långsam uppstart av kompetensutvecklingsinsatserna då många organisationer planerar terminsvis

Påbörja informationsspridningen och intresseförfrågan innan projektstart

Informationsspridningen når inte målgrupperna

Identifiera nyckelgrupper i regionerna som kan sprida. Använd de regionala kontaktpersonerna för regional spridning

Projektet är administrativt tungt med aktiviteter på regional, nationell och transnationell nivå.

Projektet har organisation på nationell och regional nivå. Vid behov kan omfördelning av resurser ske.

Följeforskarens analys av riskbilden är följande

Målgruppen

Projektet har konkurrerat om målgruppens uppmärksamhet med flera andra projekt riktad mot sektorn. Detta gör att det ibland inte varit fullt med deltagare på kurserna. Att koordinatörer och projektledning bör vara ute i god tid med information är därför viktigt liksom ett aktivt säljarbete och personliga inbjudningar.

Målgruppen anställda inom arbetsgivarorganisationer samt anställda inom fackliga organisationer har inte varit närvarande i kurserna i någon större grad.

Ekonomihantering

Upphandlingsfrågorna har varit krävande att hantera men de har ändå klarats av på ett bra sätt.

ESF har legat efter i sin granskning av rekvisitioner detta har försvårat den ekonomiska uppföljningen till en del.

Budgetuppföljning har gjorts kontinuerligt och presenterats för styrgruppen.

Tid

Projektet har i stort hållit sin tidsplan

9. Förutsättningar

Förutsättningarna kan sägas vara de faktorer som projektgruppen inte direkt kan rå över, men som ändå utgör en förutsättning för måluppfyllelse.

Under projektutvärderingen har de förutsättningar som projektet satt upp i ansökan granskats och om relevant har dessa skrivits in på varje målnivå i LFA-matrisen.

Har förutsättningar ändrats sen projektansökan skrevs?

Vi har identifierat följande:

- Den sociala ekonomin har blivit mer medveten om affärsmässiga samband.
- Finanskrisen har påverkat hela samhället. Arbetslösheten har ökat. Detta får en positiv påverkan på social ekonomi, den behövs i kristider.
- En nationell överenskommelse för idéburna organisationer har tillkommit. I Skåne har en regional överenskommelse undertecknats. Detta arbete har fått allt större genomslag och uppmärksamhet, i Göteborg stad är en delregional överenskommelse också klar.
- Näringslivet driver värdegrundsfrågor och miljöfrågor på ett mer aktivt sätt än någonsin, reklamens inriktning har ändrats den är mer värdegrundsladdad.

Det finns tom en efterfrågan på praktikplatser inom den social ekonomin från näringslivets sida.

De förutsättningar som påverkat projektet mest är förmodligen den pågående finanskrisen. Värdegrundsfrågorna blir allt viktigare, liksom att alternativen till offentlig tjänsteproduktion inte bara är privat företagsamhet. Ett exempel är den aktuella debatten om äldreomsorgen i Sverige till följd av "Carema-affären" (Privat företag som uppmärksammats för allvariga brister i hantering av de äldre)

10. Följeforskning - Problemanalys

Följeforskningens metod/ansats

Denna fölieforskning har varit processinriktad och fungerat som stöd till det pågående projektet, den har varit fristående och utgått från egen faktainsamling samt från projektets egenutvärdering.

En poäng med processinriktad och lärande fölieforskning är att projektdeltagarnas omedelbara erfarenheter i och i anknytning till projekten, som inte alltid förutsetts som centrala i projektplaneringen, bättre kan tillvaratas och prövas. På detta sätt kan innovativa aspekter beaktas och tillvaratas, och i många fall direkt återföras till en förändrad projektstruktur.

Swedegroup använder en egen utvecklad evalueringsmetod kombinerad med LFA-metoden vilket är en internationellt känd metod för projektstyrning och utvärdering.

Projektets resultat mäts och evalueras genom kursenkäter i direkt anslutning till varje utbildning, personliga intervjuer med deltagare samt fölieforskarens närvaro vid utbildningar, konferenser och styrgruppsmöten.

Faktainsamling har skett genom deltagande i styrgruppsmöten, koordinatorsmöten, möte med nätverken, forskningskonferens i Östersund, auskultering i olika kurser, deltagarintervjuer samt genomgång av kursutvärderingar av samtliga genomförda kurser.

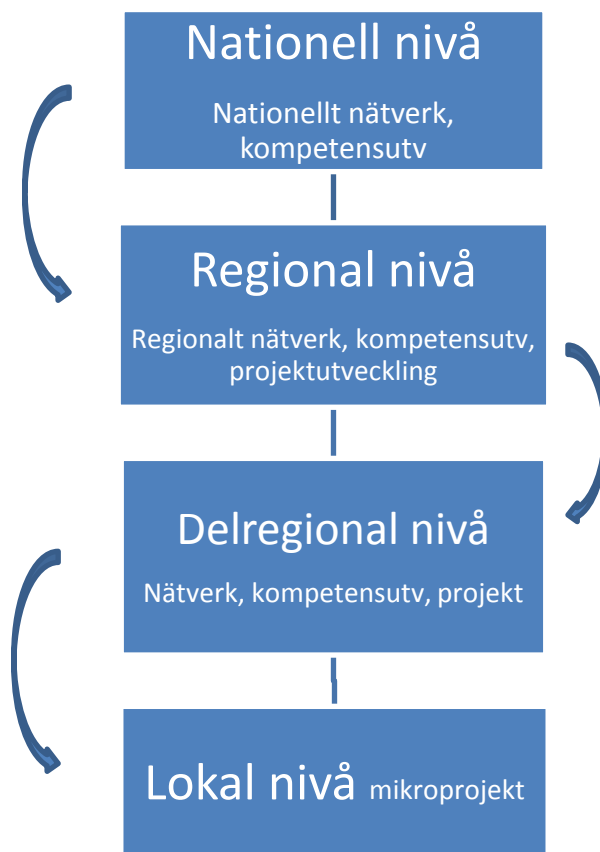
Problemområden

Huvudsakliga problemområden som skall utvecklas med hjälp av projektet är

- Att göra sociala ekonomins anställda mer anpassningsbara inför omställningar och utgöra ett starkt instrument för morgondagens krav och möjligheter,
- Att finna gemensamma strategier från alla aktörer verksamma inom den sociala ekonomin gällande arbetet med landsbygdsutveckling, sysselsättning och företagande.

Projektdesignmodell (PDM)

illustreras projektet uppdelat i 4 hierarkiska nivåer. SOUL har i huvudsak varit aktiv i de 2 översta nivåerna i hierarkin samt som inspiratör och pådrivare i nätverkanDET. På delregional nivå (ett mindre län) har nätverkanDET bidragit till att andra strukturfondsprojekt kunnat starta igång med inriktning på t ex socialt företagande riktat mot individer utanför arbetsmarknaden. På lokal nivå (en stad, ett samhälle) har mindre projekt varit synliga och arbete med "överrenskommelsen" se kap. 2.



Figur 4. Projektdesignmodell

Problematisering

Frågeställningar

Vad hindrar en utveckling av den sociala ekonomin?

Vilka orsaker har hindren?

Vilka är de egentliga grundläggande orsakerna till hindren/problemen?

Den sociala ekonomin är under utveckling. Från att ha handlat om enbart ideell verksamhet går många organisationer mot att också leverera viktiga samhällstjänster och marknadsmässiga tjänster till företag. Då sektorn blir mer "kommersiell" medföljer situationer som inte är helt enkla att förhålla sig till, ta bara den omfattande reklampelare som idrotten blivit för de stora företagen. Om frivilligsektorn skulle sponsras och utnyttjas på samma sätt, hur bevaras värdegrunden då?

För att kunna möta upp den strukturomvandling som sker, och för att på allvar bli en part att räkna med, måste sociala ekonomin stärkas och få hjälp i denna omställningsprocess, men inte utveckling och anpassning till varje pris utan med bibehållen värdegrund. Bildnings- och utbildningsbehovet är stort inom alla de organisationer, ideella föreningar och små kooperativ som vill utvecklas. Vidare är de demokratiska frågorna viktiga vad gäller styrelsearbete, mobilisering vid utveckling av organisationer och verksamheter.

Christel Rosenberg har i ett Examensarbete vid Malmö högskola identifierat några hinder vid samverkan med det offentliga:

”Ett hinder kan vara att det finns ett motstånd både på politisk- och tjänstemannanivå mot att överföra faktisk makt och resurser till den sociala ekonomin. Det finns tecken i det empiriska materialet som pekar mot att tjänstemännens motstånd mot samverkan bottnar i att de känner sin roll och sina arbeten osäkra. Detta gäller dock inte de tjänstemän som deltagit i studien. En förklaring enligt respondenterna är att man fortfarande är osäker med nyttan av samverkan. Likaså kan det bero på att aktörerna har olika organisationskulturer.”

”Parterna går in i samverkan med uttalade förväntningar på den man samverkar med. Likaså att samverkan är dåligt förankrad internt i respektive organisationer. Hinder för samverkan är också att organisationerna går in i projekten med olika målsättningar. Här spelar deras skilda samhällsuppdrag och regler en stor betydelse. Några av respondenterna från den sociala ekonomin menar att en del myndigheters krav på snabba insatser är ett hinder för framgångsrik samverkan.”

”En aktuell fråga är spänningsfältet mellan den sociala ekonomins idéburna bas och de offentliga organisationernas professionalism. Det svenska samhället har av tradition varit uppdelat i en ideell och en professionell dimension. Sedan början av 1980-talet har resursbrist och politiska förändringar gjort att välfärdsarenan öppnats upp allt mer för frivillig organisationerna. Utvecklingen har fått en rad konsekvenser för frivillig organisationerna. En konsekvens är att den ideella sektorn har professionaliserats (Olsson, 1998). Från att ha dominerats av obetalda frivilliginsatser, så har kraven på konkurrens och kvalitet i genomförandet av välfärdstjänster, medfört att en allt större del av de ideella organisationernas verksamhet sker med hjälp av anställda specialister. Frågan är vilka följder detta får och om det finns en risk för att det tidigare idéburna förhållningssättet till välfärdsfrågorna har professionaliserats?”

Vad är det som hindrar den sociala ekonomins aktörer från att själva undanröja hinder i utvecklingen?

- Den sociala ekonomins aktörer är ovana vid att tänka och agera affärsmässigt. De behöver stärka sin kompetens i t ex entreprenörskap, förhandling,

verksamhetsutveckling, juridik, upphandlingar, sälj. Det saknas också finansiering för att kunna betala för ett kraftfullt utvecklingsarbete.

- Brist på tydligt samarbete och nationell organisering. Det är många kockar runt grytan, många vill representera sektorn eller delar av den. Den sociala ekonomin behöver samarbeta i lokala, regionala och nationella nätverk och organisationer. På detta sätt kan man bli en stark samarbetspart gentemot lokala, regionala och nationella intressen. Ett tydligt resultat som SOUL bidragit till är att det nu finns nätverk i hela landet samt ett nationellt.
- Organisationer i sektorn får ofta leva med väldigt knappa ekonomiska resurser.
- Krav på likviditet (dvs tillräckligt med kontanta medel i organisationen) kan utgöra ett hinder att utföra större projekt/insatser.
- Tillgång till socialt "riskkapital" har ökat framförallt via olika EU fonder. Kunskap om hur man driver dessa projekt och riskerna med dem är fortfarande bristfällig

Vilka konsekvenser har problemet? (Vad hindrar en utveckling av den sociala ekonomin?)

- Dålig ekonomi i organisationerna.
- Bidrag och projektberoende av olika former framförallt offentlig finansiering
- Samhälle och politiken beslutar utan att förankra i sektorn
- Privata näringslivet utnyttjar sektorn.
- Låg status för utfört arbete. Låga löner för professionellt arbete. Arbete utförs ideellt som kanske borde vara betalt. Människor känner sig utnyttjade.
- Jämställdhetseffekter
Deltagarna i SOUL - kurserna består till ca 70 % av kvinnor. Varför uteblir männen? Det är dominans av kvinnor inom många delar av den sociala ekonomin. Detta behöver inte vara negativt men effekterna är än så länge rätt okända.
- Tillgänglighet
ESFs processtöd för tillgänglighet har träffat koordinatorsgruppen för att resonera och reflektera om projektets arbete med tillgänglighet. Många av de deltagande organisationerna organiserar dessutom funktionshindrade.

Funktionshindrades chanser på arbetsmarknaden fortsätter att vara väldigt begränsade.

- Möjlighet att delta i och vinna offentliga upphandlingar är ofta begränsade.

Vem "äger" frågan ?

- Den sociala ekonomin och offentlig sektor tillsammans kan sägas äga problemet vid en omedelbar betraktelse. Sen berör utvecklingen av den sociala ekonomin privat sektor på många områden, inte minst väcks frågor om konkurrens ibland.

11. Slutsatser

Hur har projektet lyckats ?

- Vi ser 4 stora framgångar med SOUL – projektet

1. Viktig kompetens har tillförts nyckelpersoner i sektorn

Projektet har genomfört ett stort antal aktiviteter och mer än 70 kurser har arrangerats. Sociala ekonomins anställda bedöms därigenom kunna öka sin konkurrenskraft. Utbildning kring och realisering av begreppet "Affärsmässighet med bibehållen värdegrund" i praktiken och arbetet med SROI är exempel på sådant som satt fart på utvecklingen.

Skapande av en tydlig metod för löpande kompetensutveckling och ett nationellt kompetensförsörjningssystem för anställda inom den sociala ekonomin bedöms dock ej vara utvecklat.

2. SOUL har bidragit till ökat nätverkande

Individer och organisationer har lärt känna varandra i större utsträckning. Det finns nu regionala nätverk/föreningar i 7 av 8 regioner. Det åttonde är under bildande.

Ett nationellt nätverk har skapats som tagit fram en egen handlingsplan med 7 insatsområden. Ett gemensamt dokument har kommunicerats till flera departement. Nätverket har därför möjlighet att bli en framtida samtalspart och en nationell samlade kraft i sektorn.

3. Nya regionala/lokala överenskommelser

SOUL har stöttat arbetet med "Överenskommelsen" (se kap 2). Nya regionala/lokala är gjorda eller på väg att sjösättas. En spridningseffekt har kunnat iakttas efter Skånes – överenskommelse med region Skåne, nätverket i Skåne har spridit kunskap om sitt arbete till fler regionala nätverk. (verksamhetsledare i Skåne är t ex processledare för arbetet i Göteborg).

- Antal deltagare i projektet jämfört målet har överträffats rejält till nästan det tredubbla. Målgruppen anställda i arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer har dock varit med endast i liten skala.
- Deltagarnas betyg på insatserna är i allmänhet mycket goda. 93 % ger högst eller näst högst betyg avseende det sammanfattande omdömet om utbildningen.
- Den typiske deltagaren är 25-54 år, har högskoleutbildning (77 % av respondenterna) och är kvinna (60 %). Detta speglar förmodligen strukturen för anställda i sektorn rätt bra.
- Projektet har nått nyckelpersoner i sektorn t ex beslutsfattare, chefer, specialister. En brist är att styrelseledamöter ej kunnat räknas till målgruppen när de ej varit anställda
- Vissa delar av den sociala ekonomin är överrepresenterad (t ex Frivilligorganisationer, bistånd, kyrkan, kooperativa org) andra delar är underrepresenterad (kultursektorn, invandrarorg, ungdomsorg samt trossamfund andra än kristna)
- Teman som jämställdhetsintegrering och tillgänglighet för funktionshindrade bedöms ha beaktats i viss grad under utbildningarna men i övrigt inte varit särskilt synlig för följeforskaren annat än att vi noterat att handikapporganisationerna deltagit i utbildningarna.
- Modeller för spridning av kunskaperna i deltagarens egna organisation fanns i den ursprungliga planen (t ex train the trainer) men har endast realiserats mindre skala.

Har SOUL projektet varit lönsamt ?

SOUL har fört fram begreppet "affärsmässighet med bibehållen värdegrund" . Behovet att kunna visa att sektorns verksamheter är lönsamma har ofta förts fram

under projektets gång och utbildningar som t ex SROI (Social return on investment) har haft sikte på att värdera och visa detta i monetära termer.

Kostnaden för projektet är ca 16,6 Mkr det är naturligtvis en anseelig summa som Svenska staten och EU satsat. Har projektet producerat bestående värden som motsvarar eller överstiger denna summa?

Utan att gå in i djupare ekonomiska analyser så konstaterar vi att den sociala ekonomins organisationer tillförts utbildning för ett 689 personer i hela Sverige. Vi bedömer att detta har lett till ökad kompetens och affärsmässighet i sektorn vilket skapat jobb i sektorn. Bara på Göteborgs föreningscenter (en paraplyorganisation för framförallt frivilligorganisationer) bedömer vi att minst 5 jobb skapats. Om varje nytt jobb värderas till 500 000 kr/år så är projektet betalt när 33 personer fått jobb under minst 1 år. Vår försiktiga bedömning är att projektets effekter i form av skapade årsjobb är åtminstone dubbelt så hög. Projektet skulle därmed vara betalt 2 gånger om.

Vad händer efter projektets slut ?

Vi tror att det behövs att någon går in och tar vid där SOUL slutar. Hur ta hand om varumärket SOUL? Hur driva det nationella nätverket vidare? Hur hantera nationella frågor kring kompetensutveckling, hemsida, arbetet med överenskommelsen? Hur möter sektorn Ungdomsstyrelsen och dess nya uppdrag för utveckling av civilsamhället?

Några förslag:

- Nätverket tar eget ansvar för sin organisering, detta är kanske det mest naturliga men vi tror att behövs lite extra stöd, mycket kraft går ju fn åt till de regionala, lokala processerna det är då lätt att den nationella processen kommer i skymundan.
- En specifik organisation tar över ansvaret för att nationella nätverket blir sammankallat så att SOULs erfarenheter tas om hand och att målsättningar drivs vidare. Vi har noterat att KFO ställer lokaler till förfogande utan kostnad några gånger för att SOUL nätverket ska kunna träffas på en central plats i Stockholm.
- Ansök hos ESF om att skapa en temagrupp för social ekonomi som kan fortsätta in i nya programperioder. Med SOULs alla erfarenheter i botten skulle detta kunna öppna stora möjligheter att utveckla sektorn vidare. Temagruppen kan då vara en kompetensbank och en plattform för kompetensutveckling framledes.

- Vi noterar att SOUL – Nätverket efter projektslut engagerat sig vidare i det följande:
 - SOUL är en av civilsamhällets organisationer i PGF (Partsgemensamt Forum, Ungdomsstyrelsen) där det förs en dialog med regeringen
 - Spridning av SROI-metoden genom en bildad SROI-förening
 - Lokalt överenskommelsearbete (7 koordinatörer har deltagit i en processledarutbildning arrangerad av överenskommelsekansliet)
 - Dialog med regeringen om EUs kommande programperiod 2014-2020

Göteborg i januari 2012 (med smärre revidering april 2012)



Bengt Lofter

Projektets följeforskare



Jungmansgatan 33A

413 11 Göteborg

Mobil: 0706 - 275191

Tel: 031 – 704 85 60

E-post: lofter@swedegroup.com

Hemsida: www.swedegroup.com

Bilaga 1. Källförteckning

SOUL projektet

Projektets ansökningshandlingar, styrgruppsprotokoll, rapporter till ESF, policys interna dokument, kursmaterial, handlingsplan - SOULs nationella nätverk

Brulin/Svensson, (2011) *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*
Studentlitteratur

Karlsson Vestman, Ove (2011). *Utvärderandets konst.*
Studentlitteratur

Ungdomsstyrelsen, Temagruppen Unga i Arbetslivet, tillsammans med Ingvar Nilsson/SEE&OFUS (2010:3)
Unga som är utanför arbetsmarknaden - En socioekonomisk diskussion

Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven och Sjöberg, Karin (red.) (2009).
Lärande utvärdering genom följeforskning
Lund: Studentlitteratur.

Mattsson, Elisabeth/Olsson, Jan (2009)
Det mänskliga företagandet. Stockholm; Premiss förlag

Jacobsen, Dag Ingvar, (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap.*
Studentlitteratur

Parmander, Marianne. (2005). *Från idé till verklig förändring. Att planera, genomföra och utvärdera förändringsprojekt i kommun och landsting*
Studentlitteratur.

Christel Rosenberg
Samverkan Mellan Kommunen Och Den Sociala Ekonomin Kring Socialt Arbete Hur Skapas "Win - Win Situations"?
Examensarbete i socialt arbete 15 hp Malmö högskola 51-60 p Hälsa och samhälle

Olsson, Lars-Erik (1998) *Givande och tagande – interaktion mellan frivilliga organisationer och kommuner.* Stockholm: Sköndalsinstitutet.

Hemsidor och övrigt

Svenska ESF-rådet - www.esf.se

Överenskommelsen - www.overenskommelsen.se

SOUL projektet - www.soulkompetens.se

Wikipedia - www.wikipedia.org

Sandberg, Ludvig Forum för frivilligt socialt arbete. *E-postdialog*