

Kortversion

Klusterutvärdering av ESF-rådets utlysning

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

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



Innehåll

Del 1 - Inledning

Utlysningens syfte och mål
Kort om projektets inriktning
Rambolls utvärderingsuppdrag

3

4

4

5

Del 2 - Relevans

Utlysningens relevans var hög, men minskade
Utlysningen har låtit projektägare forma projekten
Företag har ofta styrt kompetensutvecklingen

6

7

7

8

Del 3 - Effektivitet

ESF-rådet arbetade effektivt på nya sätt
Utlysningen nådde projektägare mycket snabbt
Snabbheten medförde utmaningar för projekten
Horisontella principer var inte i fokus i utformningen

9

10

10

11

12

Del 4 - Resultat

Utlysningen har nått totalt 13 000 individer
Könsfördelningen har varit mycket jämn
Individerna har i snitt deltagit i 15 timmars utbildning
Projekten har i snitt varit dyrare än tidigare projekt
Hälften av deltagarna har varit i en drabbad bransch

13

14

14

14

15

15

Del 5 - Slutsatser och rekommendationer

16



Rapporten är framtagen
på uppdrag av ESF-rådet

Färdigställd hösten 2023

Text & Illustrationer: Ramboll
Bildkällor: @Unsplash

Del 1 - Inledning

ESF-rådets utlysning tillkom som ett svar på coronapandemin

I samband med coronapandemin 2020 initierade ESF-rådet våren 2020 utlysningen *Kompetensutveckling för permitterad, varslad och anställd personal inom ekonomiskt utsatta branscher*.

Utlisningen tillkom som ett svar på pandemin, efter en uppmaning från regeringen om att använda ESF-rådets medel för att bidra till att motverka krisen. Syftet med utlysningen har varit att stimulera kompetensutveckling för individer i branscher som har drabbats av coronapandemin. Utlisningen har inte tydliggjort vilka branscher som är att betrakta som drabbade, men riktat sig mot permitterade, varslade och anställda individer.

Utlisningen har haft mål på både kort och lång sikt

Förväntade kortsiktiga resultat av utlysningen har varit att:

- Kvinnor och män genom projekt inom utlysningen tagit del av kompetensutveckling.
- Deltagarna får kompetensutveckling som stärker deras position inom ramen för nuvarande anställning, eller gör att de står bättre rustade för anställning inom ett annat företag eller annan bransch.

Förväntade långsiktiga effekter av utlysningen har varit att:

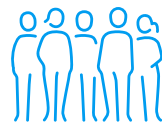
- Anställda som får kompetensutveckling inom utlysningen stärker sin kompetens och ställning på arbetsmarknaden.
- Företag inom drabbade branscher får möjlighet att möta den ekonomiska situationen med kompetensutveckling för anställda.
- Arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens har tillgodosetts.



Utlisningen har bestått av 20 projekt som erbjudit kompetensutveckling under pandemin

För att nå utlysningens syfte och mål har ESF-rådet finansierat 20 projekt, som genomfört kompetensutvecklande insatser för utlysningens tre målgrupper. De 20 projekten startade som tidigast i juni 2020 och har pågått som längst till sista december 2022.

På grund av coronapandemin, med tillhörande restriktioner kring fysiska möten, har många projekt erbjudit digitala utbildningar, i stället för fysiska. I vissa fall har projekten i stället haft anpassade fysiska insatser, som utbildningar med mycket små deltagargrupper.



Projektens har genomfört olika typer av kompetensutvecklande insatser

Projekten har genomfört en bredd av kompetensutvecklande insatser. Insatserna har innefattat praktiska utbildningar inom bland annat svetsning, ritteknik, hotellstäd och textilvård, såväl som teoretiska utbildningar inom juridik, ekonomi och administration. Några projekt har erbjudit kompetensutveckling inom digital omställning, digitala verktyg för kommunikation, automation och programmering. Tre projekt har arbetat med språkutvecklande insatser, däribland yrkessvenska för buss- och lastbilsförare.



Det finns också projekt som har arbetat med certifiering inom ett visst system eller validering av kompetens utifrån gemensamma branschmodeller. Detta även i kombination med kompetensutvecklande insatser. Flera projekt har inkluderat insatser på chefs- och ledningsnivå, inom områden som ledarskap, cirkulära affärsmodeller, att leda i förändring, samt övergripande strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

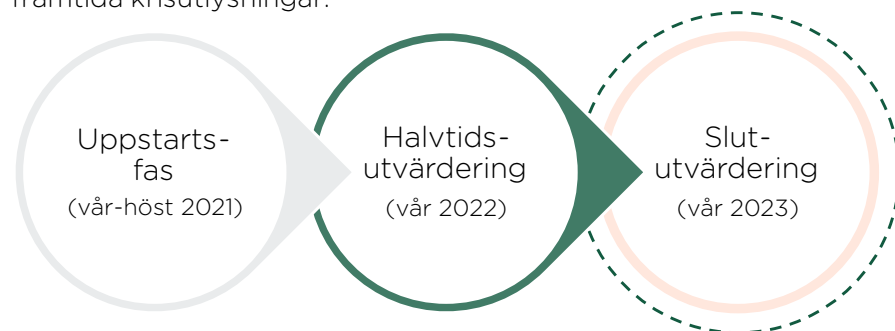
Ramboll har utvärderat utlysningen löpande

Om Ramboll

Ramboll Management Consulting (Ramboll) är ett stiftelseägt, nordeuropeiskt managementbolag. Genom evidens och välgrundade metoder hjälper vi våra uppdragsgivare att driva positiv förändring och ställa om till ett mer socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle.

För att fördjupa bilden av uppnådda resultat och centrala lärdomar har ESF-rådet gett Ramboll i uppdrag att göra en klusterutvärdering av utlysningen. Utvärderingen har bidragit med flera slutsatser och rekommendationer för myndighetens fortsatta arbete.

Tack vare utlysningens särskilda karaktär har utvärderingen bidragit med lärdomar om såväl ordinarie utlysningsarbete som eventuella framtida krisutlysningar.

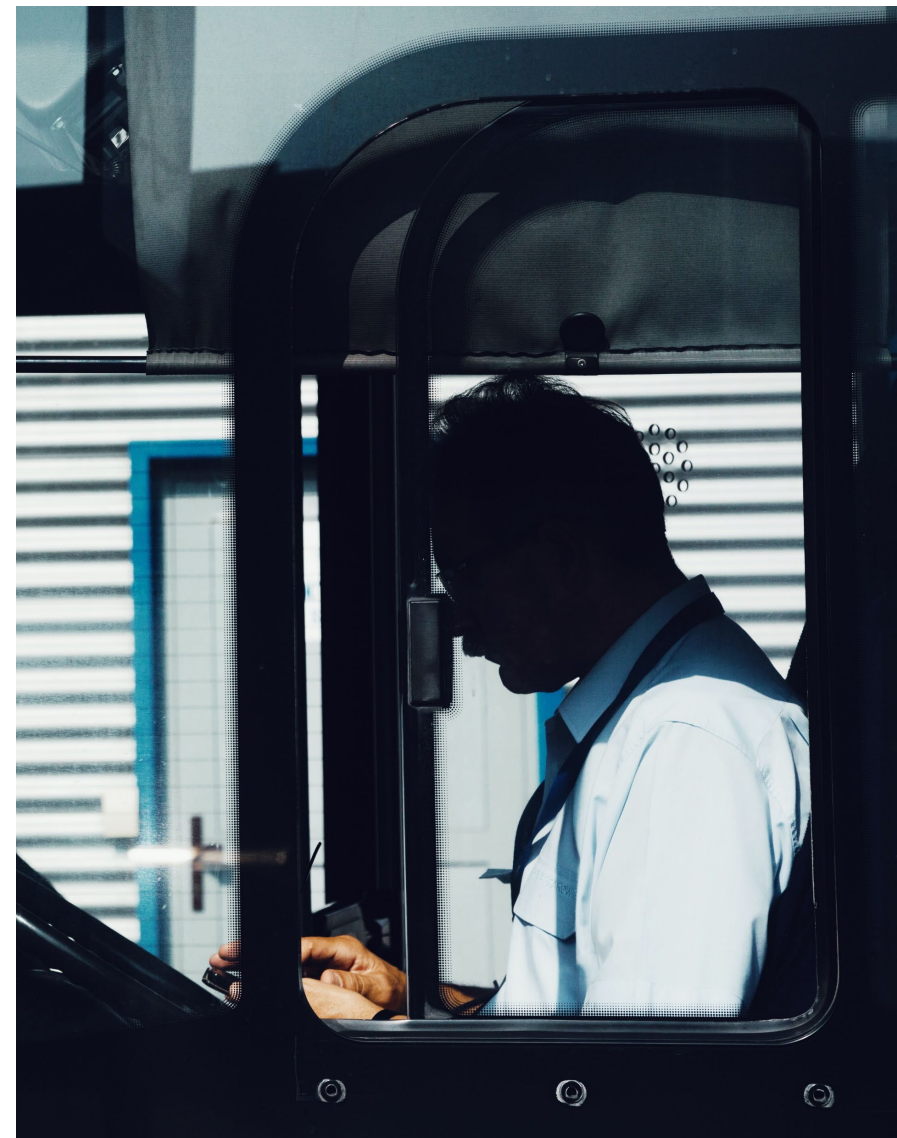


Utvärderingen har fokuserat på tre huvudsakliga frågeställningar:

- Har utlysningen mött relevanta behov hos berörda aktörer?
- Har ESF-rådet genomfört utlysningen effektivt och rätt i tid?
- Vilka resultat går att se från utlysningen?

Utvärderingen är baserad på en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder för datainsamling och analys, liksom flera moment av samskapande analys med både forskare och personal från ESF-rådet.

Den kvantitativa analysen bygger på data från SCB och ESF-rådet som sträcker sig fram till och med februari 2023.



Del 2 - Relevans

Utlysningen var mycket relevant när den tillkom

Ramboll bedömer att utlysningens mål om kompetensutveckling som stärker individer inför anställning i annat företag eller annan bransch var relevanta när utlysningen tillkom. Coronapandemin medförde minskad produktion för många individer och företag. Som en följd av detta utformade ESF-rådet utlysningen med antagandet att företag och individer skulle ha lättare att avsätta tid för kompetensutveckling än under perioder med högre produktion. Under våren 2020 såg det ut som att många företag skulle behöva varsla eller avskeda ett stort antal anställda.

Relevansen minskade till följd av coronapandemins utveckling

Coronapandemins påverkan på deltagande företag och individer blev dock mindre långvarig än många inom både ESF-rådet och projekten hade trott. I stället för minskad produktion och frigjord tid – som företag och individer kunde ägna åt projektens kompetensutvecklande insatser – såg många företag ökad efterfrågan och fick successivt mer att göra igen. Deltagande företag har också behövt permittera och varsla färre individer än vad ESF-rådet och projekten hade räknat med. Den behovsbild som låg till grund för utlysningen blev därför snabbt utdaterad, där många individer och företag har haft svårt att prioritera projektens insatser. Som en följd har många projekt haft stora utmaningar med att rekrytera deltagare, särskilt inledningsvis. Få deltagare har varit varslade eller permitterade.

Det varierar huruvida projekten har kunnat göra justeringar för att möta den förändrade kontexten. Några projekt har haft samordnare som tillåtit förändringar i projektens upplägg utifrån nya förutsättningar. Andra samordnare inte har gett samma möjlighet till flexibilitet.

Utlysningen har haft få krav och låtit projektägare utforma insatser utifrån sin expertis

Utlysningen har varit öppet utformad, med få krav på projektens utformning. Utlysningstexten har till exempel tydliggjort att projekten ska rikta sig mot individer och företag inom branscher som har drabbats av coronapandemin, men inte hur eller vilka branscher det rör sig om. ESF-rådet har därmed låtit potentiella projektägare utforma insatser utifrån sin expertis och befintliga kunskap. Samtidigt har den öppna utformningen också medfört en svag styrning mot långsiktiga förändringar. Utlysningstexten innehåller till exempel inga mål om eller krav på att projektinsatserna ska leda till att individer förändrar sina arbetssätt eller på andra sätt använda sin nya kunskap.

Det har även funnits få krav vad gäller horisontella principer

Utlysningen har också haft en öppen utformning vad gäller horisontella principer. ESF-rådet utgick inte från några fördjupade analyser av behov utifrån horisontella principer i framtagandet av utlysningen. De krav på projekten som framkommer i utlysningstexten är standardiserade skrivningar, som ser likadana ut i andra utlysningar. Skrivningarna håller visserligen hög nivå, men är vaga vad gäller ESF-rådets förväntningar på både aktiviteter och resultat. Projekten har därför själva behövt avgöra hur deras arbete med principerna ska se ut och vad det ska leda till.

”

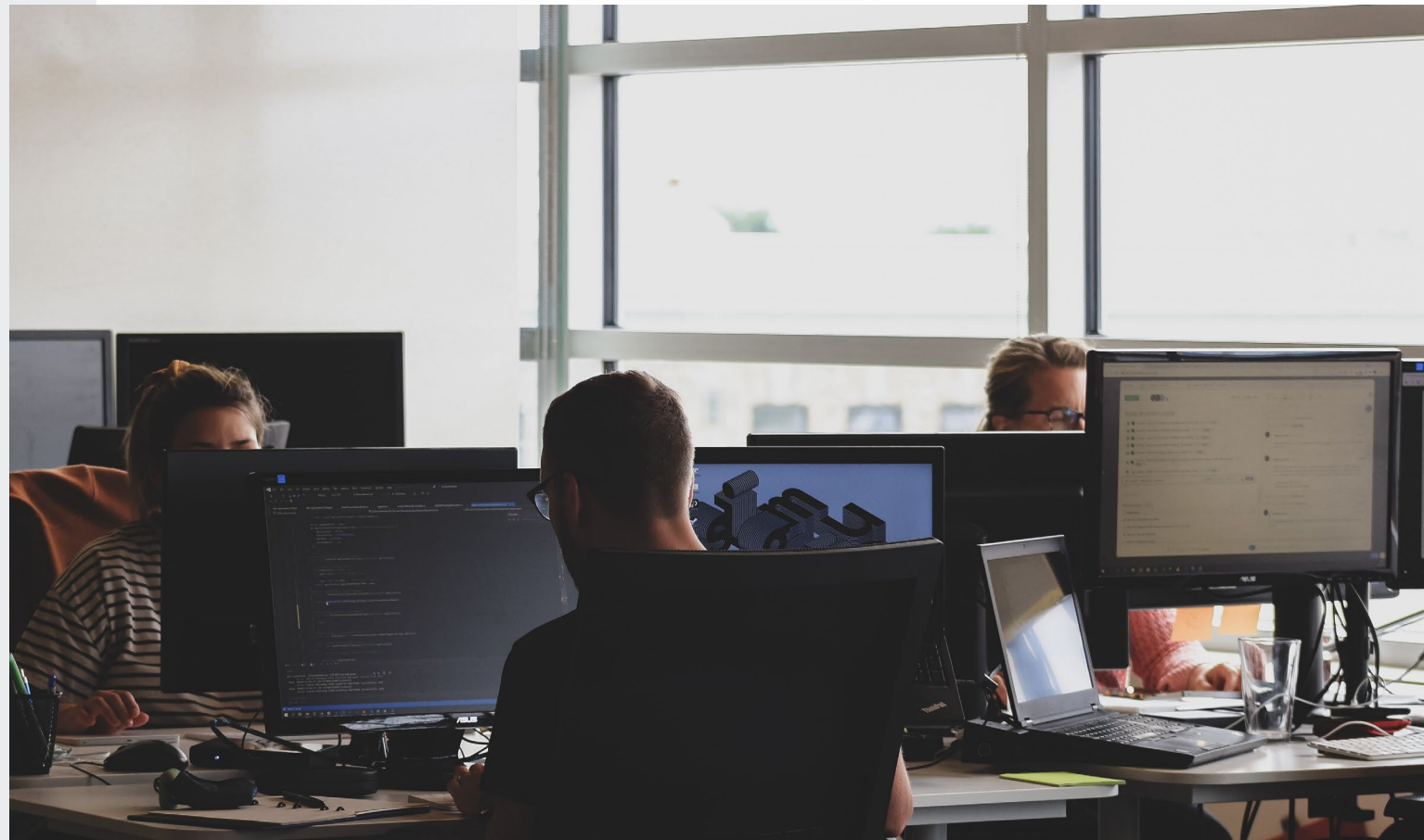
Jag tror att ESF-rådet måste öppna upp för att vara mer flexibla under projektiden för framtida projekt. (...) Det måste vara praktiskt möjligt att anpassa under projektets gång.

Projektrepresentant

Det har ofta varit företag som avgjort vem som tar del av vilken kompetensutveckling

Enligt Ramboll har utlysningen delvis styrt mot relevanta insatser för medverkande individer. Genom projekten har utlysningen riktat sig till individer, för att dessa ska få del av kompetensutveckling som stärker deras ställning i nuvarande eller framtida anställningar. Det har dock ofta varit företag, inte individer, som avgjort vem som ska medverka i vilken insats. Projekten har ofta behövt företagets hjälp för att nå individer och därför fört dialog med företagets ledningar, som har kunnat styra valet av projektdeltagare och insatser utifrån företagets behov.

Rambolls bild är att detta har stärkt förutsättningarna för relevanta insatser, men med fokus på de behov som företagsledningarna har prioriterat. I de fall företagens och individernas behov eventuellt har skiljt sig åt finns därmed en risk att insatserna har blivit mindre relevanta för individerna. Risken att behoven skiljer sig åt mellan företag och individer kan vara särskilt stor för individer i omställning. För att stärka sin ställning på arbetsmarknaden i stort, inte bara inom ramen för nuvarande anställning, kan dessa individer behöva utveckla kompetenser som är mindre prioriterade för det företag de är anställda hos.



Del 3 - Effektivitet

ESF-rådet lyckades effektivt använda nya arbetssätt i utlysningen

ESF-rådets arbete med denna utlysning har skiljt sig åt från hur myndigheten vanligtvis genomför utlysningar. Myndigheten utvecklade nya arbetssätt i varje steg av utlysningsprocessen, från mobilisering, utlysning och ansökan till beredning, beslut och initialt genomförande av projekten. På grund av coronapandemin, som medförde behov av skyndsamma processer, skedde det inledande arbetet till exempel mycket snabbare än vanligt. Dessutom arbetade ESF-rådet i en gemensam process över hela landet, vilket var nytt för denna utlysning.

I det inledande skedet av utlysningen arbetade ESF-rådet med gemensamma processer mellan olika ESF-noder och regionala kontor. Det gemensamma arbetet i beredningen av projektansökningar bidrog till såväl lärande inom myndigheten som till ökad likvärdighet.

”

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.

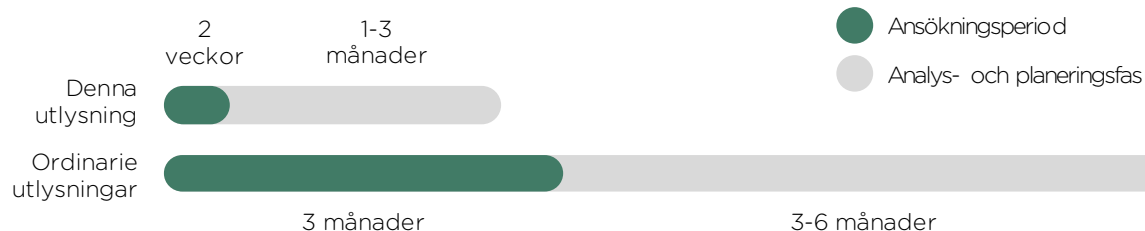
ESF-medarbetare

Utlysningen nådde projektägare fort, tack vare snabba processer

Utlysningsarbetet fram till och med beslut skedde också betydligt snabbare än i vanliga fall. Ansökningsperioden var till exempel öppen under två veckor, att jämföra med vanligtvis tre månader (se figuren nedan). Det var prioriterat för ESF-rådet att arbeta särskilt snabbt med denna utlysning, för att medlen skulle nå ut till individer och företag medan coronapandemin fortfarande innebar frigjord tid för projektens insatser. Figuren nedan synliggör skillnaderna mellan denna utlysning och ordinarie utlysningar, vad gäller tiden för projektägare att söka medel och sedan planera beviljade projekt.

Trots att ESF-rådet genomförde ett begränsat mobiliseringsarbete var söktrycket till utlysningen mycket högt. ESF-rådet fick över 60 ansökningar, som tillsammans sökte mer än tre gånger de tillgängliga medlen. Det indikerar dels att ESF-rådet lyckades väl med att nå ut med att medlen fanns att söka, dels att projektägare såg utlysningen som relevant.

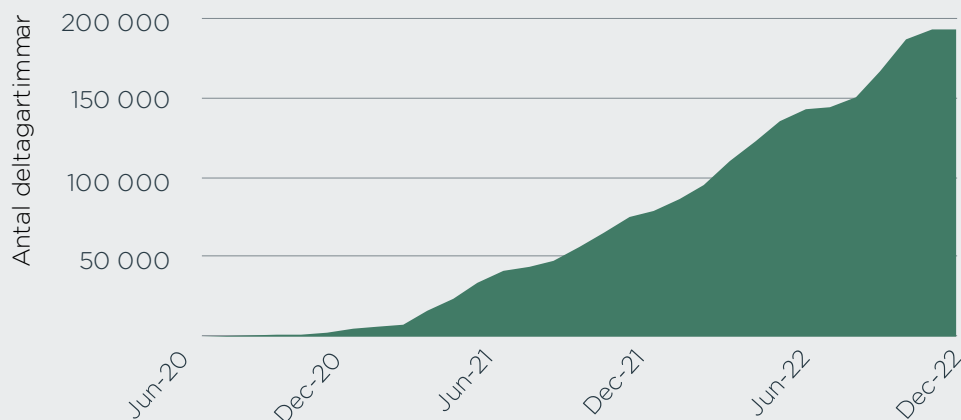
ESF-rådet har också varit effektiva i sin ambition att nå ut brett med utlysningen. Ansökningar beviljades i hela landet, enligt en geografisk fördelningsnyckel, till flera olika typer av projektägare. Flera av dessa sökte dessutom ESF-medel för första gången.



De snabba processerna medförde initiala utmaningar för projekten

Trots den snabba utlysningsprocessen nådde utlysningens medel inte ut till individer och företag särskilt snabbt. I stället hade många projekt svårt att komma igång och det dröjde nio månader efter att projekten blivit beviljade innan de började registrera ett större antal deltagartimmar (se figuren nedan).

Projektens svårigheter har till viss del berott på den korta analys- och planeringsfasen. Den korta fasen medförde att många projekt fick för lite tid till att rigga och förankra sina projekt. 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. Samtidigt tar det ofta tid, även i andra utlysningar, för projekt att komma igång. Projekten i denna utlysning tycks inte ha varit mindre effektiva än projekten i tidigare utlysningar.



De flesta projekt kom sedan i gång med sitt genomförande

Enligt projekten har den korta tiden för att ansöka om medel inte varit ett problem. Detta eftersom det hade varit svårt att få en bättre förståelse för behov, oavsett ansökningsperiodens längd, eftersom det inte gick att veta hur pandemin och därmed behoven skulle utvecklas.

Efter de inledande utmaningarna kom de flesta projekt dessutom i gång med sitt genomförande. Vid slututvärderingen hade projekten tillsammans mottagit drygt 188 miljoner kronor från utlysningen, motsvarande 63 procent av utlysningens hela budget. Även detta liknar andra utlysningar, vilket ytterligare visar att projekten har genomförts ungefär som vanligt.

63 %

av utlysningens totala medel har betalats ut



Fokuset på horisontella principer var inledningsvis litet, men ökade

I urvalet av projekt fokuserade ESF-rådet inte särskilt på horisontella principer. På grund av behovet att påskynda arbetet ställde myndigheten lägre krav än vanligt i beredningen av inkomna projektansökningar. I prioriteringen av projekt tog SFP inte heller någon särskild hänsyn till ambitioner och mål utifrån horisontella principer. Först efter att projekten beviljats ökade fokuset på horisontella principer, där flera erbjöd olika typer av stöd. Det har dock saknats systematik och samordnarnas kravställning och kompetens att stötta projekten har varierat.

Trots detta har de flesta projekt arbetat i någon utsträckning med horisontella principer, framför allt jämställdhet. De har till exempel genomfört kunskapshöjande insatser för projektgruppen, tagit fram utbildnings- och inspirationsmaterial, samt tillgänglighetsanpassat utbildningar utifrån olika funktionsnedsättningar och språkkunskaper.

”

Horisontella principer ska genomsyra allt. Vi hade en extern föreläsare som föreläste om jämställdhet.

Projektrepresentant

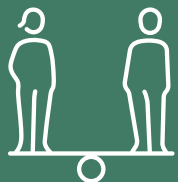


Del 4 - Resultat



13.000

Projekten i utlysningen har sammantaget nått drygt 13 000 individer



56/44

Utlisningen har nått 56 procent män och 44 procent kvinnor



15 h

Fördelningen av tid är mycket jämn mellan könen, med ca 15 timmar per person för både kvinnor och män

Projekten i utlysningen har nått drygt 13 000 individer

Detta motsvarar cirka 68 procent av projektens planerade antal deltagare.

Antalet planerade deltagare varierar dock stort mellan projekten i utlysningen, från 60 personer för det minsta till över 5 700 för det största projektet. Endast ett fåtal har nått sitt planerade deltagarantal. Fem projekt har nått fler deltagare än planerat. Lika många har nått färre än 50 procent av sitt deltagarmål. Av de större projekten, med deltagarmål på fler än 1000 personer, har endast ett projekt nått i närheten av sitt planerade antal deltagare.

Rambolls bild är att den låga måluppfyllelsen beror främst på att projekten har haft svårt att dels nå företag och individer, dels få dem att lägga tid i projekten. Detta eftersom pandemin inte blev lika allvarlig ur ett sysselsättningsperspektiv som först befarades, vilket innebar att färre individer hade tid att kompetensutveckla sig än först trott.

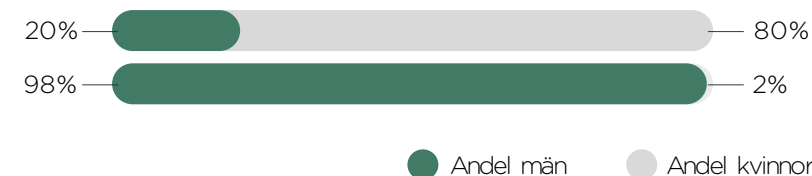
Deltagarna har i genomsnitt tagit del av 15 timmars insats

Detta är något mer än historiska PO1-projekt, där deltagarna i genomsnitt har medverkat i drygt 13 timmars insats genom projekten. Fördelningen av tid är mycket jämn mellan könen, cirka 15 timmar per person för både kvinnor och män. Det finns dock stora skillnader mellan projekten, från 97 timmar per deltagare till sex timmar.

Könsfördelningen bland deltagare har varit jämn

Utlisningen har nått 56 procent män och 44 procent kvinnor. Detta är en något jämnare könsfördelning än i projektens ansökningar, då den samlade planerade fördelningen var 60 procent män och 40 procent kvinnor. Övervikten mot män beror huvudsakligen på att flera projekt riktat sig mot mansdominerade branscher, främst industrin.

Bakom den jämna könsfördelningen på utlysningssnivå finns en mycket stor variation mellan projekten. Ett projekt har till exempel nått två procent kvinnor och 98 procent män, medan ett annat har nått 84 procent kvinnor och 16 procent män (se figuren nedan).



Projekten i utlysningen har i snitt varit dyrare än andra PO-1 projekt

En deltagartimme har i genomsnitt kostat 971 kronor. Detta kan jämföras med tidigare PO1-projekt, som i genomsnitt har en kostnad om 747 kronor per deltagartimme.

Ramboll ser att den högre kostnaden kan förklaras av flera saker. Utlysningen innefattar inga mycket stora projekt, där kostnaden per deltagare tenderar att vara lägre än i mindre projekt. Många projekt har också nått färre, eller mycket färre, deltagare än planerat. Dessa projekt kan ha organiserat och planerat sitt arbete utifrån ett högre deltagarantal, vilket kan ha lett till högre kostnader. Dessutom hade projekten betydligt kortare tid på sig att planera sitt arbete, vilket kan ha orsakat mindre effektiva lösningar och högre kostnader. Många projekt har dessutom behövt justera sitt genomförande under arbetets gång, vilket kan ha drivit på projektens kostnader.

Det finns också stora variationer mellan projekten, från 278 kronor till över 4 000 kronor. Detta beror åtminstone till viss del på vilken typ av insatser projekten har bedrivit. Det finns till exempel projekt som har genomfört validering av individer, vilket är en kostsam insats.



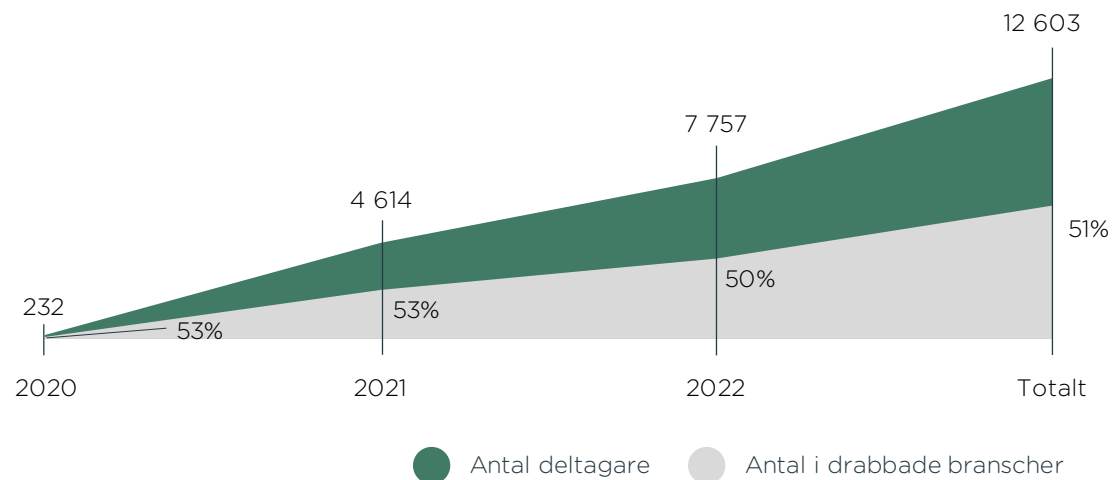
971 kronor

Så mycket har en deltagartimme kostat i genomsnitt

Hälften av deltagarna har varit anställda i en bransch som drabbats hårt av coronapandemin

51 procent av projektens deltagare har varit anställda i branscher som kan räknas som drabbade av coronapandemin. Under projekttiden har andelen rört sig mellan 50-53 procent (se figuren nedan). Även här finns en stor variation mellan projekten; andelen deltagare som tillhört en drabbad bransch varierar från 14 till 99 procent.

Givet utlysningens syfte hade det enligt Ramboll varit önskvärt med en högre andel deltagare från drabbade branscher. Samtidigt bedömer vi att det varit svårt för projekten att nå individer i drabbade branscher, av flera skäl. När projekten planerade sina insatser var det till exempel svårt att veta vilka branscher som skulle komma att drabbas av pandemin. Detta blev tydligt när många projekt hade svårt att nå planerat antal deltagare och i flera fall behövde bredda sina målgrupper under projekttiden. Vissa branscher kan också räknas som drabbade under en viss period av pandemin, för att sedan inte längre vara det. Det är därmed förståeligt att många deltagare inte har tillhört de branscher som visade sig bli drabbade.



Del 5 – Slutsatser och rekommendationer



Ramboll drar tre slutsatser av utvärderingen

Utlysningen har nått relevanta resultat, trots utmanande förutsättningar

Resultat har uppstått för både individer och företag, trots svårigheterna att förutse att coronapandemin skulle få mindre långvariga ekonomiska konsekvenser än trott, samt att förutsättningarna för att ta del av kompetensutveckling skulle blir mindre. Det var klokt av ESF-rådet att utforma en öppen utlysning med viss flexibilitet, så att projekten kunde anpassas när kontexten förändrades.

Den öppna utformningen innebär dock att det är svårt att avgöra om utlysningen har nått avsedda resultat. Det går till exempel inte att bedöma om och när utlysningen har nått sitt mål om att kvinnor och män ska ta del av kompetensutvecklande insatser, eftersom det inte framkommer hur många individer utlysningen är tänkt att nå eller hur stor insats de ska ta del av. Detta medför svårigheter att lära av utlysningen. Utan mål och normer – som ger en tydlig bild av utlysningens önskade resultat – är det svårt att avgöra om utlysningsarbetet var framgångsrikt eller om någonting bör utvecklas till nästa gång.

ESF-rådet har varit mycket effektiva, snabba och innovativa i sin implementering av utlysningen. Samtidigt tog det tid innan projekten nådde ut med insatser till deltagare. Inget tyder dock på att projekten har varit mindre effektiva än andra projekt. Tvärtom uppvisar de sammantagna resultat som liknar andra utlysningar.

Fokuset på tidigare kunskap och lärande har varit begränsat

ESF-rådet har i liten utsträckning styrt utlysningen mot evidens och lärande. Det har inte funnits krav i utlysningstexten på att projekten ska utgå från metoder och arbetssätt som enligt forskning eller annan evidens visat sig leda till relevant och långsiktigt hållbar kompetensutveckling. På grund av det snabba utlysningsarbetet var det också svårt för ESF-rådet att ta fram och använda analyser och kunskapsunderlag för att utforma utlysningen.

Samtidigt finns många lärdomar att dra av det innovativa arbetet med utlysningen. ESF-rådet har till viss del dragit nytta av lärdomar, men det finns potential att samla och arbeta med lärdomar på ett mer strukturerat sätt framåt.

Det finns potential för ESF-rådet att utveckla arbetet i kristid

ESF-rådets snabba och innovativa utlysningsarbete ledde inte till några betydande tidsvinster, eftersom det tog tid för projekten att komma igång. Till följd av myndighetens roll och uppdrag, med finansiering till projekt som i sin tur genomför kompetensutvecklande insatser, bedömer Ramboll att ESF-rådet har svårt att bidra med snabba åtgärder i kris. Det tar en viss tid att starta upp en projektverksamhet och komma i gång med insatser för deltagare. Vår bild är därför att snabbhet sannolikt inte är ESF-rådets viktigaste verktyg och att myndigheten har potential att hitta en mer träffsäker roll i krissituationer framöver.

Ramboll lämnar sex rekommendationer till ESF-rådet

Identifiera vilken roll ESF-rådet ska ha i krissituationer

Gör myndigheten redo inför nästa kris. Ta fram en plan för hur arbetet ska gå till, med utgångspunkt i lärdomar från denna innovativa utlysning. Detta till exempel genom att samla inblandade medarbetare och chefer för att identifiera vad som fungerade bra respektive mindre bra i utlysningen, beskriva hur ESF-rådet bör arbeta vid en framtida liknande situation, samt undersöka om några lärdomar även går att implementera i ordinarie verksamhet.

Öka möjligheterna till justeringar under arbetets gång

Öka flexibiliteten i projektens genomförande, så att projektägare kan justera projektens upplägg eller insatser i takt med nya omständigheter och behov. Detta är särskilt viktigt i kristider, men kan också vara relevant i ordinarie utlysningar. Säkerställ även att samordnare och ekonomer agerar på samma sätt i liknande frågor, till exempel genom att samla dem till erfarenhetsutbyten.

Öka förutsättningarna för mer kunskapsbaserat arbete

Stärk förutsättningarna för ett mer kunskapsdrivet arbete, för att stötta projekten mot ett effektivt genomförande och goda resultat. Börja med att utveckla olika kunskapsunderlag, däribland behovsanalyser som beskriver och analyserar de behov som utlysningar riktar sig mot. Ta också fram kunskapsöversikter, som beskriver välfungerande metoder och arbetssätt inom olika verksamhetsområden. Sprid och använd sedan kunskapsunderlagen i utlysningsarbetet.

Styr utlysningar och utvärderingar tydligare mot lärande

Bygg in fler lärandeaktiviteter i den interna arbetsprocessen för utlysningar. För att dra nytta av lärdomar och erfarenheter, genomför interna lärandeaktiviteter med berörda personer i alla utlysningar, exempelvis efter att beslut har fattats och projekt har beviljats. Styr även utvärderingar så att de kan leda till lärande som myndigheten har nytta av i sitt arbete.

Fortsätt att arbeta interregionalt vid behov

Fortsätt använda arbetssättet med interregionala arbetsgrupper när detta är relevant, till exempel vid nationella utlysningar för alla regioner eller 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 C och E i ESF+.

Utveckla arbetet med horisontella principer

Utgå från tydliga behovsanalyser och utforma utlysningar som möter behov utifrån horisontella perspektiv. Tillhandahåll med fördel även behovsanalyser med horisontella perspektiv till potentiella projektägare, så att de vid ansökan har underlag för att rikta sig mot angelägna behov. Konkretisera också målen för horisontella principer i respektive utlysning, samt tydliggöra vad projekten ska uppnå.



Detta är en kortversion av rapporten,
du hittar hela [här](#).

Vill du komma i kontakt med oss så
gör du det här:

social.sustainability@ramboll.com