

Klusterutvärdering av ESF-rådets utlysning

Kompetensutveckling för permitterad, varslad och anställd personal inom ekonomiskt utsatta branscher

Halvtidsutvärdering

April 2022

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

 Svenska
ESF-rådet



Sedan början av 2020 har coronapandemin påverkat samhället på många sätt, däribland hur vi arbetar. Med kort varsel tvingade pandemin individer, företag och organisationer att ställa om och hitta nya sätt att arbeta, många gånger under helt nya förutsättningar. Detta gäller även Svenska ESF-rådet.

I utvärderingssammanhang benämns dessa oförutsägbara händelser som naturliga experiment, där en oförutsägbar (exogen) händelse påverkar ett skeende eller en verksamhet. I denna utvärdering har vi utnyttjat coronapandemin som exogen händelse för att jämföra hur ESF-rådet arbetade under perioden innan pandemin med hur myndigheten har tvingats agera under helt andra förutsättningar.

Utvärderingen fokuserar på att beskriva och analysera ESF-rådets hantering av utlysningen *Kompetensutveckling för tillåtet, varslad och anställd personal inom ekonomiskt utsatta branscher*, inklusive hur detta skiljde sig från ordinarie verksamhet och vilken beredskap som fanns för att agera i kris. På så sätt bidrar utvärderingen med lärdomar om vad som kan bli viktigt för myndigheten att göra för att stå redo inför nästa kris.

Vi på Ramboll ser ett stort värde av att utvärdera pandemiutlysningen med fokus på vad vi kan lära för framtiden.

Vi hoppas att du som läser kommer att uppskatta detta lika mycket som vi. Trevlig läsning!

Sofie Lindqvist, Gustav Larsson och Henrik Wiréhn, Ramboll Management Consulting



ESF-rådets utlysning under coronapandemin bidrar med lärdomar för myndighetens fortsatta arbete

Ramboll utvärderar utlysningen som tillkom som svar på coronapandemin

Under 2020 initierade Svenska ESF-rådet (ESF-rådet) en utlysning som svar på coronapandemin. Syftet med utlysningen *Kompetensutveckling för permitterad, varslad och anställd personal inom ekonomiskt utsatta branscher* är att stimulera kompetensutveckling i branscher som har drabbats hårt av pandemin. Inom ramen för utlysningen finansierar ESF-rådet 20 projekt som genomför kompetensutvecklande insatser för kvinnor och män.

ESF-rådet har gett Ramboll Management Consulting (Ramboll) i uppdrag att göra en klusterutvärdering av utlysningen. Syftet med utvärderingen är framför allt att skapa lärande till nytta för ESF-rådet. Genom att utvärdera både arbetet med och resultaten av utlysningen bidrar utvärderingen med slutsatser och rekommendationer för myndighetens fortsatta arbete. Tack vare utlysningens särskilda karaktär kan utvärderingen bidra med lärdomar om såväl ordinarie utlysningsarbete som eventuella framtida krisutlysningar.



Utvärderingen visar att det finns mycket att lära av denna utlysning

På grund av den extraordinära situationen, där coronapandemin medförde osäkerhet och förändrade förutsättningar, arbetade ESF-rådet på flera sätt annorlunda än med andra utlysningar. Ramboll bedömer att ESF-rådet lyckades väl med att agera skyndsamt för att nå ut med utlysningens medel under pandemin, samt på så sätt visade att myndigheten kan vara en relevant aktör i kris. Samtidigt har snabbheten fått negativa konsekvenser för utlysningens projekt, som har stora svårigheter att få deltagare. Detta innebär att utlysningen sannolikt inte kommer att nå planerade effekter i önskad utsträckning. Vi ser också att ESF-rådet i begränsad utsträckning har arbetat med lärande och styrt utlysningen mot att möta behov utifrån evidens.

Ramboll lämnar rekommendationer som rör både kris och ordinarie arbete

Med utgångspunkt i utvärderingens resultat lämnar Ramboll nio rekommendationer till ESF-rådet. Våra rekommendationer rör dels hur ESF-rådet bör agera inför och vid en kommande kris, dels hur myndigheten kan utveckla ordinarie verksamhet utifrån lärdomar av denna utlysning. Vi rekommenderar bland annat att ESF-rådet tar fram en plan och utvecklar en arbetsmodell för hur myndigheten ska genomföra eventuella framtida krisutlysningar. Vi rekommenderar också att ESF-rådet stärker sitt arbete med att utforma utlysningar i linje med befintligt kunskapsläge, för att säkerställa att myndigheten bidrar till att möta relevanta behov hos olika målgrupper. Därtill rekommenderar vi att myndigheten vidareutvecklar sitt arbete med att integrera lärande, så att detta sker i större utsträckning än idag, samt växlar upp arbetet med att styra utlysningar och projekt mot att möta behov utifrån horisontella principer.

Innehållsförteckning

Kapitel

1. Inledning

2. Relevans

3. Effektivitet

4. Tidiga resultat

5. Horisontella principer

6. Sammanfattande bedömning

7. Slutsatser och rekommendationer

Bilagor

Sidnummer

Sida 6

Sida 12

Sida 18

Sida 24

Sida 32

Sida 38

Sida 40

Sida 57

Rapportens disposition

Denna rapport består av sex kapitel. I det inledande [kapitel 1](#) presenterar vi bakgrunden till ESF-rådets utlysning och denna klusterutvärdering, inklusive hur vi har utformat utvärderingen för att den ska bli relevant och användbar.

[Kapitel 2](#) handlar om utlysningens relevans. I detta kapitel analyserar vi i vilken utsträckning utlysningen möter aktuella behov, inklusive hur detta har förändrats över tid. Vi analyserar också om utlysningen var ändamålsenligt utformad för att nå sina avsedda mål.

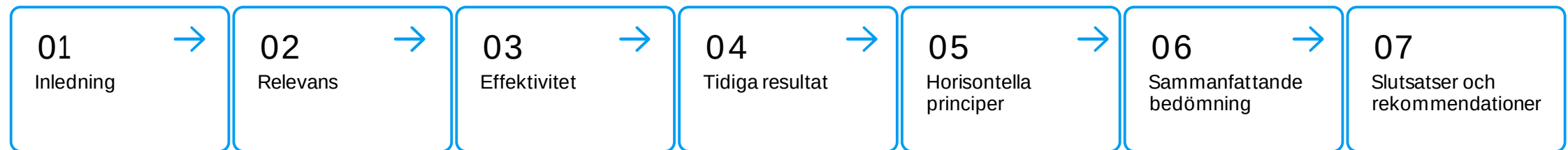
I [kapitel 3](#) redogör vi för utlysningens effektivitet. Vi beskriver hur ESF-rådet arbetade med utlysningen, med fokus på hur detta skiljde sig från myndighetens ordinarie utlysningsarbete. Vi analyserar också vilka lärdomar som finns av arbetet, samt hur ESF-rådets vägval och genomförande av utlysningen har påverkat projekten och deras resultat.

I [kapitel 4](#) presenterar vi tidiga resultat av utlysningen. Vi visar hur ESF-rådet har fördelat utlysningens medel, samt hur utlysningens projekt ligger till i termer av deltagare och deltagartid hittills.

[Kapitel 5](#) innehåller analyser av ESF-rådets arbete med horisontella principer i utlysningen. Vi beskriver hur myndigheten har arbetat för att nå sina ambitioner om horisontella principer, samt hur detta avspeglas i projektens inriktning och arbete.

I [kapitel 6](#) gör vi en sammanfattande bedömning av utlysningen utifrån ovanstående kapitel. Den sammanfattande bedömningen utgår från vårt analytiska ramverk Ramboll Impact Framework, som vi presenterar i kapitel 1.

[Kapitel 7](#) innehåller slutligen våra slutsatser och rekommendationer av halvtidsutvärderingen. Vi inleder med en sammanfattande bedömning av utlysningens förutsättningar för att nå avsedda effekter. Vi presenterar därefter slutsatser med fokus på lärdomar om hur ESF-rådet kan fortsätta att utveckla sitt arbete, såväl i kristid som ordinarie arbete. Vi presenterar även ett antal rekommendationer, som primärt riktar sig till ESF-rådets olika funktioner.



1. Inledning

Detta kapitel ger en översiktlig bild av rapportens innehåll. Vi beskriver kortfattat bakgrunden till klusterutvärderingen samt hur vi har utformat utvärderingen för att den ska bli relevant och användbar för centrala mottagare.

Utllysningen tillkom som ett svar på coronapandemin

Utllysningen ska bidra till kompetensutveckling i drabbade branscher

I samband med coronapandemin 2020 initierade ESF-rådet utlysningen *Kompetensutveckling för permitterad, varslad och anställd personal inom ekonomiskt utsatta branscher*. Utllysningen tillkom som ett svar på pandemin, efter uppmaning från regeringen om att använda ESF-rådets medel för att bidra till att motverka krisen.

Syftet med utlysningen är att stimulera kompetensutveckling för individer i branscher som har drabbats hårt av coronapandemin. Utllysningen tydliggör inte vilka branscher som är att betrakta som drabbade, men riktar sig tydligt mot permitterade, varslade och anställda individer.

För att nå utlysningens syfte finansierar ESF-rådet 20 projekt som genomför kompetensutvecklande insatser för utlysningens tre målgrupper. Utlysningens förväntade resultat av projekten är att kvinnor och män tar del av kompetensutveckling, som antingen stärker deras position inom ramen för nuvarande anställning eller bidrar till att de står bättre rustade för anställning inom ett annat företag eller en annan bransch. Projekten startade som tidigast i juni 2020 och pågår som längst till sista december 2022.

ESF-rådets arbete med utlysningen såg delvis annorlunda ut

ESF-rådets arbete med denna utlysning såg till viss del annorlunda ut än i andra utlysningar. På grund av coronapandemin – som hastigt påverkade stora delar av ekonomin och arbetsmarknaden – prioriterade myndigheten att nå ut med utlysningens medel så snabbt som möjligt. Som en följd av detta skedde utlysningsarbetet fortare än vanligt, både för ESF-rådet och de projektägare som sökte och blev beviljade medel. Utlysningens ansökningsperiod sträckte sig till exempel över cirka två veckor, från 17 april till 5 maj 2020, i stället för tre månader som i vanliga fall. Arbetet skedde också genom fler gemensamma processer mellan olika ESF-kontor än i många andra utlysningar.



Klusterutvärderingen ska särskilt bidra med lärdomar

Utvärderingen ska bidra till lärande för ESF-rådets fortsatta arbete

ESF-rådet har gett Ramboll Management Consulting (Ramboll) i uppdrag att göra en klusterutvärdering av utlysningen. En klusterutvärdering kan enligt myndigheten ses som en utvärderingsinsats med fokus på att utvärdera gemensamma frågeställningar, kopplade till en utlysning eller ett tema som består av flera projekt eller delsatsningar.

Syftet med klusterutvärderingen är framför allt att skapa lärande till nytta för ESF-rådet. Genom att utvärdera både arbetet med och resultaten av utlysningen ska utvärderingen bidra med slutsatser och användbara rekommendationer för myndighetens fortsatta arbete. Tack vare utlysningens särskilda karaktär kan utvärderingen bidra med lärdomar om såväl ordinarie utlysningsarbete som eventuella framtida krisutlysningar.

Utvärderingen utgår från en analys av prioriterade behov

För att bidra med användbara rekommendationer utgår utvärderingen från en fördjupad analys av prioriterade behov och mottagare av utvärderingens resultat. Ramboll ser att en sådan analys är central för att kunna utforma en träffsäker utvärdering som bidrar med relevanta insikter. Behovsanalysen är baserad på intervjuer med representanter för Arbetsmarknadsdepartementet, arbetsmarknadens parter, strukturfondspartnerskapen (SFP), Övervakningskommittén (ÖK), samt olika grupper inom ESF-rådet.

Behovsanalysen visade att utvärderingen framför allt kan skapa värde genom att bidra med lärdomar om utlysningens nya inslag och arbetssätt, samt hur ESF-rådet kan använda dessa i den kommande programperioden. Det är också relevant att utvärdera de samlade resultaten av utlysningens projekt, inklusive att belysa eventuella relevanta skillnader och analysera resultaten utifrån horisontella principer.



Detta är vår halvtidsutvärdering av utlysningen

Utlisningens process är särskilt relevant att utvärdera nu

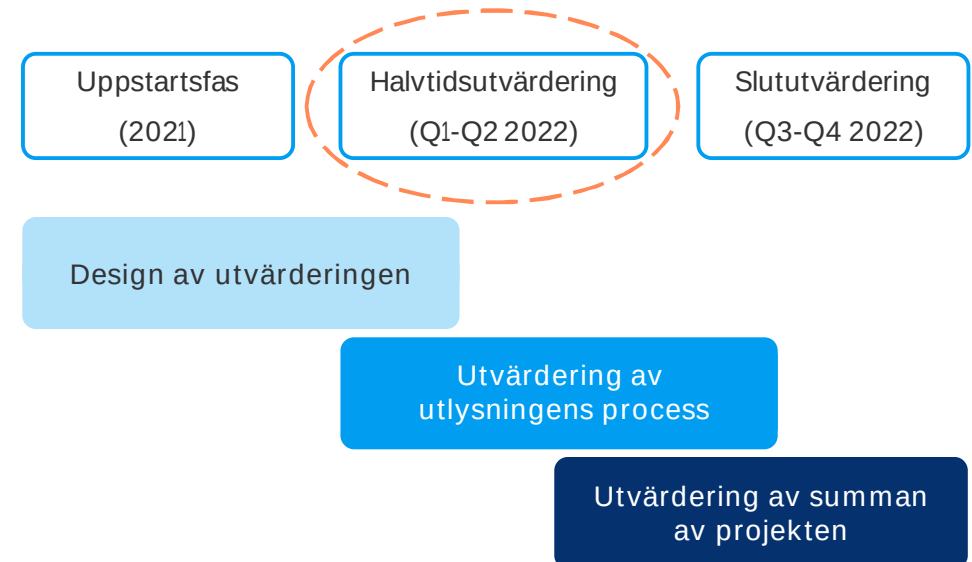
De prioriterade områden som framkom i vår behovsanalys har styrt klusterutvärderingens utformning och genomförande. Utvärderingen består av tre nedslag med olika inriktning. Denna rapport utgör vår halvtidsutvärdering.

Halvtidsutvärderingen har ett särskilt fokus på utlysningens process, det vill säga ESF-rådets arbete inför och under utlysningen. Vi ser att detta är viktigt att undersöka tidigt i utvärderingen, av två anledningar. För det första är ESF-rådet på väg in i en ny programperiod, som förväntas inledas under 2022. Det finns därför behov av att identifiera lärdomar om hur myndigheten kan utveckla utlysningsarbetet nu, inför arbetet i den nya perioden. För det andra kan ESF-rådet ha nytta av att dra särskilda lärdomar inför eventuella framtida krisutlysningar så snart som möjligt. Coronapandemin är troligtvis inte den sista krisen som kommer att påverka vårt samhälle. Vi ser att ESF-rådet kan komma att behöva agera i krissammanhang igen i närtid, till exempel till följd av kriget i Ukraina.

Halvtidsutvärderingen fokuserar därför på att nå användbara rekommendationer, som tydligt visar hur ESF-rådet kan använda lärdomar från denna utlysning för att utveckla sitt arbete med ordinarie utlysningar, liksom eventuella kommande krisutlysningar. Rekommendationerna syftar inte till att påverka den pågående utlysningen utan mot att utveckla ESF-rådets verksamhet framåt.

Halvtidsutvärderingen ger en översiktlig bild av tidiga resultat

Halvtidsutvärderingen innehåller också en översiktlig redovisning av tidiga resultat från utlysningens projekt. Eftersom projekten fortfarande pågår innefattar halvtidsutvärderingen ingen djupgående bedömning av resultaten. Detta kommer att ingå i vår slututvärdering, som vi gör när projekten är avslutade.



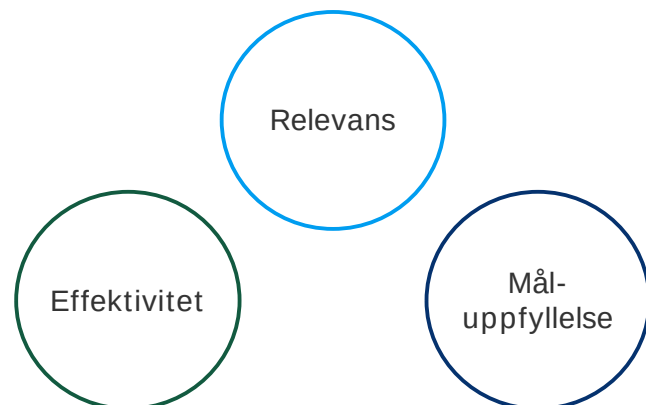
Halvtidsutvärderingen fokuserar på tre kriterier

Vi har utgått från tre utvärderingskriterier

För att bidra med insikter om utlysningens process och projektens resultat hittills utgår halvtidsutvärderingen från tre utvärderingskriterier med tillhörande frågor:

- Relevans: Möter utlysningens mål och utformning relevanta behov hos berörda aktörer?
- Effektivitet: Har ESF-rådet genomfört utlysningen effektivt och rätt i tid?
- Måluppfyllelse: Vilka tidiga resultat går att se från utlysningen?

Halvtidsutvärderingen inkluderar också en analys av utlysningen utifrån horisontella principer (jämförbarhet, tillgänglighet och icke-diskriminering).



Vi har kombinerat olika metoder för datainsamling och analys

Halvtidsutvärderingen är baserad på en kombination av metoder för datainsamling och analys. Detta för att skapa goda förutsättningar för robusta resultat genom att triangulera olika datakällor.

Vi har använt både kvalitativa och kvantitativa metoder, som intervjuer, nätverksmöte och analys av projektdata från SCB. Vi har också inkluderat flera moment av samskapande analys, med såväl forskare som personal från ESF-rådet, för att bidra till lärande och nå mer relevanta och användbara slutsatser och rekommendationer. Mer detaljerade metodbeskrivningar finns i bilaga 4.



Vi bedömer med hjälp av Ramboll Impact Framework

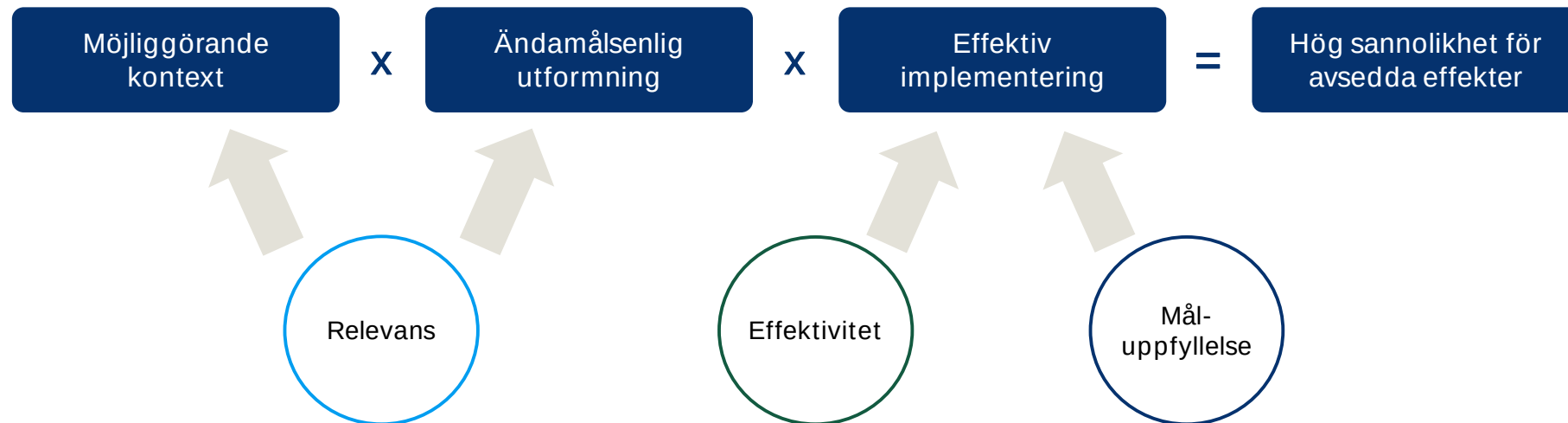
Ramboll Impact Framework syftar till att identifiera förklaringsfaktorer

I halvtidsutvärderingen har vi också använt det analytiska ramverk Ramboll Impact Framework (RIF), för att göra en övergripande bedömning av utlysningen. Vi beskriver vår övergripande bedömning strax innan våra slutsatser och rekommendationer (se kapitel 6).

Ramboll har utformat RIF i gemensamma uppdrag tillsammans med implementeringsforskaren Dean Fixsen. Syftet med ramverket är att identifiera och kategorisera förklaringsfaktorer till varför en insats har lyckats eller inte. I denna utvärdering använder vi RIF för att identifiera viktiga förklaringsfaktorer till de resultat som har uppkommit hittills, samt analysera sannolikheten för att utlysningen ska bidra till avsedda effekter.

Effekterna av en insats styrs av kontext, utformning och genomförande

För att en insats ska nå avsedda effekter har Fixsens forskargrupp visat att det behöver finnas en möjliggörande kontext, ändamålsenlig utformning och ett effektivt genomförande. Möjliggörande kontext handlar om huruvida kontexten, och eventuella förändringar i denna, har gynnat eller hämmat insatsen. Ändamålsenlig utformning handlar om huruvida insatserna har designats på ett ändamålsenligt sätt för att nå avsedda effekter, medan effektiv implementering kretsar kring huruvida insatserna har genomförts på ett effektivt sätt.



2. Relevans

I detta kapitel redogör vi för utlysningens relevans, det vill säga om utlysningens mål och utformning möter aktuella behov hos berörda aktörer. Vi svarar också på om utlysningen har varit relevant över tid, det vill säga även under förändrade omständigheter. Nästa sida innehåller en sammanfattning av kapitlet.

Utllysningen var relevant vid tillkomsten, men steg för steg har relevansen minskat



Utlisningens mål var relevanta när utlysningen tillkom

Rambolls bild är att utlysningens syfte och mål överlag är relevanta. Utvärderingen visar att det finns ett stort behov av kompetensutvecklande insatser hos både individer och företag. På grund av coronapandemin, som innebar minskad produktion, frigjord tid och risk för uppsägningar för många individer och företag, var behovet av kompetensutvecklingsinsatser dessutom särskilt stort när utlysningen tillkom.



Utlisningens relevans har minskat över tid

Trots utlysningens inledningsvis höga relevans bedömer Ramboll att relevansen minskade över tid. I takt med att coronapandemin successivt har blivit mindre allvarlig har produktionen ökat hos många företag, varför individer har haft svårare att avsätta tid för projektens kompetensutvecklande insatser än planerat. För att utlysningen ska vara fortsatt relevant visar utvärderingen att projekten måste kunna göra löpande justeringar i sitt genomförande. I nuläget varierar det dock i vilken grad projekten har fått göra ändringar utifrån den förändrade kontexten.



Utlisningens utformning styr delvis mot identifierade behov

Utvärderingen visar att utlysningen till viss del är utformad för att möta identifierade behov. Enligt Ramboll har ESF-rådet framför allt utformat utlysningen för att möta ett generellt behov av kompetensutvecklande insatser hos individer. Utlisningen är däremot inte specifikt utformad för att säkerställa insatser som är relevanta eller leder till faktisk användning. Trots att utlysningen riktar sig mot individer är det till exempel företag som avgör vilka individer som deltar i projektens insatser. Utlisningen ställer heller inga krav på att insatserna ska leda till faktisk användning hos de som medverkar.



Projektens utformning styr framför allt mot behov hos anställda

Utlisningen finansierar relevanta projekt, som framför allt riktar sig mot anställda individer. Detta till viss del eftersom det har varit svårt för projekten att nå permitterade och varslade personer. Dessutom rekryterar projekten individer via deltagande företag, som styr vilka individer som tar del av vilka insatser. Projekten styr därmed huvudsakligen mot ett av utlysningens tre mål: att individer ska stärka sin position inom ramen för nuvarande anställning. Ramboll ser därmed att det finns en risk att insatserna blir relevanta för företag och anställda individer, men i mindre utsträckning för individer i behov av kompetensutveckling för omställning.

Utlysningens mål var relevanta när utlysningen tillkom

Utlysningen möter behov av kompetensutveckling hos individer och företag

Ramboll bedömer att utlysningens övergripande syfte är relevant. Genom att finansiera projekt som utför insatser för anställda, permitterade och varslade individer ska utlysningen bidra till kompetensutveckling i branscher som har drabbats hårt av coronapandemin. Enligt utlysningstexten har utlysningen som mål att både kvinnor och män ska få del av kompetensutveckling som stärker deras ställning i nuvarande anställning, anställning i annat företag, respektive anställning i annan bransch.

Utvärderingen visar att utlysningens övergripande syfte och mål möter långsiktiga behov av kompetensutveckling. Enligt intervjuer med ESF-rådet och forskare har många individer och företag stora behov av kompetensutvecklande insatser för att utveckla sin verksamhet och stärka sin konkurrenskraft. Behovet har funnits över lång tid, och har i sig inte uppstått i och med coronapandemin, men var särskilt relevant att möta i detta skede.

Det var särskilt relevant att möta behoven under coronapandemin

I utvärderingen framkommer att utlysningens syfte och mål var relevanta när utlysningen tillkom. Våra intervjuer visar att coronapandemin medförde en minskad produktion för många individer och företag, vilket gjorde att ESF-rådet utformade utlysningen med antagandet att företag och individer skulle ha lättare att avsätta tid för kompetensutveckling än under perioder med högre produktion. Enligt flera respondenter såg det under våren 2020 ut som att många företag skulle behöva varsla eller avskeda ett stort antal anställda. Ramboll ser därför att målen om kompetensutveckling som stärker individer inför anställning i annat företag eller bransch var relevanta när ESF-rådet initierade utlysningen.

ESF-rådet ville bidra till att mildra effekterna av coronapandemin

Utvärderingen visar också att ESF-rådet genom utlysningen ville bidra till att mildra de negativa effekterna av coronapandemin. Flera av våra respondenter framhåller att myndigheten initierade utlysningen efter en uppmaning från regeringen om att använda sina medel för att motverka den kris som uppstod på grund av pandemin.

Av ESF-rådets etablerade verktyg ser Ramboll att kompetensutveckling var det mest relevanta för att proaktivt mildra effekterna av pandemin. Detta eftersom kompetensutvecklande insatser kan nå såväl anställda som varslade och permitterade individer. Myndighetens andra verktyg, arbetsmarknadsinsatser, hade bara reaktivt kunnat stötta individer som redan har blivit av med sitt arbete. Vår bild är att kompetensutvecklande insatser inte nödvändigtvis löser pågående utmaningar av pandemin, som minskad efterfrågan, produktion och inkomst. Däremot ser vi att insatserna, om de är relevanta, kan rusta individer och företag med värdefulla kompetenser som gör att de står starka när pandemin är över.

"Kompetensutveckling kanske inte är det första man tänker på [i kristider]. Men det handlar ju om socialfondens roll i det hela. Kompetensutveckling är ju ett medel för oss. Och det var säkert företag som inte fått kompetensutveckling annars."

ESF-medarbetare

Utllysningens relevans har minskat över tid

En förändrad kontext har försvårat genomförandet av kompetensutveckling

Även om utlysningen möter behov av kompetensutveckling hos individer och företag visar utvärderingen att relevansen har minskat över tid. Detta på grund av en förändrad kontext, som har försvårat genomförandet av projektens insatser. I våra intervjuer framkommer att coronapandemins påverkan på deltagande företag och individer blev mindre långvarig än många inom både ESF-rådet och projekten hade trott. I stället för minskad produktion och frigjord tid såg många företag en ökad efterfrågan och fick successivt mer att göra igen. Som en konsekvens av detta behövde företagen dessutom permittera och varsla färre individer än vad ESF-rådet och projekten hade räknat med.

Till följd av att coronapandemins effekter blev mer kortvariga än befarat blev den behovsbild som låg till grund för utlysningen snabbt utdaterad. Möjligheterna att genomföra kompetensutvecklande insatser såg plötsligt annorlunda ut än utlysningen och projekten hade planerat för. Även om det grundläggande behovet av kompetensutveckling kvarstår visar våra intervjuer att många individer och företag har haft svårt att prioritera projektens insatser i den utsträckning som projekten hade tänkt. Vid tidpunkten för denna halvtidsutvärdering hade många projekt stora utmaningar att rekrytera deltagare till sina kompetensutvecklingsinsatser (se mer i kapitel 4).

Utlysningen har inte varit tillräckligt flexibel för att behålla sin relevans

För att utlysningen ska vara fortsatt relevant, trots den förändrade kontexten, ser Ramboll att ESF-rådet måste tillåta ett visst mått av flexibilitet i projektens genomförande. Utvärderingen visar att projekten delvis har lyckats anpassa sig efter den nya kontexten, där företag och individer har svårt att prioritera projektens insatser. Våra intervjuer och nätverksmöten visar att vissa projekt har lyckats väl med att anpassa sig för att ändå genomföra sina insatser. Många har dock haft stora problem med att både rekrytera deltagare och få dem att medverka i insatser.

Vårt nätverksmöte med projektrepresentanter visar att det till viss del har varierat huruvida de har kunnat göra justeringar för att möta den förändrade kontexten. Bland projektrepresentanterna finns en blandad bild av huruvida ESF-rådet tillåter förändringar i projektens utformning och genomförande. Några projektrepresentanter menar att deras samordnare utan problem har tillåtit dem att ändra sina upplägg utifrån de nya förutsättningarna. Andra upplever att deras samordnare inte har gett dem denna flexibilitet.

”Jag tror att ESF-rådet måste öppna upp för att vara mer flexibla under projektiden för framtida projekt. (...) Det måste vara praktiskt möjligt att anpassa under projektets gång.”

Projektrepresentant

Utlysningens utformning styr delvis mot identifierade behov

Utlysningen låter projektägare utforma projekt som styr mot behov

Enligt Ramboll är utlysningen väl utformad för att bidra till att individer tar del av kompetensutvecklande insatser. Våra intervjuer och läsning av utlysningstexten indikerar att utlysningen har varit öppet utformad, med en utlysningstext som ställde få krav på projektens utformning. Utlysningstexten tydliggör till exempel att projekten ska rikta sig mot individer och företag inom branscher som har drabbats av coronapandemin, men specificerar inte hur eller vilka branscher det rör sig om. Potentiella projektägare kunde därmed utforma och söka stöd för projekt som ser ut på flera olika sätt, så länge de bidrar till kompetensutveckling och når individer i drabbade branscher.

Rambolls bild är att den öppna utformningen har minskat risken för ESF-rådet att prioritera bort relevanta projekt redan innan ansökningsfasen. I stället för att styra mot en viss typ av projekt har ESF-rådet låtit potentiella projektägare utforma insatser utifrån sin expertis och befintliga kunskap. Vi ser att detta kan ha varit en särskild fördel i denna utlysning. I intervjuer med både ESF-rådet och projektrepresentanter framkommer att coronapandemin medförde en stor osäkerhet om hur behoven av kompetensutveckling såg ut under coronapandemin. I början av pandemin var det till exempel oklart vilka branscher som skulle komma att drabbas hårdast av pandemins negativa effekter. Fördelarna med den öppna utformningen förutsätter dock att ESF-rådet och strukturfondspartnerskapet (SFP) har förmåga att analysera och prioritera de bästa ansökningarna (se mer i kapitel 3). Det är inte heller säkert att de bäst formulerade ansökningarna verkligen leder till de bästa projekten.

Utlysningen möter behov av kompetensutveckling över hela landet

Utvärderingen visar att utlysningen är utformad för att möta behov av kompetensutveckling i hela landet. I våra intervjuer framkommer att utlysningen inkluderade användning av en geografisk fördelningsnyckel, där en bestämd del av utlysningens medel initialt avsattes för varje ESF-region (se mer i kapitel 4). Samtidigt som den geografiska fördelningsnyckeln bidrar till att möta behov i hela landet ser Ramboll att den medför en risk att bevilja projekt som inte är bäst utformade för att leda till relevant kompetensutveckling. Detta eftersom fördelningsnyckeln medför att inkomna projektansökningar endast konkurrerar med ansökningar i samma region. I regioner med ett fåtal ansökningar är det därmed lättare, även för mindre relevanta projekt, att bli beviljade.

Utlysningen styr inte fullt ut mot önskade resultat och effekter

Utlysningen är utformad för att individer i hela landet ska ta del av kompetensutvecklande insatser. Samtidigt är Rambolls bild att utlysningen inte specifikt styr mot att insatserna ska vara relevanta eller leda till faktisk användning. Trots att utlysningen tydliggör att projekten ska rikta sig mot individer, för att stärka deras ställning i nuvarande eller framtida anställningar, visar våra nätverksmöten till exempel att det ofta är företag som avgör vilka individer som deltar i insatserna, och ibland även vilka insatser de tar del av. Detta eftersom projekten ofta behöver företagets hjälp för att nå de anställda individerna. Utlysningen ställer heller inga krav på projekten att deras insatser ska leda till att individerna faktiskt använder sin nya kunskap.

Projektens utformning styr främst mot behov hos anställda

Projekten riktar sig mot anställda, snarare än varslade och permitterade

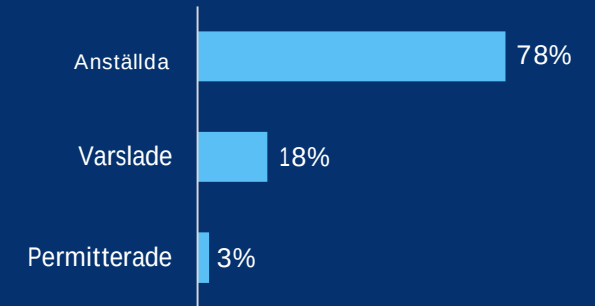
Rambolls bild är att utlysningen finansierar projekt som överlag är relevanta för att möta behoven av kompetensutveckling. Utvärderingen visar dock att projekten främst är relevanta för en av tre tilltänkta målgrupper. I vårt nätverksmöte med projektrepresentanter framkommer att projekten i huvudsak genomför insatser för anställda individer, snarare än varslade eller permitterade (se figur 1). Detta beror till viss del på svårigheter att nå permitterade och varslade personer. Eftersom coronapandemins effekter blev mer kortvariga än väntat blev färre individer permitterade eller varslade än projekten hade planerat för. Det har också varit svårt att nå de individer som ändå blev varslade och hinna genomföra insatser inom ramen för uppsägningstiden.

Utvärderingen visar dessutom att projektens utformning generellt gynnar anställda individer. Projekten rekryterar individer till sina insatser via deltagande företag. För att företagen ska få så stor nytta som möjligt av insatserna ser vi att det är mer angeläget för dem att anställda, snarare än varslade eller permitterade, medarbetare deltar i insatserna. Detta eftersom företagen planerar att behålla de medarbetare som fortfarande är anställda, medan de som är varslade eller permitterade kan behöva sluta. Projektens utformning innehåller därmed en slags insider- och outsiderproblematik. Detta ligger i linje med forskning kring utbildningsinsatser på europeisk nivå, som visar att de som är fast anställda generellt får del av kompetenshöjande insatser i högre grad än andra.

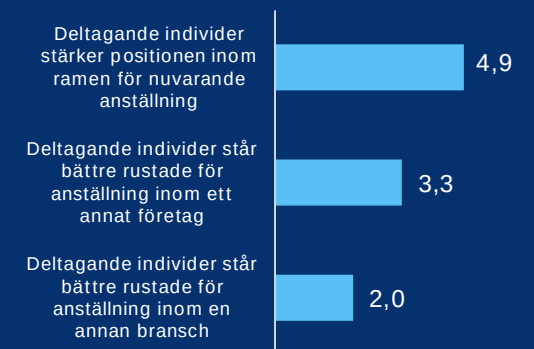
Insatserna tar framför allt sikte på behov i nuvarande anställning

Utvärderingen visar också att projekten främst är relevanta för att möta ett av utlysningens tre mål: att individer ska stärka sin position inom ramen för nuvarande anställning (se figur 2). Projekten bidrar i mindre utsträckning till målen om att rusta individer för anställning i ett annat företag eller en annan bransch. Detta eftersom projekten genomför kompetensutvecklingsinsatser utifrån behovsanalyser som de har utformat tillsammans med deltagande företag. Rambolls bild är att detta stärker förutsättningarna för relevanta insatser, men med fokus på de behov som företagen prioriterar. I de fall företagens och individernas behov skiljer sig åt finns därmed en risk att insatserna blir mindre relevanta för individerna. Vi ser att detta kan vara en särskild risk för individer i behov av kompetensutveckling för omställning, en särskilt utsatt grupp under pandemin, som kan ha behov av att stärka andra kompetenser än de som deras nuvarande arbetsgivare efterfrågar.

Figur 1: Andel av projektens deltagare som projekten bedömer ingår i målgrupperna



Figur 2: I vilken grad avser ni bidra till respektive av följande mål för utlysningen? (skala 1-5 där 1 = inte alls och 5 = i mycket hög utsträckning)



3. Effektivitet

I detta kapitel redogör vi för utlysningens effektivitet. Vi svarar på om ESF-rådet har genomfört utlysningen effektivt samt rätt i tid. Som en del av detta beskriver vi hur ESF-rådet arbetade med utlysningen, samt hur detta skiljde sig åt från hur myndigheten vanligtvis genomför utlysningar.

ESF-rådet arbetade nyskapande, regionövergripande och snabbt, men snabbheten gav också utmaningar



ESF-rådet lyckades effektivt använda nya arbetssätt

Ramboll bedömer att ESF-rådet lyckades väl med att arbeta innovativt för att nå ut med utlysningens medel till projektägare. Utvärderingen visar att ESF-rådet utvecklade flera nya arbetssätt för denna utlysning, jämfört med ordinarie utlysningsarbete. Detta för att nå ut med medlen medan coronapandemin fortfarande pågick.



ESF-rådet genomförde utlysningen effektivt med gemensamma processer

Utlysningsarbetet skedde genom flera gemensamma processer mellan olika regioner och nationellt. Enligt Ramboll var detta ett effektivt sätt att genomföra arbetet och dra nytta av relevant erfarenhet på myndigheten. Utvärderingen visar också att de gemensamma processerna medförde både lärande och ökad likvärdighet i utlysningsarbetet. I beredningen av inkomna projektansökningar kunde samordnare till exempel diskutera och hjälpa åt att göra bedömningar. En särskilt sammansatt SFP-grupp fattade därmed gemensamma beslut om vilka projekt som skulle prioriteras.



Utlysningen nådde projektägare snabbt, tack vare en mycket snabb process

Utlysningens medel nådde projektägare medan individer och företag på grund av coronapandemin fortfarande hade utrymme att delta i kompetensutvecklingsinsatser. Detta tack vare ett mycket skyndsamt utlysningsarbete, både för ESF-rådet och projektägare. ESF-rådet utformade och skrev till exempel utlysningstexten på kortare tid än vanligt. Projektägarna fick i sin tur mindre tid på sig att skriva ansökan och genomföra sin inledande analys- och planeringsfas.

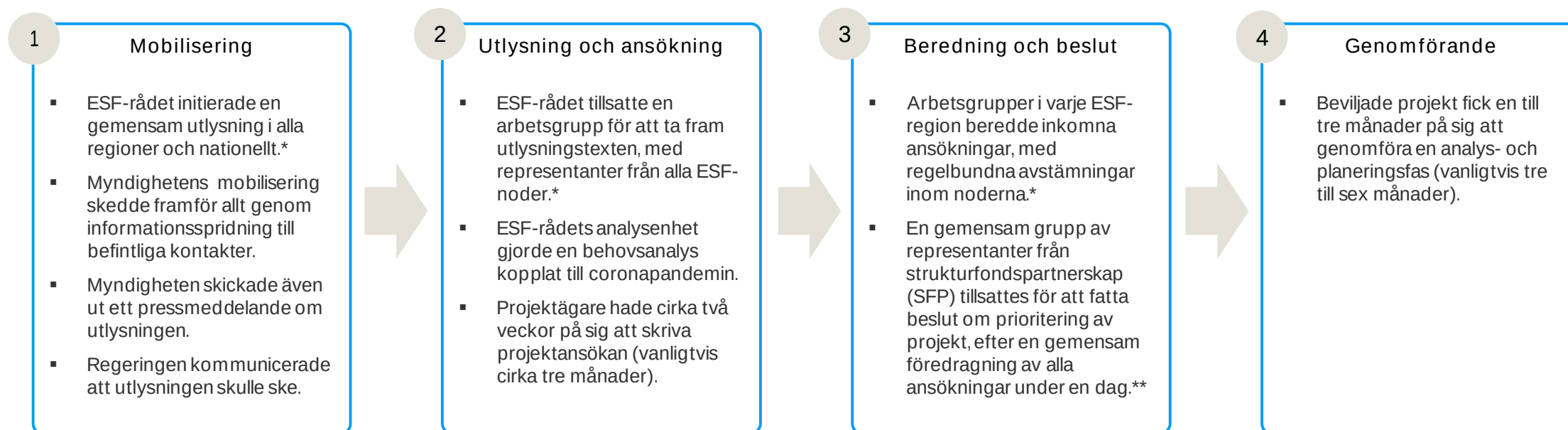


Den snabba processen ligger dock delvis bakom projektens utmaningar

Trots den snabba utlysningsprocessen är det oklart om medlen har nått ut till individer och företag medan de hade frigjord tid för projektens insatser. Utvärderingen visar att många projekt har haft svårt att komma igång efter att de blev beviljade. Den snabba utlysningsprocessen ligger åtminstone till viss del bakom projektens utmaningar. Den korta analys- och planeringsfasen medförde till exempel att många projekt hade svårt att hinna rigga och förankra sina projekt innan de skulle påbörja insatser. ESF-rådets skyndsamma beredning av inkomna projektansökningar innebar också att vissa projekt blev beviljade trots otydligheter i deras ansökningar.

ESF-rådet lyckades effektivt använda nya arbetssätt

Utvärderingen visar att ESF-rådet utvecklade flera nya arbetssätt för denna utlysning, jämfört med hur myndigheten brukar bedriva utlysningsarbete. I våra intervjuer med ESF-rådet framkommer att det fanns skillnader i varje steg av utlysningsprocessen: mobilisering, utlysning och ansökan, beredning och beslut, samt genomförande. Arbetet skedde bland annat genom en gemensam process över hela landet, samt mycket fortare än vanligt. Enligt våra respondenter behövde ESF-rådet arbeta innovativt för att nå ut med utlysningens medel medan coronapandemin fortfarande medförde att potentiella deltagare hade frigjord tid till projektens insatser. Figuren nedan ger en översiktlig bild av hur myndigheten arbetade med utlysningen. Där framgår de största skillnaderna i hur utlysningsarbetet har bedrivits jämfört med ordinarie utlysningar. På kommande sidor beskriver vi detta i mer detalj.



* ESF-rådets verksamhet är organiserad så att ordinarie utlysningar genomförs av en nationell enhet och åtta regionala kontor, vilka är indelade i tre noder (Nord, Syd och Mitt).

** ESF-rådet gör först en laglighetsprövning av projektansökningarna. SFP gör därefter en bindande prioritering av projekten. ESF-rådet fattar slutligen det formella beslutet i enlighet med SFP:s prioritering.

ESF-rådet genomförde utlysningen effektivt med gemensamma processer

Utlisningen skedde genom en gemensam process över hela landet

Utvärderingen visar att ESF-rådet genomförde utlysningsarbetet genom flera gemensamma processer mellan olika ESF-noder och regionala kontor.* Det gemensamma arbetet skedde framför allt i utlysningsprocessens andra och tredje steg (se föregående sida), det vill säga i arbetet med att utforma utlysningen samt bereda och besluta om inkomna projektansökningar.

För att utforma utlysningen visar våra intervjuer med ESF-rådet att myndigheten bildade en särskild arbetsgrupp, med representanter från den nationella enheten och de tre noderna. Arbetsgruppen fick i uppgift att utforma utlysningen och skriva utlysningstexten. Beredningen av inkomna projektansökningar skedde sedan uppdelat per nod respektive nationellt, men med arbetsgrupper inom noderna där representanter från olika regionkontor kunde diskutera och ställa frågor till varandra.

Även besluten om projektansökningar att prioritera skedde genom en gemensam process. En särskild grupp bestående av ordförande från de regionala strukturfondspartnerskapen (SFP)** tillsattes för att göra gemensamma prioriteringar av alla inkomna projektansökningar. SFP-gruppen fattade beslut om prioritering efter en heldag av presentationer om projekten från samordnare. Detta skiljde sig från myndighetens ordinarie utlysningsarbete, där de regionala SFP vanligtvis fattar beslut om projekt inom deras region.

* ESF-rådets verksamhet är organiserad så att ordinarie utlysningar genomförs av en nationell enhet och åtta regionala kontor, vilka är indelade i tre noder (Nord, Syd och Mitt).

** Totalt finns åtta regionala strukturfondspartnerskap (SFP), ett per region.

Den gemensamma processen bidrog till likvärdighet i beredningen

Ramboll bedömer att det gemensamma arbetet bidrog till att ESF-rådet kunde genomföra en effektiv och välfungerande utlysningsprocess i hela landet. Genom att skapa arbetsgrupper med relevanta medarbetare drog myndigheten bland annat nytta av befintlig erfarenhet inom organisationen. Våra intervjuer visar också att det gemensamma arbetet i beredningen av projektansökningar bidrog till såväl lärande som ökad likvärdighet. Flera respondenter menar att det gemensamma arbetet synliggjorde att olika personer och regioner arbetar på delvis olika sätt i beredningen, varför det var värdefullt att ha gemensamma diskussioner inom noderna. Enligt respondenterna bidrog detta till att öka likvärdigheten i bedömningarna och ge nya perspektiv och insikter för de personer som var involverade.

Samtidigt menar några respondenter att det var en fördel att genomföra beredningsarbetet inom respektive nod, snarare än i en stor grupp med alla noder och nationella enheten. Detta eftersom det nodvisa arbetet underlättade för samordnarna i respektive nod att vara samspelade, eftersom de till stor del kände varandra och var vana att arbeta tillsammans. Enligt respondenterna var detta viktigt för att myndigheten skulle kunna genomföra utlysningsprocessen skyndsamt.

"Det som är positivt med en beredning som går över nationella och regionerna är lärprocessen kring hur man gör bedömningar. (...) Jag tror att det är en fördel för att lära sig, men också för att myndigheten ska nå högre likvärdighet."

ESF-medarbetare

Utlysningen nådde projektägare snabbt, tack vare en mycket snabb process

- 1 Mobilisering
- 2 Utlysning och ansökning
- 3 Beredning och beslut
- 4 Genomförande

ESF-rådet arbetade för att få ut medel så snabbt som möjligt

Utvärderingen visar också att utlysningen skedde betydligt snabbare än vanligt. I våra intervjuer framkommer att alla delar av utlysningsprocessen gick snabbare än vanligt, från mobilisering till analys- och planeringsfas. Såväl ESF-rådet som SFP och projektägarna har behövt arbeta mer skyndsamt än vid andra utlysningar.

Som en följd av den snabba processen blev ESF-rådets mobiliseringsarbete, då myndigheten marknadsför utlysningen och sonderar intresse hos potentiella projektägare innan utlysningen öppnar, relativt begränsat. Enligt våra respondenter gick ESF-rådet ut med ett pressmeddelande om att utlysningen skulle ske. I övrigt bestod mobiliseringsarbetet främst av att ESF-medarbetare använde befintliga kontakter för att informera potentiella projektägare om utlysningen, inklusive via kollegor eller regionalt tillväxtansvariga som spred informationen vidare i sina kanaler.

Även utformningen av utlysningen och beredningen av projektansökningar gick fortare än vanligt. Våra intervjuer visar bland annat att den gemensamma arbetsgrupp som ansvarade för att skriva utlysningstexten gjorde detta på kort tid. Flera respondenter menar att gruppen lyckades bra med arbetet, bland annat tack vare en strukturerad process.

Den snabba utlysningsprocessen påverkade också de projektägare som sökte och blev beviljade medel i utlysningen. De hade kortare tid än vanligt på sig att både ansöka om medel och genomföra en inledande analys- och planeringsfas. Ansökningsperioden var öppen under cirka två veckor, att jämföra med vanligtvis cirka tre månader, medan analys- och planeringsfasen pågick under en till tre månader, jämfört med tre till sex månader.

Snabbheten var viktig för att få ut medlen under pågående kris

Utvärderingen visar att det var prioriterat för ESF-rådet att arbeta särskilt snabbt med denna utlysning. Detta för att utlysningens medel skulle nå ut till individer och företag medan coronapandemin fortfarande innebar att de hade tid att delta i projektens insatser. Några respondenter lyfter att det var viktigt för ESF-rådet att visa att myndigheten kunde agera snabbt för att möta behov i en pågående krissituation. Utlysningen var ett tydligt svar på regeringens styrning av myndigheten om att bidra till att bekämpa de negativa effekterna av pandemin.

I våra intervjuer framkommer att flera respondenter upplever att det var bra att ESF-rådet agerade snabbt, givet hur situationen såg ut när utlysningen tillkom. Några respondenter menar att det var svårt för både ESF-rådet och projektägare att förutse hur länge coronapandemin skulle fortgå och hur länge individer och företag skulle ha frigjord tid till kompetensutvecklingsinsatser. Myndighetens snabbhet var därmed viktig för att se till att utlysningens medel nådde projektägare så snabbt som möjligt.

"Jag tror att där och då, med det vi visste, var det bra att det gick snabbt. Men med facit i hand hade vi nog kunnat hålla på det och ta det lite piano. Låta projekten starta på hösten, i stället för analysfas mitt i sommaren."

ESF-medarbetare

Den snabba processen har medfört utmaningar för projektens genomförande

Snabbheten försämrade projektens möjligheter till nödvändig förankring

Trots den snabba utlysningsprocessen visar utvärderingen att medlen inte har nått ut till individer och företag särskilt snabbt. Många projekt har haft svårt att komma igång med sina insatser efter att de har blivit beviljade medel. Ramboll ser därför inte att utlysningens medel har nått ut till individer och företag i rätt tid, i betydelsen att individerna fortfarande hade frigjord tid till projektens insatser.

Projektens utmaningar beror åtminstone delvis på den snabba utlysningsprocessen. Enligt både ESF-medarbetare och projektrepresentanter medförde den korta analys- och planeringsfasen stora problem för många projekt. Den korta fasen gav framför allt projekten för lite tid till att rigga och förankra sina projekt. Det var särskilt utmanande att fasen låg mitt i sommaren, när många projektmedarbetare och externa samarbetsaktörer var lediga. Det var också svårt att hinna undersöka behov och säkerställa ett tillräckligt underlag av intresserade deltagare innan projekten skulle sätta igång med sina insatser. Rambolls bild är också att den korta analys- och planeringsfasen försvårade för projekten att utforma sina insatser i linje med relevanta behovsanalyser och evidens.

Den korta ansökningsfasen har dock inte medfört nämnvärda problem för projekten. Flera projektrepresentanter framhäver att de inte hade velat ha en längre ansökningsperiod. De menar att det var viktigare att bli beviljade och få medel snabbt, medan coronapandemin påverkade individer och företag. De menar också att det hade varit svårt att få en bättre förståelse för behov, oavsett ansökningsperiodens längd, eftersom det var svårt att veta hur pandemin och därmed behoven skulle utvecklas.

Snabbheten påverkade ESF-rådets beredning av projekten

Den snabba utlysningsprocessen har också påverkat beredningen av inkomna projektansökningar. Våra intervjuer med ESF-rådet visar att det till viss del har varit svårt för samordnare att hinna granska ansökningarna i önskad utsträckning. I vanliga utlysningsprocesser har medarbetarna ofta mer tid för att förstå och följa upp kring otydligheter i projektägarnas ansökningar. På grund av det skyndsamma arbetet fanns mindre tid för det i denna utlysning.

Som en följd av detta visar våra intervjuer att det skyndsamma arbetet gjorde att ESF-rådet överlag ställde lägre krav på inkomna projektansökningar i denna utlysning än andra. Enligt våra respondenter finns det exempel på projektägare som blev beviljade medel trots att det fanns otydligheter och brister i deras projektansökningar. Flera framhåller dock att det var en medveten och sund prioritering av ESF-rådet att prioritera snabbhet på bekostnad av möjligheterna att bereda ansökningarna lika gediget som i ordinarie utlysningar.

"Det kanske var en för snabb process för optimal kvalitet i arbetet. Lite forcerade beredningar. Men det visste vi om, för vi visste att det behövde gå fort. Då kanske kraven sänktes lite grann."

ESF-medarbetare

4. Tidiga resultat

Detta kapitel innehåller en presentation och statusbedömning av utlysningens tidiga resultat. Vi redogör för kvantitativa data som ger en översiktlig beskrivning av utlysningens träffbild, samt för antalet deltagare i utlysningens projekt.

Utlysningens medel når ut brett, men till mycket få deltagare



Utlysningens medel har i hög grad blivit beviljade

Rambolls bedömning är att ESF-rådet har lyckats väl med att få ut utlysningens medel till projektägare. Efter ett högt söktryck blev nästintill samtliga utlysningens medel beviljade till 20 projekt. Vi ser att det höga söktrycket har ökat chanserna för att utlysningen finansierar projekt av hög kvalitet. En hög andel beviljade medel är också en viktig förutsättning för att utlysningen ska nå avsedda resultat om att stärka individer genom kompetensutveckling.



Utlysningen har nått en geografisk spridning och flera typer av projektägare

Utlysningen har beviljat projekt i alla regioner och nationellt. Utvärderingen visar att flest projekt pågår i Östra Mellansverige, medan störst andel medel har gått till nationell nivå. Detta beror framför allt på att utlysningen finansierar ett stort projekt som drivs av Trygghetsfonden TSL på nationell nivå.

Utlysningen har också nått olika typer av projektägare. Flest projekt drivs av regioner eller kommuner, men bland projektägarna finns även bland annat branschorganisationer och lärosäten. Flera projektägare driver ESF-projekt för första gången.



Utlysningen når drabbade branscher, men projekten har svårt att få deltagare

Utvärderingen visar att utlysningens projekt ligger ur fas vad gäller planerat antal deltagare och upparbetade medel. Eftersom utlysningens syfte och samtliga mål är helt beroende av antalet deltagare ser Ramboll att deltagarantalet behöver öka avsevärt under kvarstående projekttid för att utlysningens mål ska nås. Många projekt har haft en lång startsträcka och tagit tid på sig att komma igång med insatser. Utlysningen verkar dock ha lyckats nå ut till individer i branscher som har blivit hårt drabbade av coronapandemin. Projekten har framför allt nått företag som är verksamma inom handel. Flera företag är också verksamma inom hotell och restaurang respektive tillverkning.



Utlysningen når framför allt män

I utvärderingen framkommer också att utlysningen samlat når en majoritet män. Redan i ansökningarna hade projektägarna planerat att rikta sig mot fler män än kvinnor. Antalet utbildningstimmar per deltagare är dock jämnt fördelat mellan kvinnor och män.

Utlysningens medel har i hög grad blivit beviljade

I princip samtliga medel beviljades efter ett högt söktryck

Halvtidsutvärderingen visar att söktrycket till utlysningen var högt. Totalt inkom 61 projektansökningar som sökte medel för omkring en miljard kronor, mer än tre gånger så mycket som utlysningens tillgängliga budget. Detta trots det begränsade mobiliseringsarbetet och den korta ansökningsperioden (se kapitel 3). I våra intervjuer framkommer att det höga söktrycket troligtvis berodde dels på att aktörer med behov av stöd under coronapandemin aktivt letade efter medel för detta, dels att ESF-rådets snabba process i sig bidrog till att skapa intresse hos potentiella sökande.

Rambolls bild är att det höga söktrycket ökade möjligheterna att bevilja lämpliga projekt, jämfört med vid ett lägre söktryck. Nästintill hela utlysningens tillgängliga medel, 292 av 300 miljoner kronor, beviljades till 22 olika projekt. Detta innebär att 36 procent av inkomna projektansökningar blev beviljade (se figur 3). Enligt Ramboll är en så stor mängd beviljade medel till pågående projekt en av flera viktiga förutsättningar för att utlysningen ska bidra till avsedda resultat.

Två projekt har avbrutit sitt genomförande sedan start

Vid tidpunkten för denna halvtidsutvärdering hade två av de beviljade projekten avbrutit sitt genomförande i förtid. Som en följd av detta är 284 miljoner, cirka 95 procent av utlysningens totala budget, beviljade till de 20 pågående projekten. Detta eftersom ESF-rådet inte kommer att betala ut de knappt åtta miljoner kronor som de två avbrutna projekten hade blivit beviljade. De avbrutna projekten ingår inte heller i de kvantitativa resultaten i denna halvtidsutvärdering, eftersom de hade avbrutit sitt genomförande vid tiden för vårt datautdrag (november 2021).

292 av
300
miljoner

kronor beviljades

Figur 3: Andel sökta projekt som blivit beviljade



Störst andel medel har gått till projekt på nationell nivå

Utllysningen finansierar projekt i hela landet, med mest medel till nationell nivå

Utvärderingen visar att de 20 pågående projekten återfinns i alla regioner samt nationellt (se figur 4). Även efter att två projekt har avbrutit sitt genomförande pågår alltså minst ett projekt i respektive region och nationellt. Flest projekt, fem stycken, finns i Östra Mellansverige.

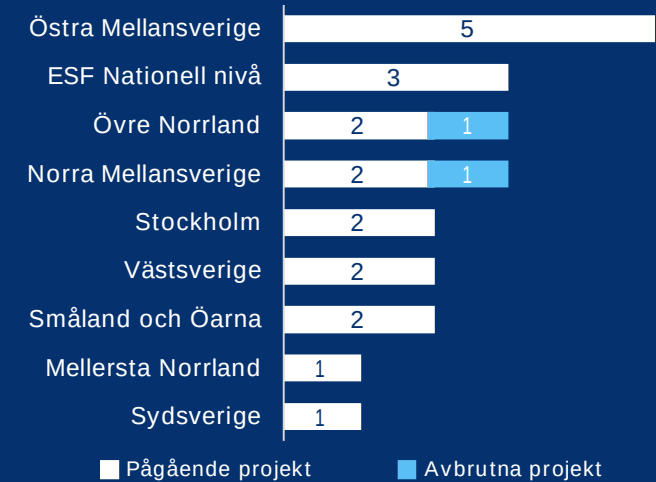
Mest medel, drygt 96 miljoner, har dock gått till nationell nivå (se figur 5). Detta motsvarar cirka 32 procent av de beviljade medlen. Detta är framför allt resultatet av att utlysningen finansierar ett stort projekt som Trygghetsfonden TSL driver på nationell nivå. Bland regionerna har mest medel gått till Västsverige, cirka 45 miljoner kronor eller 15 procent. Minst medel har gått till projekt i Mellersta Norrland, cirka 8 miljoner kronor eller 3 procent.

Fördelningen av medel skedde för att säkra både geografisk spridning och maximalt nyttjande av budgeten

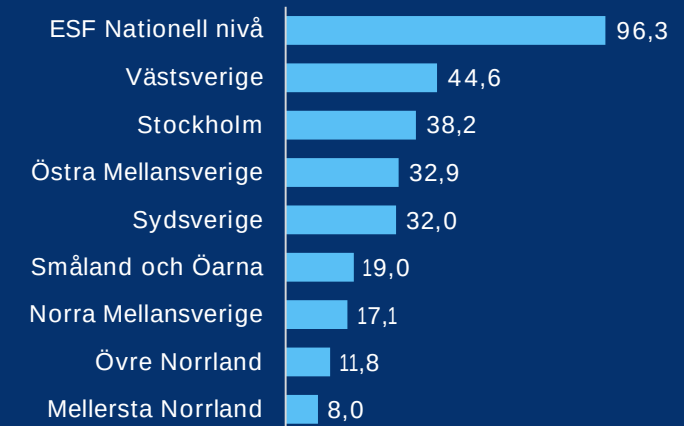
I våra intervjuer framkommer att urvalet av projekt gjordes för att dels säkra en spridning av utlysningens medel över landet (se kapitel 2), dels nå maximal användning av medlen. Den sammansatta SFP-gruppen (se kapitel 3) gjorde initialt en budgeterad fördelning av medlen för respektive region och nationellt. Detta enligt samma fördelningsnyckel som ESF-rådet använder för att fördela medlen för socialfondsprogrammet som helhet mellan olika regionalt och nationellt. Denna fördelning utgjorde därefter en budgetram för SFP-gruppens prioritering av projekt per region.

Budgeten för de projektansökningar som ingick i SFP-gruppens urval av prioriterade projekt motsvarade inte exakt det belopp som fanns tillgängligt enligt budgetramen för respektive region och nationellt. När SFP-gruppen hade prioriterat projekt i regionerna och nationellt blev det därför en pott av medel över. Med dessa medel prioriterade SFP ytterligare projekt, utifrån ett urval från alla regioner.

Figur 4: Antal beviljade projekt per region



Figur 5: Beviljat belopp per region (MSEK)



Utlysningen har nått olika typer av projektägare, varav flera nya

Utlysningen finansierar framför allt projekt som drivs av regioner och kommuner

Utöver en geografisk spridning har utlysningen också nått flera olika typer av projektägare (se figur 6). Bland de nio projektägartyperna drivs flest projekt av regioner eller kommuner, inklusive kommunala bolag. Bland projektägarna finns även aktörer som branschorganisationer och lärosäten. Flera andra typer av projektägare har dessutom sökt medel utan att bli beviljade. Det gäller till exempel enskilda företag, som inte kunde söka stöd inom utlysningen i egenskap av projektägare.

Störst andel medel har gått till de projekt som drivs av regioner och en omställningsorganisation. Dessa projektägartyper har blivit beviljade cirka 75 miljoner kronor var, vilket sammanlagt motsvarar mer än hälften av utlysningens medel. Mest medel har gått till det stora projekt som drivs av Trygghetsfonden TSL, som är en omställningsorganisation.

Flera projektägare driver ESF-projekt för första gången

Flera av de 20 projektägarna driver ESF-projekt för första gången. I våra intervjuer finns en bild av att fler nya, och ibland oväntade, projektägare sökte medel i denna utlysning än vanligtvis. Detta trots att flera respondenter upplever att det kan ha varit svårt för ovana projektägare att söka medel i utlysningen, eftersom de hade kort tid på sig att ta fram en ansökan. Enligt Ramboll kan det faktum att många nya projektägare ändå sökte medel tyda på att projektägarna såg ett stort behov av medlen. Våra intervjuer visar också att ESF-rådet till viss del behövde lägga mer tid än vanligt på att förklara ramarna för att driva ESF-projekt, till följd av att många projektägare var nya.

Figur 6: Antal ansökta och beviljade projekt per projektägartyp



Källa: ESF-rådet med Rambolls bearbetning.

"Annars brukar vi ha dem som kan detta och brukar söka. Det är svårare om du är en ny aktör. Så väldigt mycket i utlysningen gick ut på att förklara vad ett ESF-projekt är."

ESF-medarbetare

Utlysningen har nått företag i drabbade branscher

Utlysningen har till stor del nått drabbade branscher

Utlysningen riktar sig särskilt mot individer i drabbade branscher. Även om utlysningstexten inte tydliggör vilka branscher projekten ska nå indikerar utvärderingen att projekten har nått företag som till stor del befinner sig i branscher som har blivit hårt drabbade av coronapandemin. I sina ansökningar fick projektägarna själva motivera kopplingen mellan deras projekt och coronapandemin.

Enligt projektens egen rapportering om deltagande företag har de framför allt nått företag som är verksamma inom handel (37 procent, se figur 7). Därutöver är 15 procent av företagen verksamma inom hotell och restaurang och 14 procent inom tillverkning.

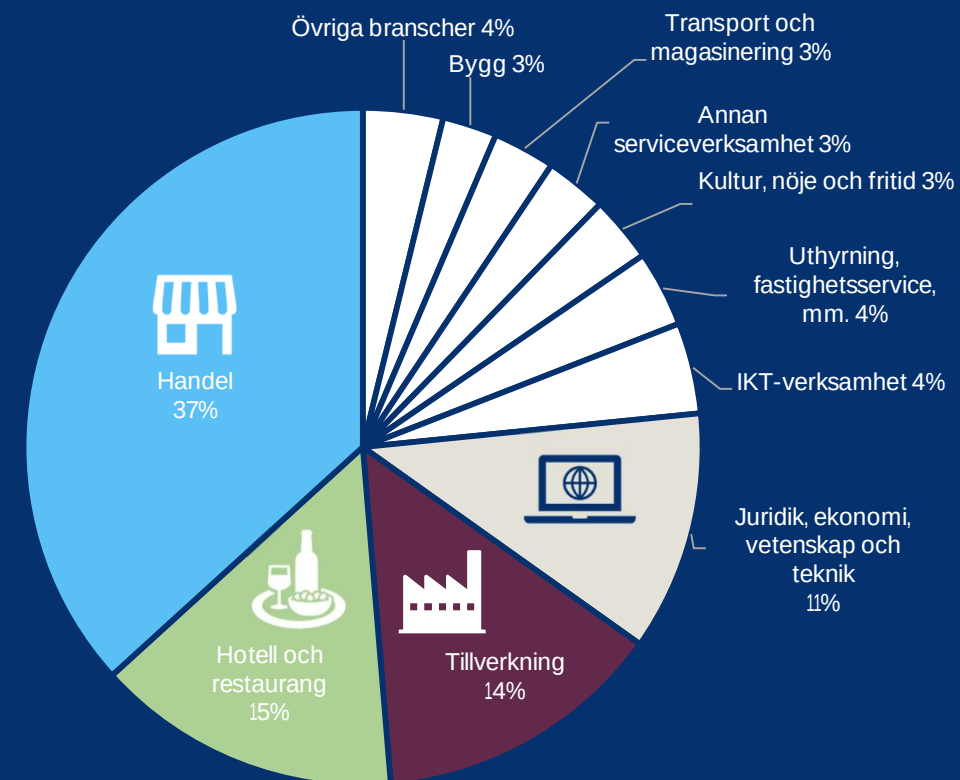
"Det [kopplingen till drabbade branscher] upplevde jag som att projektägarna redogjorde för i ansökningarna. De behövde ha coronakopplingen. I beredningen förkastade vi några som inte hade coronakoppling."

ESF-medarbetare

"Det var en omvänd bevisbörda. Om du säger att du är drabbad får du visa hur många som är drabbade. (...) Den som söker får motivera sitt behov. Det är svårt att operationalisera ett steg längre, då måste man göra kvantitativ analys och det fanns det inte tid för."

ESF-medarbetare

Figur 7: Deltagande företags branschtillhörighet



Källa: Projektens egen rapportering, information om bransch hämtat från Retriever.
Notera: Figurerna baseras på information om deltagande företag i 10 pågående projekt januari 2022, totalt 577 företag.

Projekten har svårt att få deltagare

Projekten har hittills haft stora problem med att få deltagare

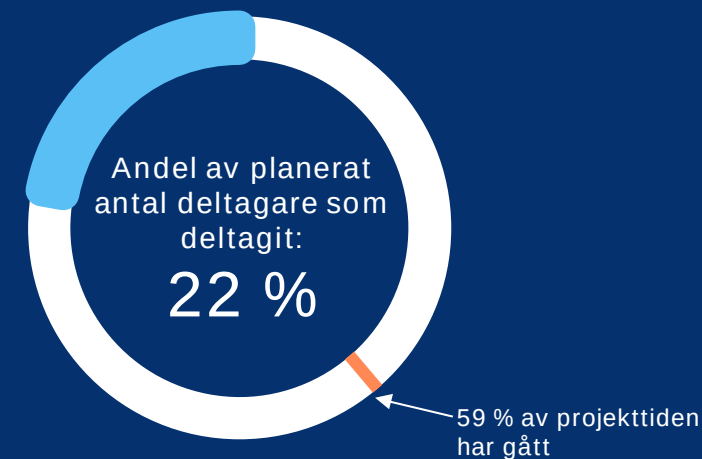
Utvärderingen indikerar att utlysningen hittills har nått betydligt färre individer än planerat. Utlysningstexten innehåller inget mål om hur många individer utlysningen ska nå, men projektens ansökningar ger tillsammans en indikation på avsett antal deltagare. I november 2021, när cirka 60 procent av projekttiden hade gått, hade sammanlagt 22 procent av projektens planerade antal deltagare medverkat. För att nå avsett antal deltagare ser Ramboll att många projekt måste öka rekryteringstakten avsevärt under resterande projekttid. Eftersom utlysningens syfte och samtliga mål är helt beroende av antalet deltagare utgör detta en betydande risk för att målen inte ska uppnås.

Projekten har haft en lång startsträcka

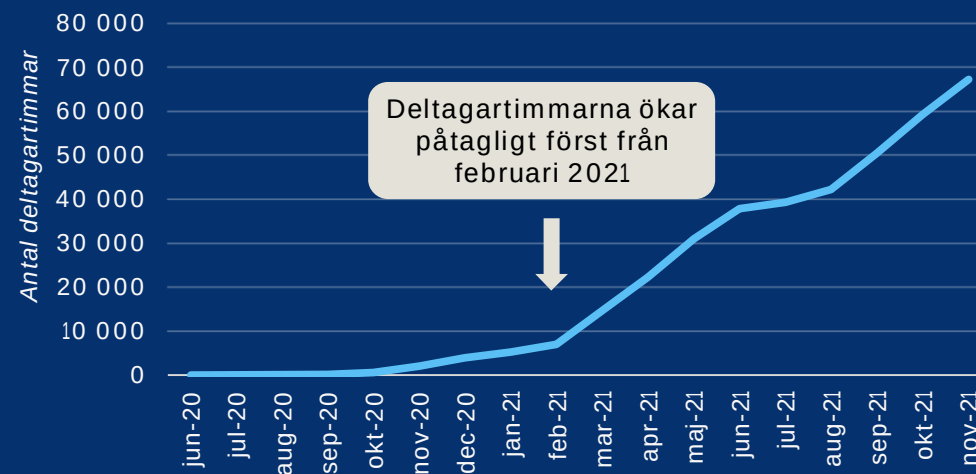
Projekten har också haft en lång startsträcka vad gäller att komma igång med sina insatser. På cirka 60 procent av projekttiden hade de arbetat upp en knapp tredjedel av sina beviljade medel. Deltagartimmarna ökade inte påtagligt förrän i februari 2021, cirka nio månader efter att projekten hade blivit beviljade. Till och med november 2021 hade projekten lagt ner totalt drygt 67 000 deltagartimmar, i genomsnitt 16 timmar per deltagare.

Även våra intervjuer visar att det har tagit lång tid för många projekt att komma igång. Flera respondenter menar att detta beror på den snabba utlysningssprocessen, som gjorde att flera projekt inte hann göra ett tillräckligt gediget förarbete. Det har till exempel tagit tid för projekten att rigga och upphandla insatser, varför deras startsträcka blev mycket lång när de väl har blivit beviljade medel. I våra intervjuer framkommer att det finns problem även i andra utlysningar med att det tar lång tid för projekten att komma igång, men att det var särskilt tydligt i denna utlysning.

Figur 8: Andel av planerat antal deltagare som deltagit i projekten



Figur 9: Antal deltagartimmar per månad (kumulativt)



Källa: SCB och ESF-rådet med Rambolls bearbetning.
Notera: Data i diagrammens är till och med november 2021. Figurerna baseras på 18 pågående projekt. Projekten Re: Skills T & F och Stork saknar information om deltagare och ingår därför ej i figurerna.

Flest män har deltagit i insatser, men tidfördelningen är jämn

Fler män än kvinnor har fått del av insatser i projekten

I utlysningstexten framkommer att utlysningen ska bidra till kompetensutveckling för både kvinnor och män. Det finns dock inga mål om hur könsfördelningen ska se ut. Utvärderingen visar att flertalet av projektets deltagare, 58 procent, har varit män (se figur 10). Vårt nätverksmöte med projektrepresentanter visar att detta speglar projektens planerade könsfördelning. Sammanlagt har projekten planerat att rikta sig mot 62 procent män och 38 procent kvinnor. Enligt flera representanter beror detta framför allt på att de riktar sig mot mansdominerade branscher. Ramboll ser att den ojämna fördelningen dessutom ligger i linje med Arbetsförmedlingens analys som visar att män generellt får ta del av arbetsnära insatser, som arbetsmarknadsutbildningar, i högre grad än kvinnor.*

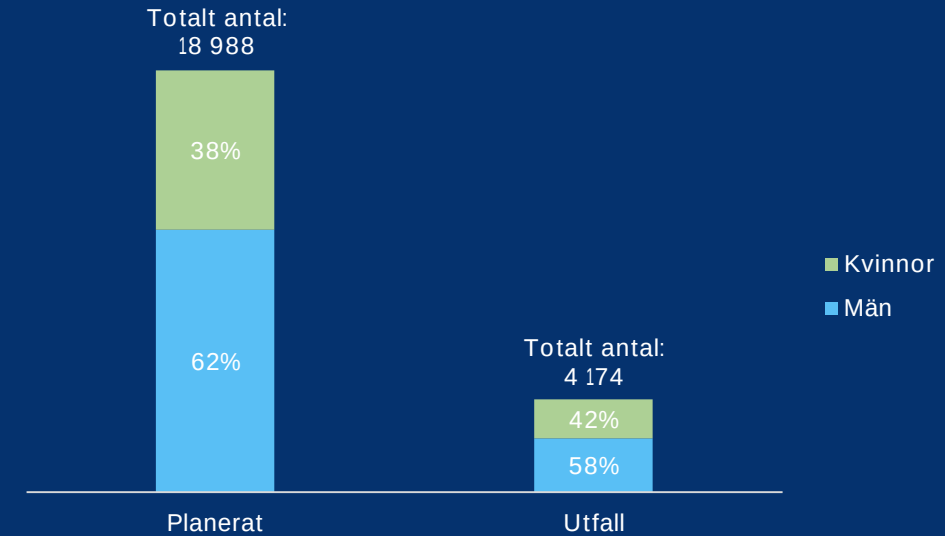
Kvinnor och män får ungefär lika många timmars insatser per person

Även om projektets insatser har nått fler män än kvinnor är fördelningen av tid jämn mellan könen. Både kvinnor och män har i snitt fått 16 utbildningstimmar per person (se figur 11).

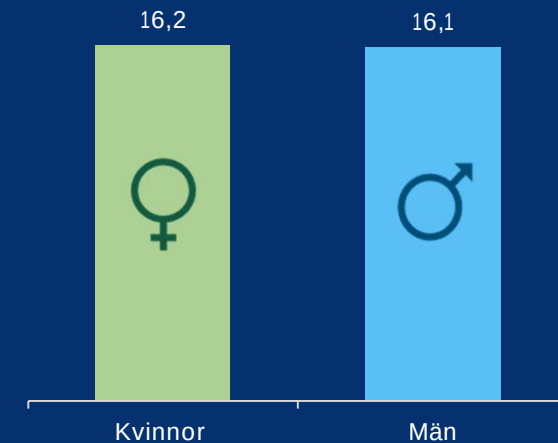
"Vi har en bransch som är 80 procent män. Vi riktar oss inte mer mot männen, men de är övervägande."

Projektrepresentant

Figur 10: Andel kvinnor och män som deltagare – planerat och utfall



Figur 11: Antal utbildningstimmar per deltagare



* Källa: Arbetsförmedlingens studie "Hur skapar vi en mer jämställd arbetsmarknadsinrättning? En studie av Arbetsförmedlingens förmedlingsverksamhet och insatser ur ett jämställdhetsperspektiv" 2018:32

Källa: SCB och ESF-rådet med Rambolls bearbetning.
Notera: Data i diagrammen är till och med november 2021. Figurerna baseras på 18 pågående projekt. Projektet Re: Skills T & F och Stork saknar information om deltagare och ingår därför ej i figurerna.

5. Horisontella principer

I detta kapitel analyserar vi hur ESF-rådet har arbetat för att nå ambitionerna gällande horisontella principer och hur detta avspeglas i projektens inriktning på horisontella principer.

Integreringen av horisontella principer har ökat från ovanligt låga krav på projektansökningarna



Rambolls bedömning sker inte mot en fastställd norm

Ramboll ser inte att ESF-rådet har en tydlig målbild för horisontella principer*. Rambolls bedömning sker därför inte gentemot någon tydligt fastställd norm. I stället bedömer vi vad i utlysningen som bidrar till att möta övergripande behov gällande horisontella principer och vad som brister för att möta desamma. När det är möjligt och relevant bedömer vi mot andra referensnivåer, som ESF-rådets ordinarie utlysningar och andra verksamheters arbete med horisontella principer.



Kopplingen mellan behov och mål för horisontella principer är otydlig

Utlisningen saknar konkreta mål kopplade till en behovsanalys utifrån horisontella principer. Det finns dock en övergripande beskrivning i utlysningstexten av hur projekten ska arbeta med horisontella principer. Denna skrivning ligger i linje med socialfondsprogrammets skrivningar om horisontella principer och övergripande nationella mål. Utlisningen är i så mån relevant gällande horisontella principer.



Utlisningens effektivitet gällande horisontella principer hänger samman med myndighetens etablerade styrka på området

Bedömningarna av horisontella principer i projektansökningarna var något mildare än i ordinarie utlysningar. Fokuset på horisontella principer blev dock starkare från och med projektens analys- och planeringsfas. I en vidare jämförelse ser Ramboll att ESF-rådets integrering av horisontella principer i denna utlysning utmärker sig på samma sätt som myndighetens övriga arbete på detta område. I jämförelse med andra verksamheter inom Sverige och internationellt ser vi att ESF-rådet ligger i framkant.



Projekten integrerar horisontella principer, men i olika hög grad

Utvärderingen visar att projekten avser att integrera de horisontella principerna i sitt genomförande, framför allt vad gäller jämställdhet och tillgänglighet. Rambolls bild är att projekten på grund av ESF-rådets krav har integrerat horisontella principer i högre grad än de annars hade gjort. Vi ser tecken på att flera projekt har integrerat horisontella principer ändamålsenligt i linje med ambitionerna i utlysningen.

* De horisontella principerna är jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. I icke-diskriminering ingår alla diskrimineringsgrunder i diskrimineringslagen: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning och ålder.

ESF-rådet har inte specifikt riktat utlysningen mot horisontella principer

ESF-rådet har inte utformat utlysningen specifikt mot horisontella principer, men de standardiserade skrivningarna är ändå relevanta

Rambolls övergripande bild är att ESF-rådet inte har utformat utlysningen med fokus på horisontella principer. Vi ser att myndigheten saknar en tydlig övergripande målbild för horisontella principer att utgå från. Utlysningstexten visar också att kraven på projektansökningarna vad gäller horisontella principer är standardiserade skrivningar, som ser likadana ut i andra utlysningar. Även om det är relativt hög nivå i relation till många andra offentliga verksamheter och program ser vi att skrivningarna är vaga vad gäller ESF-rådets förväntningar på projekten. Myndigheten lämnar på så sätt till projektägarna att avgöra hur de ska arbeta med horisontella principer och vad detta ska leda till.

Trots att utlysningen inte hade ett specifikt fokus på horisontella principer så är standardskrivningarna så bra att de lyfter utlysningen. Övergripande ligger ESF-rådets skrivningar om horisontella principer i utlysningen i linje med såväl Socialfondsprogrammets dito som målet för funktionshinderspolitiken*. De ligger också i linje med de av regeringen fastställda jämställdhetspolitiska målen**, där Ramboll ser att utlysningen har potential att bidra till målen om ekonomisk jämställdhet och jämställd utbildning. Ramboll bedömer därmed att utlysningen är relevant avseende hur väl den stämmer överens med målen för horisontella principer på högre nivå i myndigheten och samhället.

* Målet är formulerat: "Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. [...]"

** Läs mer om det övergripande målet för jämställdhetspolitiken och de sex delmålen [här](#)

*** Källa: Arbetsförmedlingens studie "Hur skapar vi en mer jämställd arbetsmarknadsetablering? En studie av Arbetsförmedlingens förmedlingsverksamhet och insatser ur ett jämställdhetsperspektiv" och Arbetslivsinstitutets utredning "Hållfast arbetsrätt"

ESF-rådet hade begränsad nytta av sina analyser i utformningen

För att utlysningen ska möta de mest angelägna behoven är det värdefullt att kunna utgå från användbara behovsanalyser. Rambolls bild är att ESF-rådet saknar djupgående behovsanalyser med integrerade horisontella principer generellt och för denna utlysning. Utvärderingen visar att myndighetens analysenhet gjorde analyser av arbetsmarknadsläget efter att coronapandemin hade börjat, innan utlysningen tillkom. Analyserna berörde jämställdhet kortfattat, men de innefattade ingen bred eller djup analys av behov utifrån horisontella principer. Våra intervjuer visar också att ESF-rådet inte använde analyserna i utformningen av utlysningen. Ett alternativ för att denna utlysning skulle möta olika behov hade exempelvis kunnat vara att genomföra flera utlysningar med olika inriktning, till exempel mot olika branscher. Ramboll ser att detta hade kunnat motverka den inriktning mot att deltagarna främst kommer från mansdominerade branscher, vilket våra intervjuer antyder är fallet.

Enskilda samordnare gjorde ansträngningar för att nå kvinnodominerade branscher

Även om horisontella principer inte har stått i fokus för utlysningen visar utvärderingen att enskilda samordnare, som en del av mobiliseringsarbetet, tog kontakter med potentiella projektägare i kvinnodominerade branscher (Visita, besöksnäring). Ingen av dessa valde dock att söka medel i utlysningen. Enligt våra respondenter kan det bero på att dessa branscher generellt tar del av kompetensutveckling i låg grad och därför saknar ett etablerat system för att arbeta med frågorna. Ramboll ser att det därmed finns en risk att utlysningen riskerar att bidra till att fördjupa den rådande diskrimineringen vad gäller att kvinnor generellt får mindre kompetensutveckling än män***.

Horisontella principer hade liten påverkan på urvalet av projekt

ESF-rådets krav på inkomna ansökningar var lägre än i andra utlysningar

Rambolls bedömning är att horisontella principer hade begränsad påverkan på urvalet av projekt i denna utlysning. Utvärderingen visar bland annat att ESF-rådet ställde lägre krav på horisontella principer i projektansökningarna än i andra utlysningar. I våra intervjuer framkommer att samordnarna i beredningen av inkomna ansökningar gjorde mindre hårda bedömningar än i ordinarie utlysningar. Detta eftersom det var viktigt att skyndsamt nå ut med utlysningens medel, vilket ESF-rådet prioriterade över att göra en gedigen bedömning av träffsäkerhet utifrån behoven kopplat till horisontella principer.

Närmare bestämt ser vi att ESF-rådets betygsättning av projektansökningar inte har påverkat urvalet av projekt i utlysningen. Samordnare på ESF-rådet gör i denna och andra utlysningar bedömningar av projektansökningarna och sammanställer dessa till SFP i ett så kallat underlag för bedömning. I detta ingår ESF-rådets bedömning av varje projektansökan utifrån kraven på horisontella principer i utlysningstexten. I denna utlysning gjorde ESF-rådet denna bedömning dels kvalitativt genom en beskrivande text, dels genom en poängbedömning med en skala som sträcker sig från godkänd till mycket väl godkänd. I bedömningen fick alla projekt i denna utlysning betyget godkänd gällande såväl horisontella principer som övriga kriterier. Vi ser därför att betygsättningen inte har påverkat prioriteringen av projekt.

SFP kan inte säkerställa att urvalet av projekt möter mest angelägna behov

Ramboll bedömer att SFP inte kan säkerställa att urvalet av prioriterade projekt möter de mest angelägna behoven. Vid urvalet av projekt att prioritera är det därför oklart vilka målgruppers behov som blir tillgodosedda och vilka som blir förbisedda med det aktuella urvalet.

Utvärderingen visar att SFP-gruppen inte gjorde urvalet av projekt utifrån en helhetsbild av huruvida projekten samlat möter behov med hänsyn till horisontella principer, som att möta behov hos både kvinnor och män. Vi har tidigare beskrivit att det inte finns någon djupgående behovsanalys utifrån horisontella principer. SFP gjorde därmed inte sitt urval utifrån en sådan. Urvalet gjordes heller inte utifrån en samlad bedömning av i vilken mån projekten samlat möter dessa behov och vilka grupperns behov som inte blir tillgodosedda.



Samordnarna och projekten fokuserade mer på horisontella principer efter att projekten beviljats

ESF-rådet höjde kraven, men uppföljning och kravställning saknar systematik

Ramboll bedömer att utlysningen fick ett starkare fokus på horisontella principer efter att projekten blev beviljade. Till genomförandefasen ställde samordnare krav på många projekt att utveckla arbetet på detta område. Enligt Ramboll tyder detta på att de standardiserade skrivningarna om horisontella principer i utlysningstexten var tillräckligt tydliga och träffsäkra för att ställa krav mot. Det visar också att samordnare prioriterade horisontella principer högt nog för att göra granskningar och ställa krav på projekten. Ramboll ser det som positivt att ESF-rådet kunde ställa krav i detta skede, eftersom kraven på projektansökningarna var lägre.

Rambolls bild är att samordnarnas kravställning kan förklaras av att myndigheten har en etablerad kultur och praxis för samordnare att kontrollera och uppmuntra projekt att arbeta med horisontella principer. Detta framträder även i vårt nätverksmöte med samordnare. ESF-rådet har haft horisontella principer på agendan i decennier, blivit utvald som en av sextioalet myndigheter inom programmet Jämställdhet i Myndigheter sedan flera år, samt utvecklat modellen för övriga EU-länders jämställdhetsintegrering av socialfonden. Detta indikerar att myndigheten ligger i framkant kring horisontella principer inom både Sverige och internationellt.

Samtidigt ser vi att samordnarna har olika kompetens och att det saknas en samstämmig bild angående tolkningen av regelverk och vilka krav samordnarna ska ställa på projekt. Denna bild framträder också i våra nätverksmöten med projektrepresentanter och samordnare, samt i utvärderingen av socialfondsprogrammet 2014-2020 som visar att kravställningen på projekten gällande horisontella principer är otydlig.*

*Källa: Effekttutvärdering av det nationella socialfondsprogrammet Programperioden 2014–2020, Sweco 2021:118-119

Uppföljning och analys är främst konsuppdeling av deltagarstatistik

Utöver krav på konsuppdelad deltagarstatistik saknas etablerad uppföljning och analys av horisontella principer. Det finns inte heller någon etablerad användning av det data som skickas till Statistiska Centralbyrån (SCB). Ur SCB:s data är det möjligt att få fram fler bakgrundsvariabler och data om deltagarna. SCB:s bakgrundsvariabler är inte tillgängliggjort, så det blir svårt att följa upp, analysera och styra projekten utifrån denna kunskapsgrund.

Projekten får stöd i olika former

I vår analys framträder tre former av stöd till projekten kring horisontella principer: guider, mallar, samt direkt stöd. Myndigheten har övergripande guider såsom *Standarden för jämställdhetsintegrering*, *Svenska ESF-rådets standard för tillgänglighetsintegrering* samt *En guide för att främja lika rättigheter och möjligheter*. I utvärderingen ser vi dock inga tecken på att projekten har använt guiderna i någon betydande grad. I några fall har projekten använt sig av ESF-rådets mall för upphandling av utvärdering. I denna mall finns krav gällande horisontella principer. På samma sätt som kraven i utlysningen ser vi dock att kraven är relativt lågt ställda, med en trubbig bedömning genom en skala med få steg. Vi ser därför inte att mallen fungerar för att i betydande grad styra valet av leverantör utifrån kompetens i eller fokus på horisontella principer.

ESF-rådet tillhandahåller inte externt stöd till projekten kring horisontella principer på samma sätt som under tidigare programperioder. Projekten får dock stöd och uppmuntran från samordnare, som på egen hand har frihet att tillhandahålla ett lika omfattande stöd som tidigare. Ramboll bedömer inte om den totala omfattningen på stödet skiljer sig i denna utlysning jämfört med andra utlysningar i denna programperiod, utan konstaterar bara att projekten får mindre externt stöd kring horisontella principer än tidigare.

Projekten har i hög grad integrerat horisontella principer ändamålsenligt

Projekten avser arbeta med de horisontella principerna

Utvärderingen visar att projekten samlat avser arbeta med alla horisontella principer. I vårt nätverksmöte med projektrepresentanter framgår att projekten framför allt avser att arbeta med jämställdhet (se figur 12). De planerar i något lägre grad arbeta med tillgänglighet. Vad gäller principen för icke-diskriminering, som innefattar samtliga diskrimineringsgrunder i Diskrimineringslagen, avser projekten att arbeta mest med etnisk tillhörighet och minst med sexuell läggning och religion.

Inriktningen på projektens aktiviteter är i hög grad relevant och ändamålsenlig

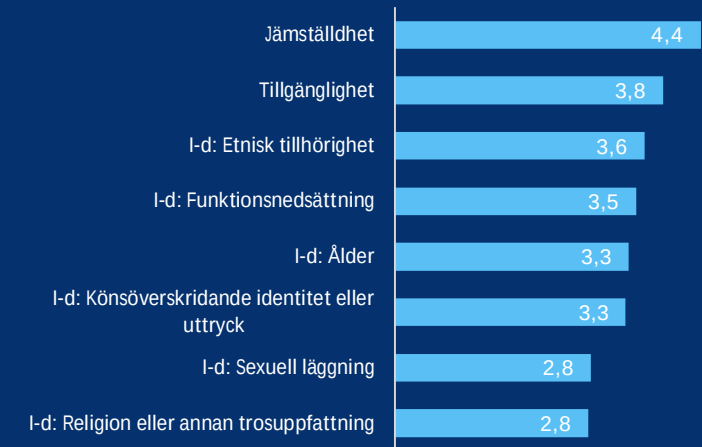
Rambolls bild är att inriktningen på projektens aktiviteter i hög grad är relevant och ändamålsenlig för att bidra till effekter i linje med utlysningens och socialfondsprogrammets vaga ambitioner, samt nationella politiska mål som de jämställdhetspolitiska målen. Utvärderingen visar att projekten arbetar med horisontella principer på flera olika sätt. Några projekt riktar sig till exempel mot kvinnodominerade branscher. Andra tillgänglighetsanpassar digitala kurser, genomför separata eller integrerade utbildningar i horisontella principer, samt efterfrågar vid upphandling kompetens i horisontella principer. Ramboll ser att merparten av dessa aktiviteter ligger i linje med den etablerade och utbredd rekommenderade metoden jämställdhetsintegrering. I flera fall har projekten även integrerat andra horisontella principer än jämställdhet på motsvarande vis.**

*Principen *Tillgänglighet* och *Icke-diskriminering: Funktionsnedsättning* avser samma företeelse. Projektrepresentanterna bedömer båda dessa ganska högt (3,8 respektive 3,5). Dessa svar kan användas som en indikation om hur träffsäkra projekten är sin bedömning, eftersom de får svara två gånger på samma fråga i olika tappning. Det är en märkbar skillnad på 0,3, men det är inte en avsevärd skillnad. Det ger en indikation om hur träffsäkra bedömningarna är i detta avseende.

** Källa: Enkät svar, projektansökningar och diskussion i nätverksträff med projektrepresentanter.

Figur 12: I vilken mån avser ni arbeta med följande horisontella principer?

(skala 1-5 där 1 = inte alls och 5 = mycket hög grad)



"Fokus har varit på att stärka yrkesroller, som är kvinnodominerade."

Projektrepresentant

"I upphandlingen av utbildningsleverantörer ser vi noga till hur utbildaren arbetar med horisontella principer."

Projektrepresentant

"Varje deltagande organisation ska delta på en utbildning i horisontella principerna med minst en eller två personer."

Projektrepresentant

"Störst mån arbetar vi med att tillgänglighetsanpassa våra e-kurser."

Projektrepresentant

Notera: Ramboll genomförde ett nätverksmöte med projektrepresentanter 23 februari 2022. 16 projektrepresentanter från 14 olika projekt svarade på frågan i översta diagrammet. I de fall ett projekt hade mer än en representant har medelvärdet av deras svar använts. "I-d" står för den horisontella principen icke-diskriminering

6. Sammanfattande bedömning

I detta kapitel gör vi en sammanfattande bedömning av utlysningen. Med hjälp av det analytiska ramverket RIF (se kapitel 1) utgår vi från ovanstående kapitel för att ge en samlad bedömning av sannolikheten för att utlysningen kommer att leda till avsedda effekter.

Utlysningen kommer ha svårt att nå avsedda effekter

Möjliggörande kontext
(relevans)

X

Ändamålsenlig utformning
(relevans)

X

Effektiv implementering
(effektivitet och tidiga resultat)

=

Hög sannolikhet att nå
avsedda effekter

 Utlysningen har inte gynnats
av en möjliggörande kontext

Flera omvärldsförändringar har påverkat kontexten på ett sätt som har försvårat utlysningens genomförande:

Coronapandemins påverkan på den svenska ekonomin blev mindre allvarlig än befarat. Detta har inneburit att många företag har fått mer att göra än utlysningens projekt har planerat för. Färre individer har också blivit permitterade och varslade än planerat.

Som en följd av detta har många företag inte prioriterat sin medverkan i projektet och att lägga tid på kompetensutveckling.

 Utlysningens design var
delvis ändamålsenlig

Valet att utforma en öppet formulerad utlysning, som lägger ansvaret för behovsanalys på marknaden, var rimligt när snabbhet var prioriterat.

Utlysningens utformning ger goda förutsättningar att nå kortsiktiga resultat. Utformningen är dock mindre ändamålsenlig för att nå avsedda effekter. Projekten styrs i liten utsträckning mot effekterna. Utlysningen bygger dessutom i liten utsträckning på evidens, både vad gäller analys av behov och vad gäller att bistå projektägare med effektiv design av insatser.

 Utlysningsarbetet
genomfördes väl, men med
vissa negativa konsekvenser

Innovativa arbetssätt bidrog till effektivt utlysningsarbete. Efter ett högt söktryck blev relevanta projekt snabbt beviljade, med en spridning över hela landet.

Prioriteringen av snabbhet har dock inte gynnat projektens förutsättningar. De hade behövt mer tid för planering och förankring. Till följd av detta har flera projekt misslyckats med deltagarrekruteringen. Projektets rekrytering har också prioriterat företagets behov, över individer i omställning.

 Sammantaget ser Ramboll
små förutsättningar för
utlysningen att nå effekter i
avsedd omfattning

Den förändrade kontexten, i kombination med utlysningens prioritering av snabbhet, har medfört att projektens deltagarantal är mycket lägre än planerat.

Kontexten och många av projektens rekryteringsväg har dessutom försvårat förutsättningarna för effekter för individer som är permitterade, varslade eller i behov av omställning.

7. Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel presenterar vi våra samlade slutsatser av utvärderingen, med fokus på lärdomar från pandemiutlysningen. Kapitlet innehåller också våra rekommendationer till ESF-rådet för myndighetens fortsatta arbete. Rekommendationerna rör dels hur ESF-rådet bör agera vid en kommande kris och för att öka beredskapen inför ett sådant scenario, dels hur myndigheten kan utveckla ordinarie verksamhet utifrån lärdomarna av denna utlysning.

Utllysningen ger flera viktiga lärdomar för både krisutlysningar och ordinarie verksamhet

Hur kan ESF-rådet agera i en kommande kris?



SLUTSATS

Utllysningen har visat att ESF-rådet kan vara en relevant aktör i en kris.

REKOMMENDATIONER

Gör myndigheten redo inför nästa krisutlysning.

Utveckla arbetsmodellen för krisutlysningar.



SLUTSATSER

Utlysningens prioritering av snabbhet har påverkat resultaten negativt.

Krisutlysningar måste vara flexibla för att behålla relevans och effektivitet.

REKOMMENDATION

Öka möjligheterna till justeringar i projekten under arbetets gång.

Vilka lärdomar finns till ordinarie verksamhet?



SLUTSATS

Utlysningen har i liten utsträckning styrt mot att möta behov utifrån evidens.

REKOMMENDATIONER

Ta fram kunskapsunderlag för att kunna forma utlysningar i linje med gällande kunskapsläge

Använd kunskapsunderlagen för att forma mer träffsäkra och effektiva utlysningar

Utveckla myndighetens kapacitet för att arbeta evidensbaserat



SLUTSATS

Utlysningen har inte arbetat med lärande i önskad utsträckning.

REKOMMENDATIONER

Styr såväl utlysningar som utvärderingar tydligare mot lärande.

Fortsätt att arbeta interregionalt vid behov.

Låt horisontella principer öka utlysningarnas träffsäkerhet och effektivitet mot samhällets behov.



Utlysningen har visat att ESF-rådet kan vara en relevant aktör i en kris

ESF-rådet lyckades väl med att arbeta innovativt i kris

Utvärderingen visar att denna utlysning på flera sätt har varit en pilot för ESF-rådets arbete. Även om myndigheten har agerat i kriser tidigare var detta första gången myndigheten reaktivt agerade på ett så snabbt sätt.

Rambolls samlade bedömning är att ESF-rådet lyckades mycket väl med att arbeta innovativt för att skyndsamt nå ut med utlysningsmedel i kris. Myndigheten agerade mycket snabbt och kunde reaktivt förmedla medel till sökande med behov inom ramen för ett antal veckor. Vi ser att ESF-rådet utvecklade nya arbetssätt med goda resultat och visade att myndigheten kan vara en relevant aktör vid kommande kriser.

Det finns potential att justera arbetet för en kommande krisutlysning

Ramboll bedömer samtidigt att det finns potential att dra lärdomar av utlysningsarbetet för att utveckla myndighetens arbete ytterligare. Vi ser att myndigheten bör justera ett antal aspekter för att stärka förutsättningarna för såväl hög relevans som effektivitet och måluppfyllelsen i en kommande krisutlysning. Eftersom detta var första gången ESF-rådet agerade på detta snabba sätt ser vi att det finns stor potential till lärande och utveckling, som kan leda till ett mer välfungerande agerande vid kommande behov.



Gör myndigheten redo inför nästa krisutlysning



Ta fram en plan och kommunicera att myndigheten är redo som krisaktör

Ramboll ser att det kan finnas behov av att prioritera snabbhet vid en framtida utlysning som ska möta en kris, i likhet med situationen våren 2020. För att fortsätta vara en relevant krisaktör rekommenderar vi att ESF-rådet gör sig redo för nästa gång en kris uppstår. Vi rekommenderar att ESF-rådet tar fram en plan för hur arbetet ska gå till vid nästa kris, så att myndigheten är redo nästa gång det uppstår ett brådskande behov. ESF-rådet bör också kommunicera till departementet att myndigheten är redo som denna krisaktör, om behov skulle uppstå.



Utveckla strukturkapital för att kunna agera snabbt och träffsäkert

För att vara redo för en ny krisutlysning rekommenderar vi också att ESF-rådet drar nytta av lärdomar om det innovativa arbetet samt paketera detta på ett användbart sätt. Vi rekommenderar att utveckla strukturkapital* för hur myndigheten ska genomföra en krisutlysning. Genom att sammanställa processer, arbetssätt och annat strukturkapital kan myndigheten stå redo att agera snabbt när behov uppstår. Det kan till exempel vara relevant att sammanställa processbeskrivningar för samordnarnas arbete med krisutlysningar, som tydliggör vilken funktion som ska göra vad, när, samt vad det ska leda till. Utvärderingens processkartläggning (se sida 20) är en god början, men behöver kompletteras för att beskriva hela arbetet. Samla inblandade medarbetare och chefer för att identifiera vad som fungerade bra respektive dåligt för att beskriva hur ESF-rådet bör arbeta vid en liknande situation framåt och vad som går att implementera i ordinarie verksamhet.

Vi rekommenderar också att ESF-rådet utvecklar ett bredare strukturkapital av behovsanalyser och evidenskartläggningar. Genom att ha detta på plats i förväg kan myndigheten snabbt använda strukturkapitalet vid en krisutlysning och minska behovet av öppna utlysningar med liten styrning mot behov och evidens. Detta ökar myndighetens beredskap för att snabbt agera träffsäkert. Hur detta kan ske utvecklar vi på sida 49, då det även har bäring på den ordinarie verksamheten.

*Med "strukturkapital" menar vi främst dokumenterad kunskap som stannar i organisationen och är tillgängligt över tid till liten kostnad. Det kan exempelvis handla om kunskapsunderlag som tagits fram, och som sedan återanvänds vid behov. Skillnaden mellan strukturkapital och humankapital är att det förra stannar i organisationen även om medarbetarna byts ut. Strukturkapitalet kan ge organisationen en inneboende effektivitet och handlingskraft som i viss mån förblir oberoende av de enskilda medarbetarnas bidrag eller förmåga.



Utveckla arbetsmodellen för krisutlysningar

Bibehåll utlysningsprocessen fram till beslut

För att bli en ännu bättre krisaktör rekommenderar vi att ESF-rådet använder lärdomar från denna utlysning för att utveckla hur myndigheten arbetar i kris. Vi ser att myndigheten på så sätt kan öka effektiviteten i utlysningsarbetet och stärka förutsättningarna för beviljade projekt att nå goda resultat.

Vi rekommenderar till exempel att ESF-rådet även i framtida krisutlysningar arbetar med regionövergripande arbetsgrupper med seniora samordnare, som tillsammans bereder ansökningar. Utvärderingen visar att detta arbetssätt har fungerat bra och varit mycket uppskattat i denna utlysning.

Vi rekommenderar också att bibehålla den snabba utlysningsprocessen till och med beslut, samt ett flexibelt förhållningssätt till inkomna projektansökningar. Vi bedömer i nuläget att ESF-rådet gjorde en korrekt prioritering i att ställa lägre krav på inkomna projektansökningar, för att kunna bevilja medel på mycket kort tid. Kort tid för att skriva projektansökan ger också fördelen att det minskar mängden arbete som potentiella projektägare lägger ner på projektansökningar som inte blir beviljade.

För att ge goda förutsättningar för projektägare att inkomma med ansökningar på kort tid ser Ramboll också att det är av stort värde att ESF-rådet fortsätter att ge ett omfattande stöd till potentiella projektägare. Detta genom att exempelvis svara på frågor och erbjuda kunskapsstöd.

Ge projekten bättre förutsättningar för genomförande

Medan vi bedömer att det var fördelaktigt att genomföra en snabb utlysningsprocess till och med beslut ser vi att det var mindre gynnsamt att påskynda starten av projektens genomförandefas. I stället rekommenderar vi att ESF-rådet prioriterar att låta projekten hinna planera och utveckla sitt genomförande innan de startar upp verksamhet för deltagare. Vi ser att projekten bör få möjlighet till en ordentlig period för analys och planering, så att de står redo när de ska involvera deltagare. Ramboll rekommenderar att ESF-rådet ger denna möjlighet i första hand i form av en analys- och planeringsfas, som i innevarande programperiod, eller i andra hand genom att ge utrymme för analys och planering under början av genomförandefasen. Perioden för analys och planering bör dessutom inte infalla i semestertider. Även om projekten kan prioritera att arbeta under denna period kräver arbetet externa kontakter, till exempel att projekten involverar samarbetsaktörer eller genomför upphandlingar, vilket kan vara svårt under sommarmånaderna.

Ställ krav på projekten i övergång till genomförande

Ramboll har i utvärderingen förstått att flera projekt inte var redo vid övergång till genomförandefas, samt i flera fall inte hade blivit beviljade fortsättning i en normal utlysningsprocess. För att nå önskade resultat rekommenderar vi att ESF-rådet inte sänker kraven på projekten i övergången till genomförandefas. I stället ser vi att ESF-rådet kan överväga att förlänga projektens period för analys och planering, i de fall projekten inte är redo för ett genomförande av hög kvalitet. Ett alternativ till detta kan vara att lägga ner projektet och omfördela medlen, om möjligt till andra projekt inom utlysningen.



Utlysningens prioritering av snabbhet har påverkat resultaten negativt

ESF-rådet lyckades lysa ut och bevilja medel snabbt

Rambolls bild är att ESF-rådet lyckades bevilja utlysningens medel mycket snabbt. Myndigheten genomförde utlysningen skyndsamt, efter styrning från regeringen. Den skulle på mycket kort tid nå ut till drabbade branscher för att motverka pandemins negativa konsekvenser. ESF-rådet lyckades väl med att genomföra utlysningen och bevilja medel till projektägare på kort tid. Snabbhet var prioriterat för att möta behov medan det fanns frigjord tid enligt utlysningens antaganden. Coronakommissionen argumenterar för att det i krisåtgärderna under pandemin var rätt att prioritera snabbhet över träffsäkerhet under den osäkra tid som rådde i och med coronapandemin.

Prioriteringen av snabbhet har dock påverkat projekten negativt

Samtidigt som den snabba utlysningsprocessen var prioriterad för att möta behov under coronapandemin visar utvärderingen att detta har fått stora konsekvenser för projekten. Vi ser att snabbheten innebar att ESF-rådet genomförde utlysningen med bristande träffsäkerhet, eftersom myndigheten inte hade tid att göra nödvändiga analyser.

Snabbheten innebar också att beviljade projekt fick för lite tid på sig att genomföra nödvändiga behovsanalyser och planera sina insatser. Detta har påverkat projektens genomförande negativt. Utvärderingen visar att deltagartiden i utlysningen som helhet inte steg markant förrän nio månader efter att projekten hade blivit beviljade. Det faktum att ESF-rådet genomförde och beviljade utlysningens medel skyndsamt medförde alltså inte att medlen nådde företag och individer snabbt.

I en kris får snabbhet vägas mot träffsäkerhet

Ramboll bedömer att prioriteringen att snabbt få ut utlysningens medel har medfört en risk för låg grad av effektivitet och relevans i insatserna. I utformningen av utlysningen utgick ESF-rådet från en generell bedömning att individer och företag har behov av kompetensutvecklande insatser, samt att coronapandemin skapade utrymme för många att delta i sådana insatser. Myndigheten utgick dock inte från en analys av var behoven var som störst under pandemin. I stället för att styra mot de största behoven har ESF-rådet därmed satsat en mängd medel mot ett generellt behov, med förhoppningen att medlen ska träffa rätt i allmänhet.

Samtidigt visar utvärderingen att det finns en avvägning mellan snabbhet och träffsäkerhet. I en kris är snabbhet av nöden, särskilt i och med den tydliga styrning som ESF-rådet fick. Ramboll ser dock att det är viktigt att ha en medvetenhet om konsekvenserna av denna avvägning och försöka motverka de negativa konsekvenserna. Vi ser att det finns insatser som kan bidra till att motverka brister i analys och behovsstyrning, vilket vi utvecklar i rekommendationerna på sida 47 respektive 49.



Krisutlysningar måste vara flexibla för att behålla relevans och effektivitet

Utlisningen tappade i relevans till följd av en förändrad kontext

Ramboll bedömer att utlysningen var relevant när den tillkom, men att relevansen har minskat över tid. Detta främst på grund av en förändrad kontext, i takt med coronapandemins utveckling. Vi ser denna risk för minskad relevans på grund av en förändrad kontext finns för alla utlysningar som pågår i kristid.

För att behålla relevans och uppnå effektivitet i genomförandet är det viktigt att lämna utrymme för justeringar utifrån nya förutsättningar och behov. Utvärderingen visar att detta kräver flexibilitet hos både ESF-rådet och projekten. Det behöver till exempel vara möjligt för projekten i en krisutlysning att enkelt och snabbt förändra sitt genomförande, till exempel vad gäller målgrupp eller insatser.

Projekten har i viss mån lyckats förändra sig i linje med kontexten

Rambolls bild är att projekten i viss mån har klarat av att justera sitt genomförande utifrån den förändrade kontexten. Projekten har till exempel gjort justeringar vad gäller utlysningens tre målgrupper. Till följd av att färre individer blev tillåtna och varslade än projekten hade räknat med har flera projekt prioriterat anställda individer. Detta har gynnat projektens relevans, eftersom de då kunnat möta den största målgruppen. Samtidigt indikerar de stora utmaningarna med att nå projektdeltagare att projekten inte har gjort tillräckliga justeringar i tid. Utvärderingen visar också att samordnare till viss del har arbetat på olika sätt och tillåtit projekten att göra justeringar i olika hög grad.

Flexibilitet behöver byggas in i regelverk och kommande utlysningar

Det är oklart om ESF-rådets nuvarande regelverk tillåter den flexibilitet som är önskvärd i en krisutlysning. Ramboll bedömer att ESF-rådet kan komma att behöva förändra regelverket för att uppnå den flexibilitet som krävs i en föränderlig kontext. Det kan dock räcka med att myndigheten formulerar utlysningar som möjliggör för projekten att göra justeringar under genomförandet, samt att samordnarna verkar för att underlätta för projekt som vill justera sitt genomförande.



Öka möjligheterna till justeringar i projekten under arbetets gång



Förenkla för projekten genom att öka och tydliggöra graden av flexibilitet

Ramboll rekommenderar ESF-rådet att öka flexibiliteten i projektens genomförande. Utvärderingen visar att projekten behöver kunna justera sitt upplägg eller sina insatser i takt med nya omständigheter och behov. Även om vi ser att detta är särskilt viktigt i kristider kan det vara relevant att skapa utrymme för flexibilitet även i ordinarie utlysningar. Vi vet att utvecklingsarbete pågår inom myndigheten för att uppnå en ökad flexibilitet, vilket är positivt.

Projekten behöver kunna möta föränderliga behov i takt med utvecklingen av såväl kontexten som deras eget kunskapsläge. Få projekt har fullständig information om hur de bör genomföra sitt projekt i ansöknings- eller analys- och planeringsfas. Vi ser därmed att det bör bli enklare för projekten att justera sitt genomförande under arbetets gång.

För att öka flexibiliteten rekommenderar vi att ESF-rådet i ett tydligt stadium tydliggör för projekten vilken typ av justeringar de kan respektive inte kan göra, så att det blir tydligt. Vi rekommenderar även att myndigheten tydliggör detta för både samordnare och ekonomer, så att de har samma bild och kan agera likvärdigt.

Vi ser också att det är relevant att korta tiden det tar för myndigheten att hantera ändringsansökningar från projekten. Detta till exempel genom att formulera en intern ambition om hur lång tid det får ta att fatta beslut om en inkommen ändringsansökan.

Säkerställ att alla projekt får samma besked vad gäller justeringar

Vi rekommenderar också att ESF-rådet säkerställer att samordnare och ekonomer i högre grad agerar på samma sätt i liknande frågor. Det finns för många exempel på att det spelar roll vilken samordnare eller ekonom ett projekt har för möjligheterna att justera genomförandet. Vi ser att ESF-rådet kan öka likvärdigheten genom att samla samordnare och ekonomer för att utbyta erfarenheter, arbeta med case eller på annat sätt öka samsynen i bedömningar och rådgivning. Myndigheten bör även genomföra detta kompetensutvecklande arbete interregionalt, för att öka likvärdigheten mellan regionerna. ESF-rådet kan också med fördel tydliggöra vart ett projekt ska vända sig om de upplever problem med sin samordnare eller ekonom eller att de inte får likvärdig behandling.

Vi rekommenderar också att ESF-rådet fördjupar arbetet med att skapa samsyn kring rollerna som samordnare och ekonom. Detta så att samordnare och ekonomer i högre grad än idag styr mot ESF-rådets vision om en inkluderande arbetsmarknad, i avvägningen mot att möta administrativa krav. Vi ser att ESF-rådet bör tydliggöra att målet för myndigheten är att skapa samhällseffekter och att administrativa rutiner och krav främst är ett medel för att nå dit.

Utlysningen har i liten utsträckning styrt mot att möta behov utifrån evidens



På grund av pandemin byggde utlysningen inte på gedigna behovsanalyser

Ramboll bedömer att utlysningen i liten utsträckning har utgått från en gedigen behovsanalys. Till följd av den skyndsamma utlysningssprocessen, som var prioriterad på grund av coronapandemin, hade ESF-rådet svårt att hinna genomföra och utforma utlysningen utifrån sådana analyser. Samtidigt som Ramboll har förståelse för att det var svårt att hinna göra djupgående analyser ser vi att detta hade kunnat bidra till högre grad av relevans och effektivitet i projekten. Genom att tydligare analysera och kommunicera kring vilka behov utlysningen skulle möta, samt vilka insatser som var prioriterade för detta, ser vi att ESF-rådet hade kunnat stärka förutsättningarna för högre relevans och effektivitet. Det hade till exempel kunnat vara relevant att inkludera en tydligare analys av vilka målgrupper utlysningen skulle nå eller vilken typ av insatser som är effektiva för att nå önskade resultat. Genom att inkludera detta redan i utlysningstexten ser vi att ESF-rådet hade kunnat bidra till än mer relevanta ansökningar och projekt, med högre grad av evidens i sitt genomförande.

För att nå hög relevans, effektiva insatser samt goda resultat och effekter ser Ramboll att det hade kunnat vara fördelaktigt att både ESF-rådet och projektägande aktörer genomförde olika analyser. För projekten hade det till exempel kunnat vara relevant att analysera vilka företag och individer som har störst behov, samt hur projekten kan möta dessa (se förslag på analyser i boxen till höger). Vi ser också att horisontella principer är relevanta i alla delar av analyserna. Det gäller till exempel att analysera behov hos olika målgrupper, som unga, gamla, kvinnor, män och utrikes respektive inrikes födda. På så sätt hade ESF-rådet och projekten kunnat få en god bild av vilka målgrupper som har störst behov och vilka insatser de därför bör prioritera.

ESF-rådet har inte styrt projekten mot att arbeta utifrån kunskapsläget

Rambolls bedömning är också att utlysningen i låg grad har styrt beviljade projekt mot att möta behov utifrån befintligt kunskapsläge och evidens. Vi ser att utlysningen har styrt projekten mot att genomföra kompetensutveckling för individer, men inte nödvändigtvis att detta ska leda till faktiskt användning av kompetensen. Den öppna utlysningstexten lät projektsökande aktörer definiera var behoven av kompetensutveckling var som störst, samt vilka insatser som var relevanta för att möta behoven. Samtidigt som detta låter projektägarna dra nytta av sin befintliga kunskap innebär detta att utlysningen inte ställer några krav på projekten att deras insatser ska vara grundade i evidens.

Aktör	Analys	Effekt
Finansiären (ESF-rådet)	1. Vilka branscher har störst behov? 2. Vilka grupper av individer har störst behov? (hp) 3. Vilka behov har de, med vilka insatser bör dessa mötas?	1. Hög relevans 2. Hög relevans (hp) 3. Hög effektivitet och önskade effekter
Intermediären (projekten)	1. Vilka företag har behov? 2. Vilka individer har störst behov? (hp) 3. Vilka insatser bör vi erbjuda? 4. Vilka av dessa har god evidens?	1. Relevans och deltagartillgång 2. Relevans (hp) 3. Uppnå önskade mål/effekter 4. Effektiva insatser



Ta fram kunskapsunderlag för att kunna forma utlysningar i linje med gällande kunskapsläge

Ta fram och sammanställ kunskapsunderlag

Ramboll rekommenderar att ESF-rådet satsar på att öka graden av evidens i arbetet med utlysningar. På så sätt kan ESF-rådet stärka projektens förutsättningar att arbeta kunskapsdrivet, samt stötta dem mot ett effektivt genomförande och goda resultat. För att lyckas med denna ambition ser vi att myndigheten bör börja med att ta fram olika kunskapsunderlag.

Vi ser att det primärt finns behov av att ta fram behovsanalyser respektive kunskapsöversikter. Behovsanalyserna ska beskriva och analysera de behov som utlysningar riktar sig mot. Kunskapsunderlagen ska i sin tur presentera kunskapsläget gällande vilka insatser som fungerar för att möta behoven, samt vilka förutsättningar detta kräver.

För att ta fram behovsanalyser kan ESF-rådet med fördel använda sig av *Logical Framework Approach* (LFA). Detta eftersom LFA är väl etablerad i ESF-sfären och därigenom är lättare att använda. Behovsanalysen börjar med att beskriva hur huvudproblemet yttrar sig. Behovsanalysen beskriver intersektionellt vilka målgrupper som påverkas av problemet och hur många som ingår i respektive delmålgrupp. Behovsanalyserna bör även beskriva såväl orsakerna till som konsekvenserna av huvudproblemet, för de olika målgrupperna. Analyserna kan med fördel särskilja mellan orsaker och konsekvenser på individ-, organisations- och samhällsnivå. Med denna typ av behovsanalyser ser Ramboll att ESF-rådet har goda förutsättningar att designa träffsäkra utlysningar och generera projekt som möter specifika behov hos respektive målgrupp. ESF-rådet bör med andra ord arbeta på samma sätt som myndigheten förväntar sig att projekten ska göra.

ESF-rådet bör också ta fram kunskapsöversikter om evidensbaserade insatser. De ska beskriva vilka typer av insatser, metoder och arbetssätt som finns inom olika verksamhetsområden, samt vilken evidens eller tidigare erfarenhet som de grundas på. De bör vidare omfatta vilka målgrupper de fungerar för och vilka förutsättningar som krävs för att nå effekter med insatserna. Goda exempel bör också med fördel lyftas fram i underlagen. Med dessa underlag kan ESF-rådet utforma utlysningar och projekt i linje med sådant som har förutsättningar att lyckas. Även utlysningar och projekt för metodutveckling har nytta av att vila på denna kunskapsgrund, eftersom de då kan bygga vidare på gällande kunskapsläge i stället för att uppfinna hjulet på nytt eller genomföra arbete med svaga förutsättningar att lyckas.

Bygg kumulativt upp ett strukturkapital av kunskapsunderlag

Genom att göra återkommande analyser, som bygger vidare på befintligt kunskapsunderlag, ser Ramboll att ESF-rådet på sikt kan bygga upp ett helomfattande strukturkapital. Vi rekommenderar att myndigheten kumulativt utvecklar underlag som kan återanvändas i många utlysningar, i olika regioner, samt av många projekt. ESF-rådet bör låta mängden kunskapsunderlag växa över tid, tills det täcker alla områden som är relevanta för myndighetens arbete. Detta kommer även höja myndighetens beredskap för kommande krisutlysningar (se sida 43).

Använd kunskapsunderlagen för att forma mer träffsäkra och effektiva utlysningar



Sprid kunskapsunderlagen internt och externt

För att öka graden av evidens rekommenderar vi också att ESF-rådet sprider framtagna kunskapsunderlag till relevanta mottagare. Vi ser att myndigheten bör skapa rutiner för att säkerställa spridning av kunskapsunderlag till såväl projektägare som de samordnare som skriver utlysningar och stöttar projekt.

Vi rekommenderar att ESF-rådet både sammanställer och tillgängliggör myndighetens befintliga kunskapsunderlag. Sprid även relevanta och användbara kunskapsunderlag från andra aktörer, som Myndigheten för Delaktighet.

För att underlätta spridning och användning rekommenderar vi att ESF-rådet utformar populärversioner av framtagna underlag. Det ska vara tydligt för mottagarna av kunskapsunderlagen vad kunskapsläget säger att de ska göra för att lyckas. För att kunskapsunderlagen ska bli användbara ser vi att myndigheten bör ta fram underlag med projekten som målgrupp, som på ett konkret och operativt sätt kan stötta projekten i deras arbete. Sikta till exempel på material av typen:

- "Tio studieavbrottsförebyggande insatser med evidens",
- "Sju lärdomar för att nå goda resultat inom kompetensutvecklingsprojekt",
- "Fem goda exempel på arbetsmarknadsprojekt för nyanlända kvinnor".

I bilaga 3 visar vi utdrag ur några exempel på hur populärversioner av stödmaterial kan se ut.

Använd kunskapsunderlagen

Det viktigaste steget är naturligtvis att arbeta för att ESF-rådet, projekten och andra relevanta aktörer använder framtagna kunskapsunderlag. Ramboll ser ett flertal användningsområden för det struktural kapital av kunskapsunderlag som vi har rekommenderat.

Inför en utlysning: utforma utlysningar på basis av aktuella behovsanalyser inom det område som utlysningen berör. Ställ krav på projektansökningar i utlysningen, så att projektägare utformar insatser i linje med evidensläget. Kommunicera även ut kunskapsunderlagen till de som ansöker, för att hjälpa dem att skriva relevanta och träffsäkra ansökningar.

I bedömningen av projektansökningar: Använd framtagna kunskapsunderlag. Bedöm inkomna ansökningar utifrån hur väl de ligger i linje med evidens för vad som ger effekt, samt hur väl de ligger i linje med de behov som utlysningen ska möta och de målgrupper som har identifierats utifrån horisontella perspektiv. Vi ser att det bör framgå i ESF-rådets bedömningsprotokoll hur väl projekten möter evidens och relevanta behov. Vi rekommenderar också att ESF-rådet kommunicerar kunskapsunderlagen till SFP, så att även de kan göra prioritering utifrån evidensläget.

I genomförandet av projekt: För att öka effektiviteten i projekten, och korta deras tid för planering, kan ESF-rådet även erbjuda kunskapsunderlag som stöd till projekten. Det kan bland annat handla om stöd i hur de bör genomföra sina projekt i enlighet med evidens, etc.

Utveckla myndighetens kapacitet och rutiner för att arbeta evidensbaserat



Utveckla myndighetens kapacitet att tillhandahålla evidensunderlag

Denna utvärdering är inte den första som rekommenderar ESF-rådet att öka användningen av befintlig kunskap och evidens. Detta har påtalats många gånger, såväl i externa utvärderingar och analyser som internt på myndigheten. Det finns en vilja att utvecklas i denna riktning hos många av de personer som vi varit i kontakt med. Samtidigt har ESF-rådet fortfarande utmaningar.

Ramboll bedömer att ESF-rådet behöver utveckla sin organisation, budgetering och arbetssätt för att kunna ta betydande steg mot en mer evidensgrundad verksamhet. Vi ser bland annat att myndigheten behöver utveckla sin kapacitet att ta fram och tillhandahålla kunskapsunderlag till både projektägare och samordnare. Det kan vara relevant att stärka både förmågan och förutsättningarna för att ta fram nya underlag, men kanske än mer för att tillgängliggöra och kommunicera sådant som redan finns. Det kan till exempel handla om att arbeta om tyngre forskningsrapporter till mer lättillgängliga format, som blir användbara för samordnare och projektägare, i linje med tidigare rekommendationer.

Inför rutiner som leder till en kunskapsbaserad verksamhet

Ramboll rekommenderar att myndigheten som ett första steg inför två rutiner kring användning av kunskapsunderlag och analyser:

- Gör behovsanalys enligt LFA-metoden i varje utlysning, inklusive analys enligt horisontella principer.
- Bifoga kunskapsunderlag om best practice inom relevanta insatser till utlysningstexten, som stöd till projektägare som skriver ansökan.

I takt med att ESF-rådet når en högre kapacitet ser vi att myndigheten kan växla upp arbetet med fler rutiner som leder till en ännu mer evidensbaserad verksamhet.



Utlysningen har inte arbetat med lärande i önskad utsträckning



Det finns potential att dra mer nytta av lärdomar från denna utlysning

Det finns många lärdomar att dra av det innovativa arbetet med denna utlysning. En lärdom handlar om det interregionala arbetssättet, med arbetsgrupper från flera regioner. Medverkande samordnade ser att detta har bidragit positivt till arbetet med utlysningen, bland annat vad gäller ökad likvärdighet, möjlighet till spridning, samt användning av *best practice* och goda exempel.

Även om ESF-rådet till viss del har dragit nytta av lärdomar från utlysningen finns stor potential att samla lärdomar på ett mer strukturerat sätt, samt se hur myndigheten kan dra nytta av det framåt. Myndigheten har till exempel inte samlat upp och diskuterat erfarenheter från involverade samordnare och ekonomer, förutom inom ramen för denna utvärdering.



Styr såväl utlysningar som utvärderingar tydligare mot lärande



Använd utlysningar i högre grad för att dra lärdomar till nytta för ESF-rådets utveckling

Ramboll rekommenderar att ESF-rådet i högre utsträckning än idag ska bygga in lärandeaktiviteter i den interna arbetsprocessen för utlysningar. Utvärderingen visar att det finns ett stort behov och intresse av att dra lärdomar av arbetet med denna utlysning, samt använda dessa för att utveckla myndighetens arbetssätt. Även om utlysningen har varit ovanlig på flera sätt, och därmed genererat särskilt många lärdomar, ser vi att det finns stor potential att arbeta mer aktivt mer lärande även i andra utlysningar.

Vi rekommenderar därför att ESF-rådet genomför interna lärandeaktiviteter med berörda personer i alla utlysningar, exempelvis efter att beslut tagits och projekt beviljats. Detta arbetssätt finns redan på plats i region Stockholm, som kan utgöra en modell.

Rikta utvärderingar tydligare mot lärande för ESF-rådets arbete framåt

Ramboll rekommenderar ESF-rådet att tydligare styra utvärderingar mot att generera lärande för myndigheten. Vi ser att det i många utvärderingar finns möjlighet att applicera ett fokus på hur ESF-rådet bedriver och kan fortsätta att utveckla sin verksamhet.

Genom att tydliggöra detta önskemål till utvärderare, i förfrågningsunderlag och dialog, kan ESF-rådet öka användbarheten och relevansen av utvärderingarna. Om myndigheten dessutom kan, och väljer att, agera på dessa slutsatser ser vi att utvärderingarna i högre grad än idag kan bidra till kontinuerlig utveckling av verksamheten. Möjligheten omfattar både kluster- och projektutvärderingar. Vi tror dock att behovet av styrning är störst i projektutvärderingar, som historiskt sällan har gett programrelevanta slutsatser. Samtidigt ser vi att potentialen för programrelevanta slutsatser och rekommendationer är större i klusterutvärderingar.



Fortsätt att arbeta interregionalt vid behov



Det finns flera tillfällen där interregionalt arbete kan vara önskvärt

En lärdom från denna utlysning är att det finns ett stort värde i att arbeta interregionalt med vissa utlysningar. Ramboll rekommenderar därför att ESF-rådet fortsätter använda arbetssättet med interregionala arbetsgrupper när detta är relevant. Vi ser att ESF-rådet bör börja med att undersöka när det kan vara relevant att använda detta arbetssätt.

Vi ser att det finns flera tillfällen där det kan vara önskvärt att arbeta interregionalt. Det kan till exempel gälla nationella utlysningar för alla regioner, som denna, liksom nationella paraplyutlysningar, där nationella enheten har en utlysning i vilken andra regioner genomför uppföljande utlysningar. Det kan också vara relevant att arbeta interregionalt vid utvecklingsarbeten framåt, som de interregionala utvecklingsarbeten som pågår gällande horisontella principer och transnationalitet, liksom i de nya nationella programområdena i ESF+ (C och E). Dessutom ser vi att det interregionala arbetet kan vara en möjlighet vid utlysningar i ett mindre antal regioner.



Låt horisontella principer öka utlysningarnas träffsäkerhet och effektivitet mot samhällets behov



Här presenterar vi rekommendationer med särskild påverkan på horisontella principer. Rekommendationerna ligger i linje med övriga rekommendationer och rör både myndighetsnivå, utlysningsnivå och vad ESF-rådet kan göra för att förbättra arbetet på projektnivå.

Öka relevansen i utlysningar genom att utforma mål utifrån behovsanalyser

Vi rekommenderar ESF-rådet att använda myndighetens behovsanalyser vid utformning av utlysningar. Vi ser att myndigheten bör utforma utlysningar för att möta behov utifrån horisontella perspektiv, vad gäller både vilka deltagare och vilka behov som ska prioriteras. Vi ser också att ESF-rådet med fördel kan tillhandahålla behovsanalyser med horisontella perspektiv till potentiella projektägare, så att de vid ansökan har underlag för att rikta sig mot angelägna behov. Vi rekommenderar också att ESF-rådet konkretiserar målen för horisontella principer i respektive utlysning, samt tydliggör vad projekten ska uppnå. Detta kommer att dels underlätta för projekten att designa och styra insatser som bidrar till önskade resultat, dels möjliggöra uppföljning av hur projekten och utlysningen lyckas vad gäller horisontella principer.

Ge mer stöd till projekten för att lyckas med horisontella principer

Vi rekommenderar att ESF-rådet utformar konkreta och användbara guider, som ett nästa steg utifrån myndighetens *Standard för jämställdhetsintegrering*. Säkerställ att guiderna är lätta att använda, så att de kommer till nytta för projekt, samordnare och andra potentiella aktörer. Använda med fördel etablerade metoder för design och metodutveckling för att säkerställa att guiderna möter användarnas behov. Det kan till exempel vara relevant att utveckla guider tillsammans med tilltänkta användare, samt göra användartester och iterativa förbättringar.

Vi ser också att ESF-rådet kan tillhandahålla och sprida guider från andra myndigheter för att lyckas med horisontella principer. *Checklista för tillgängliga digitala möten* från Myndigheten för delaktighet* skulle till exempel kunna underlätta utformningen av utbildningar som passar fler individer.

Utöka möjligheterna till dialog med en stödgivare som är kunnig inom hur horisontella principer ska tillämpas för ett ESF-projekt. Denna stödgivare kan exempelvis vara projektets samordnare eller särskilt utpekade samordnare med fördjupad kunskap inom området.

Tänk strategiskt kring hur myndighetens styrka kan ge påverkan i stor skala

Ramboll bedömer att ESF-rådet lyckades integrera horisontella principer i utlysningen. Detta trots den snabba processen och att samordnare i viss mån arbetar på olika sätt med horisontella principer. Integreringen lyckades tack vare myndighetens väletablerade arbete och rutiner inom området.

Vi ser att ESF-rådet har en möjlighet att använda sin styrka för att minska personberoendet och höja lägstanivån i samordnarnas arbete med att integrera horisontella principer i bedömning, kravställning och stöttning av projekten. För att göra detta rekommenderar vi att ESF-rådet tar avstamp i att ställa sig frågor som: Vilka möjligheter finns att skala upp och sprida denna styrka? Hur kan myndighetens utveckling av mål för horisontella principer leda till en positiv spiral av tydlig målbild, prioritering av området, lärande, stolthet bland medarbetare och effekter genom utlysningarna? Kan ESF-rådet utvidga arbetet med den horisontella principen ekologisk hållbarhet, för att bidra till omställningen mot ett mer hållbart samhälle?

*Källa: <https://www.mfd.se/verktyg/vagledning-for-en-tillganglig-verksamhet/checklista-for-tillgangliga-digitala-moten/>

Bright
ideas
Sustainable
change.

RAMBOLL

Bilaga 1: Förändringsteorier

Denna bilaga innehåller förändringsteorier för utlysningen.

Här presenterar vi förändringsteorierna för utlysningen

Förändringsteorierna är framtagna av Ramboll tillsammans med representanter för ESF-rådet under uppstartsfasen av utvärderingen. De ska avspegla ESF-rådets ambitioner för utlysningen vid tiden för utformningen av förändringsteorin.

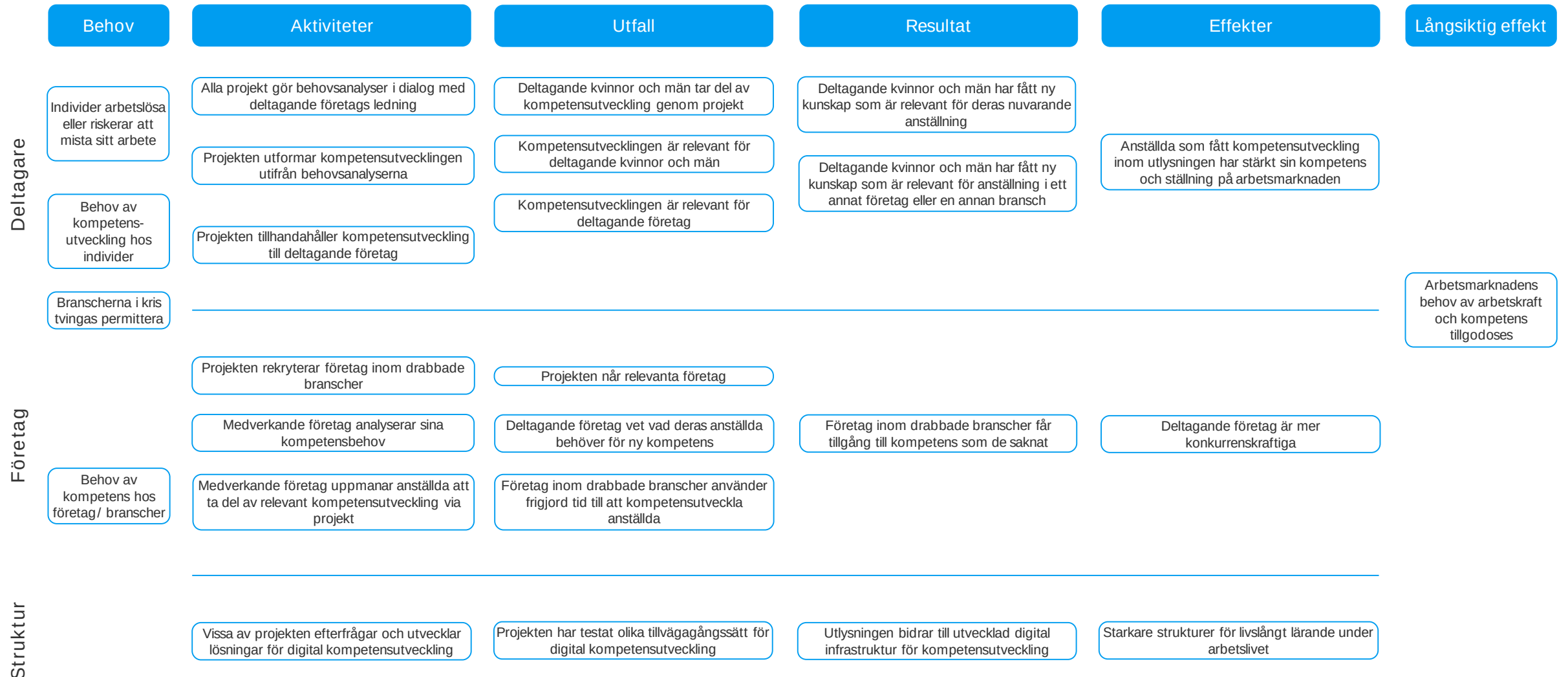
På första sidan presenterar vi förändringsteorin på projektnivå. Denna är en klassisk förändringsteori för en utlysning, i stort sett i linje med den av ESF-rådet använda modellen LFA, Logic Framework Approach. Den visar hur projekten förväntas ha aktiviteter och skapa förändringar på tre nivåer: individ, organisation och struktur. Även om utlysningen inte ställde krav på alla tre nivåer är det ändå väntat att projekten samlat kommer att innefatta dessa tre nivåer.

På andra sidan presenterar vi förändringsteorin på utlysningnivå. Denna förtydligar vad ESF-rådet gör och uppnår genom utlysningen. I linje med de behov vi uppfattat i vår inledande behovs- och mottagaranalys riktas därmed ett större fokus på ESF-rådet. Förändringsteorin på utlysningnivå har två spår: "ESF-rådet ger projekten förutsättningar att nå effekter" och "Utveckling av ESF-rådet". Det sistnämnda spåret är särskilt nyskapande genom att det visar hur utlysningen kan leda till ett lärande och positiva förändringar för ESF-rådets verksamhet.

Förändringsteorierna ligger till grund för utvärderingen, men kan också användas av ESF-rådet för uppföljning och styrning av utlysningen såväl som för att forma andra förändringsteorier för verksamheten.



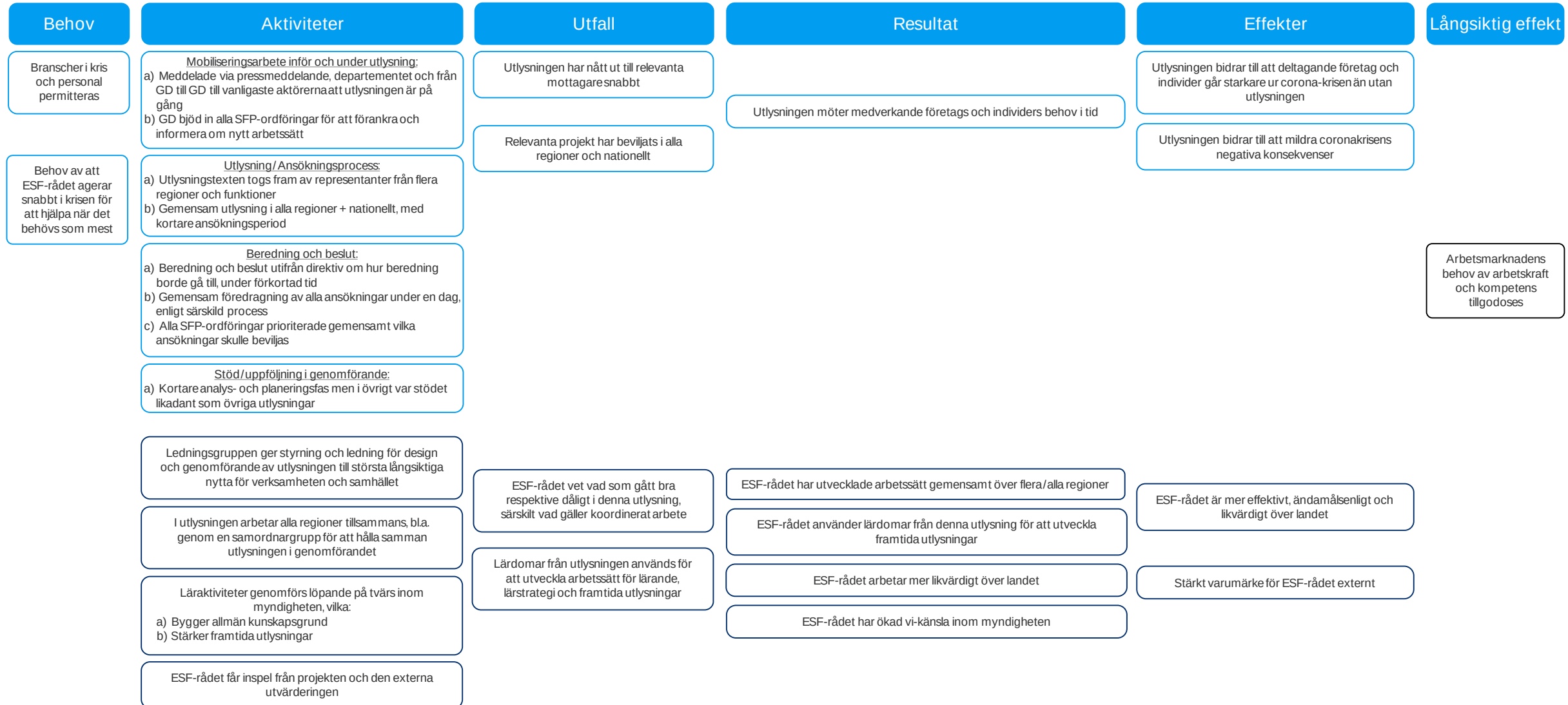
Förändringsteori på projektnivå



Förändringsteori på utlysningarnivå

ESF-rådet ger projekten förutsättningar att nå effekter

Utveckling av ESF-rådet



Arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens tillgodoses

Bilaga 2: Portföljanalys

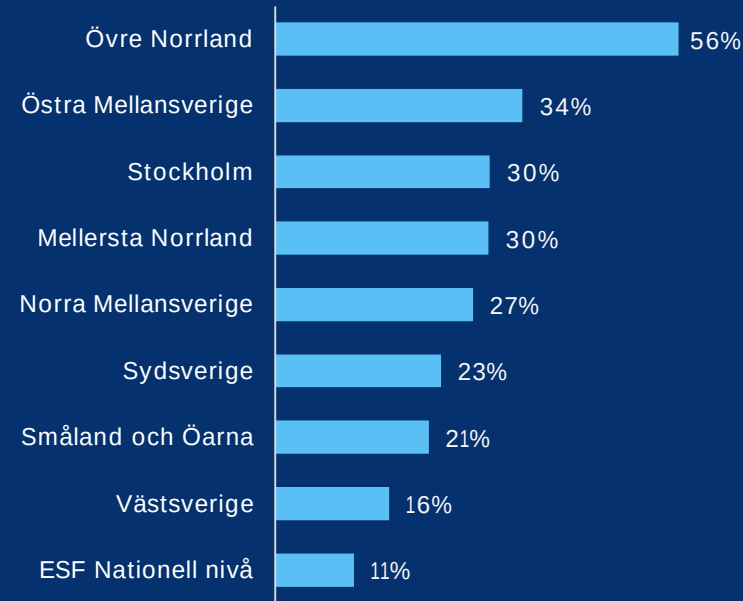
Denna bilaga innehåller ytterligare utdrag ur den portföljanalys som vi har genomfört under halvtidsutvärderingen. Bilagan kompletterar på så sätt de delar som vi har presenterats i rapporten ovan.

Hittills har störst andel medel betalats ut i Övre Norrland

Det skiljer sig åt mellan regionerna hur stor andel av planerade medel som har betalats ut hittills. Högst andel har hittills betalats ut i Övre Norrland (56 procent). Lägst andel har betalats ut på nationell nivå (11 procent). Detta hänger samman med att projekten i Övre Norrland har nått en mycket hög andel av sina planerade deltagare. Det omvända gäller i sin tur för de projekt som drivs på nationell nivå.



Figur 13: Andel medel som utbetalats per region



Källa: ESF-rådet med Rambolls bearbetning.
Notera: Data är hämtad till och med november 2021.

Mest projektmedel har gått till en omställningsorganisation

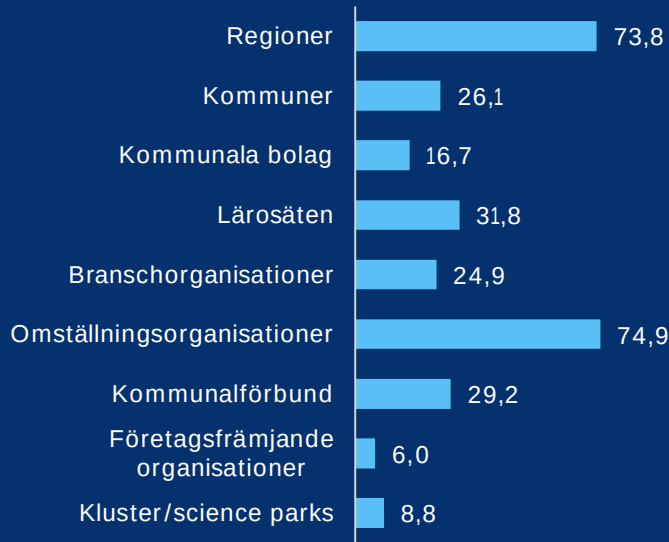
Även om flest projekt drivs av regioner och kommuner har den största delen av utlysningens medel beviljats till det projekt som drivs av en omställningsorganisation. Nästan lika mycket medel har gått till de sex projekt som drivs av regioner.

Av utlysningens 300 miljoner kronor har störst andel beviljats till projekt som ägs av regioner och en omställningsorganisation. Dessa projektägartyper har beviljats cirka 75 miljoner kronor var, vilket sammanlagt motsvarar mer än hälften av utlysningens totala medel.

Allra mest medel har beviljats till en omställningsorganisation, TSL, som driver ett stort projekt på nationell nivå. Minst medel har beviljats till projekt som genomförs av företagsfrämjande organisationer, cirka 6 miljoner kronor eller 2 procent av utlysningens totala medel.



Figur 14: Beviljat belopp per projektägartyp (MSEK)



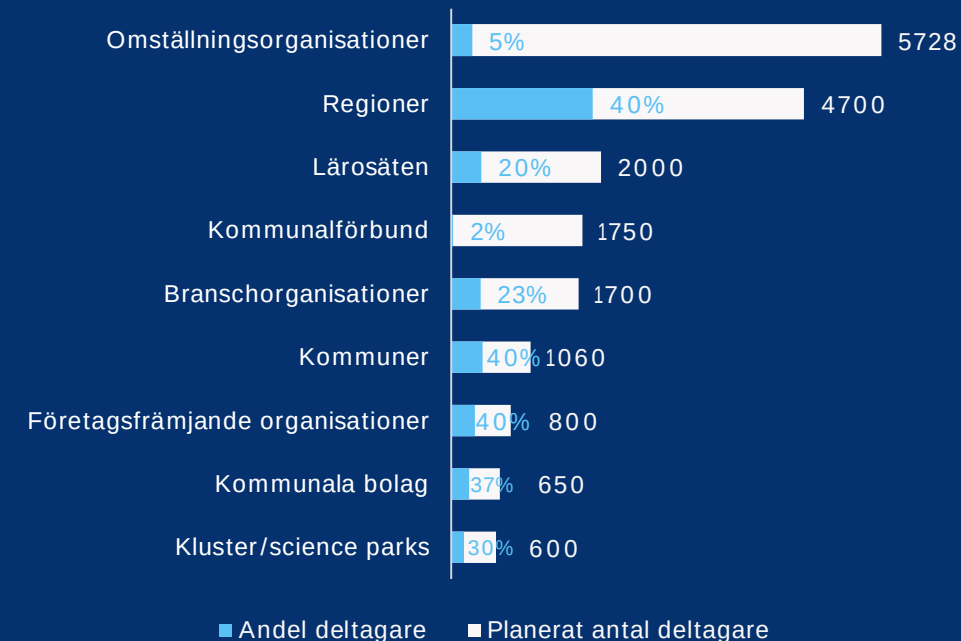
Källa: ESF-rådet med Rambolls bearbetning.

Några projektägare har nått mycket högre andel deltagare än andra

Bland de pågående projekten i utlysningen har de projekt som ägs av regioner, kommuner och företagsfrämjande organisationer nått högst andel planerat antal deltagare (40 procent respektive). De projekt som ägs av kommunalförbund och omställningsorganisationer har nått lägst andel av planerat antal deltagare, 2 respektive 5 procent.



Figur 15: Andel av planerat antal deltagare som deltagit i projekten



Källa: SCB och ESF-rådet med Rambolls bearbetning.
Notera: Data är hämtad till och med november 2021. Figurerna baseras på 18 pågående projekt. Projekten Re: Skills Textile & Fashion och Stork saknar information om deltagare och ingår därför inte i figuren.

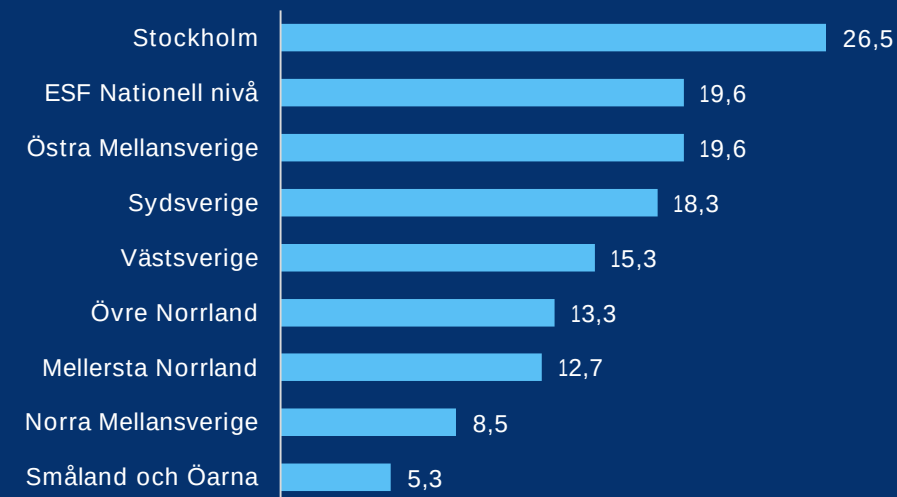
Deltagartimmarna skiljer sig mellan regioner och projektägare

Projekten har lagt olika många timmar per deltagande individ. Projekt som genomförs i Stockholm har lagt över 26 timmar per deltagande individ samtidigt som projekt i Norra Mellansverige och Småland och Öarna har lagt under 10 timmar per deltagande individ.

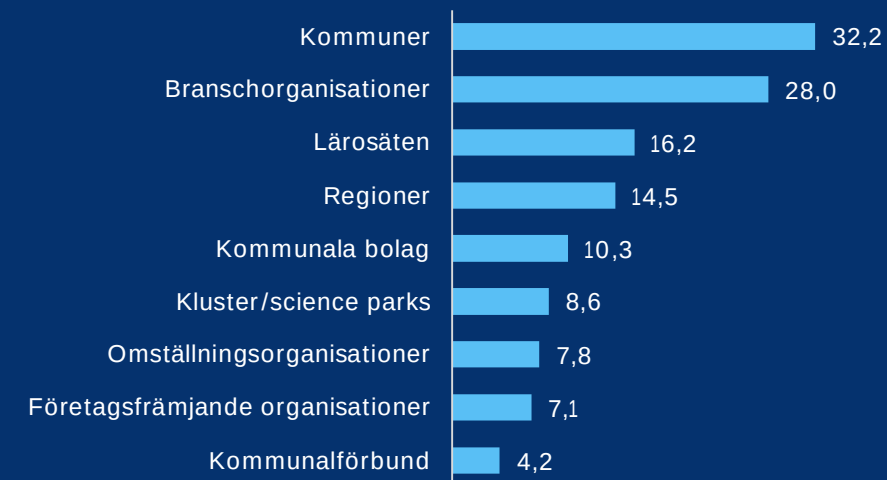
Per projektägare ser vi att projekt som genomförs av kommuner har lagt mest timmar per deltagande individ, eller cirka 32 timmar. Kommunalförbund har lagt cirka 4 timmar per deltagande individ.



Figur 16: Antal deltagartimmar per deltagare, per region



Figur 17: Antal deltagartimmar per deltagare, per projektägare



Källa: SCB och ESF-rådet med Rambolls bearbetning.
Notera: Data är hämtad till och med november 2021. Figurerna baseras på 18 pågående projekt. Projekten Re: Skills Textile & Fashion och Stork saknar information om deltagare och deltagartimmar och ingår därför inte i figurerna.

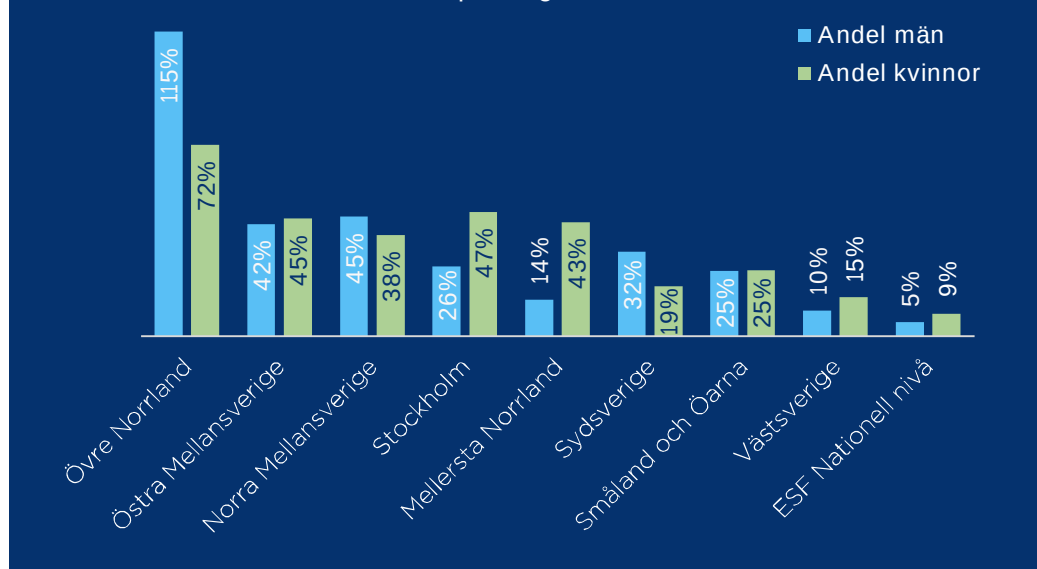
Deltagandet mellan kvinnor och män skiljer sig åt mellan regioner

Deltagandet mellan kvinnor och män skiljer sig åt mellan regionerna. I Övre Norrland har till exempel projekten redan nått fler män än de hade ursprungligen planerat (se figur). Samtidigt som projekt i till exempel Västsverige har endast nått 10 procent av planerat antal män och 15 procent av planerat antal kvinnor. Projekten på nationell nivå har ännu lägre andelar, endast 5 procent av planerat antal män och 9 procent av planerat antal kvinnor.

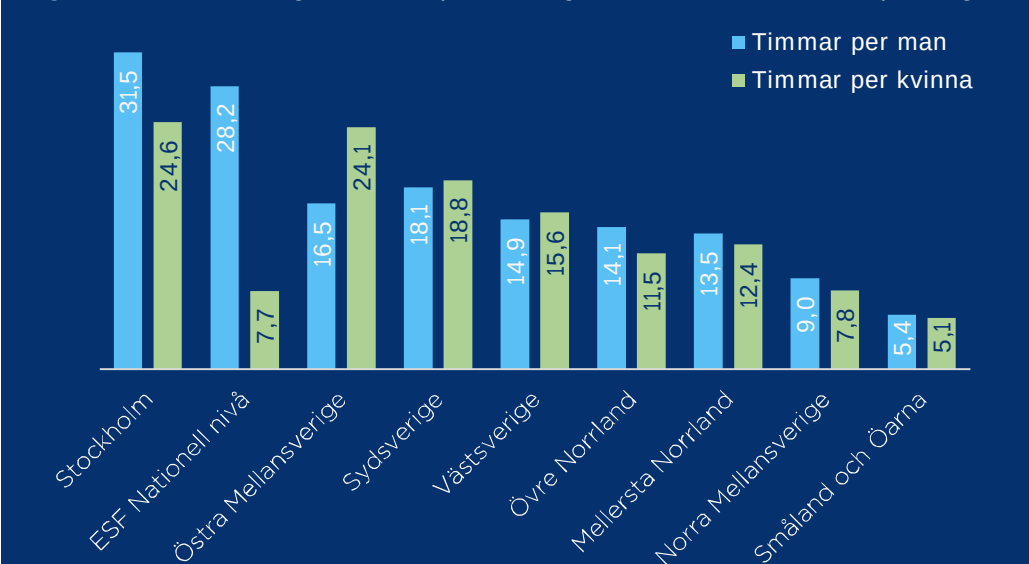
Deltagartimmar per deltagande kvinna och man skiljer sig också åt mellan regionerna. I Stockholm har projekten i genomsnitt lagt cirka 31 timmar per deltagande man och cirka 25 timmar per deltagande kvinna. I projekt på nationell nivå finns störst skillnad mellan antalet timmar som läggs på deltagande kvinnor och män, där projekten i genomsnitt lagt cirka 8 timmar på varje deltagande kvinna men över 28 timmar på varje deltagande man.



Figur 18: Andel av planerat antal kvinnor och män som deltagit i insatserna, per region



Figur 19: Antal deltagartimmar per deltagande kvinna och man, per region



Källa: SCB och ESF-rådet med Rambolls bearbetning.
 Notera: Data är hämtad till och med november 2021. Figurerna baseras på 18 pågående projekt. Projekten Re: Skills Textile & Fashion och Stork saknar information om deltagare och deltagartimmar och ingår därför inte i figurerna.

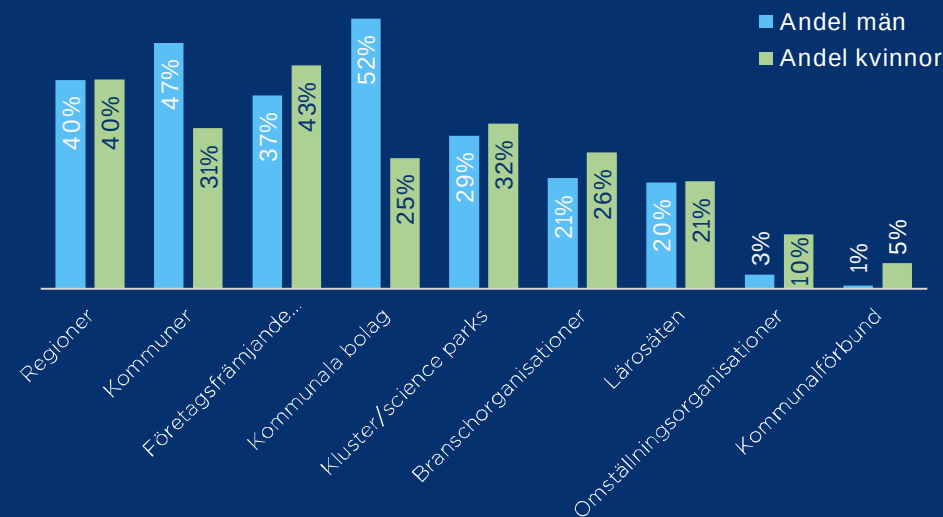
Deltagandet mellan kvinnor och män skiljer sig också åt mellan projektägare

Deltagandet mellan kvinnor och män skiljer sig åt mellan projektägare. Projekt som ägs av kommunala bolag har nått över hälften av planerat antal män men endast en fjärdedel av planerat antal kvinnor. Projekt som ägs av regioner har nått lika stor andel av planerat antal kvinnor och män (40 procent).

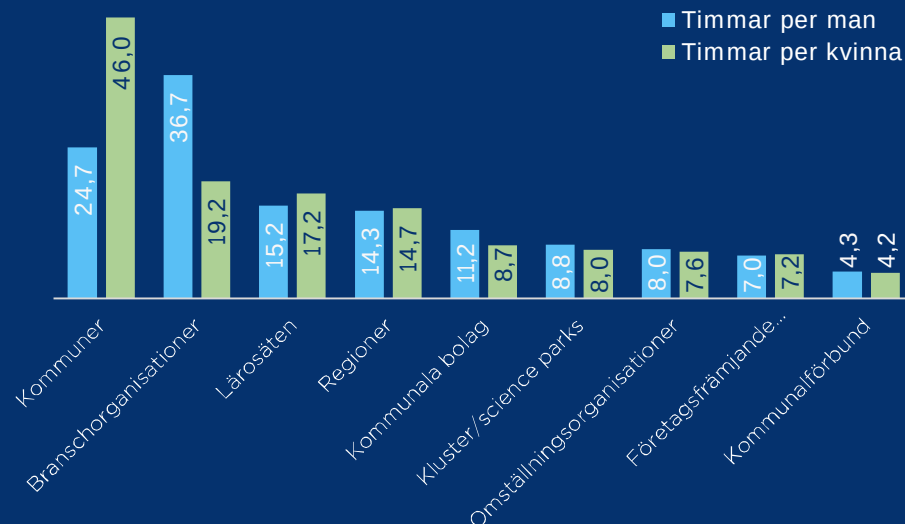
Projekten har också lagt i olika mycket timmar per deltagande kvinna och man. Projekt som ägs av kluster/science parks, företagsfrämjande organisationer, kommunalförbund och regioner har lagt lika många timmar på deltagande kvinnor och män. Projekt som ägs av branschorganisationer har lagt mer timmar på deltagande män än kvinnor och projekt som ägs av kommuner har lagt mer timmar på deltagande kvinnor än män.



Figur 20: Genomsnittlig andel av planerat antal kvinnor och män som deltagit i insatserna, per projektägare



Figur 21: Genomsnittligt antal deltagartimmar per deltagande kvinna och man, per region



Källa: SCB och ESF-rådet med Rambolls bearbetning.
 Notera: Data är hämtad till och med november 2021. Figurerna baseras på 18 pågående projekt. Projekten Re: Skills Textile & Fashion och Stork saknar information om deltagare och deltagartimmar och ingår därför inte i figurerna.

Bilaga 3:

Exempel på stödmaterial

Denna bilaga innehåller två exempel på hur ESF-rådet kan utforma stödmaterial som underlättar för projekten att arbeta i linje med gällande kunskapsläge. Vi ser att detta kan bidra till att öka förutsättningarna för projekten att nå önskade och bestående effekter.

Här följer utdrag av exempel på hur stödmaterial kan utformas för projekt

I vår analys och rekommendationer beskriver vi möjligheten att forma utlysningar och projektens arbete mer i linje med gällande kunskapsläge. En del i detta är att tillgängliggöra kunskapsläget, så att detta blir användbart för samordnare respektive projekt. Det går att beskriva kunskapsläget utifrån många olika skärningar. På följande sidor ger vi två exempel på hur stödmaterial kan se ut för att vara användbart för projekt.

Först visar vi en tresidig sammanfattning av en forskningsöversikt gällande vilka framgångsfaktorer som är viktigast för att digital kompetensutveckling ska nå bestående effekter. På de följande tre sidorna följer en mall för att projekten och deras utbildningsleverantörer ska kunna bedöma i vilken mån deras insatser ligger i linje med gällande forskningsläge och hitta vägar att göra justeringar för att nå större bestående effekter.

Slutligen följer en sammanfattning på en sida av vad som är viktigast för att projekt ska lyckas med att rekrytera deltagare. Den kan också användas på samma sätt av projekten för att bedöma sin egen verksamhet och hitta vägar att göra justeringar för att nå fler deltagare.

Grundtanken är att stödmaterial från ESF-rådet skulle kunna hjälpa både samordnarna och projekten att lyckas. I de här exemplen skulle det vara till stöd för att projekten skulle lyckas rekrytera deltagare och ge dem digital kompetensutveckling på ett sätt som ger bestående effekter i linje med utlysningens mål.



Före en digital insats

Ha i åtanke att alla inte tycker om digitala verktyg och att det är naturligt att det kan finnas ett visst motstånd inom organisationen att göra en kompetensutvecklingsinsats i digitalt format. Ett välplanerat genomförande ökar förutsättningarna för en lyckad insats som kan bidra till att ändra synen på digitalt lärande.

ATT TÄNKA PÅ FÖRE EN DIGITAL INSATS

- ✓ **Utgå alltid från att deltagarna har olika erfarenheter av digitala verktyg**
Det är viktigt att ta hänsyn till att deltagarna har olika erfarenheter av att nyttja digitala verktyg. Detta gäller även om de verktyg som ska användas för kompetensutvecklingen redan är etablerade inom organisationen. För att säkerställa att alla deltagare kan delta på ett tillfredsställande sätt är det därför avgörande att redan i planeringen utgå ifrån att det kan krävas extra tillfällen för att stötta deltagare i tekniska frågor. Kom också ihåg att tydligt kommunicera detta till deltagarna.
- ✓ **Sätt tydliga ramar och spelregler för deltagande**
Under digitala träffar kan det vara särskilt svårt att upprätthålla engagemang och säkerställa att deltagarna inte sysslar med annat under utbildningstillfället. För att skapa bästa möjliga förutsättningar för både enskilt och kollektivt lärande är det därför viktigt att på förhand sätta spelreglerna för deltagande. Det kan inkludera beslut som att alla måste ha video igång, att telefoner måste vara avstängda eller att man måste delta vid minst x-antal tillfällen.
- ✓ **Skicka ut stödmaterial före utbildningstillfället**
Kommunicera tidigt till deltagarna vad syftet med insatsen är, hur formatet ser ut och vad som förväntas av deltagarna. I bästa fall har lärande redan diskuterats med deltagarna utifrån aspekterna "vad ska vi lära, varför ska vi lära och hur ska vi lära" innan inbjudan skickats ut. Oavsett, är det viktigt att förse deltagarna med ett stödmaterial före utbildningstillfället där dessa punkter framgår. Understryk hur viktigt det är att deltagarna tar del av materialet innan första utbildningstillfället. För att stötta utbildningsledaren i förberedelserna av kompetensutvecklingsinsatsen kan också en digital undersökning skickas ut till deltagarna, exempelvis med frågor om förväntningar och eventuella önskemål.
- ✓ **Gör en riskanalys och ta fram en handlingsplan**
Det finns mycket som kan gå tekniskt fel i användningen av digitala verktyg och som kan göra att kompetensutvecklingsinsatsen inte kan fortgå enligt plan. För att ge såväl deltagare som utbildningsledare bästa möjliga förutsättningar är det viktigt att utforma en handlingsplan. Handlingsplanen bör baseras på en riskanalys där man strukturerat funderat kring eventuella risker i genomförandet, exempelvis att en deltagare inte kan ansluta eller att en presentation inte syns. I handlingsplanen bör det tydligt framgå vem som ansvarar för vad vid problem och alternativa kontaktvägar för att krishantera "osynligt" utanför det officiella mötet. Deltagarna bör också på förhand ha fått kontaktuppgifter till någon som kan stötta vid tekniska problem.

Under en digital insats

Forskning visar att det för lärande genom digitala verktyg inte räcker att förse deltagarna med ett högkvalitativt material utan att graden av interaktion också är en central faktor. Forskning visar även att interaktion inte uppnås genom att endast uppmuntra deltagarna till samarbete, utan att utbildningsledaren har en mycket viktig roll i att aktivt leda deltagarna till situationer som kräver det.

ATT TÄNKA PÅ UNDER EN DIGITAL INSATS



Avsätt tid för ett introduktionstillfälle

Vid genomförandet av en digital insats kan det vara värdefullt att avsätta tid för ett introduktionstillfälle. Under introduktionen kan deltagarna få möjlighet att lyfta både tekniska och innehållsmässiga frågor och kommentera det stödmaterial som skickats ut före insatsen. Det stärker förutsättningarna för att utbildningsledaren under kommande tillfällen kan fokusera på huvudsyftet med insatsen. Om deltagarna har fått svara på en undersökning före insatsen kan introduktionstillfället också utgöra ett bra tillfälle för utbildningsledaren att bemöta eventuella förväntningar och önskemål. Introduktionstillfället kan också bidra till att synliggöra om några deltagare behöver något särskilt stöd för att kunna delta på ett tillfredsställande sätt, t.ex. extra tillfällen att öva med ett digitalt verktyg.



Använd olika digitala kanaler och digitala reaktionsmöjligheter

Forskning visar att ju mer engagerade deltagare känner sig under insatsen, desto mer villiga är de att interagera och lära tillsammans i digitalt format. Kombinationer av digitala kanaler och digitala reaktionsmöjligheter kan användas för att upprätthålla intresse och engagemang bland deltagare. De kan antingen användas under insatsen, exempelvis genom att tillåta deltagare att skriva frågor eller diskutera i en chatt eller genom att låta deltagarna få reagera digitalt på olika frågor med exempelvis en tumme upp.



Uppmuntra deltagarna till interaktion mellan utbildningstillfällena

Forskning har också visat att användandet av digitala kanaler mellan utbildningstillfällena kan bidra till ett ökat lärande hos deltagarna. Här har utbildningsledaren en viktig roll i att aktivt uppmuntra deltagarna till att dela idéer och reflektioner kring lärandet. För att få igång aktivitet i de digitala kanalerna kan utbildningsledaren exempelvis skicka tips på intressanta artiklar, ställa tankeväckande frågor eller utmana deltagarna i ett quiz om ämnet. Löpande digital interaktion är särskilt viktigt om deltagarna sällan, eller inte alls, träffas fysiskt.



Skapa en känsla av gemenskap

Forskning visar att känslan av gemenskap är en central faktor för lyckad kompetensutveckling genom digitala verktyg. Det gör inte bara deltagarna mer engagerade och intresserade utan fördjupar också lärandet. För att skapa gemenskap kan utbildningsledarna exempelvis bjuda in deltagarna till att delge sina tankar och åsikter samt uppmuntra till fördjupande diskussioner kring lärandet. Viktiga inslag för att främja gemenskap är också att exemplifiera med verkliga case som engagerar känslor hos deltagarna och som ligger nära den egna vardagen. Att dela ut uppgifter som kräver samarbete under eller mellan utbildningstillfällena kan vara ett sätt att skapa en känsla av gemenskap i läroprocessen.

Efter en digital insats

Lärande genom digitala verktyg är lättare för vissa individer än för andra. För att bättre stötta personer i att utveckla lärandet kan reflektion kring den egna digitala lärprocessen utgöra en viktig del efter en digital insats. Det kan inkludera reflektion kring frågor som "hur lär jag mig bäst digitalt?", "vad hindrade mig i det digitala lärandet?" eller "vad kan jag göra annorlunda nästa gång?".

ATT TÄNKA PÅ EFTER EN DIGITAL INSATS



Avsätt tid för reflektion och summera lärandet tillsammans

Forskning visar att individer behöver ges tid och möjlighet att reflektera över lärandet och hur den nya kunskapen ska omsättas i handling. Det är därför viktigt att avsätta tid för reflektion. Vid kompetensutveckling genom digitala verktyg kan det också vara hjälpsamt för deltagaren att få reflektera kring sin digitala lärprocess. Till exempel om det fanns något som hindrade eller främjade lärandet genom digitala verktyg. Det är viktigt dels för att deltagaren ska förstå sitt eget lärande och dels för att deltagaren ska bli bättre rustad inför andra digitala kompetensutvecklingsinsatser. För att stötta deltagarna i att reflektera kring den digitala lärprocessen kan utbildningsledaren tillsammans med deltagarna summera genomförandet.



Uppmuntra deltagarna till fortsatt interaktion

För att stötta deltagarna i att använda den nya kunskapen bör utbildningsledaren också aktivt uppmuntra deltagarna till fortsatt interaktion och samarbete, något forskning visat är särskilt viktigt när lärandet sker helt genom digitala verktyg och deltagarna inte träffar varandra fysiskt. Detta kan exempelvis ske genom att de digitala kanaler som etablerats under utbildningstillfällena fortsätter att utgöra ett forum för lärande och diskussion. Vid behov kan utbildningsledaren behöva ta ett övergripande ansvar för att hålla de digitala kanalerna levande och aktuella eller till exempel utse vissa deltagare att vara ansvariga för dem.



Skapa ett system för feedback och följ löpande upp feedbacken

Forskning har visat att det är viktigt att utbildningsledaren systematiskt bjuder in och uppmuntrar deltagare till att ge och ta feedback för att främja både enskilt och kollektivt lärande. För att stötta deltagare att ge varandra feedback kan ett ramverk för feedback tas fram. Det skapar både transparens och underlättar för deltagarna att veta vad för typ av feedback som efterfrågas. Ramverket bör därför anpassas efter insatsens syfte och innehåll. Ett ramverk för feedback kan exempelvis innehålla riktlinjer om former för feedback, när feedback ska ges och vad för typ av feedback som ska ges. Det bör också finnas ett system för feedback mellan deltagare och utbildningsledare. Denna feedback bör följas upp både under och efter insatsen för att säkerställa att deltagarnas upplevelser tas om hand och kan vidareutveckla insatsens genomförande.



Dela lärdomar och kunskap med organisationen

För att bättre stötta hela organisationen i att genomföra kompetensutveckling genom digitala verktyg är det viktigt att dela kunskap och lärdomar om genomförandet, exempelvis genom att dela med sig av deltagarnas feedback och reflektioner kring den digitala lärprocessen.

Status  Ingen värdering gjord

Status  Ej uppfyllt

Status  Delvis uppfyllt

Status  Uppfyllt

MALL FÖR BEDÖMNING AV FRAMGÅNGSFAKTORER

Färgkodningen ger en bild av projektets bedömning av hur väl de möter lärdomarna. Färgkodningen är i en tregradig "trafikljus-skala" för respektive lärdom. Grå bedömning betyder att projektet inte kan bedöma framgångsfaktorn i nuläget.

Innan en digital insats

Under en digital insats

Lärdom	Status	Motivering	Väg framåt
1. Utgå alltid från att deltagarna har olika erfarenheter av digitala verktyg			
2. Sätt tydliga ramar och spelregler för deltagande			
3. Skicka ut stödmaterial före utbildningstillfället			
4. Gör en riskanalys och ta fram en handlingsplan			
5. Avsätt tid för ett introduktionstillfälle			
6. Använd olika digitala kanaler och digitala reaktionsmöjligheter			
7. Uppmuntra deltagarna till interaktion mellan utbildningstillfällena			

Efter en digital insats

Lärdom	Status	Motivering	Väg framåt
8. Skapa en känsla av gemenskap			
9. Avsätt tid för reflektion och summera lärandet tillsammans			
10. Uppmuntra deltagarna till fortsatt interaktion			
11. Skapa ett system för feedback och följ löpande upp feedbacken			
12. Dela lärdomar och kunskap med organisationen			

10 lärdomar för framgångsrik rekrytering av företag till kompetensutvecklingsinsatser

Förstå behov

1. Förstå företagens och anställdas behov och förutsättningar på djupet, tex genom företagens (kompetensförsörjnings-)strategier & dialog med företagsledning
2. Förstå vilka insatser som redan finns tillgängliga från andra projekt och aktörer

Designa mot behov

3. Designa kompetensutvecklingsinsatserna mot de identifierade behoven och förutsättningarna, så det är tydligt för företagen och deras anställda att de får ett tydligt strategiskt mervärde och så fungerar bra i praktiken
4. Minimera tiden från att behov identifierats till att kompetensutvecklingsinsatserna möter behoven
5. Designa om möjligt flexibla insatser som kan möta behov från olika typer av företag och anställda, t ex avseende tidpunkt, tillgänglighet, omfattning, inriktning

Kommunicera på mottagarnas villkor

6. Säkerställ att det finns kompetens och kapacitet för att rekrytera och kommunicera med företagen, antingen utsedda personer i teamet eller upphandla
7. Nyttja befintliga forum och kanaler där företagen finns och anpassa kommunikationen efter företagen som deltar
8. Kommunicera det affärsmässiga värdet och nyttan med deltagande och använd goda exempel som ligger nära företagens verklighet
9. Använd *nudging* för att göra det enkelt och attraktivt för företagen och individerna att anmäla sig och delta i insatserna

Förbättra kontinuerligt

10. Bygg ett system för tidig, kontinuerlig feedback från deltagare och företag för att löpande anpassa kommunikation och insatser efter deras feedback

Bilaga 4: Metodbeskrivning

Denna bilaga ger en mer detaljerad beskrivning av de metoder som vi presenterar i utvärderingens inledande kapitel. Vi beskriver också hur vi har tillgänglighetsanpassat denna rapport.

Vi har använt en kombination av metoder för datainsamling och analys

Denna halvtidsutvärdering är baserad på en kombination av metoder för datainsamling och analys. Detta för att skapa goda förutsättningar för robusta resultat genom att triangulera olika datakällor. Vi har använt både kvalitativa och kvantitativa metoder, liksom flera moment av samskapande analys med både forskare och personal från ESF-rådet. Flera metoder har bidragit med underlag för att både utvärdera projekten och ESF-rådets arbete med utlysningen.

Vi har genomfört [dokumentstudier](#), som bland annat har inkluderat utlysningstexten, ESF-rådets skrivningar om horisontella principer för socialfondsprogrammet, ESF-rådets stöddokument för horisontella principer, tidigare utvärderingar, samt det underlag för prioritering som ESF-rådet har skickat till strukturfondspartnerskapet inför bedömning av inkomna projektansökningar.

För att få en översiktlig bild av de projekt som ingår i utlysningen har vi gjort en [portföljanalys](#). Det innebär att vi sammanställer ESF-rådets information om projekten i en portföljdatabas i Excel. Portföljanalysen har bland annat bidragit med underlag kring vilka aktörer som har sökt och beviljats medel i utlysningen, samt hur fördelningen av projekt ser ut över landet.

Vi har också genomfört en [kvantitativ analys](#) av projektspecifika data från projekten, ESF-rådet och SCB. Vi har gjort analyserna i Excel och kombinerat dem med analyser från portföljanalysen. Vi har bland annat analyserat hur stor andel av beviljat belopp ESF-rådet har betalat, hur många individer som har deltagit i projekten samt vilka branscher projekten har nått med sina insatser. Vi har även analyserat hur resultat skiljer sig mellan regioner och projektägare.

Vi har hämtat data om finansiering, utbetalat belopp, planerat antal deltagare, projektägare, region och projektbeskrivning från ESF-rådet, baserat på information till och med november 2022. Data om måluppfyllelse i form av antal kvinnor och män som deltagit i projekten har vi hämtat från SCB, baserat på projektens rapportering till SCB till och med november 2022. Vi har också samlat in data om vilka företag som har deltagit i projekten från projekten själva under januari-februari 2022, samt därefter hämtat information om branschtillhörighet från databasen Retriever.

För att få en djupgående förståelse för utlysningen har vi genomfört 10 semistrukturerade [intervjuer](#). Vi har intervjuat sju representanter för ESF-rådet och strukturfondspartnerskapet, samt tre forskare som har bidragit med insikter och analyser om utlysningen utifrån sin expertis. Därtill har vi genomfört en [analysworkshop](#) med forskarna, för att ytterligare fördjupa våra analyser.

Vi har också genomfört tre [nätverksmöten](#), ett med representanter för utlysningens projekt och två med samordnare från ESF-rådet. Syftet med nätverksmötena var att få en bild av projektens respektive samordnarnas bild av utlysningen, inklusive bland annat den korta ansökningsprocessen, projektens inriktning och arbetet med horisontella principer. Nätverksmötena hade både kvantitativa och kvalitativa inslag, där deltagarna fick registrera sina svar i det digitala verktyget Menti och sedan resonera och diskutera muntligt. Det första samordnarmötet handlade om utvärderingens resultat, slutsatser och rekommendationer, medan det andra hade ett särskilt fokus på horisontella principer. I mötet för projekten deltog 16 representanter för 14 projekt. I mötena för samordnare deltog fyra samordnare vid respektive tillfälle.

Vi har utformat denna halvtidsrapport enligt gällande lagstiftning för tillgänglighet

Medvetenhet om tillgänglighet skapar bättre rapporter

Eftersom ESF-rådet inte avser att publicera denna rapport på sin hemsida finns inga krav på tillgänglighetsanpassning. Trots detta har Ramboll valt att tillämpa de principer som Myndigheten för digital förvaltning rekommenderar angående digital tillgänglighet. Vi ser att tillgänglighetsprinciperna gynnar alla läsare och gör det lättare att ta till sig av rapportens innehåll. Powerpoint är ett bra format för att tydligt presentera och visualisera uppdragets resultat.

Rapporten är inte tillgänglighetsanpassad för extern publicering

Denna rapport är främst riktad till ESF-rådets ledningsgrupp och Övervakningskommittén. När vi tillgänglighetsanpassar rapporter för extern publicering gör vi ytterligare åtgärder, som att göra en kortversion och välja ett större typsnitt på den löpande texten. I den här versionen har vi i stället prioriterat att skapa utrymme för mer omfattande beskrivningar.

Lagen om tillgänglighet till digital offentlig service

Offentliga aktörers webbplatser och mobila applikationer ska vara tillgängliga. Kravet finns i *lagen om tillgänglighet till digital offentlig service* (2018:1937).

Lagen gäller för samtliga offentliga aktörer samt privata aktörer med offentlig finansiering, som skola och sjukvård.

Lagen gäller även allt material som publiceras på offentliga aktörers webbplatser, som rapporter, PDF-filer och PowerPoint-presentationer.

Offentliga aktörer har därmed val över om de väljer att publicera innehållet eller inte. Om de väljer att inte publicera gäller inte lagen.

Rapporten är tillgänglighetsanpassad på flera vis



Rapporten är skriven för att vara enkel att läsa

För att denna rapport ska vara lätt att läsa och förstå har vi som ambition att i möjligaste mån skriva klarspråk. Detta innebär bland annat att vi anpassar texten till mottagaren, skriver kortare meningar och undviker onödigt komplicerade formuleringar. Rapporten är också skriven med många beskrivande rubriker, som gör det enklare att ta till sig av textens innehåll.



Vi använder tydliga färger och kontraster genomgående

För att rapporten ska vara tillgänglig för personer med synnedsättning eller färgblindhet är rapporten utformad med goda kontraster i färger, vad gäller både komponenter och grafik. Ett exempel på det är att vi mot mörk bakgrund bara använder ljusa färger och vice versa. När vi förmedlar information i diagram eller grafer har vi som ambition att särskilja data på fler sätt än färg, bland annat genom symboler och mönster.



Det går att läsa rapporten med digitala hjälpmedel

Den här rapporten är skapad på ett sätt som gör det möjligt att använda digitala hjälpmedel, som uppläsning eller röststyrning. Alla bilder och visuella element med relevant information har en alternativ text. Vi har också säkerställt att texten kommer att läsas upp i rätt ordning. Det kan annars vara ett problem att programmen läser texter i en annan ordning än den avsedda.