

INSTRUMENT FÖR SJÄLVBEDÖMNING AV DEN ADMINISTRATIVA KAPACITETSUPPBYGGNADEN

för förvaltande myndigheter för EU:s
sammanhållningspolitiska fonder



Instrument för självbedömning av den administrativa kapacitetsuppbyggnaden för förvaltande myndigheter för EU:s sammanhållningspolitiska fonder

Ursprungligen publicerad av OECD på engelska under rubriken: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OECD 2021,
https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Denna översättning skapades inte av OECD och bör inte betraktas som en officiell OECD-översättning. Översättningens kvalitet och överensstämmelse med texten på originalspråket är helt och hållet översättarens eller översättarens ansvar. Vid avvikelser mellan originaltexten och översättningen ska endast originaltexten anses vara giltig.

© 2022 Europeiska kommissionen för denna översättning

Innehållsförteckning

1 VAD ÄR INSTRUMENTET FÖR SJÄLVBEDÖMNING AV DEN ADMINISTRATIVA KAPACITETSUPPBYGGNADEN?	3
Bakgrund och syften	3
Omfattning och metod: Hur använder man instrumentet för självbedömning?	5
2 MATRISEN FÖR SJÄLVBEDÖMNING AV DEN ADMINISTRATIVA KAPACITETSUPPBYGGNADEN	9
Inledning	9
MATRISEN FÖR SJÄLVBEDÖMNING AV DEN ADMINISTRATIVA KAPACITETSUPPBYGGNADEN	11
PELARE 1: MÄNNISKOR	11
PELARE 2: ORGANISATION	16
PELARE 3: STRATEGISK PLANERING, SAMORDNING OCH GENOMFÖRANDE	19
PELARE 4: STÖDMOTTAGARE OCH INTRESSEENTER	25
3 OECD:s METOD FÖR UTARBETANDE AV ÅTGÄRDER FÖR ADMINISTRATIV KAPACITETSUPPBYGGNAD	28
Inledning	28
OECD:s metod för utarbetande av åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad	29
Steg 1. Fylla i matrisen	30
Steg 2. Workshopen för administrativ kapacitetsuppbyggnad: Samarbeta för att identifiera styrkor, svagheter och möjligheter	31
Steg 3. Utveckla åtgärder för kapacitetsuppbyggnad	33
Steg 4. Knyta samman allt: Bygga upp ett egenansvar	35
Steg 5. Genomföra åtgärderna för administrativ kapacitetsuppbyggnad: Tillämpa god praxis	35
Annex A. Insamling av information	37

1

VAD ÄR INSTRUMENTET FÖR SJÄLVBEDÖMNING AV DEN ADMINISTRATIVA KAPACITETSUPPBYGGNADEN?

Bakgrund och syften

Instrumentet för självbedömning av den administrativa kapacitetsuppbyggnaden (*instrumentet för självbedömning*) ska användas av nationella och regionala förvaltande myndigheter i EU-länderna. Det ska hjälpa de förvaltande myndigheterna för EU:s sammanhållningspolitiska fonder att bättre förstå sina styrkor och svagheter när det gäller den administrativa kapaciteten och kapaciteten för investeringsförvaltning, bedöma i vilken utsträckning deras kapacitet stöder ett ändamålsenligt genomförande av deras program¹ över tiden och utveckla riktade lösningar för att åtgärda kapacitetsbrister. Att stärka en förvaltande myndighets administrativa kapacitet bidrar till en mer ändamålsenlig institution och främjar dessutom bättre investeringsförvaltning och investeringsresultat. Detta instrument för självbedömning omfattar en stor mängd perspektiv kopplade till administrativ kapacitet, vilket innebär att andra myndigheter som genomför eller förvaltar EU:s sammanhållningspolitiska fonder, såsom den attesterande myndigheten/de redovisningsansvariga, nationella samordningsorgan osv., också kan använda och dra nytta av det, efter att ha gjort eventuella Anpassningar.

Detta instrument för självbedömning innehåller avsnitt om subjektiv utvärdering, som kompletteras med information och god praxis för att hjälpa de förvaltande myndigheterna att utveckla åtgärder som kommer att stärka den kapacitet som behövs för deras administrativa behov och prioriteringar. I synnerhet kan nationella och regionala förvaltande myndigheter för EU:s sammanhållningspolitiska fonder använda detta instrument för att

- identifiera och prioritera myndighetens brister i den administrativa kapaciteten för förvaltning av EU-medel,
- utveckla åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad för att ta itu med identifierade brister,

¹ Under programperioden 2021–2027 ersätts begreppet "operativt program" med begreppet "program". Det uppdaterade begreppet används i hela detta dokument, utom när det specifikt hänvisas till operativa program som genomfördes under programperioden 2014–2020.

- underlätta självutvärdering av framstegen över tiden.

Detta instrument för självbedömning bygger på kapacitetsuppbyggande verksamhet (inklusive utarbetande av färdplaner för uppbyggnaden av administrativ kapacitet med de fem förvaltande myndigheter som deltar i kommissionens pilotprojekt² för att bygga upp administrativ kapacitet för förvaltning av EU:s sammanhållningspolitiska fonder (Ruta 1)). Detta instrument för självbedömning är inte utformat för att utvärdera en förvaltande myndighets övergripande resultat när det gäller genomförandet av EU-program, på enskilda prioriterade områden eller när det gäller uppnåendet av särskilda mål. Det är inte heller till för att utvärdera och jämföra en enskild förvaltande myndighets resultat med resultaten för andra myndigheter i samma land eller i olika EU-länder.

Ruta 1. EU-kommissionens pilotprojekt: Tidigareläggning av administrativ kapacitetsuppbyggnad för perioden efter 2020

Detta instrument för självbedömning har sitt ursprung i EU-kommissionens pilotprojekt om tidigareläggning av administrativ kapacitetsuppbyggnad för perioden efter 2020³, som genomförs i samarbete med OECD och fem förvaltande myndigheter. Projektet ger nationella och regionala förvaltande myndigheter praktiskt stöd för att stärka deras administrativa kapacitet att förvalta medel från EU:s sammanhållningspolitik, särskilt som förberedelse inför programperioden 2021–2027 och därefter.

Pilotprojektet är uppdelat i två faser: I fas 1 identifierades kapacitetsbrister som de deltagande förvaltande myndigheterna upplevt på fyra områden som är väsentliga för en ändamålsenlig förvaltning och användning av sammanhållningsfonderna: i) människor, ii) organisation, iii) strategi och iv) ramförutsättningar. Denna fas hjälpte till att precisera var de förvaltande myndigheterna behövde bygga upp eller stärka den administrativa kapaciteten och kapaciteten för investeringsförvaltning för att bättre kunna fullgöra sina uppdrag. Den ledde till att färdplaner för uppbyggnaden av administrativ kapacitet skapades för varje deltagare i projektet. I färdplanerna beskrevs realistiska åtgärder som de förvaltande myndigheterna hade identifierat och som skulle kunna hjälpa dem att hantera de administrativa kapacitetsutmaningar som påvisats genom enskilda diagnostiska processer. Fas 1 utmynnade i en sammanfattande rapport – *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*⁴ – som offentliggjordes i januari 2020. Fas 2 syftar till att genomföra ett antal kapacitetsuppbyggande åtgärder som identifierats under fas 1 samt till att sprida resultaten av projektet på EU-nivå, bland annat genom instrumentet för självbedömning.

Instrumentet kompletterar kommissionens färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet – praktisk verktygslåda⁵ och EU:s kompetensram för förvaltning och genomförande av Eruf och Sammanhållningsfonden⁶. Tillsammans utgör dessa ett helhetspaket för att stödja uppbyggnaden av

² Den förvaltande myndigheten för regionerna i det operativa programmet för tillväxt i Bulgarien, den förvaltande myndigheten för det operativa programmet för konkurrenskraft och sammanhållning i Kroatien, den förvaltande myndigheten för det operativa programmet för transportinfrastruktur, miljö och hållbar utveckling i Grekland, den förvaltande myndigheten för det regionala operativa programmet i Lublins vojvodskap i Polen och den förvaltande myndigheten för det regionala operativa programmet i Extremadura i Spanien.

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/.

⁴ <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>.

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

⁶ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund.

administrativ kapacitet bland myndigheter som förvaltar sammanhållningsfonderna. Delarna kompletterar varandra genom att bidra till kapacitetsuppbyggnad på olika sätt. Närmare bestämt:

- **Kommissionens färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet – praktisk verktygslåda** (*kommissionens verktygslåda*) fungerar som inspiration vid utarbetandet av färdplaner för uppbyggnaden av administrativ kapacitet. Verktygslådan består av sex delar som återspeglar de viktigaste stegen i processen för utarbetande av färdplaner och bygger på erfarenheterna från pilotprojektet för administrativ kapacitetsuppbyggnad.

Instrumentet för självbedömning kompletterar verktygslådan genom att a) erbjuda en matris för självbedömning som hjälper de förvaltande myndigheterna att förstå sin nuvarande situation (såsom nämns i kommissionens verktygslåda) på ett heltäckande och strukturerat sätt, och b) illustrera OECD:s analytiska ram och metod som ett möjligt sätt att utveckla kapacitetsuppbyggande åtgärder.

- **EU:s kompetensram för förvaltning och genomförande av Eruf och Sammanhållningsfonden** gör det möjligt för personal vid myndigheter som förvaltar fonderna att bedöma vilken kompetens de behöver för att utföra sina uppgifter. De enskilda bedömningarna kan sammanställas för att ge en översikt över administrationen som helhet och på så sätt identifiera kompetensbrister och utveckla både individuella och övergripande planer för lärande och utveckling.

Instrumentet för självbedömning kompletterar EU:s kompetensram genom att fokusera på den kapacitet som krävs för operativa och institutionella processer samt genomförandeprocesser i samband med förvaltningen av sammanhållningsfonderna.

Instrumentet består av tre delar:

1. **Vad är instrumentet för självbedömning av den administrativa kapacitetsuppbyggnaden?:** Presenterar instrumentet samt dess mål, tillämpningsområde och metod.
2. **Matrisen för självbedömning av den administrativa kapacitetsuppbyggnaden:** Innehåller arbetsblad för förvaltande myndigheter som ska göra en självbedömning.
3. **OECD:s metod för utarbetande av åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad⁷:** Ger en inblick i hur OECD samarbetade med de förvaltande myndigheterna i pilotprojektet för att utveckla lösningar och åtgärder för kapacitetsuppbyggnad.

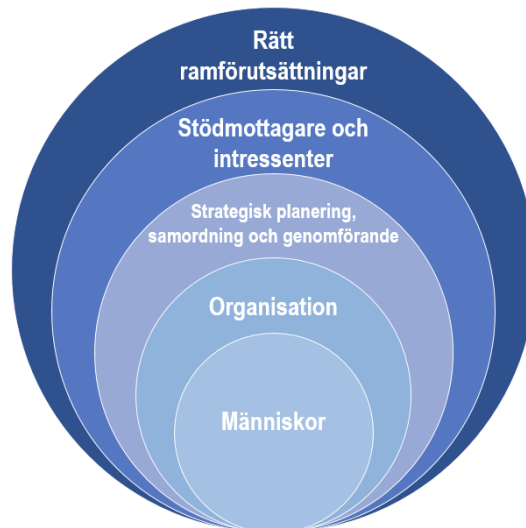
Omfattning och metod: Hur använder man instrumentet för självbedömning?

Instrumentet för självbedömning är uppbyggt kring de fem pelarna i OECD:s analytiska ram⁸: personalförvaltning, organisationsförvaltning, strategisk planering, samordning och genomförande, stödmottagare och intressenter samt rätt ramförutsättningar (Figur 1):

⁷ Detta avsnitt är nära kopplat till kapitlen 3, 4 och 5 i kommissionens färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet – praktisk verktygslåda, som illustrerar de detaljerade processerna för att fastställa färdplaner, indikatorer och den föreslagna strukturen för en färdplan.

⁸ Den ursprungliga analytiska ramen var indelad i fyra pelare, där "Stödmottagare och intressenter" ingick i pelaren "Planering och samordning". I detta instrument är "Stödmottagare och intressenter" en egen pelare, så att de förvaltande myndigheterna kan ta en grundlig och målinriktad titt på sin kapacitet på detta område och utarbeta mer riktade åtgärder.

Figur 1. OECD:s analytiska ram för uppbyggnad av administrativ kapacitet i användningen av EU-medel



Källa: Anpassat från OECD (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Personalförvaltning:** Denna dimension undersöker den blandning av färdigheter och kompetenser som behövs hos personalen vid högpresterande förvaltande myndigheter. Den tittar på hur kompetensbrister kan identifieras och åtgärdas genom att locka, rekrytera, motivera och utveckla rätt kompetens och expertis. Exempelvis kan man göra en översyn av resultatförvaltningen och incitamentsystemen för att fastställa mål och mäta framsteg, samt fokusera på ledares och chefers uppgift att motivera sina anställda.
- **Organisationsförvaltning:** De anställdas agerande formas i stor utsträckning av det system där de arbetar: Personer med rätt kompetens behöver också en organisationsstruktur och ett stöd som gör det möjligt för dem att få användning för sina kunskaper. Denna dimension av ramen tittar på de system, verktyg, affärsprocesser och organisationskultur som påverkar hur personalen vid de förvaltande myndigheterna arbetar. Den undersöker om dessa verktyg och system är anpassade till den förvaltande myndighetens strategiska mål och stöds av smidiga styrningsstrukturer för att underlätta ett ändamålsenligt beslutsfattande som bygger på information.
- **Strategisk planering, samordning och genomförande:** Alla myndighetsnivåer erkänner att bristande samordning är ett av de största hindren för ändamålsenliga offentliga investeringar. Institutionella system och styrningssystem av hög kvalitet, inklusive metoder för strategisk planering, samordning och genomförande, bidrar till mer ändamålsenliga offentliga investeringar, vilket i sin tur kan ha en positiv inverkan på tillväxten. Dimensionen för strategisk planering undersöker olika aspekter av investeringscykeln, bland annat utveckling av strategier, fastställande av prioriteringar och samordning samt projektplanering och projekturval, projektgenomförande, övervakning och utvärdering.
- **Stödmottagare och intressenter:** Att bygga upp stödmottagarnas kapacitet under hela investeringscykeln inbegriper att ta hänsyn till deras förmåga att genomföra varje steg i investeringsprocessen i praktiken, från planering till genomförande till rapportering. Det innebär att se till att stödmottagarna kan utforma och genomföra projekt med goda resultat, enkelt delta i

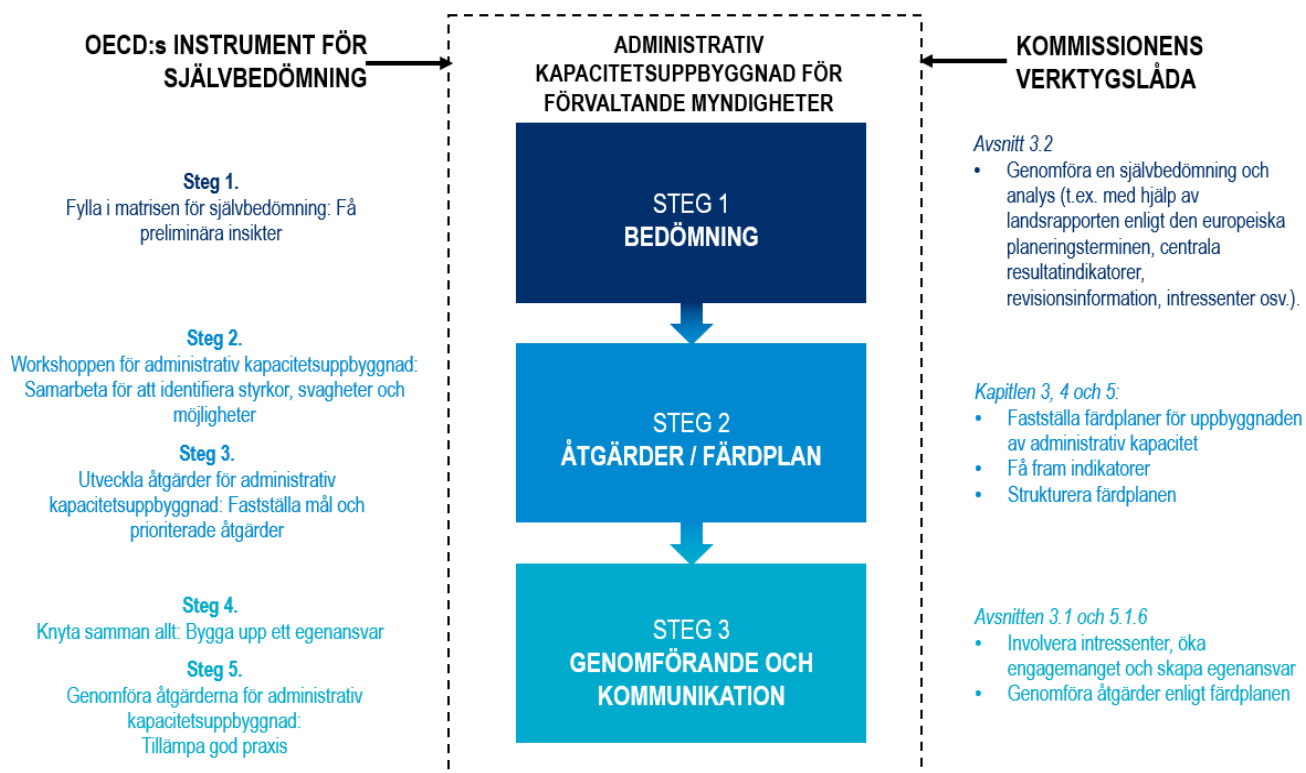
ansökningsomgångar, ställas inför ett minimalt behov av anpassningar och bidra till insamling och rapportering av uppgifter om projektet och programmet. Ändamålsenliga åtgärder kräver också ett aktivt samarbete mellan den förvaltande myndigheten och interna och externa intressenter. Interna intressenter omfattar den förvaltande myndigheten, den attesterande myndigheten/de redovisningsansvariga, revisionsmyndigheten, förmedlande organ och nationella samordningsorgan. Externa intressenter är intressenter utanför den förvaltande myndigheten – från nationella myndigheter (t.ex. fackministerier och byråer) och myndigheter på lägre nivå (t.ex. regionala och lokala myndigheter), den privata sektorn, branschorganisationer, organisationer i det civila samhället, den akademiska världen osv. De omfattar även stödmottagare och de som hjälper stödmottagare, såsom konsulter, bransch- eller näringslivsorganisationer, sammanslutningar för lokala och regionala myndigheter osv.

- **Rätt ramförutsättningar:** När det gäller EU-medel omfattar ramförutsättningarna förordningar, t.ex. EU-regler, förfaranden, villkor, revisionsmetoder, budgetanslag och skatteregler för förvaltning av offentliga investeringar osv. De omfattar även nationella bestämmelser som påverkar användningen av EU-medel, såsom upphandling, revision osv. Ramförutsättningarna fastställer också hur partnerskapsprincipen⁹ fungerar med exempelvis den privata sektorn (näringslivet), icke-statliga organisationer och medborgarna.

Instrumentet för självbedömning kombinerar OECD:s analytiska ram som beskrivs ovan med en femstegsmetod som inleds med att få preliminära insikter i potentiella utmaningar och avslutas med att genomföra åtgärder för kapacitetsuppbyggnad. Syftet är att ge förvaltande myndigheter en möjlig väg att följa när de identifierar och tar itu med kapacitetsutmaningar. Figur 2 (nedan) illustrerar dessa fem steg och belyser hur OECD:s strategi och kommissionens verktygslåda kan stödja de förvaltande myndigheterna när de genomför en process för att bygga upp administrativ kapacitet.

⁹ Enligt partnerskapsprincipen ska varje program utvecklas genom en kollektiv process som inbegriper behöriga myndigheter på nationell, regional och lokal nivå, näringslivets och arbetsmarknadens parter samt relevanta organ som företräder det civila samhället. Detta partnerskap gäller alla faser av programplaneringen, från utformning till förvaltning och genomförande till övervakning och utvärdering. Principen återfinns i artikel 6 i förordningen om gemensamma bestämmelser för 2021–2027.

Figur 2. OECD:s metod för utarbetande av åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad



Källa: Författarnas illustration, med hänvisning till kommissionens *Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit* (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2

MATRISEN FÖR SJÄLVBEDÖMNING AV DEN ADMINISTRATIVA KAPACITETSUPPBYGGNADEN

Inledning

Matrisen för självbedömning av den administrativa kapacitetsuppbyggnaden fungerar som en samtalsöppnare. Den innehåller en omfattande lista över faktorer som är relevanta för den administrativa kapaciteten och som kan stimulera till diskussion. Den kan även användas för att samla in synpunkter om en förvaltande myndighets administrativa kapacitet och kapacitet för investeringsförvaltning. Matrisen kan hjälpa en förvaltande myndighet att förstå sina administrativa styrkor och svagheter och ge en inblick i om myndigheten är rustad för att uppnå sina mål. Förvaltande myndigheter uppmuntras starkt att fylla i denna matris baserat på ingående diskussioner med en blandad och representativ grupp av anställda (t.ex. från olika avdelningar inom myndigheten)¹⁰. Matrisen ska inte betraktas som normativ eller en mall som passar alla, utan snarare som ett verktyg som kan hjälpa förvaltande myndigheter att undersöka sina unika utmaningar och kapacitetsbrister baserat på de gemensamma aspekterna av administrativ kapacitet.

Matrisen för självbedömning är strukturerad på följande sätt:

- **Pelare:** Denna matris omfattar fyra av de fem delar av ramen som illustreras i Figur 1: i) personalförvaltning, ii) organisationsförvaltning, iii) strategisk planering, samordning och genomförande, och iv) stödmottagare och intressenter. Dimensionen om rätt ramförutsättningar är inte med eftersom det i allmänhet ligger utanför en enskild förvaltande myndighets kapacitet eller kompetens att påverka dessa.
- **Mål:** I varje pelare identifieras flera mål som en förvaltande myndighet bör överväga att uppnå för att stärka den administrativa kapaciteten och kapaciteten för investeringsförvaltning. För varje mål ges en detaljerad beskrivning som referensscenario.
- **Kapacitet:** Under varje mål finns ett antal olika specifika kapaciteter som kan hjälpa en förvaltande myndighet att uppnå målet.
- **Dimensioner (god praxis):** Varje kapacitet delas upp i flera dimensioner som hör samman med en bedömningsnivå. För varje dimension ges en tydlig beskrivning av "god praxis" som referens.

För varje dimension (god praxis) kan den förvaltande myndigheten sedan bedöma i vilken grad deras situation motsvarar referensen med hjälp av en skala på fyra nivåer med olika färger: stark (grön), betydande (ljusgrön), måttlig (gul) och svag (röd) samt alternativet "ej tillämpligt". Den förvaltande

¹⁰ Om det är möjligt och nödvändigt kan den förvaltande myndigheten också samarbeta med externa intressenter för att fylla i matrisen (se mer om intressenters deltagande i del 3, OECD:s metod för utarbetande av åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad).

myndigheten kan välja grad genom att kontrollera motsvarande kolumn eller fylla i motsvarande färg för varje dimension. Detta gör det möjligt att visualisera styrkor och svagheter samt pelare och mål där kapacitetssupplyggnaden måste uppmärksammas mer.

I möjligaste mån bör den förvaltande myndigheten beakta tre kriterier när den fastställer om dess kapacitetsnivå är stark, betydande, måttlig eller svag:

1. **Förekomst:** Hur många delar finns eller tillämpas?
2. **Frekvens:** Sker delarna regelbundet och tillräckligt ofta¹¹?
3. **Kvalitet:** Genomförs delarna som planerat? Ger de förväntade resultat? Övervakas och utvärderas delens funktion och ändamålsenlighet regelbundet? Förbättrar och justerar den förvaltande myndigheten delarna efter behov?

När den förvaltande myndigheten fyller i matrisen baserat på en gruppdiskussion kan dessa tre kriterier och de respektive frågorna underlätta diskussionen på ett strukturerat sätt. **Kvalitetsprincipen bör ges störst vikt.**

Matrisen för självbedömning är flexibel när det gäller tillämplighet. En förvaltande myndighet kan fylla i hela matrisen, utvalda pelare eller specifika kapaciteter. En förvaltande myndighet kan också anpassa kapaciteterna och dimensionerna i matrisen eller inkludera fler, så att dess särskilda sammanhang och behov återspeglas. Det rekommenderas dock att hela matrisen fylls i minst en gång (helst första gången) för att få ett referensscenari. Detta kan göra det lättare att följa utvecklingen över tiden, identifiera svaga länkar och lyfta fram ihållande varningstecken.

Matrisen kan användas av nationella och regionala förvaltande myndigheter, även om kapaciteten i vissa fall varierar beroende på territoriell nivå. Matrisen kan fyllas i av flera förvaltande myndigheter inom ett land och fungera som grund för utbyte av erfarenheter, identifiering av gemensamma utmaningar och diskussioner om möjliga lösningar för att åtgärda kapacitetsbrister. Dessutom kan matrisen användas för ömsesidigt lärande, dialog och utbyte mellan förvaltande myndigheter i olika länder som genomför program inom samma sektorer (t.ex. konkurrenskraft, miljö, innovation, transport).

När så är lämpligt kan bedömningen göras av andra organ i förvaltnings- och kontrollsystemet, inklusive den attesterande myndigheten/de redovisningsansvariga, de nationella samordningsorganen osv., särskilt när den förvaltande myndigheten delegerar en del av sina uppgifter till andra organ. Dessa organ kan fokusera på de kapaciteter och dimensioner som är relevanta för deras befogenheter och enbart göra en självbedömning av dessa. Alternativt kan de utarbeta en matris för självbedömning utifrån de fem pelarna, anpassat till deras utmaningar och verksamhet.

Förutom att fylla i själva matrisen (dvs. göra uppskattningen) uppmuntras den förvaltande myndigheten att sammanfatta diskussionerna med ytterligare dokumentation. Till exempel kan den förvaltande myndigheten utarbeta ett separat blad eller dokument med motiveringen för uppskattningen av varje dimension, dvs. varför denna dimension anses betydande eller svag. Alternativt kan den förvaltande myndigheten sammanfatta diskussionerna genom att skriva ned en kort kvalitativ beskrivning av varje kapacitet för att komplettera och underbygga uppskattningen.

¹¹ Frekvenskriteriet behöver inte alltid tillämpas på delar som bara genomförs en gång, t.ex. en webbplats, en kontaktpunkt, ett långsiktigt planeringsdokument osv.

MATRISEN FÖR SJÄLVBEDÖMNING AV DEN ADMINISTRATIVA KAPACITETSUPPBYGGNADEN

PELARE 1: MÄNNISKOR

Denna dimension undersöker den blandning av färdigheter och kompetenser som behövs inom högpresterande förvaltande myndigheter. Den omfattar fyra mål: 1) locka och rekrytera rätt kandidater, 2) en strategisk syn på lärande och utveckling, 3) ett ändamålsenligt och engagerande system för resultatförvaltning och 4) ett ändamålsenligt och kompetent ledarskap inom de förvaltande myndigheterna.

MÅL 1: Locka och rekrytera rätt kandidater

De förvaltande myndigheterna måste kunna locka till sig och rekrytera kompetenta och motiverade kandidater. Förvaltande myndigheter som är duktiga på detta identifierar den blandning av färdigheter och kompetenser som de behöver. De integrerar dessa i arbetsbeskrivningarna och söker proaktivt upp kandidater (t.ex. via universitet och arbetsförmedlingar) för att öka utbudet av kompetenta arbetstagare. Bedömningsmetoderna är rättvisa och ändamålsenliga och gör det möjligt för arbetsgivare att bedöma olika aspekter av en sökande, dvs. inte bara tekniska eller materiella kunskaper.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Använder en strukturerad metod för att identifiera kompetens	Identifierar grundläggande färdigheter och kompetenser som ger mervärde till den förvaltande myndighetens arbete. Dessa bör omfatta specifika tekniska/materiella kunskaper som rör programmet och ESI-fonderna samt beteendemässiga/sociala färdigheter eller ledarförmåga, såsom konfliktlösning eller lagledning.					
	Listar och beskriver kompetenser på olika nivåer i hierarkin, inklusive ändamålsenliga beteenden som är förknippade med var och en av dessa, i en kompetensram ¹² .					

¹² Utöver sina befintliga kompetensramar, eller för att få inspiration när nya kompetensramar utarbetas, kan de förvaltande myndigheterna titta i kommissionens kompetensram. EU:s kompetensram är en uppsättning Excel-filer som identifierar den kompetens som anställda vid förvaltningar bör ha. Den omfattar alla typer av förvaltningar som förvaltar eller genomför Eruf och Sammanhållningsfonden: nationella samordningsorgan, förvaltningsmyndigheter, attesterande myndigheter och revisionsmyndigheter, förmedlande organ och gemensamma sekretariat. Finns på https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Använder generiska kompetenser i arbetsprofiler, rekryteringsprocesser, prestationsbedömningar, utbildning och andra personalprocesser.					
	Samarbetar med den centrala personalförvaltningsmyndigheten för att dela kunskaps-/kompetenskrav för att skapa en gemensam förståelse och strategi i hela förvaltnings- och kontrollsystemet.					
	Reviderar och uppdaterar regelbundet kompetensramen.					
Lockar begåvade kandidater som en attraktiv arbetsgivare	Fastslår vad som lockar kandidater till olika tjänster och ansvarsnivåer, t.ex. genom medarbetarundersökningar, intervjuer vid egen uppsägning, samarbete med universitet, enkäter till kandidater osv.					
	Skräddarsyr varje rekryteringskampanj för att optimera kommunikationen till målgruppen, t.ex. genom att skapa engagerade platsannonser samt betona möjligheterna till utveckling för yngre kandidater, den unika internationella miljön inom förvaltning av EU-medel och den inverkan som de anställda har på den regionala utvecklingen.					
	Använder en rad olika rekryteringskanaler (t.ex. sociala medier, jobbmässor, rekryteringskampanjer) för att maximera platsannonserns räckvidd och de sökandes relevans.					
	Samarbetar med universitet, arbetsförmedlingar och andra organisationer för att nå fler kandidater.					
	Integrerar mångfaldshänsyn (kön, socioekonomisk bakgrund, funktionsnedsättning osv.) i rekryteringskampanjer för att få en arbetskraft som representerar det samhälle den tjänar.					
	Erbjuder en skälig lön som motsvarar lönerna på de relevanta marknaderna för specialiserade befattningar/färdigheter (t.ex. ingenjörer, it-tekniker, advokater osv.) och lyfter fram icke-ekonomiska incitament (semester, distansarbete osv.).					
Effektiva och ändamålsenliga rekryteringsprocesser	Effektiviteten i rekryteringen mäts och följs genom mått såsom tid att anställa eller tid att tillsätta en tjänst, och dessa granskas regelbundet av ledningen för att den ska kunna göra förbättringar.					
	Rekryteringsprocesserna omfattar tekniker för att minska fördomar, t.ex. anonyma ansökningar, utbildning för intervjuare och mångfaldsmål.					
	Rekryteringsprocesserna har tydligt definierade urvalskriterier (viktade för att optimera urvalet av kompetenser). De sökande informeras om de grundläggande urvalskriterierna.					
	It-systemen för rekrytering (t.ex. ansökningssystem online) och bedömningsverktygen (t.ex. videointervjuer, onlinetester) är ändamålsenliga och väl anpassade för att bedöma vilka typer av färdigheter och kompetenser som krävs.					
	Använder introduktionsprogram för att hjälpa nyanställda att börja arbeta och bli effektiva så fort som möjligt.					
	Använder olika avtalsvillkor (t.ex. avtal/tillfällig anställning kontra offentliga tjänster/tillsvidareanställning) för att få en mer flexibel tillgång till personer med erforderlig kompetens och hantera arbetstoppar.					

Det finns tydliga instanser för behandling av klagomål för att sökande/intervjuare ska kunna rapportera om orättvis diskriminering under rekryteringsprocessen, t.ex. en särskild/oberoende kontaktpunkt inom personalförvaltningsmyndigheten.

MÅL 2: En strategisk syn på lärande och utveckling

Förvaltningen av ESI-fonderna är strategiskt och effektivt beroende av kontinuerligt lärande för att bygga upp och stödja kapacitet. Förvaltande myndigheter som har en strategisk syn på lärande och utveckling fastställer en långsiktig vision för kompetensutvecklingsbehoven. De identifierar proaktivt utbildningsbehov genom exempelvis samråd med andra delar av förvaltnings- och kontrollsystemet eller medarbetarundersökningar. Chefer uppmanas att skapa en kultur av kontinuerligt och relevant lärande och har olika verktyg för att göra detta.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
En strategisk syn på identifiering och utveckling av kompetens	Har och använder en långsiktig vision eller plan för lärande och utveckling, som är anpassad till hur den förvaltande myndigheten vill uppnå programmets mål.					
	Anpassar lärandematerialet till kompetensramen för att fastställa tydliga förväntningar på olika mål för lärandet i olika yrkesgrupper.					
	Ger de anställda möjlighet, t.ex. genom resultatförvaltningscykeln och kompetensramen, att identifiera lärandebehov och önskemål för att skapa en "positiv cirkel" av konstruktiv återkoppling som kompletteras med möjligheter till relevant lärande.					
Lärandet stöds av ändamålsenliga verktyg och processer	Erbjuder olika lärandemetoder (klassrumslärande, mentorskap, introduktion, vägledning osv.) för olika typer av inlärare och innehåll.					
	Anpassar lärandets innehåll till olika lönegrader/tjänstgöringstider eller funktionella områden (erbjuder differentierad utbildning).					
	Lärandet täcker de dagliga och strategiska affärsbehoven och utvärderas regelbundet och förbättras vid behov.					
Den förvaltande myndigheten främjar en lärandekultur	Mäter personalens uppfattning om möjligheterna till lärande och utveckling inom den förvaltande myndigheten (t.ex. utbildningsinnehåll, mentorskap, lärande på arbetsplatsen).					
	Ledningen och cheferna betonar regelbundet vikten av kontinuerligt lärande, inbegripet formell utbildning, stöd till mentors- eller vägledningsprogram och initiativ för lärande på arbetsplatsen.					
	Den förvaltande myndigheten använder en rad olika verktyg för att stödja lärande, inklusive interna informationsportaler, onlineutbildning, klassrumsutbildning, blandat lärande, studiebesök, korttidsuppdrag vid andra delar av den förvaltande myndigheten, mentorskap osv.					

MÅL 3: Ett ändamålsenligt och engagerande system för resultatförvaltning

Att engagera och motivera de anställda främjar kraftigt produktiviteten. Resultatförvaltningssystemet strukturerar en stor del av detta engagemang genom att skapa ett forum där anställda och chefer kan ha konstruktiva samtal som kan leda till bättre organisatoriska resultat. Resultatförvaltning bygger på tydliga och mätbara kriterier, och tydliga strategier och processer bör uppmuntra till goda resultat och ge möjligheter att utveckla personalens kapacitet.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Den förvaltande myndigheten verkar för en högpresterande kultur	Den förvaltande myndigheten har tydliga prestationsmål som mäts regelbundet och kommuniceras till personalen. Varje avdelning har sina egna prestationsmål som bidrar till den förvaltande myndighetens mål.					
	Cheferna lyfter fram och belönar goda resultat och stimulerar högpresterande personers fortsatta utveckling (t.ex. specialiserad utbildning, ekonomiska incitament osv.).					
	Den förvaltande myndigheten har tydliga strategier för att hantera och förbättra dåliga resultat, såsom utbildning, mentorskap, jobbskuggning eller slutligen uppsägning.					
Den förvaltande myndigheten stöder resultatförvaltningen med rätt verktyg	Alla anställda genomgår en regelbunden prestationsbedömning, som bygger på tydliga och transparenta prestationskriterier och är kopplad till en gemensam kompetensram.					
	Resultatförvaltningen ger de anställda möjlighet att ge återkoppling uppåt till sin chef och ha ärliga samtal om projektresultat, utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljöns kvalitet osv.					
	De anställda uppmanas att ge återkoppling om hur rättvisa resultatförvaltningssystemen är och kan tillgripa åtgärder om de inte håller med om sin prestationsbedömning.					
Cheferna uppmuntras att använda resultatförvaltning för att engagera och motivera personal	Formella prestationsbedömningar används systematiskt för att identifiera högpresterande personer/potentiella framtida chefer och ledare.					
	Tydlig vägledning hjälper chefer och deras anställda att delta i processen på ett konstruktivt sätt och med liknande förväntningar.					
	Cheferna uppmuntras aktivt att ge fortlöpande återkoppling till sin personal utöver formella prestationsbedömningar.					
	Cheferna har regelbundna möten för att jämföra och diskutera sina anställdas prestationer och kalibrera sina prestationsbedömningar för att säkerställa att alla avdelningar behandlas lika.					

MÅL 4: Ändamålsenligt och kompetent ledarskap inom de förvaltande myndigheterna

De förvaltande myndigheterna är beroende av ett ändamålsenligt och kompetent ledarskap. I OECD:s *Recommendation on Public Service Leadership and Capability* uppmanas de som har åtagit sig att efterleva rekommendationen att investera i tre pelare för den offentliga sektorns ledarskap. För förvaltande myndigheter som genomför program spelar ledarna en avgörande roll när det gäller att fastställa förväntningar, mobilisera resurser och fatta evidensbaserade beslut i god tid.

Kapacitet	Dimension (god praxis)						Ej tillämpligt
En kultur och ett ledarskap som drivs av värderingar	Ledarna klargör och kommunicerar de gemensamma grundläggande värderingar som bör vägleda beslutsfattandet i den förvaltande myndigheten.						
	Ledarna stöder och hjälper till att utveckla åtgärder för mångfald, inkludering och välbefinnande och genomför mätningar och riktmärkning med jämna mellanrum för att övervaka framstegen, upptäcka och undanröja hinder och utforma insatser.						
	Ledarna erkänner vikten av investeringar i framsyn, innovation och analytisk kompetens och kapacitet.						
De anställdas engagemang erkänns som en central prioritering för den förvaltande myndigheten	Den förvaltande myndigheten erkänner uttryckligen vikten av de anställdas engagemang – det tas upp i planerings-/strategidokument och mäts regelbundet (en eller två gånger per år) genom medarbetarundersökningar.						
	Resultaten av medarbetarundersökningarna följs upp av cheferna och används för att justera styrningen av den förvaltande myndigheten.						
	Den förvaltande myndigheten erbjuder omfattande möjligheter till ledarskapsutbildning för nuvarande och framtida/potentiella ledare inom myndigheten. Detta bör inbegripa strukturerade utbildnings- och utvecklingsprogram och skräddarsydd vägledning för den högsta ledningen.						
	Den förvaltande myndigheten inkluderar kompetenser som rör de anställdas engagemang i sin kompetensram. Den använder denna ram vid rekrytering och befordran av personal.						
	Ledarna har möten med personalchefer och avdelningschefer för att diskutera aktuell och önskad kompetensblandning i ledarskapsflödet.						
	Den förvaltande myndigheten anpassar i möjligaste mån löneincitament och icke-ekonomiska incitament till relevanta marknadsnivåer och program mål för att rekrytera ledare.						

PELARE 2: ORGANISATION

Denna dimension av ramen tittar på de system, verktyg, affärsprocesser och organisationskultur som påverkar hur personalen vid de förvaltande myndigheterna arbetar. Den omfattar tre mål: 1) att säkerställa att organisationsstrukturerna är ändamålsenliga, 2) att förbättra kunskapshandlingen och mekanismerna för informationsutbyte och 3) att förbättra resursflexibiliteten genom bättre planering av och rörlighet för arbetskraften.

MÅL 1: Säkerställa att organisationsstrukturerna är ändamålsenliga

Förvaltande myndigheter arbetar i komplexa och mångskiktade miljöer. I detta sammanhang måste organisationsstrukturerna säkerställa en tydlig ledningsstruktur och ansvarsskyldighet för beslutsfattandet. De förvaltande myndigheterna måste också vara tillräckligt flexibla för att möjliggöra omfördelning av resurser vid behov och för att ta hänsyn till ett stort antal interna och externa intressenters åsikter. System och affärsprocesser fungerar inom ramen för starkt begränsade lagstiftningsmiljöer, men kan ses över och optimeras för att underlätta detta.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Den förvaltande myndighetens organisationsstruktur optimerar resultaten	Varje arbetsenhet har tydliga mål som bidrar till den förvaltande myndighetens övergripande mål. Dessa mål är konsekventa på så sätt att de kräver liknande kompetens och underlättar det gemensamma arbetet.					
	Arbetsenheterna täcker till fullo det arbete som måste utföras inom den förvaltande myndigheten. Det är uppenbart vem som ska göra vad när nytt arbete uppstår.					
	Det finns ingen överlappning eller dubbelarbete inom den förvaltande myndigheten – inga arbetsenheter gör exakt samma sak.					
	Organisationsstrukturen ses över regelbundet (t.ex. varje programperiod eller oftare), så att den förblir lämplig i förhållande till vad som krävs för programmets genomförande över tid.					
En öppen och tydligt definierad organisationsstruktur	En organisationsplan eller en liknande intern portal ger grundläggande information om varje enhet och dess roller och ansvarsområden i den förvaltande myndigheten och dess förmedlande organ. Detta inbegriper förhållandet mellan enheter när det gäller rapportering, tillsyn och samarbete.					
	De anställda vid den förvaltande myndigheten och inom förvaltnings- och kontrollsystemet har en gemensam förståelse för vem som gör vad och hur deras enhet bidrar till det bredare systemet.					
	Externa intressenter, såsom stödmottagare, förstår vilken organisation/avdelning som i samtliga fall ska kontaktas via lämplig kanal (t.ex. webbplats, vanliga frågor och svar, allmän e-postadress).					

MÅL 2: Förbättra kunskapshanteringen och mekanismerna för informationsutbyte

Ändamålsenliga strategier för kunskapshandling är avgörande för den förvaltande myndighetens verksamhet. System, protokoll och processer – som stöds av it-system – kan hjälpa de anställda att samarbeta bättre och fatta viktiga beslut på ett ändamålsenligt sätt. Kunskapshandling kan bidra till att styra den interna kunskapen till svåra problem och påskynda innovation.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Säkerställer ett väl fungerande personalsamarbete	Ändamålsenliga strukturer för direktionen möjliggör informationsutbyte och samordning i ledningsgruppen inom den förvaltande myndigheten och i det bredare förvaltnings- och kontrollsystemet.					
	Operativ/icke-arbetsledande personal har forum eller kanaler för att utbyta erfarenheter och lösningar på gemensamma utmaningar samt förbättra arbetsmetoderna. Detta kan omfatta tvärfunktionella grupper, informella mekanismer genom personalnätverk, kommunikation om praxis eller "diskussionsgrupper" kring olika teman för att göra det möjligt för yrkesverksamma att dela med sig av sina erfarenheter inom hela förvaltnings- och kontrollsystemet.					
	Ledningen vidtar åtgärder för att uppmuntra horisontellt samarbete och stödja personalnätverk, och kommunicerar med sin personal om den samordningsverksamhet som den deltar i.					
	De anställda uppmuntras att identifiera dubbelarbete eller samordningsproblem och att ta upp dessa frågor med sin chef eller med en lämplig kontaktpunkt.					
IKT-system stöder och främjar kunskapshandling, informationsutbyte och dokumenthantering	Informationsportaler i den förvaltande myndigheten ger aktuell information i realtid om lagstiftningens utveckling för att vägleda beslutsfattandet och stödja alla berörda parter. Denna information delas proaktivt.					
	IKT-verktyg finns för att dokumentera och dela med sig av erfarenheter. Detta kan omfatta platser för att dela standardmallar och standardverktyg, svar på vanliga frågor, en kunskapsplattform för att samla in och sprida erfarenheter, t.ex. nya lösningar på vanliga problem, en intern wiki skapad av användarna, guider, manualer, kalendrar, kontaktpunkter, en databas över konsulter, revisionskalender och tidigare revisionsbeslut osv.					
	De anställda har samma syn på hur it-system och system för hantering av information/dokument ska användas för att säkerställa kunskapsöverföring. Denna stöds av regelbunden utbildning och/eller information.					
	It-systemen är användarvänliga och väl anpassade till den förvaltande myndighetens dagliga verklighet, vilket möjliggör en integrerad realtidsspårning av utnyttjandet av ESI-fonderna, förhandskontroller, efterhandsrevisioner och andra nödvändiga förvaltningsfunktioner.					

MÅL 3: Förbättra resursflexibiliteten genom bättre planering av och rörlighet för arbetskraften

För att främja öppenhet och ansvarsskyldighet underbygger regler och förfaranden den förvaltande myndighetens personals agerande. Förvaltande myndigheter med en viss flexibilitet kan dock bättre rikta resurser – människor och pengar – dit de kan få störst effekt. Detta innebär att chefer ges befogenhet att fatta beslut om budgetfördelning (t.ex. till utbildning) samtidigt som de håller sig inom ett totalt budgetanslag och effektiviserar de interna processerna så att det blir så enkelt som möjligt att flytta runt människor och pengar.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Reglerna för ekonomisk förvaltning möjliggör en lämplig flexibilitetsnivå för ledningen	De förvaltande myndigheterna har en lämplig nivå av budgetflexibilitet för att förvalta sina program mål. Detta kan innebära en möjlighet att använda medel för tekniskt bistånd på sätt som motsvarar den förvaltande myndighetens behov och uppfyller kommissionens standarder.					
	Det finns en tydlig och gemensam förståelse bland aktörerna när det gäller budgetflexibilitet, t.ex. när det är acceptabelt och nyttigt att flytta medel eller föra över medel till ett försenat projekt. Detta stöds genom gemensam kommunikation, verktyg och utbildning.					
Matchar människor och arbetsflöden genom intern omfördelning	Den förvaltande myndigheten har inrättat system för att möjliggöra flexibilitet när det gäller att matcha utbudet av arbetskraft med efterfrågan, t.ex. tillfällig omplacering av personal till andra delar av förvaltnings- och kontrollsystemet. Detta innebär en grupp av anställda med lämpliga kvalifikationer, färdigheter och kompetenser som kan utstationeras eller göra ett kortare arbetsutbyte.					
	Personer som deltar i dessa system belönas genom förbättrade möjligheter till karriärutveckling eller andra incitament, och möjligheterna integreras i de anställdas prestations- och utbildningsplaner.					
Strategisk personalplanering	Personal som arbetar med personalfrågor i den förvaltande myndigheter förstår vilka färdigheter som behövs för att uppfylla den förvaltande myndighetens strategiska prioriteringar och spelar en strategisk roll i uppbyggnaden av den arbetskraft som krävs.					
	Högre chefer spelar en aktiv och strategisk roll när det gäller att stödja utvecklingen av sin arbetskraft.					
	Den förvaltande myndigheten använder uppsägningar/organisatoriska granskningar som möjligheter att bättre matcha kompetens med efterfrågan, t.ex. genom att omprofilera eller anpassa vissa jobb eller arbetsuppgifter för att säkerställa att kompetens utnyttjas bättre.					

PELARE 3: STRATEGISK PLANERING, SAMORDNING OCH GENOMFÖRANDE

Dimensionen för strategisk planering, samordning och genomförande undersöker olika aspekter av investeringscykeln – från utveckling av strategier, fastställande av prioriteringar och samordning till projektplanering och projekturval, projektgenomförande samt övervakning och utvärdering. Den omfattar fyra mål: 1) att anlägga ett mer strategiskt synsätt på programplanering och fastställande av prioriteringar, 2) att optimera samordningen och kommunikationen kring programmets utformning och genomförande, 3) att göra programmets genomförandeprocess mer strategisk och 4) att utöka metoderna för resultatmätning för att bättre stödja resultatutvärderingarna.

MÅL 1: Anlägga ett mer strategiskt synsätt på programplanering och fastställande av prioriteringar

Målen för det operativa programmet har starka och tydliga kopplingar till strategidokument på högre nivå (t.ex. nationella/regionala utvecklingsplaner, sektorsstrategier). Programprioriteringarna återspeglar faktiska lokala, regionala och nationella utvecklingsbehov och balanserar strategiska och tekniska överväganden. Programmet genomförs på ett integrerat sätt för att fånga upp synergier mellan prioriterade områden och underlätta projekt som berör flera jurisdiktioner.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Ser till att programmet är förenligt med och kopplat till strategiska ramar på högre nivå (nationella eller sektorsspecifika)	Fastställer tydliga programmål och beskriver kopplingarna mellan programmålen och de strategiska utvecklingsmålen på nationell nivå.					
	Förklarar sambanden och samstämmigheten mellan programmålen och de strategiska målen för enskilda politikområden som är relevanta för programmet.					
	Tittar i eller hänvisar till programmets strategiska dokument (t.ex. handlingsplaner för programmet, nationella/regionala utvecklingsstrategier) för att vägleda beslutsfattandet och programmets genomförande.					
	Tittar i partnerskapsavtalet och/eller på andra program i landet för att undvika att de strategiska målen motsäger varandra.					

Ser till att programmets investeringsprioriteringar återspeglar nationella, regionala och/eller lokala utvecklingsbehov	Samarbetar med ett brett spektrum av interna och externa intressenter ¹³ för att fastställa programmets investeringsprioriteringar.					
	Förklarar hur programprioriteringarna stöder nationella, regionala och/eller lokala prioriteringar och strategier och matchar prioriteringarna med tillgänglig samfinansiering.					
Tar till vara på komplementaritet och synergier mellan prioriterade områden	Underlättar regelbundet utbyte mellan politikområden som är relevanta för programmet och fastställer samordningsmekanismer (t.ex. gemensamma interna strukturer, integrerade territoriella investeringar) och incitament för att locka och välja investeringar som avser flera prioriterade områden inom programmet.					
	Se regelbundet över framstegen i genomförandet av programmet för att säkerställa komplementaritet mellan prioriterade områden och gör vid behov justeringar.					
Stöder samarbete mellan jurisdiktioner¹⁴	Identifierar systematiskt investeringar som kan gynnas av samarbete mellan jurisdiktioner genom särskilda mekanismer eller förfaranden (t.ex. en arbetsgrupp, eller genom att införa samarbete i riktlinjerna för utformning av ansökningsomgångar).					
	Utformar proaktivt ansökningsomgångar och erbjuder incitament för att uppmuntra projekt som rör flera jurisdiktioner.					
	Ger stödmottagarna lämpligt stöd för att svara på sådana ansökningsomgångar (t.ex. rådgivningsstöd om samarbete mellan kommuner, integrerade territoriella investeringar, fastställande av en särskild kontaktperson för rådgivning om kooperativa investeringar mellan jurisdiktioner).					

¹³ Interna intressenter omfattar den förvaltande myndigheten, den attesterande myndigheten/de redovisningsansvariga, revisionsmyndigheten, förmedlande organ och nationella samordningsorgan. Externa intressenter är intressenter utanför förvaltnings- och kontrollsystemet – från nationella myndigheter (t.ex. fackministerier och byråer) och myndigheter på lägre nivå (t.ex. regionala och lokala myndigheter), den privata sektorn, branschorganisationer, organisationer i det civila samhället, den akademiska världen osv. De omfattar även stödmottagare och de som hjälper stödmottagare, såsom konsulter, bransch- eller näringslivsorganisationer, sammanslutningar för lokala och regionala myndigheter osv.

¹⁴ Samarbete mellan jurisdiktioner avser projekt och investeringar som föreslås och genomförs av mer än en lokal administrativ stödmottagare, så att investeringen tillämpas över kommunala eller regionala jurisdiktionsgränser inom ett land, t.ex. integrerade territoriella investeringar.

MÅL 2: Optimala samordningen och kommunikationen för programmets utformning och genomförande

Ändamålsenlig samordning mellan interna och externa intressenter i alla skeden av programmets genomförande med hjälp av institutionaliserade samt informella mekanismer. Mekaniserna används regelbundet och är tillgängliga för alla berörda parter. Programmets genomförande är förenligt med nationell, regional och sektoriell utveckling. Informationsutbytet mellan den förvaltande myndigheten och interna och externa intressenter är ömsesidigt, riktat, regelbundet, lågligt och omfattar frågor under hela programperioden.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Säkerställer en ändamålsenlig blandning av "hårda" och "mjuka" samordningsmekanismer i hela förvaltnings- och kontrollsystemet	Reglerna och förfarandena för samordning av förvaltnings- och kontrollsystemet är väl genomförda (dvs. möten anordnas som planerat, det finns inga betydande förseningar i kommunikationen osv.).					
	Bedömer och samlar regelbundet in synpunkter från aktörer i förvaltnings- och kontrollsystemet för att säkerställa samordningsmekanisernas kvalitet och ändamålsenlighet.					
	Inrättar formella mekanismer för dialog (t.ex. tematiska nätverk, arbetsgrupper osv.) som regelbundet sammanför interna intressenter.					
	Deltar aktivt i möjligheter till dialog som anordnas av andra, t.ex. det nationella samordningsorganet, förmedlande organ eller andra förvaltande myndigheter.					
Utnyttjar de möjligheter till utbyte som erbjuds av EU-kommissionen på bästa sätt	Deltar i en aktiv och konstruktiv dialog med landets associerade geografiska enhet i generaldirektoratet för regional- och stadspolitik.					
	Har utbyten med förvaltande myndigheter i andra EU-länder med hjälp av de verktyg som kommissionen erbjuder, t.ex. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
<u>För nationella förvaltande myndigheter</u> Ser till att det finns en ändamålsenlig samordning med nationella och subnationella myndigheter	Samordnar med andra offentliga myndigheter (t.ex. fackministerier) när det gäller reglering av och strategier för olika politikområden osv. för att säkerställa att programmet genomförs smidigt (t.ex. att förhandsvillkoren uppfylls).					
	Samordnar med andra nationella förvaltande myndigheter och offentliga institutioner (och regionala förvaltande myndigheter i tillämpliga fall) under hela programmets utformning och genomförande för att främja samstämmighet och undvika överlappning eller dubbelarbete i fråga om mål, projektyper och möjliga stödmottagare.					
	Diskuterar regelbundet med regionala och lokala förvaltande och andra myndigheter om utformning och genomförande av programmet för att utnyttja regionala och lokala kunskaper.					
<u>För regionala förvaltande myndigheter</u>	Samordnar med nationella och lokala myndigheter under hela genomförandet av det regionala programmet för att säkerställa samstämmighet mellan olika jurisdiktioner och överensstämmelse med nationella prioriteringar.					

Ser till att det finns en ändamålsenlig samordning med nationella och subnationella myndigheter	Diskuterar aktivt utformningen och genomförandet av det regionala programmet med lokala myndigheter i olika skeden av investeringsprocessen för att på bästa sätt anpassa genomförandet av det regionala programmet till lokala behov och lokal kapacitet.						
Utbyter information och kunskap i hela förvaltnings- och kontrollsystemet på ett ändamålsenligt sätt och utan dröjsmål	Ser till att mekanismerna för informationsutbyte (t.ex. webbportalen, e-postmeddelanden, möten osv.) är ändamålsenliga, lättillgängliga och används regelbundet av alla aktörer i förvaltnings- och kontrollsystemet. Anordnar regelbundna och formella möten med olika aktörer (t.ex. chefer, teknisk personal och experter) i förvaltnings- och kontrollsystemet för att utbyta information samt identifiera problem och lösningar. Mötena ska ha en tydlig dagordning, ett fritt informationsutbyte, tydliga nästa steg och förväntningar, tilldelat ansvar för åtgärder och uppföljning.						

MÅL 3: Göra programmets genomförandeprocess mer strategisk

Projektansökningsomgångarna och projekturvalen stöder programmets mål och är anpassade till olika stödmottagares kapacitet på grundval av en gedigen planering och tillförlitliga projektbedömningar. Ansökningsomgångarna utnyttjas i hög grad och drar till sig innovativa projekt. Den förvaltande myndigheten kan identifiera och minska olika risker under programperioden och hjälpa förmedlande organ och stödmottagare att göra detsamma. Det finns få eller inga försenade projekt.

Kapacitet	Dimension (god praxis)						Ej tillämpligt
Anpassar projektansökningsomgångar och projekturval till stödmottagarens kapacitet	Samråder och samarbetar med intressenter (förmedlande organ, stödmottagare, myndigheter eller organ på lägre nivå osv.) när ansökningsomgångar och kriterier för projekturval utformas.						
	Genomför vid behov marknadsundersökningar i förväg när ansökningsomgångar och kriterier för projekturval utformas (t.ex. för att förstå de potentiella stödmottagarnas behov).						
	Strukturerar ansökningsomgångar som är skräddarsydda för olika typer av projekt, stödmottagande grupper (t.ex. enheter inom den offentliga kontra den privata sektorn) och stödmottagande kapacitet för att säkerställa att alla ansökningsomgångar är ändamålsenliga (t.ex. hög utnyttjandegrad, bred grupp av stödmottagare för konkurrensutsatta ansökningsomgångar).						

	Samlar regelbundet in synpunkter från olika grupper av stödmottagare och anpassar vid behov ansökningsomgångens utformning under programperioden.					
Skapar ansökningsomgångar och urvalskriterier som identifierar innovativa projekt	Genomför marknadsundersökningar för att förstå nya marknadstrender och ny marknadsteknik inom politikområden som är relevanta för programmet och integrerar de insikter som erhålls i ansökningsomgångarna.					
	Samråder regelbundet med intressenter (förmedlande organ, stödmottagare) för att förstå nya marknadstrender och ny marknadsteknik inom politikområden som är relevanta för programmet och integrerar de insikter som erhålls i ansökningsomgångarna.					
	Utformar ansökningsomgångar och urvalskriterier för att locka innovativa projekt (t.ex. projekt som använder ny teknik, projekt som bidrar till mer än ett prioriterat område osv.).					
Minimerar behovet av att fortsätta projekten fram till nästa programperiod	Skapar en förteckning över startklara projekt innan den nya programperioden inleds.					
	Övervakar och minskar kontinuerligt riskerna för projektets genomförande under hela investeringscykeln genom särskilda mekanismer/verktyg (t.ex. en arbetsgrupp).					
	Utbyter regelbundet information om riskhantering och god praxis med förvaltnings- och kontrollsystemet genom särskilda mekanismer/verktyg (t.ex. en webbportal, regelbundna möten, arbetsgrupper).					
	Utbyter regelbundet information om riskhantering med andra förvaltande myndigheter eller externa offentliga institutioner.					

MÅL 4: Utöka metoderna för resultatmätning för att bättre stödja resultatutvärderingarna

Resultatmätningen omfattar både programmets strategiska och tekniska framsteg (dvs. uppfyllande av utvecklingsmål på högre nivå). Den bygger på tillförlitliga bevis (t.ex. väl utformade indikatorer, ändamålsenlig uppgiftsinsamling). Resultaten används för att stödja beslutsfattandet under hela investeringscykeln.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Bygger stabila system för mätning av programmets investeringsresultat	Kompletterar den resultatmätning som EU kräver för programmet med ytterligare en uppsättning tydliga och förenklade indikatorer som fångar upp de önskade ekonomiska, tekniska och strategiska resultaten av programmet i förhållande till nationella, regionala eller sektorsspecifika utvecklingsmål (t.ex. i vilken utsträckning programmet bidrar till att programmet <u>och</u> nationella, sektoriella eller regionala mål uppnås).					
	Samarbetar med förmedlande organ och stödmottagare vid utformningen av indikatorer för att säkerställa att indikatorerna är användbara och realistiska på grundval av intressenternas kapacitet och resurser för rapportering.					

Säkerställer ändamålsenlig uppgiftsinsamling	Använder olika verktyg och metoder för att samla in kvantitativa och kvalitativa uppgifter samt samordnar aktivt med relevanta offentliga institutioner (t.ex. nationella eller regionala statistikbyråer, sektorsmyndigheter eller branschorganisationer) för att förbättra uppgiftsinsamlingen över tid.					
	Ger förmedlande organ och stödmottagare fortlöpande och aktivt stöd för insamling och rapportering av uppgifter (t.ex. delar övervakningsverktyg, anordnar workshoppar och utbildningar osv.).					
Uppdaterar indikatorerna för att stödja resultatutvärderingar och använder resultaten för att förbättra programmets genomförande	Granskar regelbundet utvärderingsresultaten och använder dem för att förbättra programmets genomförande (t.ex. ansökningsstruktur, urvalskriterier).					
	Diskuterar med förmedlande organ och stödmottagare under hela programperioden för att säkerställa att indikatorerna är aktuella och relevanta över tid.					
Använder strategiskt övervakningskommittén för ett bättre genomförande av programmet	Utformar en tydlig och konstruktiv dagordning för mötet i övervakningskommittén för att säkerställa att programmets tekniska och strategiska framsteg, utmaningar med genomförandet och potentiella lösningar diskuteras vid kommitténs möten.					
	Följer upp resultaten av mötet och genomför lösningarna inom en tydlig och överenskommen tidsram, och rapporterar om detta vid kommitténs nästa möte.					

PELARE 4: STÖDMOTTAGARE OCH INTRESSENTER

Denna pelare undersöker kapaciteten att säkerställa att stödmottagare och intressenter kan utforma och genomföra projekt med goda resultat, enkelt delta i ansökningsomgångar, ställas inför ett minimalt behov av anpassningar och bidra till insamling och rapportering av projekt- och programdata för att stödja övervakning och utvärdering. Den har två mål: 1) att på ett ändamålsenligt sätt bygga upp stödmottagarnas kapacitet och 2) att aktivt samarbeta med många olika externa intressenter.

MÅL 1: Bygga upp stödmottagarnas kapacitet på ett ändamålsenligt sätt

Olika grupper av stödmottagare får kontinuerligt, snabbt och riktat stöd från den förvaltande myndigheten/de förmedlande organen. Den förvaltande myndigheten känner väl till stödmottagarnas behov och kapacitet. Stödmottagarna har tydliga riktlinjer om förfarandena/processerna för projektansökan och projektgenomförande. De kan lätt begära hjälp från den förvaltande myndigheten/de förmedlande organen och få svar inom en överenskommen tidsram. De får information om programmets genomförande, inklusive ändringar av lagstiftningen, regelbundet och i god tid.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Ger stödmottagarna skräddarsytt och kvalitativt stöd	Genomför en tydlig handlingsplan för att vägleda och stödja olika grupper av stödmottagare med konkreta och regelbundna åtgärder baserade på stödmottagarnas identifierade behov och kapacitet.					
	Ser till att vägledning och stödåtgärder för stödmottagarna är tillgängliga, användarvänliga och aktuella.					
	Samråder med olika grupper av stödmottagare vid utformningen av vägledning och stödåtgärder för dem och samlar regelbundet in deras synpunkter för att uppdatera och förbättra vägledningen/åtgärderna.					
Kommunicerar med stödmottagarna i god tid och på ett ändamålsenligt sätt	Har en enda kontaktpunkt (eller en sammanställning över riktade kontakter) som kan svara på frågor från stödmottagarna och ge vägledning om frågor om projektets utformning och genomförande som uppstår under projektcykeln.					
	Svarar på förfrågningar från stödmottagare inom en tidsram som fastställs på förhand och meddelas väl.					
Främjar ett löpande informationsutbyte med och bland stödmottagare	Tillhandahåller en mängd olika verktyg och plattformar för informationsutbyte för stödmottagare, inklusive fysiska nätverk och onlineplattformar.					
	Utbyter regelbundet information om programmets genomförande med stödmottagarna (t.ex. varje kvartal).					
	Stöder aktivt utbyte mellan stödmottagare om gemensamma utmaningar och god praxis vid genomförandet av program (t.ex. genom att inrätta mekanismer såsom regelbundna workshoppar).					

Arbetar tillsammans med branschorganisationer som hjälper stödmottagare	Samråder aktivt med ett stort antal branschorganisationer (t.ex. konsulter, företagskamrar osv.) för att stödja åtgärder för stödmottagarnas kapacitetsuppbyggnad.					
	Har regelbundna diskussioner med branschorganisationer för att identifiera och bättre förstå stödmottagarnas behov, utmaningar i samband med genomförandet av projekt osv.					

MÅL 2: Aktivt samarbeta med många olika externa intressenter (t.ex. myndigheter på lägre nivå, företrädare för den privata sektorn, det civila samhället)

Den förvaltande myndigheten har särskilda mekanismer för att säkerställa ett aktivt samarbete med interna och externa intressenter under hela investeringscykeln. Den har ett starkt och förtroendefullt samarbete med intressenter, som bygger på regelbunden och ändamålsenlig tvåvägskommunikation. Intressenternas synpunkter används för att utveckla konkreta lösningar för att åtgärda brister i genomförandet av programmet.

Kapacitet	Dimension (god praxis)					Ej tillämpligt
Förstår behoven hos ett brett urval av intressenter	Tar regelbundet reda på behoven hos olika externa intressenter (utöver programmets stödmottagare) genom undersökningar, studier, fokusgrupper osv.					
	Uppmuntrar ett brett urval av externa intressenter att delta i programmets genomförande (från fastställande av mål och prioriteringar till utvärdering) och samlar regelbundet in deras insikter om utmaningar i samband med programmets genomförande och möjliga lösningar på dessa.					
	Utbyter information om intressenternas behov och insikter inom förvaltnings- och kontrollsystemet och använder den för att förbättra programmets genomförande.					
Bygger upp intressenternas kapacitet att delta i utformningen och genomförandet av programmet	Identifierar de utmaningar som olika typer av intressenter (t.ex. företag, icke-statliga organisationer, forskningsinstitut, myndigheter på lägre nivå osv.) ställs inför i olika skeden av programgenomförandet.					
	Ger olika typer av intressenter (t.ex. myndigheter på lägre nivå) skräddarsytt stöd för att bygga upp deras kapacitet att bidra till genomförandet av programmet (t.ex. workshoppar, samråd på nätet osv.).					
	Samlar regelbundet in synpunkter från olika intressenter om kvaliteten och ändamålsenligheten i de åtgärder för kapacitetsuppbyggnad som de deltar i.					
	Använder återkopplingen för att uppdatera åtgärderna för kapacitetsuppbyggnad för intressenter.					
Skapar flerpartsplattformar för dialog för att få mer mångsidig och	Utvecklar en särskild formell flerpartsplattform för dialog så att intressenter kan ge regelbunden, systematisk och samordnad återkoppling om hela programmets utformning och genomförande.					
	Underlättar en konstruktiv dialog genom flerpartsplattformen för att identifiera tydliga nästa steg för att förbättra programmets genomförande.					

ändamålsenlig återkoppling från intressenter	Sprider resultaten av diskussionen och uppföljningen (genomförandet av nästa steg) bland intressenter och andra (den bredare allmänheten).							
-----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

3 OECD:s METOD FÖR UTARBETANDE AV ÅTGÄRDER FÖR ADMINISTRATIV KAPACITETSUPPBYGGNAD

Inledning

Utvecklingen av åtgärder för att bygga upp administrativ kapacitet börjar med självbedömning och bidrag från olika avdelningar inom en förvaltande myndighet samt från interna och externa intressenter¹⁵ som är relevanta för genomförandet av den förvaltande myndighetens program. Därefter måste konkreta åtgärder som är inriktade på särskilda kapacitetsbrister struktureras och prioriteras. En förvaltande myndighet kan utföra den här processen på en mängd olika sätt. En metod är att utarbeta en färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet som omfattar övergripande åtgärder för att bygga upp kapacitet för förvaltning och utnyttjande av EU:s fonder. Denna metod främjas för programperioden 2021–2027 som ett verktyg för förvaltande myndigheter att mer strategiskt utnyttja tekniskt stöd och bygga upp administrativ kapacitet. Det har starkt rekommenderats att de EU-länder som har brister i den administrativa kapaciteten eller som har mindre övertygande genomföranderesultat tar fram färdplaner för uppbyggnaden av administrativ kapacitet. Färdplanen är ett strategiskt dokument som kan utarbetas för enskilda program eller för EU-länderna¹⁶.

I en färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet fastställs tydligt mål, prioriteringar och initiativ för kapacitetsuppbyggnad. Den kan användas för att mäta framstegen över tid och även för att förmedla förväntningar samt skapa stöd bland intressenter som deltar i programmets genomförande¹⁷ och en känsla av ansvar för att genomföra färdplanens initiativ. Kommissionens färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet – praktisk verktygslåda ger praktiskt stöd och instruktioner till förvaltande myndigheter som vill använda denna metod. I detta avsnitt av instrumentet för självbedömning presenteras

¹⁵ Interna intressenter omfattar den förvaltande myndigheten, den attesterande myndigheten/de redovisningsansvariga, revisionsmyndigheten, förmedlande organ och nationella samordningsorgan. Externa intressenter är intressenter utanför förvaltnings- och kontrollsystemet – från nationella myndigheter (t.ex. fackministerier och byråer) och myndigheter på lägre nivå (t.ex. regionala och lokala myndigheter), den privata sektorn, branschorganisationer, organisationer i det civila samhället, den akademiska världen osv. De omfattar även stödmottagare och de som hjälper stödmottagare, såsom konsulter, bransch- eller näringslivsorganisationer, sammanslutningar för lokala och regionala myndigheter osv.

¹⁶ Europeiska kommissionen (2020), *Roadmaps for Administrative Capacity Building: Practical Toolkit*, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

¹⁷ Även inom den förvaltande myndigheten, förmedlande organ, stödmottagare och nationella samordningsorgan samt andra förvaltande myndigheter och offentliga institutioner som deltar i förvaltningen av EU-fonder.

en metod för att utarbeta en färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet som överensstämmer med det tillvägagångssätt som beskrivs i kommissionens verktygslåda, i syfte att stödja förvaltande myndigheter när de identifierar administrativa kapacitetsutmaningar och lämpliga åtgärder. Metoden användes under det pilotprojekt för att bygga upp administrativ kapacitet som genomfördes med fem förvaltande myndigheter (Ruta 1, avsnitt 1). Det är inte det enda sättet att göra uppgiften på, utan snarare ett av flera alternativ som förvaltande myndigheter kan överväga. Det som skiljer den metod som beskrivs nedan från kommissionens verktygslåda är att matrisen för självbedömning används som ett första steg (se Figur 2 i avsnitt 1).

OECD:s metod för utarbetande av åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad

OECD:s metod hjälper förvaltande myndigheter att ta en konstruktiv titt på sina administrativa styrkor, svagheter och möjligheter. Det är en utforskande process som gör det möjligt för de olika aktörer som deltar i ett programs utformning, förvaltning, genomförande och utvärdering att dela med sig av sina erfarenheter, iakttagelser och idéer. För att framgångsrikt utforska och ta itu med utmaningar i fråga om administrativ kapacitet och kapacitet för investeringsförvaltning krävs ett öppet sinne, en vilja att överväga olika perspektiv och en vilja att genomföra förändringar. OECD:s metod använder ett interaktivt workshopformat med flera intressenter för att samla in information, hitta lösningar och utforma åtgärder. För att stödja genomförandet av dessa åtgärder innehåller kommissionens verktygslåda närmare uppgifter om hur man utarbetar indikatorer och finansieringslösningar. Andra aktörer – inbegripet nationella samordningsorgan – som vill genomföra självbedömningen kan också lära sig något av detta avsnitt, särskilt om de planerar att involvera flera intressenter i processen.

OECD:s metod har fem huvudsteg (se Figur 2 i avsnitt 1):

1. Matrisen för självbedömning: Få preliminära insikter.
2. Workshopen för administrativ kapacitetsuppbyggnad: Samarbeta för att identifiera styrkor, svagheter och möjligheter.
3. Utveckla åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad: Fastställa mål och prioriterade åtgärder.
4. Knyt samman allt: Bygga upp ett egenansvar.
5. Genomföra åtgärderna för administrativ kapacitetsuppbyggnad: Tillämpa god praxis.

Intressenternas engagemang är en grundläggande del av OECD:s metod för att utarbeta åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad, och bör vara en del av hela självbedömningen. Omfattningen av och formatet för intressenternas deltagande kommer att variera beroende på steg/fas och beroende på målen och uppgifterna. Exempelvis är steg 1: Fylla i matrisen en möjlighet för den förvaltande myndigheten att samla interna företrädare från olika avdelningar för att reflektera över organisationens kapacitet, identifiera viktiga utmaningar och fastställa prioriteringar för ytterligare ingående diskussioner. När så är möjligt kan den förvaltande myndigheten också vilja involvera vissa externa intressenter i det första steget, t.ex. genom en enkät eller personliga samråd. Syftet med steg 2: Workshopen för administrativ kapacitetsuppbyggnad är att sammanföra flera typer av intressenter för att fortsätta samla in olika perspektiv och validera slutsatserna från steg 1. För steg 3 och 4 är det också viktigt att den förvaltande myndigheten håller intressenterna informerade om hur det går med utvecklingen och genomförandet av de kapacitetsuppbyggande åtgärderna och kontinuerligt samlar in deras synpunkter.

De förvaltande myndigheterna måste också säkerställa ändamålsenlig intern kommunikation och ett verkligt engagemang när åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad utarbetas. Till exempel kommer den grupp inom den förvaltande myndigheten som leder arbetet att behöva bygga upp samförstånd kring mål, processer och förväntade resultat avseende kapacitetsuppbyggnad. Gruppen måste tydligt förmedla denna information till all personal vid den förvaltande myndigheten för att öka medvetenheten, beskriva

och hantera förväntningar och bidrag samt samla in synpunkter och idéer från olika avdelningar. Detta arbete bör inledas före bedömningen och fortsätta fram till dess att bedömningen har avslutats (dvs. till dess att åtgärderna för administrativ kapacitetsuppbyggnad har genomförts).

Steg 1. Fylla i matrisen

Att fylla i matrisen för självbedömning är det första steget i OECD:s metod. Det är en inventering som gör det möjligt för den förvaltande myndigheten att börja identifiera var kapacitetsbrister kan finnas, och ger dessutom en preliminär inblick i myndighetens styrkor.

Den förvaltande myndigheten uppmuntras att fylla i matrisen baserat på en gruppdiskussion mellan myndighetens personal. Självbedömningsdiskussionen kan organiseras på två sätt: i) företrädare/anställda från olika avdelningar kan först fylla i matrisen enskilt, och sedan kan den förvaltande myndigheten anordna en gruppdiskussion baserat på resultaten, ii) personalen samlas för att diskutera och fylla i matrisen tillsammans. Hur som helst är diskussionen mycket viktig, eftersom den kan bidra till att erkända styrkor och svagheter uttrycks och kapacitetsbrister som normalt kanske förbises avslöjas. Innan diskussionen inleds bör den förvaltande myndigheten göra en presentation för de som kommer att fylla i matrisen för att ge dem nödvändig bakgrund, förklaringar och vägledning, inklusive bakgrundsfakta om vissa specifika ämnen och begrepp (till exempel är inte alla deltagare insatta i personalförvaltning). Detta stöd bör kunna ges under hela den tid som det tar att fylla i matrisen.

Förutom att fylla i själva matrisen (dvs. göra uppskattningen) uppmuntras den förvaltande myndigheten att sammanfatta diskussionerna med ytterligare dokumentation. Till exempel kan den förvaltande myndigheten utarbeta ett separat blad eller dokument med motiveringen för uppskattningen av varje dimension, dvs. varför denna dimension anses betydande eller svag. Alternativt kan den förvaltande myndigheten sammanfatta diskussionerna genom att skriva ned en kort kvalitativ beskrivning av varje kapacitet för att komplettera och underbygga uppskattningen.

Tillsammans kan den ifyllda matrisen och resultaten av diskussionerna inte bara hjälpa den förvaltande myndigheten att prioritera de mest angelägna områdena för kapacitetsuppbyggnad, utan också bidra till anordnandet av workshopen för administrativ kapacitetsuppbyggnad (steg 2). Det är lika viktigt att prata med teknisk eller operativ personal som med högre chefer inom vart och ett av den förvaltande myndighetens funktionella områden, liksom med det nationella samordningsorganet. Detta kan ibland vara svårt för den förvaltande myndighetens personal, och ett alternativ kan därför vara att ta in en oberoende, extern tredje part för att genomföra intervjun/rundabordsamtalen.

Den förvaltande myndigheten kan också samla in ytterligare information för att kunna fylla i matrisen på ett bättre sätt. Detta bidrar till att göra självbedömningen av den förvaltande myndighetens kapacitet mer robust, eftersom en enda informationskälla kan ge en ofullständig eller obalanserad ögonblicksbild av den aktuella situationen. Ytterligare information kan fås genom att genomföra en enkel enkät, läsa utvärderingsdokument och hålla diskussioner med fokusgrupper. Den ytterligare informationsinsamlingen och matrisen kompletterar varandra. Att till exempel samla in befintlig dokumenterad information och dela ut en kort enkät kan göra matrisen enklare att fylla i. Resultaten från intervjuer och/eller fokusgruppsdiskussioner kan utgöra underlag för matrisen eller användas för att validera och förfina matrisen. Matrisen kan användas för att utforma enkäten eller för att strukturera intervjuer, rundabordsamtal eller diskussioner med fokusgrupper. När så är lämpligt kan den förvaltande myndigheten även låta bedömningen göras av andra organ i förvaltnings- och kontrollsystemet, inklusive den attesterande myndigheten/de redovisningsansvariga och de nationella samordningsorganen, särskilt när den förvaltande myndigheten delegerar en del av sina uppgifter till andra organ.

Annex A ger de förvaltande myndigheterna en lista över ämnen som den ytterligare informationsinsamlingen kan inriktas på samt potentiellt användbara informationskällor. Bilaga 1 till kommissionens verktygslåda innehåller också en detaljerad förteckning över frågor om strukturer,

personalförvaltning samt system och verktyg för att hjälpa de förvaltande myndigheterna att samla in information för bedömningen.

Steg 2. Workshopen för administrativ kapacitetsuppbyggnad: Samarbeta för att identifiera styrkor, svagheter och möjligheter

När bakgrundsinformationen har samlats in och tänkts igenom noga är nästa steg att sammanföra interna och externa intressenter – de som deltog i fokusgruppsdiskussionen och andra – för en interaktiv endagsworkshop.

OECD strukturerade workshopen genom att leda deltagarna genom en analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot (swot-analys). Detta följdes av en diskussion om möjliga lösningar samt sätt att stärka den förvaltande myndighetens styrkor och dra nytta av identifierade möjligheter. Denna metod återfinns också i kommissionens verktygslåda.

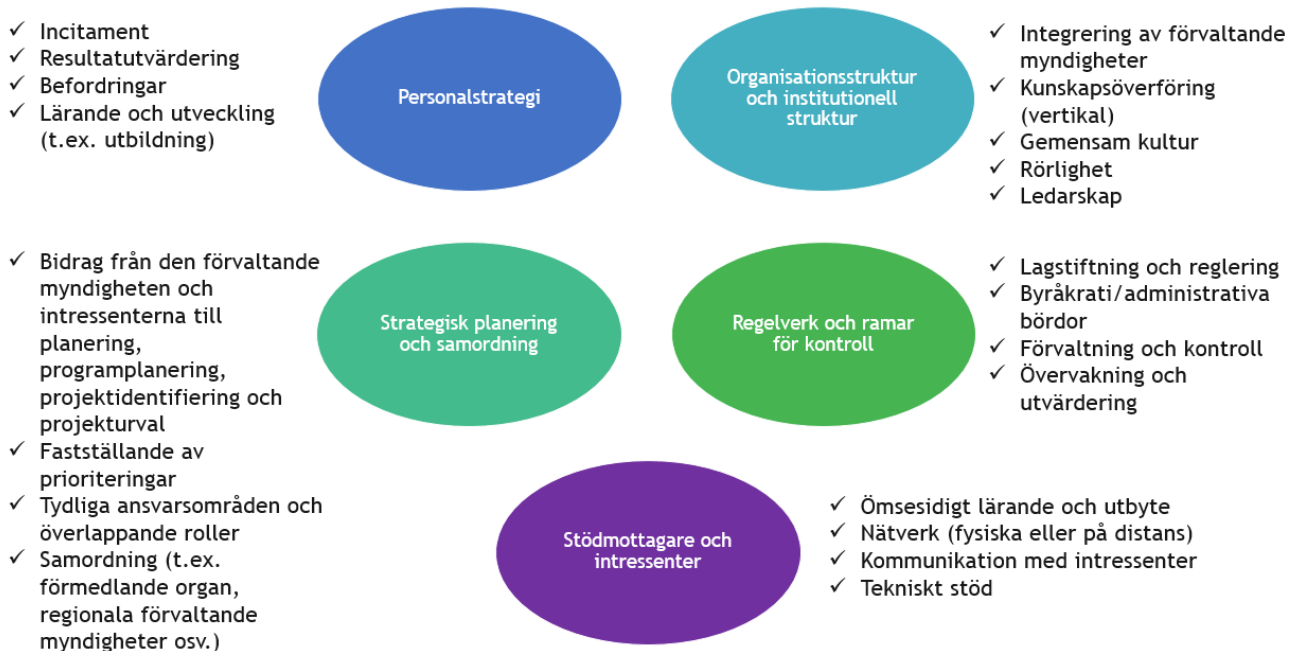
Förberedelse av workshopen för administrativ kapacitetsuppbyggnad

Innan workshopen inleds identifierar den förvaltande myndigheten ett antal angelägna teman och problem i var och en av de fem dimensionerna av den analytiska ramen som dök upp under steget för informationsinsamling. Den ifyllda matrisen för självbedömning kan vara särskilt användbar här, eftersom den tydligt belyser uppfattade svagheter. Vid behov kan matrisen förfinas ännu mer efter workshopen för att återspegla de ytterligare insikter som erhållits från en bredare uppsättning intressenter.

Bord ställs in i rummet för workshopen – i allmänhet ett per pelare i OECD:s analytiska ram (dvs. människor, organisation, strategisk planering osv.) – så att deltagarna kan arbeta tillsammans kring ett specifikt tema. Vid varje bord bör det finnas en blandning av intressenter i fråga om typ (t.ex. från den förvaltande myndigheten, från förmedlande organ, stödmottagare osv.) och i fråga om funktion eller verksamhet (t.ex. personalförvaltning, strategisk planering, kommunikation osv.). Före workshopen är det viktigt att den förvaltande myndigheten har en idé om vilka som ska sitta vid varje bord för att skapa en lämplig deltagarbalans.

Vid varje bord finns ett blädderblock och filtpennor. Bordets tema och centrala frågor att utforska – som identifierats under steget för informationsinsamling – bör redan ha markerats på blädderblocket när deltagarna anländer så att de vet vad de ska prata om. Det är viktigt att den förvaltande myndigheten visar deltagarna till rätt bord så att det blir en bra blandning. Den förvaltande myndigheten kan bestämma hur deltagarna ska sitta i förväg eller ge dem en plats när de anländer. Figur 3 visar hur rummet kan se ut – varje oval representerar ett bord och anger bordets diskussionstema baserat på lärdomarna från steg 1, samt några av de centrala frågor som ska diskuteras.

Figur 3. Exempel på teman och identifierade ämnen för olika bord under en workshop om administrativ kapacitetsuppbyggnad



Innan workshoppen inleds behöver den förvaltande myndigheten också välja ut och instruera en referent eller kontaktperson från sin personal för varje bord, som kommer att leda diskussionen under workshoppen. Det rekommenderas också att en sekreterare utses när alla har satt sig vid sina bord.

Under workshoppen för administrativ kapacitetsuppbyggnad

Workshoppen brukar delas upp i fyra sessioner, plus en lunchpaus.

1. **Varför är vi här?:** En introduktion från den förvaltande myndigheten om självbedömningsprocessen och en översikt över dagen.
2. **Swot-analys:** Deltagarna vid varje bord fokuserar på sitt tema. De tar sig tid att diskutera och på blädderblocket skriva upp vad de anser vara den förvaltande myndighetens styrkor samt möjligheter att bygga vidare på dessa, och den förvaltande myndighetens svagheter eller utmaningar, inklusive potentiella bakomliggande orsaker, och vem som kan hjälpa till att hantera dem. Även om det är viktigt att diskutera några av de centrala frågor som identifierats på förhand bör det finnas utrymme och flexibilitet för deltagarna att också ta upp andra frågor. Efter diskussionen om swot-analysen identifierar deltagarna tre eller fyra prioriterade områden som de anser att den förvaltande myndigheten bör ta itu med. Referenten för varje bord presenterar kortfattat (5–7 minuter per bord) de styrkor, utmaningar och prioriterade frågor som identifierats och diskuterats. Efter varje bords presentation öppnar den förvaltande myndigheten upp diskussionen för att höra vad deltagarna tycker om slutsatserna – inklusive om något saknas eller om det finns något mer att tänka på.
3. **Hitta lösningar:** Efter lunchpausen återvänder deltagarna till sina bord, och baserat på de tre eller fyra prioriteringar som identifierades under morgonen försöker de att komma på så många lösningar som möjligt för varje prioritering och relaterat problem, på kort och lång sikt. De bör

fundera på vad som krävs för att utveckla lösningen, vilka som skulle kunna vara de viktigaste aktörerna som kan bidra till att genomföra lösningen och vilka verktyg/mekanismer de behöver för att agera. Något av det viktigaste för detta sista övervägande är huruvida verktygen/mekanismerna ligger inom eller utanför den förvaltande myndighetens mandat/ansvarsområden. Det är viktigt att deltagarna inte bara tänker på vad som verkar vara möjligt, eller vad som är känt, utan att de uppmuntras att vara innovativa i sina lösningar. När cirka 90 minuter har gått presenterar borden återigen (5–7 minuter per bord) för den större gruppen de lösningar de identifierat för återkoppling och diskussion. Dessa lösningar bör också skrivas upp i blädderblocken.

4. **Slutsatser och nästa steg:** I slutet av workshoppen kan den förvaltande myndigheten avrunda dagen med några av de viktigaste idéerna som lagts fram, och berätta för intressenterna om nästa steg i utarbetandet av en färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet, inklusive en potentiell tidsplan.

Efter workshoppen är det mycket värdefullt om gruppen inom den förvaltande myndigheten ägnar lite tid åt att fundera över vad den har hört och lärt sig, eftersom detta kommer att bidra direkt till åtgärderna för administrativ kapacitetsuppbyggnad. Blädderblocken är mycket användbara för detta. Det rekommenderas starkt att man gör en allmän analys och dokumenterar slutsatserna från steget för informationsinsamling och workshoppen (steg 1 och 2). Detta ger en tydlig bild av de underliggande kapacitetsproblemen och kapacitetsbristerna samt de övergripande målen för att övervinna specifika kapacitetsutmaningar.

Ruta 2. Tips för att anordna en "virtuell" workshop (t.ex. på grund av covid-19-restriktioner)

Beroende på covid-19-restriktionerna kan workshoppen också genomföras virtuellt. Även om det är svårt att återskapa fördelarna med heterogena fysiska gruppmöten kan digitala workshoppar göra det möjligt för fler personer att delta utan att deras scheman störs lika mycket (t.ex. på grund av resor).

Funktionen för grupprum (så kallade *breakout rooms*) i videokonferensverktyg som Zoom och Microsoft Teams kan användas för att efterlikna tematiska bord. Genom chattfunktionen kan deltagarna föreslå frågor eller lämna kommentarer i realtid, och interaktiva verktyg som Groupmap och Padlet kan hjälpa till att strukturera samtalet.

Det rekommenderas i allmänhet att digitala workshoppar pågår i högst två timmar – därefter minskar deltagarnas interaktion. God praxis vid digitala workshoppar är att dela upp tiden i flera olika aktiviteter. En digital workshop om kapacitetsuppbyggnad kan till exempel börja med en introduktion från den förvaltande myndighetens ledning, innan deltagarna flyttas till separata grupprum för att diskutera specifika ämnen mer i detalj. Att rapportera tillbaka till gruppen om dessa diskussioner kan bidra till att ge deltagarna en känsla av att göra framsteg och till en diskussion om nästa steg.

Steg 3. Utveckla åtgärder för kapacitetsuppbyggnad

När steg 2 och 3 är slutförda är den förvaltande myndigheten redo att börja utarbeta sina åtgärder. Kommissionens verktygslåda erbjuder tekniker för att hjälpa förvaltande myndigheter att gå från att analysera läget (t.ex. resultaten från informationsinsamlingen och workshoppen) till att identifiera åtgärder, närmare bestämt kartlägga interventionslogiken genom att använda ett problemträd och utforma en förändringsteori.

Det kanske inte går att ta upp alla åtgärdsområden eller alla åtgärder som identifierades under workshoppen. Därför är det viktigt att den förvaltande myndigheten a) prioriterar vad som är realistiskt och funderar över sekvensen av åtgärder, b) diskuterar med intressenterna varför den har valt att behandla de frågor som den behandlar. Den förvaltande myndigheten kan utarbeta en färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet som omfattar alla möjliga åtgärder, vilket kan vara mycket värdefullt, men den bör

också vara realistisk när det gäller den tid och de resurser som krävs för att genomföra åtgärderna, och ta hänsyn till intressenternas förväntningar.

Att utarbeta åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad är en upprepningsprocess. Den grupp inom den förvaltande myndigheten som jobbar med detta bör vara beredd på att träffas flera gånger för att förbättra arbetet. Den kan också med jämna mellanrum vilja samråda med relevanta viktiga intressenter i varje dimension, i takt med att den tänker igenom utformningen av åtgärderna och utvecklar idéer om hur de ska genomföras. Det är också viktigt att ha tre principer i åtanke när det gäller åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad. Åtgärderna bör vara

1. realistiska,
2. ömsesidigt förstärkande,
3. utspridda över kort, medellång och lång sikt för att uppnå snabba vinster följt av mer hållbara vinster.

Dessutom är det viktigt att den högsta ledningen vill se och stöder förändring.

I pilotprojektet med de fem förvaltande myndigheterna sammanfattades alla åtgärder i en översiktstabell¹⁸ som innehöll ett antal allmänna inslag:

- **Ingress:** En text som beskriver skälet till åtgärden, med relevant bakgrund.
- **Pelare för administrativ kapacitet:** Indelning av konkreta åtgärder eller initiativ i de fem pelarna: personalförvaltning, organisationsförvaltning, strategisk planering och samordning, stöd till stödmottagare och hantering av intressenter samt ramförutsättningar. Dessa pelare utgör en struktur för att utforma strategiska mål på hög nivå och bidrar till att organisera åtgärderna på ett mer systematiskt sätt. Instrumentet för självbedömning ger en allmän ram, men den förvaltande myndigheten kan gruppera åtgärderna på ett sätt som är begripligt och funkar för den.
- **Projekt/åtgärder:** De särskilda initiativ som syftar till att ta itu med de utmaningar och brister som identifierats genom självbedömningen och utformningen av åtgärder för administrativ kapacitetsuppbyggnad. Önskade resultat bör anges för projekten.
- **Ansvarigt organ:** Varje åtgärd bör ha ett ansvarigt organ och identifierade genomförandeintressenter för att säkerställa ansvarighet för åtgärderna. Ibland är det ansvariga organet den enda genomförandeintressenten. I andra fall kan andra aktörer delta utöver det ansvariga organet för att säkerställa genomförandet. Helst bör det också finnas ansvarsskyldighet på nivån för den förvaltande myndighetens ledning.
- **Tidsplan:** Åtgärderna bör vara tidsbundna, men tidsramen eller omfattningen av specificiteten är flexibel. Det är viktigt att man beaktar tidsplanen för att sortera åtgärderna, undvika att flera åtgärder genomförs samtidigt och säkerställa att åtgärderna avslutas. Det bidrar också till ansvarsskyldigheten.
- **Resurser:** Uppskattade resurser kan tilldelas åtgärderna. Resurserna kan omfatta finansiering, personalresurser och erforderlig kompetens eller expertis samt infrastruktur, t.ex. it-verktyg.
- **Resultat, delmål/riktmärken:** Resultaten återspeglar vad den förvaltande myndigheten förväntar sig att producera till följd av åtgärden, t.ex. ett internt dokument som fastställer standarder eller en workshop för stödmottagarna. Delmål och riktmärken lyfter fram viktiga åtgärder eller aktiviteter som måste slutföras längs vägen och är ett sätt för den förvaltande myndigheten att fastställa om den är på rätt spår för att genomföra åtgärden. Om dessa aspekter ingår bör de vara realistiska och mätbara.

¹⁸ Tabellen finns i OECD:s rapport *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabell 1.1, s. 31.

En alternativ tabell finns i kommissionens verktygslåda (underavsnitt 5 i avsnitt 5.1, *Structural elements of roadmaps*), som är strukturerad kring den analytiska ram som tagits fram av OECD. Denna tabell innehåller även inslag som indikatorer, finansieringskällor och budgetar, utöver dem som anges ovan. Förvaltande myndigheter kan ha med dessa inslag i sina tabeller i handlingsplanerna efter sina egna behov.

Dessutom kan åtgärder beskrivas i ett levande dokument som uppdateras i takt med att åtgärderna fortskrider. Förvaltande myndigheter uppmantras att titta på följande checklista när de utformar sina åtgärder:

- ✓ Ett tydligt, konkret och enkelt språk används.
- ✓ Åtgärderna är begränsade i antal (kvalitet över kvantitet).
- ✓ Åtgärderna är realistiska och kan genomföras av den förvaltande myndigheten själv
- ✓ Åtgärderna är inriktade på den förvaltande myndighetens kapacitet (dvs. inte bara på förmedlande organ/stödmottagare).
- ✓ Resultaten kan delas med relevanta aktörer inom den förvaltande myndigheten.
- ✓ Resultaten kan vara offentligt tillgängliga om så önskas.

Steg 4. Knytta samman allt: Bygga upp ett egenansvar

När den förvaltande myndigheten har slutfört sin färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet bör den på nytt sammankalla de intressenter som deltog i workshoppen för att validera arbetet. Detta är en möjlighet att få återkoppling och även skapa stöd för åtgärderna. Förhoppningsvis kommer endast mindre justeringar att behövas för att slutföra färdplanen och inleda genomförandeprocessen. När en färdplan för uppbyggnaden av administrativ kapacitet har slutförts kan den förvaltande myndigheten också dela den med en bredare publik, inklusive personal inom hela myndigheten, inom det ministerium som myndigheten tillhör (om så önskas och/eller är lämpligt), förmedlande organ, stödmottagare och till och med allmänheten (t.ex. offentliggöra den på webbplatsen, i tillämpliga fall). Den förmedlande myndigheten kan också regelbundet uppdatera om sina framsteg i genomförandet av sina kapacitetsuppbyggande åtgärder.

Att involvera intressenter under hela utarbetandet av färdplanen för uppbyggnaden av administrativ kapacitet är grundläggande för att bygga upp ett stöd och egenansvar för hela cykeln för administrativ kapacitetsuppbyggnad – från att identifiera kapacitetsbrister till att utveckla åtgärder för att åtgärda bristerna och bedöma åtgärdernas ändamålsenlighet vid lämplig tidpunkt.

Steg 5. Genomföra åtgärderna för administrativ kapacitetsuppbyggnad: Tillämpa god praxis

Olika förmedlande myndigheter kommer självklart att identifiera och genomföra olika typer av kapacitetsuppbyggande åtgärder. Hur de genomför åtgärderna kommer också att variera beroende på deras kapacitetsbrister, mänskliga och institutionella resurser, arbetskultur osv. Det finns dock viss god praxis som kan tillämpas inom de flesta förmedlande myndigheter, om inte alla. Denna goda praxis bygger främst på erfarenheterna från de fem förvaltande myndigheter som deltog i pilotprojektet. Förvaltande myndigheter uppmantras att överväga att tillämpa och anpassa denna goda praxis efter sina behov.

- Inrätta tydliga strukturer och grupper för att genomföra färdplanerna för uppbyggnaden av administrativ kapacitet samt utforma mekanismer för att mobilisera personal och sakkunskap inom den förvaltande myndigheten för att bidra till detta. Den grekiska förvaltande myndigheten för det operativa programmet för transportinfrastruktur, miljö och hållbar utveckling 2014–2020 skapade exempelvis genomförandegrupper som samordnas av personal som inte ingår i myndighetens ledningsgrupp. De stöds av ett antal "förförare" för färdplanen – en grupp chefer som erbjudit sig att frivilligt stödja genomförandegrupperna.

- Olika genomförandegrupper kan fritt rådfråga förkämpar efter sina behov, i stället för att varje grupp tilldelas en förkämpe.
- Utarbeta handlingsplaner. Även om färdplanen kan ge grundläggande information om åtgärderna, t.ex. ansvariga organ, genomförandeorgan, allmän tidsplan och delmål osv., är det lämpligt att ha detaljerade genomförandeplaner för de åtgärder som identifieras. De förvaltande myndigheterna i Kroatien och Lublin (Polen) har till exempel utarbetat en handlingsplan för att förbättra de anställdas engagemang som en del av pilotprojektet.
- Säkerställa regelbunden kommunikation och samverkan mellan genomförandegrupperna, särskilt när det gäller åtgärder som hänger ihop. Regelbundna möten, workshoppar eller onlineplattformar för att dela uppdateringar kan bidra till detta.
- Utarbeta ett eller flera korta dokument som sammanfattar resultaten och lärdomarna från genomförandet av en särskild åtgärd. Till exempel kommer den förvaltande myndigheten i Extremadura i Spanien, med OECD:s hjälp, att göra en sammanfattning av resultaten av den åtgärd för fastställande av en strategi som de håller på att genomföra, tillsammans med en verktygslåda för strategisk programplanering. Bulgariens förvaltande myndighet för det operativa programmet för regioner i tillväxt kommer att utarbeta en verktygslåda för att genomföra samrådsprocesser för att analysera kapacitetsbrister samt utforma lämpliga utbildnings- eller stödverktyg för samråd. Denna typ av dokumentation kan tillämpas på olika typer av åtgärder och bygger upp ett institutionellt minne för att hjälpa förvaltande myndigheter att utföra liknande arbete i framtiden.

Annex A. Insamling av information

Denna bilaga ger stöd till förvaltande myndigheter som vill samla in information på andra sätt än genom att fylla i matrisen för självbedömning, som det första steget för att få preliminära insikter för bedömningen.

Den förvaltande myndigheten kan samla in information om följande ämnen:

- **Människor**
 - Allmän anställningsram
 - Metoder för strategisk personalplanering
 - Rekryterings- och befordringsprocesser
 - Lönesystem
 - Metoder för prestationsbedömning
 - Utbildningsmöjligheter
- **Organisation**
 - Ledarskap
 - Struktur och ansvarsfördelning för den förvaltande myndighetens operativa strategi och praxis
 - Intern kommunikationspraxis
 - Metoder för att stödja övervakning och rapportering om verksamhet och resultat
- **Strategisk planering, samordning och genomförande**
 - Aktörer (ministerier, byråer, myndigheter på lägre nivå, förmedlande organ, stödmottagare och andra) som den förvaltande myndigheten har ett nära samarbete med för att förvalta och genomföra sitt program
 - Samordningsmekanismer för att säkerställa ett ändamålsenligt utbyte med aktörerna
 - Övervakning och utvärdering av resultaten
- **Stödmottagare och intressenter**
 - Stödmottagares och andra externa intressenters deltagande i relevanta processer för programmets utformning och genomförande
 - Utbildnings- och stödprogram för stödmottagare
 - Kommunikation med externa intressenter
- **Ramförutsättningar**
 - Yttre utmaningar såsom villkor, upphandlingsförfaranden, externa revisioner osv.
 - Potentiella risker för en ändamålsenlig förvaltning och ett ändamålsenligt genomförande av programmet

Det finns minst tre olika informationskällor som förvaltande myndigheter kan utnyttja för att få insikt i sin administrativa kapacitet, utöver matrisen för självbedömning. Dessa omfattar följande:

1. **Befintlig information i den förvaltande myndigheten**, däribland strategiska/operativa planeringsdokument, organisationsplaner och -strukturer, beslutsprotokoll, redan insamlade uppgifter och information (t.ex. personalinformation, information om stödmottagare osv.).

2. **En kort, riktad enkät** som skickas ut till interna (inom den förvaltande myndigheten och förvaltnings- och kontrollsystemet) och externa (t.ex. stödmottagare) intressenter för att få en inblick i deras uppfattningar.
3. **Intervjuer/rundabordssamtal/fokusgruppsdiskussioner med olika aktörer**, inklusive företrädare för den förvaltande myndigheten, förmedlande organ, det nationella samordningsorganet, stödmottagare och organisationer som hjälper stödmottagare, övervakningskommittén osv. Under dessa samtal kan myndigheten bland annat efterfråga information om följande:
 - Den förvaltande myndighetens kapacitet, till exempel:
 - Tycker intressenterna att den förvaltande myndighetens struktur och organisation är meningsfull och bidrar till att tillgodose deras organisatoriska/tekniska behov eller till att uppfylla deras mål?
 - Den förvaltande myndighetens organisation, till exempel:
 - Hur väl känner intressenterna till hur den förvaltande myndigheten fungerar?
 - Hur ser intressenterna på den förvaltande myndighetens förfaranden och processer? Vad skulle de förbättra?
 - Den förvaltande myndighetens strategiska planering, samordning och kommunikation, till exempel:
 - Hur väl anpassade är programmålen till andra strategiska mål, t.ex. för regional utveckling?
 - Hur väl tycker intressenterna att samordningsmekanismerna fungerar?
 - Hur väl kommunicerar den förvaltande myndigheten med berörda parter om ny kunskap, verksamhet, möjligheter, risker osv?
 - Samarbete med och stöd till stödmottagare och intressenter, till exempel:
 - Hur väl samarbetar den förvaltande myndigheten med intressenter när det gäller att fastställa hur programmet ska genomföras, utforma ansökningsomgångar osv?
 - Hur tydligt förstår den förvaltande myndigheten stödmottagarnas kapacitet – styrkor och brister – och hur ändamålsenligt är den förvaltande myndighetens stöd?
 - Hur ofta eller hur ändamålsenligt engageras potentiella stödmottagare?
 - Ramförutsättningar, till exempel:
 - Vad upplever intressenterna som begränsningar i ramen, t.ex. administrativa förfaranden, övervaknings- och kontrollmekanismer osv., och vad fungerar smidigt?

Mer projektinformation finns här:

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

Mer information om relevantt arbete inom OECD finns här:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>
<https://www.oecd.org/governance/pam/>

