

SELBSTBEWERTUNGSINSTRUMENT ZUM AUFBAU VON VERWALTUNGSKAPAZITÄTEN

für Verwaltungsbehörden, die EU-Mittel im
Rahmen der Kohäsionspolitik verwalten



Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten

für Verwaltungsbehörden, die EU-Mittel im
Rahmen der Kohäsionspolitik verwalten

Ursprünglich von der OECD in englischer Sprache unter dem Titel: **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.

Diese Übersetzung wurde nicht von der OECD erstellt und sollte nicht als offizielle Übersetzung der OECD betrachtet werden. Für die Qualität der Übersetzung und ihre Kohärenz mit dem Originaltext des Werks sind allein der Verfasser bzw. die Verfasser der Übersetzung verantwortlich. Bei Abweichungen zwischen dem Original und der Übersetzung ist allein der Originaltext maßgeblich.

© 2022 Europäische Kommission für diese Übersetzung

Inhaltsverzeichnis

1 WAS IST DAS ACB-SELBSTBEWERTUNGSINSTRUMENT?	3
Hintergrund und Ziele	3
Anwendungsbereich und Methodik: Nutzung des Selbstbewertungsinstruments für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten	6
2 DIE SELBSTBEWERTUNGSMATRIX FÜR DEN AUFBAU VON VERWALTUNGSKAPAZITÄTEN	9
Einführung	9
DIE SELBSTBEWERTUNGSMATRIX FÜR DEN AUFBAU VON VERWALTUNGSKAPAZITÄTEN	12
SÄULE 1: MENSCHEN	12
SÄULE 2: ORGANISATION	18
SÄULE 3: STRATEGISCHE PLANUNG, KOORDINIERUNG UND UMSETZUNG	22
SÄULE 4: BEGÜNSTIGTE UND INTERESSENTRÄGER	29
3 DER PFAD DER OECD ZUR ENTWICKLUNG VON MAßNAHMEN FÜR DEN AUFBAU VON VERWALTUNGSKAPAZITÄTEN	32
Einführung	32
Die Methodik der OECD für die Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten	33
Schritt 1: Die Vervollständigung der Matrix	34
Schritt 2: Der Workshop für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten: Zusammenarbeit zur Ermittlung von Stärken, Schwächen und Chancen	35
Schritt 3: Entwicklung von Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau	38
Schritt 4: Die Prozesse zusammenbringen: Aufbau von Verantwortung	40
Schritt 5: Umsetzung der Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazität: Bewährte Verfahren übernehmen	40
Anhang A. Einholung von Informationen	42

1

WAS IST DAS ACB-SELBSTBEWERTUNGSTRUMENT?

Hintergrund und Ziele

Das Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten wurde für die Verwendung durch nationale und regionale Verwaltungsbehörden in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) konzipiert. Es soll Verwaltungsbehörden, die EU-Mittel im Rahmen der Kohäsionspolitik verwalten, dabei unterstützen, ihre Stärken und Schwächen im Zusammenhang mit ihren Verwaltungs- und Investitionsmanagementkapazitäten besser zu verstehen, zu bewerten, inwieweit ihre verfügbaren Kapazitäten im Laufe der Zeit zur wirksamen Umsetzung ihres Programms¹ beitragen, und gezielte Lösungen zur Schließung von Kapazitätslücken zu entwickeln. Der Ausbau der Verwaltungskapazitäten einer Verwaltungsbehörde trägt zu wirksameren Arbeitsabläufen in der Behörde und zu einem besseren Investitionsmanagement und besseren Investitionsergebnissen bei. Dieses Selbstbewertungsinstrument vereint eine Bandbreite von Aspekten im Zusammenhang mit Verwaltungskapazitäten. Behörden, die EU-Mittel im Rahmen der Kohäsionspolitik verwalten, einschließlich der Bescheinigungsbehörde/des Aufgabenbereichs „Rechnungsführung“, der nationalen Koordinierungsstellen usw., können das Instrument einsetzen und davon profitieren, und es erforderlichenfalls anpassen.

Das Selbstbewertungsinstrument beinhaltet subjektive Bewertungselemente, ergänzt durch Erkenntnisse und bewährte Verfahren zur Unterstützung der Verwaltungsbehörden bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Stärkung der Kapazitäten, die ihren administrativen Bedürfnissen und Prioritäten entsprechen. Insbesondere können Verwaltungsbehörden auf nationaler und regionaler Ebene, die EU-Mittel im Rahmen der Kohäsionspolitik verwalten, dieses Instrument nutzen, um

- Kapazitätslücken der Verwaltungsbehörde bei der Verwaltung von EU-Mitteln zu ermitteln und priorisieren,
- Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten zu entwickeln, um ermittelte Lücken zu schließen,
- die automatisierte Bewertung der Fortschritte im Zeitverlauf zu erleichtern.

¹ Im Programmplanungszeitraum 2021-2027 wird der Begriff „Operationelles Programm“ (OP) durch den Begriff „Programm“ ersetzt. In diesem Dokument wird durchgängig der neue Begriff verwendet, außer bei spezifischen Bezugnahmen auf operationelle Programme (OP), die im Programmplanungszeitraum 2014-2020 durchgeführt wurden.

Das Selbstbewertungsinstrument beruht auf Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau (einschließlich der Ausarbeitung von ACB-Fahrplänen), die mit fünf Pilot-Verwaltungsbehörden² durchgeführt wurden, die an einem Pilotprojekt der Kommission für den Aufbau von Kapazitäten für die Verwaltung von EU-Mitteln für die Kohäsionspolitik (Kasten 1) teilnehmen. Der Zweck des Selbstbewertungsinstruments besteht nicht darin, die Gesamtleistung einer Verwaltungsbehörde bei der Durchführung von EU-Programmen, im Hinblick auf einzelne Prioritätsachsen oder bei der Verwirklichung spezifischer Ziele zu bewerten. Auch zielt es nicht darauf ab, die Leistung einer einzelnen Verwaltungsbehörde gegenüber ihren Kollegen im eigenen Land oder in verschiedenen EU-Mitgliedstaaten zu bewerten und zu vergleichen.

Kasten 1. Das Pilotprojekt der Europäischen Kommission zum vorgezogenen Ausbau der Verwaltungskapazitäten für den Zeitraum nach 2020

Das ACB-Selbstbewertungsinstrument geht auf die „Pilotaktion der Europäischen Kommission zum vorgezogenen Ausbau der Verwaltungskapazitäten für den Programmplanungszeitraum 2021-2027“³ zurück, das in Zusammenarbeit mit der OECD und fünf Verwaltungsbehörden durchgeführt wurde. Das Projekt bietet den nationalen und regionalen Verwaltungsbehörden praktische Unterstützung beim Ausbau ihrer Verwaltungskapazitäten für die Verwaltung von EU-Fonds im Rahmen der Kohäsionspolitik, insbesondere bei der Vorbereitung auf den Programmplanungszeitraum 2021-2027 und darüber hinaus.

Das Pilotprojekt verlief in zwei Phasen. In Phase 1 wurden Kapazitätslücken bei den teilnehmenden Verwaltungsbehörden in vier Bereichen ermittelt, die für die wirksame Verwaltung und Verwendung der Mittel aus dem Kohäsionsfonds von wesentlicher Bedeutung sind: i) Menschen, ii) Organisation, iii) Strategie und iv) Rahmenbedingungen. Diese Phase trug dazu bei, zu ermitteln, wo die Verwaltungsbehörden ihre Verwaltungs- und Investitionsmanagementkapazitäten aufbauen oder ausbauen mussten, um ihre Aufgaben besser erfüllen zu können. Dies führte zur Ausarbeitung der Fahrpläne für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten der teilnehmenden Verwaltungsbehörden. Die Fahrpläne enthalten realistische Maßnahmen, die von den Verwaltungsbehörden erarbeitet wurden und sie dabei unterstützen sollen, die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Verwaltungskapazität zu bewältigen, die zuvor durch individuelle Problemanalysen ermittelt wurden. Phase 1 endete mit einem Synthesebericht – „Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps“ (Stärkung der Governance von EU-Mitteln im Rahmen der Kohäsionspolitik: Fahrpläne für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten)⁴ – veröffentlicht im Januar 2020. Phase 2 zielt auf die Umsetzung einer ausgewählten Anzahl von Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau ab, die in Phase 1 ermittelt wurden, und macht die Erkenntnisse und Ergebnisse des Projekts auf EU-Ebene zugänglich, unter anderem über das ACB-Selbstbewertungsinstrument.

Das Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten ergänzt die „Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit“ (Fahrpläne der Kommission für den Aufbau von

²Die Verwaltungsbehörde für das Programm „Regionen im Wachstum“ in Bulgarien, die Verwaltungsbehörde für das Programm „Wettbewerbsfähigkeit und Kohäsion“ in Kroatien, die Verwaltungsbehörde für das Programm „Verkehrsinfrastruktur, Umwelt und nachhaltige Entwicklung“ in Griechenland, die Verwaltungsbehörde für das Lublin-Regionalprogramm in Polen, und die Verwaltungsbehörde für das Extremadura-Regionalprogramm in 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>

Verwaltungskapazitäten – Praktisches Instrumentarium)⁵, sowie das „EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund“ (EU-Kompetenzrahmen für die Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds)⁶. Zusammen bilden diese Instrumente ein umfassendes Paket zur Unterstützung des Aufbaus von Verwaltungskapazitäten von Behörden, die kohäsionspolitische Mittel verwalten. Jedes Element ergänzt das andere, indem es auf unterschiedliche Weise zum Kapazitätsaufbau beiträgt. Dies bedeutet konkret:

- **Die „Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit“ (Fahrpläne der Kommission für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten – Praktisches Instrumentarium)** („Praktisches Instrumentarium der Kommission“) bietet Anregungen für die Entwicklung von Fahrplänen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten. Das „Praktische Instrumentarium“ baut auf den im Zuge des Pilotprojekts für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten gewonnenen Erkenntnissen auf und ist in sechs Abschnitte unterteilt, die die wichtigsten Schritte des Fahrplan-Entwicklungsprozesses widerspiegeln.

Das Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten ergänzt das Praktische Instrumentarium der Kommission durch a) die Bereitstellung einer Selbstbewertungsmatrix, um den Verwaltungsbehörden dabei zu helfen, ihren „Istzustand“ (wie im Praktischen Instrumentarium der Kommission näher beschrieben) umfassend und strukturiert zu verstehen, und b) die Darstellung des analytischen Rahmens und Ansatzes der OECD als möglichen Weg für die Entwicklung von Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau.

- **Das „EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund“** (EU-Kompetenzrahmen für die Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds) ermöglicht es den Mitarbeitern der Verwaltungen, die die Fonds verwalten, die Kompetenzen zu bewerten, die sie zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigen. Die Einzelbewertungen können aggregiert werden, um einen Überblick über die Verwaltung insgesamt zu geben, um Kompetenzdefizite zu ermitteln und sowohl individuelle als auch allgemeine Lern- und Entwicklungspläne zu erarbeiten.

Das Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten ergänzt den EU-Kompetenzrahmen, indem es den Schwerpunkt auf die Kapazitäten legt, die für die operativen, institutionellen und Durchführungsprozesse im Zusammenhang mit der Verwaltung von Mitteln aus dem Kohäsionsfonds benötigt werden.

Das Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten gliedert sich in drei Teile:

1. **Was ist das Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten?** Einführung des Selbstbewertungsinstruments sowie seiner Ziele, seines Anwendungsbereichs und der verwendeten Methodik.
2. **Die Selbstbewertungsmatrix für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten:** Stellt Arbeitsblätter für die Verwaltungsbehörden zur Durchführung einer Selbstbewertung bereit.
3. **Der Pfad der OECD zur Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten⁷:** Bietet Einblicke in die Zusammenarbeit der OECD mit den Pilot-Verwaltungsbehörden bei der Entwicklung von Lösungen und Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau.

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

⁷Dieser Abschnitt steht in engem Zusammenhang mit den Kapiteln 3, 4 und 5 der „Fahrpläne der Kommission für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten – Praktisches Instrumentarium“, in dem die detaillierten Verfahren zur Festlegung von Fahrplänen, Indikatoren und der vorgeschlagenen Struktur eines Fahrplans dargestellt werden.

Anwendungsbereich und Methodik: Nutzung des Selbstbewertungsinstruments für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten

Das Selbstbewertungsinstrument orientiert sich an den fünf Säulen des Analyserahmens der OECD⁸: Mitarbeiterführung, Organisationsmanagement, Strategische Planung, Koordinierung und Umsetzung, Begünstigte und Interessenträger, und förderliche Rahmenbedingungen (Abbildung 1):

Abbildung 1. Analyserahmen der OECD für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten bei der Verwendung von EU-Mitteln



Quelle: Angepasst von OECD (2020), „Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps“ (Stärkung der Governance von EU-Mitteln im Rahmen der Kohäsionspolitik: Fahrpläne für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten), OECD-Studien zur Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Mitarbeiterführung:** In dieser Dimension wird der Mix aus Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter analysiert, die in einer leistungsstarken Verwaltungsbehörde benötigt werden. Es wird untersucht, wie Qualifikationsdefizite ermittelt und behoben werden können, indem Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen und Fachkenntnissen angeworben, rekrutiert, motiviert und weiterentwickelt werden. Dies legt nahe, die Leistungsmanagement- und Anreizsysteme zu überprüfen, um Ziele festzulegen und Fortschritte zu messen, sowie einen Schwerpunkt auf die Rolle von Führungskräften bei der Motivierung ihrer Mitarbeiter zu legen.
- **Organisationsmanagement:** Die Tätigkeit von Mitarbeitern wird weitgehend von dem System geprägt, in dem sie tätig sind: Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen benötigen auch eine Organisationsstruktur und Unterstützung, die es ihnen ermöglichen, ihre Fähigkeiten umzusetzen. Diese Dimension des Rahmens befasst sich mit den Systemen, Instrumenten, Abläufen und der Organisationskultur, die die Arbeitsweise der Mitarbeiter der Verwaltungsbehörden beeinflussen. Es wird untersucht, ob diese Instrumente und Systeme mit den strategischen Zielen der

⁸Der ursprüngliche analytische Rahmen war in vier Säulen gegliedert, wobei „Begünstigte und Interessenträger“ Teil der Säule „Strategische Planung und Koordinierung“ waren. Für die Zwecke dieses Selbstbewertungsinstruments bildet „Begünstigte und Interessenträger“ eine eigenständige Säule, so dass die Verwaltungsbehörden ihre Kapazitäten in diesem Bereich eingehend und gezielt prüfen und gezieltere Maßnahmen entwickeln können.

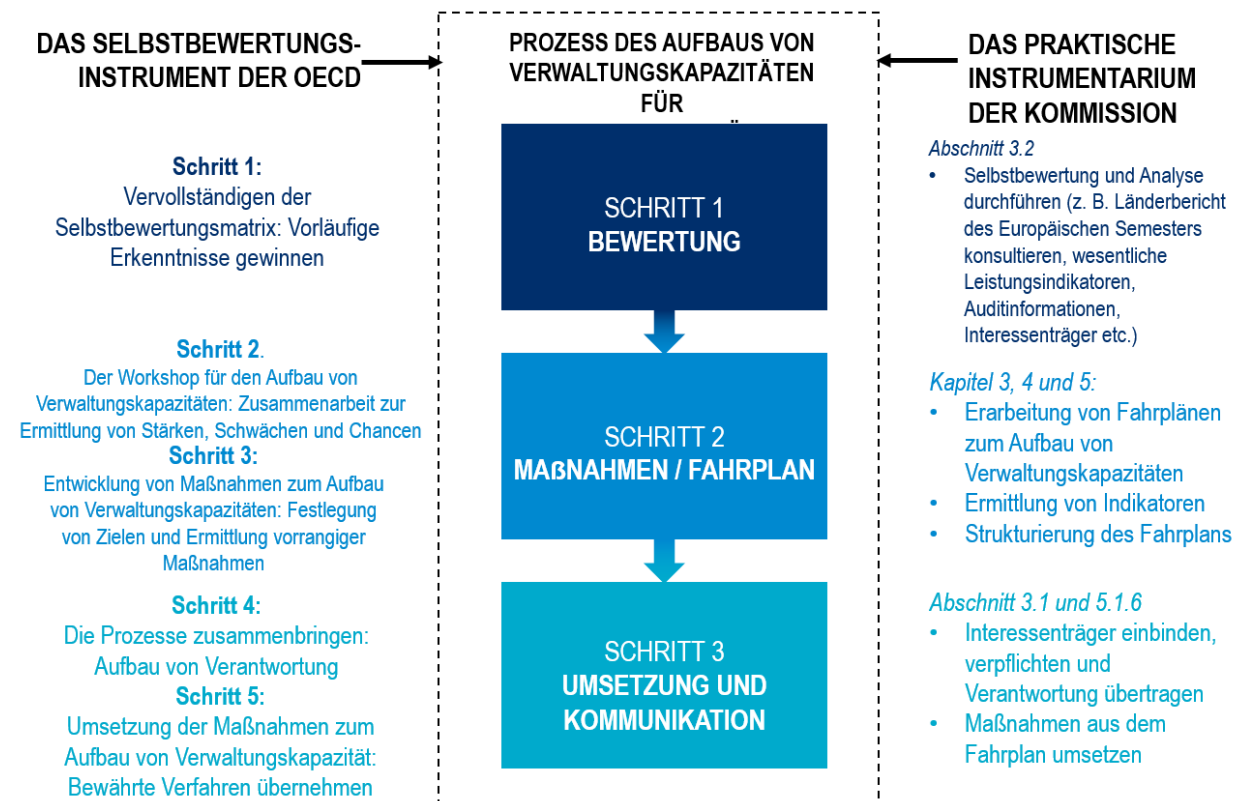
Verwaltungsbehörde in Einklang stehen und durch flexible Governance-Strukturen unterstützt werden, um eine wirksame datengestützte Entscheidungsfindung zu erleichtern.

- **Strategische Planung, Koordinierung und Umsetzung:** Alle Regierungsebenen erkennen an, dass mangelnde Koordinierung eines der Haupthindernisse für wirksame öffentliche Investitionen ist. Hochwertige institutionelle und Governance-Systeme, einschließlich strategischer Planungs-, Koordinierungs- und Umsetzungsverfahren, tragen zu wirksameren öffentlichen Investitionen bei, was wiederum positive Auswirkungen auf das Wachstum haben kann. Die Dimension der strategischen Planung untersucht verschiedene Aspekte des Investitionszyklus, darunter Strategieentwicklung, Prioritätensetzung und Koordinierung sowie Projektplanung und -auswahl, Projektdurchführung sowie Überwachung und Bewertung.
- **Begünstigte und Interessenträger:** Der Aufbau von Kapazitäten der Begünstigten während des gesamten Investitionszyklus umfasst die Berücksichtigung ihrer Fähigkeit, jede Phase des Investitionsprozesses von der Planung über die Durchführung bis zur Berichterstattung wirksam durchzuführen. Dies bedeutet, dass die Begünstigten in der Lage sind, Projekte erfolgreich zu konzipieren und durchzuführen, ohne Weiteres auf Aufforderungen zu reagieren, Anpassungen vorzunehmen und zur Erhebung und Berichterstattung von Projekt- und Programmdatei beizutragen. Wirksame Maßnahmen hängen auch mit der aktiven Zusammenarbeit einer Verwaltungsbehörde mit internen und externen Interessenträgern zusammen. Zu den internen Interessenträgern zählen die Verwaltungsbehörde, die Bescheinigungsbehörde/der Aufgabenbereich „Rechnungsführung“, die Prüfbehörde, die zwischengeschalteten Stellen, die nationalen Koordinierungsstellen; externe Interessenträger sind diejenigen, die nicht der Verwaltungsbehörde angehören – von nationalen Behörden (z. B. Fachministerien und -agenturen) und subnationalen Behörden (z. B. regionalen und lokalen Gebietskörperschaften), vom Privatsektor, von Berufsverbänden, Organisationen der Zivilgesellschaft, Hochschulen usw. Zu ihnen zählen auch Begünstigte sowie diejenigen, die Begünstigte unterstützen, wie Berater, Berufs- oder Wirtschaftsverbände, subnationale Regierungsverbände usw.
- **Förderliche Rahmenbedingungen:** Im Zusammenhang mit EU-Fonds umfassen die Rahmenbedingungen Regelungen wie EU-Vorschriften, Verfahren, Konditionalitäten, Prüfungspraktiken, Mittelzuweisungen und Haushaltsregeln für die Verwaltung öffentlicher Investitionen usw. Darüber hinaus umfassen sie auch nationale Vorschriften, die sich auf die Verwendung von EU-Mitteln auswirken, wie z. B. Vergabe öffentlicher Aufträge, Rechnungsprüfung usw. Die Rahmenbedingungen legen auch fest, wie das Partnerschaftsprinzip⁹ beispielsweise mit dem Privatsektor (Unternehmen), Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Bürgern umgesetzt wird.

Das Selbstbewertungsinstrument für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten kombiniert den oben beschriebenen analytischen Rahmen der OECD mit einer fünfstufigen Methodik, die mit der Gewinnung vorläufiger Erkenntnisse über potenzielle Herausforderungen beginnt und mit der Durchführung von Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau endet, um den Verwaltungsbehörden bei der Ermittlung und Bewältigung von Kapazitätsherausforderungen Hilfestellung zu bieten. Abbildung 2 (unten) veranschaulicht diese fünf Schritte und zeigt, wie der OECD-Ansatz und das Praktische Instrumentarium der Kommission die Verwaltungsbehörden beim Aufbau von Verwaltungskapazitäten unterstützen können.

⁹ Das Partnerschaftsprinzip schreibt vor, dass jedes Programm im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses entwickelt wird, an dem die zuständigen Behörden auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene, die Wirtschafts- und Sozialpartner und die einschlägigen Gremien, die die Zivilgesellschaft vertreten, beteiligt sind. Diese Partnerschaft gilt für alle Phasen des Programmplanungsprozesses, von der Konzeption über die Verwaltung und Umsetzung bis hin zur Überwachung und Bewertung. Der Grundsatz findet sich in Artikel 6 der Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen für den Zeitraum 2021-2027.

Abbildung 2. Der Pfad der OECD zur Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten



Quelle: Veranschaulichung der Autoren mit Verweis auf die Fahrpläne der Europäischen Kommission für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten – Praktisches Instrumentarium (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit)

2

DIE SELBSTBEWERTUNGSMATRIX FÜR DEN AUFBAU VON VERWALTUNGSKAPAZITÄTEN

Einführung

Die Selbstbewertungsmatrix für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten dient als „Gesprächsanregung“. Sie enthält eine umfassende Liste von Elementen, die für die Verwaltungskapazität von Belang sind, die Diskussionen anstoßen oder Meinungen zu den Verwaltungs- und Investitionsmanagementkapazitäten einer Verwaltungsbehörde einholen können. Verwaltungsbehörden können mithilfe der Matrix ihre administrativen Stärken und Schwächen verstehen und Hinweise hinsichtlich der Frage liefern, ob die Verwaltungsbehörde für die Erreichung ihrer Ziele gerüstet ist. Den Verwaltungsbehörden wird nahegelegt, diese Matrix auf der Grundlage eingehender Gespräche mit einer vielfältigen und repräsentativen Gruppe von Mitarbeitern (z. B. aus verschiedenen Einheiten der Verwaltungsbehörde)¹⁰ zu vervollständigen. Diese Matrix sollte nicht als präskriptiv oder als Schablone betrachtet werden, sondern vielmehr als ein Instrument, das den Verwaltungsbehörden dabei helfen kann, ihre individuellen Herausforderungen und Kapazitätslücken auf der Grundlage der gemeinsamen Dimensionen der Verwaltungskapazität zu untersuchen.

Die Selbstbewertungsmatrix ist wie folgt aufgebaut:

- **Säulen:** Diese Matrix umfasst vier der fünf Rahmenelemente, die in Abbildung 1 dargestellt sind: *i)* Mitarbeiterführung, *ii)* Organisationsmanagement, *iii)* Strategische Planung, Koordinierung und Umsetzung, und *iv)* Begünstigte und Interessenträger. Die Dimension der grundlegenden Rahmenbedingungen wird nicht berücksichtigt, da sie in der Regel über die Kapazitäten oder Kompetenzen einer einzelnen Verwaltungsbehörde hinausgeht und somit kaum Auswirkungen auf diese hat.
- **Ziele:** In jeder Säule werden mehrere Ziele genannt, die eine Verwaltungsbehörde zur Stärkung der Verwaltungs- und Investitionsmanagementkapazitäten in Erwägung ziehen sollte. Jedes Ziel enthält eine detaillierte Beschreibung eines Referenzszenarios.

¹⁰ Soweit möglich und erforderlich, kann die Verwaltungsbehörde auch mit externen Interessenträgern zusammenarbeiten, um die Matrix zu vervollständigen. (Weitere Informationen zur Einbeziehung der Interessenträger finden sich in Teil 3 der OECD-Methodik für die Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten).

- **Kapazitäten:** Jedes Ziel umfasst eine Reihe unterschiedlicher spezifischer Kapazitäten, die einer Verwaltungsbehörde dabei helfen können, das jeweilige Ziel zu erreichen.
- **Dimensionen (bewährte Praxis):** Jede Kapazität wird in mehrere Dimensionen unterteilt, die mit einer Bewertungsstufe verbunden sind. Für jede Dimension wird eine klare Beschreibung der „bewährten Praxis“ als Referenz beigefügt.

Für jede Dimension (bewährte Praxis) kann die Verwaltungsbehörde dann anhand einer vierstufigen Skala mit unterschiedlichen Farben bewerten, inwieweit ihre Situation der Referenz entspricht: stark (grün), signifikant (hellgrün), mäßig (gelb) und schwach (rot) sowie die Option „Nicht zutreffend“. Die Verwaltungsbehörde kann den Grad auswählen, indem sie für jede Dimension die entsprechende Spalte ankreuzt oder die entsprechende Farbe auswählt. So werden die Stärken und Schwächen sowie die Säulen und Ziele, die mehr Aufmerksamkeit beim Kapazitätsaufbau erfordern, sichtbar gemacht.

Soweit möglich sollte die Verwaltungsbehörde bei der Bewertung, ob ihr Kapazitätsniveau hoch, signifikant, mäßig oder schwach ist, drei Kriterien berücksichtigen:

1. **Vorhandensein:** Sind Elemente vorhanden oder werden Elemente angewandt und falls ja, wie viele?
2. **Häufigkeit:** Werden die Elemente regelmäßig und in ausreichender Häufigkeit durchgeführt?¹¹
3. **Qualität:** Werden die Elemente wie geplant umgesetzt? Führen sie zu den erwarteten Ergebnissen? Werden Funktionsweise und Wirksamkeit des Elements regelmäßig überwacht und bewertet? Verbessert und passt die Verwaltungsbehörde die Elemente erforderlichenfalls an?

Wenn die Verwaltungsbehörde die Matrix auf der Grundlage einer Gruppendiskussion vervollständigt, kann die Diskussion mithilfe dieser drei Kriterien und der entsprechenden Fragen strukturiert werden. **Dem Qualitätskriterium sollte dabei das größte Gewicht beigemessen werden.**

Die Selbstbewertungsmatrix ist hinsichtlich der Anwendbarkeit flexibel. Eine Verwaltungsbehörde kann die gesamte Matrix, ausgewählte Säulen oder spezifische Kapazitäten ausfüllen. Eine Verwaltungsbehörde kann auch die Kapazitäten und Dimensionen in der Matrix anpassen oder zusätzliche Kapazitäten aufnehmen, um ihrem besonderen Kontext und ihren besonderen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Dennoch wird empfohlen, die gesamte Matrix mindestens einmal (im Idealfall bei der ersten Anwendung) vollständig auszufüllen, um eine Ausgangsbasis zu schaffen. Dies kann dazu beitragen, die Fortschritte im Laufe der Zeit zu verfolgen, Schwachstellen zu erkennen und wiederholt auftretende Probleme hervorzuheben.

Die Matrix kann von den Verwaltungsbehörden auf nationaler und regionaler Ebene verwendet werden, auch wenn die Kapazitäten in einigen Fällen auf der territorialen Ebene differenziert werden. Die Matrix kann von mehreren Verwaltungsbehörden innerhalb eines Landes vervollständigt werden und als Grundlage für den Erfahrungsaustausch dienen, in dessen Rahmen gemeinsame Herausforderungen ermittelt und eine Diskussion über mögliche Lösungen zur Schließung von Kapazitätslücken angeregt werden. Darüber hinaus könnte die Matrix für Peer-Learning, den Dialog und Austausch zwischen Verwaltungsbehörden in verschiedenen Ländern genutzt werden, die Programme in denselben Bereichen durchführen (z. B. Wettbewerbsfähigkeit, Umwelt, Innovation, Verkehr).

Die Bewertung kann gegebenenfalls von anderen Stellen innerhalb des Verwaltungs- und Kontrollsystems durchgeführt werden, einschließlich der Bescheinigungsbehörde/des Aufgabenbereichs „Rechnungsführung“, der nationalen Koordinierungsstellen usw., insbesondere wenn die

¹¹Das Häufigkeitskriterium findet bei einmaligen Elementen, wie z. B. einer Website, einer Kontaktstelle, einem langfristigen Planungsdokument usw., unter Umständen keine Anwendung.

Verwaltungsbehörde einen Teil ihrer Aufgaben anderen Stellen überträgt. Diese Stellen könnten sich auf die Kapazitäten und Dimensionen konzentrieren, die für ihre Kompetenzen relevant sind, und nur eine Selbstbewertung dieser Kompetenzen vornehmen. Alternativ könnten sie eine Selbstbewertungsmatrix auf der Grundlage der fünf Säulen entwickeln, die an ihre Herausforderungen und Tätigkeiten angepasst ist.

Neben der Vervollständigung der Matrix selbst (d. h. dem Ausfüllen der Bewertung) werden die Verwaltungsbehörden aufgefordert, die Gespräche getrennt zu erfassen. So kann die Verwaltungsbehörde beispielsweise auf einem gesonderten Arbeitsblatt die Bewertung der einzelnen Dimensionen näher erläutern, d. h. warum diese Dimension als signifikant oder schwach eingestuft wurde. Alternativ kann die Verwaltungsbehörde die Diskussionen zusammenfassen, indem sie für jede Kapazität eine kurze qualitative Beschreibung erstellt, um die Bewertung zu ergänzen und zu begründen.

DIE SELBSTBEWERTUNGSMATRIX FÜR DEN AUFBAU VON VERWALTUNGSKAPAZITÄTEN

SÄULE 1: MENSCHEN

In dieser Dimension wird der Mix aus Fähigkeiten und Kompetenzen untersucht, die in einer leistungsfähigen Verwaltungsbehörde benötigt werden. Sie umfasst vier Ziele: 1) die Gewinnung und Einstellung der richtigen Bewerber, 2) einen strategischen Ansatz für Lernen und Entwicklung, 3) ein wirksames und motivierendes Leistungsmanagementsystem und 4) eine wirksame und kompetente Führung in den Verwaltungsbehörden.

ZIEL 1: Gewinnung und Einstellung der richtigen Bewerber

Die Verwaltungsbehörden müssen in der Lage sein, qualifizierte und motivierte Bewerber zu gewinnen und einzustellen. Dazu ermitteln Verwaltungsbehörden zuerst den Mix aus Fähigkeiten und Kompetenzen, den sie benötigen. Sie integrieren diese in Stellenbeschreibungen und treten in einen Dialog mit potenziellen Bewerbern (z. B. an Universitäten oder durch öffentliche Arbeitsverwaltungen), um einen breiten Pool an Talenten anzusprechen. Die Bewertungsmethoden sind fair und effizient und ermöglichen es den Arbeitgebern, verschiedene Aspekte eines Bewerbers zu bewerten, d. h. nicht nur technisches oder materielles Wissen.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zureifend
Einen strukturierten Ansatz zur Ermittlung von	Ermittelt wesentliche Fähigkeiten und Kompetenzen, die einen Mehrwert für die Arbeit der Verwaltungsbehörde darstellen. Dazu zählen spezifisches technisches/inhaltliches Wissen im Zusammenhang mit dem Programm und den ESI-Fonds sowie verhaltensbezogene/interpersonelle oder Managementkompetenzen wie Konfliktlösung oder Teamführung.					
	Zählt auf und erläutert Kompetenzen auf verschiedenen Hierarchieebenen, einschließlich wirksamer Verhaltensweisen, die mit den einzelnen Kompetenzen in einem Kompetenzrahmen in Zusammenhang stehen ¹² .					

¹² Zusätzlich zu ihren bestehenden Kompetenzrahmen oder zur Inspiration bei der Entwicklung neuer Kompetenzrahmen können die Verwaltungsbehörden den Kompetenzrahmen der Europäischen Kommission konsultieren. Der EU-Kompetenzrahmen besteht aus einer Reihe von Excel-Dateien, in denen die Kompetenzen ermittelt werden, über die Mitarbeiter von Verwaltungen verfügen sollten. Der Rahmen deckt alle Arten von Verwaltungen ab, die Mittel aus dem EFRE und dem

Kompetenzen verfolgen	Nutzt gemeinsame Kompetenzen in den Bereichen Stellenprofile, Einstellungsverfahren, Leistungsbewertung, Schulung und andere HR-Prozesse.				
	Arbeitet mit der zentralen für Personalmanagement zuständigen Behörde zusammen, um Qualifikations- und Kompetenzanforderungen auszutauschen, mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis und einen gemeinsamen Ansatz im gesamten Verwaltungs- und Kontrollsystem zu erreichen.				
	Überarbeitet und aktualisiert regelmäßig den Kompetenzrahmen.				
Von talentierten Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden	Ermittelt, was verschiedene Positionen und Dienstaltersstufen für Bewerber attraktiv macht, z. B. durch Arbeitnehmerbefragungen, Exit-Befragungen, Einbeziehung von Hochschulen, Bewerberfragebögen usw.				
	Passt jede Rekrutierungskampagne individuell an, um die Botschaften für die Zielgruppe zu optimieren, z. B. durch die Erstellung ansprechender Stellenbeschreibungen, die Betonung der Chancen für Wachstum und Entwicklung für jüngere Bewerber, des einzigartigen internationalen Umfelds der Verwaltung von EU-Mitteln und ihrer Auswirkungen auf die regionale Entwicklung.				
	Nutzt eine Vielzahl von Rekrutierungskanälen (z. B. soziale Medien, Berufsmessen, Einstellungsinitiativen), um die Reichweite der Stellenausschreibung und die Relevanz des Bewerberpools zu maximieren.				
	Arbeitet mit Universitäten, öffentlichen Arbeitsvermittlungsstellen und anderen Organisationen zusammen, um mehr Bewerber zu erreichen.				
	Berücksichtigt Diversitätsaspekte (Geschlecht, sozioökonomischer Hintergrund, Behinderung usw.) in Einstellungskampagnen, um sicherzustellen, dass die Arbeitskräfte die Gesellschaft, der sie dienen, repräsentieren.				
	Bietet eine faire Entlohnung im Vergleich zu den relevanten Märkten für spezialisierte Positionen/Fähigkeiten (z. B. Ingenieure, IT-Techniker, Juristen usw.) und legt Wert auf nicht-monetäre Anreize (Urlaub, Telearbeit usw.).				
Wirksame und effiziente Einstellungsverfahren	Die Wirksamkeit der Einstellungsverfahren wird anhand von Parametern wie der Einstellungszeit oder der Besetzungszeit gemessen und nachverfolgt, und diese werden regelmäßig auf Führungsebene überprüft, um Verbesserungen zu erzielen.				
	Zu den Einstellungsverfahren zählen Techniken zur Verringerung von Voreingenommenheit, z. B. „Blind Screening“, Schulungen für Interviewer, Diversitätsziele.				
	Die Einstellungsverfahren haben klar definierte Auswahlkriterien (gewichtet, um die Auswahl der Kompetenzen zu optimieren). Die Bewerber werden über die grundlegenden Auswahlkriterien informiert.				

Kohäsionsfonds verwalten oder umsetzen: nationale Koordinierungsstellen, Verwaltungs-, Bescheinigungs- und Prüfbehörden, zwischengeschaltete Stellen und gemeinsame Sekretariate. Abrufbar unter: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

IT-Systeme für Einstellungen (z. B. Online-Bewerbungssysteme) und Bewertungsinstrumente (z. B. Videogespräche, Online-Tests) sind zweckmäßig und gut geeignet, um die Art der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu bewerten.					
Nutzt Einführungs- oder Onboarding-Programme, um neue Mitarbeiter dabei zu unterstützen, so schnell wie möglich einsatzbereit zu sein.					
Nutzt unterschiedliche Vertragsmodalitäten (z. B. Vertrags-/Zeitarbeitsverträge im Vergleich zu öffentlichen Dienstverträgen/unbefristeten Verträgen), um Personen mit den benötigten Qualifikationen flexibler einzubinden und Arbeitsspitzen zu bewältigen.					
Es gibt transparente Beschwerdemechanismen für Bewerber/Interviewer, um unfaire Diskriminierung im Einstellungsverfahren zu melden, z. B. eine spezielle/unabhängige Kontaktstelle für das Personalwesen.					

ZIEL 2: Ein strategischer Ansatz für Lernen und Entwicklung

Die strategische und effiziente Verwaltung der ESI-Fonds hängt vom kontinuierlichen Lernen ab, um Fähigkeiten aufzubauen und zu erhalten. Verwaltungsbehörden, die einen strategischen Ansatz für Lernen und Entwicklung verfolgen, entwickeln eine langfristige Vision für die nötigen Kompetenzen und den Aufbau dieser Kompetenzen. Sie ermitteln proaktiv den Schulungsbedarf durch Maßnahmen wie die Konsultation anderer Teile des Verwaltungs- und Kontrollsystems (Management and Control System, MCS) oder durch Mitarbeiterbefragungen. Führungskräfte werden aufgefordert, eine Kultur des kontinuierlichen und relevanten Lernens zu schaffen, wofür ihnen verschiedene Instrumente zur Verfügung stehen.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)						Nicht zureichend
Ein strategischer Ansatz für die Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen	Verfolgt und nutzt eine langfristige Vision oder einen langfristigen Plan für Lernen und Entwicklung, die bzw. der mit der Art und Weise, wie die Verwaltungsbehörde die Ziele des Programms erreichen will, abgestimmt ist.						
	Passt die Lerninhalte an den Kompetenzrahmen an, um klare Erwartungen an unterschiedliche Lernziele in verschiedenen Berufsfamilien zu setzen.						
	Bietet Arbeitnehmern Möglichkeiten, z. B. durch den Leistungsmanagementzyklus und den Kompetenzrahmen, Lernbedürfnisse und -wünsche der Mitarbeiter zu ermitteln, um einen „nützlichen Kreislauf“ konstruktiver Rückmeldungen zu schaffen, ergänzt durch die Möglichkeit, auf relevante Lerninhalte zuzugreifen.						

Das Lernen wird durch wirksame Instrumente und Prozesse unterstützt	Bietet unterschiedliche Lernmethoden (Frontalunterricht, Mentoring, Einführung, Coaching usw.) für verschiedene Arten von Lernenden und Inhalten an.					
	Richtet Lerninhalte auf unterschiedliche Grade/Senioritätsstufen oder Funktionsbereiche (differenziertes Schulungsangebot) aus.					
	Die Lerninhalte umfassen die täglichen und strategischen Arbeitsabläufe und werden regelmäßig bewertet und bei Bedarf verbessert.					
Die Verwaltungsbehörde fördert eine Lernkultur	Misst die Wahrnehmung der Mitarbeiter der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Verwaltungsbehörde (z. B. Schulungsinhalte, Mentoring, Lernen am Arbeitsplatz).					
	Führungskräfte betonen regelmäßig die Bedeutung des kontinuierlichen Lernens, das die formale Ausbildung, die Unterstützung von Mentoring- oder Coaching-Programmen und Initiativen zum Lernen am Arbeitsplatz umfasst.					
	Die Verwaltungsbehörde nutzt eine Vielzahl von Instrumenten zur Unterstützung des Lernens, darunter interne Informationsportale, Online-Schulungen, Frontalunterricht, integriertes Lernen, Studienbesuche, kurzfristige Aufträge an andere Teile der Verwaltungsbehörde, Mentoring usw.					

ZIEL 3: Ein wirksames und forderndes Leistungsmanagementsystem

Mitarbeiter zu fordern und zu motivieren ist ein wichtiger Hebel für Produktivität. Durch das Leistungsmanagementsystem kann ein Großteil dieses Engagements strukturiert werden, indem es Mitarbeitern und Führungskräften ein Forum für konstruktive Gespräche bietet, die zu einer höheren Unternehmensleistung führen können. Das Leistungsmanagement beruht auf klaren und messbaren Kriterien, und klare Strategien und Verfahren sollten gute Leistungen fördern und Möglichkeiten für den Ausbau der Personalkapazitäten bieten.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)						Nicht zu reff end
Die Verwaltungsbehörde fördert eine Kultur der Spitzenleistung	Die Verwaltungsbehörde hat klare Leistungsziele, die in regelmäßigen Abständen gemessen und dem Personal mitgeteilt werden. Jede Einheit hat eigene Leistungsziele, die zu den Zielen der Verwaltungsbehörde beitragen.						
	Führungskräfte erkennen hohe Leistungen an und belohnen diese und fördern die Weiterentwicklung von leistungsstarken Mitarbeitern (z. B. spezialisierte Schulungen, finanzielle Anreize usw.).						
	Die Verwaltungsbehörde verfügt über klare Strategien für das Management und die Verbesserung von unzureichenden Leistungen, z. B. Schulungen, Mentoring, Job-Shadowing oder schließlich Entlassungen.						

Die Verwaltungsbehörde unterstützt das Leistungsmanagement mit den richtigen Instrumenten	Alle Mitarbeiter absolvieren regelmäßig ein Leistungsbewertungsverfahren, das auf klaren und transparenten Leistungskriterien beruht und mit einem gemeinsamen Kompetenzrahmen verknüpft ist.					
	Das Leistungsmanagement bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihren Führungskräften Rückmeldungen zu geben und sich offen über Projektergebnisse, Wachstumschancen, die Qualität des Arbeitsumfelds usw. zu äußern.					
	Die Mitarbeiter geben Rückmeldung zur Fairness der Leistungssysteme und können Berufungsmechanismen in Anspruch nehmen, wenn sie mit ihrer Leistungsbewertung nicht einverstanden sind.					
Führungskräfte werden dabei unterstützt, das Leistungsmanagement als wichtigen Hebel zu nutzen, um Mitarbeiter zu fordern und zu motivieren	Formale Leistungsbewertungen werden systematisch als Mittel zur Ermittlung von leistungsstarken/potenziellen künftigen Führungskräften eingesetzt.					
	Klare Leitlinien helfen Führungskräften und ihren Mitarbeitern, sich konstruktiv und mit ähnlichen Erwartungen an diesem Prozess zu beteiligen.					
	Die Führungskräfte werden aktiv ermutigt, zusätzlich zu formellen Leistungsbewertungen fortlaufend Rückmeldungen zur Arbeitsleistung zu geben.					
	Führungskräfte treffen sich regelmäßig, um die Leistung ihrer Teams zu vergleichen und zu erörtern und ihre Leistungsbewertungen zu kalibrieren, um die Gleichbehandlung über die Referate hinweg zu gewährleisten.					

ZIEL 4: Wirksame und kompetente Führung in den Verwaltungsbehörden

Die Verwaltungsbehörden sind auf eine wirksame und kompetente Führung angewiesen. In der OECD-Empfehlung zu Führungskompetenzen im öffentlichen Dienst werden die Teilnehmer aufgefordert, in drei Säulen der Führungskompetenzen im öffentlichen Dienst zu investieren. Für die Verwaltungsbehörden, die die Programme durchführen, kommt Führungskräften eine entscheidende Rolle zu, wenn es darum geht, Erwartungen festzulegen, Ressourcen zu bündeln und zeitnahe, faktengestützte Entscheidungen zu treffen.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zutreffend
Werteorientierte Kultur und Führung	Führungskräfte erläutern und kommunizieren die gemeinsamen Grundwerte, die in der Verwaltungsbehörde als Richtschnur für die Entscheidungsfindung dienen.					
	Führungskräfte unterstützen die Entwicklung von Maßnahmen in den Bereichen Vielfalt, Inklusion und Wohlergehen und führen regelmäßig Messungen und Leistungsvergleiche durch, um die Fortschritte zu überwachen, Hindernisse zu erkennen und zu beseitigen und Interventionen zu konzipieren.					

	Führungskräfte erkennen an, wie wichtig Investitionen in Zukunftsforschung, Innovation und analytische Kompetenzen und Fähigkeiten sind.					
Die Mitarbeitermotivation wird als zentrale Priorität der Verwaltungsbehörde anerkannt	Die Verwaltungsbehörde erkennt ausdrücklich die Bedeutung der Mitarbeitermotivation an: dies wird in Planungs-/Strategiedokumenten aufgegriffen und in regelmäßigen Abständen (ein- oder zweimal jährlich) anhand von Mitarbeiterbefragungen gemessen.					
	Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen werden von Führungskräften weiterverfolgt und genutzt, um das Management der Verwaltungsbehörde zu verbessern.					
	Die Verwaltungsbehörde bietet den derzeitigen und künftigen/potenziellen Führungskräften umfassende Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dies sollte strukturierte Schulungs- und Entwicklungsprogramme sowie maßgeschneiderte Coachings für die obere Führungsebene umfassen.					
	Die Verwaltungsbehörde nimmt in ihrem Kompetenzrahmen Kompetenzen im Zusammenhang mit der Mitarbeitermotivation auf. Sie nutzt diesen Rahmen bei der Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern.					
	Die Führungskräfte treffen sich mit Personalmanagern und Abteilungsleitern, um den aktuellen und gewünschten Kompetenzmix in der Führungsplanung zu erörtern.					
	Soweit möglich, passen die Verwaltungsbehörden die Gehälter und nicht-monetären Anreize an die relevanten Marktniveaus und Programmziele an, um Führungskräfte anzuwerben.					

SÄULE 2: ORGANISATION

Diese Rahmendimension befasst sich mit den Systemen, Instrumenten, Arbeitsabläufen und der Organisationskultur, die die Arbeitsweise der Mitarbeiter der Verwaltungsbehörden beeinflussen. Sie umfasst drei Ziele: 1) Sicherstellen, dass die Organisationsstrukturen ihren Zweck erfüllen, 2) Verbesserung des Wissensmanagements und der Mechanismen für den Informationsaustausch und 3) Verbesserung der Ressourcenflexibilität durch bessere Personalplanung und Mobilität.

ZIEL 1: Sicherstellung der Zweckdienlichkeit der Organisationsstrukturen

Die Verwaltungsbehörden arbeiten in komplexen und vielschichtigen Umgebungen. In diesem Zusammenhang muss im Rahmen der Organisationsstruktur eine klare Befehlskette und Rechenschaftspflicht für die Entscheidungsfindung sichergestellt sein. Die Verwaltungsbehörden müssen auch flexibel genug sein, um bei Bedarf eine Umverteilung von Ressourcen zu ermöglichen und den Standpunkt einer Vielzahl interner und externer Interessenträger zu berücksichtigen. Systeme und Arbeitsabläufe können im Rahmen strenger gesetzlicher Vorgaben überprüft und optimiert werden, um dies zu erleichtern.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zutreffend
Die Organisationsstruktur der Verwaltungsbehörde optimiert die Leistung	Jede Arbeitseinheit hat klare Ziele, die zu den allgemeinen Zielen der Verwaltungsbehörde beitragen. Diese Ziele sind kohärent – sie erfordern ähnliche Kompetenzen und erleichtern die gemeinsame Arbeit.					
	Die Arbeitseinheiten decken alle Arbeiten, die in der Verwaltungsbehörde ausgeführt werden müssen, umfassend ab. Es ist klar, wer was tut, wenn neue Aufgaben erledigt werden müssen.					
	Es gibt keine Überschneidungen oder Doppelarbeit in der Verwaltungsbehörde – zwei Arbeitseinheiten tun niemals genau das gleiche.					
	Die Organisationsstruktur wird regelmäßig (z. B. in jedem Programmplanungszeitraum oder häufiger) überprüft, um sicherzustellen, dass sie den Erfordernissen der Programmdurchführung im Laufe der Zeit angemessen bleibt.					
Eine transparente und klar definierte Organisationsstruktur	Ein Organigramm oder ein ähnliches internes Portal enthält die grundlegenden Angaben zu jeder Einheit sowie seine Aufgaben und Zuständigkeiten in der Verwaltungsbehörde und ihren zwischengeschalteten Stellen. Dazu zählt auch die Beziehung zwischen den Einheiten in Bezug auf Berichterstattung, Aufsicht und Zusammenarbeit.					

	Die Mitarbeiter der Verwaltungsbehörde und des Verwaltungs- und Kontrollsystems haben ein gemeinsames Verständnis dafür, wer was tut und wie ihre Einheit zum umfassenderen System beiträgt.					
	Externe Interessenträger, wie z. B. Begünstigte, verstehen, in welchen Fällen welche Einheit über welchen Kanal (z. B. Website, FAQ, allgemeine Mailbox) zu kontaktieren ist.					

ZIEL 2: Verbesserung des Wissensmanagements und der Mechanismen für den Informationsaustausch
 Wirksame Strategien für das Wissensmanagement sind für die Abläufe in den Verwaltungsbehörden von wesentlicher Bedeutung. Systeme, Protokolle und Prozesse – unterstützt durch IT-Systeme – können dazu beitragen, dass die Mitarbeiter besser zusammenarbeiten und wichtige Entscheidungen wirksam treffen. Wissensmanagement kann dazu beitragen, internes Wissen auf schwierige Probleme zu lenken und Innovationen zu beschleunigen.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zutreffend
Sicherstellung einer wirksamen Zusammenarbeit des Mitarbeiter	Wirksame Verwaltungsausschussstrukturen ermöglichen den Informationsaustausch und die Koordinierung zwischen der Führungsebene der Verwaltungsbehörde und dem gesamten Verwaltungs- und Kontrollsystem.					
	Operative Mitarbeiter/Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben verfügen über Foren oder Kanäle, um Erfahrungen auszutauschen, Lösungen für gemeinsame Herausforderungen zu finden und die Arbeitsverfahren zu verbessern. Dies könnte funktionsübergreifende Teams, informelle Mechanismen im Rahmen von Personalnetzwerken, Gruppen zum Praxisaustausch oder nach Themenbereichen unterteilte „Diskussionsgruppen“ umfassen, um Praktikern einen Erfahrungsaustausch innerhalb des Verwaltungs- und Kontrollsystems zu ermöglichen.					
	Die Führungsebene ergreift Maßnahmen zur Förderung der horizontalen Zusammenarbeit und zur Unterstützung von Personalnetzwerken und kommuniziert mit den Mitarbeitern über Koordinierungstätigkeiten, an denen diese beteiligt sind.					
	Die Mitarbeiter werden ermutigt, Doppelarbeit oder Koordinierungsprobleme zu ermitteln und diese Probleme bei ihrem Vorgesetzten oder einer geeigneten Kontaktstelle anzusprechen.					
IKT-Systeme unterstützen und fördern	Die Informationsportale in der Verwaltungsbehörde bieten aktuelle Informationen über legislative Entwicklungen in Echtzeit, die als Richtschnur für die Entscheidungsfindung dienen und alle betroffenen Interessenträger unterstützen sollen. Diese Informationen werden proaktiv ausgetauscht.					

Wissensmanagement, Informationsaustausch und Dokumentenmanagement	Es gibt IKT-Instrumente für die Dokumentation und den Austausch von Erfahrungen. Dies kann folgendes umfassen: Bereiche für den Austausch von Standardvorlagen und -instrumenten, Antworten auf häufig gestellte Fragen, eine Wissensplattform für die Sammlung und Verbreitung von Erfahrungen, z. B. aktuelle Lösungen für gemeinsame Probleme, von Nutzern geschaffene interne Wiki-Instrumente, Leitfäden, Handbücher, Kalender, Kontaktstellen, Datenbank von Beratern, Kalender für die Prüfungsplanung und frühere Prüfungsentscheidungen usw.						
	Das Personal hat ein gemeinsames Verständnis der korrekten Nutzung von IT-Systemen und Informations-/Dokumentenverwaltungssystemen, um den Wissenstransfer sicherzustellen. Dies wird durch Weiterbildung und/oder Kommunikation unterstützt.						
	IT-Systeme sind benutzerfreundlich und gut an die alltägliche Realität der Verwaltungsbehörde angepasst und ermöglichen eine integrierte Echtzeit-Nachverfolgung der Nutzung der Mittel aus den ESI-Fonds, Ex-ante-Kontrollen, Ex-post-Prüfungen und andere notwendige Verwaltungsfunktionen.						

ZIEL 3: Verbesserung der Ressourcenflexibilität durch bessere Personalplanung und Mobilität

Zum Zwecke der Transparenz und Rechenschaftspflicht sind die Tätigkeiten der Mitarbeiter von Verwaltungsbehörden durch Vorschriften und Verfahren geregelt. Allerdings können Verwaltungsbehörden mit einem gewissen Maß an Flexibilität die Ressourcen – Menschen und Geld – besser darauf ausrichten, wo sie die größtmögliche Wirkung erzielen können. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte in die Lage versetzt werden, Entscheidungen über die Zuweisung von Haushaltsmitteln (z. B. für Schulungen) zu treffen und die internen Verfahren für den Mitarbeiter- und Geldtransfer so einfach wie möglich zu gestalten.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zureichend
Die Regeln für das Finanzmanagement ermöglichen ein angemessenes Maß an Flexibilität bei der Verwaltung	Die Verwaltungsbehörden verfügen über eine angemessene Haushaltsflexibilität zur Erreichung ihrer Programmziele. Dazu kann auch gehören, die Mittel für technische Hilfe in einer Weise auszugeben, die dem Bedarf der Verwaltungsbehörde und den Standards der Kommission entspricht.					
	Es besteht ein klares und gemeinsames Verständnis der Akteure in Bezug auf Haushaltsflexibilität, z. B. wenn es angemessen und sinnvoll ist, Mittel für ein verzögertes Projekt zu übertragen. Dies wird durch gemeinsame Mitteilungen, Instrumente und Schulungen unterstützt.					

Abstimmung von Mitarbeitern und Arbeitsabläufen durch interne Umverteilung	Die Verwaltungsbehörde verfügt über Systeme, die eine flexible Abstimmung des Mitarbeiterpools mit der Nachfrage ermöglichen, z. B. durch vorübergehende Neuzuweisung von Mitarbeitern an andere Teile des Verwaltungs- und Kontrollsystems. Dazu gehört ein Pool von Mitarbeitern, die über die erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um kurzfristig anderweitig eingesetzt zu werden.					
	Mitarbeiter, die innerhalb dieser Systeme flexibel einsetzbar sind, werden durch verbesserte Karrierechancen oder andere Anreize belohnt und diese werden in die Leistungs- und Lernpläne der Mitarbeiter integriert.					
Strategische Personalplanung	Fachkräfte für Personalressourcen in der Verwaltungsbehörde haben ein Verständnis der Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die strategischen Prioritäten der Verwaltungsbehörde zu erfüllen, und spielen eine strategische Rolle beim Aufbau des erforderlichen Mitarbeiterpools.					
	Die obere Führungsebene der Verwaltungsbehörde spielt eine aktive und strategische Rolle bei der Unterstützung der Entwicklung ihrer Mitarbeiter.					
	Die Verwaltungsbehörde nutzt Personalabgänge/organisatorische Überprüfungen als Möglichkeiten, Kompetenzen besser an die Nachfrage anzupassen, z. B. durch Neuprofilierung oder Anpassung bestimmter Stellen oder Aufgaben, um eine bessere Nutzung der Kompetenzen zu sicherzustellen.					

SÄULE 3: STRATEGISCHE PLANUNG, KOORDINIERUNG UND UMSETZUNG

Im Rahmen der Dimension der strategischen Planung, Koordinierung und Umsetzung werden verschiedene Aspekte des Investitionszyklus untersucht – von der Strategieentwicklung über die Festlegung von Prioritäten und Koordinierung bis hin zur Projektplanung und -auswahl, Projektdurchführung sowie Überwachung und Bewertung. Sie umfasst vier Ziele: 1) einen stärker strategisch ausgerichteten Ansatz für die Programmplanung, Programmierung und Prioritätensetzung verfolgen, 2) die Koordinierung und Kommunikation für die Programmgestaltung und -durchführung optimieren, 3) den Prozess der Programmdurchführung strategischer gestalten, und 4) die Verfahren zur Leistungsmessung ausweiten, um die Ergebnisbewertungen besser zu unterstützen.

ZIEL 1: Stärker strategisch ausgerichtete Planung, Programmplanung und Prioritätensetzung

Die Ziele der operationellen Programme weisen enge und klare Verbindungen zu übergeordneten strategischen Dokumenten auf (z. B. nationale/regionale Entwicklungspläne, sektorale Strategien). Die Programmprioritäten spiegeln die tatsächlichen lokalen, regionalen und nationalen Entwicklungserfordernisse wider, wobei strategische und technische Erwägungen miteinander in Einklang gebracht werden. Das Programm wird auf integrierte Weise durchgeführt, um Synergien zwischen den Prioritätsachsen zu erfassen und die Durchführung gebietsübergreifender Projekte zu erleichtern.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zutreffend
Sicherstellung der Kohärenz des Programms mit strategischen Rahmen auf höherer Ebene (nationale oder sektorspezifische Rahmen) und Verknüpfung mit diesen	Legt klare Programmziele fest und erläutert die Verbindungen zwischen den Programmzielen und den strategischen Entwicklungszielen auf nationaler Ebene.					
	Erläutert die Verbindungen und die Kohärenz zwischen den Programmzielen und den strategischen Zielen der einzelnen für das Programm relevanten Politikbereiche.					
	Konsultiert die strategischen Dokumente des Programms (z. B. Programmaktionspläne, nationale/regionale Entwicklungsstrategien) oder bezieht sich auf diese, um die Entscheidungsfindung und die Programmdurchführung zu steuern.					
	Prüft oder konsultiert die Partnerschaftsvereinbarung und/oder andere Programme im Land, um Widersprüche bei den strategischen Zielen zu vermeiden.					

Sicherstellen, dass die Investitionsprioritäten des Programms den nationalen, regionalen und/oder lokalen Entwicklungserfordernissen Rechnung tragen	Arbeitet mit einem breiten Spektrum interner und externer Interessenträger ¹³ zusammen, um die Investitionsprioritäten des Programms festzulegen.					
	Erläutert, wie die Prioritäten des Programms die Prioritäten und Strategien auf nationaler, regionaler und/oder lokaler Ebene unterstützen und bringt die Prioritäten mit der verfügbaren Kofinanzierung in Einklang.					
Erfassung der Komplementaritäten und Synergien zwischen den Prioritätsachsen	Erleichtert den regelmäßigen Austausch zwischen den für das Programm relevanten Politikbereichen und legt Koordinierungsmechanismen (z. B. gemeinsame interne Strukturen, ITI) und Anreize fest, um Investitionen anzuziehen und solche auszuwählen, die mehrere Prioritätsachsen innerhalb des Programms betreffen.					
	Überprüft regelmäßig die Fortschritte bei der Programmdurchführung, um Komplementarität zwischen den Prioritätsachsen zu gewährleisten, und erforderlichenfalls Anpassungen vornehmen.					
Unterstützung der gebietsübergreifenden Zusammenarbeit¹⁴	Ermittelt auf systematische Weise Investitionen, die von einer gebietsübergreifenden Zusammenarbeit durch spezielle Mechanismen oder Verfahren profitieren können (z. B. Task Force oder Einbeziehung in die Leitlinien für die Konzeption von Aufforderungen).					
	Gestaltet Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen auf proaktive Weise und schafft Anreize zur Förderung gebietsübergreifender Projekte.					
	Stellt entsprechende Unterstützung für die Begünstigten bei der Beantwortung solcher Aufforderungen bereit (z. B. beratende Unterstützung bei der interkommunalen Zusammenarbeit, ITI, Einrichtung eines speziellen Ansprechpartners für die Beratung zu grenzübergreifenden kooperativen Investitionen).					

¹³Zu den internen Interessenträgern zählen die Verwaltungsbehörde, die Bescheinigungsbehörde/der Aufgabenbereich „Rechnungsführung“, die Prüfbehörde, die zwischengeschalteten Stellen und die nationalen Koordinierungsstellen; externe Interessenträger sind diejenigen, die außerhalb des Verwaltungs- und Kontrollsystems tätig sind – von nationalen Behörden (z. B. Fachministerien und -agenturen) und subnationalen Behörden (z. B. regionalen und lokalen Gebietskörperschaften) bis hin zum Privatsektor, Berufsverbänden, Organisationen der Zivilgesellschaft, Hochschulen usw. Sie umfassen auch Begünstigte und diejenigen, die Begünstigte unterstützen, z. B. Berater, Berufs- oder Wirtschaftsverbände, subnationale Regierungsverbände usw.

¹⁴Die gebietsübergreifende Zusammenarbeit bezeichnet Projekte und Investitionen, die von mehr als einem Begünstigten einer lokalen Verwaltung vorgeschlagen und durchgeführt werden, so dass die Investition über kommunale oder regionale Grenzen innerhalb eines Landes hinweg erfolgt, z. B. ITI.

ZIEL 2: Optimierung der Koordinierung und Kommunikation für die Programmgestaltung und -durchführung

Wirksame Koordinierung zwischen internen und externen Interessenträgern in allen Phasen der Programmdurchführung unter Verwendung institutionalisierter und informeller Mechanismen. Die Mechanismen werden regelmäßig von allen betroffenen Interessenträgern genutzt und zugänglich gemacht. Die Programmdurchführung steht im Einklang mit der nationalen, regionalen und sektoralen Entwicklung. Der Informationsaustausch zwischen der Verwaltungsbehörde und internen und externen Interessenträgern erfolgt in beide Richtungen, zielgerichtet, regelmäßig und zeitnah und deckt Fragen während des gesamten Programmplanungszyklus ab.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zutreffend
Sicherstellung einer wirksamen Mischung aus „harten“ und „weichen“ Koordinierungsmechanismen im gesamten Verwaltungs- und Kontrollsystem	Die Koordinierungsregeln und -verfahren des Verwaltungs- und Kontrollsystems werden gut umgesetzt (d. h. Sitzungen werden wie geplant organisiert, keine erheblichen Verzögerungen bei der Kommunikation usw.).					
	Regelmäßige Bewertung und Einholung von Rückmeldungen von den Akteuren des Verwaltungs- und Kontrollsystems, um die Qualität und Wirksamkeit der Koordinierungsmechanismen zu gewährleisten.					
	Einrichtung formeller Dialogmechanismen (z. B. thematisches Netz, Arbeitsgruppen usw.), die regelmäßig interne Interessenträger zusammenbringen.					
	Aktive Teilnahme an Dialogmöglichkeiten, die von anderen Stellen wie der nationalen Koordinierungsstelle, den zwischengeschalteten Stellen oder anderen Verwaltungsbehörden organisiert werden.					
Optimale Nutzung der von der Europäischen Kommission angebotenen Austauschmöglichkeiten	Aufnahme eines aktiven und konstruktiven Dialogs mit dem mit dem Land verbundenen geografischen Referat in der GD REGIO.					
	Austausch mit Verwaltungsbehörden in anderen Mitgliedstaaten unter Verwendung der von der Europäischen Kommission angebotenen Instrumente, z. B. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
Für nationale Verwaltungsbehörden Sicherstellung einer wirksamen Koordinierung mit den nationalen und subnationalen Behörden	Arbeitet mit anderen Behörden (z. B. Fachministerien) in Bezug auf Vorschriften und Strategien für Politikbereiche usw. zusammen, um eine reibungslose Programmdurchführung zu gewährleisten (z. B. Erfüllung der Ex-ante-Konditionalitäten).					
	Arbeitet mit anderen nationalen Verwaltungsbehörden und öffentlichen Einrichtungen (und gegebenenfalls regionalen Verwaltungsbehörden) während des gesamten Programmplanungs- und Durchführungsprozesses zusammen, um Kohärenz zu fördern und Überschneidungen oder Doppelarbeit bei den Zielen, Projektarten und möglichen Begünstigten zu vermeiden.					

	Tauscht sich regelmäßig mit subnationalen Verwaltungsbehörden und Behörden (d. h. auf regionaler und lokaler Ebene) über die Programmgestaltung und -umsetzung aus, um regionales und lokales Wissen zu nutzen.					
Für regionale Verwaltungsbehörden Sicherstellung einer wirksamen Koordinierung mit den nationalen und subnationalen Behörden	Arbeitet mit den Behörden auf nationaler und lokaler Ebene während des gesamten Prozesses zur Durchführung des Regionalprogramms zusammen, um die Kohärenz zwischen den Gebieten und die Angleichung an die nationalen Prioritäten sicherzustellen.					
	Erörtert aktiv die Gestaltung und Durchführung regionaler Programme mit den lokalen Behörden in verschiedenen Phasen des Investitionsprozesses, um die Durchführung des Regionalprogramms bestmöglich auf die lokalen Bedürfnisse und Kapazitäten abzustimmen.					
Zügige und wirksame Weitergabe von Informationen und Wissen im gesamten Verwaltungs- und Kontrollsystem	Stellt sicher, dass Mechanismen für den Informationsaustausch (z. B. Webportal, E-Mails, Sitzungen usw.) wirksam und zugänglich sind und von allen Akteuren des Verwaltungs- und Kontrollsystems regelmäßig genutzt werden.					
	Organisiert regelmäßige, formelle Treffen mit verschiedenen Akteuren (z. B. Managern, technischem Personal und Sachverständigen) im Verwaltungs- und Kontrollsystem, um Informationen auszutauschen, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu ermitteln; die Treffen haben eine klare Agenda, ein freier Informationsaustausch ist möglich, die nächsten Schritte und Erwartungen sind bekannt und die Verantwortlichkeiten für Maßnahmen und Folgemaßnahmen wurden festgelegt.					

ZIEL 3: Strategischere Umsetzung des Programms

Projektaufrufe und -auswahlverfahren stehen im Einklang mit den Programmzielen und sind auf die Kapazitäten der verschiedenen Begünstigten auf der Grundlage einer soliden Planung und fundierter Projektbewertungen abgestimmt. Die Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen erzielen eine hohe Resonanz und ziehen innovative Projekte an. Die Verwaltungsbehörde kann während des gesamten Programmzyklus verschiedene Risiken ermitteln und mindern und die zwischengeschalteten Stellen und die Begünstigten in dieser Hinsicht unterstützen. Projektverzögerungen treten kaum auf.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zu reffen
Abstimmung der Aufforderungen zur Einreichung von	Konsultiert Interessenträger (zwischengeschaltete Stellen, Begünstigte, subnationale Behörden oder Stellen usw.) und kooperiert mit diesen bei der Ausarbeitung von Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen und Projektauswahlkriterien.					

Vorschlägen und der Projektauswahl auf die Kapazität der Begünstigten	Führt im Rahmen der Ausarbeitung von Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen und Projektauswahlkriterien, falls erforderlich, Ex-ante-Marktforschung durch (z. B. um die Bedürfnisse potenzieller Begünstigter zu verstehen).					
	Strukturiert Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen, die auf die verschiedenen Projektarten, die Begünstigtengruppe (z. B. öffentliche oder private Einrichtungen) und die Kapazitäten der Begünstigten zugeschnitten sind, um die Wirksamkeit aller Aufforderungen zu gewährleisten (z. B. hohe Resonanzquoten, breiter Pool an Begünstigten für wettbewerbsorientierte Aufforderungen).					
	Holt regelmäßig Rückmeldungen von verschiedenen Begünstigtengruppen ein und nimmt erforderlichenfalls Anpassungen an der Konzeption der Aufforderungen im Programmplanungszeitraum vor.					
Konzeption von Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen und Auswahlkriterien zur Ermittlung innovativer Projekte	Führt Marktforschung durch, um neue Markttrends und Technologien in für das Programm relevanten Politikbereichen zu verstehen, wobei die gewonnenen Erkenntnisse in die Projektaufrufe einfließen.					
	Führt regelmäßige Konsultationen mit Interessenträgern (zwischengeschaltete Stellen, Begünstigte) durch, um neue Markttrends und Technologien in für das Programm relevanten Politikbereichen zu verstehen, wobei die gewonnenen Erkenntnisse in die Projektaufrufe einfließen.					
	Konzeption von Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen und Auswahlkriterien, um innovative Projekte anzuziehen (z. B. Projekte, bei denen neue Technologien zum Einsatz kommen, Projekte, die zu mehr als einer Prioritätsachse beitragen usw.).					
Reduzierung der Notwendigkeit, Projekte in den folgenden Programmplanungszeitraum zu übertragen auf ein Mindestmaß	Verfügt vor Beginn des neuen Programmplanungszeitraums über eine Pipeline von ausführungsbereiten Projekten.					
	Überwacht und mindert fortlaufend die Risiken bei der Projektdurchführung während des gesamten Investitionszyklus durch spezielle Mechanismen/Instrumente (z. B. eine Task Force).					
	Tauscht regelmäßig Risikomanagementinformationen und bewährte Verfahren mit dem Verwaltungskontrollsystem über spezielle Mechanismen/Instrumente (z. B. Webportal, regelmäßige Sitzungen, Arbeitsgruppen) aus.					
	Tauscht regelmäßig Informationen über das Risikomanagement mit anderen Verwaltungsbehörden oder externen öffentlichen Einrichtungen aus.					

ZIEL 4: Ausweitung der Verfahren zur Leistungsmessung zur Verbesserung von Ergebnisbewertungen

Die Leistungsmessung erfasst sowohl den strategischen als auch den technischen Fortschritt des Programms (d. h. die Erreichung der übergeordneten Entwicklungsziele). Sie stützt sich auf solide Erkenntnisse (z. B. durch gut konzipierte Indikatoren, wirksame Datenerhebung). Die Ergebnisse werden genutzt, um die Entscheidungsfindung während des gesamten Investitionszyklus zu unterstützen.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zutreffend
Aufbau robuster Messsysteme für die Leistungsfähigkeit der Programminvestitionen	Ergänzt die von der EU geforderte Leistungsmessung für das Programm durch eine zusätzliche Reihe klarer und aussagekräftiger Indikatoren, die die gewünschten finanziellen, technischen und strategischen Ergebnisse des Programms im Hinblick auf nationale, regionale oder sektorbezogene Entwicklungsziele abbilden (z. B. inwieweit das Programm zur Verwirklichung des Programms und der nationalen/sektoralen/regionalen Ziele beiträgt).					
	Arbeitet mit den zwischengeschalteten Stellen und Begünstigten bei der Entwicklung der Indikatoren zusammen, um sicherzustellen, dass die Indikatoren im Hinblick auf Kapazitäten und Ressourcen für die Berichterstattung der Interessenträger nützlich und realistisch sind.					
Sicherstellung einer wirksamen Datenerhebung	Nutzt verschiedene Instrumente und Methoden zur Erhebung quantitativer und qualitativer Daten, einschließlich einer aktiven Koordinierung mit einschlägigen öffentlichen Einrichtungen (z. B. nationalen oder regionalen Statistikämtern, sektoralen Behörden oder Verbänden), um die Datenerhebung im Laufe der Zeit zu verbessern.					
	Unterstützt kontinuierlich und aktiv die zwischengeschalteten Stellen und Begünstigten bei der Datenerhebung und -berichterstattung (z. B. Austausch von Überwachungsinstrumenten, Organisation von Workshops und Schulungen usw.).					
Aktualisierung der Indikatoren zur Unterstützung der Ergebnisbewertungen und Nutzung der Ergebnisse zur Verbesserung der Programmdurchführung	Analysiert regelmäßig Bewertungen und nutzt diese Erkenntnisse zur Verbesserung der Programmdurchführung (z. B. Struktur der Aufforderungen, Auswahlkriterien).					
	Hält Rücksprache mit zwischengeschalteten Stellen und Begünstigten während des gesamten Programmplanungszeitraums, um sicherzustellen, dass die Indikatoren stets aktuell und relevant sind.					

Strategische Nutzung des Begleitausschusses für eine bessere Programmdurchführung	Erarbeitet eine klare und konstruktive Agenda für die Sitzung des Begleitausschusses, um sicherzustellen, dass der technische und strategische Fortschritt des Programms, die Herausforderungen bei der Umsetzung und mögliche Lösungen in den Ausschusssitzungen erörtert werden.					
	Ergreift Folgemaßnahmen zu den Ergebnissen der Sitzung und setzt Lösungen innerhalb eines klaren und vereinbarten Zeitplans um und berichtet dazu in der nächsten Ausschusssitzung.					

SÄULE 4: BEGÜNSTIGTE UND INTERESSENTRÄGER

Diese Säule befasst sich mit den Kapazitäten, durch die sichergestellt werden kann, dass Begünstigte und Interessenträger Strategien und Projekte erfolgreich konzipieren und umsetzen können, ohne Weiteres auf Aufforderungen reagieren können, kaum Anpassungsbedarf haben und zur Erhebung von Projekt- und Programmdate und zur Berichterstattung beitragen können, um die Überwachung und Bewertung zu unterstützen. Sie umfasst zwei Ziele: 1) wirksamer Aufbau von Kapazitäten aufseiten der Begünstigten und 2) aktive Zusammenarbeit mit einer breiten Basis externer Interessenträger.

ZIEL 1: Wirksamer Aufbau von Kapazitäten aufseiten der Begünstigten

Verschiedene Gruppen von Begünstigten erhalten kontinuierliche, zügige und gezielte Unterstützung durch die Verwaltungsbehörde/zwischengeschalteten Stellen. Die Verwaltungsbehörde verfügt über gute Kenntnisse der Bedürfnisse und Kapazitäten der Begünstigten. Die Begünstigten verfügen über klare Verfahrensleitlinien zur Projektbeantragung und -durchführung. Sie können die Verwaltungsbehörde/zwischengeschalteten Stellen ohne Weiteres um Hilfe bitten und erhalten innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens lösungsorientierte Antworten. Sie erhalten rechtzeitig und regelmäßig Informationen über die Programmdurchführung, einschließlich Änderungen der Rechtsvorschriften.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zutreffend
Individuelle und fundierte Unterstützung für die Begünstigten	Setzt einen klaren Aktionsplan zur Orientierung und Unterstützung verschiedener Gruppen von Begünstigten um, mithilfe von konkreten und regelmäßigen Aktivitäten auf der Grundlage der ermittelten Bedürfnisse und Kapazitäten der Begünstigten.					
	Stellt sicher, dass die Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die Begünstigten zugänglich, benutzerfreundlich und auf dem neuesten Stand sind.					
	Führt Konsultationen mit den verschiedenen Gruppen von Begünstigten bei der Gestaltung von Leitlinien und Unterstützungsmaßnahmen durch und holt regelmäßig Rückmeldungen ein, um die Leitlinien/Tätigkeiten zu aktualisieren und zu verbessern.					

Rechtzeitige und wirksame Kommunikation mit den Begünstigten	Verfügt über eine einzige Kontaktstelle (oder eine konsolidierte Liste gezielter Ansprechpartner), die auf Anfragen der Begünstigten antworten und Orientierungshilfen zur Projektkonzeption und -umsetzung geben kann, die im Laufe des Projektzyklus auftreten.					
	Beantwortet Anfragen der Begünstigten innerhalb eines im Voraus festgelegten und gut kommunizierten Zeitrahmens.					
Förderung des laufenden Informationsaustauschs mit und zwischen den Begünstigten	Stellt eine Vielzahl von Instrumenten und Plattformen für den Informationsaustausch für die Begünstigten bereit, einschließlich physischer Netzwerke und Online-Plattformen.					
	Tauscht regelmäßig Informationen (z. B. vierteljährlich) mit den Begünstigten über die Programmdurchführung aus.					
	Unterstützt aktiv den Austausch zwischen den Begünstigten über gemeinsame Herausforderungen und bewährte Verfahren bei der Programmdurchführung (z. B. durch die Schaffung von Mechanismen wie regelmäßige Workshops).					
Zusammenarbeit mit professionellen Organisationen zur Unterstützung von Begünstigten	Arbeitet aktiv mit einem breiten Spektrum von Berufsverbänden (z. B. Beratern, Wirtschaftskammern usw.) zusammen, um Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau der Begünstigten zu unterstützen.					
	Regelmäßiger Austausch mit Berufsverbänden, um die Bedürfnisse der Begünstigten, die Herausforderungen bei der Projektdurchführung usw. zu ermitteln und besser zu verstehen.					

ZIEL 2: Aktive Zusammenarbeit mit einer breiten Basis externer Interessenträger (z. B. subnationale Stellen, Vertreter des Privatsektors, Zivilgesellschaft)

Die Verwaltungsbehörde verfügt über spezielle Mechanismen, um eine aktive Zusammenarbeit mit internen und externen Interessenträgern während des gesamten Investitionszyklus sicherzustellen. Die Verwaltungsbehörde unterhält eine starke, vertrauensvolle und kooperative Beziehung zu den Interessenträgern, die auf einer regelmäßigen und wirksamen wechselseitigen Kommunikation beruht. Die Beiträge der Interessenträger werden genutzt, um konkrete Lösungen zur Schließung von Lücken bei der Programmdurchführung zu entwickeln.

Kapazität	Dimension (bewährte Praxis)					Nicht zureff end
Verständnis der Bedürfnisse eines breiten	Erfasst regelmäßige die Bedürfnisse verschiedener externer Interessenträger (über die Begünstigten des Programms hinaus) durch Erhebungen, Forschung, Fokusgruppen usw.					

Spektrums von Interessenträgern	Ermutigt ein breites Spektrum externer Interessenträger, sich am Programmdurchführungszyklus (von der Festlegung der Ziele und Prioritäten bis zur Bewertung) zu beteiligen und trägt regelmäßig deren Erkenntnisse über Herausforderungen und mögliche Lösungen für die Programmdurchführung zusammen.						
	Teilt Informationen über die Bedürfnisse und Erkenntnisse der Interessenträger im Rahmen des Verwaltungs- und Kontrollsystems und nutzt diese Informationen zur Verbesserung der Programmdurchführung.						
Aufbau der Kapazität aufseiten der Interessenträger, sich an der Programmgestaltung und -durchführung zu beteiligen	Ermittelt die Herausforderungen, mit denen verschiedene Gruppen von Interessenträgern (z. B. Unternehmen, NRO, Forschungsinstitute, subnationale Einrichtungen usw.) in verschiedenen Phasen der Programmdurchführung konfrontiert sind.						
	Bietet individuelle Unterstützung für verschiedene Gruppen von Interessenträgern (z. B. subnationale Einrichtungen) beim Aufbau ihrer Kapazitäten zur Mitwirkung an der Programmdurchführung (z. B. Workshops, Online-Konsultationen usw.).						
	Holt regelmäßig Rückmeldungen verschiedener Interessenträger zur Qualität und Wirksamkeit der Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau, an denen sie beteiligt sind, ein.						
	Nutzt die Rückmeldungen, um die Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau für Interessenträger zu verbessern.						
Aufbau von Multi-Stakeholder-Dialogplattformen, um es Interessenträgern zu ermöglichen, sich umfassender und wirksamer einzubringen	Entwickelt eine spezielle, formelle Multi-Stakeholder-Dialogplattform, um Interessenträger in die Lage zu versetzen, sich regelmäßig, systematisch und koordiniert in den gesamten Programmgestaltungs- und -durchführungszyklus einzubringen.						
	Fördert einen konstruktiven Dialog über die Multi-Stakeholder-Plattform zwischen den Interessenträgern, um klare nächste Schritte zur Verbesserung der Programmdurchführung zu ermitteln.						
	Verbreitet die Ergebnisse der Diskussion und die Folgemaßnahmen (Umsetzung der nächsten Schritte) unter den Interessenträgern und darüber hinaus (breitere Öffentlichkeit).						

3 DER PFAD DER OECD ZUR ENTWICKLUNG VON MAßNAHMEN FÜR DEN AUFBAU VON VERWALTUNGSKAPAZITÄTEN

Einführung

Die Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten beginnt mit Selbstbewertungen und Beiträgen verschiedener Einheiten innerhalb einer Verwaltungsbehörde sowie interner und externer Interessenträger¹⁵, die für die Umsetzung des Programms der Verwaltungsbehörde relevant sind. Darauf folgt die Strukturierung und Priorisierung konkreter Maßnahmen, die auf spezifische Kapazitätslücken ausgerichtet sind. Eine Verwaltungsbehörde kann diesen Prozess auf unterschiedliche Weise durchführen. Ein Ansatz beinhaltet die Entwicklung eines Fahrplans für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten, der umfassende Maßnahmen für den Aufbau von Kapazitäten zur Verwaltung und Nutzung von EU-Mitteln umfasst. Dieser Ansatz wird für den Programmplanungszeitraum 2021-2027 als Instrument für die Verwaltungsbehörden zur strategischeren Nutzung der technischen Hilfe und für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten gefördert. Es wurde nachdrücklich empfohlen, dass diejenigen Mitgliedstaaten, die Schwachstellen bei der Verwaltungskapazität aufweisen oder weniger überzeugende Umsetzungsbilanzen haben, Fahrpläne für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten erstellen. Ein solcher Fahrplan ist ein strategisches Dokument, das für einzelne Programme oder für Mitgliedstaaten entwickelt werden kann¹⁶.

In einem Fahrplan für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten sind die Ziele, Prioritäten und Initiativen für den Kapazitätsaufbau klar festgelegt. Er dient zudem zur Fortschrittmessung beim Kapazitätsaufbau. Ein solcher Fahrplan kann auch genutzt werden, um Erwartungen zu vermitteln, die Akzeptanz der an der

¹⁵Zu den internen Interessenträgern zählen die Verwaltungsbehörde, die Bescheinigungsbehörde/der Aufgabenbereich „Rechnungsführung“, die Prüfbehörde, die zwischengeschalteten Stellen und die nationalen Koordinierungsstellen; externe Interessenträger sind diejenigen, die außerhalb des Verwaltungs- und Kontrollsystems tätig sind – von nationalen Behörden (z. B. Fachministerien und -agenturen) und subnationalen Behörden (z. B. regionalen und lokalen Gebietskörperschaften) bis hin zum Privatsektor, Berufsverbänden, Organisationen der Zivilgesellschaft, Hochschulen usw. Sie umfassen auch Begünstigte und diejenigen, die Begünstigte unterstützen, z. B. Berater, Berufs- oder Wirtschaftsverbände, subnationale Regierungsverbände usw.

¹⁶Europäische Kommission (2020), „Roadmaps for Administrative Capacity Building: Practical Toolkit“ (Fahrpläne der Kommission für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten – Praktisches Instrumentarium) https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

Durchführung des Programms beteiligten Akteure zu fördern¹⁷ und ein Gefühl der Rechenschaftspflicht für die Umsetzung der Initiativen des Fahrplans zu schaffen. Die „Fahrpläne der Kommission für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten – Praktisches Instrumentarium“ enthalten praktische Unterstützung und Anleitungen für Verwaltungsbehörden, die diesen Ansatz anwenden möchten. Um die Verwaltungsbehörden bei der Ermittlung von Herausforderungen hinsichtlich der Verwaltungskapazität und geeigneter Maßnahmen zu unterstützen, wird in diesem Abschnitt des Selbstbewertungsinstruments für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten eine Methode zur Entwicklung eines Fahrplans vorgestellt, die mit dem im Praktischen Instrumentarium der Europäischen Kommission beschriebenen Ansatz im Einklang steht. Die Methodik wurde während des Projekts für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten angewandt, das unter Beteiligung der fünf Pilot-Verwaltungsbehörden durchgeführt wurde (Kasten 1, Abschnitt 1). Dies ist nicht der einzig mögliche Ansatz, sondern eine Option von mehreren, die die Verwaltungsbehörden in Betracht ziehen können. Der im Folgenden beschriebenen Ansatz unterscheidet sich von der im Praktischen Instrumentarium der Europäischen Kommission beschriebenen Vorgehensweise insofern, als im ersten Schritt die Selbstbewertungsmatrix angewendet wird (siehe Abbildung 2, Abschnitt 1).

Die Methodik der OECD für die Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten

Die OECD-Methodik unterstützt die Verwaltungsbehörden dabei, ihre administrativen Stärken, Schwächen und Chancen konstruktiv zu betrachten. Es handelt sich um einen Prozess der Entdeckung, der es den verschiedenen Akteuren, die an der Konzeption, Verwaltung, Durchführung und Bewertung eines Programms beteiligt sind, ermöglicht, ihre Erfahrungen, Beobachtungen und Ideen auszutauschen. Die erfolgreiche Ermittlung und Bewältigung der Herausforderungen im Bereich der Verwaltungs- und Investitionsmanagementkapazitäten erfordert Offenheit, die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen, und die Bereitschaft, Veränderungen umzusetzen. Die OECD-Methodik verwendet ein interaktives Workshop-Format mit mehreren Interessenträgern, um Informationen zu sammeln, Lösungen zu ermitteln und Maßnahmen zu konzipieren. Zur Unterstützung der Durchführung dieser Maßnahmen enthält das Praktische Instrumentarium der Europäischen Kommission spezifische Angaben zur Entwicklung von Indikatoren und zu Finanzierungsmodalitäten. Andere Akteure, einschließlich nationaler Koordinierungsstellen, die die Selbstbewertung durchführen möchten, könnten Erkenntnisse aus diesem Abschnitt gewinnen, insbesondere wenn sie beabsichtigen, mehrere Interessenträger in den Prozess einzubeziehen.

Diese OECD-Methodik umfasst fünf Hauptschritte (siehe Abbildung 2, Abschnitt 1):

1. Die Selbstbewertungsmatrix: Gewinnung vorläufiger Erkenntnisse
2. Der Workshop für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten: Zusammenarbeit zur Ermittlung von Stärken, Schwächen und Chancen
3. Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten: Festlegung von Zielen und Ermittlung vorrangiger Maßnahmen
4. Die Prozesse zusammenbringen: Aufbau von Verantwortung
5. Umsetzung der Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazität: Bewährte Verfahren übernehmen

¹⁷Einschließlich innerhalb der Verwaltungsbehörde, bei den zwischengeschaltete Stellen, Begünstigten und nationalen Koordinierungsstellen sowie anderen Verwaltungsbehörden und öffentlichen Einrichtungen, die an der Verwaltung von EU-Mitteln beteiligt sind.

Die Einbeziehung der Interessenträger ist ein wesentlicher Bestandteil des OECD-Ansatzes zur Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten und sollte Teil der gesamten Selbstbewertung sein. Umfang und Form der Einbeziehung der Interessenträger sind je nach Schritt/Stufe unterschiedlich und hängen von den Zielen und Aufgaben ab. So bietet beispielsweise „Schritt 1: Die Vervollständigung der Matrix“ der Verwaltungsbehörde die Gelegenheit, interne Vertreter verschiedener Abteilungen zusammenzubringen, um über die Kapazitäten der Organisation nachzudenken, die wichtigsten Herausforderungen zu ermitteln und Prioritäten für eine weitere eingehende Diskussion festzulegen. Sofern möglich, sollte die Verwaltungsbehörde auch einige externe Interessenträger in den ersten Schritt einbeziehen, z. B. mithilfe eines Fragebogens oder durch persönliche Konsultationen. „Schritt 2: der Workshop für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten“ soll ein breiteres Spektrum von Interessenträgern zusammenbringen, um andere Perspektiven zu ermitteln und die in Schritt 1 gewonnen Erkenntnisse zu validieren. Für die Schritte 3 und 4 ist es auch wichtig, dass die Verwaltungsbehörde die Interessenträger über die Fortschritte bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau auf dem Laufenden hält und deren Rückmeldungen kontinuierlich sammelt.

Die Verwaltungsbehörden müssen zudem eine wirksame interne Kommunikation und ein wirksames internes Engagement bei der Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten sicherstellen. So muss beispielsweise das Team der Verwaltungsbehörde, das das Aufbauprojekt leitet, einen Konsens über die Ziele, Prozesse und erwarteten Ergebnisse des Kapazitätsaufbaus erzielen. Das Team muss diese Inhalte klar an alle Mitarbeiter der Verwaltungsbehörde kommunizieren, um diese für das Projekt zu sensibilisieren, Erwartungen und Beiträge zu formulieren und zu verwalten sowie Rückmeldungen und Ideen von verschiedenen Abteilungen einzuholen. Diese Maßnahmen sollten vor der Bewertung begonnen und bis Projektende (d. h. bis zum Abschluss der Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten) fortgesetzt werden.

Schritt 1: Die Vervollständigung der Matrix

Mit der Vervollständigung der Selbstbewertungsmatrix wird der erste Schritt der OECD-Methodik eingeleitet. Die Matrix bildet eine Bestandsaufnahme, durch die die Verwaltungsbehörde mit der Ermittlung möglicher Kapazitätslücken beginnen und ein vorläufiges Bild der Stärken der Verwaltung gewinnen kann.

Den Verwaltungsbehörden wird nahegelegt, die Matrix auf der Grundlage einer Gruppendiskussion unter den Mitarbeitern der Verwaltungsbehörde zu vervollständigen. Es gibt zwei Möglichkeiten, die Selbstbewertungsdiskussion zu durchzuführen: i) Vertreter/Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen können zunächst die Matrix einzeln ausfüllen und anschließend eine Gruppendiskussion auf der Grundlage der Ergebnisse führen, ii) die Mitarbeiter erörtern und vervollständigen die Matrix gemeinsam. In beiden Fällen ist die Diskussion von grundlegender Bedeutung, da sie dazu beitragen kann, erkannte Stärken und Schwächen zu artikulieren und Kapazitätslücken aufzudecken, die normalerweise übersehen werden könnten. Vor Beginn der Übung sollte die Verwaltungsbehörde den Personen, die die Matrix ausfüllen, die erforderlichen Hintergrundinformationen, Erläuterungen und Anleitungen zur Verfügung stellen, einschließlich Hintergrundwissen zu bestimmten Themen und bestimmter Terminologie (z. B. verfügen nicht alle Mitarbeiter über Kenntnisse im Bereich Personalmanagement). Diese Unterstützung sollte während des gesamten Prozesses der Vervollständigung der Matrix zur Verfügung stehen.

Neben der Vervollständigung der Matrix selbst (d. h. dem Ausfüllen der Bewertung) werden die Verwaltungsbehörden aufgefordert, die Gespräche getrennt zu erfassen. So kann die Verwaltungsbehörde beispielsweise auf einem gesonderten Arbeitsblatt die Bewertung der einzelnen Dimensionen näher erläutern, d. h. warum diese Dimension als signifikant oder schwach eingestuft wurde. Alternativ kann die Verwaltungsbehörde die Diskussionen zusammenfassen, indem sie für jede Kapazität eine kurze qualitative Beschreibung erstellt, um die Bewertung zu ergänzen und zu begründen.

Die abgeschlossene Matrix und die Ergebnisse der Diskussionen können der Verwaltungsbehörde nicht nur dabei helfen, die dringendsten Bereiche für den Kapazitätsaufbau zu priorisieren, sondern auch in die

Organisation des Workshops für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten (Schritt 2) einfließen. Rückmeldungen des technischen oder operativen Personals sind ebenso wichtig wie Rückmeldungen der Führungskräfte in den einzelnen Funktionsbereichen der Verwaltungsbehörden sowie der nationalen Koordinierungsstelle. Dies kann für die Mitarbeiter der Verwaltungsbehörden mitunter schwierig sein; daher kann es hilfreich sein, einen unabhängigen, externen Dritten mit der Durchführung dieser Gespräche bzw. der Rundtischgespräche zu beauftragen.

Zur besseren Vervollständigung der Matrix kann die Verwaltungsbehörde auch zusätzliche Maßnahmen zur Sammlung von Informationen durchführen. Dies trägt zu einer robusteren Selbstbewertung der Kapazitäten der Verwaltungsbehörde bei, da der Rückgriff auf eine einzige Informationsquelle zu einer unvollständigen oder unausgewogenen Momentaufnahme der aktuellen Situation führen kann. Zusätzliche Informationen können durch die Durchführung einer einfachen Umfrage, die Konsultation von Bewertungsdokumenten und die Organisation von Fokusgruppendifkussionen eingeholt werden. Zusätzliche Maßnahmen zur Sammlung von Informationen und die Matrix ergänzen einander. So können beispielsweise die vorhandenen dokumentierten Informationen und ein kurzer Fragebogen zur Vervollständigung der Matrix beitragen. Die Ergebnisse von Interviews und/oder Fokusgruppendifkussionen können in die Matrix einfließen oder zur Validierung und Verfeinerung der Matrix verwendet werden. Die Matrix kann zur Gestaltung der Umfrage oder zur Strukturierung der Interviews, der Rundtischgespräche oder der Fokusgruppendifkussionen verwendet werden. Gegebenenfalls kann die Verwaltungsbehörde die Bewertung auch auf andere Stellen innerhalb des Verwaltungs- und Kontrollsystems ausdehnen, einschließlich der Bescheinigungsbehörde/des Aufgabenbereichs „Rechnungsführung“ und der nationalen Koordinierungsstellen, insbesondere wenn die Verwaltungsbehörde einen Teil ihrer Aufgaben anderen Stellen überträgt.

0 enthält eine Liste von Themenbereichen, zu denen Verwaltungsbehörden zusätzliche Informationen sammeln können, sowie potenziell nützliche Informationsquellen. Ebenso enthält Anhang 1 des Praktischen Toolkits der Europäischen Kommission eine detaillierte Liste von Fragen im Zusammenhang mit Strukturen, Personalmanagement, Systemen und Instrumenten, mit denen die Verwaltungsbehörden bei der Sammlung von Informationen für die Bewertung unterstützt werden können.

Schritt 2: Der Workshop für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten: Zusammenarbeit zur Ermittlung von Stärken, Schwächen und Chancen

Sobald die Hintergrundinformationen gesammelt und gründlich geprüft wurden, besteht der nächste Schritt darin, interne und externe Interessenträger – diejenigen, die an der Fokusgruppe-Diskussion teilgenommen haben, sowie andere – zu einem eintägigen interaktiven Workshop zusammenzubringen.

Der Workshop-Struktur der OECD zufolge beginnen die Teilnehmer mit einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen (SWOT-Analyse). Anschließend werden mögliche Lösungen sowie Möglichkeiten zur Förderung der Stärken der Verwaltungsbehörden und zur Nutzung der ermittelten Chancen erörtert. Diese Methodik ist auch im Praktischen Instrumentarium der Europäischen Kommission zu finden.

Vorbereitung des Workshops für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten

Vor dem Workshop ermittelt die Verwaltungsbehörde eine Reihe wichtiger Themen und Fragen in jeder der fünf Dimensionen des analytischen Rahmens, die während der Informationssammlung zur Sprache kamen. Die abgeschlossene Selbstbewertungsmatrix für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten kann hier besonders nützlich sein, da sie wahrgenommene Schwächen deutlich erkennbar macht. Erforderlichenfalls kann die Matrix nach dem Workshop weiter verfeinert werden, um den zusätzlichen Erkenntnissen eines breiteren Kreises von Interessenträgern Rechnung zu tragen.

Der Raum, in dem der Workshop stattfindet, wird mit Tischen bestückt – in der Regel ein Tisch pro Säule des analytischen Rahmens der OECD (d. h. jeweils ein Tisch für „Menschen“, „Organisation“, „Strategische Planung“ usw.) –, damit die Teilnehmer zusammen an einem bestimmten Thema können. Die Gruppen an den Tischen sollten aus einer Mischung aus Interessenträgern bestehen, unterteilt nach Art (z. B. aus der Verwaltungsbehörde, aus zwischengeschalteten Stellen, von Begünstigten usw.) und nach Funktion oder Tätigkeit (z. B. Personalmanagement, strategische Planung, Kommunikation usw.). Vor Durchführung des Workshops ist es wichtig, dass die Verwaltungsbehörde eine Vorstellung von der Zusammensetzung der Gruppen an den Tischen hat, um ein ausgewogenes Verhältnis der Teilnehmer zu gewährleisten.

Jeder Tisch ist mit einem Flipchart und Textmarkern ausgestattet. Das zentrale Thema des Tisches und die zu untersuchenden Themenbereiche, die während der Phase der Informationsbeschaffung ermittelt wurden, sollten zur leichteren Orientierung der Teilnehmer bereits vor deren Eintreffen auf dem Flipchart notiert werden. Die Verwaltungsbehörde sollte darauf achten, die Teilnehmer den passenden Tischen zuzuordnen, um eine gute Mischung sicherzustellen. Die Verwaltungsbehörde kann die Plätze an den Tischen entweder vorab oder bei Ankunft der Teilnehmer zuweisen. Abbildung 3 zeigt eine beispielhafte Anordnung der Tische – jedes der Ovale stellt einen Tisch dar und enthält das zentrale Thema, das auf der Grundlage der in Schritt 1 gewonnenen Erkenntnisse ermittelt wurde, sowie einige der wichtigsten zu untersuchenden Themenbereiche.

Abbildung 3. Beispielhafte Anordnung von Tischen im Rahmen eines Workshops für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten mit zentralen Themen und zu untersuchenden Themenbereichen



Zudem muss die Verwaltungsbehörde vor Beginn des Workshops einen Tisch-Berichtersteller oder einen Moderator aus den eigenen Reihen auswählen, der die Diskussion während des Workshops leitet. Ferner ist es empfehlenswert, dass, sobald sich jeder Teilnehmer an seinem Tisch befindet, ein Protokollführer benannt wird.

Während des Workshops

Üblicherweise ist der Workshop in vier Sitzungen plus Mittagspause unterteilt.

1. **Weshalb wir hier sind:** Die Verwaltungsbehörde gibt eine Einführung in das Selbstbewertungsverfahren sowie einen Überblick über den Workshoptag.
2. **Das SWOT:** An den einzelnen Tischen setzen sich die Teilnehmer mit ihrem jeweiligen Thema auseinander, führen Diskussionen und halten auf den Flipcharts fest, was aus ihrer Sicht die Stärken der Verwaltungsbehörde sind und welche Möglichkeiten es gibt, diese Stärken auszubauen, sowie die Schwächen der Verwaltungsbehörde sowie Herausforderungen, einschließlich möglicher Ursachen, und wer helfen könnte, diese zu beseitigen bzw. zu bewältigen. Es ist zwar empfehlenswert, einige der vorermittelten Schlüsselfragen zu erörtern, jedoch sollten die Teilnehmer auch Gelegenheit haben, andere Themenbereiche zur Sprache zu bringen. Im Anschluss an die Diskussion der SWOT-Analyse ermitteln die Teilnehmer drei oder vier Schwerpunktbereiche, mit denen sich die Verwaltungsbehörde ihrer Ansicht nach auseinandersetzen sollte. Die Berichtersteller der einzelnen Tische erläutern kurz die Stärken, Herausforderungen und vorrangigen Themen, die ermittelt und diskutiert wurden (5-7 Minuten pro Tisch). Nach jeder dieser Tischpräsentationen gibt die Verwaltungsbehörde den Workshop-Teilnehmern Raum zur Diskussion der Ergebnisse – einschließlich der Frage, ob es Themen gibt, die unberücksichtigt geblieben sind oder ob es zu bereits behandelten Themen Anmerkungen gibt.
3. **Auf dem Weg zu Lösungen:** Nach der Mittagspause kehren die Teilnehmer an ihre Tische zurück und versuchen, auf der Grundlage der am Vormittag ermittelten drei oder vier Prioritäten, aus dem Stegreif möglichst viele Lösungen für jede Priorität und jedes damit verbundene Problem zu finden, wobei sie sowohl kurz- als auch längerfristig denken. Dabei sollten sie berücksichtigen, welche Schritte zur Entwicklung der Lösung erforderlich sind, wer die wichtigsten Akteure sein könnten, die zur Umsetzung der Lösung beitragen können, und welche Instrumente/Mechanismen die Akteure benötigen, um tätig werden zu können. Von zentraler Bedeutung ist dabei, ob die Instrumente/Mechanismen innerhalb oder außerhalb des Mandats/der Zuständigkeiten der Verwaltungsbehörde liegen oder nicht. Es ist wichtig, dass sich das Denken nicht auf Lösungen beschränkt, die möglich scheinen oder bereits bekannt sind, sondern dass die Teilnehmer ermutigt werden, innovative Lösungen zu entwickeln. Nach ca. 90 Minuten präsentieren die einzelnen Tische der gesamten Gruppe erneut ihre Lösungen (5-7 Minuten pro Tisch) und stellen diese zur Diskussion. Diese Lösungen sollten auch auf den Flip Charts festgehalten werden.
4. **Schlussfolgerungen und nächste Schritte:** Die Verwaltungsbehörde beendet den Workshop mit der Präsentation der wichtigsten Ideen, die im Verlauf des Tages entwickelt wurden, und erläutert den Interessenträgern die nächsten Schritte im Rahmen des Fahrplans für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten, einschließlich eines möglichen Zeitplans.

Im Anschluss an den Workshop ist es empfehlenswert, wenn sich das Team der Verwaltungsbehörde Zeit nimmt, um die erarbeiteten Inhalte und Lösungen Revue passieren zu lassen, da diese direkt in die Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten einfließen sollen. Die beschriebenen Flipcharts dienen hierbei als wichtiges Hilfsmittel. Es wird dringend empfohlen, mittels einer allgemeinen Analyse zu dokumentieren, welche Erkenntnisse in der Phase der Informationsbeschaffung und im Rahmen des Workshops (Schritte 1 und 2) gewonnen wurden. So lässt sich ein klares Bild der zugrunde liegenden Kapazitätsprobleme und -lücken sowie der übergeordneten Ziele für die Bewältigung spezifischer Kapazitätsherausforderungen zeichnen.

Kasten 2. Tipps für die Durchführung eines „virtuellen“ Workshops (z. B. aufgrund von COVID-19-Beschränkungen)

Je nach den aktuell geltenden COVID-19-Beschränkungen kann der Workshop auch virtuell stattfinden. Zwar ist es schwierig, die Vorteile eines Treffens vor Ort mit persönlichen Interaktionen in einem

virtuellen Raum abzubilden, allerdings wirken sich Online-Workshops weniger zeitintensiv auf die Terminplanung der einzelnen Teilnehmer aus (z. B. Wegfall des Zeitverlusts durch Reisen).

Die Funktion „Breakout Rooms“ von Videokonferenz-Tools wie Zoom oder Microsoft Teams kann genutzt werden, um Themen-Tische virtuell zu replizieren. Mithilfe der Chat-Funktion können Teilnehmer Fragen stellen oder Kommentare in Echtzeit abgeben, und interaktive Tools wie Groupmap oder Padlet können genutzt werden, um Gespräche zu strukturieren.

In der Regel wird empfohlen, die Dauer von Online-Workshops auf maximal zwei Stunden zu beschränken – dauern Workshops länger, nimmt die Interaktion der Teilnehmer ab. Bei der Durchführung von Online-Workshops hat es sich bewährt, den Zeitrahmen in verschiedene Aktivitätsabschnitte zu unterteilen. Ein Online-Workshop zum Kapazitätsaufbau könnte beispielsweise mit einer Einführung durch die leitenden Mitarbeiter der Verwaltungsbehörde beginnen, bevor die Teilnehmer in separate „Breakout Rooms“ wechseln, um spezifische Themen ausführlicher zu erörtern. Die Berichterstattung an die gesamte Gruppe über diese Einzeldiskussionen kann dazu beitragen, den Teilnehmern ein Gefühl des Fortschritts zu vermitteln und die nächsten Schritte zu erörtern.

Schritt 3: Entwicklung von Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau

Sobald die Schritte 2 und 3 abgeschlossen sind, kann die VB mit der Vorbereitung des Maßnahmenpakets beginnen. Das Praktische Instrumentarium der Europäischen Kommission enthält Techniken, die den Verwaltungsbehörden helfen, von der Analyse des Istzustandes (z. B. die Ergebnisse der Informationssammlung und der Workshops) zur Ermittlung von Maßnahmen überzugehen, d. h. die Darstellung der Interventionslogik mittels eines Problembaums und die Entwicklung einer Theorie des Wandels.

Möglicherweise können nicht alle Themenbereiche oder alle im Zuge des Workshops ermittelten Maßnahmen berücksichtigt werden. Daher ist es wichtig, dass die Verwaltungsbehörde a) realistische Optionen priorisiert und die Abfolge der Maßnahmen berücksichtigt, b) den Interessenträgern die Gründe für die Priorisierung einer bestimmten Option erläutert. Die Verwaltungsbehörden können einen Fahrplan für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten erstellen, der alle möglicherweise umsetzbaren Maßnahmen umfasst, was einen hohen Mehrwert haben kann; gleichzeitig sollte dieser Fahrplan im Hinblick auf den Zeit- und Ressourcenaufwand für die Umsetzung der Maßnahmen realistisch sein, und die Erwartungen der Interessengruppen angemessen berücksichtigen.

Die Ausarbeitung von Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten ist ein iterativer Prozess. Das mit diesem Projekt betrauten Mitarbeiter der Verwaltungsbehörde müssen davon ausgehen, dass mehrere Treffen nötig sind, um die Arbeit an dem Projekt zu verfeinern. Sie sollten sich auch regelmäßig mit den wichtigsten Interessenträgern in jeder Dimension beraten, während sie die Gestaltung der Maßnahmen planen und Ideen für deren Umsetzung entwickeln. Darüber hinaus ist es wichtig, bei Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten drei Grundsätze zu beachten. Es sollte sich um Maßnahmen handeln, die

1. realistisch sind,
2. sich gegenseitig verstärken,
3. kurz-, mittel- und langfristig verteilt, um schnelle Erfolge zu erzielen, gefolgt von nachhaltigeren Erfolgen

Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich die oberste Führungsebene dem Wandel verpflichtet und diesen unterstützt.

Im Pilotprojekt mit den fünf Verwaltungsbehörden wurden alle Maßnahmen in einer Übersichtstabelle¹⁸ zusammengefasst, die eine Reihe allgemeiner Merkmale enthält:

- **Präambel:** ein Text, in dem der Grund für die Übung erläutert und der relevante Kontext angegeben wird;
- **Säulen der Verwaltungskapazität:** Zuordnung konkreter Maßnahmen oder Initiativen zu den fünf Säulen – Menschen, Organisationsmanagement, strategische Planung und Koordinierung, Unterstützung der Begünstigten und Pflege der Kontakte zu Interessenträgern sowie Rahmenbedingungen. Diese Säulen bieten eine Struktur für die Formulierung hochrangiger strategischer Ziele und tragen dazu bei, die Maßnahmen systematischer zu organisieren. Das Selbstbewertungsinstrument bietet zwar einen allgemeinen Rahmen, aber eine Verwaltungsbehörde kann die Maßnahmen auf eine Weise zusammenfassen, die für sie verständlich und nützlich ist.
- **Projekte/Maßnahmen:** die spezifischen Initiativen zur Bewältigung der Herausforderungen und Beseitigung der Lücken, die im Rahmen der Selbstbewertung und der Gestaltung des Konzepts für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten ermittelt wurden; in den Projekten sollten die zu erzielenden Ergebnisse formuliert sein.
- **Zuständige Stelle:** Für jede Maßnahme sollte es eine zuständige Stelle und benannte durchführende Akteure geben, um die Rechenschaftspflicht für die Maßnahmen zu gewährleisten. Mitunter ist eine zuständige Stelle der einzige durchführende Akteur der Maßnahme. In anderen Fällen können andere Akteure die zuständige Stelle bei der Umsetzung unterstützen. Im Idealfall sollte auch auf der Führungsebene der Verwaltungsbehörde Rechenschaftspflicht bestehen.
- **Timing:** die Maßnahmen sollten in einen zeitlichen Rahmen eingebunden sein, der allerdings flexibel gestaltet werden kann. Die strikte Einhaltung des Zeitplans ist wesentlich, um die korrekte zeitliche Abfolge der Maßnahmen sicherzustellen und zu vermeiden, dass mehrere Maßnahmen gleichzeitig durchgeführt werden, und um sicherzustellen, dass die Maßnahmen abgeschlossen werden. Sie wirkt sich zudem positiv auf die Rechenschaftspflicht auf.
- **Ressourcen:** Ressourcen können geschätzt und den Maßnahmen zugewiesen werden. Die Ressourcen können Finanzmittel, Humanressourcen und erforderliche Fähigkeiten oder Fachkenntnisse sowie Infrastruktur, z. B. IT-Tools usw. umfassen.
- **Zu erzielende Ergebnisse, Meilensteine/Benchmarks.** Die zu erzielenden Ergebnisse spiegeln das wider, was die Verwaltungsbehörde als Ergebnis ihrer Tätigkeit erwartet, z. B. ein internes Dokument, in dem Standards festgelegt sind, oder ein Workshop für Begünstigte. Meilensteine und Benchmarks zeigen zentrale Maßnahmen oder Tätigkeiten auf, die im Projektverlauf abgeschlossen werden müssen, und sind ein Mittel, mit dem die Verwaltungsbehörde feststellen kann, ob sie auf gutem Weg ist, die geplanten Maßnahmen umzusetzen. Werden diese Merkmale genutzt, so sollten sie realistisch und messbar sein.

Eine alternative Beispieltabelle findet sich im Praktischen Instrumentarium der Europäischen Kommission (Kapitel 5, Abschnitt 5.1 „Structural elements of roadmaps“ (Strukturelemente von Fahrplänen)), die an den von der OECD entwickelten analytischen Rahmen angelehnt ist. Die Beispieltabelle enthält neben den oben aufgeführten Merkmalen auch Merkmale wie Indikatoren, Finanzierungsquellen und Budgets. Die Verwaltungsbehörden können diese Merkmale entsprechend ihren eigenen Bedürfnissen in ihre Liste an Maßnahmen aufnehmen.

¹⁸Die Beispieltabelle findet sich im OECD-Bericht „Strengthening governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps“ (Stärkung der Governance von EU-Mitteln im Rahmen der Kohäsionspolitik: Fahrpläne für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten), <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, Tabelle 1.1 auf Seite 31.

Darüber hinaus können die Maßnahmen in einem Dokument festgehalten werden, das im Zuge der Umsetzung der Maßnahmen fortlaufend aktualisiert wird. Den Verwaltungsbehörden wird empfohlen, bei der Formulierung ihrer Maßnahmen die folgende Checkliste zu konsultieren:

- ✓ Die Formulierungen sind klar, konkret und leicht verständlich.
- ✓ Die Zahl der Maßnahmen ist begrenzt (Qualität vor Quantität).
- ✓ Die Maßnahmen sind realistisch und können von der Verwaltungsbehörde selbst durchgeführt werden.
- ✓ Die Maßnahmen richten sich an die Kapazitäten der Verwaltungsbehörde (d. h. nicht nur an die zwischengeschalteten Stellen/Begünstigten).
- ✓ Die Ergebnisse können an relevante Akteure innerhalb der Verwaltungsbehörde weitergegeben werden.
- ✓ Die Ergebnisse können auf Wunsch öffentlich zugänglich gemacht werden.

Schritt 4: Die Prozesse zusammenbringen: Aufbau von Verantwortung

Sobald die Verwaltungsbehörde ihren Fahrplan für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten abgeschlossen hat, sollte sie die Interessenträger, die an dem Workshop teilgenommen haben, erneut einberufen, um die Arbeit zu validieren. So bietet sich die Gelegenheit, Rückmeldungen einzuholen und Unterstützung für die Maßnahmen zu gewinnen. Nachdem (hoffentlich) nur geringfügige Anpassungen vorgenommen werden mussten, kann der Fahrplan fertiggestellt und der Umsetzungsprozess eingeleitet werden. Sobald der Fahrplan fertiggestellt ist, kann die Verwaltungsbehörde ihn einem breiteren Empfängerkreis zur Verfügung stellen, einschließlich Mitarbeitern in der gesamten Verwaltungsbehörde, innerhalb des Ministeriums, in dem die Verwaltungsbehörde untergebracht ist (falls gewünscht und/oder angemessen), zwischengeschalteten Stellen, Begünstigten und sogar der Öffentlichkeit (z. B. gegebenenfalls Veröffentlichung auf der Website). Die Verwaltungsbehörden können zudem ihre Fortschritte bei der Umsetzung der Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau regelmäßig aktualisieren.

Die Einbeziehung der Interessenträger in den gesamten Entwicklungsprozess des Fahrplans für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten ist von grundlegender Bedeutung für die Förderung von Unterstützung und Eigenverantwortung für den gesamten Prozess des Aufbaus von Verwaltungskapazitäten – von der Ermittlung von Kapazitätslücken bis hin zur Entwicklung von Maßnahmen zur Schließung dieser Lücken und zur Bewertung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu gegebener Zeit.

Schritt 5: Umsetzung der Maßnahmen für den Aufbau von Verwaltungskapazität: Bewährte Verfahren übernehmen

Verschiedene Verwaltungsbehörden werden zweifellos verschiedene Arten von Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau ermitteln und diese umsetzen. Auch die Art und Weise, wie sie die Maßnahmen umsetzen, hängt von ihren jeweiligen Kapazitätslücken, den personellen und institutionellen Ressourcen, der Arbeitskultur usw. ab. Allerdings gibt es einige bewährte Verfahren, die von den meisten Verwaltungsbehörden, wenn nicht alle, angewandt werden können. Diese bewährten Verfahren beruhen hauptsächlich auf den Erfahrungen der fünf an dem Pilotprojekt beteiligten Verwaltungsbehörden. Die Verwaltungsbehörden werden ermutigt, diese bewährten Verfahren zu übernehmen und an ihre Bedürfnisse anzupassen.

- Aufbau klarer Strukturen und Teams zur Umsetzung der Fahrpläne für den Aufbau von Verwaltungskapazitäten und Einrichtung von Mechanismen zur Mobilisierung von Mitarbeitern und Fachwissen in der gesamten Verwaltungsbehörde. So hat die griechische Behörde, die mit der Verwaltung des operationellen Programms „Verkehrsinfrastruktur, Umwelt und nachhaltige

Entwicklung 2014-2020“ betraut war, Durchführungsteams eingerichtet, die von Mitarbeitern koordiniert wurden, die nicht Teil der Führungsebene der Verwaltungsbehörde waren. Hilfestellung erhalten sie von einer Gruppe von „Champions“ für den Fahrplan – eine Reihe von Führungskräften, die die Teams freiwillig unterstützen.

- Die Durchführungsteams können einzelne Champions aus der Gruppe je nach Bedarf frei konsultieren, anstatt jedem Team einen Champion zuzuweisen.
- Entwicklung von Aktionsplänen. Während der Fahrplan allgemeine Informationen über die Maßnahmen enthalten kann, z. B. zuständige Stellen, Durchführungsstellen, allgemeiner Zeitplan und Meilensteine usw., ist es hilfreich, detaillierte Durchführungspläne für die ermittelten Maßnahmen zu erstellen. Die Entwicklung eines Aktionsplans zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation ist beispielsweise eine Maßnahme, die die kroatische Verwaltungsbehörde und die Verwaltungsbehörde des Lublin-Regionalprogramms in Polen im Rahmen des Pilotprojekts durchgeführt haben.
- Gewährleistung einer regelmäßigen Kommunikation und Interaktion zwischen den Durchführungsteams, insbesondere im Hinblick auf miteinander verknüpfte Maßnahmen. Regelmäßige Treffen, Workshops oder Online-Plattformen für den Informationsaustausch können dazu beitragen.
- Erstellung eines kurzen Dokuments/kurzer Dokumente, in dem/denen die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Durchführung einer spezifischen Maßnahme zusammengefasst sind. So plant die Verwaltungsbehörde des Extremadura-Regionalprogramms in Spanien mit Unterstützung der OECD die Erstellung einer Zusammenfassung der Ergebnisse, die sich der Durchführung der Strategie zur Festlegung der Maßnahmen ergeben. Daneben soll ein Instrumentarium für die strategische Programmplanung vorgelegt werden. Die Verwaltungsbehörde des Programms „Regionen im Wachstum“ in Bulgarien erstellt ein Instrumentarium für die Durchführung von Konsultationsprozessen zur Analyse von Kapazitätslücken, einschließlich der Konzeption geeigneter Schulungen oder Unterstützungsinstrumente. Diese Art von Dokumentation kann für verschiedene Arten von Maßnahmen angewandt werden; so entsteht ein institutionelles Gedächtnis, das Verwaltungsbehörden bei der künftigen Durchführung ähnlicher Maßnahmen konsultieren können.

Anhang A. Einholung von Informationen

Dieser Anhang enthält Hilfen für Verwaltungsbehörden, die neben dem Vervollständigen der Selbstbewertungsmatrix andere Maßnahmen zur Informationssammlung ergreifen wollen, als ersten Schritt, um vorläufige Erkenntnisse für die Bewertung zu gewinnen.

Die Verwaltungsbehörde kann beispielsweise Informationen zu folgenden Themen sammeln:

- **Menschen**
 - Allgemeiner Beschäftigungsrahmen
 - Strategische Methoden der Personalplanung
 - Einstellungs- und Beförderungsverfahren
 - Gehaltssystem
 - Verfahren zur Leistungsbewertung
 - Verfügbare Schulungsmöglichkeiten
- **Organisation**
 - Führung
 - Struktur der operativen Strategie und Verfahren der Verwaltungsbehörde sowie Zuständigkeitsbereiche
 - Interne Kommunikationspraxis
 - Verfahren zur Unterstützung der Überwachung und Berichterstattung über Arbeitsabläufe und Leistung
- **Strategische Planung, Koordinierung und Umsetzung**
 - Akteure (Ministerien, Agenturen, subnationale Behörden, zwischengeschaltete Stellen, Begünstigte und andere), mit denen die Verwaltungsbehörde bei der Verwaltung und Durchführung ihres Programms eng zusammenarbeitet.
 - Koordinierungsmechanismen zur Sicherstellung eines wirksamen Austauschs mit den Akteuren
 - Projektüberwachung und -bewertung
- **Begünstigte und Interessenträger**
 - Einbeziehung der Begünstigten und anderer externer Interessenträger in die einschlägigen Verfahren zur Programmgestaltung und -durchführung
 - Schulungs- und Unterstützungsprogramme für Begünstigte
 - Kommunikation mit externen Interessenträgern
- **Rahmenbedingungen**
 - Externe Herausforderungen wie Konditionalitäten, Vergabeverfahren, externe Prüfungen usw.
 - Potenzielle Risiken für eine wirksame Programmverwaltung und -durchführung

Es gibt neben der Selbstbewertungsmatrix mindestens drei verschiedene Informationsquellen, die die Verwaltungsbehörden nutzen können, um Einblicke in ihre Verwaltungskapazität zu erhalten. Hierzu gehören:

1. **Vorhandene Informationen in der Verwaltungsbehörde**, einschließlich strategischer/operativer Planungsdokumente, Organigramme und -strukturen, Entscheidungsprotokolle, bereits erhobene Daten und Informationen (z. B. Informationen in Bezug auf das Personalwesen, Begünstigte usw.).
2. **Ein kurzer, zielgerichteter Fragebogen**, der intern (innerhalb der Verwaltungsbehörde und des Verwaltungs- und Kontrollsystems) und externen Interessenträgern (z. B. Begünstigten) übermittelt wurde, um Einblicke in die Ansichten der Umfrageteilnehmer zu erhalten.
3. **Interviews/Rundtisch-/Schwerpunktgruppensitzungen mit verschiedenen Akteuren**, darunter Vertreter der Verwaltungsbehörde, der zwischengeschalteten Stellen, der nationalen Koordinierungsstelle, der Begünstigten und der Unterstützungsstellen für Begünstigte, des Begleitausschusses usw. Bei diesen Gesprächen können Informationen zu folgenden Themen eingeholt werden:
 - Kapazitäten der Verwaltungsbehörde, z. B.:
 - Sind Struktur und Organisation der Verwaltungsbehörde aus Sicht der Interessenträger sinnvoll und tragen diese dazu bei, den organisatorischen/technischen Bedürfnissen oder den Zielen der Interessenträger gerecht zu werden?
 - Organisation der Verwaltungsbehörde, z. B.:
 - Wie vertraut sind die Interessenträger mit der Funktionsweise der Verwaltungsbehörde?
 - Welche Perspektiven haben die Interessenträger in Bezug auf die Verfahren und Prozesse der Verwaltungsbehörde? Was würden sie verbessern?
 - Strategische Planung, Koordinierung und Kommunikation der Verwaltungsbehörde, z. B.:
 - Wie gut sind die Programmziele mit anderen strategischen Zielen, z. B. der regionalen Entwicklung, abgestimmt?
 - Wie gut funktionieren die Koordinierungsmechanismen aus Sicht der Interessenträger?
 - Wie wirksam kommuniziert die Verwaltungsbehörde mit den Interessenträgern in Bezug auf neue Kenntnisse, Tätigkeiten, Chancen, Risiken usw.?
 - Zusammenarbeit mit und Unterstützung von Begünstigten und Interessenträgern, z. B.:
 - Wie gut arbeitet die Verwaltungsbehörde bei der Festlegung der Durchführung des Programms, der Gestaltung von Aufforderungen usw. mit Interessenträgern zusammen?
 - Wie umfassend versteht die Verwaltungsbehörde die Kapazitäten der Begünstigten – Stärken und Lücken – und wie wirksam ist die Unterstützung durch die Verwaltungsbehörde?
 - Wie häufig oder wie wirksam werden potenzielle Begünstigte eingebunden?
 - Rahmenbedingungen, z. B.:
 - Wo bestehen aus Sicht der Interessenträger Hindernisse innerhalb des Rahmens, z. B. bei Verwaltungsverfahren, Überwachungs- und Kontrollmechanismen usw., und was funktioniert reibungslos?

Weitere Projektinformationen sind abrufbar unter:

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

Weitere Informationen zu relevanten Dokumenten der OECD sind abrufbar unter:

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

