

SELVEVALUERINGSINSTRUMENT TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET

for myndigheder, der forvalter EU-midler under
samhørighedspolitikken



Selvevalueringsinstrument til opbygning af administrativ kapacitet

for myndigheder, der forvalter EU-midler under
samhørighedspolitikken

Oprindeligt offentliggjort af OECD på engelsk under titlen: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OECD 2021, https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Denne oversættelse er ikke udarbejdet af OECD og bør ikke betragtes som en officiel OECD-oversættelse. Oversættelsens kvalitet og sammenhæng med originalteksten til værket er udelukkende ophavsmandens eller ophavsmændenes ansvar. I tilfælde af uoverensstemmelse mellem originalteksten og oversættelsen anses kun originalteksten for gyldig.

© 2022 Europa-Kommissionen for denne oversættelse

Indholdsfortegnelse

1 HVAD ER SELVEVALUERINGSINSTRUMENTET TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET?	3
Baggrund og mål	3
Anvendelsesområde og metode: Sådan anvendes selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet	5
2 SELVEVALUERINGSMATRIXEN TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET	9
Indledning	9
SELVEVALUERINGSMATRIXEN TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET	11
SØJLE 1: MENNESKELIGE RESSOURCER	11
SØJLE 2: ORGANISATION	16
SØJLE 3: STRATEGISK PLANLÆGNING, KOORDINERING OG GENNEMFØRELSE	19
SØJLE 4: STØTTEMODTAGERE OG INTERESSETER	24
3 OECD'S VEJ TIL UDVIKLING AF FORANSTALTNINGER TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET	26
Indledning	26
OECD's metode til udvikling af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet	27
Trin 1. Udfyldelse af matrixen	28
Trin 2. Gennemførelse af workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet — samarbejde om at identificere styrker, svagheder og muligheder	29
Trin 3. Udvikling af kapacitetsopbyggende foranstaltninger	31
Trin 4. Samle alting til en helhed — skabe ejerskab	33
Trin 5. Gennemførelse af foranstaltningerne til opbygning af administrativ kapacitet — indføre god praksis	33
Bilag A. Informationsindsamling	35

1

HVAD ER SELVEVALUERINGS- INSTRUMENTET TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET?

Baggrund og mål

Selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet er udarbejdet til brug af nationale og regionale forvaltningsmyndigheder i EU's medlemsstater. Det har til formål at hjælpe myndigheder, der forvalter EU-midler under samhørighedspolitikken, med bedre at forstå deres styrker og svagheder med hensyn til administrativ kapacitet og kapacitet til forvaltning af investeringer, vurdere, i hvilket omfang deres kapaciteter understøtter en effektiv gennemførelse af deres program¹ over tid, og udvikle målrettede løsninger til at afhjælpe kapacitetsmangler. En styrkelse af forvaltningsmyndighedens administrative kapacitet bidrager til en mere effektiv institution og støtter også bedre forvaltning af investeringer og investeringsresultater. Dette selvevalueringsinstrument behandler en meget bred vifte af perspektiver vedrørende administrativ kapacitet, hvilket gør det muligt for andre myndigheder, der gennemfører eller forvalter EU-midler under samhørighedspolitikken, herunder attesteringsmyndigheden/regnskabsfunktionen, nationale koordineringsorganer osv., også at anvende og drage fordel af instrumentet, evt. efter at have tilpasset det efter behov.

Dette selvevalueringsinstrument indeholder subjektive evalueringselementer suppleret med viden og god praksis, som kan hjælpe forvaltningsmyndigheder med at udvikle foranstaltninger, der vil styrke kapaciteter, som er relevante for deres administrative behov og prioriteter. Specifikt kan myndigheder på nationalt og regionalt plan, som forvalter EU-midler under samhørighedspolitikken, anvende dette instrument til at:

- identificere og prioritere mangler i forvaltningsmyndighedens administrative kapacitet med hensyn til forvaltning af EU-midler
- udvikle foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet for at afhjælpe konstaterede mangler
- gøre det lettere at evaluere fremskridtene automatisk over tid.

¹ I programmeringsperioden 2021-2027 er udtrykket "operationelt program" (OP) erstattet med udtrykket "program". Det nye udtryk anvendes i hele dette dokument, undtagen når der specifikt henvises til operationelle programmer (OP'er), der blev gennemført i programmeringsperioden 2014-2020.

Dette selvevalueringsinstrument er baseret på kapacitetsopbyggende aktiviteter, herunder den udvikling af køreplaner for opbygning af administrativ kapacitet, der gennemføres med de fem pilotforvaltningsmyndigheder², som deltager i Kommissionens pilotprojekt til opbygning af administrativ kapacitet til forvaltning af EU-midler under samhørighedspolitikken (Boks 1). Dette selvevalueringsinstrument er ikke beregnet til at evaluere en forvaltningsmyndigheds overordnede resultater med hensyn til gennemførelse af EU-programmer, de enkelte prioritetsakser eller opfyldelsen af specifikke mål. Det har heller ikke til formål at evaluere og sammenligne en given forvaltningsmyndigheds resultater i forhold til andre myndigheder i samme land eller i andre EU-medlemsstater.

Boks 1: Europa-Kommissionens pilotprojekt: *Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020*

Dette selvevalueringsinstrument til opbygning af administrativ kapacitet er affødt af Europa-Kommissionens pilotprojekt med titlen *Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020*³, der gennemføres i samarbejde med OECD og fem pilotforvaltningsmyndigheder. Gennem projektet får nationale og regionale forvaltningsmyndigheder praktisk støtte til at styrke deres administrative kapacitet til at forvalte EU-midler under samhørighedspolitikken, navnlig som forberedelse til programmeringsperioden 2021-2027 og derefter.

Pilotprojektet er struktureret i to faser. I fase 1 blev der identificeret kapacitetsmangler hos de deltagende forvaltningsmyndigheder på fire områder, der er afgørende for en effektiv forvaltning og anvendelse af samhørighedsfondene, nemlig i) menneskelige ressourcer, ii) organisation, iii) strategi og iv) rammebetingelser. Denne fase bidrog til at finde frem til, hvor der var behov for, at forvaltningsmyndighederne opbygger eller styrker den administrative kapacitet og kapaciteten til forvaltning af investeringer for bedre at kunne opfylde deres mandater. Det førte til, at der blev udarbejdet køreplaner for opbygning af administrativ kapacitet for hver pilotdeltager. I køreplanerne blev der indarbejdet realistiske foranstaltninger, som forvaltningsmyndighederne havde udpeget, og som kunne hjælpe dem med at tackle de udfordringer med hensyn til administrativ kapacitet, som individuelle diagnostiske øvelser havde afsløret. Fase 1 kulminerede i en sammenfattende rapport med titlen *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*⁴, der blev udgivet i januar 2020. Fase 2 er rettet mod gennemførelsen af et udvalgt antal kapacitetsopbyggende foranstaltninger, der blev identificeret i fase 1, og mod at formidle resultaterne af projektet på paneuropæisk plan, herunder gennem selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet.

Dette selvevalueringsinstrument til opbygning af administrativ kapacitet supplerer Kommissionens *Roadmaps for Administrative Capacity Building — Practical Toolkit*⁵ og *EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund*⁶. Tilsammen udgør disse tiltag en

² Forvaltningsmyndigheden for det operationelle program for regioner i vækst i Bulgarien, forvaltningsmyndigheden for det operationelle program for konkurrenceevne og samhørighed i Kroatien, forvaltningsmyndigheden for det operationelle program for transportinfrastruktur, miljø og bæredygtig udvikling i Grækenland, forvaltningsmyndigheden for det regionale operationelle program for regionen Lubelskie i Polen og forvaltningsmyndigheden for det regionale operationelle program for Extremadura i Spanien.

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

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

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

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

omfattende pakke til støtte for opbygning af administrativ kapacitet hos de myndigheder, der forvalter fondene under samhørighedspolitikken. Elementerne supplerer hinanden ved at bidrage til kapacitetsopbygning på forskellige måder. Nærmere bestemt:

- **Kommissionens Roadmaps for Administrative Capacity Building — Practical Toolkit** (i det følgende kaldet "Kommissionens praktiske værktøjskasse") giver inspiration til udvikling af køreplaner for opbygning af administrativ kapacitet. *Den praktiske værktøjskasse* består af seks afsnit, der afspejler de vigtigste trin i processen for udvikling af køreplaner og bygger på erfaringerne fra pilotprojektet til opbygning af administrativ kapacitet.

Selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet supplerer EU's praktiske værktøjskasse ved at *a)* tilbyde en selvevalueringsmatrix, der kan hjælpe forvaltningsmyndigheder med at forstå deres "her og nu"-situation (som omtalt i Kommissionens praktiske værktøjskasse) på en omfattende og struktureret måde og *b)* illustrere OECD's analytiske ramme og tilgang som en mulig vej til udvikling af kapacitetsopbyggende foranstaltninger.

- **EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund** giver personalet i de forvaltninger, der forvalter fondene, mulighed for at vurdere, hvilke kompetencer de har brug for til at udføre deres opgaver. De individuelle vurderinger kan aggregeres for at give et overblik over administrationen som helhed med henblik på at identificere kompetencemangler og udvikle både individuelle og overordnede lærings- og udviklingsplaner.

Selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet supplerer EU's kompetenceramme ved at fokusere på de kapaciteter, der kræves til de operationelle og institutionelle processer og gennemførelsesprocesser, som er relevante i forbindelse med forvaltning af fondene under samhørighedspolitikken.

Selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet er opdelt i tre dele:

1. **Hvad er selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet? —** præsenterer selvevalueringsinstrumentet samt dets mål, anvendelsesområde og den anvendte metode.
2. **Selvevalueringsmatrixen til opbygning af administrativ kapacitet —** indeholder de arbejdsark, forvaltningsmyndighederne foretager selvevalueringen med.
3. **OECD's vej til udvikling af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet⁷ —** giver indsigt i, hvordan OECD har samarbejdet med pilotforvaltningsmyndighederne om at udvikle kapacitetsopbyggende løsninger og foranstaltninger.

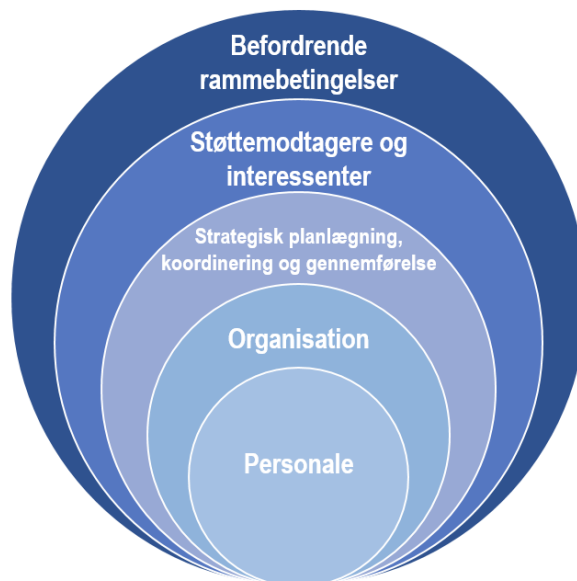
Anvendelsesområde og metode: Sådan anvendes selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet

Selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet er struktureret efter de fem søjler i OECD's analyseramme⁸, som er i) personaleledelse, ii) organisationsledelse, iii) strategisk planlægning, koordinering og gennemførelse, iv) støttemodtagere og interessenter samt v) befordrende rammebetingelser (Figur 1):

⁷ Dette afsnit hænger tæt sammen med kapitel 3, 4 og 5 i Kommissionens praktiske værktøjskasse, som illustrerer de detaljerede processer for fastlæggelse af køreplaner, indikatorer og den foreslåede struktur for en køreplan.

⁸ Den oprindelige analytiske ramme var organiseret i fire søjler, hvor "støttemodtagere og interessenter" var en del af søjlen "strategisk planlægning og koordinering". I dette selvevalueringsinstrument er "støttemodtagere og interessenter" en selvstændig søjle, således at forvaltningsmyndighederne kan foretage en grundig og målrettet undersøgelse af deres kapacitet på dette område og udvikle mere målrettede foranstaltninger.

Figur 1. OECD's analyseramme for opbygning af administrativ kapacitet i forbindelse med anvendelsen af EU-midler



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

- **Personaleledelse:** I denne dimension undersøges den sammensætning af færdigheder og kompetencer hos personalet, der er nødvendig i en højtydende forvaltningsmyndighed. Her undersøges det, hvordan kvalifikationskløfter kan identificeres og afhjælpes ved at tiltrække, rekruttere, motivere og udvikle de rette færdigheder og den rette ekspertise. Dette taler for en gennemgang af præstationsstyrings- og incitamentssystemer med henblik på at fastsætte mål og måle fremskridt og rette fokus mod lederens rolle i motiveringen af deres medarbejdere.
- **Organisationsledelse:** Medarbejdernes handlinger formes i vid udstrækning af det system, de opererer i, og selv personer med de rette færdigheder har brug for en organisatorisk struktur og støtte, der sætter dem i stand til at udnytte deres færdigheder i deres arbejde. I denne dimension af rammen omhandles de systemer, værktøjer og forretningsprocesser og den organisationskultur, der har indflydelse på, hvordan forvaltningsmyndighedernes personale arbejder. Her vurderes det, om disse værktøjer og systemer er på linje med forvaltningsmyndighedens strategiske mål og understøttes af smidige forvaltningsstrukturer, som fremmer effektiv databaseret beslutningstagning.
- **Strategisk planlægning, koordinering og gennemførelse:** På alle forvaltningsniveauer findes der en erkendelse af, at manglende koordinering er en af de største hindringer for effektive offentlige investeringer. Institutionelle og forvaltningsmæssige systemer af høj kvalitet, herunder praksis for strategisk planlægning, koordinering og gennemførelse, bidrager til mere effektive offentlige investeringer, hvilket igen kan have en positiv indvirkning på væksten. I den strategiske planlægningsdimension undersøges forskellige aspekter af investeringscyklussen — herunder strategiudvikling, fastsættelse af prioriteter og koordinering samt projektplanlægning og -udvælgelse, projektgennemførelse, overvågning og evaluering.
- **Støttemodtagere og interessenter:** Som led i opbygningen af kapacitet hos støttemodtagerne gennem investeringscyklussen skal der tages hensyn til deres evne til effektivt at gennemføre hvert trin i investeringsprocessen fra planlægning over gennemførelse til rapportering. Det sker bl.a. ved at sikre, at støttemodtagerne kan udforme og gennemføre vellykkede projekter, nemt kan reagere

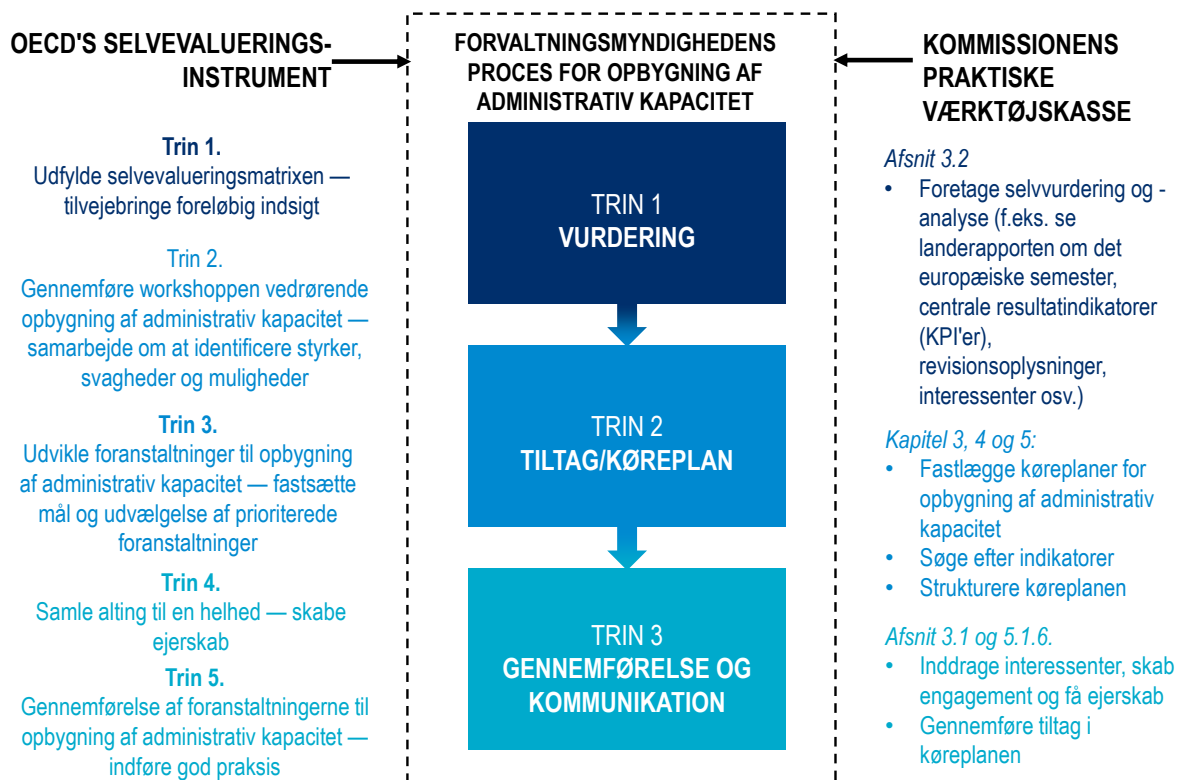
på indkaldelser, mødes med et minimalt behov for justeringer og kan bidrage til indsamling og rapportering af projekt- og programdata. Virkningsfulde foranstaltninger er også knyttet til en forvaltningsmyndigheds aktive inddragelse af interne og eksterne interessenter. Interne interessenter omfatter forvaltningsmyndigheden, attesteringsmyndigheden/regnskabsfunktionen, revisionsmyndigheden, bemyndigede organer og nationale koordineringsorganer. Eksterne interessenter er interessenter uden for forvaltningsmyndigheden — fra nationale myndigheder (f.eks. fagministerier og styrelser) og subnationale myndigheder (f.eks. regionale og lokale myndigheder) til den private sektor, erhvervsorganisationer, civilsamfundsorganisationer, den akademiske verden osv. De omfatter også støttemodtagere og dem, der støtter støttemodtagere, såsom konsulenter, faglige sammenslutninger og erhvervs-sammenslutninger, sammenslutninger af subnationale myndigheder osv.

- **Befordrende rammebetingelser:** I forbindelse med EU-midler omfatter rammebetingelserne bestemmelser såsom EU-regler, procedurer, konditionaliteter, revisionspraksis, budgettildelinger og finanspolitiske regler til forvaltning af offentlige investeringer osv. Desuden omfatter de nationale bestemmelser, der påvirker anvendelsen af EU-midler, såsom indkøb, revision osv. Rammebetingelserne er også bestemmende for, hvordan partnerskabsprincippet⁹ fungerer med f.eks. den private sektor (erhvervslivet), ikkestatslige organisationer (NGO'er) og borgerne.

Selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet kombinerer OECD's analyseramme som beskrevet ovenfor med en femtrinsmetode, der begynder med fremskaffelse af foreløbig indsigt i potentielle udfordringer og ender med gennemførelsen af kapacitetsopbyggende foranstaltninger, for at give forvaltningsmyndighederne mulighed for at identificere og tackle kapacitetsmæssige udfordringer. Figur 2 (nedenfor) illustrerer disse fem trin og fremhæver, hvordan OECD's tilgang og Kommissionens praktiske værktøjskasse kan støtte forvaltningsmyndighederne, når de gennemfører en proces med henblik på administrativ kapacitetsopbygning.

⁹ Partnerskabsprincippet foreskriver, at hvert program skal udvikles gennem en kollektiv proces med deltagelse af kompetente myndigheder på nationalt, regionalt og lokalt plan, arbejdsmarkedets parter og økonomiske interesseorganisationer samt relevante organer, der repræsenterer civilsamfundet. Dette partnerskab gælder for alle faser af programmeringsprocessen fra udformning over forvaltning og gennemførelse til overvågning og evaluering. Princippet er beskrevet i artikel 6 i forordningen om fælles bestemmelser for 2021-2027.

Figur 2. OECD's vej til udvikling af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet



Kilde: Forfatterens illustration med henvisning til Europa-Kommissionens Roadmaps for Administrative Capacity Building — Practical Toolkit (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2

SELVEVALUERINGSMATRIXEN TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET

Indledning

Selvevalueringsmatrixen til opbygning af administrativ kapacitet fungerer som "samtalestarter". Den indeholder en omfattende liste over elementer, der er relevante for den administrative kapacitet, og som kan sætte gang i drøftelser eller indsamling af udtalelser om en forvaltningsmyndigheds administrative kapacitet og kapacitet til forvaltning af investeringer. Den kan hjælpe en forvaltningsmyndighed med at forstå sine administrative styrker og svagheder og give indsigt i, om forvaltningsmyndigheden er i stand til at opfylde sine mål. Forvaltningsmyndighederne opfordres kraftigt til at udfylde denne matrix på grundlag af indgående drøftelser med en forskelligartet og repræsentativ gruppe af medarbejdere (f.eks. fra forskellige enheder i forvaltningsmyndigheden)¹⁰. Matrixen bør ikke betragtes som præskriptiv eller som en standardkabelon, men snarere som et redskab, der kan hjælpe forvaltningsmyndigheder med at undersøge deres unikke udfordringer og kapacitetsmangler på grundlag af de fælles dimensioner for administrativ kapacitet.

Selvevalueringsmatrixen er opbygget som følger:

- **Søjler:** Denne matrix dækker fire af de fem rammeelementer, der er illustreret i Figur 1, nemlig *i*) personaleledelse, *ii*) organisationsledelse, *iii*) strategisk planlægning, koordinering og gennemførelse og *iv*) støttemodtagere og interessenter. Dimensionen vedrørende befordrende rammebetingelser er ikke medtaget, da det generelt ligger uden for en individuel forvaltningsmyndigheds kapacitet og kompetence at påvirke disse.
- **Mål:** Hver søjle identificerer flere mål, som en forvaltningsmyndighed bør overveje at nå for at styrke sin administrative kapacitet og kapacitet til forvaltning af investeringer. For hvert mål gives der en detaljeret beskrivelse som referencescenarie.
- **Kapaciteter:** Under hvert mål er der en række forskellige specifikke kapaciteter, der kan hjælpe en forvaltningsmyndighed med at nå målet.
- **Dimensioner (god praksis):** Hver kapacitet opdeles i flere dimensioner, der er forbundet med et evalueringniveau. For hver dimension gives der en klar beskrivelse af "god praksis" som reference.

¹⁰ Hvis det er muligt og nødvendigt, kan en forvaltningsmyndighed også samarbejde med eksterne interessenter med henblik på at udfylde matrixen. (Se mere om inddragelse af interessenter i del 3 under OECD's metode til udvikling af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet).

For hver dimension (god praksis) kan forvaltningsmyndigheden derefter vurdere, i hvor høj grad myndighedens situation stemmer overens med referencen, på en skala med fire niveauer, der angives med forskellige farver, nemlig stærkt (grøn), betydeligt (lysegrøn), moderat (gul) og svagt (rød) samt muligheden "Ikke relevant (I/R)". Forvaltningsmyndigheden kan vælge graden ved at markere den tilsvarende kolonne eller udfylde den tilsvarende farve for hver dimension. Dette gør det muligt at visualisere styrkerne og svaghederne samt de søjler og mål, der kræver større opmærksomhed med hensyn til kapacitetsopbygning.

Forvaltningsmyndigheden bør så vidt muligt tage tre kriterier i betragtning ved afgørelsen af, om myndighedens kapacitetsniveau er stærkt, betydeligt, moderat eller svagt:

1. **Eksistens:** Hvor mange elementer forefindes eller anvendes, om nogen?
2. **Hyppighed:** Finder elementerne sted regelmæssigt og med tilstrækkelig hyppighed?¹¹
3. **Kvalitet:** Gennemføres elementerne som planlagt? Giver de forventede resultater? Overvåges og evalueres elementets funktion og effektivitet regelmæssigt? Forbedrer og tilpasser forvaltningsmyndigheden elementerne efter behov?

Når forvaltningsmyndigheden udfylder matrixen på grundlag af en gruppediskussion, kan anvendelsen af disse tre kriterier og de respektive spørgsmål fremme drøftelsen på en struktureret måde. **Der bør lægges størst vægt på kvalitetskriteriet.**

Selvevalueringsmatrixen er fleksibel med hensyn til anvendelighed. En forvaltningsmyndighed kan udfylde hele matrixen, udvalgte søjler eller bestemte kapaciteter. En forvaltningsmyndighed kan også tilpasse kapaciteten og dimensionerne i matrixen eller medtage yderligere kapaciteter og dimensioner for at afspejle sin særlige kontekst og behov. Ikke desto mindre anbefales det at udfylde hele matrixen mindst én gang (og ideelt set første gang) for at skabe en reference. Dette kan bidrage til at spore fremskridt over tid, identificere svage led og fremhæve vedvarende røde flag.

Matrixen kan anvendes af forvaltningsmyndigheder på nationalt og regionalt plan, selv om kapaciteten i nogle tilfælde differentieres efter det territoriale niveau. Matrixen kan udfyldes af flere forvaltningsmyndigheder i et land og danne grundlag for udveksling af erfaringer, identifikation af fælles udfordringer og igangsættelse af en drøftelse af mulige løsninger, der kan bidrage til at afhjælpe kapacitetsmangler. Desuden kan matrixen anvendes til peerlæring, dialog og udveksling mellem forvaltningsmyndigheder i forskellige lande, der gennemfører programmer inden for de samme sektorer (f.eks. konkurrenceevne, miljø, innovation eller transport).

Evalueringsproceduren kan, når det er relevant, anvendes af andre organer i forvaltnings- og kontrolsystemet, herunder attesteringsmyndigheden/regnskabsfunktionen, de nationale koordineringsorganer osv., navnlig når forvaltningsmyndigheden uddelegerer en del af sine funktioner til andre organer. Disse organer kunne fokusere på de kapaciteter og dimensioner, der er relevante for deres kompetencer, og nøjes med at foretage en selvevaluering af disse. Alternativt kan de udvikle en selvevalueringsmatrix baseret på de fem søjler og tilpasset deres udfordringer og aktiviteter.

Ud over at udfylde selve matrixen (dvs. gennemføre vurderingen) opfordres forvaltningsmyndighederne til at udarbejde yderligere dokumentation for drøftelserne. Forvaltningsmyndigheden kan f.eks. udarbejde et særskilt ark eller dokument, hvor begrundelsen for hver dimension nedskrives, dvs. hvorfor denne dimension anses for at være betydelig eller svag. Alternativt kan forvaltningsmyndigheden sammenfatte drøftelserne ved at skrive en kort kvalitativ beskrivelse for hver kapacitet som supplement til og underbyggelse af vurderingen.

¹¹ Hyppighedskriteriet finder muligvis ikke anvendelse på enkeltstående elementer såsom et websted, et kontaktpunkt, et langsigtet planlægningsdokument og lign.

SELVEVALUERINGSMATRIXEN TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET

SØJLE 1: MENNESKELIGE RESSOURCER

I denne dimension undersøges den sammensætning af færdigheder og kompetencer, der er nødvendig i en højtstående forvaltningsmyndighed. Den omfatter fire mål, nemlig 1) tiltrækning og rekruttering af de rette kandidater, 2) en strategisk tilgang til læring og udvikling, 3) et effektivt og engagerende præstationsstyringsystem og 4) en effektiv og kompetent ledelse hos forvaltningsmyndighederne.

MÅL 1: Tiltrækning og rekruttering af de rette kandidater

Forvaltningsmyndigheder skal være i stand til at tiltrække og rekruttere kvalificerede og motiverede kandidater. Forvaltningsmyndigheder, der har succes med dette, har identificeret den blanding af færdigheder og kompetencer, de har brug for. De indarbejder disse i jobbeskrivelser og opsøger proaktivt kandidater (f.eks. på universiteter og gennem offentlige arbejdsformidlinger) for at uddybe talentmassen. Vurderingsmetoderne er retfærdige og effektive og giver arbejdsgiverne mulighed for at vurdere en ansøgers forskellige facetter, dvs. ikke blot teknisk eller materiel viden.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Anlægge en struktureret tilgang til at identificere kompetencer	Identificerer væsentlige færdigheder og kompetencer, der tilføjer merværdi til forvaltningsmyndighedens arbejde. Disse bør omfatte specifik teknisk/materiel viden vedrørende programmet og ESI-fondene samt adfærdsmæssige/interpersonelle eller ledelsesmæssige kompetencer såsom konfliktløsning eller teamledelse.					
	Oplister og beskriver kompetencer på forskellige hierarkiske niveauer, herunder effektiv adfærd, der er knyttet til den enkelte inden for en kompetenceramme ¹² .					
	Anvender fælles kompetencer i jobprofiler, ansættelsesprocesser, præstationsvurdering, uddannelse og andre HR-processer.					

¹² Forvaltningsmyndighederne kan ønske at konsultere Europa-Kommissionens kompetenceramme i forbindelse med deres eksisterende kompetencerammer eller til inspiration i forbindelse med udvikling af nye kompetencerammer. EU's kompetenceramme er et sæt Excel-filer, der identificerer de kompetencer, som ansatte i forvaltningerne bør besidde. Den dækker alle typer forvaltninger, der forvalter eller gennemfører EFRU og Samhørighedsfonden, såsom nationale koordineringsorganer, forvaltnings-, attesterings- og revisionsmyndigheder, bemyndigede organer og fælles sekretariater. Tilgængelig her: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Samarbejder med den centrale HRM-myndighed om at dele færdigheds-/kompetencekrav for at skabe en fælles forståelse og tilgang på tværs af forvaltnings- og kontrolsystemet.				
	Reviderer og ajourfører regelmæssigt kompetencerammen.				
Appellere til talentfulde kandidater som foretrukken arbejdsgiver	Afgør, hvad der tiltrækker kandidater til forskellige stillinger og anciennitetsniveauer, f.eks. gennem medarbejderundersøgelser, fratrædelsessamtaler, universitetsaftaler, kandidatspørgeskemaer osv.				
	Skræddersyr hver rekrutteringskampagne med et optimeret budskab til målgruppen, f.eks. ved at skabe spændende jobbeskrivelser, hvori der lægges vægt på mulighederne for vækst og udvikling for yngre kandidater, det unikke internationale miljø for forvaltning af EU-midler og den indflydelse, de har på den regionale udvikling.				
	Anvender en række forskellige rekrutteringskanaler (f.eks. sociale medier, karrieremesser, rekrutteringskampagner) for at sikre, at jobopslagene når ud til så mange som muligt, og for at maksimere relevansen af kandidatpuljen.				
	Samarbejder med universiteter, offentlige arbejdsformidlinger og andre organisationer for at nå ud til flere kandidater.				
	Integrerer mangfoldighedshensyn (køn, socioøkonomisk baggrund, handicap osv.) i rekrutteringskampagner for at sikre en arbejdsstyrke, der repræsenterer det samfund, den tjener.				
	Tilbyder en rimelig løn i forhold til de relevante markeder for specialiserede stillinger/færdigheder (f.eks. ingeniører, IT-teknikere, jurister osv.) og fremhæver ikkeøkonomiske incitamenter (ferie, hjemmearbejde osv.).				
Effektive og virkningsfulde rekrutteringsprocesser	Rekrutteringseffektiviteten måles og spores ved hjælp af indikatorer som f.eks. "time to hire" eller "time to fill", og disse gennemgås regelmæssigt af ledelsen med henblik på forbedringer.				
	Rekrutteringsprocesser omfatter teknikker til afbødning af bias, f.eks. "blind screening", uddannelse af interviewere, mangfoldighedsmål.				
	Ansættelsesprocesser har klart definerede udvælgelseskriterier (vægtet med henblik på at optimere udvælgelsen af kompetencer). Ansøgerne gøres bekendt med de grundlæggende udvælgelseskriterier.				
	De IT-systemer, der anvendes i forbindelse med rekruttering, (f.eks. til at ansøge online) og vurderingsværktøjerne (f.eks. videointerview, onlinetest) er formålstjenlige og velegnede til at vurdere de typer af færdigheder og kompetencer, der er behov for.				
	Bruger indslusnings- eller onboardingprogrammer til at hjælpe nye medarbejdere med hurtigst muligt at komme i gang og blive effektive.				
	Anvender forskellige kontraktbestemmelser (f.eks. midlertidige ansættelseskontrakter kontra tjenestemandsansættelse/fastansættelse) for at få mere fleksibel adgang til personer med de nødvendige færdigheder, og håndterer stigninger i arbejdspresset.				
	Der findes gennemsigtige klagemekanismer, hvorigennem kandidater/interviewere kan indberette urimelig forskelsbehandling under rekrutteringsprocessen, f.eks. et dedikeret/uafhængigt HRM-kontaktpunkt.				

MÅL 2: En strategisk tilgang til læring og udvikling

Strategisk og effektiv forvaltning af ESI-fondene forudsætter løbende læring for at opbygge og støtte kapaciteten. Forvaltningsmyndigheder, der anlægger en strategisk tilgang til læring og udvikling, opstiller en langsigtet vision for behovene for udvikling af færdigheder og kompetencer. De identificerer proaktivt uddannelsesbehov gennem tiltag som høring af andre dele af forvaltnings- og kontrolsystemet eller gennem medarbejderundersøgelser. Lederne opfordres til at skabe en kultur med løbende og relevant læring, hvilket de kan gøre ved hjælp af forskellige værktøjer, de har til rådighed.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
En strategisk tilgang til identificering og udvikling af kompetencer	Har og anvender en langsigtet vision eller plan for læring og udvikling, der er i overensstemmelse med, hvordan forvaltningsmyndigheden agter at nå programmets mål.					
	Tilpasser læringsindholdet til kompetencerammen for at fastsætte klare forventninger til forskellige læringsmål i forskellige jobfamilier.					
	Giver medarbejderne mulighed for, f.eks. gennem præstationsstyringscyklussen og kompetencerammen, at identificere læringsbehov og ønsker for at skabe en "god cirkel" af konstruktiv feedback suppleret med muligheder for at få adgang til relevant læringsindhold.					
Læring understøttes af effektive værktøjer og processer	Tilbyder differentierede læringsmetoder (klasseundervisning, mentorordninger, indslusning, coaching osv.) for forskellige typer af modtagere og indhold.					
	Målretter læringsindholdet mod forskellige stillings-/anciennitetsniveauer eller funktionsområder (differentieret uddannelsesstilbud).					
	Læringen dækker de daglige og strategiske forretningsmæssige behov og evalueres regelmæssigt og forbedres, når det er nødvendigt.					
Forvaltningsmyndigheden fremmer en læringskultur	Måler medarbejdernes opfattelse af mulighederne for læring og udvikling i forvaltningsmyndigheden (f.eks. uddannelsesindhold, mentorordninger, læring på arbejdspladsen).					
	Ledelsen og individuelle ledere fremhæver ofte vigtigheden af løbende læring, som omfatter formel uddannelse, støttende mentor- og coachingprogrammer og initiativer til læring på arbejdspladsen.					
	Forvaltningsmyndigheden anvender en række værktøjer til at støtte læring, herunder interne informationsportaler, onlinekurser, klasseundervisning, blandet læring, studiebesøg, kortvarige opgaver i andre dele af forvaltningsmyndigheden, mentorordninger osv.					

MÅL 3: Et effektivt og engagerende præstationsstyringssystem

Inddragelse og motivering af medarbejdere er en vigtig løftestang for produktiviteten. Præstationsstyringssystemet strukturerer en stor del af dette engagement ved at skabe et forum, hvor medarbejdere og ledere kan have konstruktive samtaler, der kan fungere som bindeled til bedre organisatoriske resultater. Præstationsstyringen er baseret på klare og målbare kriterier, og klare politikker og processer bør tilskynde til gode resultater og skabe muligheder for udvikling af medarbejdernes kapaciteter.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Forvaltningsmyndighed en engagerer sig i en resultatkultur	Forvaltningsmyndigheden har klare resultatmål, som måles med regelmæssige mellemrum og formidles til personalet. Hver enhed har sine egne resultatmål, som bidrager til forvaltningsmyndighedens mål.					
	Lederne hylder og belønner gode præstationer og stimulerer den videre udvikling af højtydende medarbejdere (f.eks. specialiseret uddannelse, økonomiske incitamenter osv.).					
	Forvaltningsmyndigheden har klare politikker til at håndtere og forbedre dårlige resultater, f.eks. uddannelse, mentorordninger, følordninger eller i sidste ende afskedigelse.					
Forvaltningsmyndighed understøtter præstationsstyringen med de rette værktøjer	Alle medarbejdere gennemfører en regelmæssig præstationsvurderingsproces baseret på klare og gennemsigtige præstationskriterier og knyttet til en fælles kompetenceramme.					
	Præstationsstyring giver medarbejderne mulighed for at sende feedback opad i systemet til deres leder og have oprigtige diskussioner om projektresultater, muligheder for vækst, kvaliteten af arbejdsmiljøet osv.					
	Medarbejderne bedes om at give feedback på, hvorvidt præstationssystemerne er retfærdige, og de har adgang til klagemekanismer, hvis de er uenige i deres præstationsvurdering.					
Ledere støttes med henblik på at anvende præstationsstyring som en vigtig løftestang til at engagere og motivere medarbejdere	Formelle præstationsvurderinger anvendes systematisk som metoder til at identificere højtydende medarbejdere/potentielle fremtidige ledere.					
	Klare retningslinjer hjælper ledere og deres ansatte med at engagere sig konstruktivt og med ensartede forventninger i processen.					
	Lederne tilskyndes aktivt til at give løbende feedback til deres medarbejdere ud over de formelle præstationsvurderinger.					
	Lederne mødes regelmæssigt for at sammenligne og drøfte deres holds præstationer og kalibrere deres præstationsvurderinger for at sikre ligebehandling på tværs af enheder.					

MÅL 4: Effektiv og kompetent ledelse hos forvaltningsmyndighederne

Forvaltningsmyndighederne er afhængige af en effektiv og kompetent ledelse. I dokumentet "Recommendation on Public Service Leadership and Capability" opfordrer OECD tilsluttede lande til at investere i tre søjler i ledelsen i den offentlige sektor. For forvaltningsmyndigheder, der gennemfører programmer, har lederne en afgørende rolle at spille med hensyn til at opstille forventninger, organisere ressourcer og træffe rettidige, evidensbaserede beslutninger.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Værdidrevet kultur og ledelse	Ledere præciserer og kommunikerer de fælles grundlæggende værdier, som bør være retningsgivende for beslutningstagningen i forvaltningsmyndigheden.					
	Lederne støtter og hjælper med at udvikle foranstaltninger til fremme af mangfoldighed, inklusion og trivsel og foretager måling og benchmarking med regelmæssige mellemrum for at overvåge fremskridt, opdage og fjerne hindringer og udforme interventioner.					
	Lederne anerkender betydningen af at investere i fremsyn, innovation og analytiske færdigheder og kapaciteter.					
Medarbejderinddragelse anerkendes som en central prioritet for forvaltningsmyndigheden	Forvaltningsmyndigheden anerkender udtrykkeligt betydningen af personaleinddragelse, som behandles i planlægnings-/strategidokumenter og måles med regelmæssige mellemrum (en eller to gange om året) gennem medarbejderundersøgelser.					
	Lederne følger op på resultaterne af medarbejderundersøgelser, som anvendes til at justere ledelsen af forvaltningsmyndigheden.					
	Forvaltningsmyndigheden tilbyder nuværende og fremtidige/potentielle ledere af forvaltningsmyndigheder omfattende muligheder for at lære om lederskab. Dette bør omfatte strukturerede uddannelses- og udviklingsprogrammer og skræddersyet coaching for den øverste ledelse.					
	Forvaltningsmyndigheden medtager kompetencer vedrørende medarbejderinddragelse i sin kompetenceramme. Den anvender denne ramme ved ansættelse og forfremmelse af personale.					
	Lederne mødes med HR-ledere og afdelingsledere for at drøfte den nuværende og ønskede blanding af færdigheder og kompetencer blandt potentielle kommende ledere.					
	Forvaltningsmyndighederne tilpasser så vidt muligt økonomiske og ikkeøkonomiske incitamenter til relevante markedsniveauer og program mål med henblik på at kunne ansætte ledere.					

SØJLE 2: ORGANISATION

Denne rammedimension ser på de systemer, værktøjer, forretningsprocesser og elementer af organisationskulturen, der har indflydelse på, hvordan forvaltningsmyndighedernes personale arbejder. Den omfatter tre mål, nemlig 1) sikring af, at organisationsstrukturerne er egnede til deres formål, 2) forbedring af mekanismer til vidensstyring og informationsudveksling og 3) forbedring af ressourcefleksibiliteten gennem bedre planlægning af og mobilitet for arbejdsstyrken.

MÅL 1: Sikring af, at organisationsstrukturerne er egnede til deres formål

Forvaltningsmyndighederne opererer i komplekse miljøer med mange lag. I denne sammenhæng skal organisationsstrukturerne sikre en klar kommandovej og ansvarlighed for beslutningstagningen. Forvaltningsmyndighederne skal også være fleksible nok til at muliggøre omfordeling af ressourcer, når det er nødvendigt, og til at tage hensyn til en bred vifte af interne og eksterne interessenters synspunkter. Systemer og forretningsprocesser kan revideres og optimeres for at lette dette, samtidig med at de fungerer inden for stramme lovgivningsmæssige rammer.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Forvaltningsmyndighedens organisationsstruktur optimerer resultaterne	Hver arbejdsenhed har klare mål, der bidrager til forvaltningsmyndighedens overordnede mål. Disse mål er sammenhængende — de kræver lignende kompetencer og fremmer fælles arbejde.					
	Arbejdshederne dækker i vid udstrækning alt det arbejde, der skal udføres i forvaltningsmyndigheden. Det står klart, hvem der gør hvad, når der kommer nye opgaver.					
	Der er intet overlappende arbejde eller dobbeltarbejde i forvaltningsmyndigheden — ingen arbejdsenhed foretager sig nøjagtig det samme som en anden.					
	Organisationsstrukturen revideres regelmæssigt (f.eks. hver programmeringsperiode eller oftere) for at sikre, at den fortsat er passende i forhold til behovene i forbindelse med programgennemførelsen over tid.					
En gennemsigtig og klart defineret organisationsstruktur	En organisationsplan eller en tilsvarende intern portal indeholder de grundlæggende oplysninger om hver enhed og dens roller og ansvarsområder i forvaltningsmyndigheden og dens bemyndigede organer. Dette omfatter forholdet mellem enhederne med hensyn til rapportering, tilsyn og samarbejde.					
	Personalet i forvaltningsmyndigheden og forvaltnings- og kontrolsystemet har en fælles forståelse af, hvem der gør hvad, og hvordan deres enhed bidrager til systemet i bredere forstand.					
	Eksterne interessenter, f.eks. støttemodtagere, forstår, hvilken organisation/enhed de skal kontakte i alle tilfælde ad den relevante kanal (f.eks. websted, ofte stillede spørgsmål eller generisk mailboks).					

MÅL 2: Forbedring af mekanismer til vidensstyring og informationsudveksling

Effektive strategier for vidensstyring er afgørende for forvaltningsmyndighedens drift. Systemer, protokoller og processer — understøttet af IT-systemer — kan hjælpe personalet med at samarbejde bedre og træffe vigtige beslutninger effektivt. Vidensstyring kan bidrage til at tackle svære problemer med intern viden og fremskynde innovation.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Sikre et effektivt samarbejdende personale	Effektive ledelsesudvalgsstrukturer gør det muligt at udveksle oplysninger og koordinere på tværs af forvaltningsmyndighedens ledelsesteam og på tværs af det bredere forvaltnings- og kontrolsystem.					
	Operationelle/ikkeledende medarbejdere har fora eller kanaler til udveksling af erfaringer, løsninger på fælles udfordringer og forbedringer af arbejdsmetoder. Dette kunne omfatte tværfaglige teams, uformelle mekanismer gennem personalenetværk, formidling af praksis eller "diskussionsgrupper" efter tematiske linjer for at give fagfolk mulighed for at udveksle erfaringer i hele forvaltnings- og kontrolsystemet.					
	Ledelsen tager skridt til at tilskynde til horisontalt samarbejde og støtte personalenetværk, og den kommunikerer med sit personale om de koordineringsaktiviteter, de pågældende personer er involveret i.					
	Personalet opfordres til at identificere dobbeltarbejde eller koordineringsproblemer og til at tage disse spørgsmål op over for deres leder eller et passende kontaktpunkt.					
IKT-systemer understøtter og driver vidensstyring, informationsdeling og dokumentstyring	Informationsportaler i forvaltningsmyndigheden leverer ajourførte oplysninger i realtid om den lovgivningsmæssige udvikling for at vejlede beslutningstagningen og støtte alle involverede interessenter. Disse oplysninger deles proaktivt.					
	Der findes IKT-værktøjer til at dokumentere og udveksle erfaringer. De kan omfatte områder, hvor standardmodeller og -værktøjer kan deles, svar på ofte stillede spørgsmål, en vidensplatform til indsamling og formidling af erfaringer, f.eks. nylige løsninger på hyppige problemer, brugerskabte interne wikier, vejledninger, manualer, kalendere, kontaktpunkter, konsulentdatabaser, revisionsplanlægningskalender, tidligere revisionsafgørelser osv.					
	Personalet har en fælles forståelse af den korrekte anvendelse af IT-systemer og informations- og dokumenthåndteringssystemer for at sikre vidensoverførsel. Dette understøttes af efteruddannelse og/eller kommunikation.					
	IT-systemerne er brugervenlige og godt tilpasset forvaltningsmyndighedens daglige virkelighed, idet de muliggør integreret realtidssporing af ESI-fondenes udgifter, forudgående kontrol, efterfølgende revision og andre nødvendige forvaltningsfunktioner.					

MÅL 3: Forbedring af ressourcefleksibiliteten gennem bedre planlægning af og mobilitet for arbejdsstyrken

Regler og procedurer understøtter forvaltningsmyndighedens personales indsats for gennemsigtighed og ansvarlighed. Forvaltningsmyndigheder med en vis grad af fleksibilitet kan dog bedre kanalisere ressourcer — mennesker og penge — derhen, hvor de kan gøre størst nytte. Dette indebærer, at lederne bemyndiges til at træffe beslutninger om budgetbevillinger (f.eks. til uddannelse), samtidig med at de holder sig inden for en samlet budgetramme, og at de interne processer for at flytte medarbejdere og penge så let som muligt strømlines.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Reglerne for finansiel forvaltning giver mulighed for en passende grad af ledelsesmæssig fleksibilitet	Forvaltningsmyndigheder har en passende grad af budgetfleksibilitet til at kunne forvalte deres programmål. Dette kan omfatte muligheden for at anvende midler til teknisk bistand på måder, der opfylder forvaltningsmyndighedens behov og Kommissionens standarder.					
	Der findes en klar og fælles forståelse blandt aktørerne med hensyn til budgetfleksibilitet, f.eks. hvornår det er acceptabelt og nyttigt at flytte midler eller fremføre midler til et forsinket projekt. Dette understøttes af fælles kommunikation, værktøjer og uddannelse.					
Medarbejdere og arbejdsgange matches gennem intern omfordeling	Forvaltningsmyndigheden har indført systemer, der giver mulighed for fleksibilitet med hensyn til at matche udbuddet af arbejdskraft med efterspørgslen, f.eks. ved midlertidigt at forflytte personale til andre dele af forvaltnings- og kontrolsystemet. De omfatter en pulje af medarbejdere med de relevante kvalifikationer, færdigheder og kompetencer, der er i stand til at påtage sig midlertidig tjeneste i en anden stilling eller kortvarige arbejdsudvekslinger.					
	Personer, der deltager i disse systemer, belønnes gennem bedre muligheder for forfremmelse eller andre incitament, som er integreret i medarbejdernes præstations- og læringsplaner.					
Strategisk planlægning af arbejdsstyrken	HR-fagfolk i forvaltningsmyndigheden forstår de færdigheder, der er nødvendige for at opfylde forvaltningsmyndighedens strategiske prioriteter, og de spiller en strategisk rolle i opbygningen af den nødvendige arbejdsstyrke.					
	Topledere spiller en aktiv og strategisk rolle med hensyn til at støtte udviklingen af deres arbejdsstyrke.					
	Forvaltningsmyndigheden udnytter personaleafgange/organisationseftersyn som muligheder for at afstemme kvalifikationer bedre med behovet, f.eks. gennem nyprofilering eller tilpasning af visse job eller opgaver for at sikre en bedre udnyttelse af færdigheder.					

SØJLE 3: STRATEGISK PLANLÆGNING, KOORDINERING OG GENNEMFØRELSE

I dimensionen for strategisk planlægning, koordinering og gennemførelse undersøges forskellige aspekter af investeringscyklussen — fra strategiudvikling, prioritering og koordinering over projektplanlægning og -udvælgelse til projektgennemførelse, overvågning og evaluering. Den omfatter fire mål, nemlig 1) at anlægge en mere strategisk tilgang til programplanlægning, programmering og prioritering, 2) at optimere koordineringen og kommunikationen i forbindelse med programudformning og -gennemførelse, 3) at gøre programgennemførelsesprocessen mere strategisk og 4) at udvide praksis for resultatmåling for bedre at understøtte resultatevalueringer.

MÅL 1: Anlægge en mere strategisk tilgang til programplanlægning, programmering og prioritering

OP-målene har stærke og klare forbindelser til strategiske dokumenter på højere niveauer (f.eks. nationale/regionale udviklingsplaner og sektorstrategier). Programprioriteterne afspejler de faktiske lokale, regionale og nationale udviklingsbehov og afbalancerer strategiske og tekniske overvejelser. Programmet gennemføres på en integreret måde for at udnytte synergier på tværs af prioritetsakser og lette projekter på tværs af jurisdiktioner.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Sikre, at programmet er sammenhængende med og knyttet til strategiske rammer på højere niveauer (nationale eller sektorspecifikke)	Definere klare program mål og formulere forbindelserne mellem program mål og strategiske udviklingsmål på nationalt plan.					
	Formulere forbindelserne og sammenhængen mellem programmets målsætninger og strategiske mål for de enkelte politikområder, der er relevante for programmet.					
	Konsultere eller henvise til programmets strategiske dokumenter (f.eks. programhandlingsplaner eller nationale/regionale udviklingsstrategier) som rettesnor for beslutningstagning og programgennemførelse.					
	Kontrollere eller konsultere partnerskabsaftalen og/eller andre programmer i landet for at undgå konflikter mellem de strategiske mål					
Sikre, at programmets investeringsprioriteter	Samarbejde med en bred vifte af interne og eksterne interessenter ¹³ for at fastlægge programmets investeringsprioriteter.					

¹³ Interne interessenter omfatter forvaltningsmyndigheden, atteringsmyndigheden/regnskabsfunktionen, revisionsmyndigheden, bemyndigede organer og nationale koordineringsorganer. Eksterne interessenter er interessenter uden for forvaltnings- og kontrolsystemet — fra nationale myndigheder (f.eks. fagministerier og -agenturer) og subnationale myndigheder (f.eks. regionale og lokale myndigheder) til den private sektor, erhvervsorganisationer, civilsamfundsorganisationer, den akademiske verden osv. De omfatter også støttemodtagere og dem, der støtter støttemodtagere, såsom konsulenter, faglige sammenslutninger og erhvervs-sammenslutninger, subnationale regeringssammenslutninger osv.

afspejler nationale, regionale og/eller lokale udviklingsbehov	Forklare, hvordan programmets prioriteter støtter prioriteter og strategier på nationalt, regionalt og/eller lokalt plan, og matche prioriteterne med tilgængelig medfinansiering.					
Udnytte komplementariteten og synergiene på tværs af prioritetsakser	Lette regelmæssig udveksling på tværs af politikområder, der er relevante for programmet, og fastsætte koordineringsmekanismer (f.eks. fælles interne strukturer og integrerede territoriale investeringer (ITI'er)) og incitamenter til at tiltrække og udvælge investeringer, der vedrører flere prioritetsakser inden for programmet.					
	Regelmæssigt gennemgå fremskridtene i gennemførelsen af programmet for at sikre komplementaritet mellem prioritetsakser og foretage justeringer, når det er nødvendigt.					
Støtte samarbejde på tværs af jurisdiktioner¹⁴	Systematisk identificere investeringer, der kan drage fordel af samarbejde på tværs af jurisdiktioner gennem særlige mekanismer eller procedurer (f.eks. en taskforce eller indarbejdelse heraf i vejledningen om udformning af indkaldelser).					
	Proaktivt udforme indkaldelser og tilbyde incitamenter til at tilskynde til projekter på tværs af jurisdiktioner.					
	Yde tilsvarende støtte til støttemodtagere med henblik på at reagere på sådanne indkaldelser (f.eks. rådgivningsstøtte om tværkommunalt samarbejde, ITI'er, etablering af en særlig kontakt til rådgivning om samarbejdsinvesteringer på tværs af jurisdiktioner).					

MÅL 2: Optimere koordineringen og kommunikationen i forbindelse med programudformning og -gennemførelse

Effektiv koordinering mellem interne og eksterne interessenter i alle faser af programmets gennemførelse ved hjælp af både institutionaliserede og uformelle mekanismer. Mekanismerne anvendes regelmæssigt og er tilgængelige for alle interessenter i målgruppen. Gennemførelsen af programmet foregår i overensstemmelse med national, regional og sektormæssig udvikling. Informationsudvekslingen mellem forvaltningsmyndigheden og interne og eksterne interessenter er tovejs, målrettet, regelmæssig og rettidig og omfatter spørgsmål gennem hele programmeringscyklussen.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Sikre en effektiv blanding af "hårde" og "bløde" koordineringsmekanismer i	Reglerne og procedurerne for koordinering i forvaltnings- og kontrolsystemet er veletablerede (dvs. møderne arrangeres som planlagt, ingen væsentlige forsinkelser i kommunikationen osv.).					
	Regelmæssigt vurdere og indsamle feedback fra aktørerne i forvaltnings- og kontrolsystemet for at sikre koordineringsmekanismernes kvalitet og effektivitet.					

¹⁴ Samarbejde på tværs af jurisdiktioner henviser til projekter og investeringer, der foreslås og gennemføres af mere end én lokalforvaltningsstøttemodtager, således at investeringen anvendes på tværs af kommunale eller regionale jurisdiktionsgrænser i et land, f.eks. ITI'er.

hele forvaltnings- og kontrolsystemet	Etablere formelle dialogmekanismer (f.eks. tematiske netværk, arbejdsgrupper osv.), som regelmæssigt samler interne interessenter.				
	Deltage aktivt i dialogmuligheder, der arrangeres af andre, f.eks. det nationale koordineringsorgan, bemyndigede organer eller andre forvaltningsmyndigheder.				
Få mest muligt ud af de udvekslingsmuligheder, som Europa-Kommissionen tilbyder	Indgå i en aktiv og konstruktiv dialog med landets tilknyttede geografiske enhed i GD REGIO.				
	Udveksling med forvaltningsmyndigheder i andre medlemsstater ved hjælp af de værktøjer, som Europa-Kommissionen tilbyder, f.eks. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.				
<u>For nationale forvaltningsmyndigheder:</u> Sikre effektiv koordinering med nationale og subnationale myndigheder	Koordinere med andre offentlige myndigheder (f.eks. fagministerier) vedrørende regulering af og strategier for politikområder osv. for at sikre en gnidningsløs programgennemførelse (f.eks. opfyldelse af forhåndsbetingelser).				
	Koordinere med andre nationale forvaltningsmyndigheder og offentlige institutioner (og regionale forvaltningsmyndigheder, hvor det er relevant) gennem hele programmets udformnings- og gennemførelsesproces for at fremme sammenhæng og undgå overlappning mellem eller gentagelse af mål, projektyper og mulige støttemodtagere.				
	Regelmæssigt drøfte programmets udformning og gennemførelse med subnationale forvaltningsmyndigheder og andre myndigheder (dvs. regionale og lokale) for at udnytte den regionale og lokale viden.				
<u>For regionale forvaltningsmyndigheder:</u> Sikre effektiv koordinering med nationale og subnationale myndigheder	Koordinere med nationale og lokale myndigheder i hele gennemførelsesprocessen for det regionale program for at sikre sammenhæng på tværs af jurisdiktioner og overensstemmelse med nationale prioriteter.				
	Aktivt drøfte udformningen og gennemførelsen af det regionale program med lokale myndigheder på forskellige stadier af investeringsprocessen for bedst muligt at skræddersy gennemførelsesprocessen for det regionale program, så det opfylder lokale behov og kapaciteter.				
Udveksle oplysninger og viden i hele forvaltnings- og kontrolsystemet på en rettidig og effektiv måde	Sikre, at mekanismer til udveksling af oplysninger (f.eks. webportal, e-mails, møder osv.) er effektive og tilgængelige og anvendes regelmæssigt af alle aktører i forvaltnings- og kontrolsystemet.				
	Arrangere regelmæssige, formelle møder med forskellige aktører (f.eks. ledere, teknisk personale og eksperter) i forvaltnings- og kontrolsystemet for at udveksle oplysninger og identificere problemer og løsninger. På disse møder er der klare dagsordener, fri udveksling af oplysninger, veldefinerede næste skridt og forventninger samt tildeling af ansvar for handling og opfølgning.				

MÅL 3: Gøre programgennemførelsesprocessen mere strategisk

Indkaldelser af projektforslag og udvælgelsesprocesser understøtter programmålene og tilpasses kapaciteten hos forskellige støttemodtagere på grundlag af solid planlægning og robuste projektvurderinger. Indkaldelserne har en høj udnyttelsesgrad og tiltrækker innovative projekter. Forvaltningsmyndigheden kan identificere og afbøde forskellige risici i hele programcyklussen og hjælpe bemyndigede organer og støttemodtagere med at gøre det samme. Der er få eller ingen forsinkede projekter.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Tilpasse indkaldelser og udvælgelse af projektforslag til støttemodtagernes kapacitet	Høre og samarbejde med interessenter (bemyndigede organer, støttemodtagere, subnationale myndigheder eller organer osv.) om udformningen af indkaldelser og projektudvælgelseskriterier.					
	Gennemføre forudgående markedsundersøgelser i forbindelse med udformningen af indkaldelser og projektudvælgelseskriterier, når det er nødvendigt (f.eks. for at forstå potentielle støttemodtageres behov).					
	Strukturere indkaldelser, så de er skræddersyet til forskellige typer projekter, modtagergrupper (f.eks. enheder i den offentlige eller den private sektor) og modtagerkapaciteter, for at sikre effektiviteten af alle indkaldelser (f.eks. høj udnyttelsesgrad og bred pulje af støttemodtagere til indkaldelser af konkurrerende forslag).					
	Regelmæssigt indsamle feedback fra forskellige grupper af støttemodtagere og foretage justeringer af indkaldelsens udformning i programmeringsperioden, når det er nødvendigt.					
Udforme indkaldelser og udvælgelseskriterier, der identificerer innovative projekter	Gennemføre markedsundersøgelser for at forstå nye markedstendenser og ny teknologi på politikområder, der er relevante for programmet, og integrere den viden, der er opnået i projektindkaldelserne.					
	Regelmæssigt høre interessenter (bemyndigede organer, støttemodtagere) med henblik på at forstå nye markedstendenser og ny teknologi på politikområder, der er relevante for programmet, og integrere den erhvervede viden i indkaldelserne af forslag.					
	Udforme indkaldelser og udvælgelseskriterier med henblik på at tiltrække innovative projekter (f.eks. projekter, der anvender nye teknologier eller bidrager til mere end én prioritetsakse, osv.).					
Minimere behovet for at overføre projekter til den efterfølgende programmeringsperiode	Forberede en pipeline af nye projekter forud for den nye programmeringsperiode.					
	Løbende overvåge og afbøde projektgennemførelsesrisici gennem hele investeringscyklussen ved hjælp af særlige mekanismer/værktøjer (f.eks. en taskforce).					
	Regelmæssigt udveksle oplysninger om risikostyring og god praksis med forvaltnings- og kontrolsystemet via særlige mekanismer/værktøjer (f.eks. webportal, regelmæssige møder og arbejdsgrupper).					
	Regelmæssigt udveksle oplysninger om risikostyring med andre forvaltningsmyndigheder eller eksterne offentlige institutioner.					

MÅL 4: Udvide praksis for resultatmåling for bedre at understøtte resultatevalueringer

Resultatmålinger afspejler både programmets strategiske og tekniske fremskridt (dvs. opfyldelse af højere udviklingsmål). De er baseret på solid dokumentation (f.eks. veludformede indikatorer og effektiv dataindsamling). Resultaterne anvendes til at støtte beslutningstagningen gennem hele investeringscyklussen.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Opbygge robuste målesystemer for programmets investeringsresultater	Supplere den EU-krævede resultatmåling for programmet med yderligere et sæt klare og strømlinede indikatorer, der registrerer de ønskede finansielle, tekniske og strategiske resultater af programmet i forhold til nationale, regionale eller sektorspecifikke udviklingsmål (f.eks. i hvilket omfang programmet bidrager til at nå programmets mål og nationale/sektorspecifikke/regionale mål).					
	Samarbejde med bemyndigede organer og støttemodtagere om at udforme indikatorerne for at sikre, at de er nyttige og realistiske baseret på interessenternes rapporteringskapacitet og -ressourcer.					
Sikre effektiv dataindsamling	Anvende forskellige værktøjer og metoder til at indsamle kvantitative og kvalitative data, herunder aktiv koordinering med relevante offentlige institutioner (f.eks. nationale eller regionale statistiske institutter, sektormyndigheder eller sammenslutninger) for at forbedre dataindsamlingen over tid.					
	Yde løbende og aktiv støtte til bemyndigede organer og støttemodtagere med henblik på dataindsamling og -rapportering (f.eks. deling af overvågningsværktøjer, arrangere workshoper og uddannelse osv.).					
Ajournføre indikatorer til støtte for resultatevalueringer og bruge resultaterne til at forbedre programgennemførelsen	Regelmæssigt undersøge resultaterne af evalueringerne og bruge dem til at forbedre programgennemførelsen (f.eks. indkaldelsesstruktur og udvælgelseskriterier).					
	Opretholde en dialog med bemyndigede organer og støttemodtagere i hele programmeringsperioden for at sikre, at indikatorerne er ajournførte og relevante over tid.					
Anvende overvågningsudvalget strategisk for at forbedre programgennemførelsen	Udforme en klar og konstruktiv dagsorden for mødet i overvågningsudvalget for at sikre, at programmets tekniske og strategiske fremskridt, udfordringer i forbindelse med gennemførelsen og potentielle løsninger drøftes på udvalgsmøderne.					
	Følge op på resultaterne af mødet, gennemføre løsningerne inden for en klar og aftalt tidsplan og rapportere tilbage på det næste udvalgsmøde.					

SØJLE 4: STØTTEMODTAGERE OG INTERESSENER

Under denne søjle ses der på kapaciteten til at sikre, at støttemodtagere og interessenter med succes kan udforme og gennemføre strategier og projekter, nemt kan reagere på indkaldelser, mødes af et minimalt behov for justeringer og bidrager til indsamling og indrapportering af projekt- og programdata til støtte for overvågning og evaluering. Den omfatter to mål, nemlig 1) effektiv opbygning af støttemodtagernes kapacitet og 2) aktivt samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter.

MÅL 1: Effektiv opbygning af støttemodtagernes kapacitet

Forskellige grupper af støttemodtagere modtager løbende, rettidig og målrettet støtte fra forvaltningsmyndigheden/de bemyndigede organer. Forvaltningsmyndigheden har et godt kendskab til støttemodtagernes behov og kapacitet. Støttemodtagerne har klare retningslinjer for projektansøgnings- og gennemførelsesprocedurer/-processer. De kan nemt anmode forvaltningsmyndigheden/de bemyndigede organer om hjælp og modtage effektive svar inden for en aftalt tidsramme. De modtager rettidigt og regelmæssigt oplysninger om programgennemførelsen, herunder ændringer i reguleringen.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Yde skræddersyet støtte af høj kvalitet til støttemodtagerne	Gennemføre en klar handlingsplan for at vejlede og støtte forskellige modtagergrupper med konkrete og regelmæssige aktiviteter baseret på identificerede behov og kapaciteter hos modtagerne.					
	Sikre, at støttemodtagerne har let adgang til brugervenlige og ajourførte vejledningstilbud og støtteforanstaltninger.					
	Høre forskellige modtagergrupper i forbindelse med udformningen af vejledning til og støtteforanstaltninger for støttemodtagerne og regelmæssigt indsamle deres feedback for at ajourføre og forbedre vejledningen/aktiviteterne.					
Kommunikere rettidigt og effektivt med støttemodtagerne	Have et enkelt kontaktpunkt (eller en konsolideret liste over målrettede kontakter), som kan besvare støttemodtagernes spørgsmål, herunder vejlede om spørgsmål vedrørende projektudformning og gennemførelse, der opstår i løbet af projektcyklussen.					
	Reagere på støttemodtagernes anmodninger inden for en forud fastsat tidsramme, der er godt formidlet.					
Fremme løbende informationsudveksling med og blandt støttemodtagerne	Stille en række værktøjer og platforme til udveksling af oplysninger til rådighed for støttemodtagerne, herunder fysiske netværk og onlineplatforme.					
	Regelmæssigt udveksle oplysninger om programgennemførelsen med støttemodtagerne (f.eks. kvartalsvis).					
	Aktivt støtte udveksling mellem støttemodtagere om fælles udfordringer og god praksis for programgennemførelse (f.eks. ved at oprette mekanismer såsom regelmæssige workshopper).					
Indgå i partnerskaber med professionelle	Aktivt rådføre sig med en bred vifte af professionelle organisationer (f.eks. konsulenter, handelskamre osv.) for at støtte støttemodtagernes kapacitetsopbyggende aktiviteter.					

modtagerstøtteorganisationer	Regelmæssigt udveksle synspunkter med professionelle organisationer for at identificere og opnå bedre forståelse af støttemodtagernes behov, udfordringer i forbindelse med projektgennemførelsen osv.					
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

MÅL 2: Aktivt samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter (f.eks. subnationale enheder, repræsentanter for den private sektor og civilsamfundet)

Forvaltningsmyndigheden har særlige mekanismer til at sikre et aktivt samarbejde med interne og eksterne interessenter i hele investeringscyklussen. Forvaltningsmyndigheden har et stærkt, tillidsfuldt og samarbejdsbaseret forhold til interessenter baseret på regelmæssig og effektiv tovejskommunikation. Interessenternes bidrag anvendes til at udvikle konkrete løsninger til at afhjælpe mangler i programgennemførelsen.

Kapacitet	Dimension (god praksis)					I/R
Forstå behovene hos en bred vifte af interessenter	Regelmæssigt registrere forskellige eksterne interessenters behov (ud over programmets støttemodtagere) gennem undersøgelser, forskning, fokusgrupper osv.					
	Tilskynde en bred vifte af eksterne interessenter til at deltage i programmets gennemførelsescyklus (fra fastsættelse af mål og prioriteter til evaluering) og regelmæssigt indsamle deres indsigt i udfordringer for og potentielle løsninger på programmets gennemførelse.					
	Udveksle oplysninger om interessenters behov og indsigter i forvaltnings- og kontrolsystemet og bruge dem til at forbedre programgennemførelsen.					
Opbygning af interessenters evne til at deltage i udformningen og gennemførelsen af programmet	Identificere de udfordringer, som forskellige typer interessenter (f.eks. virksomheder, NGO'er, forskningsinstitutter, subnationale enheder osv.) står over for i forskellige faser af programmets gennemførelse.					
	Yde skræddersyet støtte til forskellige typer interessenters (f.eks. subnationale enheder) opbygning af kapacitet til at bidrage til programgennemførelsen (f.eks. workshopper, onlinehøringer osv.).					
	Regelmæssigt indsamle tilbagemeldinger fra forskellige interessenter om kvaliteten og effektiviteten af de kapacitetsopbyggende aktiviteter, som de beskæftiger sig med.					
	Bruge tilbagemeldingerne til at ajourføre de kapacitetsopbyggende aktiviteter for interessenter.					
Opbygge platforme til dialog med flere interessenter med henblik på et bredere og mere effektivt input fra interessenter	Udvikle en dedikeret, formel platform til dialog med flere interessenter, hvor de kan levere regelmæssige, systematiske og koordinerede input til hele programmets udformnings- og gennemførelsescyklus.					
	Fremme en konstruktiv dialog gennem multiinteressentplatformen for at identificere de næste klare skridt til at forbedre programgennemførelsen.					
	Formidle resultaterne af drøftelserne og opfølgningen (gennemførelse af de næste skridt) blandt interessenter og andre aktører (den brede offentlighed).					

3 OECD'S VEJ TIL UDVIKLING AF FORANSTALTNINGER TIL OPBYGNING AF ADMINISTRATIV KAPACITET

Indledning

Udviklingen af foranstaltninger til administrativ kapacitetsopbygning begynder med en selvevaluering og input fra forskellige enheder i en forvaltningsmyndighed samt interne og eksterne interessenter¹⁵, der er relevante for gennemførelsen af forvaltningsmyndighedens program. Det kræver derefter strukturering og prioritering af konkrete foranstaltninger rettet mod specifikke kapacitetsmangler. En forvaltningsmyndighed kan håndtere denne proces på forskellige måder. En tilgang er at udvikle en køreplan for administrativ kapacitetsopbygning, som omfatter omfattende foranstaltninger til opbygning af kapacitet til forvaltning og anvendelse af EU-midler. Denne tilgang fremmes i programmeringsperioden 2021-2027 som et redskab for forvaltningsmyndigheder til mere strategisk at anvende teknisk bistand og opbygge administrativ kapacitet. Det er blevet kraftigt anbefalet, at de medlemsstater, der oplever svagheder i den administrative kapacitet eller har en mindre overbevisende historik i forhold til gennemførelse, udarbejder køreplaner for administrativ kapacitetsopbygning. Køreplanen er et strategisk dokument, der kan udarbejdes for individuelle programmer eller for medlemsstater¹⁶.

En køreplan for administrativ kapacitetsopbygning fastsætter klare mål og prioriteter for og initiativer til kapacitetsopbygning og kan bruges til at måle fremskridt over tid. Den kan også bruges til at formidle forventninger, skabe opbakning blandt programmets gennemførelsesinteressenter¹⁷ og skabe en følelse af ansvarlighed for gennemførelsen af initiativerne i køreplanen. Europa-Kommissionens praktiske værktøjskasse (*Roadmaps for Administrative Capacity Building — Practical Toolkit*) giver praktisk støtte og instruktioner til forvaltningsmyndigheder, der ønsker at anvende denne tilgang. For at støtte

¹⁵ Interne interessenter omfatter forvaltningsmyndigheden, attesteringsmyndigheden/regnskabsfunktionen, revisionsmyndigheden, bemyndigede organer og nationale koordineringsorganer. Eksterne interessenter er interessenter uden for forvaltnings- og kontrolsystemet — fra nationale myndigheder (f.eks. fagministerier og -agenturer) og subnationale myndigheder (f.eks. regionale og lokale myndigheder) til den private sektor, erhvervsorganisationer, civilsamfundsorganisationer, den akademiske verden osv. De omfatter også støttemodtagere og dem, der støtter støttemodtagere, såsom konsulenter, faglige sammenslutninger og erhvervssammenslutninger, subnationale regeringsammenslutninger osv.

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

¹⁷ Herunder internt i forvaltningsmyndigheden, de bemyndigede organer, støttemodtagerne og de nationale koordineringsorganer samt i andre forvaltningsmyndigheder og offentlige institutioner, der er involveret i forvaltningen af EU-midler.

forvaltningsmyndighederne i deres identificering af udfordringer med hensyn til administrativ kapacitet og passende foranstaltninger indeholder dette afsnit i selvevalueringsinstrumentet til opbygning af administrativ kapacitet en metode til udvikling af en køreplan for opbygning af administrativ kapacitet, som er i overensstemmelse med den tilgang, der er beskrevet i Kommissionens praktiske værktøjskasse. Metoden blev anvendt under det projekt til opbygning af administrativ kapacitet, der blev gennemført med de fem pilotforvaltningsmyndigheder (Boks 1, afsnit 1). Det er ikke den eneste måde at gribe opgaven an på, men er snarere én mulighed, som forvaltningsmyndighederne kan overveje. Det, der er anderledes ved den fremgangsmåde, som er beskrevet nedenfor, sammenlignet med Kommissionens praktiske værktøjskasse, er brugen af selvevalueringsmatrixen som et første skridt (se Figur 2 i afsnit 1).

OECD's metode til udvikling af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet

OECD's metode hjælper forvaltningsmyndigheder med at se konstruktivt på deres administrative styrker, svagheder og muligheder. Det er en opdagelsesproces, der gør det muligt for de forskellige aktører, som er involveret i et programs udformning, forvaltning, gennemførelse og evaluering, at udveksle erfaringer, observationer og idéer. En vellykket undersøgelse og håndtering af udfordringer i forbindelse med administrativ kapacitet og kapacitet til investeringsforvaltning kræver et åbent sind, vilje til at overveje forskellige perspektiver og vilje til at gennemføre ændringer. OECD's metode anvender et interaktivt workshopformat med deltagelse af flere interessenter til at indsamle oplysninger, identificere løsninger og udforme foranstaltninger. For at støtte gennemførelsen af disse foranstaltninger indeholder Kommissionens praktiske værktøjskasse nærmere detaljer om udvikling af indikatorer og om finansieringsmuligheder. Andre aktører — herunder nationale koordineringsorganer — der ønsker at foretage selvevalueringen, kan få indsigt ved at læse dette afsnit, navnlig hvis de planlægger at inddrage flere interessenter i processen.

Denne OECD-metode består af fem hovedtrin (se Figur 2 i afsnit 1), nemlig at:

1. udfylde selvevalueringsmatrixen — tilvejebringe foreløbig indsigt
2. gennemføre workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet — samarbejde om at identificere styrker, svagheder og muligheder
3. udvikle foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet — fastsætte mål og udvælgelse af prioriterede foranstaltninger
4. samle alting til en helhed — skabe ejerskab
5. gennemføre foranstaltningerne til opbygning af administrativ kapacitet — indføre god praksis.

Inddragelse af interessenter er et grundlæggende element i OECD's tilgang til udvikling af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet og bør indgå i hele selvevalueringen. Omfanget og formatet af inddragelsen af interessenter vil variere alt efter trin/fase og afhænger af mål og opgaver. Trin 1, udfyldelse af matrixen, giver eksempelvis forvaltningsmyndigheden mulighed for at samle interne repræsentanter fra forskellige afdelinger, som kan reflektere over organisationens kapacitet, identificere centrale udfordringer og opstille prioriteter for yderligere indgående drøftelser. Når det er muligt, kan forvaltningsmyndigheden også have et ønske om at inddrage nogle eksterne interessenter i det første skridt, f.eks. via et spørgeskema eller personlige høringer. Trin 2, gennemførelse af workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet, har til formål at samle en bredere vifte af interessenter med henblik på fortsat at indsamle forskellige perspektiver og på at validere resultaterne fra trin 1. For trin 3 og 4 er det også vigtigt, at forvaltningsmyndigheden holder interessenterne orienteret om udviklingen og gennemførelsen af kapacitetsopbyggende foranstaltninger og løbende indsamler deres feedback.

Forvaltningsmyndighederne skal også sikre effektiv intern kommunikation og inddragelse, når de udvikler foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet. Det team hos forvaltningsmyndigheden, der står i

spidsen for arbejdet, skal f.eks. skabe konsensus om målene og processerne for og de forventede resultater af kapacitetsopbygningen. Teamet skal klart formidle disse oplysninger til alle medarbejdere i hele forvaltningsmyndigheden for at øge bevidstheden, formulere og afstemme forventninger og bidrag og indsamle feedback og idéer fra forskellige afdelinger. Denne inddragelse bør begynde inden evalueringen og fortsætte indtil dens afslutning (dvs. afslutningen af foranstaltningerne til opbygning af administrativ kapacitet).

Trin 1. Udfyldelse af matrixen

Udfyldelsen af selvevalueringsmatrixen markerer starten på første trin i OECD's metode. Det er en statusopgørelse, der sætter forvaltningsmyndigheden i stand til at begynde at identificere, hvor der kan være kapacitetsmangler, og som kan give et foreløbigt indblik i forvaltningsmyndighedens styrker.

Forvaltningsmyndigheder opfordres til at udfylde matrixen på grundlag af en gruppediskussion blandt forvaltningsmyndighedens personale. Selvevalueringsdiskussionen kan tilrettelægges på to måder: i) Repræsentanter/medarbejdere fra forskellige afdelinger kan først udfylde matrixen enkeltvis, hvorefter forvaltningsmyndigheden kan arrangere en gruppediskussion på grundlag af resultaterne, eller ii) personalet mødes for at drøfte og udfylde matrixen i fællesskab. Uanset hvilken metode der vælges, er diskussionen af afgørende betydning, da den kan bidrage til at formulere anerkendte styrker og svagheder og afsløre kapacitetsmangler, som normalt kan overses. Inden arbejdet påbegyndes, bør forvaltningsmyndigheden give en præsentation til de personer, der skal udfylde matrixen, for at give dem den baggrund, de forklaringer og den vejledning, de har brug for, herunder baggrundsviden om visse specifikke emner og terminologier (f.eks. har ikke alle deltagere viden inden for forvaltning af menneskelige ressourcer). Denne støtte bør sikres under hele arbejdet med at udfylde matrixen.

Ud over at udfylde selve matrixen (dvs. gennemføre vurderingen) opfordres forvaltningsmyndighederne til at udarbejde yderligere dokumentation for drøftelserne. Forvaltningsmyndigheden kan f.eks. udarbejde et særskilt ark eller dokument, hvor begrundelsen for hver dimension nedskrives, dvs. hvorfor denne dimension anses for at være betydelig eller svag. Alternativt kan forvaltningsmyndigheden sammenfatte drøftelserne ved at skrive en kort kvalitativ beskrivelse for hver kapacitet som supplement til og underbygning af vurderingen.

Den udfyldte matrix og resultaterne af de samlede drøftelser kan ikke kun hjælpe forvaltningsmyndigheden med at prioritere de mest presserende områder for kapacitetsopbygning, men også bidrage til tilrettelæggelsen af workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet (trin 2). Det er lige så vigtigt at tale med teknisk eller operationelt personale som med de øverste ledere inden for hvert af forvaltningsmyndighedernes funktionelle områder samt med det nationale koordineringsorgan. Dette kan undertiden være en vanskelig opgave for forvaltningsmyndighedens personale, og det kan overvejes at inddrage en uafhængig ekstern tredjepart til at gennemføre samtalen/rundbordsdiskussionerne.

Forvaltningsmyndigheden kan også foretage yderligere informationsindsamling for bedre at kunne udfylde matrixen. Dette bidrager til en mere robust selvevaluering af forvaltningsmyndighedens kapacitet, da det kan give et ufuldstændigt eller uafbalanceret øjebliksbillede af den nuværende situation kun at henholde sig til én informationskilde. Yderligere oplysninger kan indhentes ved at gennemføre en simpel undersøgelse, konsultere evalueringsdokumenter og tilrettelægge drøftelser i fokusgrupper. Yderligere informationsindsamlingsaktiviteter og matrixen supplerer hinanden. F.eks. kan indsamling af eksisterende dokumenterede oplysninger og et kort spørgeskema bidrage til udfyldelsen af matrixen. Resultaterne af samtaler og/eller drøftelser i fokusgrupper kan indgå i matrixen eller anvendes til at validere og finjustere matrixen med. Matrixen kan bruges til at udforme spørgeskemaet eller strukturere samtalerne, rundbordsdiskussionerne eller fokusgruppedrøftelserne. Når det er relevant, kan forvaltningsmyndigheden også udvide vurderingen til andre organer i forvaltnings- og kontrolsystemet, herunder atteringsmyndigheden/regnskabsfunktionen og de nationale koordineringsorganer, navnlig når forvaltningsmyndigheden uddelegerer en del af sine funktioner til andre organer.

I Bilag A kan forvaltningsmyndighederne finde en liste over emner, der kan målrette indsamlingen af yderligere oplysninger, samt potentielt nyttige informationskilder. På samme måde indeholder bilag 1 til Kommissionens praktiske værktøjskasse også en detaljeret liste over spørgsmål om strukturer, forvaltning af menneskelige ressourcer (HRM), systemer og værktøjer, der kan hjælpe forvaltningsmyndighederne med at indsamle oplysninger med henblik på vurdering.

Trin 2. Gennemførelse af workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet — samarbejde om at identificere styrker, svagheder og muligheder

Når baggrundsoplysningerne er indsamlet og grundigt overvejet, er næste skridt at samle interne og eksterne interessenter — dem, der deltog i drøftelserne i fokusgruppen, og andre — til en interaktiv endagsworkshop.

OECD strukturerede workshopprocessen ved at lede deltagerne gennem en SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dette blev efterfulgt af en drøftelse af mulige løsninger samt af metoder til at forstærke forvaltningsmyndighedens styrker og drage fordel af identificerede muligheder. Denne metode findes også i Kommissionens praktiske værktøjskasse.

Forberedelse af workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet

Inden workshoppen finder sted, identificerer forvaltningsmyndigheden en række presserende emner og spørgsmål inden for hver af de fem dimensioner af den analytiske ramme, som "dukkede op til overfladen" i løbet af informationsindsamlingsfasen. Den udfyldte selvevalueringsmatrix til opbygning af administrativ kapacitet kan være særlig nyttig her, da den klart fremhæver opfattede svagheder. Om nødvendigt kan matrixen videreudvikles efter workshoppen for at afspejle den yderligere indsigt, der indhentes fra en bredere vifte af interessenter.

Det sted, hvor workshoppen afholdes, udstyres med borde — normalt et for hver søjle i OECD's analytiske ramme (dvs. menneskelige ressourcer, organisation, strategisk planlægning osv.) — således at deltagerne kan arbejde sammen om et specifikt tema. Ved hvert bord skal der helst sidde en blanding af interessenter med hensyn til type (f.eks. fra forvaltningsmyndigheden, fra bemyndigede organer, fra støttemodtagere osv.) og med hensyn til funktion eller aktivitet (f.eks. forvaltning af menneskelige ressourcer, strategisk planlægning, kommunikation osv.). Forud for workshoppen er det vigtigt, at forvaltningsmyndigheden har en idé om, hvordan den ønsker at placere folk ved bordene for at sikre en passende fordeling af deltagerne.

Hvert bord udstyres med en flipover og tuschpenne. Bordets tema og de vigtigste spørgsmål, der skal drøftes — som blev identificeret under informationsindsamlingen — bør allerede være skrevet op på flipoveren, når deltagerne ankommer, så de ved, hvad de skal beskæftige sig med. Det er vigtigt, at forvaltningsmyndigheden hjælper med at vise folk hen til passende borde for at sikre en god sammensætning af deltagere. Forvaltningsmyndigheder kan vælge at tildele siddepladser på forhånd med bordkort eller at vise deltagerne hen til deres plads, når de ankommer. Figur 3 giver et forslag til indretning af et mødelokale. Hver oval repræsenterer et bord med angivelse af bordets debateme — som er baseret på, hvad der blev lært på trin 1 — samt nogle af de centrale spørgsmål, der skal behandles.

Figur 3. Eksempel på temaer og identificerede emner fordelt på borde ved en workshop vedrørende opbygning af administrativ kapacitet



Forud for workshoppen skal forvaltningsmyndigheden også blandt sine medarbejdere udpege og instruere en ordfører eller ordstyrer for bordet, som skal lede drøftelserne under workshoppen. Det anbefales også, at der udpeges en referent, når alle er på plads ved bordet.

Under workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet

Workshoppen opdeles normalt i fire runder plus en frokostpause.

1. **Derfor er vi her:** Forvaltningsmyndighedens introduktion af selvevalueringsprocessen og en gennemgang af dagen på workshoppen.
2. **SWOT-analysen:** Ved hvert bord koncentrerer deltagerne sig om deres tema og tager sig tid at drøfte og notere på flipoverne, hvad de anser for at være forvaltningsmyndighedernes styrker, og de muligheder, de ser for at bygge videre på styrkerne, samt forvaltningsmyndighedens svagheder eller udfordringer, herunder potentielle grundlæggende årsager, og hvem der kan hjælpe med at håndtere dem. Selv om det er vigtigt, at nogle af de på forhånd identificerede nøglespørgsmål drøftes, bør der være plads og fleksibilitet til, at deltagerne også kan tage andre spørgsmål op. Efter drøftelsen af SWOT-analysen identificerer deltagerne tre eller fire prioriterede områder, som de mener, forvaltningsmyndigheden bør gøre noget ved. Ordføreren for hvert bord redegør kort (5-7 minutter pr. bord) for de styrker, udfordringer og prioriterede områder, der er blevet identificeret og drøftet. Efter hvert bords præsentation indleder forvaltningsmyndigheden diskussionen for at høre, hvad deltagerne i workshoppen mener om resultaterne — herunder, om der mangler noget, eller om der er noget yderligere, der bør overvejes.
3. **På vej mod løsninger:** Efter frokostpausen vender deltagerne tilbage til deres borde, og på grundlag af de tre eller fire prioriteter, der blev identificeret om formiddagen, brainstormer de så mange løsninger som muligt for hver prioritet og relateret emne, idet de både anlægger et kortsigtet og et mere langsigtet perspektiv. De bør overveje, hvilke skridt der er nødvendige for at udvikle løsningen, hvem der kan være de vigtigste aktører, som kan bidrage til at gennemføre løsningen, og hvilke værktøjer/mekanismer der er nødvendige for at kunne træffe foranstaltninger. Vigtigst i denne sidste betragtning er, om værktøjerne/mekanismerne ligger inden for eller uden for forvaltningsmyndighedens mandat/ansvarsområder. Det er vigtigt, at overvejelserne ikke begrænses til, hvad der synes muligt, eller hvad der er kendt, men at deltagerne tilskyndes til at

være innovative i deres løsninger. Efter ca. 90 minutter præsenterer bordene igen (5-7 minutter pr. bord) i plenum de løsninger, de har identificeret med henblik på feedback og diskussion. Disse løsninger skal også noteres på flipoverne.

4. **Konklusioner og næste skridt:** Som afslutning på workshoppen kan forvaltningsmyndigheden runde dagen af med nogle af de centrale idéer, der er kommet frem, og dele de næste skridt i processen for udvikling af en køreplan for opbygning af administrativ kapacitet med interessenterne, herunder en potentiel tidsplan.

Efter workshoppen er det meget nyttigt, hvis forvaltningsmyndighedens team bruger tid på at overveje, hvad de har hørt og lært, da dette vil bidrage direkte til aktiviteterne til at opbygge administrativ kapacitet. Flipoverarkene er et vigtigt redskab til støtte for denne aktivitet. Det anbefales kraftigt at udvikle en generel analyse, der dokumenterer de erkendelser, man nåede frem til under informationsindsamlingsfasen og gennem workshoppen (trin 1 og 2). Dette vil give et klart overblik over de underliggende kapacitetsproblemer og -mangler og de overordnede mål med hensyn til at overvinde specifikke kapacitetsudfordringer.

Tekstboks 2. Tips til at arrangere en "virtuel" workshop (f.eks. på grund af covid-19-restriktioner)

Afhængigt af covid-19-restriktionerne kan workshoppen også gennemføres virtuelt. Selv om det er vanskeligt at opnå de samme fordele under en onlineworkshop, som når en mangfoldig gruppe mødes ansigt til ansigt, kan onlineworkshopper give flere personer mulighed for at deltage, ligesom de ikke behøver at bruge lige så lang tid på at deltage (f.eks. på grund af transport).

Videokonferenceværktøjer som Zoom og Microsoft Teams har en grupperum-funktion, der kan bruges på samme måde som tematiske borde. Chatfunktionen giver deltagerne mulighed for at foreslå spørgsmål eller fremsætte kommentarer i realtid, og interaktive værktøjer som Groupmap og Padlet kan hjælpe med at strukturere samtalen.

Det anbefales generelt at begrænse varigheden af onlineworkshops til højst to timer — derefter daler interaktionen mellem deltagerne. Det er god praksis under onlineworkshopper at dele tiden op i en række aktiviteter. En onlineworkshop om kapacitetsopbygning kunne f.eks. omfatte en introduktion fra ledelsen af forvaltningsmyndigheden, inden deltagerne bevæger sig ind i separate "grupperum" for at drøfte specifikke emner mere detaljeret. Tilbage melding til gruppen fra disse drøftelser kan bidrage til at give deltagerne en følelse af fremskridt og hjælpe drøftelserne af de næste skridt på vej.

Trin 3. Udvikling af kapacitetsopbyggende foranstaltninger

Når trin 2 og 3 er afsluttet, er forvaltningsmyndigheden klar til at forberede sine foranstaltninger. Kommissionens praktiske værktøjskasse indeholder teknikker, der kan hjælpe forvaltningsmyndigheder med at gå fra at analysere status (f.eks. resultaterne af indsamlingen af oplysninger og workshoppen vedrørende opbygning af administrativ kapacitet) til at identificere foranstaltninger i form af kortlægning af interventionslogikken ved hjælp af et problemtræ og udarbejdelse af en forandringsteori.

Det er måske ikke muligt at behandle alle de indsatsområder eller alle de foranstaltninger, der blev identificeret under workshoppen. Derfor er det vigtigt, at forvaltningsmyndigheden a) prioriterer, hvad der er realistisk, og overvejer rækkefølgen af foranstaltningerne, og b) drøfter med interessenterne, hvorfor den har valgt at behandle de problemer, den har. Forvaltningsmyndigheder kan opbygge en køreplan for opbygning af administrativ kapacitet, der omfatter alle de mulige foranstaltninger, hvilket kan være meget

værdifuldt, men den bør også være realistisk med hensyn til, hvor meget tid og hvor mange ressourcer det kræver at gennemføre foranstaltningerne, og på passende vis forvalte interessenternes forventninger.

Udarbejdelse af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet er en iterativ proces. Medlemmerne af forvaltningsmyndighedens team, der arbejder med dette, skal regne med at skulle mødes flere gange for at finpudse deres arbejde. Det kan også være hensigtsmæssigt for dem regelmæssigt at rådføre sig med de relevante centrale interessenter inden for hver dimension, mens de overvejer udformningen af foranstaltningerne og udvikler idéer til, hvordan de skal gennemføres. Det er endvidere vigtigt at holde sig tre principper for øje med hensyn til foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet. De skal være

1. realistiske
2. gensidigt forstærkende
3. fordelt over kort, mellemlang og lang sigt for at opnå hurtige gevinster efterfulgt af mere varige fremskridt.

Derudover er det vigtigt, at den øverste ledelse engagerer sig i og støtter forandringer.

I pilotprojektet med de fem forvaltningsmyndigheder blev alle foranstaltninger sammenfattet i en oversigtstabel¹⁸, der indeholdt en række generelle elementer:

- **Præambel:** En tekst, der beskriver årsagen til arbejdet og angiver den relevante kontekst.
- **Søjlerne for administrativ kapacitet:** Grupper af konkrete foranstaltninger eller initiativer i de fem søjler — personaleledelse, organisationsledelse, strategisk planlægning og koordinering, støtte til støtte modtagere og håndtering af interessenter samt rammebetingelser. Disse søjler udgør en struktur for formulering af strategiske mål på højt niveau og bidrager til en mere systematisk tilrettelæggelse af foranstaltningerne. Selv om selvevalueringens instrumentet udgør en generel ramme, kan en forvaltningsmyndighed samle foranstaltningerne på den måde, der er mest forståelig og gennemførlig for den.
- **Projekter/foranstaltninger:** De specifikke initiativer, som har til formål at tackle de udfordringer og mangler, der blev identificeret gennem selvevalueringen og processen med udformning af foranstaltninger til opbygning af administrativ kapacitet. Projekterne bør angive de ønskede resultater.
- **Ansvarligt organ:** Til hver foranstaltning bør der være knyttet et ansvarligt organ og interessenter, der er udpeget til at gennemføre den, for at sikre ansvarlighed med hensyn til foranstaltningerne. Undertiden er det ansvarlige organ den eneste interessent udpeget til at forestå gennemførelsen. I andre tilfælde kan det ansvarlige organ samarbejde med andre aktører om at sikre gennemførelsen. Ideelt set bør der også være ansvarlighed på forvaltningsmyndighedens ledelsesniveau.
- **Timing:** Foranstaltningerne bør være tidsbestemte, men tidsrammen eller specificitetsgraden er fleksibel. Det er vigtigt, at timingen overvejes nøje med henblik på foranstaltningernes rækkefølge for at undgå, at flere foranstaltninger afvikles på samme tid, og for at sikre, at foranstaltningerne bliver gennemført. Det understøtter også ansvarlighed.
- **Ressourcer:** Der kan afsættes anslåede ressourcer til foranstaltningerne. Ressourcer kan omfatte finansiering, menneskelige ressourcer og nødvendige færdigheder eller krævet ekspertise samt infrastruktur, f.eks. IT-værktøjer osv.
- **Resultater, delmål/benchmarks:** Resultaterne afspejler, hvad forvaltningsmyndigheden forventer at opnå som følge af foranstaltningen, f.eks. et internt dokument, der identificerer standarder, eller

¹⁸ Et eksempel på en tabel kan ses i OECD's rapport med titlen *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabel 1.1 på side 31.

en workshop for støttemodtagerne. Delmål og benchmarks fremhæver centrale foranstaltninger eller aktiviteter, der skal gennemføres undervejs, og de er et middel for forvaltningsmyndigheden til at afgøre, om den er på rette vej til at opnå resultater af indsatsen. Hvis disse elementer medtages, bør de være realistiske og målelige.

Kommissionens praktiske værktøjskasse indeholder et alternativt eksempel på en tabel (afsnit 5 under 5.1: Structural elements of roadmaps), som er struktureret omkring den analytiske ramme, der er udviklet af OECD. Dette eksempel på en tabel indeholder også elementer såsom indikatorer, finansieringskilder og budgetter ud over dem, der er anført ovenfor. Forvaltningsmyndighederne kan indarbejde disse elementer i deres handlingsplanstabel i overensstemmelse med deres egne behov.

Desuden kan foranstaltninger registreres i et levende dokument, der ajourføres, efterhånden som foranstaltningerne skrider frem. Forvaltningsmyndighederne opfordres til at referere til følgende tjekliste, når de udformer deres foranstaltninger:

- ✓ Der anvendes et klart, konkret og enkelt sprog.
- ✓ Antallet af foranstaltninger er begrænset (kvalitet frem for kvantitet).
- ✓ Foranstaltningerne er realistiske og kan gennemføres af forvaltningsmyndigheden selv.
- ✓ Foranstaltningerne fokuserer på forvaltningsmyndighedens kapacitet (dvs. ikke kun på bemyndigede organer/støttemodtagere).
- ✓ Resultaterne kan deles med relevante aktører inden for forvaltningsmyndigheden.
- ✓ Resultaterne kan gøres offentligt tilgængelige, hvis det ønskes.

Trin 4. Samle alting til en helhed — skabe ejerskab

Når forvaltningsmyndigheden har fuldført sin køreplan for opbygning af administrativ kapacitet, bør den på ny indkalde de interessenter, der deltog i workshoppen, med henblik på at validere arbejdet. Det er en mulighed for at få feedback og for at samle støtte til foranstaltningerne. Forhåbentlig vil der kun være behov for mindre tilpasninger for at færdiggøre køreplanen og iværksætte gennemførelsesprocessen. Når køreplanen for opbygning af administrativ kapacitet er fuldført, kan forvaltningsmyndigheden også dele den med et bredere publikum, herunder personalet i hele forvaltningsmyndigheden, i det ministerium, som forvaltningsmyndigheden hører under (hvis det ønskes og/eller er hensigtsmæssigt), bemyndigede organer, støttemodtagere og sågar offentligheden (f.eks. ved offentliggørelse på webstedet, hvis det er relevant). Forvaltningsmyndigheder kan også regelmæssigt ajourføre deres fremskridt for så vidt angår gennemførelsen af deres kapacitetsopbyggende foranstaltninger.

Inddragelse af interessenter i hele processen med at udvikle køreplanen for opbygning af administrativ kapacitet er afgørende for at opbygge støtte til og ejerskab for hele cyklussen med opbygning af administrativ kapacitet — fra identificering af kapacitetsmangler over udvikling af foranstaltninger til afhjælpning af manglerne og frem til bestemmelse af effektiviteten af disse foranstaltninger på et passende tidspunkt.

Trin 5. Gennemførelse af foranstaltningerne til opbygning af administrativ kapacitet — indføre god praksis

Forskellige forvaltningsmyndigheder vil uden tvivl identificere og gennemføre forskellige former for kapacitetsopbyggende foranstaltninger. Hvordan de gennemfører foranstaltningerne, vil også variere afhængigt af deres kapacitetsmangler, menneskelige og institutionelle ressourcer, arbejdskultur osv. Der findes dog nogle eksempler på god praksis, som kan være relevante for de fleste forvaltningsmyndigheder, hvis ikke alle. Disse eksempler på god praksis bygger hovedsagelig på erfaringerne fra de fem forvaltningsmyndigheder, der deltog i pilotprojektet. Forvaltningsmyndigheder opfordres til at overveje at vedtage og tilpasse denne gode praksis til deres behov.

- Etablere klare strukturer og teams til at gennemføre køreplanerne for opbygning af administrativ kapacitet og udforme mekanismer, der kan mobilisere personale og ekspertise på tværs af forvaltningsmyndigheden med henblik på at yde et bidrag. Den græske forvaltningsmyndighed for det operationelle program for transportinfrastruktur, miljø og bæredygtig udvikling 2014-2020 oprettede f.eks. gennemførelsesteams, som koordineres af medarbejdere, der ikke er medlemmer af forvaltningsmyndighedens ledelsesteam. De støttes af en gruppe "ambassadører" for køreplanen — ledere, der har meldt sig frivilligt til at støtte teamene.
- Forskellige gennemførelsesteams kan frit rådføre sig med enhver ambassadør fra gruppen alt efter deres behov, frem for at hvert hold får tildelt en ambassadør.
- Udarbejde handlingsplaner. Selv om køreplanen kan indeholde grundlæggende oplysninger om foranstaltningerne, såsom ansvarlige organer, gennemførelsesorganer, en generel tidsplan og delmål osv., er det nyttigt at have detaljerede gennemførelsesplaner for de identificerede foranstaltninger. Udvikling af en handlingsplan for forbedring af medarbejderinddragelse er f.eks. en aktivitet, som forvaltningsmyndighederne i Kroatien og i Lubelskie i Polen har gennemført som led i pilotprojektet.
- Sikre regelmæssig kommunikation og interaktion mellem implementeringsholdene, navnlig mellem indbyrdes forbundne foranstaltninger. Dette kan regelmæssige møder, workshopper eller onlineplatforme til udveksling af opdateringer bidrage til at opnå.
- Udarbejde et eller flere korte dokumenter, der opsummerer resultaterne af og erfaringerne fra gennemførelsen af en specifik foranstaltning. F.eks. vil forvaltningsmyndigheden i Extremadura i Spanien med bistand fra OECD udarbejde et sammendrag af resultaterne af den strategiudarbejdelse, de er i færd med, ledsaget af en værktøjskasse til strategisk programmering. Hvad angår Bulgariens forvaltningsmyndighed for det operationelle program for regioner i vækst vil der blive udarbejdet en værktøjskasse til gennemførelse af høringsprocesser med henblik på analyse af kapacitetsmangler, herunder udformning af passende kurser i eller støtteværktøjer til gennemførelse af høringer. Denne form for dokumentation kan anvendes til forskellige typer foranstaltninger og opbygger institutionel hukommelse, som kan hjælpe forvaltningsmyndighederne med at udføre lignende opgaver i fremtiden.

Bilag A. Informationsindsamling

Dette bilag støtter forvaltningsmyndigheder, der ønsker at gennemføre andre former for informationsindsamling end udfyldelse af selvevalueringsmatrixen som det første skridt til at opnå foreløbig indsigt med henblik på vurderingen.

Med hensyn til emner kan forvaltningsmyndigheden indsamle oplysninger om følgende:

- **Menneskelige ressourcer**
 - Generel beskæftigelsesramme
 - Praksis for strategisk planlægning af menneskelige ressourcer
 - Rekrutterings- og forfremmelsesprocesser
 - Lønssystem
 - Praksis for præstationsvurdering
 - Tilgængelige uddannelsesmuligheder
- **Organisation**
 - Lederskab
 - Struktur og ansvarsfordeling for forvaltningsmyndighedens operationelle strategi og praksis
 - Intern kommunikationspraksis
 - Praksis til støtte for overvågning af og rapportering om operationer og resultater
- **Strategisk planlægning, koordinering og gennemførelse**
 - Aktører (ministerier, agenturer, subnationale myndigheder, bemyndigede organer, støttemodtagere og andre), som forvaltningsmyndigheden arbejder tæt sammen med om at forvalte og gennemføre sit program
 - Koordineringsmekanismer, der skal sikre en effektiv udveksling med aktørerne
 - Overvågning og evaluering af præstationer
- **Støttemodtagere og interessenter**
 - Inddragelse af støttemodtagere og andre eksterne interessenter i relevante programudformnings- og gennemførelsesprocesser
 - Uddannelses- og støtteprogrammer for støttemodtagere
 - Kommunikation med eksterne interessenter
- **Rammebetingelser**
 - Eksterne udfordringer såsom betingelser, indkøbsprocesser, eksterne revisioner osv.
 - Potentielle risici for en effektiv programforvaltning og -gennemførelse.

Ud over selvevalueringsmatrixen kan forvaltningsmyndighederne trække på mindst tre forskellige informationskilder for at få indsigt i deres administrative kapacitet. De omfatter følgende:

1. **Eksisterende oplysninger i forvaltningsmyndigheden**, herunder strategiske/operationelle planlægningsdokumenter, organisationsdiagrammer og -strukturer, beslutningsprotokoller,

allerede indsamlede data og oplysninger (f.eks. HR-oplysninger, oplysninger om støttemodtagere osv.).

2. **Et kort, målrettet spørgeskema** rundsendt til interne interessenter (inden for forvaltningsmyndigheden og forvaltnings- og kontrolsystemet) og eksterne interessenter (f.eks. støttemodtagere) for at få indsigt i deres opfattelse.
3. **Interviews/rundbordsdrøftelser/fokusgruppediskussioner med forskellige aktører**, herunder repræsentanter fra forvaltningsmyndigheden, bemyndigede organer, det nationale koordineringsorgan, støttemodtagere og støtteorganer, overvågningsudvalget osv. Under disse samtaler kan der indhentes oplysninger om følgende:
 - Forvaltningsmyndighedens kapacitet, f.eks.:
 - Giver forvaltningsmyndighedens struktur og organisation mening for interessenterne, og er den befordrende for at opfylde deres organisatoriske/tekniske behov eller opfylde deres mål?
 - Forvaltningsmyndighedens organisation, f.eks.:
 - Hvor godt bekendt er interessenterne med, hvordan forvaltningsmyndigheden fungerer?
 - Hvad er interessenternes syn på forvaltningsmyndighedens procedurer og processer? Hvad ville de forbedre?
 - Strategisk planlægning, koordinering og kommunikation i forvaltningsmyndigheden, f.eks.:
 - Hvor godt stemmer programmets mål overens med andre strategiske mål, f.eks. for regional udvikling?
 - Hvor godt opfatter interessenterne, at koordineringsmekanismerne fungerer?
 - Hvor effektivt kommunikerer forvaltningsmyndigheden med interessenter om ny viden, aktiviteter, muligheder, risici osv.?
 - Samarbejde med og støtte til støttemodtagere og interessenter, f.eks.:
 - Hvor godt inddrager forvaltningsmyndigheden interessenter eller samarbejder med disse, når den skal afgøre, hvordan programmet skal gennemføres, indkaldelserne udformes osv.?
 - Hvor godt forstår forvaltningsmyndigheden støttemodtagernes kapacitet — styrker og mangler — og hvor effektiv er forvaltningsmyndighedens støtte?
 - Hvor ofte eller hvor effektivt inddrages potentielle støttemodtagere?
 - Rammebetingelser, f.eks.:
 - Hvad oplever interessenterne som rammebegrænsninger, f.eks. administrative procedurer, overvågnings- og kontrolmekanismer osv., og hvad fungerer gnidningsløst?

Yderligere oplysninger om projekter findes på:

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

Yderligere oplysninger om relevant OECD-arbejde findes på:

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

