



# EU-kompetensram för förvaltning och genomförande av Eruf och Sammanhållningsfonden

## Användarriktlinjer för EU- kompetensramen och självbedömningsverktyget

Generaldirektoratet för regional- och stadspolitik har utvecklat EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget för att göra det lättare för de förvaltningar som ansvarar för genomförandet av Eruf och Sammanhållningsfonden att avgöra vilka kompetenser som behöver stärkas ytterligare.

Version	Datum
V1	den 3 november 2017

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRKORTNINGAR .....	2
ORDLISTA .....	3
1 INLEDNING.....	5
2 BAKGRUND OCH HUVUDBEGREPP .....	7
2.1 Varför behövs EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget? .....	7
2.2 Viktiga begrepp och definitioner.....	8
3 SÅ HÄR ANVÄNDS INSTRUMENTEN .....	11
3.1 Etapp 1: Förberedelser inför bedömningen .....	11
3.2 Etapp 2: Genomförande av bedömningen.....	13
3.3 Etapp 3: Analys och utarbetande av en plan för lärande och utveckling .....	23
4 ANPASSNING AV INSTRUMENTEN .....	29
4.1 Anpassning av EU-kompetensramen.....	29
4.2 Anpassning av självbedömningsverktyget .....	29
4.2.1 Lägga till/redigera arbetsuppgifter.....	29
4.2.2 Ändra önskade kvalifikationsnivåer .....	32
4.2.3 Lägga till kompetenser .....	33
BILAGA 1: EU-KOMPETENSRAMEN.....	37
BILAGA 2: MALL FÖR ARBETSPLAN .....	38
BILAGA 3: MALL FÖR PLAN FÖR LÄRANDE OCH UTVECKLING .....	39
BILAGA 4: MALLAR FÖR ANALYS PÅ INSTITUTIONSNIVÅ .....	40

## FÖRKORTNINGAR

Förkortning	Beskrivning
Eruf	Europeiska regionala utvecklingsfonden
ESI-fonderna	de europeiska struktur- och investeringsfonderna
EU	Europeiska unionen
GD Regional- och stadspolitik	Generaldirektoratet för regional- och stadspolitik

**ORDLISTA**

<b>Term</b>	<b>Beskrivning</b>
Kompetens	Förmåga att tillämpa eller använda kunskap, färdigheter, förmågor, beteenden och personliga egenskaper för att framgångsrikt genomföra viktiga arbetsuppgifter, fylla specifika funktioner eller verka i en viss roll eller befattning.
Kompetensram	Ett instrument för hantering av personalresurser som innefattar uppsättningar av kompetenser som är relevanta både för organisationer och anställda.
Anställda på beslutsfattarnivå (beslutsfattare)	Detta är ledningen för Eruf/Sammanhållningsfonden eller personer som verkar på relativt höga nivåer inom strategisk förvaltning.
EU-kompetensramen	Den kompetensram för Eruf och Sammanhållningsfonden som har utvecklats av GD Regional- och stadspolitik.
Grupper av yrkesroller	De tre typer av befattningar som är delaktiga i förvaltningen och genomförandet av Eruf/Sammanhållningsfonden (anställda på operativ nivå, anställda på arbetsledande nivå och anställda på beslutsfattarnivå) definierades utifrån arbetsuppgifter, deluppgifter och ansvar för varje nivå.
Genomförandeteam	Det team vid en förvaltning som ansvarar för att genomföra en kompetensbedömning med hjälp av EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget.
Institution	Typer av institutioner som enligt förordningarna ska vara delaktiga i förvaltningen och genomförandet av Eruf och Sammanhållningsfonden: samordningsorgan, förvaltande myndighet, attesterande myndighet, förmedlande organ, revisionsmyndighet och gemensamt sekretariat.
Instrument	EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget
Arbetsbeskrivning	Ett dokument som sammanfattar de viktigaste ansvarsområdena, funktionerna, viktiga arbetsuppgifter, kompetenser och de kvalifikationsnivåer som krävs.
Ledningskompetenser	De kompetenser som krävs för en ledarfunktion och som bygger på förvärvade kunskaper, förmågor och färdigheter.
Operativa kompetenser	Kompetenser som krävs hos personal för en framgångsrik hantering av tilldelade funktioner i samband med förvaltningen av Eruf och Sammanhållningsfonden.
Anställda på operativ nivå	Detta är experter som arbetar direkt med olika arbetsuppgifter och deluppgifter inom organisationen.
Yrkesmässiga kompetenser	Kompetenser som krävs för att utföra specifika yrkesfunktioner och som bygger på förvärvade kunskaper, förmågor och färdigheter.
Förordningar	Förordningarna om de europeiska struktur- och investeringsfonder för perioden 2014–2020

Term	Beskrivning
Robotstyrd processautomation	Användning av teknik som gör det möjligt att konfigurera datorprogramvara eller en "robot" för att fånga in och tolka befintliga applikationer för att behandla en transaktion, hantera data, utlösa reaktioner och kommunicera med andra digitala system.
Självbedömning	En utvärdering av ens egen kvalifikationsnivå inom de kompetenser som krävs för att ändamålsenligt och effektivt kunna genomföra tilldelade funktioner.
Självbedömningsverktyget (verktyget)	Det webbaserade verktyg som används för att utvärdera användarens kvalifikationsnivå för kompetenser och identifiera de kompetenser som behöver förstärkas.
Deluppgift	En åtgärd som genomförs av en myndighet (institution) eller person och ger ett resultat som rör förvaltningen av Eruf och Sammanhållningsfonden.
Anställda på arbetsledande nivå (arbetsledare)	Detta är chefer och ledare på mellannivå vid de institutioner som förvaltar Eruf/Sammanhållningsfonden. De är i första hand chefer för organisatoriska enheter, ansvarar för en grupp anställda och är inte direkt involverade i det operativa programgenomförandet.
Arbetsuppgifter	Grupp av deluppgifter som står i samband med en arbetsuppgift och som utförs av en person eller grupp personer i deras dagliga arbete med förvaltningen av Eruf och Sammanhållningsfonden.
Planer för lärande och utveckling	Planer för kompetensutveckling som bygger på resultatet av en kompetensbedömning där man använt EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget.

## 1 INLEDNING

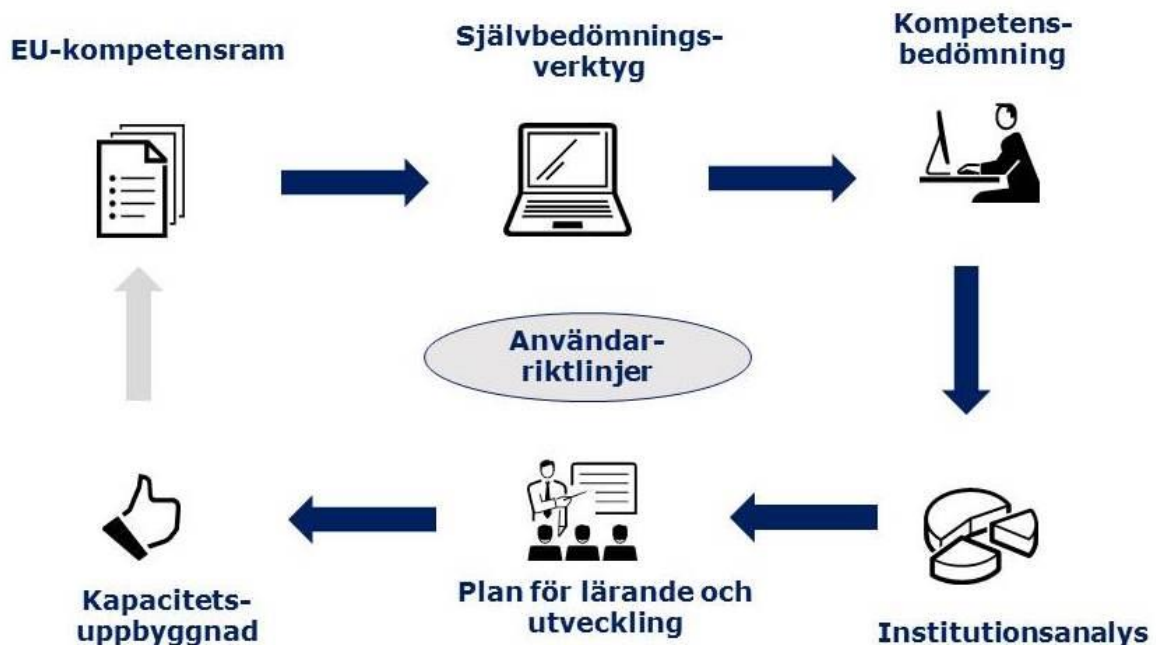
Dessa användarriktlinjer har utvecklats av kommissionens generaldirektorat för regional- och stadspolitik för att göra det lättare för de förvaltningar som ansvarar för genomförandet av Eruf och Sammanhållningsfonden att använda EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget (nedan kallade *instrumenten*).

Användarriktlinjerna är det viktigaste dokumentet för genomförandet av instrumenten på administrativ nivå. Anställda hos den förvaltning som kommer att ansvara för att genomföra instrumenten bör läsa igenom riktlinjerna noga innan kompetensbedömningen inleds.

Användarriktlinjerna omfattar följande:

- EU-kompetensramen, som i detalj beskriver de kompetenser som krävs för förvaltning och genomförande av Eruf och Sammanhållningsfonden, med en beskrivning av kompetensramens logiska grund och nytta (kapitel 2).
- Självbedömningsverktyget, som samlar innehållet i EU-kompetensramen i ett instrument som är avsett för självbedömning av kompetenser hos anställda och institutioner (kapitel 2).
- Processen för kompetensbedömningen vad gäller ordningsföljden för processens etapper och aktiviteter, samt rekommendationer om vad institutioner bör och inte bör göra när de genomför instrumenten (kapitel 3).
- Utarbetande av planer för lärande och utveckling (och mall) för att förbättra de kompetenser som behöver stärkas ytterligare. Bland annat beskrivs en metodologisk ram för att välja ut de lämpligaste undervisningsalternativen (kapitel 3).
- Tekniska anvisningar som beskriver hur man ändrar EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget (kapitel 4).

Förhållandet mellan de olika delarna beskrivs i bilden nedan:



Första steg för en förvaltning:

- Skaffa tillgång till självbedömningsverktyget genom att begära användarnamn och lösenord från **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**
- Använda användarnamnet och lösenordet på webbplatsen med självbedömningsverktyget:  
[https://fs26.formsite.com/form\\_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa\\_tools](https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools)



## 2 BAKGRUND OCH HUVUDBEGREPP

### 2.1 Varför behövs EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget?

Sammanhållningspolitiken har utvecklats med tiden, och dess genomförande kräver allt bredare kunskaper och kompetenser. Därför har kommissionen satsat mer på att hjälpa medlemsstaterna att genomföra konkreta åtgärder för att stärka sina nationella och regionala förvaltningarnas kapacitet att förvalta Eruf och Sammanhållningsfonden.

För programplaneringsperioden 2014–2020 har förordningarna ändrats på ett sätt som visar att det behövs nya kompetenser för att förvalta och genomföra Eruf och Sammanhållningsfonden. För att fonderna ska kunna hanteras effektivt behövs dessutom en uppsättning kompetenser som går utöver kraven i förordningarna.

För att möta dessa utmaningar har kommissionen utvecklat EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget som praktiska instrument för göra det lättare för förvaltningarna att stärka sin kapacitet för att förvalta och genomföra Eruf och Sammanhållningsfonden.

- EU-kompetensramen är ett instrument för förvaltningen av personalresurser, där man definierar kompetenser som är relevanta för utvecklingen av både anställda och institutioner som deltar i förvaltningen och genomförandet av Eruf och Sammanhållningsfonden.
- Självbedömningsverktyget bygger på EU-kompetensramens innehåll och används för att utvärdera kvalifikationsnivån för olika kompetenser hos anställda och institutioner, och ger på så sätt ett underlag för åtgärder för kompetensutveckling.

Instrumenten är till nytta främst på följande sätt:

- De är instrument för kapacitetsuppbyggnad som är specialanpassade för Eruf och Sammanhållningsfonden.
- De ger förvaltningarna möjlighet att reflektera över kompetensnivån både hos anställda och på institutionsnivå.
- De fungerar som informationskälla för institutionernas hantering av behovet av kompetensutveckling.
- De ger underlag för utvecklingsstrategier baserade på behoven av kompetensutveckling, bland annat en mer strategisk användning av det tekniska stödet inom ramen för ESI-fonderna.
- De ger underlag för en reflektion om förbättringar av förvaltningens organisatoriska struktur i förhållande till Erufs och Sammanhållningsfondens funktioner.
- De underlättar diskussioner mellan anställda och arbetsledare om de anställdas kunskaper, kapacitet, styrkor och svagheter.
- De ställer inga krav på tekniska färdigheter och medför inga kostnader för förvaltningarna.

Det är inte obligatoriskt att använda instrumenten, och resultaten av självbedömningen är endast till för institutionerna, och de ska inte ligga till grund för rapporter till kommissionen. I samma anda rekommenderas det att användningen av instrumenten inom en institution hålls separat från bedömningsprocesser och att bedömningar av anställda behandlas som konfidentiella.

## 2.2 Viktiga begrepp och definitioner

### EU-kompetensramen

I EU-kompetensramen fastställs kompetenser som är relevanta för utvecklingen av både anställda och institutioner som deltar i förvaltningen och genomförandet av Eruf och Sammanhållningsfonden. Den omfattar samordningsorganet, den förvaltande myndigheten och det förmedlande organet, det gemensamma sekretariatet, den attesterande myndigheten och revisionsmyndigheten. Följande figur ger en översikt över EU-kompetensramens innehåll.

	Samordnings-organ	Förvaltande myndighet och förmedlande organ	Attesterande myndighet	Revisions-myndighet	Gemensamt sekretariat
Arbetsuppgifter	5	10	2	1	9
Deluppgifter	20	47	13	10	37
Grupper av yrkesroller	Tre grupper: beslutsfattande, arbetsledande och operativ nivå				
Operativa kompetenser	35	44	18	18	44
Yrkesmässiga kompetenser	12				
Ledningskompetenser	12				
Kvalifikationsskalor	En skala: 0-4 för operativa, yrkesmässiga och ledningskompetenser				

Rent konkret består EU-kompetensramen av olika Excel-filer, en för varje typ av institution. Den gällande versionen av EU-kompetensramen ingår i ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK, och ett utdrag ur innehållet presenteras i följande tabell:

Operational Competencies	Kompetens-grupp	Arbetsuppgift → Programming						Supervisory level	Decision making level
		Operational level	Operational level	Operational level	Operational level	Operational level	Operational level		
		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Deluppgift Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	← Kompetens	4	Kvalifikations-nivå →	2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2

För varje typ av institution innehåller EU-kompetensramen följande:

- **Arbetsuppgifter och deluppgifter:** de har utvecklats med beaktande av förordningarna för ESI-fonderna för perioden 2014–2020, nationella rättsakter och exempel på god praxis från olika medlemsstater.
- **Grupper av yrkesroller:** tre grupper av yrkesroller, nämligen beslutsfattare (i allmänhet chefen för en institution som genomför Eruf eller Sammanhållningsfonden), arbetsledare (t.ex. chefer för organisatoriska enheter) och anställda på operativ nivå med olika senioritet.

- **Kompetensgrupper:** tre grupper av kompetenser, nämligen ledningskompetenser, yrkesmässiga kompetenser och operativa kompetenser som är kopplade till de arbetsuppgifter och deluppgifter som utförs av enskilda anställda utifrån deras yrkesroller.
  - **Operativa kompetenser** är de som krävs för att utföra de tilldelade funktionerna enligt förordningarna (t.ex. förenklade kostnadsalternativ och statligt stöd).
  - **Yrkesmässiga kompetenser** krävs för att utföra specifika yrkesmässiga funktioner på ett effektivt sätt (t.ex. konflikthantering och problemlösning).
  - **Ledningskompetenser** krävs för anställda med chefsfunktioner och i viss utsträckning för anställda på operativ nivå (t.ex. delegering och ledarskap).
- **Kvalifikationsnivå:** en kvalifikationsskala på 0–4 finns för varje kompetens. Den kvalifikationsnivå som ingår i EU-kompetensramen representerar kompetensutvecklingsmålet på medellång sikt för anställda och institutioner.

### Självbedömningsverktyget

Självbedömningsverktyget är webbaserat, och det finns inga tekniska krav för att använda det utöver internetåtkomst och en webbläsare (t.ex. Internet Explorer eller Google Chrome).

Det bygger på EU-kompetensramen, och dess syfte är att bedöma enskilda anställdas och institutioners kompetenser för att identifiera brister eller förbättringsbehov och erbjuda underlag för att utforma och genomföra planer för lärande och utveckling för institutioner och enskilda anställda.

Följande är de viktigaste stegen vid användningen av verktyget:



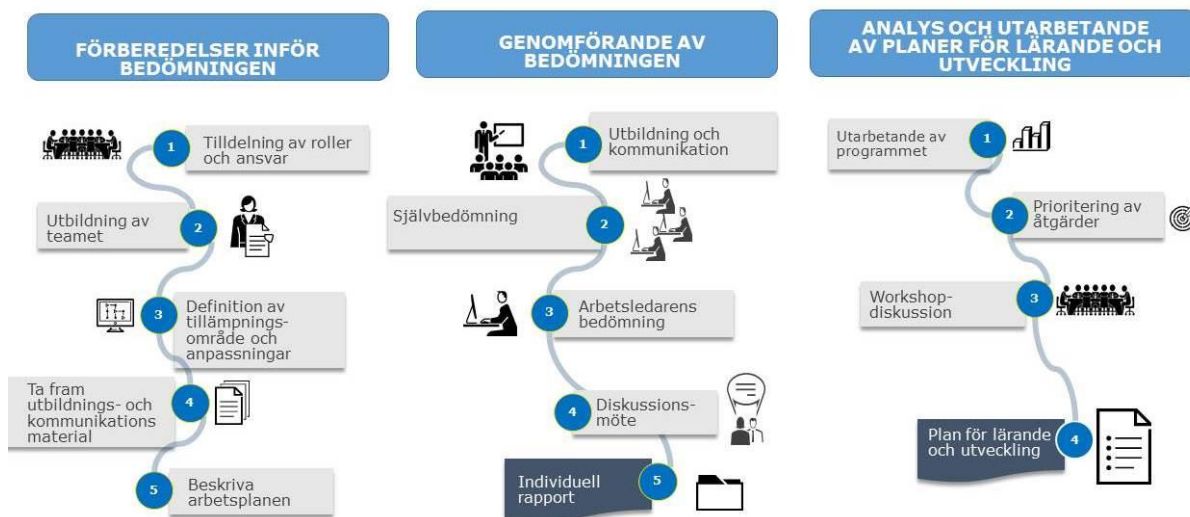
Självbedömningsverktyget är i hög grad flexibelt för att det ska gå att genomföra specialanpassade bedömningar som bygger på de arbetsuppgifter och deluppgifter som utförs vid en specifik myndighet.

- I verktyget väljer de anställda yrkesroll, arbetsuppgifter och deluppgifter och utifrån deras val skapas en lista med de kompetenser som ska bedömas enligt EU-kompetensramen, vilket möjliggör en skräddarsydd bedömning av varje anställd.
- Den anställdas arbetsledare (eller beslutsfattaren, om det är en arbetsledare ska genomföra självbedömningen) genomför därefter en oberoende bedömning av den anställdas kompetenser. Skälet till att ytterligare en person ska delta i bedömningen är att självbedömningspoängen ska kunna granskas och justeras enligt arbetsledarens bedömning.
- Den anställda och arbetsledaren har sedan ett möte för att diskutera resultaten som beräknats av systemet. För varje bedömd kompetens omfattar resultaten den anställdas självbedömning, arbetsledarens bedömning och kvalifikationsnivån enligt EU-kompetensramen. Vid mötet diskuterar den anställda och arbetsledaren eventuella skillnader, justerar vid behov arbetsledarens bedömning och fastställer uppföljningsåtgärder.
- Resultaten av de enskilda självbedömningarna registreras i verktyget och kan användas för analys på institutionsnivå. Det webbaserade verktyget erbjuder två alternativ för dataanalys, dels inbyggda funktioner för analys av enskilda

kompetenser och dels semiautomatiserade Excelmallar för en översikt över alla kompetenser inom institutionen.

### 3 SÅ HÄR ANVÄNDS INSTRUMENTEN

För att använda EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget krävs det att en kompetensbedömningsprocess anordnas inom institutionen. Avsnitten nedan ger vägledning om hur denna process anordnas (etapper, åtgärder, steg) och hur instrumenten används, i synnerhet självbedömningsverktyget. Följande figur visar etapper och aktiviteter i kompetensbedömningen:



#### 3.1 Etapp 1: Förberedelser inför bedömningen

##### Åtgärd 1.1: Utse genomförandeteamet

Det team som behövs för att samordna och genomföra kompetensbedömningen ska vara litet. Tre olika roller föreslås, men vid mindre institutioner kan samma anställd ha flera olika roller:

- Samordnare: chefen för institutionen eller dennes ställföreträdare bör ha det övergripande ansvaret för att genomföra kompetensbedömningen och uppföljningsåtgärderna.
- Chef: arbetsledare inom en institution som genomför Eruf/Sammanhållningsfonden, med ansvar för det dagliga genomförandet av instrumenten. Det rekommenderas också att chefen får användarrättigheterna för hantering av självbedömningsverktyget.
- Personalchef: beroende på hur institutionen är organiserad kan en chef från personalavdelningen delta.

##### Åtgärd 1.2: Utbilda genomförandeteamet

Chefen och personalchefen bör bekanta sig med instrumenten på följande sätt:

- Bekanta sig med innehållet i EU-kompetensramen.
- Testa självbedömningsverktyget och analysmallarna.
- Delta i utbildningar/webbseminarier som anordnas av kommissionen.

##### Åtgärd 1.3: Definiera de anställdas deltagande och möjliga anpassningar

Genomförandeteamet fastställer bedömningens omfattning vad gäller de anställdas engagemang, en eventuell anpassning av instrumenten och hur mycket vägledning som ska ges. Följande rekommenderas när det gäller de anställdas deltagande:

- Alla anställda på operativ nivå gör en självbedömning.
- Alla anställda på arbetsledande nivå gör en självbedömning och bedömer kompetenserna hos de anställda i sin organisatoriska enhet.
- Beslutsfattare deltar i bedömningen av arbetsledande personal och gör en självbedömning.

Följande gäller för anpassningar:

- Även om det är möjligt rekommenderas det inte att arbetsuppgifter, deluppgifter, kompetenser och kvalifikationsnivåer i EU-kompetensramen och självbedömningsverktyget ändras, åtminstone inte när instrumenten används för första gången.

För arbetsuppgifter, deluppgifter och kompetenser:

- Om en post inte anses relevant för institutionen kan de anställda instrueras att inte välja den. Alternativt går det, såsom förklaras i kapitel 4, att först ta bort sådana poster från EU-kompetensramen och därefter från självbedömningsverktyget. Eftersom de steg som krävs är tidsödande bör institutionerna noga överväga fördelarna med att ta bort posterna.
- Om en institution vill lägga till en post kan den göra det med hjälp av anvisningarna i kapitel 4. Precis som när man tar bort poster kräver även tillägg av innehåll att man först ändrar EU-kompetensramen. Därefter förs ändringarna in i självbedömningsverktyget, och man bör göra samma överväganden när det gäller arbetsinsats och fördelar.

För kvalifikationsnivåer

- Även kvalifikationsnivåerna kan ändras enligt anvisningarna i kapitel 4. Eftersom dessa är avsedda som mål för kompetensutveckling på medellång sikt och inte används för att bedöma de anställdas prestationer rekommenderas det att man inte ändrar dem.

Det finns två alternativ när det gäller vägledning av anställda:

- Ledningen ger de anställda instruktioner om hur de ska välja arbetsuppgifter, deluppgifter och kompetenser i enlighet med de organisatoriska enheternas funktion: fördelen är att bedömningsresultaten kommer att inriktas endast på relevanta kompetenser, nackdelen är att det inte ger en fullständig översikt över kompetenserna inom institutionen.
- Ledningen låter de anställda välja arbetsuppgifter, deluppgifter och kompetenser: fördelen är att resultaten ger en bred översikt över kompetenserna inom institutionen, nackdelen är att även irrelevanta kompetenser registreras.
- En användbar strategi för att välja det bästa alternativet är att analysera sambandet mellan arbetsuppgifter och deluppgifter i EU-kompetensramen respektive de organisatoriska enheternas ansvar (se figuren nedan):

Arbetsuppgifter inom kompetensramen	Institution			
	Enhet 1	Enhet 2	Enhet 3	Enhet 4
1. Programplanering	✓			
2. Inrättande av systemet	✓			
3. Projektgenerering	✓	✓	✓	
4. Projektövervakning				✓
5. Programövervakning				✓

Arbetsuppgifter inom kompetensramen	Institution			
	Enhet 1	Enhet 2	Enhet 3	Enhet 4
6. Utvärdering	✓			
7. Ekonomisk förvaltning på projektnivå	✓			
8. Ekonomisk förvaltning på programnivå	✓			
9. Kommunikation		✓		
10. Tillsyn av förmedlande organ				

#### Åtgärd 1.4: Utarbета utbildnings- och kommunikationsmaterial

Dessa användarriktlinjer och det informationsmaterial finns på GD Regional- och stadspolitikens webbplats (Broschyr och Infografik) kan användas för internutbildning och för kommunikationsåtgärder. Om en förvaltning vill utveckla ytterligare specialanpassat material, eller riktlinjer för de anställda, rekommenderas att dessa förbereds på detta stadium.

#### Åtgärd 1.5: Utarbета arbetsplanen

Följande etapper kan genomföras på två månader. När institutionen fastställer hur länge och när självbedömningen ska genomföras kan den beakta 1) den anställdes arbetsbörda och andra tidsfrister inom institutionen samt 2) kopplingen till andra aktiviteter, t.ex. utarbetande av utbildnings- och rekryteringsplaner.

När institutionen tar hänsyn till eventuella begränsningar bör den också överväga om det kan behövas externt stöd för att bedömningen ska kunna genomföras effektivt. Om det behövs stöd kan finansiella resurser anslås från programmets budget för tekniskt stöd.

En mall för arbetsplanen ingår i ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE.

### 3.2 Etapp 2: Genomförande av bedömningen

#### Åtgärd 2.1: Utbildning och kommunikation

Innan självbedömningen inleds bör följande åtgärder genomföras:

- **Utbildning av arbetsledare:** det bör skötas av chefen eller personalchefen och ha som mål att ge arbetsledarna en översikt över instrumentens ändamål och nytta. Utbildningen bör vara inriktad på arbetsledarnas roll i granskningen av de anställdas självbedömningar, deras diskussionsmöten med arbetsledarna och deras delaktighet i analysen av resultaten, när så är lämpligt. Utbildningen bör ske i form av klassrumsundervisning.
- **Kommunikationsåtgärder för anställda på operativ nivå:** syftet är att informera de anställda om ändamålet och nyttan med instrumenten och hur bedömningen ska genomföras. Kommunikationsverksamheten kan genomföras i form av ett informationsmöte eller via institutionens digitala kanaler (t.ex. e-post, webbseminarium eller information på webbplatsen). På mindre institutioner kan ett enda evenemang anordnas för både arbetsledare och anställda.
- **Specialanpassad utbildning och kommunikation:** institutioner som har beslutat att instruera de anställda om valet av arbetsuppgifter, deluppgifter och kompetenser kan överväga att anordna separata evenemang för varje organisatorisk enhet.



### Åtgärd 2.2: Att starta kompetensbedömningen

Chefer har åtkomst till självbedömningsverktyget via denna [länk<sup>1</sup>](#) med det användarnamn och lösenord som de fått från GD Regional- och stadspolitik. Denna del är

verktygets administrationsdel, där man kan starta bedömningen, övervaka svaren och analysera resultaten. I administrationsdelen har chefen åtkomst till självbedömningsformuläret. Om man klickar på "Share" skapar systemet en länk till självbedömningsverktyget som därefter skickas till de anställda.

### Åtgärd 2.3: Självbedömning för anställda

Genom att följa länken kommer de anställda till självbedömningsverktygets startsida. Det rekommenderas att de anställda börjar med att bekanta sig med de olika stegen i bedömningen innan de sätter igång.

Första gången en anställd går in i självbedömningsverktyget registrerar personen sig som ny användare (till vänster) samt väljer användarnamn och lösenord. Nästa gång den anställda öppnar verktyget använder personen samma uppgifter men går in som återvändande användare (till höger).

<sup>1</sup> [https://fs26.formsite.com/form\\_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa\\_tools](https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools)



Självbedömningsverktyget genererar den lista med kompetenser som ska bedömas i enlighet med EU-kompetensramen, det vill säga beroende på yrkesroll, arbetsuppgifter och deluppgifter.

I det primära informationsbladet gör den anställda följande:

- Väljer relevant grupp av yrkesroller i rullgardinsmenyn, som innefattar beslutsfattarnivå, arbetsledande nivå och operativ nivå.
- Går igenom listan med arbetsuppgifter och väljer de som är relevanta genom att kryssa i motsvarande rutor. När en arbetsuppgift är vald visas deluppgifterna. Anställda på operativ nivå går igenom listan med deluppgifter och väljer dem som är relevanta. Anställda på beslutsfattande och arbetsledande nivå behöver inte välja deluppgifter.
- En anställd på operativ nivå lämnar också uppgifter om den arbetsledare som kommer att slutföra bedömningen av den anställdas kompetenser och uppger namnet på det program för vilket bedömningen görs (detta är viktigt eftersom vissa anställda kan delta i mer än ett operativt program).

8% Complete

**Primary Information**

Supervisor  
Andrei Benghea

Supervisor's Email  
ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme  
Programme test

Group of Job roles \*  
Operational Level

Tasks \*

- Programming
- System set-up, development of procedures and tools
- Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- Monitoring on project level
- Monitoring on programme level
- Evaluation
- Financial management on project level
- Financial management on programme level
- Communication
- IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level \*

- Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- Finding and reporting irregularities
- Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Den anställda gör en självbedömning för kompetenserna i den genererade listan:

- Kompetenserna är samlade i tre grupper: operativa kompetenser, ledningskompetenser och yrkesmässiga kompetenser.
- De anställda bedömer varje kompetens enligt kvalifikationsskalan i självbedömningsverktyget. Skalan går från 0 till 4, och dessutom finns möjligheten att markera med ett streck (-), när man anser att en kompetens inte krävs. Syftet med det alternativet är att göra både bedömningen och utvecklingsåtgärderna mer fokuserade.

Nivå	Beskrivning av kvalifikationsnivån
– (ej tillämpligt)	Kompetensen är inte tillämplig för yrkesrollen och ska inte bedömas.
Nivå 0 – Ingen kunskap	Ingen kunskap om kompetensen. Ingen förmåga att tillämpa kunskapen.
Nivå 1 – Medveten	Grundläggande kunskap om kompetensen (t.ex. allmänna begrepp) Grundläggande förmåga att tillämpa kunskapen i dagliga arbetsuppgifter (t.ex. att identifiera och granska aspekter, förstå och tolka dokumentation och situationer).
Nivå 2 – Utbildad	God praktisk kunskap om kompetensen. Förmåga att tillämpa kunskap på dagliga arbetsuppgifter (till exempel att identifiera avgörande aspekter, föreslå lösningar och utarbeta relevant dokumentation).
Nivå 3 – Avancerad	Djupgående kunskap om kompetensen. Stor förmåga att tillämpa kunskapen i dagliga arbetsuppgifter (t.ex. erbjuda andra rådgivning, utveckla nya strategier, välja rätt tillvägagångssätt i ett större sammanhang)
Nivå 4 – Expert	Omfattande kunskaper och färdigheter på expertnivå när det gäller kompetensen. Förmåga att belysa för- och nackdelar med alla processer som rör kompetensen och samtidigt sätta in dem i en helhetsbild. Förmåga att som svar på interna och externa förfrågningar och ge råd och stöd i varierande situationer med argument som är relevanta och anpassade efter sammanhanget. Ses av andra som en förebild som kan leda och utbilda andra inom kompetensområdet.

Efter att självbedömningen har slutförts för varje grupp av kompetenser kan den anställda lämna kompletterande kvalitativa kommentarer i en ruta. Obs! Den som inte har några kommentarer ska skriva "Inga kommentarer".

**Self-assessed Proficiency Level**

**Operational Competencies**

**Proficiency scales**

**N.A. - Not Applicable**      The competency is not applicable to the job role.

**Level 0 - No knowledge**      No knowledge of the competency.  
No ability to apply the knowledge.

**Level 1 -**      Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts)

---

1  MA.O.C1 - ESIF EU/  
National legal acts - General ?

N/A  MA.O.C2 - National strategic documents  
(e.g. National Development Strategies,  
relevant thematic and sectoral policies) ?

3  MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ?

Obs! Om ett avsnitt inte fylls i visas ett felmeddelande.

Om den anställde behöver avbryta självbedömningen finns det en knapp med "SAVE PROGRESS" längst ned på varje sida. Man använder den sparade länken för att gå tillbaka och logga in igen som återvändande användare (se steg 3).

När den anställda har fyllt i självbedömningen för alla kompetenser visas ett meddelande om att denna del är slutförd och att man ska lämna användarnamn och lösenord till arbetsledaren.

<< PREVIOUS      SAVE PROGRESS      NEXT >>

31% Complete

**THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE**

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

**CALL FOR ACTION**

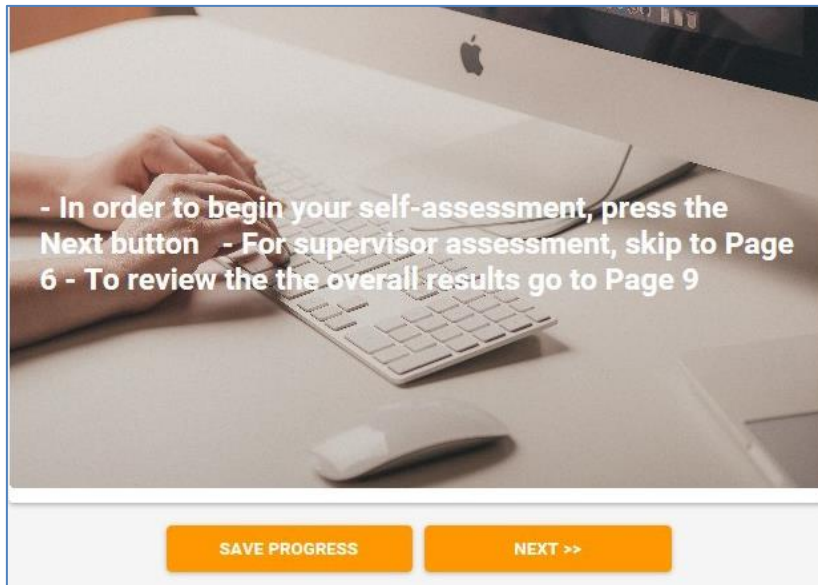
1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS      SAVE PROGRESS      NEXT >>

#### Åtgärd 2.4: Arbetsledarens bedömning av anställda

Arbetsledaren loggar in i självbedömningsverktyget och genomför bedömningen av den anställdes kompetenser. Arbetsledaren loggar in som återvändande användare med det användarnamn och lösenord som den anställde har uppgett.

Arbetsledarens och den anställdes bedömningar görs på olika sidor i självbedömningsverktyget. Efter inloggningen uppmanas arbetsledaren att gå till den delen av bedömningen som är avsedd för arbetsledare. Det är möjligt att se de anställdas resultat, men arbetsledaren bör undvika att titta på dem för att inte låta sig påverkas.



Arbetsledaren genomför bedömningen av den anställdas kompetenser.

46% Complete

Supervisor Assessment of Proficiency Level

Management Competencies

3 MA.M.C2 - Decision making

3 MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management

3 MA.M.C8 - Result orientation

När bedömningen är slutförd visas ett meddelande om att bedömningen är slutförd. Arbetsledaren sparar resultaten, meddelar den anställda att bedömningen är klar och bokar ett diskussionsmöte med den anställda.

54% Complete

**The competency assessment is now complete**

The next pages will present the following results:

1. Employee self-assessment
2. Supervisor assessment of the employee
3. Desired proficiency level of the employee

Click here for additional information concerning the interpretation of results -  Less information

6/10

<< PREVIOUS      SAVE PROGRESS      NEXT >>

## Åtgärd 2.5: Resultat av bedömningen och diskussionsmöte

Den anställda och arbetsledaren möts för att diskutera resultaten av kompetensbedömningen.

Diskussionen bör ske vid ett fysiskt möte.

- Syftet med diskussionen är att analysera resultaten av självbedömningen, identifiera starka områden och områden för förbättring samt enas om uppföljningsåtgärder för kompetensutveckling.
- Bedömningens resultat visas som den anställdes självbedömning, arbetsledarens bedömning samt önskad kvalifikationsnivå som ställts in i verktyget, som utgör målet för kompetensutvecklingen på medellång sikt.
- Vid stora skillnader mellan arbetsledarens och den anställdes bedömning bör resultaten justeras.
- Det är viktigt att justeringen framgår av arbetsledarens bedömning eftersom den kommer att synas i de individuella bedömningsrapporterna och visas i beräkningen av resultaten på institutionsnivå.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts -general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

När diskussionen är klar kan man i systemet ange sina slutsatser om starka områden och om områden där ytterligare förbättringar behövs.

**2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)**

The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

**3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)**

The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

\*

I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS      SAVE PROGRESS      NEXT >>

Arbetsledaren bekräftar sedan att alla fält har fyllts i korrekt och trycker på "Next", så visas sidan "Submit". När arbetsledaren har tryckt på "Submit" går det inte längre att redigera resultaten.

92% Complete

Please press the Submit button to complete the Assessment

<< PREVIOUS      SAVE PROGRESS      SUBMIT

## Åtgärd 2.6: Generering av individuella bedömningsrapporter

Chefen går in i verktygets administrationsdel och klickar på "Results".

The screenshot shows the 'My Forms' interface. At the top, there is a search bar and a dropdown menu for 'Competency Framework Institution "A"'. Below this is a table with columns: Form Name, Results, Today, and Modified. The first row shows 'Self-Assessment Tool Institution "A"' with 2 of 50000 results, 0 today, and modified on 2017-09-21. Below the table are icons for Edit, Settings, Share, Results, and a trash icon.

På den skärmbild som visas kan chefen se en lista med slutförda individuella bedömningar som har grön status.

För att lämna in den individuella bedömningsrapporten markerar chefen först "Individual" i rullgardinsmenyn i sidans övre högra hörn och klickar sedan på kuvertet till vänster om den anställdas användarnamn.

The screenshot shows the 'Results Table' interface. At the top, there is a search bar and a dropdown menu for 'Results Table View'. Below this is a 'Show All Results' button and a dropdown menu with 'Individual Report' selected. Below the dropdown is a table with columns: Reference #, Status, Login Username, Login Email, Item # 1859, Supervisor, Supervisor's Email, and Operational Progr... The table contains three rows of data.

	Reference #	Status	Login Username	Login Email	Item # 1859	Supervisor	Supervisor's Email	Operational Progr...
<input type="checkbox"/>	2330469	✓	finaltest11	test3@tin.it	Click here for step...			
<input type="checkbox"/>	2330465	✓	finaltest1	final@tin.it	Click here for step...			
<input type="checkbox"/>	2330464	⚠	finaltest	final@tin.it				

På nästa skärmbild fyller chefen i de olika områdena:

- Email address: den anställdas e-postadress
- Notification: Custom
- Format: Results PDF
- Resultat PDF: Table
- Results View: Individual Report
- Optional message: här kan man skriva ett meddelande
- Klicka på "Send"

Resultaten av den individuella bedömningen visar de tre värden som diskuteras vid återkopplingsmötet mellan den anställda och arbetsledaren, alltså självbedömningen, arbetsledares bedömning och önskad kvalifikationsnivå. För att ge extra vikt åt arbetsledares bedömning visas den i den individuella rapporten som en separat kolumn till höger (se bild).

<b>Login Username</b>	hjfshfius
<b>Login Email</b>	<a href="mailto:dsfds@fdsf.cs">dsfds@fdsf.cs</a>
<b>Supervisor</b>	fddsd
<b>Operational Programme</b>	dsds
<b>Group of Job roles *</b>	Operational Level
<b>Tasks *</b>	IB Supervision
<b>MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:</b>	2
<b>MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3</b>	2
<b>MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor</b>	2

Obs! kompetenser som inte är tillämpliga och som markerats med ett streck (-) av arbetsledaren visas i rapporten som ett nummer i intervallet 107-110.



### 3.3 Etapp 3: Analys och utarbetande av en plan för lärande och utveckling

#### Åtgärd 3.1: Utarbetande av analyser på institutionsnivå

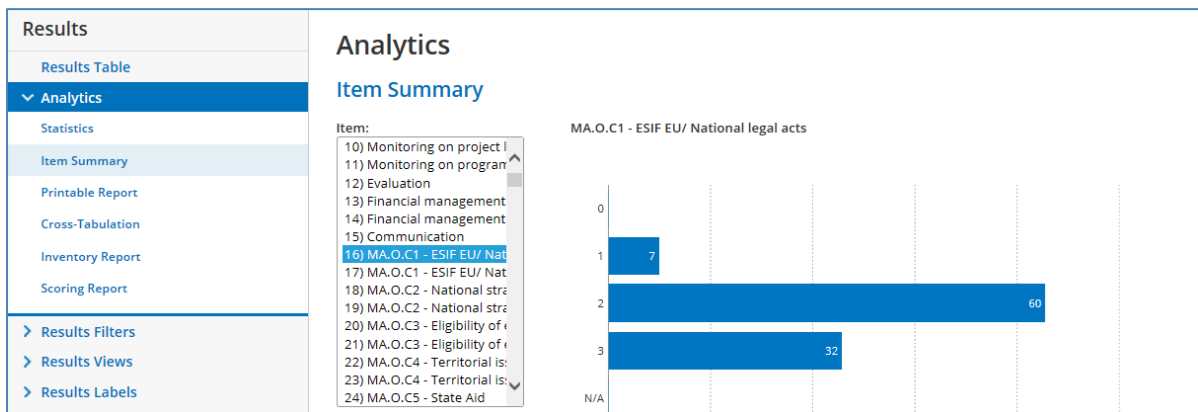
Chefen loggar in i självbedömningsverktyget och går till sidan "Results".

Från detta avsnitt går det att göra två typer av institutionsanalyser: av en individuell kompetens eller av alla kompetenser.

#### Analys på institutionsnivå av individuella kompetenser

Klicka på "Analytics" och därefter på "Item Summary". Välj en kompetens i listan. Ett diagram genereras för den utvalda kompetensen som visar fördelningen av anställda (som har gjort en bedömning av kompetensen i fråga) med kvalifikationsnivå enligt arbetsledarens bedömning.

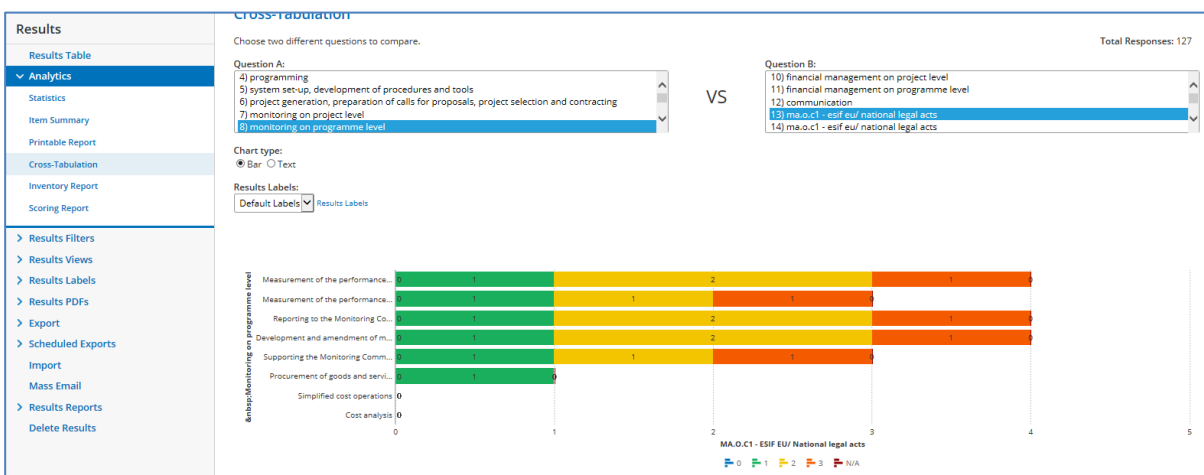
I diagrammet nedan för kompetensen MA.O.C1 – ESI-fonderna, EU-rättsakter/nationella rättsakter, finns det t.ex. sju anställda med bedömd kvalifikationsnivå 1, 60 med bedömd kvalifikationsnivå 2 och 32 med bedömd kvalifikationsnivå 3.



Det går att begränsa analysen av individuell kompetens per arbetsuppgift genom att klicka på "Analytics" och därefter på "Cross-Tabulation". Eftersom samma kompetens är förknippad med flera arbetsuppgifter är denna analys relevant till exempel för en viss organisatorisk enhet som vill analysera kvalifikationsnivån hos anställda vid den enheten när det gäller en viss kompetens.

För att göra detta klickar man på "Cross-Tabulation" och väljer först en uppgift under "Question A" och sedan en kompetens under "Question B". Exempelvis visar tabellen nedan resultaten av en bedömning av kompetensen MA.O.C1 – ESI-fonderna, EU-rättsakter/nationella rättsakter, enbart för anställda som utför arbetsuppgiften "Övervakning på programnivå".

Tabellen visar en detalj i resultaten per deluppgift. För deluppgiften "Mätning av resultat från prioriterat område/åtgärd (planering, övervakning, prognoser, revidering)" finns det till exempel en anställd med kvalifikationsnivå 1, två anställda med kvalifikationsnivå 2 och en anställd med kvalifikationsnivå 3.



## Analys på institutionsnivå av alla kompetenser

Syftet är att ta fram en analys på institutionsnivå av alla kompetenser genom aggregering av resultaten från den individuella kompetensbedömningen för alla anställda. Detta sker genom att rådata i Excelformat extraheras från självbedömningsverktyget och klistras in i en semiautomatiserad Excelmall (se "Institution\_analysis\_Template" som ingår i ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES).

Två separata uppsättningar rådata laddas ned, dels för anställda på operativ nivå, dels för anställda icke-operativ nivå (arbetsledare och beslutsfattare). Dessa klistras in i olika kalkylark i mallarna för analys på institutionsnivå.

Rådata laddas ned på följande sätt:

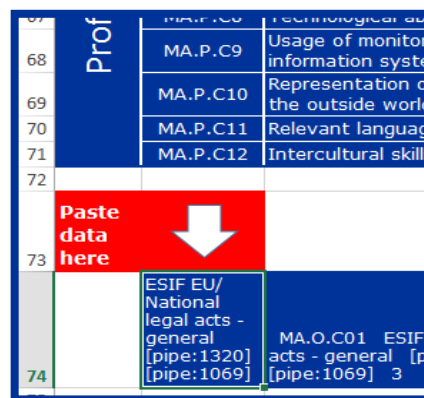
- Klicka på "Export" i menyn till höger.
- Välj "Institution Report" i rullgardinsmenyn "Results View".
- Välj "Operational" under "Results Filter" för data för anställda på operativ nivå och "Non-Operational" för data för övriga anställda.
- Tryck på den gröna knappen "Export" för att ladda ned resultaten i Excelformat.
- Välj "Email me", ange e-postadressen och klicka på "Export" för att få resultaten via e-post.

The screenshot shows the 'formsite' interface for 'Managing Authority / Inte...'. The left sidebar has 'Export' selected under 'Results'. The main panel is titled 'Export' and contains the following settings:

- Results format:**  Summary  Detail  Formsite Import (Backup)  PDF
- Data delimiter:**  Excel  Comma-separated (CSV)  Custom
- Results View:** Institution Report (dropdown) Results Views
- Results Filter:** No Filter (selected), Operational, Non-operational, Complete. Labels: Results Filters, Results Labels.
- Restrict by date...
- Results to export:** 103 (all)
- Data delivery:**  I'll wait  Email me at: purchasing@comparex.be

När Excelfilerna för anställda på operativ och icke-operativ nivå kommer:

- Spara Excelfilerna.
- Öppna varje fil och kopiera resultaten genom att klicka på cell A1 och trycka på CTRL+SHIFT+ → + ↓.
- Klistra in kopierade data i respektive kalkylark i den semiautomatiserade Excelmallen.
- När rådata klistras in i mallen genereras två bedömningsrapporter för institutionen.



Den första analysen visar för varje bedömd kompetens det totala antalet bedömda anställda för den kompetensen samt deras fördelning enligt arbetsledarens bedömning. Detta ger en klar bild av den övergripande kompetensutvecklingsnivån inom institutionen. Däremot ger den ingen information om utvecklingsmålen på medellång sikt för de anställda, vilket gör det svårare att fastställa vilka utvecklingsåtgärder som är lämpligast.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Den andra typen av analys är mer fullständig. Den tar höjd för att den önskade kvalifikationsnivån kan variera beroende på de anställdas val av arbetsuppgifter och deluppgifter. Därför tar fördelningen av anställda enligt bedömd kvalifikationsnivå<sup>2</sup> hänsyn till den önskade kvalifikationsnivån för varje anställd.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

I exemplet i figuren ovan finns det till exempel totalt sex anställda som förväntas ha önskad kvalifikationsnivå 2 för den operativa kompetensen "MA.O.C43 – Kunskap om teknik som är relevant för sektorn". Bland dessa sex finns tre som redan har nått utvecklingsmålet på medellång sikt och tre som redan har överträffat det.

### Åtgärd 3.2: Analys av resultat och prioritering av åtgärder

Målet är att identifiera de kompetenser som institutionerna avser att förbättra och hur detta ska ske, utifrån de underlag som ingår i institutionens analys av bedömningarna.

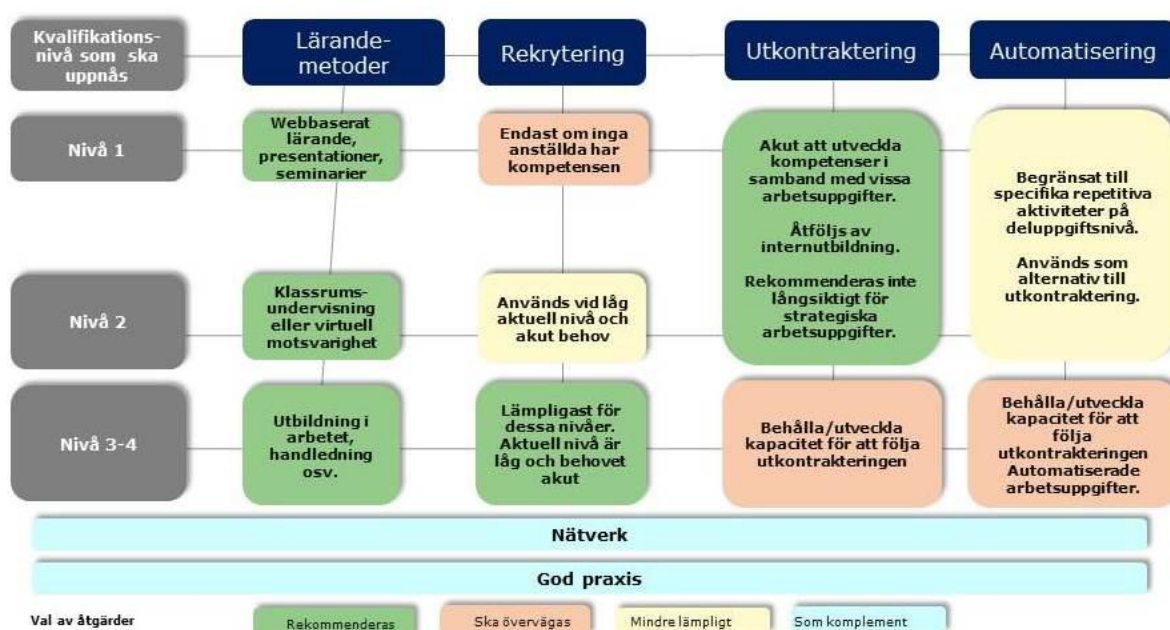
<sup>2</sup> Liksom ovan: kvalifikationsnivån enligt arbetsledarens bedömning för anställda på operativ nivå och kvalifikationsnivån enligt beslutsfattarens bedömning för arbetsledare.

Här är ett aktivt deltagande av institutionens ledning av största vikt. Aktiviteten kräver djupgående kunskap om institutionen och om programplaneringen (t.ex. aktuell status, planerad verksamhet, utmaningar).

Det finns inte någon strategi eller universalmetod som fungerar för alla när det gäller prioriteringen av kompetenser. Det rekommenderas att man börjar med en systematisk analys av resultaten för varje kompetens och väljer de kompetenser som bör utvecklas vidare.

När kompetenserna är identifierade är nästa steg att välja den lämpligaste strategin för kompetensutveckling. Exempel på alternativ är utbildning, rekrytering, utkontraktering (användning av externa experter), robotstyrd processautomation, deltagande i lärandenätverk och att lära av god praxis, bland annat genom ömsesidigt lärande.

För att underlätta valet av metoder och åtgärder för kompetensutveckling har en metodologisk ram utvecklats som presenteras i figuren nedan.



Principerna för den metodologiska ramen kan sammanfattas på följande sätt:

- **Utbildning är det rekommenderade alternativet för kompetensutveckling.** Vid valet av lämpligaste utbildningsmetod bör man ta hänsyn till vilken kvalifikationsnivå som ska uppnås. För högre kvalifikationsnivåer lämpar det sig med mer interaktiva metoder. Den teoretiska grund som används för det ändamålet är Blooms taxonomi för läranderesultat:

Lärandemetod	Definition
<b>För att uppnå kompetensnivå 3 och 4</b>	
Interventionsbaserade utbildningsprogram	Intervention är en självhjälpsmetod som används av kolleger som hjälper varandra att hantera de utmaningar som en anställd ställs inför inom ramen för sitt arbete. Ibland finns en moderator att tillgå.
Lärande i arbetet	En strategi för att lära genom att göra, där den anställda lär sig nya kompetenser i sin vanliga arbetssituation. Den anställda får återkoppling direkt medan arbetsuppgifterna utförs. Handledaren observerar, instruerar och ger återkoppling till den anställda.
Handledning och stöd i arbetet	Individuellt stöd på arbetsplatsen med tekniska och/eller personliga funktionsproblem. Detta stöd erbjuds internt (av en chef eller någon annan inom organisationen) eller externt (med en extern handledare).
Modererad diskussion med experter	Ett evenemang där anställda har möjlighet att ta upp tekniska utmaningar med arbetet och få vägledning, tips, råd och lösningar på problemen.
<b>För att uppnå kompetensnivå 2 (Virtuell)</b>	
(Virtuell)	En grupp anställda som vill lära sig mer om vissa kompetenser. De kan mötas

Lärandemetod	Definition
klassrumsundervisning	fysiskt eller virtuellt.
Gruppuppgifter	En grupp anställda får en uppgift som de ska genomföra tillsammans.
Interaktiv spelifiering	Interaktiv spelifiering är en process där man använder design och begrepp från datorspelsvärlden i undervisningen för att engagera deltagarna. Deltagarna i utbildningen tävlar direkt mot en eller flera personer eller deltar individuellt i en interaktiv aktivitet som belönar inläring på något sätt.
<b>För att uppnå kompetensnivå 1</b>	
Webbaserat lärande	En exekverbar fil med kursen som kan mejlas och köras fristående på en pc eller laddas upp i ett system för utbildningsadministration som är konfigurerat på lämpligt sätt. Webbaserat lärande gör det möjligt för deltagaren att själv bestämma takten och att använda textinnehåll, statisk grafik, animationer och regelbundna interaktioner för att främja motivation och göra det lättare att minnas innehållet.
Engagerande presentation	En interaktiv metod för att engagera en grupp i diskussion av ett ämne. En engagerande presentation kan ha exempelvis ske i form av en diskussion, en debatt, historieberättande eller en frågestund.

Det finns två alternativ för utbildningen: antingen kan man erbjuda deltagande i befintliga utbildningsevenemang eller också kan man anordna specialanpassade evenemang för institutionen. Man ska välja det alternativ som är mest prisvärt, baserat på 1) relevans och 2) kostnad (antalet deltagare multiplicerat med kostnaden per deltagare).

- **Rekrytering** föreslås när den faktiska kompetensutvecklingsnivån är låg jämfört med den önskade och det finns ett akut behov av att uppnå den önskade nivån. Rekrytering bör övervägas främst för att skaffa interna resurser med kvalifikationsnivå 3 eller 4 för att åtgärda en specifik kompetenslucka som inte går att fylla snabbt med utbildning.
- **Utkontraktering för att utnyttja externa experter** för att åtgärda specifika kompetensluckor bör alltid övervägas när det gäller en eller flera arbetsuppgifter eller deluppgifter. För strategiska arbetsuppgifter kan institutionen överväga utkontraktering, men endast som temporär lösning tills den interna kompetensen har utvecklats tillräckligt. Kompetensutveckling bör ingå i utkontrakteringen. Utkontraktering av arbetsuppgifter som inte är strategiska kan övervägas som långsiktigt alternativ, men dessutom bör en lägsta kompetensnivå utvecklas inom institutionen.
- **Robotstyrd processautomation** innebär att specialanpassad programvara införs för att utföra repetitiva deluppgifter. Beroende på kraven på elektroniskt datautbyte för e-sammanhållning och på deluppgifternas karaktär kan robotstyrd processautomation vara användbar för specifika aspekter av projektbedömning, administrativa kontroller och kontroller av stödberättigande samt verifiering av betalningsansökningar. Ett användningsfall bör utvecklas för en förhandsbedömning av användningens konkreta potential. Därför bör institutionerna inte överväga detta alternativ för de mest akuta kompetensluckorna.
- **Deltagande i lärandenätverk:** Det finns ett antal lärandenätverk som är knutna till kompetenserna, som är upprättade på europeisk nivå och som drivs antingen av kommissionen eller av akademiska institutioner<sup>3</sup>. Att delta i dessa bör ses som ett komplement till de utbildningsalternativ som beskrivs ovan.
- **God praxis:** Det finns god praxis för kompetensutveckling på GD Regional- och stadspolitikens webbplats<sup>4</sup>. Liksom deltagande i lärandenätverk ska användning av god

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp\\_fw/eu\\_comp\\_fw\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf)

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp\\_fw/eu\\_comp\\_fw\\_annex7\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf)

praxis, bl.a. genom ömsesidigt lärande, betraktas som ett möjligt komplement till andra utbildningsalternativ.

Denna åtgärd bör utmytna i att listan med kompetenser som har valts ut för förbättring och den lärandemetod som valts, om möjligt med tidsplan, läggs till i mallen för analys på institutionsnivå. Resultatet presenteras sedan för en bredare grupp av institutionens berörda parter, på det sätt som beskrivs i följande åtgärd.

Kod	Kompetens	Bedömda anställda totalt	Bedömd som nivå 1	Bedömd som nivå 2	Bedömd som nivå 3	Bedömd som nivå 4	Vald för utveckling	Metod för kompetensutveckling	Tid
MA.O.C1	ESI-fonderna, rättsakter/nationella rättsakter EU-						JA	Utbildning	Kv3 2018
MA.O.C2	Nationella strategidokument (t.ex. nationella utvecklingsstrategier, relevant tematisk och sektoriell politik)								
MA.O.C3	Regler för utgifters stödberättigande i EU-rättsakter och nationella rättsakter, riktlinjer och metoder, inklusive stödets omfattning								

### Åtgärd 3.3: Workshop för diskussion av resultaten

Syftet med denna åtgärd är att sprida resultaten av kompetensbedömningen och de planerade åtgärderna för kompetensutveckling till en bredare grupp av institutionens berörda parter och få godkännande från beslutsfattaren.

Nationella utbildningsinstitutioner för offentlig förvaltning kan delta i workshoppen för att ge stöd med att hitta utbildningsalternativ som är lämpliga för institutionens behov.

### Åtgärd 3.4: Utarbetande av en plan för lärande och utveckling

När bedömningen är gjord bör institutionerna utarbeta en plan för lärande och utveckling som sammanfattar resultaten av bedömningen och de planerade uppföljningsåtgärderna för kompetensutveckling.

Det är god praxis att anpassa planeringen av resurser från budgeten för tekniskt stöd för de operativa program som förvaltas/genomförs av institutionen till de åtgärder som ingår i planen för lärande och utveckling. Mallen för planen för lärande och utveckling ingår i ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE och omfattar följande:

- Självbedömningens tillämpningsområde och metod.
- Resultat av kompetensbedömningen på institutionsnivå.
- Omedelbara åtgärder för kompetensutveckling: lärandemetoder som valts, åtgärder för att fylla kompetensluckor och tidsplan för genomförande.
- Bedömning av hur verktyget ska användas i framtiden med tanke på ansvar, förfarande för genomförande och resursbehov.
- En färdplan för genomförande av omedelbara åtgärder och förberedelser för framtiden.

I samband med att planen utarbetas kan institutionerna även överväga det kan behövas justeringar av den organisatoriska strukturen med utgångspunkt i listan med arbetsuppgifter och deluppgifter som ingår i EU-kompetensramen. Detta kan ytterligare förtydliga fördelningen av roller och ansvar mellan de organisatoriska enheterna.

## 4 ANPASSNING AV INSTRUMENTEN

### 4.1 Anpassning av EU-kompetensramen

Om en institution tänker anpassa instrumenten bör alla ändringar först dokumenteras i Excelversionen av EU-kompetensramen.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

Ändringar görs på följande sätt:

- Lägga till en ny arbetsuppgift: det första steget är att beskriva deluppgifterna i detalj. Därefter kopplas arbetsuppgiften till befintliga och nya kompetenser och tilldelas kvalifikationsnivåer för alla yrkesroller.
- Lägga till en ny deluppgift: det första steget är att koppla den till befintliga och nya kompetenser och tilldela den kvalifikationsnivåer för alla yrkesroller.
- Lägga till en ny kompetens: den bör kopplas till befintliga deluppgifter för anställda på operativ nivå och även till andra yrkesroller.
- Ändra kvalifikationsnivåerna: befintliga nivåer kan enkelt ersättas med nya.
- Det rekommenderas även att alla ändringar visas i filen.

### 4.2 Anpassning av självbedömningsverktyget

#### 4.2.1 Lägga till/redigera arbetsuppgifter

##### Krav

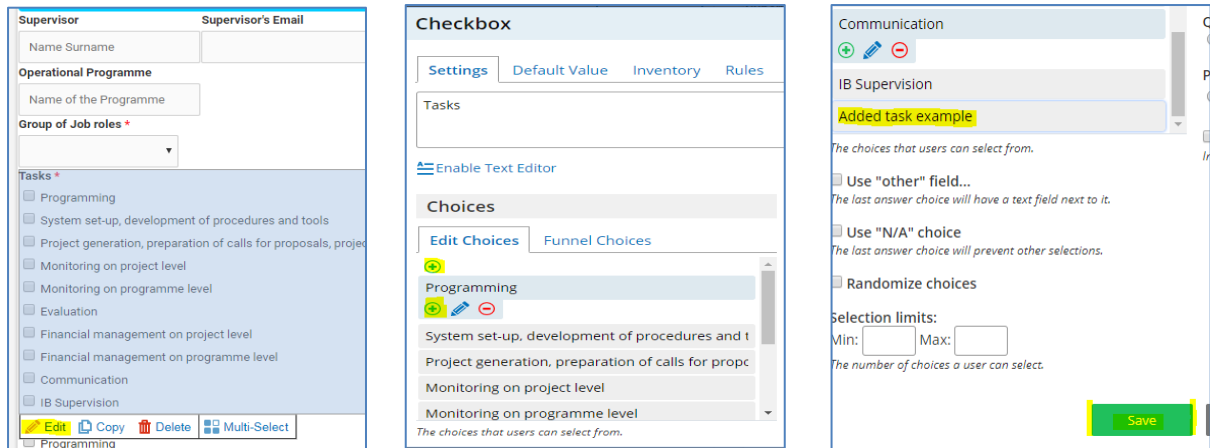
- Chefen har åtkomst till självbedömningsverktyget
- EU-kompetensramen

##### Anvisningar

1. Logga in på Formsitet och klicka på "Edit" i formuläret för din institution.
2. För markören över rutan "Tasks" och tryck på "Edit" längst ner till vänster.
3. Tryck på knappen med plustecknet under "Edit Choices" och lägg till nya arbetsuppgifter ELLER tryck på knappen med pennan för att redigera namnet på en arbetsuppgift.

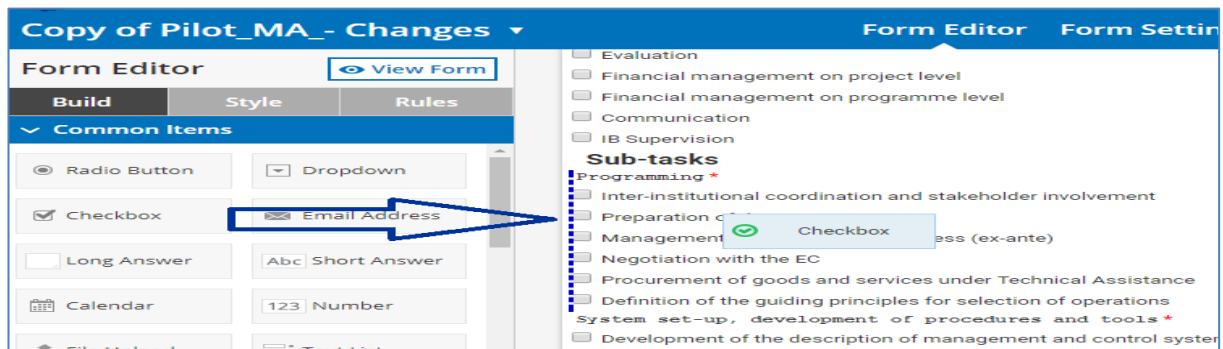


- Tryck på "Save" längst ned.
- Den arbetsuppgift du har lagt till eller redigerat visas i ditt formulär.

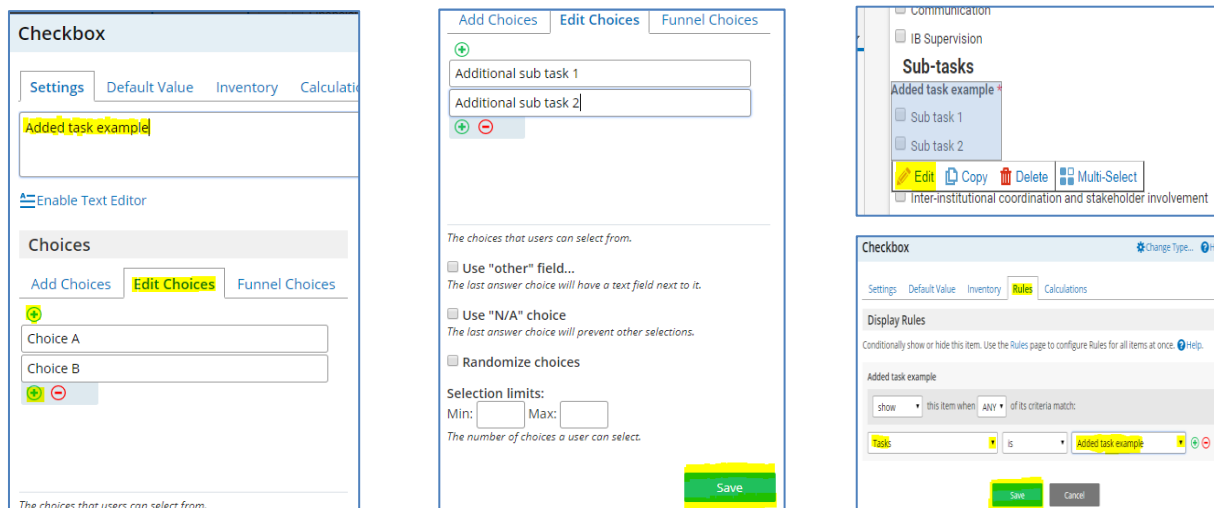


**Obs!** Om du inte vill lägga till deluppgifter, gå direkt till steg 11.

- För att lägga till en ny lista med deluppgifter, utgå från menyn **Common Items** till vänster och tryck, dra och släpp en "Checkbox" någonstans under rubriken "Subtasks".
- I fönstret "Checkbox" klickar du på "Edit Choices" under "Choices". Klicka på knappen med plustecknet för att lägga till en deluppgift eller radera "Choice A" eller "Choice B" för att namnge fler deluppgifter.

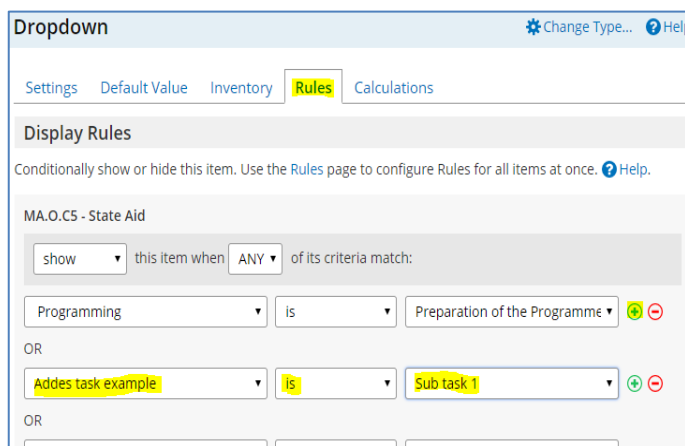
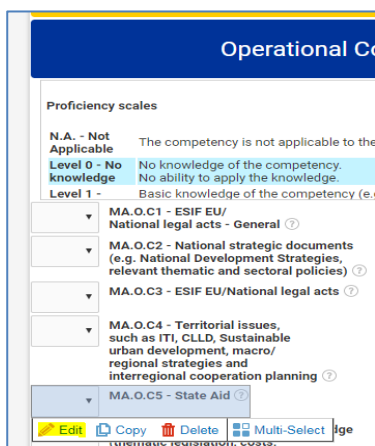


- När alla deluppgifter har lagts till, klicka på "Save" längst ned.
- För markören över textrutan "Added" och klicka på "Edit".
- Klicka på "Rules" i övre verktygsraden. Välj "Tasks", "is" och "Added task example" från alternativen i den undre rullgardinsmenyn (på så vis inför du regeln att rutan endast kommer att visas när "Added task example" väljs i menyn "Tasks").

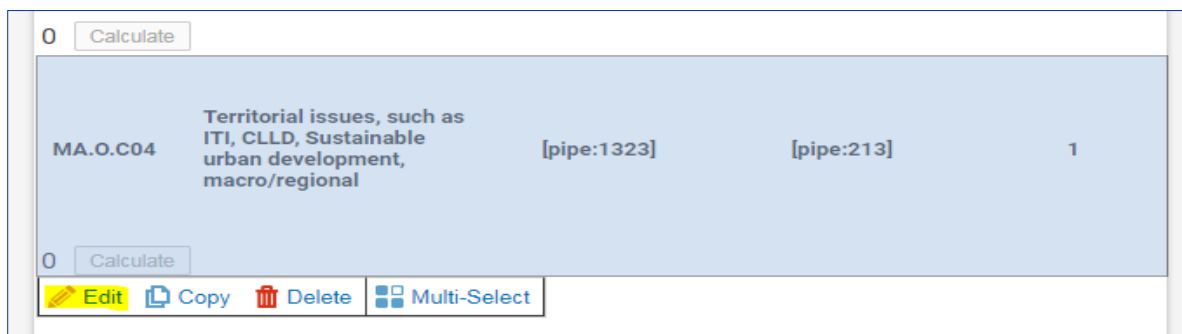




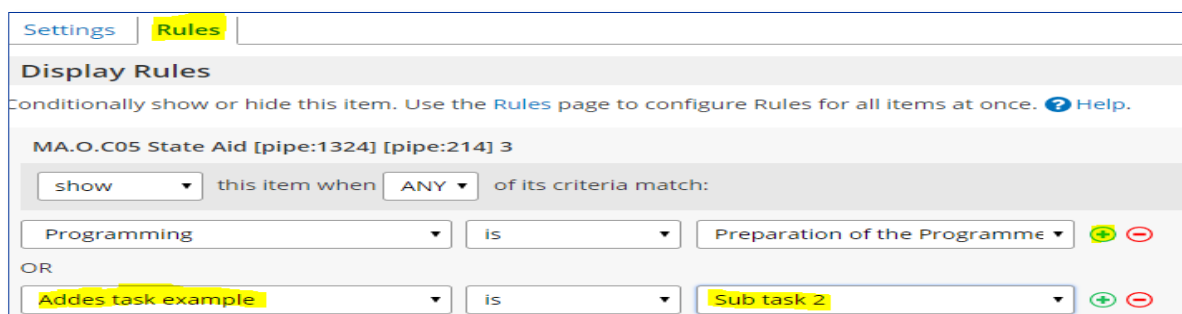
11. För att fastställa vilka kompetenser som ska vara kopplade till den nya deluppgiften måste du införa regler för varje kompetens. För att göra det, skrolla till sidan 3, för markören över de kompetenser du vill lägga till för de nya arbetsuppgifterna och deluppgifterna och klicka på "Edit".
12. Klicka på "Rules" i övre verktygsraden. Lägg till en ny regel genom att klicka på plustecknet och välja relevant regel (i vårt exempel visas MA.O.C5 när "added task example" är "subtask 1").



13. Upprepa processen för alla relevanta kompetenser i självbedömningsdelen.
14. För att lägga till arbetsledarbedömningar, skrolla ned till självbedömningsdelen och upprepa samma process för de kompetenser som du valde i föregående steg.
15. För att välja önskad nivå för varje kompetens, skrolla ner till resultatsidan (9) och välj relevant önskad nivå för varje kompetens. **Exempel:** Om deluppgift 1 kräver MA.O.C5 – Statligt stöd, kvalifikationsnivå 3, för markören över relevant ruta och klicka på "Edit".



16. Klicka på "Rules" i den övre verktygsraden och lägg till en ny regel genom att välja relevant alternativ i rullgardensmenyn och klicka på "Save".
  17. Upprepa processen för varje tillagd kompetens och respektive önskad nivå.
- Obs!** Om du vill redigera en arbetsuppgift eller deluppgift, kom ihåg att de alltid är kopplad till en



viss uppsättning kompetenser, enligt listan i Excelarket i kompetensramen från GD Regional- och stadspolitik. Om du vill anpassa den redigerade arbetsuppgiften till nya krav måste du se till att även ändra de kopplade kompetenserna.

#### 4.2.2 Ändra önskade kvalifikationsnivåer

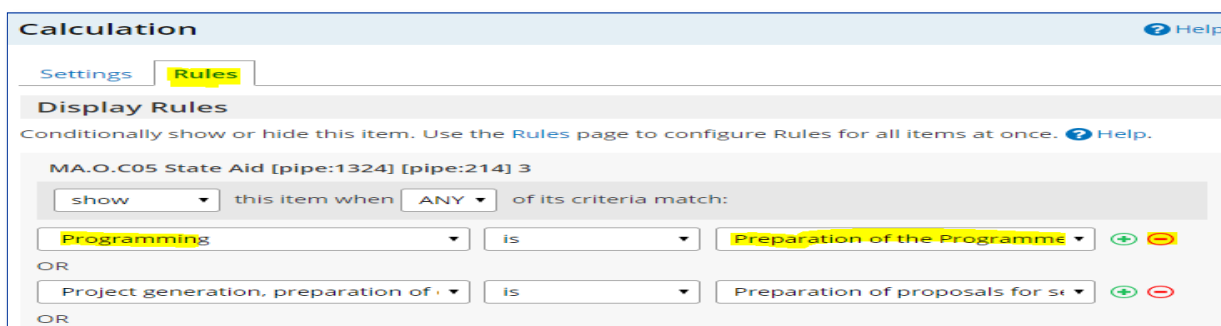
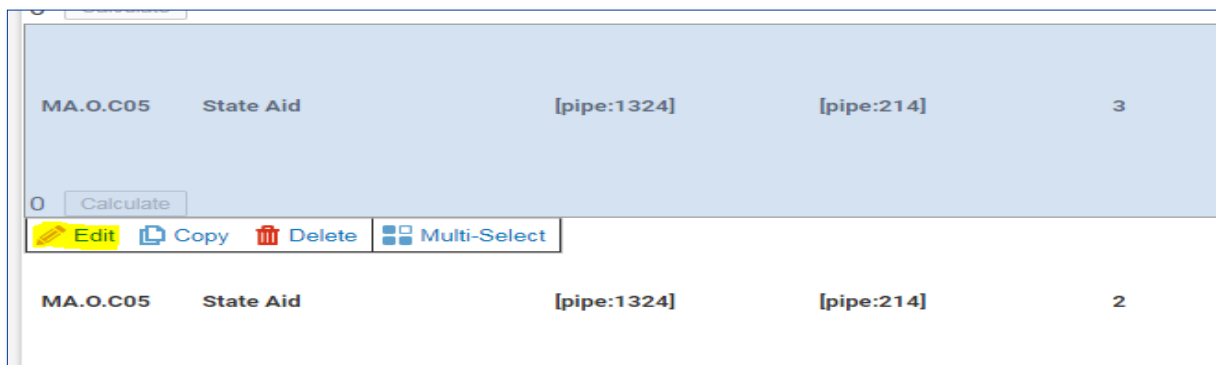
Som ett exempel kan vi tänka oss att en anställd som utför deluppgiften "Utarbetande av programmet" (under programplaneringsuppgifter) har en önskad kvalifikationsnivå 3 för kompetensen MA.O.C5 - Statligt stöd. Om du bestämmer dig för att kvalifikationsnivån för denna kompetens ska vara 2 i stället för 3 följer du anvisningarna nedan för att göra de ändringar som behövs.

##### **Krav**

1. Chefen måste ha åtkomst till institutionens Formsitesida.
2. EU-kompetensramen

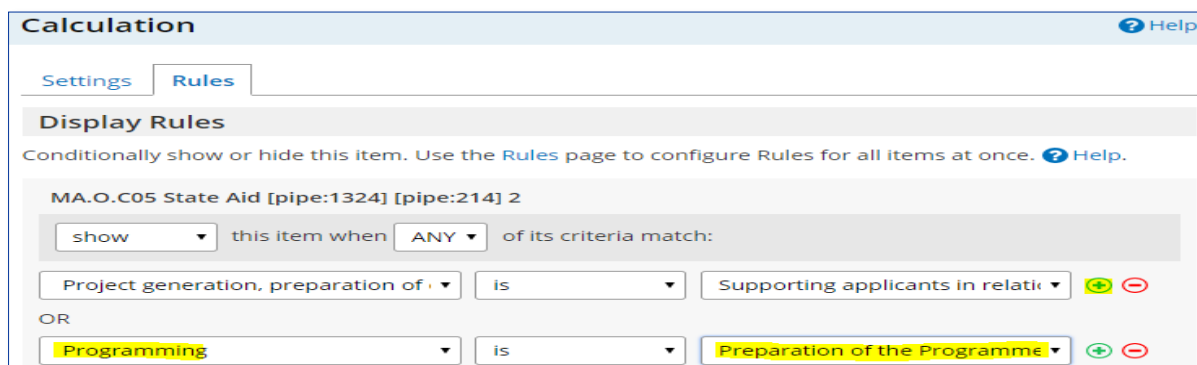
##### **Anvisningar**

1. Logga in på Formsitet och klicka på "Edit" i formuläret för din institution.
2. Skrolla ner till resultatsidan (sida 9), för markören över rutan för MA.O.C5, önskad nivå 3 och klicka på "Edit".
3. Tryck på "Rules" i övre verktygsraden.
4. Identifiera den regel du vill ändra och klicka på minustecknet för att ta bort den. Klicka på "Save" längst ned.
5. För att länka MA.O.C5, önskad nivå 2 till den aktuella deluppgiften, för markören över rutan med MA.O.C5 önskad nivå 2 och klicka på "Edit".



6. Klicka på "Rules" i övre verktygsraden och sedan på plustecknet bredvid en regel för att lägga till den önskade regeln.

7. Inför den nya regeln genom att välja relevanta alternativ i rullgardinsmenyn (i vårt exempel med programplanering är det "Preparation of programme" och klicka sen på



"Save".

### 4.2.3 Lägga till kompetenser

#### Krav

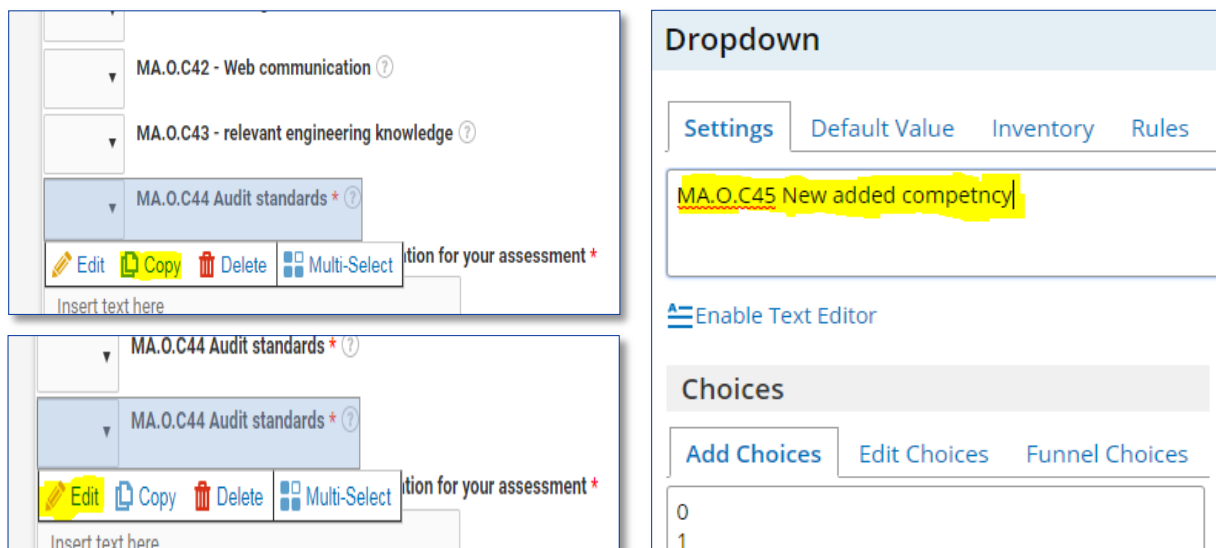
- Chefen måste ha åtkomst till institutionens Formsitesida.
- EU-kompetensramen

#### Anvisningar

1. Lägg till kompetensen i fråga i EU-kompetensramen.
2. Bestäm önskade nivåer för de relevanta deluppgifterna.

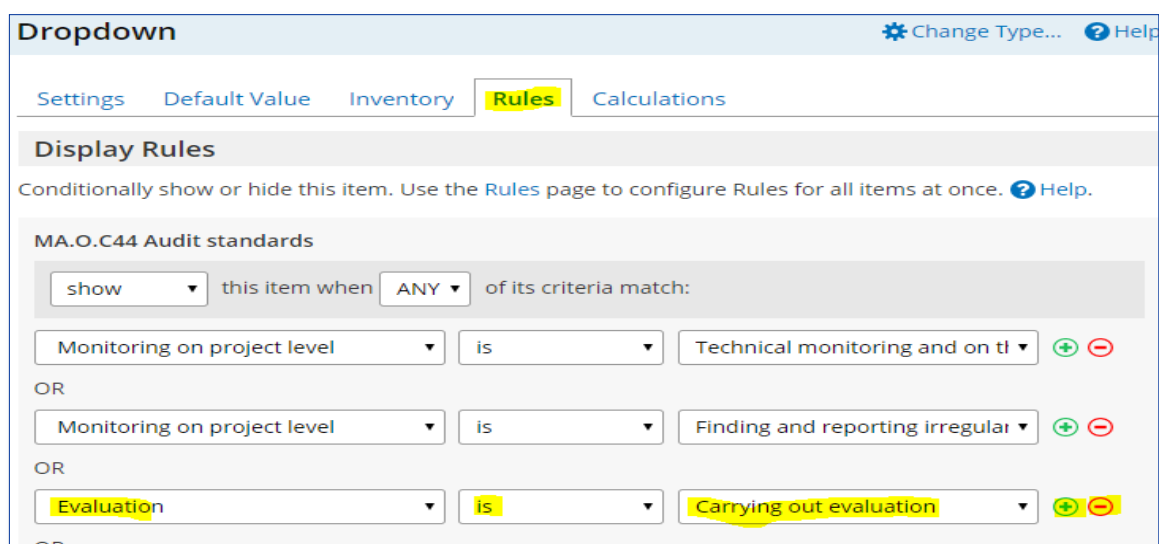
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

3. Logga in på Formsite och klicka på "Edit" i formuläret för din institution.
4. Skrolla ner till sidorna för självbedömning (operativ nivå/ledningsnivå/yrkesmässig nivå), för markören över den sista kompetensen i kategorin och klicka på "Copy".
5. För markören över den kopierade kompetensen och klicka på "Edit".
6. Redigera namnet på kompetensen så att det avspeglar den nya kompetensen (se



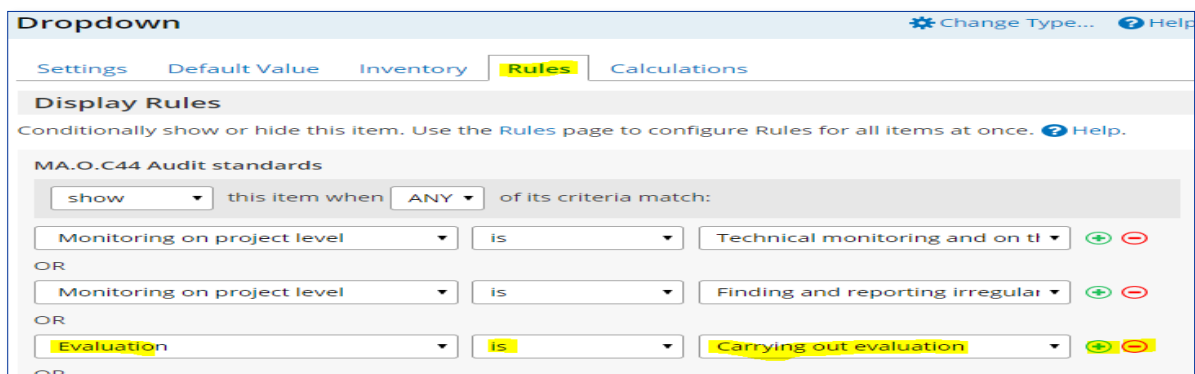
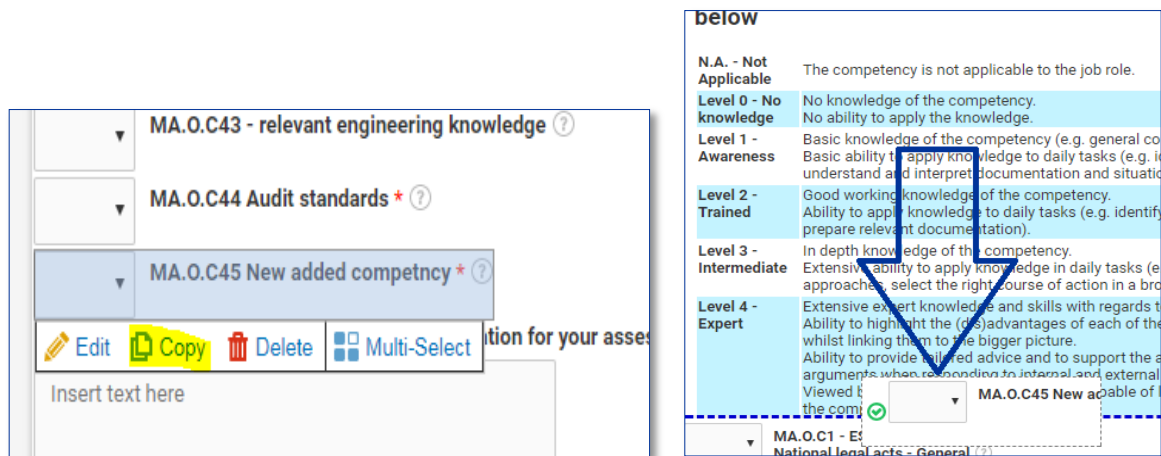
bilden till höger).

7. Klicka på "Rules" i övre verktygsraden och använd minus- och plustecknen för att lägga till och ta bort relevanta deluppgifter för den nya kompetensen (så att de överensstämmer med de värden du har lagt till i EU-kompetensramen).

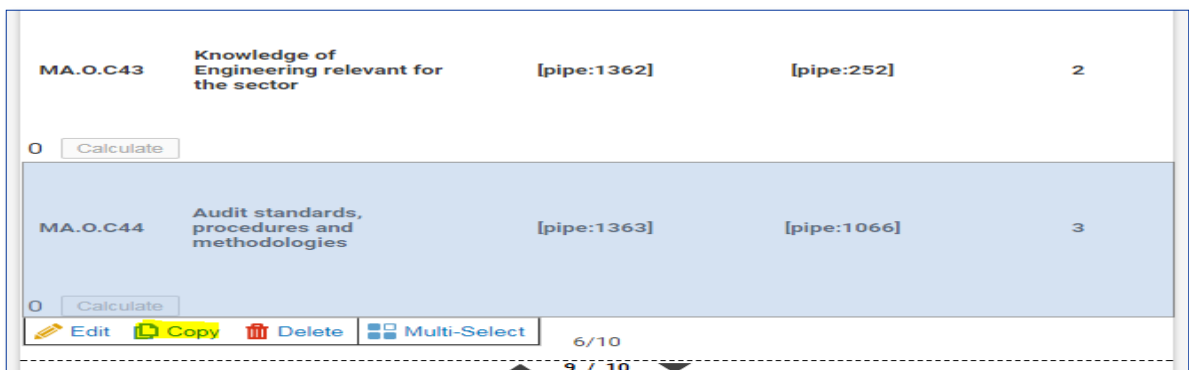


8. Klicka på "Save".
9. För markören över den nya kompetensen och klicka på "Copy".

10. Tryck, dra och släpp den kopierade kompetensen i motsvarande avsnitt i arbetsledarens bedömning (två sidor längre ned).



11. För att fastställa önskad nivå för den tillagda kompetensen, skrolla till den kategori som är relevant för kompetensen i resultatdelen (operativ nivå/ledningsnivå/yrkesmässig nivå, s. 9-10).
12. För markören över den sista resultatrutan på sidan och klicka på "Copy".
13. För markören över den kopierade resultatrutan och klicka på "Edit".
14. Redigera uppgifterna för kompetensen, med önskad kompetensnivå för att avspegla den nya kompetensen.
15. Klicka på "Rules" i övre verktygsraden och sedan på plustecknet bredvid en regel för att lägga till den önskade regeln.



16. Klicka på "Rules" i övre verktygsraden och använd minus- och plustecknen för att lägga till och ta bort relevanta deluppgifter för den nya kompetensen (så att de överensstämmer med de värden du har lagt till i EU-kompetensramen).

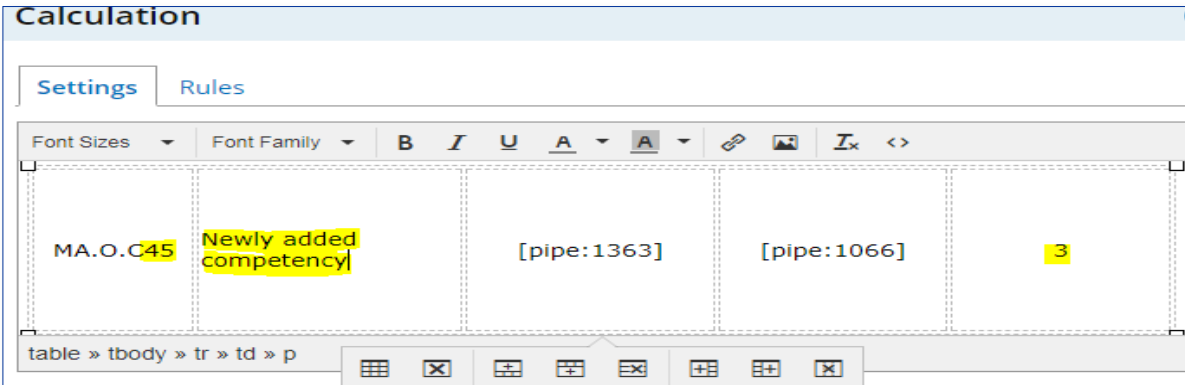
**Obs!** Om du väljer att redigera namnet på en befintlig kompetens, kom ihåg att se över



MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			

Edit Copy Delete Multi-Select

önskade kvalifikationsnivåer i resultatdelen och anpassa dem på samma sätt.



### Calculation

Settings Rules

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

## **BILAGA 1: EU-KOMPETENSRAMEN**

Se separata filer.

- 1a EU-kompetensram för samordningsorgan
- 1b EU-kompetensram för förvaltande myndighet och förmedlande organ
- 1c EU-kompetensram för gemensamt sekretariat
- 1d EU-kompetensram för attesterande myndighet
- 1e EU-kompetensram för revisionsmyndighet

**BILAGA 2: MALL FÖR ARBETSPLAN**

Status vid													
Etapp	Arbetsuppgifter	månad 1				månad 2				månad 3			
		v.1	v.2	v.3	v.4	v.1	v.2	v.3	v.4	v.1	v.2	v.3	v.4
<b>Etapp 1: Inrättande</b>	Åtgärd 1.1: Utse genomförandeteamet												
	Åtgärd 1.2: Utbilda genomförandeteamet												
	Åtgärd 1.3: Definiera de anställdas deltagande och möjliga anpassningar												
	Åtgärd 1.4: Utarbeta material och mallar												
	Åtgärd 1.5: Utarbeta arbetsplanen												
<b>Etapp 2: Självbedömning</b>	Åtgärd 2.1: Utbildning och kommunikation												
	Åtgärd 2.2: Att starta kompetensbedömningen												
	Åtgärd 2.3: Självbedömning för anställda												
	Åtgärd 2.4: Arbetsledarens bedömning av anställda												
	Åtgärd 2.5: Resultat av bedömningen och diskussionsmöte												
	Åtgärd 2.6: Generering av individuella bedömningsrapporter												
<b>Etapp 3: Analys och utarbetande av en plan för lärande och utveckling</b>	Åtgärd 3.1: Utarbetande av analyser på institutionsnivå												
	Åtgärd 3.2: Analys av resultat och prioritering av åtgärder												
	Åtgärd 3.3: Workshop för diskussion av resultaten												
	Åtgärd 3.4: Utarbetande av en plan för lärande och utveckling												



## **BILAGA 3: MALL FÖR PLAN FÖR LÄRANDE OCH UTVECKLING**

Se separat fil.

## **BILAGA 4: MALLAR FÖR ANALYS PÅ INSTITUTIONSNIVÅ**

Se separata filer.

1a Analysmall för samordningsorgan

1b Analysmall för förvaltande myndighet och förmedlande organ

1c Analysmall för gemensamt sekretariat

1d Analysmall för attesterande myndighet

1e Analysmall för revisionsmyndighet

