

INSTRUMENT ZA SAMOPROCJENU IZGRADNJE ADMINISTRATIVNIH KAPACITETA

za upravljačka tijela za fondove EU-a u okviru
kohezivske politike



Instrument za samoprocjenu izgradnje administrativnih kapaciteta

za upravljačka tijela za fondove EU-a u okviru
kohezijske politike

OECD je izvorno objavio na engleskom jeziku pod naslovom: 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.

OECD nije izradio taj prijevod i ne bi ga se trebalo smatrati službenim prijevodom OECD-a. Za kvalitetu prijevoda i njegovu usklađenost s izvornim jezikom teksta isključivo je odgovoran autor ili autori prijevoda. U slučaju bilo kakvog odstupanja između izvornog djela i prijevoda, valjanim se smatrati samo tekst izvornog djela.

© 2022. Europska komisija za ovaj prijevod

Sadržaj

1. ŠTO JE INSTRUMENT ZA SAMOPROCJENU ACB-A?	3
Kontekst i ciljevi	3
Opseg i metodologija: Upotreba instrumenta za samoprocjenu ACB-a	5
2. MATRICA ZA SAMOPROCJENU ACB-A	8
Uvod	8
MATRICA ZA SAMOPROCJENU ACB-A	10
PRVI STUP: LJUDI	10
DRUGI STUP: ORGANIZACIJA	15
TREĆI STUP: STRATEŠKO PLANIRANJE, KOORDINACIJA I PROVEDBA	18
ČETVRTI STUP: KORISNICI I DIONICI	23
3. PUTANJA OECD-A ZA OSMIŠLJAVANJE MJERA ZA IZGRADNJU ADMINISTRATIVNIH KAPACITETA	25
Uvod	25
Metodologija OECD-a za osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta	26
Prvi korak. Ispunjavanje matrice	27
Drugi korak. Radionica o izgradnji administrativnih kapaciteta: suradnja na utvrđivanju snaga, slabosti i prilika	27
Treći korak. Osmišljavanje mjera za izgradnju kapaciteta	30
Četvrti korak. Objedinjavanje: stvaranje osjećaja odgovornosti	31
Peti korak. Provedba mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta: primjena dobre prakse	32
Prilog A. Prikupljanje informacija	33

1

ŠTO JE INSTRUMENT ZA SAMOPROCJENU ACB-A?

Kontekst i ciljevi

Instrument za samoprocjenu izgradnje administrativnih kapaciteta (ACB) namijenjen je nacionalnim i regionalnim upravljačkim tijelima u državama članicama Europske unije (EU). Njime se nastoji pomoći upravljačkim tijelima za fondove EU-a u okviru kohezijske politike da bolje razumiju svoje snage i slabosti u pogledu administrativnih kapaciteta i kapaciteta za upravljanje ulaganjima, da procijene mjeru u kojoj njihov kapacitet s vremenom podupire učinkovitu provedbu njihova programa¹ i osmisle ciljana rješenja za smanjenje nedostataka u kapacitetima. Poboljšanje administrativnog kapaciteta upravljačkih tijela pridonosi učinkovitosti institucije te ide u prilog boljem upravljanju ulaganjima i ishodima ulaganja. Ovaj instrument za samoprocjenu obuhvaća sveobuhvatan skup perspektiva povezanih s administrativnim kapacitetima, a mogu ga upotrebljavati i druga tijela koja provode ili upravljaju sredstvima EU-a u okviru kohezijske politike, uključujući tijelo za ovjeravanje / računovodstvenu funkciju, nacionalna koordinacijska tijela itd., te im može biti koristan nakon potrebnih prilagodbi.

Ovaj instrument za samoprocjenu pruža elemente za subjektivnu procjenu, dopunjene uvidima i primjerima dobre prakse za potporu upravljačkim tijelima da osmisle mjere kojima će ojačati kapacitete važne za svoje administrativne potrebe i prioritete. Konkretno, nacionalna i regionalna upravljačka tijela za fondove EU-a u okviru kohezijske politike mogu upotrebljavati ovaj instrument za:

- utvrđivanje nedostataka u pogledu administrativnih kapaciteta za upravljanje sredstvima EU-a te određivanje prioriteta
- osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta kako bi se otklonili utvrđeni nedostaci
- olakšavanje automatske procjene napretka s vremenom.

Ovaj instrument za samoprocjenu temelji se na aktivnostima izgradnje kapaciteta (uključujući izradu planova za ACB) provedenima u pet probnih upravljačkih tijela² koja su sudjelovala u pilot-projektu Europske komisije namijenjenom izgradnji administrativnih kapaciteta za upravljanje sredstvima EU-a za kohezijsku politiku (Okvir 1.). Instrument nije namijenjen procjeni ukupne uspješnosti upravljačkog tijela u

¹ U programskom razdoblju 2021. – 2027. izraz „operativni program” (OP) zamijenjen je izrazom „program”. Ažurirani izraz upotrebljava se u ovom cijelom dokumentu, osim ako se posebno upućuje na operativne programe provedene u programskom razdoblju 2014. – 2020.

² Upravljačko tijelo za operativni program „Regije u rastu” u Bugarskoj, upravljačko tijelo za operativni program „Konkurentnost i kohezija” u Hrvatskoj, upravljačko tijelo za operativni program „Prometna infrastruktura, okoliš i održivi razvoj” u Grčkoj, upravljačko tijelo za regionalni operativni program za Lublinsko vojvodstvo u Poljskoj i upravljačko tijelo za regionalni operativni program za Estremaduru u Španjolskoj.

provedbi programa EU-a, u pojedinačnim prioritetnim osima ni u ostvarivanju specifičnih ciljeva. Nije namijenjen ni za procjenu i usporedbu uspješnosti pojedinačnog upravljačkog tijela u odnosu na ekvivalentna tijela u toj zemlji ili u drugim državama članicama EU-a.

Okvir 1. Pilot-projekt Europske komisije: Jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za razdoblje nakon 2020.

Ovaj instrument za samoprocjenu ACB-a proizlazi iz pilot-projekta Europske komisije „Jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za razdoblje nakon 2020.”³, koji je proveden u suradnji s OECD-om i pet probnih upravljačkih tijela. U projektu se nacionalnim i regionalnim upravljačkim tijelima pružala praktična potpora za jačanje njihovih administrativnih kapaciteta za upravljanje sredstvima EU-a u okviru kohezijske politike, posebno radi pripreme za programsko razdoblje 2021. – 2027. i dalje.

Pilot-projekt podijeljen je u dvije faze. U prvoj fazi utvrđeni su nedostaci u pogledu kapaciteta upravljačkih tijela koja su sudjelovala u četirima područjima ključnima za učinkovito upravljanje sredstvima fondova kohezijske politike i za njihovu upotrebu: i. ljudi, ii. organizacija, iii. strategija i iv. okvirni uvjeti. Ta je faza pomogla odrediti gdje je upravljačkim tijelima potrebna izgradnja ili jačanje administrativnih kapaciteta i kapaciteta za upravljanje ulaganjima kako bi bolje ispunili svoje mandate. Rezultat je bila izrada planova za izgradnju administrativnih kapaciteta za sve sudionike pilot-projekta. Planovi sadržavaju realistične mjere koje su utvrdila upravljačka tijela i koje bi im mogle pomoći da savladaju poteškoće povezane s administrativnim kapacitetima otkrivene u pojedinačnim dijagnostičkim postupcima. Prva faza završila je izradom objedinjenog izvješća – *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Jačanje upravljanja fondovima EU-a u okviru kohezijske politike: planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta)⁴. To je izvješće objavljeno u siječnju 2020. Druga faza usmjerena je na provedbu odabranog broja mjera za izgradnju kapaciteta utvrđenih u prvoj fazi te na širenje nalaza i rezultata projekta na paneuropskoj razini, među ostalim putem instrumenta za samoprocjenu ACB-a.

Ovaj instrument za samoprocjenu ACB-a dopunjuje *Planove za izgradnju administrativnih kapaciteta – Praktični priručnik*⁵ Europske komisije i *Okvir kompetencija EU-a za upravljanje i provedbu Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda*⁶. Oni zajedno čine sveobuhvatan paket za potporu izgradnji administrativnih kapaciteta među tijelima koja upravljaju fondovima kohezijske politike. Svaki element dopunjuje druge jer pridonosi izgradnji kapaciteta na različite načine. Točnije:

- **Planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta – Praktični priručnik** („Praktični priručnik Europske komisije”) pružaju nadahnuće za izradu planova za izgradnju administrativnih kapaciteta. *Praktični priručnik* sastoji se od šest odjeljaka, koji odražavaju glavne korake u postupku izrade plana, a temelje se na iskustvima iz pilot-projekta za ACB.

Instrument za samoprocjenu ACB-a dopunjuje Praktični priručnik EU-a tako što: a) pruža matricu za samoprocjenu kako bi pomogao upravljačkim tijelima da razumiju svoje POSTOJEĆE stanje (kako je navedeno u Praktičnom priručniku Europske komisije) na sveobuhvatan i strukturiran

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

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

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

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

način te *b)* prikazuje analitički okvir i pristup OECD-a kao moguću putanju za osmišljavanje mjera za izgradnju kapaciteta.

- **Okvir kompetencija EU-a za upravljanje i provedbu Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda** omogućuje osoblju u upravama koje upravljaju fondovima da procijeni kompetencije koje su mu potrebne za obavljanje njegovih zadaća. Pojedinačne procjene mogu se agregirati tako da se dobije pregled cijele uprave kako bi se utvrdili nedostaci u kompetencijama i izradili pojedinačni i opći planovi učenja i razvoja.

Instrument za samoprocjenu ACB-a dopunjuje Okvir kompetencija EU-a tako što je usmjeren na kapacitete potrebne za operativne i institucionalne postupke te postupke provedbe povezane s upravljanjem fondovima kohezijske politike.

Instrument za samoprocjenu ACB-a podijeljen je na tri djela:

1. **Što je instrument za samoprocjenu ACB-a?**: u tom se dijelu predstavlja instrument za samoprocjenu, njegovi ciljevi, opseg i metodologija koja se primjenjuje.
2. **Matrica za samoprocjenu ACB-a**: u tom se dijelu nalaze radni listovi s pomoću kojih upravljačka tijela mogu provesti samoprocjenu.
3. **Putanja OECD-a za osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta**⁷: u tom se dijelu daje uvid u način na koji je OECD radio s probnim upravljačkim tijelima na osmišljavanju rješenja i mjera za izgradnju kapaciteta.

Opseg i metodologija: Upotreba instrumenta za samoprocjenu ACB-a

Instrument za samoprocjenu ACB-a organiziran je oko pet stupova analitičkog okvira OECD-a⁸: upravljanje ljudima, upravljanje organizacijom, strateško planiranje, koordinacija i provedba, korisnici i dionici te okvirni uvjeti koji omogućuju provedbu (Slika 1.):

⁷ Taj je odjeljak usko povezan s 3., 4. i 5. poglavljem Komisijinog izdanja Planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta – Praktični priručnik, u kojem se detaljno opisuju postupci definiranja planova i pokazatelja te se predlaže struktura plana.

⁸ Izvorni analitički okvir bio je organiziran oko četiri stupa – stup „korisnici i dionici” bio je dio stupa „strateško planiranje i koordinacija”. U ovom instrumentu za samoprocjenu „korisnici i dionici” samostalan je stup kako bi upravljačka tijela dubinski i ciljano razmotrila kapacitete u tom području i osmislila usmjerenije mjere.

Slika 1. Analitički okvir OECD-a za izgradnju administrativnih kapaciteta u korištenju fondova EU-a



Izvor: prilagođeno iz: OECD (2020.), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Jačanje upravljanja fondovima EU-a u okviru kohezijske politike: planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta), OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Pariz, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

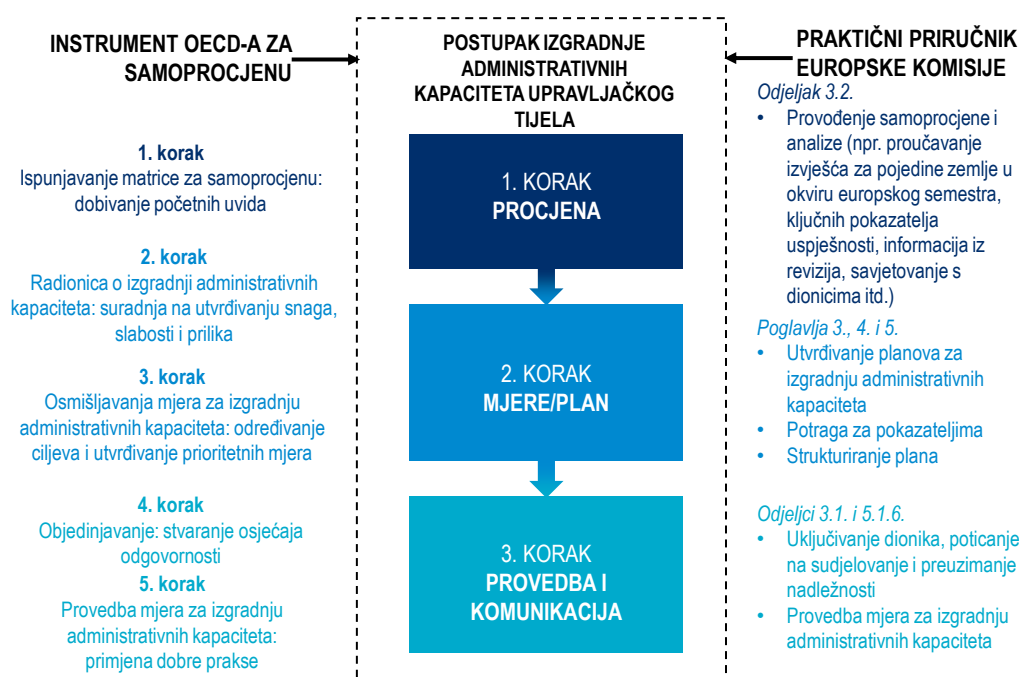
- **Upravljanje ljudima:** u okviru te dimenzije ispituje se kombinacija vještina i kompetencija osoba potrebna u visoko učinkovitom upravljačkom tijelu. Razmatra se kako identificirati nedostatke vještina i ukloniti ih privlačenjem, zapošljavanjem, motiviranjem i razvojem odgovarajućih vještina i stručnog znanja. To podrazumijeva preispitivanje sustava za praćenje uspješnosti i nagrađivanje radi određivanja ciljeva i mjerenja napretka te usmjerenost na ulogu upravitelja i rukovoditelja u motiviranju svojih zaposlenika.
- **Upravljanje organizacijom:** postupanje zaposlenika u velikoj je mjeri određeno sustavom u kojem djeluju: ljudima s odgovarajućim vještinama potrebna je organizacijska struktura i potpora koje im omogućuju te ih potiču da iskoriste svoje vještine. U toj dimenziji okvira razmatraju se sustavi, alati, poslovni postupci i organizacijska kultura koji utječu na način rada osoba upravljačkih tijela. Ispituje se jesu li ti alati i sustavi usklađeni sa strateškim ciljevima upravljačkog tijela i podupiru li ih prilagodljive upravljačke strukture kako bi se olakšalo djelotvorno donošenje odluka koje se temelji na podacima.
- **Strateško planiranje, koordinacija i provedba:** sve razine vlasti prepoznaju da je nedovoljna koordinacija jedna od glavnih prepreka za učinkovita javna ulaganja. Kvalitetni institucionalni sustavi i sustavi upravljanja, uključujući strateško planiranje, koordinaciju i praksu provedbe, pridonose učinkovitijoj potrošnji na javna ulaganja, a to može pozitivno utjecati na rast. U okviru dimenzije strateškog planiranja ispituju se različiti aspekti ciklusa ulaganja, uključujući razvoj strategije, određivanje prioriteta i koordinaciju te planiranje i odabir projekata, provedbu projekata, praćenje i procjenu.
- **Korisnici i dionici:** izgradnja kapaciteta korisnika u cijelom ciklusu ulaganja uključuje razmatranje njihove sposobnosti da učinkovito provedu sve korake postupka ulaganja, od planiranja do provedbe i izvješćivanja. To znači da korisnici trebaju moći uspješno osmisлити i provesti projekte, lako odgovoriti na pozive, da trebaju uvesti što manje prilagodbi i da pridonose prikupljanju podataka o projektu i programu te izvješćivanju. Učinkovito djelovanje povezano je i s aktivnom suradnjom upravljačkog tijela s unutarnjim i vanjskim dionicima. Unutarnji dionici uključuju upravljačko tijelo, tijelo za ovjeravanje / računovodstvenu funkciju, tijelo za reviziju, posrednička

tijela, nacionalna koordinacijska tijela. Vanjski dionici oni su izvan upravljačkog tijela – od nacionalnih tijela (npr. resorna ministarstva i agencije) i podnacionalnih tijela (npr. regionalna i lokalna vlast) do privatnog sektora, strukovnih organizacija, organizacija civilnog društva, akademske zajednice itd. Uključuju i korisnike i subjekte koji podupiru korisnike, kao što su konzultanti, strukovna ili poslovna udruženja, podnacionalne vladine organizacije itd.

- **Okvirni uvjeti koji omogućuju provedbu:** u kontekstu fondova EU-a okvirni uvjeti uključuju propise, kao što su pravila EU-a, postupci, uvjeti, revizorske prakse, raspodjele proračunskih sredstava i fiskalna pravila za upravljanje javnim ulaganjima itd. Osim toga, uključuju i nacionalne propise koji utječu na upotrebu fondova EU-a, kao što su oni o javnoj nabavi, revizijama itd. Okvirni uvjeti određuju i način na koji se primjenjuje načelo partnerstva⁹ u odnosu na, na primjer, privatni sektor (poslovna zajednica), nevladine organizacije (NVO-i) i građane.

U instrumentu za samoprocjenu ACB-a kombiniraju se prethodno opisani analitički okvir OECD-a i metodologija u pet koraka koja počinje dobivanjem početnih uvida u moguće poteškoće, a završava provedbom mjera za izgradnju kapaciteta. Tako se dobiva moguća putanja koju upravljačka tijela mogu slijediti pri utvrđivanju i savladavanju poteškoća povezanih s kapacitetima. Na Slika 2. (u nastavku) prikazano je tih pet koraka i ističe se način na koji pristup OECD-a i Praktični priručnik Europske komisije mogu poduprijeti upravljačka tijela u izgradnji administrativnih kapaciteta.

Slika 2. Putanja OECD-a za osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta



Izvor: ilustracija autorâ s obzirom na Komisijino izdanje Planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta – Praktični priručnik (https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit)

⁹ Načelo partnerstva propisuje da se svi programi trebaju izrađivati putem kolektivnog postupka u kojem sudjeluju nadležna tijela na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, gospodarski i socijalni partneri te relevantna tijela koja predstavljaju civilno društvo. To partnerstvo primjenjuje se na sve faze postupka programiranja, od izrade, preko upravljanja i provedbe do praćenja i procjene. Načelo je utvrđeno u članku 6. Uredbe o zajedničkim odredbama za razdoblje 2021.–2027.

2

MATRICA ZA SAMOPROCJENU ACB-A

Uvod

Matrica za samoprocjenu izgradnje administrativnih kapaciteta (ACB) služi za pokretanje razgovora. Sadržava sveobuhvatan popis elemenata važnih za administrativne kapacitete koji mogu pokrenuti raspravu ili prikupljanje mišljenja o administrativnim kapacitetima upravljačkog tijela i njegovim kapacitetima za upravljanje ulaganjima. Može pomoći upravljačkom tijelu da razumije svoje administrativne snage i slabosti te dati uvid u to je li upravljačko tijelo spremno ostvariti svoje ciljeve. Upravljačka tijela potiču se da odgovore na matricu na temelju detaljnih rasprava s raznolikom i reprezentativnom skupinom osoblja (npr. iz različitih odjela upravljačkog tijela)¹⁰. Tu matricu ne bi trebalo smatrati normativnim ni univerzalnim predloškom, već alatom koji upravljačkim tijelima može pomoći da ispituju jedinstvene poteškoće s kojima se suočavaju i nedostatke u pogledu kapaciteta na temelju zajedničkih dimenzija administrativnih kapaciteta.

Matrica za samoprocjenu sastoji se od sljedećih dijelova:

- **Stupovi:** matrica sadržava četiri od pet elemenata okvira prikazanih na Slika 1.: i. upravljanje ljudima, ii. upravljanje organizacijom, iii. strateško planiranje, koordinacija i provedba te iv. korisnici i dionici. Dimenzija okvirnih uvjeta koji omogućuju provedbu nije uključena jer kapaciteti ili kompetencije pojedinačnog upravljačkog tijela obično ne mogu utjecati na njih.
- **Ciljevi:** u svakom stupu utvrđuje se nekoliko ciljeva koje bi upravljačko tijelo trebalo ostvariti kako bi ojačalo administrativne kapacitete i kapacitete za upravljanje ulaganjima. Za svaki se cilj navodi detaljan opis kao referentni scenarij.
- **Kapaciteti:** za svaki cilj postoji nekoliko različitih specifičnih kapaciteta koji mogu pomoći upravljačkom tijelu da ostvari cilj.
- **Dimenzije (dobra praksa):** svaki je kapacitet raščlanjen na više dimenzija povezanih s razinom procjene. Za svaku se dimenziju navodi detaljan opis „dobre prakse” kao referentni scenarij.

Za svaku dimenziju (dobru praksu) upravljačko tijelo zatim može procijeniti u kojoj mjeri njegova situacija odgovara referentnoj primjenom ljestvice od četiri stupnja prikazana različitim bojama: jako (zeleno), znatno (svijetlozeleno), umjereno (žuto) i slabo (crveno). Dostupna je i opcija „nije primjenjivo”. Upravljačko tijelo može odabrati stupanj tako da kvačicom označi odgovarajući stupac ili ga ispuni odgovarajućom bojom za sve dimenzije. To omogućuje vizualizaciju snaga i slabosti te stupova i ciljeva kojima treba posvetiti veću pozornost pri izgradnji kapaciteta.

¹⁰ Ako je to moguće i potrebno, upravljačko tijelo može surađivati i s vanjskim dionicima kako bi ispunilo matricu. (Više informacija o suradnji s dionicima dostupno je u trećem dijelu, Metodologija OECD-a za osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta.)

U mjeri u kojoj je to moguće, upravljačko tijelo trebalo bi razmotriti tri kriterija kad određuje je li njegova razina kapaciteta jaka, znatna, umjerena ili slaba:

1. **Postojanje:** jesu li uspostavljeni i primjenjuju li se elementi ili koliko je elemenata uspostavljeno ili se primjenjuje?
2. **Učestalost:** odvijaju li se elementi redovito i dovoljno često¹¹?
3. **Kvaliteta:** provode li se elementi kako je predviđeno? Daju li očekivane rezultate? Prate li se funkcioniranje i učinkovitost elemenata redovito i procjenjuju li se? Poboljšava li i prilagođava li upravljačko tijelo elemente prema potrebi?

Ako upravljačko tijelo ispunjava matricu na temelju grupne rasprave, upotreba tih triju kriterija i odgovarajućih pitanja može olakšati strukturiranu raspravu. **Načelu kvalitete pri razmatranju treba dati najveću težinu.**

Matrica za samoprocjenu fleksibilna je u smislu primjenjivosti. Upravljačko tijelo može ispuniti cijelu matricu, odabrane stupove ili specifične kapacitete. Upravljačko tijelo može i prilagoditi kapacitete i dimenzije u matrici ili uključiti dodatne u skladu s određenim kontekstom i potrebama. Ipak, preporučuje se ispuniti cijelu matricu barem jednom (po mogućnosti pri prvoj procjeni) kako bi se utvrdilo polazno stanje. To može pomoći pri praćenju napretka tijekom vremena, utvrđivanju slabih karika te u isticanju stalnih znakova za uzbunu.

Matricu mogu upotrebljavati nacionalna i regionalna upravljačka tijela, iako se u nekim slučajevima kapaciteti razlikuju prema teritorijalnoj razini. Matricu može ispuniti više upravljačkih tijela unutar zemlje i ona služi kao osnova za razmjenu iskustava, utvrđivanje zajedničkih poteškoća i pokretanje rasprave o mogućim rješenjima za smanjenje nedostataka u pogledu kapaciteta. Osim toga, matrica bi se mogla upotrebljavati za suradničko učenje, dijalog i razmjenu među upravljačkim tijelima iz različitih zemalja koja provode programe u istim sektorima (npr. konkurentnost, okoliš, inovacije, prijevoz).

Prema potrebi, procjenu mogu provesti druga tijela u sustavu upravljanja i kontrole, uključujući tijelo za ovjeravanje / računovodstvenu funkciju, nacionalna koordinacijska tijela itd., posebno ako upravljačko tijelo delegira dio svojih funkcija drugim tijelima. Ta bi se tijela mogla usmjeriti na kapacitete i dimenzije koji su važni za njihove kompetencije i provesti samoprocjenu samo tih kapaciteta i dimenzija. Druga je mogućnost da izrade matricu za samoprocjenu koja prati pet stupova i prilagođena je njihovim poteškoćama i aktivnostima.

Osim ispunjavanja same matrice (tj. dovršetka ocjenjivanja) upravljačka tijela potiču se da evidentiraju i rasprave u dodatnoj dokumentaciji. Na primjer, upravljačko tijelo može izraditi poseban list ili dokument kako bi zabilježilo obrazloženje ocjene za svaku dimenziju, tj. zašto se ta dimenzija smatra znatnom ili slabom. Druga je mogućnost da upravljačko tijelo izradi sažetak rasprava tako da za svaki kapacitet zabilježi kratak kvalitativan opis koji dopunjuje i obrazlaže ocjenu.

¹¹ Kriterij učestalosti možda se neće primjenjivati ako je riječ o jednokratnim elementima, kao što su internetske stranice, kontaktna točka, dokument o dugoročnom planiranju itd.

MATRICA ZA SAMOPROCJENU ACB-A

PRVI STUP: LJUDI

U okviru te dimenzije ispituje se kombinacija vještina i kompetencija potrebna u visoko učinkovitom upravljačkom tijelu. Ima četiri cilja: 1. privlačenje i zapošljavanje odgovarajućih kandidata, 2. strateški pristup učenju i razvoju, 3. učinkovit i privlačan sustav za upravljanje uspješnošću i 4. učinkovito i sposobno rukovodstvo u upravljačkim tijelima.

1. CILJ: Privlačenje i zapošljavanje odgovarajućih kandidata

Upravljačka tijela trebaju biti sposobna privući i zaposliti stručne i motivirane kandidate. Tijela koja su u tome dobra utvrđuju kombinaciju vještina i kompetencija koja im je potrebna. To uključuju u opise radnih mjesta i aktivno surađuju s kandidatima (npr. sveučilišta, javne službe za zapošljavanje) kako bi proširili kvalificirani kadar. Metodologije za procjenu poštene su, učinkovite i omogućuju poslodavcima da procijene različite aspekte kandidata, odnosno ne samo tehničko ili temeljito znanje.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Strukturirani pristup utvrđivanju kompetencija	Utvrđuju se ključne vještine i kompetencije koje dodaju vrijednost radu upravljačkog tijela. One trebaju uključivati specifično tehničko/temeljito znanje povezano s programom i europskim strukturnim i investicijskim fondovima te kompetencije u ophođenju / interpersonalne kompetencije ili rukovodstvene kompetencije, kao što su rješavanje sukoba ili vođenje tima.					
	Navode se i opisuju kompetencije na različitim razinama hijerarhije, uključujući povezana učinkovita ponašanja u okviru kompetencija ¹² .					

¹² Uz svoje postojeće okvire kompetencija upravljačka tijela možda će željeti proučiti okvir kompetencija Europske komisije, među ostalim kao izvor nadahnuća ako izrađuju nove okvire. Okvir kompetencija EU-a skup je datoteka u Excelu kojima se utvrđuju kompetencije koje bi zaposlenici uprava trebali imati. Obuhvaća sve vrste uprava koje upravljaju EFRR-om i Kohezijskim fondom ili ih provode: nacionalna koordinacijska tijela, upravljačka tijela, tijela za ovjeravanje i revizijska tijela, posrednička tijela i zajednička tajništva. Dostupno na: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Upotrebljavaju se opće kompetencije u opisima radnih mjesta, postupcima zapošljavanja, ocjeni uspješnosti, osposobljavanju i drugim postupcima povezanim s ljudskim resursima.					
	Suraduje se sa središnjim tijelom za upravljanje ljudskim resursima radi razmjene zahtjeva za vještine/kompetencije kako bi se postiglo zajedničko poimanje i ostvario zajednički pristup u svim sustavima upravljanja i kontrole.					
	Okvir kompetencija povremeno se revidira i ažurira.					
Privlačenje talentiranih kandidata	Utvrđuje se što privlači kandidate za različite položaje i razine nadređenosti, npr. s pomoću anketa među zaposlenicima, izlaznih intervjua, suradnje sa sveučilištima, upitnika za kandidate itd.					
	Svaka se kampanja zapošljavanja prilagođava kako bi se poruke što bolje usmjerile na ciljnu skupinu, npr. izradom zanimljivih opisa radnih mjesta, isticanjem prilika za rast i razvoj za mlade kandidate, jedinstvenog međunarodnog okruženja upravljanja fondovima EU-a i učinka koji oni imaju na regionalni razvoj.					
	Upotrebljavaju se različiti kanali za zapošljavanje (npr. društvene mreže, sajmovi karijera, kampanje za zapošljavanje) kako bi se povećali doseg oglašavanja radnih mjesta i relevantnost izbora kandidata.					
	Suraduje se sa sveučilištima, javnim zavodima za zapošljavanje i drugim organizacijama kako bi se doprlo do više kandidata.					
	U kampanje zapošljavanja uključuje se razmatranje raznolikosti (rod, socioekonomska pozadina, invaliditet itd.) kako bi se osiguralo da radna snaga odražava društvo kojem služi.					
	Nudi se pravedna plaća u skladu s relevantnim tržištima za specijalizirane položaje/vještine (npr. inženjeri, informatički stručnjaci, odvjetnici itd.) i ističu se poticaji koji nisu povezani s plaćom (godišnji odmor, rad na daljinu itd.).					
Djelotvorni i učinkoviti postupci zapošljavanja	Učinkovitost zapošljavanja mjeri se i prati pokazateljima kao što su vrijeme potrebno za zapošljavanje ili popunjavanje mjesta, a uprava to redovito preispituje radi poboljšanja.					
	Postupci zapošljavanja uključuju tehnike za smanjenje pristranosti, npr. „slijepi probir“, osposobljavanje za voditelje intervjua, ciljevi za raznolikost.					
	Jasno su definirani kriteriji za odabir u postupcima zapošljavanja (ponderirani kako bi se poboljšao odabir kompetencija). Kandidati se informiraju o osnovnim kriterijima za odabir.					
	Informacijski sustavi za zapošljavanje (npr. sustavi za podnošenje zahtjeva na internetu) i alati za procjenu (npr. videointervjui, testiranje putem interneta) primjereni su za svoju svrhu i dobro prilagođeni za procjenu potrebnih vrsta vještina i kompetencija.					
	Upotrebljavaju se programi za uvođenje i uključivanje kako bi se novom osoblju pomoglo da počne raditi i da što brže postane učinkovito.					
	Upotrebljavaju se različiti ugovorni oblici (npr. ugovorni rad / ugovori o privremenom zapošljavanju naspram javne službe / ugovora o radu na neodređeno vrijeme) kako bi se fleksibilnije došlo do ljudi s potrebnim vještinama i kako bi se pokrila nagla povećanja radnog opterećenja.					

Postoje transparentni mehanizmi zaštite koje kandidati / voditelji intervjua upotrebljavaju za prijavljivanje nepravdne diskriminacije u postupku zapošljavanja, npr. namjenska/neovisna kontaktna točka za upravljanje ljudskim resursima.

2. CILJ: Strateški pristup učenju i razvoju

Strateško i učinkovito upravljanje europskim strukturnim i investicijskim fondovima ovisi o kontinuiranom učenju za izgradnju i podupiranje kapaciteta. Upravljačka tijela koja odaberu strateški pristup učenju i razvoju utvrđuju dugoročnu viziju za potrebe za razvoj vještina i kompetencija. Proaktivno utvrđuju potrebe za osposobljavanjem mjerama kao što su savjetovanje s drugim dijelovima sustava upravljanja i kontrole ili anketama među zaposlenicima. Rukovoditelji se potiču na to da uspostave kulturu kontinuiranog i relevantnog učenja i za to imaju na raspolaganju različite alate.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Strateški pristup utvrđivanju i razvoju kompetencija	Postoji i upotrebljava se dugoročna vizija ili plan za učenje i razvoj u skladu s načinom na koji upravljačko tijelo namjerava ostvariti ciljeve programa.					
	Sadržaj učenja usklađen je s okvirom kompetencija kako bi se utvrdila jasna očekivanja za različite ciljeve učenja u različitim granama poslova.					
	Zaposlenicima se pružaju prilike, npr. putem ciklusa upravljanja uspješnošću i okvira kompetencija, kako bi se utvrdile potrebe za učenjem i želje zaposlenika radi stvaranja „pozitivnog kruga“ konstruktivnih povratnih informacija dopunjenih prilikama za pristup relevantnom sadržaju za učenje.					
Učenje se podupire učinkovitim alatima i postupcima	Nude se različite metodologije učenja (učenje u učionici, mentorstvo, uvođenje, poučavanje itd.) za različite vrste učenika i sadržaja.					
	Sadržaj učenja prilagođen je različitim razredima / razinama nadređenosti ili funkcionalnim područjima (diferencirana ponuda osposobljavanja).					
	Učenje uključuje svakodnevne i strateške poslovne potrebe i redovito se procjenjuje te prema potrebi poboljšava.					
Upravljačko tijelo potiče kulturu učenja	Mjeri se percepcija osoblja o prilikama za učenje i razvoj u upravljačkom tijelu (npr. sadržaj osposobljavanja, mentorstvo, učenje na radnom mjestu).					
	Upravitelji i rukovoditelji redovito ističu važnost kontinuiranog učenja, što uključuje formalno osposobljavanje, podupiranje programa mentorstva ili poučavanja i inicijative za učenje na radnom mjestu.					

	Upravljačko tijelo upotrebljava različite alate za podupiranje učenja, uključujući unutarnje portale za informiranje, osposobljavanje putem interneta, osposobljavanje u učionici, kombinirano učenje, studijske posjete, kratkoročna upućivanja u druge dijelove upravljačkog tijela, mentorstvo itd.					
--	--	--	--	--	--	--

3. CILJ: Učinkovit i privlačan sustav za upravljanje uspješnošću

Uključivanje i motiviranje zaposlenika ključan je pokretač produktivnosti. U sustavu za upravljanje uspješnošću velik dio tog uključivanja ostvaruje se tako da se osoblju i rukovoditeljima da forum na kojem mogu voditi konstruktivne razgovore koji se mogu povezati s većom uspješnošću organizacije. Upravljanje uspješnošću temelji se na jasnim i mjerljivim kriterijima, a jasne politike i procesi trebali bi poticati dobru uspješnost i pružiti načine za razvoj kapaciteta osoblja.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Upravljačko tijelo posvećeno je kulturi visoke uspješnosti	Upravljačko tijelo ima jasne ciljeve u pogledu uspješnosti koji se redovito mjere i priopćuju osoblju. Svaki odjel ima svoje ciljeve u pogledu uspješnosti koji pridonose ciljevima upravljačkog tijela.					
	Rukovoditelji odaju priznanje i nagrađuju visoku uspješnost te potiču daljnji razvoj uspješnih osoba (npr. specijalizirano osposobljavanje, financijski poticaji itd.).					
	Upravljačko tijelo uspostavilo je jasne politike za upravljanje manjom uspješnošću i za njezino poboljšanje, npr. osposobljavanje, mentorstvo, praćenje rada ili potencijalni otkaz.					
Upravljačko tijelo podupire upravljanje uspješnošću odgovarajućim alatima	Svi članovi osoblja prolaze kroz redovit postupak ocjene uspješnosti koji se temelji na jasnim i transparentnim kriterijima uspješnosti, a povezan je sa zajedničkim okvirom kompetencija.					
	Upravljanje uspješnošću osoblju pruža priliku da daje povratne informacije nadređenim rukovoditeljima i da vodi iskrene rasprave o ishodima projekata, prilikama za rast, kvaliteti radnog okruženja itd.					
	Od zaposlenika se traži da daju povratne informacije o pravednosti sustava za uspješnost i na raspolaganju su im mehanizmi zaštite ako se ne slažu sa svojom ocjenom uspješnosti.					
Rukovoditelji se potiču da upravljanje uspješnošću upotrebljavaju kao glavni pokretač za	Formalne procjene uspješnosti sustavno se upotrebljavaju kao sredstvo za identifikaciju uspješnih zaposlenika / potencijalnih budućih rukovoditelja i upravitelja.					
	Jasne smjernice pomažu rukovoditeljima i njihovim zaposlenicima da uspostave konstruktivan odnos prema postupku i imaju slična očekivanja.					
	Rukovoditelji se aktivno potiču na to da svojem osoblju daju kontinuirane povratne informacije uz formalne procjene uspješnosti.					

uključivanje i motiviranje osoblja	Rukovoditelji se redovito sastaju kako bi usporedili uspješnost svojih timova i raspravljali o tome te kako bi prilagodili svoje ocjene uspješnosti radi osiguravanja jednakog postupanja u svim odjelima.					
---	--	--	--	--	--	--

4. CILJ: Učinkovito i sposobno rukovodstvo u upravljačkim tijelima

Upravljačka tijela ovise o učinkovitom i sposobnom rukovodstvu. U dokumentu OECD-a *Recommendation on Public Service Leadership and Capability* (Preporuka o rukovodstvu i sposobnostima javne službe) poziva se na ulaganje u tri stupa rukovodstva u javnom sektoru. Za upravljačka tijela koja provode programe upravitelji imaju ključnu ulogu u određivanju očekivanja, upravljanju resursima i donošenju pravovremenih odluka koje se temelje na dokazima.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Kultura i rukovodstvo koji se temelje na vrijednostima	Upravitelji pojašnjavaju i priopćuju zajedničke temeljne vrijednosti koje bi trebale usmjeravati odlučivanje u upravljačkom tijelu.					
	Upravitelji podupiru mjere za raznolikost, uključivanje i dobrobit i pomažu u njihovu osmišljavanju te redovito provode mjerenja i ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima kako bi pratili napredak, otkrili i uklonili prepreke i osmislili intervencije.					
	Upravitelji prepoznaju važnost ulaganja u predviđanje, inovacije i analitičke vještine i sposobnosti.					
Uključivanje zaposlenika prepoznaje se kao glavni prioritet za upravljačko tijelo	Upravljačko tijelo izričito prepoznaje važnost uključivanja osoblja: to je vidljivo u dokumentima za planiranje / strateškim dokumentima i redovito se mjeri (jednom ili dvaput godišnje) anketama među zaposlenicima.					
	Rukovoditelji reagiraju na rezultate anketa među zaposlenicima i upotrebljavaju ih za prilagodbu upravljanja u upravljačkom tijelu.					
	Upravljačko tijelo pruža sveobuhvatne prilike za osposobljavanje u području rukovođenja trenutačnim i budućim/potencijalnim upraviteljima upravljačkog tijela. To bi trebalo uključivati strukturirane programe osposobljavanja i razvoja te prilagođeno poučavanje za više rukovodstvo.					
	Okvir kompetencija upravljačkog tijela uključuje kompetencije povezane s uključivanjem zaposlenika. Taj se okvir upotrebljava u zapošljavanju i napredovanju osoblja.					
	Upravitelji se sastaju s rukovoditeljima odjela za ljudske resurse i voditeljima odjela kako bi raspravljali o postojećoj i željenoj kombinaciji vještina/kompetencija u procesu za stvaranje novih upravitelja.					
	U mjeri u kojoj je to moguće upravljačka tijela usklađuju plaću i nefinancijske poticaje s relevantnim razinama na tržištu i ciljevima programa kako bi privukli upravitelje.					

DRUGI STUP: ORGANIZACIJA

U toj dimenziji okvira razmatraju se sustavi, alati, poslovni postupci i organizacijska kultura koji utječu na način rada osoblja upravljačkih tijela. Ima tri cilja: 1. osiguravanje svrsishodnih organizacijskih struktura, 2. poboljšanje mehanizama za upravljanje znanjem i razmjenu informacija i 3. povećanje fleksibilnosti resursa boljim planiranjem i mobilnošću radne snage.

1. CILJ: Osiguravanje svrsishodnih organizacijskih struktura

Upravljačka tijela rade u složenim okruženjima s više razina. U tom kontekstu organizacijske strukture moraju osigurati jasan zapovjedni lanac i odgovornost za donošenje odluka. Upravljačka tijela moraju biti i dovoljno fleksibilna da bi prema potrebi omogućila preraspodjelu resursa i prihvatila stajališta različitih unutarnjih i vanjskih dionika. Premda rade u okvirima vrlo ograničenih zakonodavnih okruženja, sustavi i poslovni postupci mogu se preispitati i poboljšati tako da se to olakša.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Organizacijska struktura upravljačkog tijela poboljšava uspješnost	Svaki radni odjel ima jasne ciljeve koji pridonose ukupnim ciljevima upravljačkog tijela. Ti su ciljevi dosljedni – za njih su potrebne slične kompetencije i olakšavaju zajednički rad.					
	Radni odjeli u potpunosti pokrivaju sve poslove koje treba obaviti u upravljačkom tijelu. Očito je tko što radi kad se pojave novi poslovi.					
	Nema preklapanja ili udvostručenja posla u upravljačkom tijelu – dva radna odjela ne obavljaju potpuno iste poslove.					
	Organizacijska struktura povremeno se preispituje (npr. u svakom programskom razdoblju ili češće) kako bi se osiguralo da s vremenom i dalje odgovara zahtjevima provedbe programa.					
Transparentna i jasno definirana organizacijska struktura	Organizacijska shema ili sličan unutarnji portal daje osnovne pojedinosti o svim odjelima te njihovim ulogama i odgovornostima u upravljačkom tijelu i njegovim posredničkim tijelima. To uključuje odnos među odjelima u smislu izvješćivanja, nadzora i suradnje.					
	Osoblje upravljačkog tijela i sustava upravljanja i kontrole na isti način razumije tko što radi i kako njihovi odjeli pridonose širem sustavu.					
	Vanjski dionici, kao što su korisnici, u svim slučajevima razumiju kojoj se organizacijskoj jedinici / odjelu javiti putem odgovarajućih kanala (npr. internetske stranice, često postavljena pitanja i odgovori, glavna e-adresa).					

2. CILJ: Poboljšanje mehanizama za upravljanje znanjem i razmjenu informacija

Učinkovite strategije upravljanja znanjem ključne su za rad upravljačkog tijela. Sustavi, protokoli i procesi, koje podupiru informacijski sustavi, mogu pomoći osoblju da bolje surađuje i učinkovito donosi glavne odluke. Upravljanje znanjem može pomoći usmjeriti unutarnje znanje na teške probleme i ubrzati inovacije.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Osiguravanje učinkovite suradnje osoblja	Učinkovite strukture upravljačkog odbora omogućuju razmjenu informacija i koordinaciju u rukovodstvenom timu upravljačkog tijela i u širem sustavu upravljanja i kontrole.					
	Operativnom/nerukovodstvenom osoblju dostupni su forumi ili kanali za razmjenu iskustava i rješenja za zajedničke poteškoće i za poboljšanje rada. To bi moglo uključivati transverzalne timove, neformalne mehanizme kao što su mreže osoblja, komunikacije o praksi ili skupine za raspravu o pojedinim tematskim linijama kako bi se osoblju omogućilo da razmjenjuje iskustvo u cijelom sustavu upravljanja i kontrole.					
	Rukovodstvo poduzima korake za poticanje horizontalne suradnje i podupiranje mreža osoblja te komunicira sa svojim osobljem o aktivnostima koordinacije u kojima sudjeluje.					
	Osoblje se potiče na to da utvrdi udvostručenja rada ili poteškoće u koordinaciji te da o tim pitanjima obavijesti svojeg rukovoditelja ili odgovarajuću kontaktnu točku.					
Sustavi informacijskih i komunikacijskih tehnologija podupiru i pokreću upravljanje znanjem, razmjenu informacija i upravljanje evidencijom	Portali za informiranje u upravljačkom tijelu daju ažurirane informacije u stvarnom vremenu o promjenama zakonodavstva kako bi se pomoglo u odlučivanju i kako bi se podržali svi uključeni dionici. Te se informacije proaktivno dijele.					
	Postoje alati IKT-a za evidentiranje i razmjenu iskustva. To može uključivati područja za razmjenu standardnih predložaka i alata, odgovore na često postavljena pitanja, platformu znanja za prikupljanje i dijeljenje iskustva, npr. nedavna rješenja za zajedničke probleme, interne enciklopedije koje stvaraju korisnici, priručnici, vodiči, kalendari, kontaktne točke, baze podataka konzultanata, kalendar za planiranje revizija, prethodne odluke revizija itd.					
	Osoblje na isti način poima točnu upotrebu informacijskih sustava i sustava za upravljanje informacijama/dokumentima kako bi se osigurao prijenos znanja. To se podupire povremenim osposobljavanjem i/ili komunikacijama.					
	Informacijski sustavi prilagođeni su korisnicima i odgovaraju svakodnevnim okolnostima upravljačkog tijela – omogućuju integrirano praćenje u stvarnom vremenu potrošnje sredstava europskih strukturnih i investicijskih fondova, <i>ex ante</i> kontrola, <i>ex post</i> revizija i drugih potrebnih upravljačkih funkcija.					

3. CILJ: Povećanje fleksibilnosti resursa boljim planiranjem i mobilnošću radne snage

Djelovanje osoblja upravljačkog tijela temelji se na pravilima i postupcima u interesu transparentnosti i odgovornosti. Međutim, upravljačka tijela koja imaju određenu fleksibilnost mogu bolje usmjeriti resurse – ljude i novac – tamo gdje će imati najveći učinak. To podrazumijeva jačanje mogućnosti rukovoditelja da donose odluke o raspodjeli proračuna (npr. za osposobljavanje), pri čemu moraju ostati unutar ukupne proračunske omotnice, te racionalizaciju unutarnjih postupaka za što jednostavnije premještanje ljudi i novca.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Pravila o financijskom upravljanju omogućuju odgovarajuću razinu rukovoditeljske fleksibilnosti	Proračun upravljačkih tijela dovoljno je fleksibilan za upravljanje ciljevima njihovih programa. To može uključivati mogućnost potrošnje sredstava za tehničku pomoć na načine koji odgovaraju potrebama upravljačkog tijela i ispunjavaju standarde Europske komisije.					
	Među akterima postoji jasno i zajedničko poimanje fleksibilnosti proračuna, npr. kad je prihvatljivo i korisno preusmjeriti sredstva ili prenijeti sredstva za odgođeni projekt. To se podupire zajedničkom komunikacijom, alatima i osposobljavanjem.					
Povezivanje ljudi s radnim tokovima putem unutarnje preraspodjele	Upravljačko tijelo uspostavilo je sustave koji omogućuju fleksibilnost u usklađivanju ponude i potražnje radne snage, npr. privremena preraspodjela osoblja u druge dijelove sustava upravljanja i kontrole. To uključuje skupinu članova osoblja s odgovarajućim kvalifikacijama, vještinama i kompetencijama, koji mogu sudjelovati u premještanju ili kratkoročnoj radnoj razmjeni.					
	Osobe koji sudjeluju u tim sustavima nagrađuju se boljim prilikama za napredovanje u karijeri ili drugim poticajima i to se uključuje u planove za uspješnost zaposlenika i učenje.					
Strateško planiranje radne snage	Stručnjaci za ljudske resurse u upravljačkom tijelu razumiju vještine potrebne za ispunjavanje strateških prioriteta upravljačkog tijela i imaju stratešku ulogu u izgradnji potrebne radne snage.					
	Viši rukovoditelji imaju aktivnu i stratešku ulogu u podupiranju razvoja svoje radne snage.					
	Upravljačko tijelo koristi odlaske osoblja / organizacijske provjere kao prilike za bolje usklađivanje vještina i potražnje, npr. ponovnom izradom profila ili prilagodbom određenih poslova ili zadaća kako bi se osiguralo bolje korištenje vještina.					

TREĆI STUP: STRATEŠKO PLANIRANJE, KOORDINACIJA I PROVEDBA

U okviru dimenzije strateškog planiranja, koordinacije i provedbe ispituju se različiti aspekti ciklusa ulaganja, od razvoja strategije, određivanja prioriteta i koordinacije do planiranja i odabira projekata, provedbe projekata, praćenja i procjene. Ima četiri cilja: 1. zauzimanje strateški usmjerenijeg pristupa planiranju programa, programiranju i utvrđivanju prioriteta, 2. poboljšanje koordinacije i komunikacije za izradu i provedbu programa, 3. poboljšanje strateške usmjerenosti postupka provedbe programa i 4. proširenje praksi mjerenja uspješnosti kako bi se bolje poduprle procjene ishoda.

1. CILJ: Zauzimanje strateški usmjerenijeg pristupa planiranju programa, programiranju i utvrđivanju prioriteta

Ciljevi operativnog programa čvrsto su i jasno povezani sa strateškim dokumentima više razine (npr. nacionalni/regionalni planovi razvoja, sektorske strategije). Prioriteti programa odražavaju stvarne lokalne, regionalne i nacionalne potrebe za razvojem pri čemu se uspostavlja ravnoteža između strateških i tehničkih razmatranja. Program se provodi na integrirani način kako bi se iskoristile sinergije među prioritetnim osima i olakšali projekti koji uključuju više jurisdikcija.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Osiguravanje dosljednosti programa s (nacionalnim ili sektorskim) strateškim okvirima više razine i povezanosti s njima	Utvrđuju se jasni ciljevi programa i artikuliraju veze između ciljeva programa i nacionalnih strateških ciljeva razvoja.					
	Artikuliraju se veze i dosljednost između ciljeva programa i strateških ciljeva pojedinačnih sektora politike relevantnih za program.					
	Konzultiraju se ili provjeravaju strateški dokumenti programa (npr. akcijski planovi programa, strategije nacionalnog/regionalnog razvoja) radi usmjeravanja odluka i provedbe programa.					
	Provjeravaju se ili konzultiraju sporazum o partnerstvu i/ili drugi programi koji se provode u zemlji kako bi se izbjegle proturječnosti u strateškim ciljevima.					
	Surađuje se sa širokim rasponom unutarnjih i vanjskih dionika ¹³ kako bi se odredili prioriteti za ulaganja programa.					

¹³ Unutarnji dionici uključuju upravljačko tijelo, tijelo za ovjeravanje / računovodstvenu funkciju, tijelo za reviziju, posrednička tijela i nacionalna koordinacijska tijela. Vanjski dionici oni su izvan sustava upravljanja i kontrole – od nacionalnih tijela (npr. resorna ministarstva i agencije) i podnacionalnih tijela (npr. regionalna i lokalna vlast) do privatnog sektora, strukovnih organizacija, organizacija civilnog društva, akademske zajednice itd. Uključuju i korisnike i subjekte koji podupiru korisnike, kao što su konzultanti, strukovna ili poslovna udruženja, podnacionalne vladine organizacije itd.

Osiguravanje da prioriteti za ulaganja programa odražavaju nacionalne, regionalne i/ili lokalne potrebe za razvojem	Objašnjava se kako prioriteti programa podupiru prioritete i strategije na nacionalnoj, regionalnoj i/ili lokalnoj razini te se prioriteti povezuju s dostupnim sufinanciranjem.					
Uspostava komplementarnosti i sinergija među prioritetnim osima	Olakšava se redovna komunikacija među sektorima politike relevantnima za program i uspostavljaju se koordinacijski mehanizmi (npr. zajedničke unutarnje strukture, integrirana teritorijalna ulaganja) i poticaji za privlačenje i odabir ulaganja koja pridonose većem broju prioritetnih osi unutar programa.					
	Redovito se preispituje napredak u provedbi programa kako bi se osigurala komplementarnosti među prioritetnim osima i prema potrebi uvele prilagodbe.					
Potporna suradnji više jurisdikcija¹⁴	Sustavno se utvrđuju ulaganja koja mogu ostvariti korist od suradnje više jurisdikcija putem namjenskih mehanizama ili postupaka (npr. radna skupina ili uključivanje u smjernice za izradu poziva).					
	Proaktivno se izrađuju pozivi i nude poticaji za projekte koji uključuju više jurisdikcija.					
	Korisnicima se pruža odgovarajuća potpora kako bi mogli odgovoriti na takve pozive (npr. savjetodavna potpora o suradnji među općinama, integrirana teritorijalna ulaganja, utvrđivanje namjenskog kontakta za savjete o zajedničkim ulaganjima više jurisdikcija).					

2. CILJ: Poboljšanje koordinacije i komunikacije za izradu i provedbu programa

Učinkovita suradnja unutarnjih i vanjskih dionika u svim fazama provedbe programa upotrebom institucionaliziranih i neformalnih mehanizama. Mehanizmi se redovito upotrebljavaju i dostupni su svim ciljnim dionicima. Provedba programa usklađena je s nacionalnim, regionalnim i sektorskim razvojem. Razmjena informacija između upravljačkog tijela i unutarnjih i vanjskih dionika dvosmjerna je, ciljana, redovita, pravovremena i uključuje pitanja iz cijelog programskog ciklusa.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Osiguravanje učinkovite kombinacije „tvrdih” i	Pravila i postupci za koordinaciju u sustavu upravljanja i kontrole dobro se provode (tj. sastanci se organiziraju prema rasporedu, nema većih kašnjenja u komunikaciji itd.).					

¹⁴ Suradnja više jurisdikcija odnosi se na projekte i ulaganja koje predlaže i provodi više lokalnih uprava koje su korisnici tako da ulaganje prelazi granice općinske i regionalne nadležnosti unutar zemlje, na primjer integrirana teritorijalna ulaganja.

„mekih“ koordinacijskih mehanizama u cijelom sustavu upravljanja i kontrole	Redovito se procjenjuju i prikupljaju povratne informacije od aktera u sustavu upravljanja i kontrole kako bi se osigurale kvaliteta i učinkovitost koordinacijskih mehanizama.					
	Uspostavljeni su formalni mehanizmi dijaloga (npr. tematska mreža, radne skupine itd.) koji redovito okupljaju unutarnje dionike.					
	Aktivno se sudjeluje u prilikama za dijalog koje organiziraju drugi, npr. nacionalno koordinacijsko tijelo, posrednička tijela ili druga upravljačka tijela.					
Maksimalno korištenje prilika za razmjenu koje nudi Europska komisija	Sudjeluje se u aktivnom i konstruktivnom dijalogu s povezanom zemljopisnom jedinicom zemlje u Glavnoj upravi za regionalnu i urbanu politiku.					
	Surađuje se s upravljačkim tijelima u drugim državama članicama upotrebom alata koje nudi Europska komisija, npr. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
Za nacionalna upravljačka tijela: osiguravanje učinkovite suradnje s nacionalnim i podnacionalnim tijelima	Koordinira se s drugim javnim tijelima (npr. resorna ministarstva) u pogledu propisa i strategija u određenom sektoru politike itd. kako bi se osigurala neometana provedba programa (npr. ispunjavanje <i>ex ante</i> uvjeta).					
	Koordinira se s drugim nacionalnim upravljačkim tijelima i javnim institucijama (i prema potrebi regionalnim upravljačkim tijelima) u cijelom postupku izrade i provedbe programa radi promicanja dosljednosti i izbjegavanja preklapanja ili udvostručenja u ciljevima, vrstama projekata i mogućim korisnicima.					
	Redovito se raspravlja s podnacionalnim upravljačkim i nadležnim tijelima (tj. regionalnim i lokalnim tijelima) o izradi i provedbi programa kako bi se iskoristilo regionalno i lokalno znanje.					
Za regionalna upravljačka tijela: □ osiguravanje učinkovite suradnje s nacionalnim i podnacionalnim tijelima	Koordinira se s nacionalnim i lokalnim tijelima u cijelom postupku provedbe regionalnog programa kako bi se osigurala dosljednost u svim jurisdikcijama i usklađenost s nacionalnim prioritetima.					
	Aktivno se raspravlja o izradi i provedbi regionalnog programa s lokalnim tijelima u različitim fazama postupka ulaganja kako bi se postupak provedbe regionalnog programa najbolje prilagodio za ispunjavanje lokalnih potreba i kapaciteta.					
Pravovremena i učinkovita razmjena informacija i znanja u cijelom sustavu upravljanja i kontrole	Osigurava se da mehanizmi za razmjenu informacija (npr. internetski portali, e-adrese, sastanci itd.) budu učinkoviti, pristupačni i da ih svi akteri u sustavu upravljanja i kontrole redovito upotrebljavaju.					
	Organiziraju se redoviti, formalni sastanci s različitim akterima (npr. rukovoditelji, tehničko osoblje i stručnjaci) u sustavu upravljanja i kontrole radi razmjene informacija, utvrđivanja problema i rješenja. Sastanci imaju jasan plan, informacije se slobodno razmjenjuju, artikuliraju se daljnji koraci i očekivanja, dodjeljuju se odgovornosti za mjere i praćenje.					

3. CILJ: Poboljšanje strateške usmjerenosti postupka provedbe programa

Pozivi za projekte i postupci odabira podupiru ciljeve programa i usklađeni su s kapacitetima različitih korisnika na temelju uvjerljivog planiranja i pouzdanih procjena projekta. Pozivi imaju visoke stope prihvaćanja i privlače inovativne projekte. Upravljačko tijelo može identificirati i ublažiti različite rizike u cijelom programskom ciklusu i pomaže posredničkim tijelima i korisnicima da to i učine. Nema odgođenih projekata ili ih je tek nekoliko.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Usklađivanje poziva za projekte i odabira s kapacitetom korisnika	Savjetuje se i surađuje s dionicima (posrednička tijela, korisnici, podnacionalna tijela ili ustanove itd.) pri izradi poziva i kriterija za odabir projekata.					
	Prema potrebi pri izradi poziva i kriterija za odabir projekata provodi se <i>ex ante</i> istraživanje tržišta (npr. kako bi se razumjele potrebe potencijalnih korisnika).					
	Strukturiraju se pozivi prilagođeni različitim vrstama projekata, skupinama korisnika (npr. subjekti iz javnog sektora naspram onih iz privatnog sektora) i kapacitetima korisnika kako bi se osigurala učinkovitost svih poziva (npr. visoke stope prihvaćanja, širok izbor korisnika za konkurentne pozive).					
	Redovito se prikupljaju povratne informacije od različitih skupina korisnika i prema potrebi prilagođava se dizajn poziva u programskom razdoblju.					
Izrađuju se pozivi i kriteriji za odabir kojima se utvrđuju inovativni projekti	Istražuje se tržište kako bi se razumjela nova tržišna kretanja i tehnologija u sektorima politike relevantnima za program, a dobiveni uvidi uključuju se u pozive za projekte.					
	Redovito se savjetuje s dionicima (posrednička tijela, korisnici) kako bi se razumjela nova tržišna kretanja i tehnologija u sektorima politike relevantnima za program, a dobiveni uvidi uključuju se u pozive za projekte.					
	Pozivi i kriteriji za odabir izrađuju se tako da privuku inovativne projekte (npr. projekti u kojima se upotrebljavaju nove tehnologije, projekti koji pridonese većem broju prioritetnih osi itd.).					
Smanjenje potrebe za prenošenjem projekata u sljedeće programsko razdoblje	Osmišljava se plan provedbe spremnih projekata prije novog programskog razdoblja.					
	Kontinuirano se prate i ublažavaju rizici za provedbu projekata u cijelom ciklusu ulaganja namjenskim mehanizmima/alatima (npr. radna skupina).					
	Povremeno se razmjenjuju informacije o upravljanju rizikom i dobri primjeri iz prakse sa sustavom upravljanja i kontrole namjenskim mehanizmima/alatima (npr. internetski portal, redoviti sastanci, radne skupine).					
	Povremeno se razmjenjuju informacije o upravljanju rizikom s drugim upravljačkim tijelima ili vanjskim javnim institucijama.					

4. CILJ: Proširenje praksi mjerenja uspješnosti kako bi se bolje poduprle procjene ishoda

Mjerenjem uspješnosti dobiva se uvid i u strateški i u tehnički napredak programa (tj. ispunjavanje ciljeva razvoja na višoj razini). Temelji se na pouzdanim dokazima (npr. dobro osmišljeni pokazatelji, učinkovito prikupljanje podataka). Rezultati se upotrebljavaju za potporu odlučivanju u cijelom ciklusu ulaganja.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Izrada pouzdanih sustava za mjerenje rezultata ulaganja programa	Mjerenje uspješnosti programa koje zahtijeva EU dopunjuje se dodatnim skupom jasnih i racionaliziranih pokazatelja koji pokrivaju željene financijske, tehničke i strateške ishode programa u odnosu na nacionalne, regionalne ili sektorske ciljeve razvoja (npr. u kojoj mjeri program pridonosi realizaciji programa i ostvarenju nacionalnih/sektorskih/regionalnih ciljeva).					
	Surađuje se s posredničkim tijelima i korisnicima u postupku osmišljavanja pokazatelja kako bi se osiguralo da su oni korisni i realistični na temelju kapaciteta i resursa dionika u pogledu izvješćivanja.					
Osiguravanje učinkovitog prikupljanja podataka	Upotrebljavaju se različiti alati i metode za prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka, uključujući aktivnu koordinaciju s relevantnim javnim institucijama (npr. nacionalni ili regionalni zavodi za statistiku, sektorska tijela ili udruženja) radi poboljšanja prikupljanja podataka tijekom vremena.					
	Posrednička tijela i korisnike kontinuirano se i aktivno podupire u prikupljanju podataka i izvješćivanju (npr. dijeljenje alata za praćenje, organizacija radionica i osposobljavanja itd.).					
Ažuriranje pokazatelja za potporu procjenama ishoda i korištenje rezultata za poboljšanje provedbe programa	Redovito se ispituju rezultati procjena i upotrebljavaju se za poboljšanje provedbe programa (npr. poboljšanje strukture poziva, kriterija za odabir).					
	S posredničkim tijelima i korisnicima u cijelom se programskom razdoblju raspravlja kako bi se osiguralo da pokazatelji budu ažurirani i relevantni tijekom vremena.					
Strateško korištenje odbora za praćenje za bolju provedbu programa	Osmišljen je jasan i konstruktivan plan za sastanak odbora za praćenje kako bi se osiguralo da se na sastancima odbora raspravlja o tehničkom i strateškom napretku programa, poteškoćama u provedbi i mogućim rješenjima.					
	Rezultati sastanka razmatraju se i provode se rješenja u jasnim i dogovorenim rokovima. O tome se izvješćuje na sljedećem sastanku odbora.					

ČETVRTI STUP: KORISNICI I DIONICI

U ovom se stupu razmatraju kapaciteti kojima se osigurava da korisnici i dionici mogu uspješno osmisliti i provesti strategije i projekte, lako odgovoriti na pozive, da trebaju uvesti što manje prilagodbi i da pridonose prikupljanju podataka o projektu i programu te izvješćivanju kako bi poduprli praćenje i procjenu. Ima dva cilja: 1. učinkovita izgradnja kapaciteta korisnika i 2. aktivna suradnja sa širokim rasponom vanjskih dionika.

1. CILJ: Učinkovita izgradnja kapaciteta korisnika

Različite skupine korisnika primaju kontinuiranu, pravovremenu i ciljanu potporu upravljačkog tijela / posredničkih tijela. Upravljačko tijelo dobro poznaje potrebe i kapacitete korisnika. Korisnici na raspolaganju imaju jasne smjernice o postupcima/procesima podnošenja zahtjeva za projekt i o provedbi. Lako mogu tražiti pomoć upravljačkog tijela / posredničkih tijela i dobiti učinkovite odgovore u dogovorenom roku. Pravovremeno i redovito dobivaju informacije o provedbi programa, među ostalim o promjenama propisa.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Pružanje prilagođene i kvalitetne potpore korisnicima	Provodi se jasan akcijski plan za usmjeravanje i potporu različitim skupinama korisnika s konkretnim i redovitim aktivnostima na temelju utvrđenih potreba i kapaciteta korisnika.					
	Osigurava se da smjernice za korisnike i mjere potpore budu pristupačne, prilagođene korisnicima i ažurirane.					
	Savjetuje se s različitim skupinama korisnika pri izradi smjernica za korisnike i mjera potpore te se redovito prikupljaju njihove povratne informacije radi ažuriranja i poboljšanja smjernica/aktivnosti.					
Pravovremena i učinkovita komunikacija s korisnicima	Uspostavljena je jedinstvena kontaktna točka (ili konsolidirani popis ciljnih kontakata) koja može odgovoriti na pitanja korisnika i dati smjernice o pitanjima povezanim s dizajnom i provedbom projekta koja se javljaju u cijelom projektnom ciklusu.					
	Na zahtjeve korisnika odgovara se u unaprijed određenom i jasno priopćenom roku.					
Promicanje kontinuirane razmjene informacija s korisnicima i među njima	Korisnicima se nude različiti alati i platforme za razmjenu informacija, uključujući fizičke mreže i internetske platforme.					
	Informacije o provedbi programa redovito se dijele s korisnicima (npr. tromjesečno).					
	Aktivno se podupire komunikacija među korisnicima o zajedničkim poteškoćama i dobroj praksi u provedbi programa (npr. uspostavom mehanizama kao što su redovite radionice).					
Uspostava partnerstva s profesionalnim	Provode se aktivna savjetovanja sa širokim rasponom profesionalnih organizacija (npr. konzultanti, gospodarske komore itd.) kako bi se poduprle aktivnosti izgradnje kapaciteta korisnika.					

organizacijama za potporu korisnicima	Redovito se komunicira s profesionalnim organizacijama radi utvrđivanja i boljeg razumijevanja potreba korisnika, poteškoća u provedbi projekta itd.					
--	--	--	--	--	--	--

2. CILJ: Aktivna suradnja sa širokim rasponom vanjskih dionika (npr. podnacionalni subjekti, predstavnici privatnog sektora, civilno društvo)

Upravljačko tijelo ima namjenske mehanizme kojima osigurava aktivnu suradnju s unutarnjim i vanjskim dionicima u cijelom ciklusu ulaganja. Upravljačko tijelo s dionicima je uspostavilo čvrste, pouzdane i suradničke odnose, koji se temelje na redovitoj i učinkovitoj dvosmjernoj komunikaciji. Doprinosi dionika upotrebljavaju se za izradu konkretnih rješenja za nedostatke u provedbi programa.

Kapacitet	Dimenzija (dobra praksa)					Nije primjenjivo
Razumijevanje potreba širokog raspona dionika	Redovito se utvrđuju potrebe različitih vanjskih dionika (povrh korisnika programa) putem anketa, istraživanja, fokusnih skupina itd.					
	Velik broj vanjskih dionika potiče se da sudjeluje u ciklusu provedbe programa (od određivanja ciljeva i prioriteta do procjene), redovito se prikupljaju njihovi uvidi u poteškoće i moguća rješenja za realizaciju programa.					
	Razmjenjuju se informacije o potrebama dionika i uvidima unutar sustava upravljanja i kontrole te se one upotrebljavaju za poboljšanje provedbe programa.					
Izgradnja kapaciteta korisnika za sudjelovanje u izradi i provedbi programa	Utvrđuju se poteškoće s kojima se različite vrste dionika (npr. poduzeća, nevladine organizacije, istraživački instituti, podnacionalna tijela itd.) suočavaju u različitim fazama provedbe programa.					
	Pružaju se prilagođena potpora različitim vrstama dionika (npr. podnacionalni subjekti) kako bi izgradili svoje kapacitete za doprinos provedbi programa (npr. radionice, internetsko savjetovanje itd.).					
	Redovito se prikupljaju povratne informacije od raznolikih dionika o kvaliteti i učinkovitosti aktivnosti izgradnje kapaciteta u kojima sudjeluju.					
	Povratne informacije upotrebljavaju se za ažuriranje aktivnosti izgradnje kapaciteta za dionike.					
Uspostava platformi za dijalog s više dionika radi šireg i učinkovitijeg doprinosa dionika	Uspostavljena je namjenska, formalna platforma za dijalog s više dionika na kojoj dionici mogu davati redovite, sustavne i koordinirane informacije koje pridonose cijelom ciklusu izrade i provedbe programa.					
	Olakšava se konstruktivan dijalog putem platforme s više dionika kako bi se utvrdili jasni daljnji koraci za poboljšanje provedbe programa.					
	Šire se rezultati rasprave i praćenja (provedba daljnjih koraka) među dionicima i šire (šira javnost).					

3 PUTANJA OECD-A ZA OSMIŠLJAVANJE MJERA ZA IZGRADNJU ADMINISTRATIVNIH KAPACITETA

Uvod

Osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta počinje samoprocjenom i prikupljanjem informacija iz različitih odjela upravljačkog tijela te od unutarnjih i vanjskih dionika¹⁵, a koje su relevantne za provedbu programa upravljačkih tijela. Zatim treba strukturirati konkretne mjere usmjerene na specifične nedostatke u pogledu kapaciteta i odrediti prioritete. Upravljačko tijelo taj postupak može provesti na različite načine. Jedan pristup izrada je plana za izgradnju administrativnih kapaciteta, koji sadržava sveobuhvatne mjere za izgradnju kapaciteta u okviru upravljanja fondovima EU-a i njihove upotrebe. Taj se pristup promiče za programsko razdoblje 2021. – 2027. kao alat koji će upravljačkim tijelima pomoći u boljoj strateškoj upotrebi tehničke pomoći i izgradnji administrativnih kapaciteta. Posebno se preporučuje da planove za izgradnju administrativnih kapaciteta izrade države članice koje su utvrdile nedostatke u administrativnim kapacitetima ili koje imaju manje uvjerljivu povijest provedbe. Plan je strateški dokument koji se može izraditi za pojedinačne programe ili za države članice¹⁶.

U planu za ACB jasno se utvrđuju ciljevi izgradnje kapaciteta, prioritete i inicijative te se može upotrebljavati za mjerenje napretka tijekom vremena. Može se upotrebljavati i za navođenje očekivanja, ostvarivanje prihvaćanja među dionicima zaduženima za provedbu¹⁷ i stvaranje osjećaja odgovornosti za ostvarenje inicijativa iz plana. U dokumentu Europske komisije Planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta – Praktični priručnik pružaju se praktična potpora i upute za upravljačka tijela koja žele primijeniti taj pristup. Kako bi se upravljačka tijela poduprla pri utvrđivanju poteškoća u administrativnim kapacitetima i odgovarajućih mjera, u ovom odjeljku instrumenta za samoprocjenu ACB-a predstavlja se metoda za izradu plana za izgradnju administrativnih kapaciteta, koja je u skladu s pristupom opisanom u Praktičnom

¹⁵ Unutarnji dionici uključuju upravljačko tijelo, tijelo za ovjeravanje / računovodstvenu funkciju, tijelo za reviziju, posrednička tijela i nacionalna koordinacijska tijela. Vanjski dionici oni su izvan sustava upravljanja i kontrole – od nacionalnih tijela (npr. resorna ministarstva i agencije) i podnacionalnih tijela (npr. regionalna i lokalna vlast) do privatnog sektora, strukovnih organizacija, organizacija civilnog društva, akademske zajednice itd. Uključuju i korisnike i subjekte koji podupiru korisnike, kao što su konzultanti, strukovna ili poslovna udruženja, podnacionalne vladine organizacije itd.

¹⁶ Europska komisija (2020.), Planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta: Praktični priručnik, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

¹⁷ Među ostalim unutar upravljačkog tijela, posredničkih tijela, korisnika i nacionalnih koordinacijskih tijela te drugih upravljačkih tijela i javnih institucija koje sudjeluju u upravljanju fondovima EU-a.

priručniku Europske komisije. Metodologija se primjenjivala u projektu izgradnje administrativnih kapaciteta provedenom u pet probnih upravljačkih tijela (Okvir 1., odjeljak 1.). To nije jedini pristup samoprocjeni, već opcija koju upravljačka tijela mogu razmotriti. Pristup opisan u nastavku razlikuje se od Praktičnog priručnika Europske komisije po tome što se matrica za samoprocjenu upotrebljava kao prvi korak (vidjeti Slika 2. u odjeljku 1.).

Metodologija OECD-a za osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta

Metodologija OECD-a pomaže upravljačkim tijelima da konstruktivno razmotre svoje administrativne prednosti, nedostatke i prilike. Riječ je o postupku otkrivanja koji omogućuje različitim akterima koji sudjeluju u osmišljavanju programa, upravljanju njime te njegovoj provedbi i procjeni da dijele svoja iskustva, opažanja i ideje. Za uspješno ispitivanje i savladavanje poteškoća u administrativnim kapacitetima i kapacitetima za upravljanje ulaganjima potrebne su otvorenost i spremnost za razmatranje drukčijih perspektiva i provođenje promjena. U metodologiji OECD-a upotrebljava se format interaktivne radionice s više dionika za prikupljanje informacija, utvrđivanje rješenja i osmišljavanje mjera. Kako bi se poduprla provedba tih mjera, u Praktičnom priručniku Europske komisije navode se pojedinosti o određivanju pokazatelja i aranžmanima financiranja. Drugi akteri koji žele provesti samoprocjenu, uključujući nacionalna koordinacijska tijela, mogli bi dobiti potrebne uvide iz ovog odjeljka, posebno ako u postupak planiraju uključiti više dionika.

Ta metodologija OECD-a sastoji se od pet glavnih koraka (vidjeti Slika 2. u odjeljku 1.):

1. matrice za samoprocjenu: dobivanje početnih uvida
2. radionice o izgradnji administrativnih kapaciteta: suradnja na utvrđivanju prednosti, nedostataka i prilika
3. osmišljavanja mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta: određivanje ciljeva i utvrđivanje prioriteta
4. objedinjavanja: stvaranje osjećaja odgovornosti
5. provedbe mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta: primjena dobre prakse.

Suradnja s dionicima temeljna je sastavnica pristupa OECD-a za osmišljavanje mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta i trebala bi biti dio cijelog postupka samoprocjene. Opseg i format sudjelovanja dionika razlikovat će se prema koraku/fazi i ovise o ciljevima i zadaćama. Na primjer, prvi korak – ispunjavanje matrice, prilika je da upravljačko tijelo okupi unutarnje predstavnike iz različitih odjela kako bi razmotrili kapacitete organizacije, utvrdili glavne poteškoće i odredili prioritete za daljnju temeljitu raspravu. Ako je to moguće, upravljačko tijelo možda će htjeti u prvi korak uključiti i neke vanjske dionike, na primjer kroz ankete ili osobna savjetovanja. Drugi korak – radionica o izgradnji administrativnih kapaciteta, trebao bi okupiti širok raspon dionika radi daljnjeg prikupljanja različitih perspektiva i potvrđivanja nalaza iz prvog koraka. U trećem i četvrtom koraku važno je i da upravljačko tijelo informira dionike o napretku u osmišljavanju i provedbi mjera za izgradnju kapaciteta i kontinuirano prikuplja njihove povratne informacije.

Upravljačka tijela trebaju osigurati i učinkovitu unutarnju komunikaciju i angažiranost u osmišljavanju mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta. Na primjer, tim upravljačkog tijela koji je predvodnik trebat će postići dogovor o ciljevima izgradnje kapaciteta, postupcima i očekivanim ishodima. Tim treba jasno prenijeti te informacije cijelom osoblju upravljačkog tijela radi informiranja, artikulacije i upravljanja očekivanjima i doprinosima te prikupljanja povratnih informacija i ideja od različitih odjela. Taj bi angažman trebao početi prije procjene i trajati do njezina završetka (tj. izvršenja mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta).

Prvi korak. Ispunjavanje matrice

Ispunjavanjem matrice za samoprocjenu pokreće se prvi korak metodologije OECD-a. Riječ je o analizi trenutačnog stanja kako bi upravljačko tijelo moglo početi utvrđivati gdje se nalaze nedostaci u pogledu kapaciteta, ali i dobiti početni uvid u prednosti upravljačkog tijela.

Upravljačka tijela potiču se na ispunjavanje matrice na temelju grupne rasprave osoblja tog tijela. Rasprava za samoprocjenu može se organizirati na dva načina: i. predstavnici/zaposlenici iz različitih odjela prvo mogu pojedinačno ispuniti matricu, a zatim upravljačko tijelo može organizirati grupnu raspravu na temelju rezultata, ii. osoblje se okuplja kako bi zajedno raspravljalo i ispunilo matricu. U oba je slučaja najvažnija rasprava jer ona može pomoći u artikuliranju prepoznatih prednosti i nedostataka te otkrivanju nedostataka u pogledu kapaciteta koji bi se u suprotnom mogli previdjeti. Prije početka procjene upravljačko tijelo trebalo bi održati prezentaciju za osobe koje ispunjavaju matricu kako bi im pružilo potreban kontekst, objašnjenja i smjernice, uključujući temeljno znanje o nekim specifičnim temama i terminologijama (npr. nisu svi sudionici upoznati s područjem upravljanja ljudskim resursima). Ta bi potpora trebala biti dostupna za vrijeme cijelog postupka ispunjavanja matrice.

Osim ispunjavanja same matrice (tj. dovršetka ocjenjivanja) upravljačka tijela potiču se da evidentiraju i rasprave u dodatnoj dokumentaciji. Na primjer, upravljačko tijelo može izraditi poseban list ili dokument kako bi zabilježilo obrazloženje ocjene za svaku dimenziju, tj. zašto se ta dimenzija smatra znatnom ili slabom. Druga je mogućnost da upravljačko tijelo izradi sažetak rasprava tako da za svaki kapacitet zabilježi kratak kvalitativan opis koji dopunjuje i obrazlaže ocjenu.

Ispunjena matrica i rezultati rasprave zajedno mogu pomoći upravljačkom tijelu da odredi prioriteta područja za izgradnju kapaciteta, a na njima se temelji i organizacija radionice o izgradnji administrativnih kapaciteta (drugi korak). Jednako je važno razgovarati s tehničkim ili operativnim osobljem, kao i s višim rukovoditeljima iz svih funkcionalnih područja upravljačkih tijela te s nacionalnim koordinacijskim tijelom. To osoblju upravljačkog tijela ponekad može biti teško provesti i moglo bi se razmisliti o dovođenju neovisne, vanjske treće strane, koja bi provela intervjue / okrugle stolove za raspravu.

Upravljačko tijelo može provesti i prikupljanje dodatnih informacija kako bi bolje ispunilo matricu. To pomaže provedbi pouzdanije samoprocjene kapaciteta upravljačkog tijela jer oslanjanje na samo jedan izvor informacija može dati nepotpunu ili neuravnoteženu sliku trenutačnog stanja. Dodatne informacije mogu se dobiti provođenjem jednostavne ankete, proučavanjem dokumenata o procjenama i organiziranjem rasprava u fokusnim skupinama. Aktivnosti prikupljanja dodatnih informacija i matrica međusobno se dopunjuju. Na primjer, prikupljanje postojećih dokumentiranih informacija i kratki upitnici mogu pomoći u ispunjavanju matrice. Nalazi intervjua i/ili rasprava u fokusnim skupinama mogu se iskoristiti za ispunjavanje matrice ili se mogu upotrebljavati za njezino potvrđivanje i poboljšanje. Matrica se može upotrebljavati za osmišljavanje upitnika ili strukturiranje intervjua i rasprava u okviru okruglih stolova ili fokusnih skupina. Prema potrebi, upravljačko tijelo može i proširiti procjenu na druga tijela u sustavu upravljanja i kontrole, uključujući tijelo za ovjeravanje / računovodstvenu funkciju, nacionalna koordinacijska tijela, osobito ako upravljačko tijelo delegira dio svojih funkcija drugim tijelima.

U 0 upravljačkim tijelima daje se popis tema na koje se mogu usmjeriti pri prikupljanju dodatnih informacija i navode se izvori informacija koji bi mogli biti korisni. Slično tome, i u Prilogu 1. Praktičnom priručniku Europske komisije nalazi se detaljan popis pitanja o strukturama, upravljanju ljudskim resursima, sustavima i alatima za pomoć upravljačkim tijelima u prikupljanju informacija za procjenu.

Drugi korak. Radionica o izgradnji administrativnih kapaciteta: suradnja na utvrđivanju snaga, slabosti i prilika

Kad se prikupe i detaljno razmotre osnovne informacije, sljedeći je korak okupljanje unutarnjih i vanjskih dionika (onih koji su sudjelovali u raspravi u fokusnoj skupini, ali i drugih) na jednodnevnoj, interaktivnoj radionici.

OECD je strukturirao radionicu oko provođenja SWOT analize, u kojoj sudionici analiziraju snage, slabosti, prilike i prijetnje. Nakon toga slijedi rasprava o mogućim rješenjima i načinima razvoja snaga upravljačkog tijela te iskorištavanja utvrđenih prilika. Ta se metodologija upotrebljava i u Praktičnom priručniku Europske komisije.

Priprema radionice o izgradnji administrativnih kapaciteta

Prije radionice upravljačko tijelo utvrđuje niz najvažnijih tema i pitanja u svih pet dimenzija analitičkog okvira koji su se javili u koraku prikupljanja informacija. Ispunjena matrica za samoprocjenu izgradnje administrativnih kapaciteta tu može biti posebno korisna jer su u njoj jasno istaknuti utvrđeni nedostaci. Matrica se prema potrebi može dodatno poboljšati nakon radionice kako bi odražavala dodatne uvide dobivene od šire skupine dionika.

U prostoru za radionicu nalaze se stolovi, obično jedan za svaki stup analitičkog okvira OECD-a (tj. ljudi, organizacija, strateško planiranje itd.). Tako sudionici mogu surađivati na specifičnoj temi. Za svakim stolom trebaju se nalaziti različiti dionici prema vrsti (npr. iz upravljačkog tijela, posredničkih tijela, korisnika itd.) i prema funkciji ili aktivnosti (npr. upravljanje ljudskim resursima, strateško planiranje, komunikacija itd.). Važno je da upravljačko tijelo prije radionice ima ideju o tome kako će formirati stolove da bi se osigurala odgovarajuća ravnoteža sudionika.

Svaki stol ima svoju ploču s listovima i markere. Temu stola i glavna pitanja koja treba razmotriti, utvrđena u koraku prikupljanja informacija, trebalo bi unaprijed navesti na ploči s listovima kako bi se sudionici znali razvrstati. Važno je da upravljačko tijelo pomogne usmjeriti sudionike prema odgovarajućim stolovima kako bi se osigurala dobra kombinacija. Upravljačka tijela mogu unaprijed odrediti raspored sjedenja ili ga olakšati nakon dolaska sudionika. Na Sliku 3. prikazana je ideja za raspored prostorije – svaka elipsa predstavlja stol s temom za raspravu utvrđenom na temelju onoga što se naučilo u prvom koraku, a navedena su i neka ključna pitanja za raspravu.

Slika 3. Primjer tema i utvrđenih pitanja za stolove u radionici o izgradnji administrativnih kapaciteta



Prije radionice upravljačko tijelo treba i odabrati i uputiti izjavitelja ili moderatora za svaki stol iz redova svojeg osoblja. Te će osobe usmjeravati raspravu za vrijeme radionice. Preporučuje se da se nakon formiranja stolova odredi i osoba koja će voditi bilješke.

Za vrijeme radionice o izgradnji administrativnih kapaciteta

Radionica je obično podijeljena na četiri dijela i pauzu za ručak.

1. **Razlog okupljanja:** upravljačko tijelo daje uvod u postupak samoprocjene i pregled cijele radionice.
2. **SWOT analiza:** za svakim se stolom sudionici usmjeravaju na svoju temu. Raspravljaju i na ploči s listovima bilježe ono što smatraju snagama upravljačkih tijela, zajedno s prilikama za njihov razvoj. Utvrđuju i nedostatke ili poteškoće u upravljačkom tijelu, zajedno s mogućim uzrocima i osobama koje bi mogle pomoći u upravljanju tim nedostacima i poteškoćama. Premda je važno raspraviti neka od unaprijed utvrđenih ključnih pitanja, sudionici bi trebali imati dovoljno prostora i fleksibilnost da istaknu i druga pitanja. Nakon rasprave o SWOT analizi sudionici utvrđuju tri ili četiri prioriteta područja za koja smatraju da bi upravljačko tijelo trebalo pronaći rješenje. Izjavitelj svakog stola ukratko (5 – 7 minuta po stolu) izlaže snage, poteškoće i prioriteta pitanja koji su utvrđeni i o kojima se raspravljalo. Nakon što svi stolovi završe s izlaganjem, upravljačko tijelo otvara raspravu kako bi sudionici radionice iznijeli svoja mišljenja o nalazima, među ostalim o onome što možda nedostaje ili o dodatnim razmatranjima.
3. **Utvrđivanje rješenja:** nakon pauze za ručak sudionici se vraćaju za svoj stol i na temelju triju ili četiriju prethodno utvrđenih prioriteta iznose što više ideja za rješenja za sve prioritete i povezana pitanja. Pritom trebaju razmišljati kratkoročno i dugoročno. Trebali bi razmotriti korake potrebne za provedbu rješenja, utvrditi moguće glavne aktere koji mogu pridonijeti provedbi rješenja i alate/mehanizme potrebne za djelovanje. Za posljednje je pitanje najvažnije odrediti jesu li alati/mehanizmi obuhvaćeni mandatom/odgovornostima upravljačkog tijela. Važno je da se promišljanje ne ograniči na ono što se smatra mogućim ili što je poznato, već sudionike treba poticati da osmisle inovativna rješenja. Nakon približno 90 minuta stolovi ponovno cijeloj skupini izlažu rješenja koja su utvrdili (5 – 7 minuta po stolu) kako bi se o njima raspravljalo i dobile povratne informacije. Ta rješenja trebala bi prikazati na pločama s listovima.
4. **Zaključci i daljnji koraci:** na kraju radionice upravljačko tijelo može zaključiti dan prikazom nekih glavnih ideja koje su iznesene i s dionicima podijeliti daljnje korake u postupku izrade plana za izgradnju administrativnih kapaciteta, uključujući moguće rokove.

Nakon radionice vrlo je korisno da tim upravljačkog tijela razmotri ono što je čuo i naučio jer će to izravno utjecati na mjere za izgradnju administrativnih kapaciteta. Listovi s ploča glavni su alat koji podupire tu aktivnost. Preporučuje se provođenje opće analize kojom se dokumentira što je utvrđeno u fazi prikupljanja podataka i u radionici (prvi i drugi korak). Tako se dobiva jasna evidencija osnovnih pitanja i nedostataka u pogledu kapaciteta te općih ciljeva za savladavanje specifičnih poteškoća povezanih s kapacitetima.

Okvir 2. Savjeti za vođenje „virtualne” radionice (npr. zbog ograničenja uvedenih zbog bolesti COVID-19)

Ovisno o ograničenjima uvedenima zbog bolesti COVID-19 radionica se može održati i virtualno. Premda je teško zamijeniti prednosti koje pruža sastanak uživo raznolikih članova skupine, radionice na internetu mogu omogućiti sudjelovanje veće broja osoba s manjim ometanjem njihova rasporeda (npr. zbog putovanja).

Značajka „zasebnih prostorija“ u videokonferencijskim alatima kao što je Zoom ili Microsoft Teams može se upotrebljavati kao zamjena za tematske stolove. Funkcija čavrljanja omogućuje sudionicima da predlože pitanja ili komentiraju u stvarnom vremenu, a interaktivni alati kao što je Groupmap ili Padlet mogu pomoći strukturirati razgovor.

Općenito se preporučuje da radionice na internetu ne traju dulje od dva sata jer se nakon toga smanjuje interakcija sudionika. Dobro je podijeliti radionicu na nizove aktivnosti. Radionica na internetu o izgradnji kapaciteta mogla bi, na primjer, uključivati uvodnu riječ rukovodstva upravljačkog tijela, nakon čega se sudionici dijele u zasebne prostorije kako bi detaljnije raspravljali o specifičnim temama. Izvješćivanje o tim raspravama pred cijelom skupinom može pomoći sudionicima da dobiju osjećaj napretka i raspravljaju o daljnjim koracima.

Treći korak. Osmišljavanje mjera za izgradnju kapaciteta

Nakon dovršetka drugog i trećeg koraka upravljačko tijelo spremno je izraditi svoj skup mjera. U Praktičnom priručniku Europske komisije navedene su tehnike koje upravljačkim tijelima pomažu da s analize trenutačnog stanja (npr. nalazi iz koraka prikupljanja informacija i radionice o izgradnji administrativnih kapaciteta) pređu na utvrđivanje mjera. Konkretno, trebaju prikazati intervencijsku logiku upotrebom problemskog stabla i osmišljavanjem teorije promjene.

Možda neće biti moguće pronaći rješenje za sva područja djelovanja ili sve mjere koje su utvrđene na radionici. Zbog toga je važno da upravljačko tijelo: a) odredi realistične prioritete i razmotri slijed mjera, b) s dionicima raspravi zašto je odlučilo rješavati upravo ona pitanja koja je odabralo. Upravljačka tijela mogu izraditi plan za izgradnju administrativnih kapaciteta koji uključuje sve moguće mjere, što može biti vrlo korisno, ali trebala bi biti i realistična u pogledu vremena i resursa potrebnih za provedbu mjera te pravilno upravljati očekivanjima dionika.

Razrada mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta postupak je koji se ponavlja. Tim upravljačkog tijela koji radi na tome trebao bi očekivati nekoliko sastanaka za unapređenje svojeg rada. Povremeno će se možda željeti savjetovati i s relevantnim ključnim dionicima u svakoj dimenziji dok promišlja dizajn mjera i razvija ideje o načinu njihove provedbe. Osim toga, važno je imati na umu tri načela u pogledu mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta. One bi trebale:

1. biti realistične
2. međusobno se dopunjavati
3. biti raspoređene na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne kako bi se ostvarili brzi rezultati nakon kojih slijede održiviji dobici.

Osim toga, ključno je da više rukovodstvo bude posvećeno promjenama i da ih podupire.

U pilot-projektu s pet upravljačkih tijela sve su mjere sažeto prikazane u tablici s pregledom¹⁸, koja je imala niz općih značajki:

- **Preambula:** tekst u kojem se opisuju razlozi procjene i daje relevantan kontekst.
- **Stupovi administrativnih kapaciteta:** grupiranje konkretnih mjera ili inicijativa u pet stupova – upravljanje ljudima, upravljanje organizacijom, strateško planiranje i koordinacija, potpora korisnicima i upravljanje dionicima. Njima se pridružuju okvirni uvjeti. Ti stupovi pružaju strukturu za artikuliranje strateških ciljeva na visokoj razini i pomažu u sustavnijoj organizaciji mjera. Premda

¹⁸ Ogljedna tablica dostupna je u izvješću OECD-a *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Jačanje upravljanja fondovima EU-a u okviru kohezijske politike: planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta), <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tablica 1.1. na 31. stranici.

je instrument za samoprocjenu dobar opći okvir, upravljačko tijelo može grupirati mjere na način koji je razumljiviji i bolje odgovara njegovim operativnim potrebama.

- **Projekti/mjere:** konkretne inicijative kojima bi se trebali riješiti problemi i nedostaci utvrđeni u samoprocjeni te postupak osmišljavanja izgradnje administrativnih kapaciteta. Za projekte treba navesti željene rezultate.
- **Odgovorno tijelo:** za svaku mjeru treba odrediti odgovorno tijelo i utvrditi dionike u provedbi kako bi se osigurala odgovornost za mjere. Ponekad je odgovorno tijelo jedini dionik u provedbi. U drugim slučajevima odgovornom tijelu mogu se pridružiti drugi akteri kako bi se osigurala provedba. U idealnom slučaju odgovorno bi trebalo biti i rukovodstvo upravljačkog tijela.
- **Vremenski okvir:** mjere bi trebale biti vremenski ograničene, ali rokovi ili stupanj specifičnosti fleksibilni su. Jasno razmatranje vremenskog okvira važno je za raspored mjera kako bi se izbjegla istodobna provedba prevelikog broja mjera i osigurao dovršetak mjera. Tako se i podupire odgovornost.
- **Resursi:** mjerama se mogu dodijeliti procijenjeni resursi. Oni mogu uključivati financijska sredstva, osoblje i potrebne vještine ili stručno znanje te infrastrukturu, npr. informatičke alate itd.
- **Rezultati, ključne etape / referentne vrijednosti:** rezultati odražavaju ono što upravljačko tijelo očekuje da će nastati kao rezultat njegovog djelovanja, na primjer unutarnji dokument u kojem se utvrđuju standardi ili radionica za korisnike. Ključne etape i referentne vrijednosti ističu glavne radnje ili aktivnosti koje treba dovršiti u postupku i sredstvo su s pomoću kojeg upravljačko tijelo određuje je li na pravom putu za ostvarenje svojih mjera. Ako se navode te značajke, one trebaju biti realistične i mjerljive.

Drukčija ogledna tablica nalazi se u Praktičnom priručniku Europske komisije (odjeljak 5. odjeljka 5.1. Strukturni elementi planova), a strukturirana je oko analitičkog okvira koji je izradio OECD. Uz prethodno navedene značajke ta ogledna tablica uključuje i značajke kao što su pokazatelji, izvori financiranja i proračuni. Upravljačka tijela mogu uključiti te značajke u svoju tablicu akcijskog plana u skladu s vlastitim potrebama.

Osim toga, mjere se mogu navesti u „živom” dokumentu koji se ažurira kako napreduje provedba mjera. Upravljačka tijela potiču se da upotrebljavaju sljedeći kontrolni popis pri formulaciji svojih mjera:

- ✓ upotrebljava se jasan, konkretan i jednostavan jezik
- ✓ ograničen je broj mjera (kvaliteta je važnija od količine)
- ✓ mjere su realistične i upravljačko tijelo može ih samo dovršiti
- ✓ mjere su usmjerene na kapacitete upravljačkog tijela (tj. ne samo na posrednička tijela / korisnike)
- ✓ ishodi se mogu dijeliti s relevantnim akterima u upravljačkom tijelu
- ✓ ishodi se prema želji mogu objaviti.

Četvrti korak. Objedinjavanje: stvaranje osjećaja odgovornosti

Nakon što upravljačko tijelo izradi svoj plan za izgradnju administrativnih kapaciteta, trebalo bi se ponovno sastati s dionicima koji su sudjelovali u radionici radi vrednovanja rada. To je prilika da se dobiju povratne informacije i potpora za mjere. U idealnom slučaju bit će potrebne tek manje prilagodbe kako bi se dovršio plan i pokrenuo postupak provedbe. Nakon što dovrše plan za izgradnju administrativnih kapaciteta, upravljačka tijela mogu ga podijeliti sa širom publikom, među ostalim s osobljem cijelog upravljačkog tijela, ministarstva u okviru kojeg djeluje upravljačko tijelo (ako je to poželjno /ili primjereno), posredničkih tijela, korisnika, pa čak i s općom javnošću (npr. objava na internetskim stranicama ako je to primjenjivo). Upravljačka tijela mogu i redovito ažurirati svoj napredak u provedbi mjera za izgradnju kapaciteta.

Uključivanje dionika u cijelom postupku izrade plana za izgradnju administrativnih kapaciteta ključno je za razvoj potpore i osjećaja odgovornosti za cijeli ciklus izgradnje administrativnih kapaciteta – od utvrđivanja nedostataka u pogledu kapaciteta do osmišljavanja mjera za njihovo smanjenje i određivanja učinkovitosti tih mjera u odgovarajuće vrijeme.

Peti korak. Provedba mjera za izgradnju administrativnih kapaciteta: primjena dobre prakse

Različita upravljačka tijela zasigurno će utvrditi i provesti različite vrste mjera za izgradnju kapaciteta. Razlikovat će se i način na koji ona provode mjere, ovisno o njihovim nedostacima u pogledu kapaciteta, ljudskim i institucionalnim resursima, radnoj kulturi itd. Međutim, neki primjeri dobre prakse mogu biti primjenjivi u gotovo svim upravljačkim tijelima. Ta se dobra praksa uglavnom temelji na iskustvu stečenom u pet upravljačkih tijela koja su sudjelovala u pilot-projektu. Upravljačka tijela potiču se da razmotre primjenu te dobre prakse i njezinu prilagodbu u skladu s vlastitim potrebama.

- Uspostava jasnih struktura i timova za provedbu planova za izgradnju administrativnih kapaciteta i osmišljavanje mehanizama za mobilizaciju osoblja i stručnjaka iz cijelog upravljačkog tijela koji mogu pomoći. Na primjer, grčko upravljačko tijelo Operativnog programa za prometnu infrastrukturu, okoliš i održivi razvoj za razdoblje 2014. – 2020. uspostavilo je timove za provedbu kojima koordinira osoblje koje nije član rukovodstvenog tima upravljačkog tijela. Potporu im pruža skupina „predvodnika” za plan – skupina rukovoditelja koji su se ponudili za pružanje potpore timovima.
- Različiti timovi za provedbu mogu se slobodno savjetovati s bilo kojim predvodnikom u skladu sa svojim potrebama, umjesto da se jedan predvodnik dodijeli svakom timu.
- Izrada akcijskih planova. Premda plan može dati osnovne informacije o mjerama, kao što su odgovorna tijela, provedbena tijela, opći vremenski okvir, ključne etape itd., korisno je imati detaljnije planove provedbe utvrđenih mjera. Na primjer, u okviru pilot-projekta hrvatsko i lublinsko (Poljska) upravljačko tijelo provelo je aktivnost izrade akcijskog plana za poboljšanje uključivanja zaposlenika.
- Osiguravanje redovite komunikacije i interakcije među timovima za provedbu, posebno za mjere koje su međusobno povezane. U tome mogu pomoći redoviti sastanci, radionice ili internetske platforme za razmjenu novosti.
- Izrada kratkih dokumenata u kojima se sažeto prikazuju nalazi i iskustva stečena u provedbi specifične mjere. Na primjer, upravljačko tijelo u Estremaduri u Španjolskoj izradit će, uz pomoć OECD-a, sažetak nalaza koji proizlaze iz mjere za uspostavu strategije koju provode i to će popratiti priručnikom za strateško programiranje. Bugarsko upravljačko tijelo za operativni program „Regije u rastu” izradit će priručnik za provedbu postupaka savjetovanja za analizu nedostataka u pogledu kapaciteta, uključujući osmišljavanje odgovarajućeg osposobljavanja za savjetovanje ili izradu alata za potporu. Ta vrsta dokumentacije može se primijeniti na različite vrste mjera i pridonosi izgradnji institucijskog znanja koje pomaže upravljačkim tijelima da u budućnosti provedu slične postupke.

Prilog A. Prikupljanje informacija

Ovim se Prilogom podupiru upravljačka tijela koja ne žele upotrebljavati matricu za samoprocjenu za prikupljanje informacija, kao prvi korak za dobivanje početnih uvida za procjenu.

Kad je riječ o temama, upravljačko tijelo može prikupljati informacije o sljedećem:

- **Ijudi**
 - opći okvir za zapošljavanje
 - prakse strateškog planiranja ljudskih resursa
 - postupci zapošljavanja i napredovanja
 - sustav plaća
 - prakse ocjene uspješnosti
 - dostupne mogućnosti za osposobljavanje
- **organizacija**
 - rukovodstvo
 - struktura i linije odgovornosti za operativnu strategiju i prakse upravljačkog tijela
 - prakse unutarnje komunikacije
 - prakse za potporu praćenju operacija i uspješnosti te izvješćivanju o njima
- **strateško planiranje, koordinacija i provedba**
 - akteri (ministarstva, agencije, podnacionalna tijela, posrednička tijela, korisnici i drugi) s kojima upravljačko tijelo blisko surađuje pri upravljanju programom i njegovoj provedbi
 - koordinacijski mehanizmi kojima se osigurava učinkovita razmjena s akterima
 - praćenje i procjena uspješnosti
- **korisnici i dionici**
 - uključenost korisnika i drugih vanjskih dionika u postupke izrade i provedbe relevantnog programa
 - programi osposobljavanja i potpore za korisnike
 - komunikacija s vanjskim dionicima
- **okvirni uvjeti**
 - vanjske poteškoće, kao što su uvjeti, postupci nabave, vanjske revizije itd.
 - potencijalni rizici za učinkovito upravljanje programom i njegovu provedbu.

Kako bi dobila uvid u svoje administrativne kapacitete, upravljačka tijela, uz matricu za samoprocjenu, informacije mogu dobiti iz barem tri različita izvora. To su:

1. **informacije koje postoje u upravljačkom tijelu**, uključujući dokumente za strateško/operativno planiranje, organizacijske sheme i strukture, protokole za odlučivanje, već prikupljene podatke i informacije (npr. informacije o ljudskim resursima, informacije o korisnicima itd.)
2. **kratki, ciljani upitnici** koji se daju unutarnjim (unutar upravljačkog tijela i sustava) i vanjskim (npr. korisnici) dionicima radi uvida u njihovu percepciju
3. **intervjui / okrugli stolovi / rasprave u fokusnim skupinama s raznolikim akterima**, uključujući predstavnike iz upravljačkog tijela, posredničkih tijela, nacionalnog koordinacijskog tijela, korisnika i tijela za potporu korisnicima, odbora za praćenje itd. U tim se razgovorima mogu tražiti informacije o sljedećem:
 - Kapacitetima upravljačkog tijela, na primjer:

- Razumiju li dionici strukturu i organizaciju upravljačkog tijela i jesu li one pogodne za ispunjavanje njihovih organizacijskih/tehničkih potreba ili ostvarivanje njihovih ciljeva?
- Organizaciji upravljačkog tijela, na primjer:
 - Koliko su dionici upoznati s načinom rada upravljačkog tijela?
 - Kako dionici vide postupke i procese upravljačkog tijela? Što bi poboljšali?
- Strateškom planiranju, koordinaciji i provedbi upravljačkog tijela, na primjer:
 - Koliko su ciljevi programa usklađeni s drugim strateškim ciljevima, na primjer za regionalni razvoj?
 - Kakvo je mišljenje dionika o tome koliko dobro funkcioniraju koordinacijski mehanizmi?
 - Koliko učinkovito upravljačko tijelo komunicira s dionicima o novim spoznajama, aktivnostima, prilikama, rizicima itd.?
- Suradnji s korisnicima i dionicima te potpori za njih, na primjer:
 - Koliko je upravljačko tijelo uspješno u uključivanju dionika i suradnji s njima pri određivanju načina provedbe programa, izradi poziva itd.?
 - Koliko jasno upravljačko tijelo razumije kapacitete korisnika (prednosti i nedostatke) i koliko je učinkovita potpora upravljačkog tijela?
 - Koliko se često i učinkovito surađuje s potencijalnim korisnicima?
- Okvirnim uvjetima, na primjer:
 - Što dionici vide kao ograničenja okvira, npr. administrativni postupci, mehanizmi praćenja i kontrole itd., a što dobro funkcionira?

Više informacija o projektu dostupno je na:

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

Više informacija o relevantnom radu OECD-a dostupno je na:

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

