



Josefin Dahlander

Tel: +46 (0)8-698 57 84

E-mail: josefin.dahlander@sida.se

Svenska myndigheters deltagande i EG- biståndets Twinning och TAIEX

Möjligheter och utmaningar

2009-10-19

Sammanfattning

Svenska myndigheter har allt större förväntningar på sig om att bedriva projektsamarbeten med utvecklingsländer och kandidatländer till EU inom många olika program. Förväntningarna kommer från både EU, regeringen och Sida samt från andra samhällsliga aktörer som vill ha myndigheterna som partners i sina projekt. Från myndigheternas sida rapporterar man om både möjligheter och svårigheter med att uppfylla dessa förväntningar. Sida har undersökt vilka möjligheter och hinder som finns för svenska myndigheter att delta i EU-programmen Twinning och TAIEX för bistånd och förmedlemskapsstöd till EU:s grannländer, kandidatländer och potentiella kandidatländer. En intervju- och enkätundersökning har företagits bland de myndigheter som är mest relevanta för de olika uppdragen i mottagarländerna för att kartlägga möjligheter och svårigheter för deltagandet. Undersökningen har tillkommit pga. det relativt låga svenska deltagandet i programmen jämfört med andra EU-medlemsländer med likartad förvaltningskapacitet.

Myndigheterna har iakttagits utifrån aspekterna resurser, syn på procedurer, preferenser gällande internationellt projektsamarbete samt styrning. Ett viktigt resultat av undersökningen är att myndigheterna sällan prioriterar att delta i programmen pga. omfattande engagemang i andra typer av internationellt samarbete, framförallt det bilaterala biståndet. Ett skäl som ofta anges för denna prioritering är att det är enklare att engagera sig i det bilaterala biståndet, medan engagemanget i EU-biståndet och förmedlemskapsprogrammen är mer svårhanterligt och osäkert då flera länder konkurrerar om uppdragen. Man menar också att det bilaterala biståndet är av mer långsiktig karaktär, medan EU-uppdragen ofta blir mer kortvariga. Att myndigheterna oftast gör sådana prioriteringar beror på avsaknad av styrsignaler från regeringskansliet om hur internationellt samarbete i projektform bör genomföras. Idag är detta helt och hållet upp till myndigheterna själva att avgöra. Uppenbart är också att organiseringen av svenska myndigheter ofta inte borgar för medverkan i framförallt Twinningprojekt. Myndigheterna bör därför ta i beaktande att centraliserade funktioner för internationellt samarbete inom myndigheten föga förvånande underlättar för deltagande, till skillnad från fallet då man decentraliserar den internationella funktionen till flera olika enheter och ingen således har ett specifikt ansvar att driva dessa ärenden.

Sida kan på olika sätt bistå samt stimulera myndigheterna till ökat deltagande genom bidrag och informationsinsatser, men det är uppenbart att dessa insatser också bör kompletteras med tydligare styrsignaler till myndigheterna i exempelvis regleringsbrev. Myndigheternas resurser för att bedriva internationellt samarbete är ofta knappa, och för att kunna prioritera denna typ av projektmedverkan är det viktigt att ledningen anser att det är relevant att ansöka samt har fått signaler från regeringskansliet om att detta är önskvärt.

Innehåll

	Sammanfattning	2
1.	Inledning	4
1.1	Om Twinning och TAIEX	4
1.2	Andel svenska projektförslag	5
1.3	Svenska myndigheters internationella samarbete	5
1.4	Syfte och mål	6
1.5	Tidigare undersökningar	6
1.6	Metod	6
2.	Resultat	7
2.1	Myndighetens resurser	7
2.2	Preferenser gällande internationellt projektsamarbete och samarbetsländer	7
2.3	Styrning	8
2.4	Syn på procedurer	9
2.5	Övrigt	9
2.6	Slutsatser	9
3.	Diskussion	10

Bilaga 1**Bilaga 2**

1. Inledning

1.1 Om Twinning och TAIEX

Twinning och TAIEX utgör program inom EU:s bistånds- och utvidgningsinstrument IPA och ENPI och innebär specifika metoder för kunskapsöverföring mellan EU-medlemsländer och blivande samt potentiella EU-medlemsländer och kandidatländer till EU.¹ De projekt som genomförs inom ramen för programmen innebär stöd till politiska reformer, särskilt institutionsuppbyggnad, konsolidering av rättsstaten, mänskliga rättigheter, skydd av minoriteter och utveckling av det civila samhället. De kan också innebära utveckling av transporter och energi, minröjning, gränskontroller, hållbara resurser, sociokulturellt utbyte, rättssystemens utveckling samt säkerhet och hållbar utveckling. Sverige har ett förhållandevis lågt deltagande i dessa program. Programmen utgör förvisso en liten del av EU:s budget, men är samtidigt viktiga led i att uppfylla EU:s policier för EU-anpassning och grannskapspolitik. Programmen innebär att medlemsländerna genom sina myndigheter implementerar strategiska EU-anpassningsprojekt i nämnda länder och därmed ökar insynen och påverkan i mottagarlandets utveckling, i EU:s integrationsprocess och i EU-kommissionens förvaltning av EG-biståndet. Att uppnå ett högt svenskt deltagande i programmen är därför av strategisk vikt för Sveriges relationer till mottagarländerna. Det låga svenska deltagandet harmonierar också dåligt med regeringens policy om att Sverige ska vara aktiv som EU-medlem och som sådan ha ett högt deltagande i de program och finansieringsmöjligheter som länderna enats om.

Sida erbjuder råd och stöd till svenska myndigheter som vill medverka i förberedelser för att delta i Twinningprojekt samt beviljar finansiellt stöd till dessa för att utarbeta projektförslag. EU finansierar genomförandet av projekten. Myndigheten utarbetar förslaget, eventuellt i konsortium, och sänder förslaget till Sida som efter granskning skickar förslaget vidare till EU-kommissionen. Förslaget representerar då Sverige. Om förslaget vinner ansöker myndigheten om ytterligare finansiering från Sida för att utarbeta ett fullödigt Twinningkontrakt. TAIEX innebär kortare insatser för kunskapsöverföring, vanligtvis veckolånga studiebesök eller seminariedeltagande. TAIEX används ofta för att skapa kontakter inför utarbetande av Twinningprojektförslag.

¹ Kandidatländer: Kroatien, Makedonien och Turkiet. Potentiella kandidatländer: Albanien, Bosnien och Hercegovina, Montenegro, Serbien, Kosovo och Norra Cypern. Grannländer: Armenien, Azerbajjan, Georgien, Moldavien, Ukraina, Egypten, Israel, Jordanien, Libanon, Marocko och Tunisien. Ännu finns inga avtal med Libyen, Syrien, Algeriet, Vitryssland och den palestinska myndigheten. Med Ryssland finns s.k. strategiskt partnerskapsavtal.

1.2 Andel svenska projektförslag

Omkring 300 Twinninguppdrag cirkulerade inom EU under 2008 och Sverige ansökte om 11 av uppdragen. Av dessa beviljades tre projekt med svenskt deltagande med en budget om sammanlagt två miljoner Euro. För 2009 finns en pott om fem miljoner kronor för att ansöka om Twinning samt för kontraktskrivningsfasen. Fram till september 2009 har fem projektförslag lämnats in varav två vunnits. För närvarande pågår ett 10-tal Twinningprojekt med svenska parter i kandidatländer och grannländer till EU. Ett antal projekt har precis avslutats i länder som nyligen blivit EU-medlemmar. Sverige genomför eller har nyligen avslutat Twinninginsatser i bl.a. Kroatien (Sjöfartsverket, Statistiska Centralbyrån), Tjeckien (Skatteverket), Litauen (Sjöfartsverket, SWEROAD), Ukraina (Ekonomistyrningsverket, SWEDAC), Bosnien (Domstolsverket) och Egypten (SWEDAC, Sjöfartsverket). För TAIEX finns ingen detaljerad statistik.

Sverige har lämnat in runt 150 Twinningförslag sedan 1998 och har haft en framgångsfaktor på ca 25 %, vilket är relativt lågt. De år då en stor andel av Twinningprojekten syftade till att stärka de svenska grannländernas EU-anpassning hade svenska myndigheter emellertid ett mycket högt engagemang inom Twinning. Omkring hälften har varit som lead partner och hälften som junior partner. Sverige har även deltagit med experter i flera projekt där andra länder varit lead och junior partner. Också det svenska TAIEX-deltagandet är att betrakta som relativt lågt jämfört med övriga EU-15. Sverige är förstås ett i sammanhanget relativt litet land och har en begränsad förvaltningskapacitet. Sett till statistiken för EU-15 finns det mindre eller jämförbara länder som dock är avsevärt mer aktiva inom Twinning och TAIEX än vad Sverige är. Exempelvis lämnar Finland in ca 20-25 förslag varje år och vinner hälften av dessa, samtidigt som Sverige vanligen lämnar in runt 10 och vinner mindre än hälften. Faktiskt ligger Sverige närmare samma nivå som de nya EU-medlemsstaterna, vars erfarenhet av att bedriva projekt i dessa sammanhang och agera experter ännu är mycket begränsad eftersom de fram till nyligen var mottagare av Twinning- och TAIEX-stödet.

1.3 Svenska myndigheters internationella samarbete

De myndigheter som ingått i undersökningen varierar i storlek från under 100 anställda till upp emot flera tusen. Myndigheterna har valt att organisera sitt internationella arbete på olika sätt:

- Internationell enhet som koordinerar all internationell projektverksamhet.
- Internationell enhet som koordinerar viss internationell projektverksamhet samt har någon/några internationellt ansvariga på olika avdelningar.
- Internationell projektverksamhet förlagd över hela organisationen, ofta med en ansvarig person på varje större avdelning.
- Internationell projektverksamhet förlagd till ledningskansliet med minst en ansvarig person.

Flera av myndigheterna bedriver sedan länge samarbeten inom ramen för det bilaterala biståndet. Dessa samarbeten rör främst Västra Balkan, Ukraina, Vitryssland och södra Afrika. Flera av myndigheterna bedriver också mindre samarbeten med länder där biståndet fasats ut, t ex. Kina och Vietnam.

1.4 Syfte och mål

Syftet med rapporten är att utröna varför Sveriges deltagande är lågt inom programmen och vad som krävs för att förbättra det svenska deltagandet. Syftet är i förlängningen att problematisera samt föra ett konstruktivt resonemang kring svenska myndigheters deltagande i EU-projekt. Följande frågor ställs:

- Hur agerar man från myndigheternas sida vad gäller att ansöka om och delta i programmen?
- Vilken typ av stöd anser man sig behöva från myndighetsledningarna, från departementen eller från Sida för att möjliggöra för deltagande?
- Vilka är möjligheterna och utmaningarna för att åstadkomma ett ökat deltagande av svenska myndigheter i Twinning och TAIEX?

Målsättningen är att utifrån undersökningens resultat bidra till en diskussion kring de utmaningar och möjligheter för myndigheterna som identifierats samt att ge förslag till hur deltagandet kan förbättras.

Målgruppen är främst ledningen vid svenska myndigheter samt myndighetshandläggare på departement, men även de med ett allmänt intresse av Sveriges deltagande i program för genomförande av EU: s politik, bistånd samt EU-anpassning är möjliga målgrupper.

1.5 Tidigare undersökningar

I en utvärdering från 2003 som fokuserade på Sidas roll som kontaktpunkt för Twinning och TAIEX påtalades samtidigt några svårigheter med deltagandet från myndigheternas sida.² Orsaker eller möjliga åtgärder diskuterades dock inte inom ramen för studien och aspekter som rör myndigheternas organisering togs inte heller upp. Flera myndigheter menade att man hade ett begränsat antal experter att sända på Twinninguppdragen, att dessa ofta innebar omfattande byråkrati och en tung administrativ börda. Det angavs som önskvärt att inrätta en central funktion som kunde ansvara för den finansiella administrationen mot en viss ersättning. Ett annat problem som angavs var att man inte erhöll full kostnadstäckning från EU varför deltagandet då försvårades. Slutligen angavs de politiska prioriteringarna som ett hinder. Vissa departement signalerade att deltagande var önskvärt vilket också resulterade i ett högre deltagande, medan andra inte gjorde så vilket försvårade för deltagandet. Ett flertal positiva aspekter togs också upp i studien, bl.a. betydelsen av internationella kontakter för myndigheterna och för enskilda anställda.

1.6 Metod

Studien baserar sig på en undersökning som gjorts bland 18 svenska myndigheter vilka är att betrakta som mest relevanta för deltagande i programmen, sett till vilka ämnesområden som täcks in av uppdragen. Sammanlagt har 11 intervjuer genomförts och sju enkätsvar inkommit.

² Evaluation of the Promotion of Swedish Participation in EU Phare Twinning. EuroFutures AB, April 2003

2. Resultat

2.1 Myndighetens resurser

Merparten av representanterna från myndigheterna anger att de har begränsade resurser för att delta i denna typ av projekt. De menar att det är svårt att avsätta personella resurser i allmänhet och också att låta någon åka som Resident Twinning Advisor på plats i mottagarlandet under 18 månader. Vissa menar att det är svårt för myndigheten att delta i de längre Twinningprojekten för att man då oavsett roll i projektet förlorar viktig personal under en tid, medan andra menar att det är svårare med de korta TAIEX-projekten eftersom dessa kräver att personalresurser tas i anspråk med mycket kort varsel. Ett flertal anger dock att det beror på inom vilken sektor inom myndigheten som stödet efterfrågas. Ibland efterfrågas ganska snäva sektorer, t ex IT-specialistkompetens och liknande, eller andra sektorer som är perifera i förhållande till myndighetens huvuduppdrag. Myndigheten kan då tvingas ta in konsulter för att täcka upp för frånvaron, vilket kan bli kostsamt.

Vid ett fåtal myndigheter anser man sig emellertid ha god beredskap för att engagera sig i Twinning och TAIEX. Man tar samtliga relevanta förslag i beaktande, och i den mån någon eller några lämpliga experter finns tillgängliga ansöker man om projektdeltagande. Dessa myndigheter är genomgående relativt stora och bedriver ett omfattande internationellt projektsamarbete i utvecklingsländer sedan länge. De har vanligtvis en särskild internationell enhet (eller har bildat bolag) som kan utarbeta projektförslag och som har förmåga att uppnå självfinansiering av sitt arbete. Några myndigheter påpekar också att konsortiebildning kan vara en möjlighet för att kunna delta, dvs. att man bidrar med någon resurs i ett projekt under en begränsad tid men att ett annat land är lead partner. Merparten av myndigheterna menar också att det finns fördelar för personalen i kompetensutvecklingshänseende med deltagandet, t ex. att man bygger upp viktiga kontaktnät för framtiden eller bibehåller kontakter i de biståndsländer som fasas ut.

2.2 Preferenser gällande internationellt projektsamarbete och samarbetsländer

Det framkommer tydligt att merparten av myndigheterna har begränsade erfarenheter av att jobba med Twinning och TAIEX. Fem myndigheter har långtgående erfarenheter, ytterligare fem har enstaka erfarenheter och resten har inga eller obefintliga erfarenheter. Det finns också andra typer av EU-program som myndigheterna har möjlighet att delta i såsom Interreg, Sjunde ramprogrammet, Life+ och de nationella strukturfonderna, men inte heller dessa program verkar engagera myndigheterna i någon större utsträckning. Flera myndigheter bidrar dock med expertis i EU-finansierade technical assistanceprojekt i samarbete med konsultfirmor och bolag. Vid flera myndigheter anger man att det är betydligt lättare att engagera sig i det bilaterala biståndet, där reglerna och förfaringssätten och framförallt administrationen är enklare. Man menar också att det bilaterala biståndet genomförs mer långsiktigt och att det då blir lättare för myndigheten att planera och ha framförhållning gällande personalresurser.

På flera myndigheter menar man vidare att det var lättare att engagera sig i Twinning och TAIEX under Östersjöländernas EU-anpassningsperiod, eftersom det då

signalerades tydligt från regeringen att detta skulle prioriteras inom det internationella samarbetet. Idag är situationen en annan – regeringen prioriterar vissa länder för samarbete genom biståndspolitiken och utvidgningspolitiken men har inte gett tydliga styrsignaler om att samarbete med dessa länder bör prioriteras inom ramen för EU-projektarbete. På några myndigheter menar man att det känns mest relevant att arbeta i Sveriges närområde, även om det inte uttryckts tydligt från något håll att just dessa länder ska prioriteras. Andra menar att det främst beror på projektens inriktning snarare än på land då man väljer huruvida man ska ansöka om att delta eller ej. Vid någon myndighet menar man att uppdraget är nationellt och att internationellt samarbete därför svårligen kan företas.

Flera myndigheter menar att det är positivt att bidra till EU-anpassningsprocessen och att det därigenom finns väldigt tydliga målsättningar med samarbetet – anpassning till EU-lagstiftningen och regelverket. Man upplever att man gör en viktig insats för de inblandade länderna. Man ser det också som att man till viss del även löser gemensamma problem. De erfarenheter man får kan ligga till grund för grannlandssamarbete, som kan fortsätta även när projektet är avslutat. Man kan lättare samarbeta kring andra frågor om man knutit kontakter genom projektsamarbete. Man menar också att det medför tyngd att ha EU som finansör.

2.3 Styrning

GD:s och ledningens engagemang spelar stor roll. På myndigheter där ledningen inte anser det som särskilt viktigt med internationellt projektsamarbete har man ofta lagt ut den internationella verksamheten i linjeorganisationen och har en obefintlig central samordning. I de fall det finns en särskild internationell enhet på myndigheten arbetar man oftare mer aktivt för att delta i internationellt projektsamarbete och är beredda att ta större risker. De myndigheter som är så stora att de kunnat inrätta bolag för att driva internationella projekt är särskilt framgångsrika vad gäller att ansöka om och vinna Twinningprojekt.

Några av myndigheterna har en ledning och en GD som tydligt signalerar att man ska satsa på denna typ av verksamhet. På flera myndigheter har man dessutom under det senaste året fått en ny GD som tydligt signalerar att internationellt samarbete ska prioriteras. I flera fall har denne tillträtt så pass nyligen att förändringarna ännu inte hunnit genomföras och få genomslag i organisationen. Flera av de tidigare GD man haft uppvisade litet eller inget intresse för internationellt samarbete utöver det man var ålagda att genomföra enligt instruktioner och regleringsbrev. Det bör i sammanhanget påpekas att det inte finns inskrivet i någon av myndigheternas regleringsbrev eller instruktion att man bör engagera sig i internationellt projektsamarbete vid sidan av ordinarie uppgifter inom bl.a. kommittéer och arbetsgrupper inom Norden, EU och FN. På grund av detta är principen att projekten alltid ska vara självfinansierade, vilket ibland kan vara mycket svårt att uppnå.

2.4 Syn på procedurer

Vid flera myndigheter anger man också att själva ansökningsförfarandet är komplicerat och kräver mycket tid och resurser när det dessutom är osäkert om man vinner projektet i slutändan. Man uppskattar inte den konkurrenssituation som är fallet inom Twinning. Merparten anger också att administrationen av dessa EU-projekt är mycket betungande. Någon myndighet anger att man inte är tillfreds med urvalsmetoden av samarbetspart, där ansökarlandet avgör vem som ska genomföra projektet efter egna kriterier och EU-kommissionen intar en avvaktande hållning. Någon uppger missnöje med EU:s regler för kompetens/erfarenhetsklassificering av konsulter, som kan gå tvärs emot lönesättningen internt på myndigheterna. Flera påpekar också att det är svårt att få en relevant kostnadstäckning från EU, vilket är ett krav som svenska och flera andra länders myndigheter har på sig. Någon menar också att uppdragen ofta är inflexibla och att det kan vara svårt att göra förändringar i uppdraget under hand även om det är önskvärt för alla parter.

Merparten av myndigheterna menar emellertid att man trots allt inte avskräckts från att ansöka om Twinninguppdrag på grund av faktorer som relaterar till EU-kommissionens regler eller mottagarländernas agerande.

2.5 Övrigt

Någon myndighet menar att de svenska ambassaderna i mottagarländerna kunde vara dem mer behjälpliga, bl.a. genom att förmedla till mottagarlandets ministerier varför det är viktigt att ha Sverige som samarbetspart. Ambassaderna borde bättre kunna föra fram att svenska myndigheter har expertkunskaper som mottagarländerna har stor nytta av, och att dessa sedan tidigare har erfarenhet av institutionsuppbyggnad genom bland annat det bilaterala biståndet. De svenska ambassaderna bör alltså i vissa fall kunna åstadkomma ett större intresse för de svenska myndigheterna som samarbetspart i mottagarländerna.

Vidare är det tydligt att organiseringen av myndigheternas internationella arbete inte alltid borgar för medverkan i denna typ av projekt. Twinning innebär ofta väldigt omfattande projekt som bör engagera en bredd av kompetenser från flera enheter inom en myndighet. I de fall det internationella arbetet är centraliserat tycks möjligheterna för deltagande vara relativt goda, medan en situation lätt uppstår att ingen känner ansvar för att driva ärenden som inte direkt berör just den egna enheten i de fall arbetet decentraliserats i organisationen.

2.6 Slutsatser

Några slutsatser som kan dras är att merparten av myndigheterna i teorin säger sig vara positiva till att delta i Twinning och TAIEX eftersom det medför en mängd fördelar för organisationen. Men i praktiken är det ytterst få som ens överväger de förslag som inkommer. Merparten av myndigheterna anger att de redan deltar i så många olika typer av samarbeten genom biståndet och olika sektorsorgan att det är svårt att prioritera Twinning och TAIEX. En viktig orsak rör därför myndigheternas resurser och det faktum att deltagandet tar resurser från kärnområden och att man blir av med nyckelpersonal under kortare eller längre tid. En annan orsak rör synen på procedurer och det faktum att EU inte alltid ger rimlig kostnadstäckning för

myndigheternas arbete. Några myndigheter har också uppgett att man inte uppskattar den konkurrenssituation som är fallet inom Twinning eftersom arbete då kan utföras – som man säger - mer eller mindre i onödan. Ytterligare en orsak rör styrning och det fallet att myndigheterna inte uppmanas att arbeta på detta sätt från sina departement. Varken i regleringsbrev, instruktioner eller i någon annan form signalerar departementen att denna typ av projektsamarbete är viktigt.

Slutligen vad gäller faktorer som rör preferenser ifråga om internationellt samarbete och samarbetsländer, så har flera myndigheter bestämda uppfattningar om vilka länder man främst bör samarbeta med, liksom att det bilaterala biståndet är enklare att hantera. Det finns fakta som tyder på att myndigheterna främst ansöker om Twinningprojekt i de fall man redan har väl utarbetade kontakter med mottagarlandet genom tidigare samarbeten inom ramen för det bilaterala biståndet. Det finns givetvis mycket som pekar på att mottagarlandet prioriterar att samarbeta med aktörer som man har utarbetade kontakter med sedan tidigare, men det är inte alltid så.

Resultaten påvisar också att det finns ett fåtal myndigheter som har god kapacitet både för att ansöka om och för att genomföra Twinning och TAIEX-projekt. På dessa myndigheter tar man alltid de Twinningförslag som inkommer i beaktande, diskuterar eventuellt med ledningen som avgör om man har lämpliga resurser och kapacitet för det specifika uppdraget. Helt naturligt kan man dock inte överväga samtliga projektförslag ens på dessa "supermyndigheter", då det inom vissa sektorsområden kan förekomma alltför många förslag under en kortare tidsrymd. På någon enstaka myndighet har man därför utformat en internationell strategi för att kunna göra konsekventa prioriteringar i sådana lägen.

Att Sverige har ett lågt deltagande i Twinning och TAIEX är förståeligt när man ser till de orsaker myndigheterna angivit. Flera av de orsaker som angivits har också påpekats i den tidigare utvärderingen av Sidas arbete med Twinning och TAIEX från 2003. Vad kan då Sida, myndigheternas ledningar och departementen göra för att förbättra situationen?

3. Diskussion

Det är uppenbart att deltagande i EU-projekt inte är ett prioriterat arbetssätt för myndigheterna. EU:s olika samarbetsformer kan ännu inte sägas ha nått fullt genomslag på alla plan i Sverige. Någon myndighet menade att man har ett nationellt uppdrag och att deltagandet i dessa sammanhang därför måste vara begränsat. Men nästan alla myndigheter har ju främst ett nationellt uppdrag och man kan undra hur det kommer sig att en internationell utblick inte betraktas som en viktig del i många myndigheters arbete, bortsett från det ordinarie kommittéarbetet som man deltar i inom bl.a. EU och sektorsspecifika organ. Det verkar som att EU-projekt ofta ses som något man kanske kan engagera sig i om förutsättningarna är särskilt gynnsamma.

Det finns ett fåtal olika tillvägagångssätt för att stimulera deltagandet som samtliga relaterar till att förändra olika typer av processer. Det kan dels ske genom styrning via regleringsbrev och instruktioner, dels genom ekonomiska incitament. En annan möjlighet är att erbjuda ett utökat stöd i ansökningsproceduren samt specifika

informationsinsatser riktade mot myndighetsledningar och departement. Det kan också handla om att försöka påverka EU att förenkla de procedurer och den administration som kringgärdar framförallt Twinning, och kanske att förändra de urvalsprocesser som avgör vilka projektförslag som erhåller Twinninguppdragen.

Sida har som nationell kontaktpunkt för Twinning och TAIEX flera möjligheter att stödja myndigheterna i deras arbete. En stor utmaning ligger i att arbeta för att fler än de större och redan framgångsrika myndigheterna ska förbättra sin deltagandefrekvens. Flera menar att kostnadsersättningen vid ansökningsförfarande och kontraktskrivning är mycket viktig. Trots höjda ersättningsnivåer menar flera att verkliga kostnader inte täcks in. Vidare vill man gärna se att utbildningstillfällen anordnas kring tillämpning av manualen för administration av Twinningprojekt, samtidigt som några kan tänka sig att lägga ut administrationen till andra organisationer på grund av begränsade personalresurser. Ofta ser man ingen nytta med att bygga upp den administrativa kompetensen ifall man kanske bara vid något enstaka tillfälle kommer att arbeta med Twinning. Några vill också se att utbildningstillfällen kring Twinning i allmänhet anordnas, dvs. allt från att göra ansökan till hur det är att vara Resident Twinning Advisor på plats i mottagarlandet. Ett utökat stöd från Sida i ansökningsproceduren menar man också skulle kunna vara till hjälp.

Från myndigheternas sida verkar det dock framförallt önskvärt att erhålla tydliga signaler från regeringskansliet om vilka typer av samarbeten man bör prioritera samt med vilka länder. Detta kan med fördel skrivas in i myndigheternas regleringsbrev. Förslagsvis skulle det kunna skrivas in att myndigheten bör ansöka om minst ett Twinninguppdrag under året, förutsatt att uppdrag inom relevant område utannonseras.

Myndigheternas ledningar kan dock agera självständigt för att öka deltagandet, genom att ha som målsättning att minst en Twinningansökan per år ska åstadkommas av myndigheten. Detta kan med fördel skrivas in i myndighetens dokument för verksamhetsplanering.

Bilaga 1

Intervjuguide

Frågor till kontaktperson på myndighet som för närvarande (eller under de senaste två åren) bedriver/deltar i Twinning och TAIEX-programmen:

- **Grad av aktivitet inom programmen**

- Ni är aktiva inom Twinning och TAIEX. Upplever du att ni skulle kunna vara ännu mer aktiva?
- Finns det relevanta utlysningar som ni skulle kunna besvara, men där ni ändå inte gör så?
- Om så är fallet, kan du redogöra för de främsta skälen till att ni inte bevarar dem? (ekonomiska skäl, skäl som relaterar till ansökningsproceduren, personalresurser eller till ekonomiska faktorer, andra typer av skäl)

- **Åsikter om deltagande i EU-program**

- Vilka för- och nackdelar kan ni se med att arbeta med EU-program?
(- Om ni inte föredrar att arbeta inom EU-program generellt, vad skulle behöva förändras för att ni skulle välja denna samarbetsform i framtiden?)

- **Bakgrundsinformation kring myndighetens internationella arbete**

- Hur mycket personella resurser bedömer du att ni avsätter för internationellt samarbete inom myndigheten (både genom program och genom annan typ av finansiering, t ex. Sida-finansiering)?
- Från vilka finansiärer erhåller ni huvudsakligen medel för ert internationella samarbete genom program? Vilka typer av projekt deltar ni i eller har deltagit i?
- Föredrar ni att samarbeta med någon särskild finansiär? Vilka är i så fall skälet till detta?

- **Incitament för deltagande**

- Anser du att ni behöver få ett tydligare regeringsuppdrag kring att arbeta med denna typ av projekt för att bättre kunna prioritera detta? (regleringsbrev, instruktioner etc.)
- Anser du att utökad ekonomisk ersättning skulle underlätta för deltagandet (hur mycket mer skulle behövas?) eller exempelvis stöd med att skriva ansökningar?
- Tror du att ledningen/GD behöver mer information kring deltagande i Twinning och TAIEX?

Frågor till kontaktperson på myndighet som tidigare ansökt om deltagande i Twinning och TAIEX men ej erhållit uppdrag, eller som för mer än två år sedan deltagit:

- **Grad av aktivitet inom programmen**

- Ni har tidigare varit aktiva inom Twinning och/eller TAIEX. Håller ni er ännu uppdaterade om vilka utlysningar som finns?

- Hur kommer det sig att ni inte ansökt om/deltagit på länge? (ekonomiska skäl, skäl som relaterar till ansökningsproceduren, personalresurser eller till ekonomiska faktorer, andra typer av skäl)

- **Åsikter om deltagande i EU-program**

- Vilka var era erfarenheter av att ansöka om/delta i Twinning och/eller TAIEX?
- Vilka för- och nackdelar kan ni se med att arbeta med EU-program?
(- Om ni inte föredrar att arbeta inom EU-program generellt, vad skulle behöva förändras för att ni skulle välja denna samarbetsform i framtiden?)

- **Bakgrundsinformation kring myndighetens internationella arbete**

- Hur mycket personella resurser bedömer du att ni avsätter för internationellt samarbete inom myndigheten (både genom program och genom annan typ av finansiering, t ex. Sida-finansiering)?
- Från vilka finansiärer erhåller ni huvudsakligen medel för ert internationella samarbete genom program? Vilka typer av projekt deltar ni i eller har deltagit i?
- Föredrar ni att samarbeta med någon särskild finansiär? Vilka är i så fall skälet till detta?

- **Incitament för deltagande**

- Anser du att ni behöver få ett tydligare regeringsuppdrag kring att arbeta med denna typ av projekt för att kunna prioritera det mer? (regleringsbrev, instruktioner etc.)
- Anser du att utökad ekonomisk ersättning skulle underlätta för deltagandet (hur mycket mer skulle behövas?) eller exempelvis stöd med att skriva ansökningar?
- Tror du att ledningen/GD behöver mer information kring deltagande i Twinning och TAIEX?

Frågor till kontaktperson på myndighet som ej tidigare ansökt eller varit aktiva inom Twinning och TAIEX:

- **Kännedom om programmen**

- Känner du till Twinning och TAIEX och vad deltagandet innebär?
- Hur kommer det sig att ni aldrig ansökt om att delta i Twinning och TAIEX? (ekonomiska skäl, skäl som relaterar till ansökningsproceduren, personalresurser eller till ekonomiska faktorer, andra typer av skäl)
- Känner du till ersättningsnivåer och andra förutsättningar för att ansöka om Twinning och TAIEX?

- **Åsikter om deltagande i EU-program**

- Vilka för- och nackdelar kan ni se med att arbeta med EU-program?
(- Om ni inte föredrar att arbeta inom EU-program generellt, vad skulle behöva förändras för att ni skulle välja denna samarbetsform i framtiden?)

- **Bakgrundsinformation kring myndighetens internationella arbete**

- Hur mycket personella resurser bedömer du att ni avsätter för internationellt samarbete inom myndigheten (både genom program och genom annan typ av finansiering, t ex. Sida-finansiering)?

- Från vilka finansiärer erhåller ni huvudsakligen medel för ert internationella samarbete genom program? Vilka typer av projekt deltar ni i eller har deltagit i?
- Föredrar ni att samarbeta med någon särskild finansiär? Vilka är i så fall skälet till detta?

- **Incitament för deltagande**

- Anser du att ni behöver ni få ett tydligare regeringsuppdrag kring att arbeta med denna typ av projekt för att kunna prioritera det? (regleringsbrev, instruktioner etc.)
- Anser du att utökad ekonomisk ersättning skulle underlätta för deltagandet (hur mycket mer skulle behövas?) eller exempelvis stöd med att skriva ansökningar?
- Tror du att ledningen/GD behöver mer information kring deltagande i Twinning och TAIEX?

Bilaga 2

Enkätundersökning: Er myndighets deltagande i EU-programmen Twinning och TAIEX

Sida är Nationell kontaktpunkt för EU-programmen Twinning och TAIEX och har fått ökade resurser för att stimulera det svenska deltagandet i dessa program. Detta har skett genom ökade finansiella anslag för myndigheternas ansökningsprocedur, samt i form av ökad personalkapacitet vid kontaktpunktens kontor. Vi hoppas nu att Du har möjlighet att lägga en liten stund på att hjälpa oss i vårt förbättringsarbete genom att besvara några enkla enkätfrågor.

Enkäten kommer att kompletteras med ett antal djupintervjuer med representanter från myndigheter i slutet av maj. Jag kommer inom en snar framtid att kontakta några av Er med förhoppningen att kunna boka i tider för möten eller samtal via telefon.

De lärdomar och slutsatser som framkommer i undersökningen kommer att presenteras i rapportform, men alla svar är anonyma och det kommer inte att vara möjligt att identifiera vilka svar man gett från de olika myndigheterna. Ett utkast till rapporten kommer att presenteras på den årliga Twinningdagen på Sida den 16 juni.

Observera att enkäten är i form av en vanlig word-fil. Filen måste sparas ner innan den kan fyllas i och skickas in.

Jag hoppas att Du har möjlighet att lägga 10-15 minuter på att besvara enkäten. Enkätsvaren mailas till josefin.dahlander@sida.se eller till eleonor.pettersson@sida.se i anslutning till att du anmäler dig till Twinningseminariet.

Har Du frågor, ring mig gärna på 08-698 57 84. Jag vore mycket tacksam om Du kan besvara enkäten snarast möjligt, eller senast den 5 juni 2009.

Med vänlig hälsning

Josefin Dahlander
Handläggare Twinning och TAIEX
Sida

Frågor kring er myndighets internationella samarbete, med fokus på deltagande i EU-programmen Twinning och/eller TAIEX

1. Vilken typ av internationellt samarbete medverkar myndigheten främst i? Vilka är de viktigaste utmaningarna?

2. Vilken är myndighetens erfarenhet av att arbeta med projekt inom EU-program? (Om du inte har erfarenhet, beskriv eventuella planer)

3. Vilka för- och nackdelar kan Ni se med att arbeta med EU-projekt?

4. Om Ni har erfarenhet av att arbeta med projekt inom olika typer av EU- program, vilken är Er erfarenhet av att arbeta med projekt inom Twinning och/eller TAIEX i jämförelse med andra program?

5. Hur ser Era framtidsutsikter ut vad gäller att arbeta med EU-finansierade projekt, och då särskilt Twinning och TAIEX?

6. Behöver Ni mer stöd för att kunna delta i Twinning och TAIEX? Vad tror Ni skulle krävas av Er, Sida, EU-kommissionen eller av Ert departement för att underlätta för deltagandet?

7. Övriga synpunkter
