

ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI ÖNÉRTÉKELÉSI ESZKÖZ

a kohéziós politika keretébe tartozó uniós alapok
irányító hatóságai számára



Adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz

a kohéziós politika keretébe tartozó uniós alapok
irányító hatóságai számára

Eredetileg az OECD angol nyelven tette közzé a következő címen: **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.

Ezt a fordítást nem az OECD készítette, és nem tekintendő az OECD hivatalos fordításának. A fordítás minősége és a mű eredeti nyelvi szövegével való összhangja a fordítás szerzőjének vagy szerzőinek kizárólagos felelőssége. Abban az esetben, ha eltérés mutatkozik az eredeti szöveg és a fordítás között, kizárólag az eredeti mű szövege tekintendő érvényesnek.

© 2022 Európai Bizottság a fordításhoz

Tartalomjegyzék

1. ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI ÖNÉRTÉKELÉSI ESZKÖZ – MIRŐL IS VAN SZÓ?	3
Háttér és célkitűzések	3
Hatókör és módszertan: Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz használata	5
2. AZ ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI ÖNÉRTÉKELÉSI MÁTRIX	9
Bevezetés	9
AZ ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI ÖNÉRTÉKELÉSI MÁTRIX	11
1. PILLÉR: EMBEREK	11
2. PILLÉR: SZERVEZET	17
3. PILLÉR: STRATÉGIAI TERVEZÉS, KOORDINÁCIÓ ÉS VÉGREHAJTÁS	21
4. PILLÉR: KEDVEZMÉNYEZETEK ÉS ÉRDEKELT FELEK	27
3. AZ ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI INTÉZKEDÉSEK KIDOLGOZÁSÁNAK OECD ÁLTAL KÖVETETT ÚTJA	30
Bevezetés	30
Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések kidolgozásának OECD által követett útja	31
1. lépés: A mátrix kitöltése	32
2. lépés: Az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet: Együttműködés az erősségek, gyengeségek és lehetőségek azonosítása érdekében	33
3. lépés: Kapacitásépítési intézkedések kidolgozása	35
4. lépés: Összehangolás: A felelősség kialakítása	37
5. lépés: Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések végrehajtása: A bevált gyakorlatok elfogadása	38
A. melléklet: Információgyűjtés	39

1.

ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI ÖNÉRTÉKELÉSI ESZKÖZ – MIRŐL IS VAN SZÓ?

Háttér és célkitűzések

Az adminisztratív kapacitásépítési (ACB) önértékelési eszközt az Európai Unió (EU) tagállamainak nemzeti és regionális irányító hatóságai általi használatra tervezték. Célja annak elősegítése, hogy a kohéziós politika alá tartozó uniós alapok irányító hatóságai jobban megértsék az adminisztratív és beruházásirányítási kapacitások tekintetében meglévő erősségeiket és gyengeségeiket, felmérjék, hogy a kapacitásaik milyen mértékben támogatják programjuk¹ hatékony, időbeli végrehajtását, és célzott megoldásokat dolgozzanak ki a kapacitáshiányok kezelésére. Az irányító hatóságok adminisztratív kapacitásának növelése fokozza az intézményi hatékonyságot, támogatja a beruházáskezelés javítását és elősegíti az eredményesebb beruházásokat. Ez az önértékelési eszköz az adminisztratív kapacitásokat átfogó módon kezeli, lehetővé téve a kohéziós politika keretében uniós forrásokat végrehajtó vagy kezelő más hatóságok, többek között az igazoló hatóság/számviteli funkció, a nemzeti koordináló szervek stb. számára, hogy – szükség esetén kiigazításokkal – ők is előnyösen alkalmazhassák.

Ez az önértékelési eszköz szubjektív értékelési elemeket kínál, amelyeket meglátások és bevált gyakorlatok egészítenek ki annak érdekében, hogy támogassák az irányító hatóságokat olyan intézkedések kidolgozásában, amelyek megerősítik az adminisztratív igényeik és prioritásaik alapján szükséges kapacitásokat. A kohéziós politika keretébe tartozó uniós alapok nemzeti és regionális szintű irányító hatóságai különösen a következőkre használhatják fel ezt az eszközt:

- az uniós források kezelése terén az irányító hatóságnál fennálló adminisztratív kapacitásbeli hiányosságok azonosítása és rangsorolása;
- az azonosított hiányosságok kezelése érdekében adminisztratív kapacitásépítési intézkedések kidolgozása;
- az időbeli előrehaladás automatikus értékelésének elősegítése.

¹ A 2021–2027-es programozási időszakban az „operatív program” kifejezés helyébe a „program” kifejezés lép. Ebben a dokumentumban a frissített kifejezést használjuk, kivéve, ha kifejezetten a 2014 és 2020 közötti programozási időszakban végrehajtott operatív programokra (OP-okra) hivatkoznak.

Az önértékelési eszköz a kapacitásépítési tevékenységeken alapul (ideértve az adminisztratív kapacitásépítés ütemterveinek kidolgozását is, amelyre azzal az öt kísérleti irányító hatósággal² együtt került sor, amelyek részt vesznek a kohéziós politika keretébe tartozó uniós alapok kezelésével kapcsolatos adminisztratív kapacitás kiépítésére irányuló bizottsági kísérleti projektben [1. háttérmagyarázat]). Az önértékelési eszköznek nem feladata, hogy az irányító hatóság uniós programok végrehajtásában, az egyes prioritási tengelyek tekintetében vagy az egyedi célkitűzések megvalósításában elért általános teljesítményét értékelje. Nem célja továbbá az sem, hogy értékelje és összehasonlítsa az adott országban vagy különböző uniós tagállamokban működő különböző irányító hatóságok teljesítményét.

1. háttérmagyarázat: Az Európai Bizottság kísérleti projektje: a 2020 utáni időszak elejére ütemezett adminisztratív kapacitásépítés

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszközt az Európai Bizottság, az OECD és öt kísérleti irányító hatóság együttműködésében megvalósuló, *A 2020 utáni időszak elejére ütemezett adminisztratív kapacitásépítés*³ kísérleti projekt vezette be. A projekt gyakorlati támogatást nyújt a nemzeti és regionális irányító hatóságoknak a kohéziós politika keretében biztosított uniós alapok kezeléséhez szükséges adminisztratív kapacitásuk megerősítéséhez, különösen a 2021–2027-es programozási időszakra való felkészülés során és azon túl.

A kísérleti projekt két szakaszból állt. Az 1. szakasz a kohéziós politika keretébe tartozó alapok hatékony irányítása és felhasználása szempontjából alapvető fontosságú négy területen azonosított a részt vevő irányító hatóságok által tapasztalt kapacitáshiányokat: i. emberek, ii. szervezet, iii. stratégia és iv. keretfeltételek. Ez a szakasz segített annak meghatározásában, hogy az irányító hatóságoknak a feladatok jobb ellátása érdekében hol kell adminisztratív és beruházáskezelési kapacitást kiépíteniük vagy megerősíteniük. Ennek alapján a kísérleti projekt minden résztvevője számára adminisztratív kapacitásépítési ütemtervek kidolgozására került sor. Az ütemtervek az irányító hatóságok által azonosított olyan reális intézkedéseket tartalmaztak, amelyek segíthetnek az egyes vizsgálatok során feltárt adminisztratív kapacitásbeli kihívások kezelésében. Az 1. szakasz végén összefoglaló jelentés készült – *A kohéziós politika keretébe tartozó uniós alapok irányításának megerősítése: Az adminisztratív kapacitásépítés ütemterve*⁴ – amelyet 2020 januárjában tettek közzé. A 2. szakasz az 1. szakaszban azonosított bizonyos számú kapacitásépítési intézkedés végrehajtására irányul, valamint páneurópai szinten közzéteszi a projekt megállapításait és eredményeit, többek között az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz révén.

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz kiegészíti az Európai Bizottság *Adminisztratív kapacitásépítési ütemtervei – Gyakorlati eszköztár*⁵, valamint *Az ERFA és a Kohéziós Alap irányítására és végrehajtására vonatkozó uniós kompetenciakeret*⁶ eszközöket. Mindezek együttesen átfogó csomagot

² A Növekvő Régiók Operatív Program bulgáriai irányító hatósága; a Versenyképesség és kohézió operatív program horvátországi irányító hatósága; a Közlekedési infrastruktúra, környezet és fenntartható fejlődés operatív program görögországi irányító hatósága; a Lubelskie vajdaság regionális operatív programjának lengyelországi irányító hatósága; valamint az Extremadura regionális operatív program spanyolországi irányító hatósága.

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

alkotnak a kohéziós politika keretébe tartozó alapokat kezelő hatóságok adminisztratív kapacitásépítésének támogatására. Mindegyik elem kiegészíti a másikat azáltal, hogy különböző módokon járul hozzá a kapacitásépítéshez. Konkrétan:

- **Az Európai Bizottság adminisztratív kapacitásépítési ütemtervei – Gyakorlati eszköztár** („EB gyakorlati eszköztár”) inspirációt nyújt az adminisztratív kapacitásépítési ütemtervek kidolgozásához. A gyakorlati eszköztár hat részből áll, amelyek az adminisztratív kapacitásépítési kísérleti projekt tapasztalataira építve tükrözik az ütemterv kidolgozásának fő lépéseit.

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz a következőkkel egészíti ki az uniós gyakorlati eszköztárat: *a)* önértékelési mátrix biztosítása annak érdekében, hogy az irányító hatóságok (az Európai Bizottság gyakorlati eszköztárában említettek szerint) átfogóan és strukturáltan megértsék az aktuális helyzetüket, és *b)* a kapacitásépítési intézkedések kidolgozásának lehetséges módjaként az OECD elemzési keretének és megközelítésének bemutatása.

- **Az ERFA és a Kohéziós Alap irányítására és végrehajtására vonatkozó uniós kompetenciakeret** lehetővé teszi az alapokat kezelő igazgatási szervek személyzete számára, hogy felmérjék a feladataik ellátásához szükséges kompetenciákat. Az egyéni értékelések összesítésével áttekinthető az igazgatási szerv egésze, így azonosíthatók a kompetenciabeli hiányosságok, valamint az egyéni és általános tanulási és fejlesztési tervek dolgozhatók ki.

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz kiegészíti az uniós kompetenciakeretet azáltal, hogy a kohéziós politika keretébe tartozó alapok kezelésével kapcsolatos operatív, intézményi és végrehajtási folyamatokhoz szükséges kapacitásokra összpontosít.

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz három részből áll:

1. **Adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz – miről is van szó?** Bevezeti az önértékelési eszközt, valamint annak célkitűzéseit, hatókörét és az alkalmazott módszertant.
2. **Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési mátrix:** Munkalapokat biztosít az irányító hatóságok számára az önértékelés elvégzéséhez.
3. **Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések kidolgozásának OECD által követett útja⁷:** Betekintést nyújt abba, hogy az OECD hogyan működött együtt a kísérleti irányító hatóságokkal a kapacitásépítési megoldások és intézkedések kidolgozása érdekében.

Hatókör és módszertan: Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz használata

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz az OECD elemzési keretének öt pillére köré épül⁸: az emberek kezelése; szervezeti irányítás; stratégiai tervezés, koordináció és végrehajtás; kedvezményezettek és érdekelt felek; valamint támogató keretfeltételek (1. ábra):

⁷ Ez a szakasz szorosan kapcsolódik az Európai Bizottság adminisztratív kapacitásépítési ütemtervei – Gyakorlati eszköztár 3., 4. és 5. fejezetéhez, amelyek bemutatják az ütemtervek, mutatók és az ütemterv javasolt struktúrája meghatározásának részletes folyamatait.

⁸ Az eredeti elemzési keret négy pillérré épült, amelyben a „kedvezményezettek és érdekelt felek” pillér a „stratégiai tervezés és koordináció” pillér része volt. Ezen önértékelési eszköz esetében a „kedvezményezettek és érdekelt felek” önálló pillér, hogy az irányító hatóságok mélyrehatóan és célzottan megvizsgálhassák kapacitásaikat ezen a területen, és célzottabb intézkedéseket dolgozhatnak ki.

1. ábra OECD elemzési keret az uniós források felhasználásával kapcsolatos adminisztratív kapacitások kiépítésére



Forrás: Elfogadás alapja: OECD (2020), *A kohéziós politika keretébe tartozó uniós alapok irányításának megerősítése: Az adminisztratív kapacitásépítés ütemterve*, OECD többszintű kormányzati tanulmányok, OECD Publishing, Párizs, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Az emberek kezelése:** Ez a dimenzió a jól teljesítő irányító hatóságoknál szükséges személyzeti készségek és kompetenciák kombinációját vizsgálja. Megvizsgálja, hogy a megfelelő készségek és szakértelem vonzása, toborzása, motiválása, illetve fejlesztése révén miként lehet azonosítani és kezelni a készséghiányokat. Ez azt jelenti, hogy a célok kitűzését és az előrehaladás mérését célzó teljesítményirányítási és ösztönző rendszereket felül kell vizsgálni, valamint előtérbe kell helyezni a vezetőknek és a menedzsereknek a munkavállalók motiválásában betöltött szerepét.
- **Szervezeti irányítás:** A munkavállalók tevékenységét nagy mértékben az a rendszer alakítja, amelyben dolgoznak: a megfelelő készségekkel rendelkező embereknek olyan szervezeti struktúrára és támogatásra is szükségük van, amely lehetővé teszi, hogy készségeiket a munkájukban fel is használják. A keret e dimenziója azokat a rendszereket, eszközöket, üzleti folyamatokat és szervezeti kultúrát vizsgálja, amelyek befolyásolják az irányító hatóságok személyzetének munkáját. Áttekinti, hogy az említett eszközök és rendszerek összhangban állnak-e az irányító hatóság stratégiai célkitűzéseivel, és az adatokból kiinduló, eredményes döntéshozatalt segítő agilis kormányzati struktúrákra támaszkodnak-e.
- **Stratégiai tervezés, koordináció és végrehajtás:** Valamennyi kormányzati szint elismeri, hogy a koordináció hiánya a hatékony állami beruházások egyik fő akadályja. A minőségi intézményi és irányítási rendszerek – ideértve a stratégiai tervezést, a koordinációt és a végrehajtási gyakorlatokat is – hozzájárulnak az állami beruházási kiadások hatékonyságának növeléséhez, ami viszont pozitív hatással lehet a növekedésre. A stratégiai tervezési dimenzió a beruházási ciklus különböző aspektusait vizsgálja, ideértve a stratégia kidolgozását, a prioritások meghatározását és a koordinációt, valamint a projekttervezést és -kiválasztást, a projektvégrehajtást, továbbá a nyomon követést és az értékelést.
- **Kedvezményezettek és érdekelt felek:** A kedvezményezettek kapacitásának a beruházási ciklus során történő kiépítése magában foglalja annak figyelembevételét, hogy a kedvezményezettek képesek-e hatékonyan végrehajtani a beruházási folyamat minden egyes lépését, a tervezéstől a

végrehajtásig és a jelentéstételig. Ez azt jelenti, hogy a kedvezményezettek sikeresen meg tudják tervezni és végre tudják hajtani a projekteket, könnyen reagálnak a pályázati felhívásokra, csak minimális segítségre szorulnak, továbbá hozzájárulnak a projekt- és programadatok gyűjtéséhez, valamint a jelentéstételhez. A hatékony fellépés az irányító hatóság belső és külső érdekelt felekkel való aktív együttműködéséhez is kapcsolódik. A belső érdekelt felek közé tartozik az irányító hatóság, az igazoló hatóság/számviteli funkció, az ellenőrző hatóság, a közreműködő szervezetek, a nemzeti koordináló szervek; a külső érdekelt felek az irányító hatóságon kívüli felek – ilyenek a nemzeti hatóságok (pl. szakminisztériumok és -ügynökségek) és szubnacionális hatóságok (pl. regionális és helyi önkormányzatok), a magánszektor, a szakmai szervezetek, a civil társadalmi szervezetek, a tudományos körök stb. Ide tartoznak továbbá a kedvezményezettek és a kedvezményezetteket támogatók, például a tanácsadók, szakmai vagy vállalkozói szövetségek, szubnacionális kormányzati szövetségek stb.

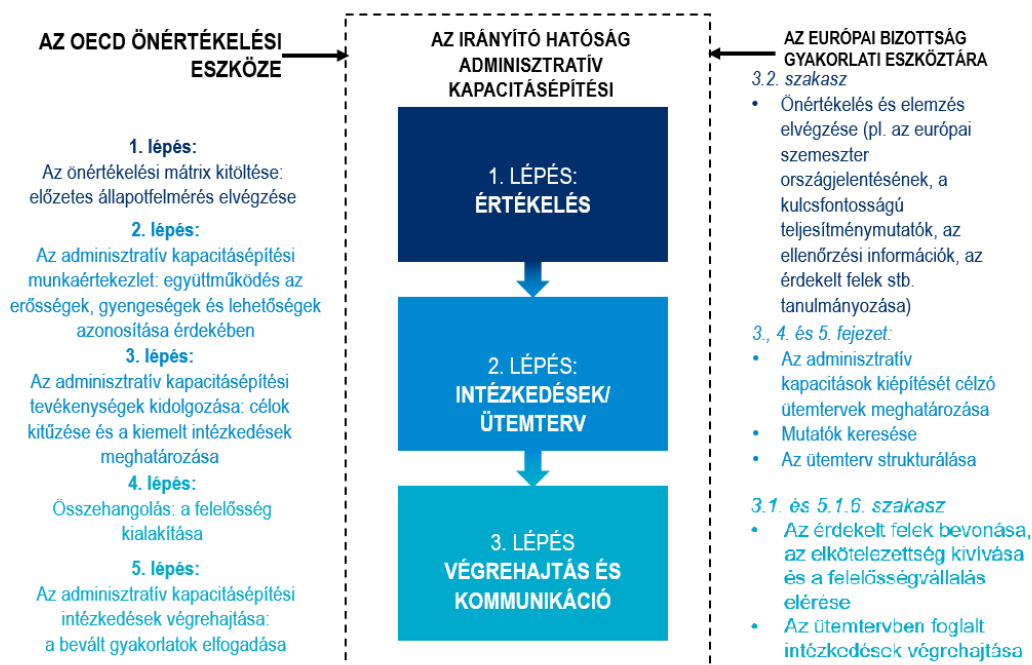
- **Támogató keretfeltételek:** Az uniós alapok összefüggésében a keretfeltételek közé tartoznak az olyan rendeletek, mint az uniós szabályok, eljárások, feltételrendszerek, ellenőrzési gyakorlatok, költségvetési előirányzatok és az állami beruházások lebonyolítására vonatkozó költségvetési szabályok stb. Ezen túlmenően olyan nemzeti szabályozásokat is magukban foglalnak, amelyek érintik az uniós források felhasználását, mint például a közbeszerzés, az ellenőrzés stb. A keretfeltételek meghatározzák azt is, hogy a partnerség elve⁹ hogyan működik, például a magánszektorral (üzleti közösséggel), a nem kormányzati szervezetekkel és a polgárokkal.

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz ötvözi az OECD fent ismertetett elemzési keretét, valamint egy ötlépcsős módszertant, amely a potenciális kihívások előzetes megismerésével kezdődik, és a kapacitásépítési intézkedések végrehajtásával végződik, hogy az irányító hatóságok számára a kapacitásbeli kihívások azonosítása és kezelése során egy lehetséges utat biztosítson.

2. ábra (lásd alább) szemlélteti ezt az öt lépést, és kiemeli, hogy az OECD-megközelítés és az Európai Bizottság gyakorlati eszköztára miként támogathatja az irányító hatóságokat az adminisztratív kapacitásépítési folyamatban.

⁹ A partnerség elve előírja, hogy minden programot kollektív folyamat keretében kell kidolgozni, amelyben az illetékes nemzeti, regionális és helyi hatóságok, a gazdasági és szociális partnerek, valamint a civil társadalmat képviselő releváns szervezetek vesznek részt. A partnerség a programozási folyamat valamennyi szakaszára vonatkozik, a tervezéstől kezdve az irányításon és végrehajtáson át a nyomon követésig és értékelésig. Az elvet a 2021–2027-es időszakra vonatkozó közös rendelkezésekről szóló rendelet 6. cikke határozza meg.

2. ábra Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések kidolgozásának OECD által követett útja



Forrás: A szerzők szemléltetése az Európai Bizottság adminisztratív kapacitásépítési ütemtervei – Gyakorlati eszköztár alapján (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit)

2.

AZ ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI ÖNÉRTÉKELÉSI MÁTRIX

Bevezetés

Az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési mátrix „párbeszédindítóként” szolgál. Átfogó listát ad azokról az adminisztratív kapacitás szempontjából releváns elemekről, amelyek az irányító hatóság adminisztratív és beruházáskezelési kapacitásairól vitát válthatnak ki vagy vélemények összegyűjtését eredményezhetik. Segíthet abban, hogy az irányító hatóság megérthesse adminisztratív erősségeit és gyengeségeit, és megállapíthassa, hogy rendelkezik-e a célkitűzéseinek eléréséhez szükséges eszközökkel. Kifejezetten ajánlott, hogy az irányító hatóságok a mátrix kitöltése során folytassanak mélyreható megbeszéléseket a személyzet széles köre tekintetében reprezentatív (pl. az irányító hatóság különböző osztályain dolgozó) munkatársak csoportjával¹⁰. Ez a mátrix nem előíró jellegű, illetve nem univerzális sablon, hanem olyan eszköz, amely az adminisztratív kapacitás közös dimenziói alapján segítheti az irányító hatóságokat az egyedi kihívásaik és kapacitáshiányaik felmérésében.

Az önértékelési mátrix felépítése a következő:

- **Pillérek:** Ez a mátrix az 1. ábra-ban bemutatott öt keretelem közül négyre terjed ki: *i.* az emberek kezelése; *ii.* szervezeti irányítás; *iii.* stratégiai tervezés, koordináció és végrehajtás; valamint *iv.* kedvezményezettek és érdekelt felek. A támogató keretfeltételekre nem tér ki, mivel azok befolyásolása általában az egyes irányító hatóságok kapacitásán vagy hatáskörén kívül esik.
- **Célok:** Az egyes pillérek számos olyan célt határoznak meg, amelyeket az irányító hatóságnak az adminisztratív és beruházásirányítási kapacitás megerősítése érdekében meg kell fontolnia. Az egyes célokat referencia-forgatókönyvként szolgáló részletes leírás ismerteti.
- **Kapacitások:** Az egyes célok elérésében számos különböző speciális kapacitás segítheti az irányító hatóságot.
- **Dimenziók (bevált gyakorlat):** Az egyes kapacitások az értékelési szintekkel összefüggő több dimenzióra bonthatók. Minden dimenzió esetében a „bevált gyakorlat” egyértelmű leírása szolgál referenciaként.

Ezt követően az irányító hatóság különböző színekhez társított négyszintű skála segítségével értékelheti, hogy az egyes dimenziók (bevált gyakorlat) tekintetében a helyzete milyen mértékben igazodik a

¹⁰ Amennyiben lehetséges és szükséges, az irányító hatóság a mátrix kitöltése érdekében külső érdekelt felekkel is együttműködhet. (Az érdekelt felek bevonásáról bővebben lásd a 3. részben – Az OECD módszertana az adminisztratív kapacitásépítési tevékenységek kidolgozására).

referenciához: erősen (zöld), jelentősen (világzöld), mérsékelten (sárga) és gyengén (piros), valamint a „Nem alkalmazható (N/A)” opció is rendelkezésre áll. Az irányító hatóság a megfelelő oszlop bejelölésével kiválaszthatja a fokozatot, vagy dimenzióként kitöltheti a megfelelő szint. Így megjeleníthetők az erősségek és gyengeségek, valamint a több kapacitásépítési figyelmet igénylő pillérek és célok.

Az irányító hatóságnak lehetőség szerint három kritériumot kell figyelembe vennie annak meghatározásakor, hogy kapacitásuk szintje erős, jelentős, mérsékelt vagy gyenge-e:

1. **Létezés:** létezik-e, és ha igen, hány elem létezik vagy került alkalmazásra?
2. **Gyakoriság:** az elemek alkalmazására rendszeresen és megfelelő gyakorisággal kerül-e sor?¹¹
3. **Minőség:** az elemeket a terveknek megfelelően hajtják-e végre? Teljesülnek-e a tőlük elvárt eredmények? Rendszeresen nyomon követik-e és értékelik-e az elem működését és hatékonyságát? Az irányító hatóság szükség szerint javítja-e és kiigazítja-e az elemeket?

Amikor az irányító hatóság csoportbeszélgetés alapján tölti ki a mátrixot, e három kritérium és a vonatkozó kérdések alkalmazása strukturált módon megkönnyítheti a vitát. **A minőség elvét kell a legnagyobb súllyal figyelembe venni.**

Az önértékelési mátrix az alkalmazhatóság tekintetében rugalmas. Az irányító hatóság kitöltheti a teljes mátrixot, illetve kitölthet kiválasztott pilléreket vagy speciális kapacitásokat. Továbbá az irányító hatóság a sajátos körülményeinek vagy igényeinek kifejezésére a mátrixban szereplő kapacitásokat és dimenziókat módosíthatja, vagy továbbiakat is felvehet. Mindazonáltal egy alapforgatókönyv létrehozása céljából ajánlatos legalább egyszer (és ideális esetben az első alkalommal) a teljes mátrixot kitölteni. Ez segíthet az időbeli előrehaladás nyomon követésében, a gyenge kapcsolatok azonosításában és a tartós figyelmeztető jelzések kiemelésében.

A mátrixot a nemzeti és regionális szintű irányító hatóságok is használhatják, bár egyes esetekben a kapacitások területi szint szerint differenciáltak. A mátrixot egy adott ország több irányító hatósága is kitöltheti, és a mátrix alapul szolgálhat a tapasztalatcseréhez, a közös kihívások azonosításához, valamint a kapacitásbeli hiányosságok kezelését segítő lehetséges megoldások megvitatásához. Emellett a mátrixot fel lehetne használni a társaktól való tanulásra, valamint az ugyanazon ágazatokban (pl. versenyképesség, környezetvédelem, innováció, közlekedés) programokat végrehajtó különböző országok irányító hatóságai közötti párbeszédre és tapasztalatcserére.

Az értékelést adott esetben az irányítási és kontrollrendszer más szervei is alkalmazhatják, beleértve az igazoló hatóságot/számvetési funkciót, a nemzeti koordináló szerveket stb., különösen akkor, ha az irányító hatóság a feladatai egy részét más szervekre ruházza át. Ezek a szervek a hatáskörükhöz kapcsolódó kapacitásokra és dimenziókra összpontosíthatnának, és csak ezek önértékelését végezhetnék. Alternatív megoldásként az előttük álló kihívásokhoz és tevékenységekhez igazított, de az öt pilléren alapuló önértékelési mátrixot is kidolgozhatnának.

A mátrix kitöltésén (azaz a minősítésen) kívül célszerű, ha az irányító hatóságok a megbeszéléseket további dokumentumokban rögzítik. Például az irányító hatóság külön lapot vagy dokumentumot készíthet az egyes dimenziók besorolásának indoklására, azaz arra, hogy ez a dimenzió miért tekinthető jelentősnek vagy gyengének. Alternatív megoldásként az irányító hatóság a minősítés kiegészítése és indoklása céljából az egyes kapacitások rövid, minőségi jellegű ismertetésével is összefoglalhatja a megbeszéléseket.

¹¹ Előfordulhat, hogy a gyakoriság kritériuma nem alkalmazható az egyszeri elemekre, például egy weboldalra, egy kapcsolattartó pontra, egy hosszú távú tervezési dokumentumra stb.

AZ ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSEPÍTÉSI ÖNÉRTÉKELÉSI MÁTRIX

1. PILLÉR: EMBEREK

Ez a dimenzió a jól teljesítő irányító hatóságoknál szükséges személyzeti készségek és kompetenciák kombinációját vizsgálja. Négy célt tartalmaz: 1. a megfelelő jelöltek megnyerése és toborzása; 2. a tanulás és a fejlesztés stratégiai megközelítése; 3. hatékony és elkötelezett teljesítménymenedzsment-rendszer; és 4. az irányító hatóságok hatékony és kompetens vezető szerepe.

1. CÉL: A megfelelő jelöltek megnyerése és toborzása

Az irányító hatóságoknak képesnek kell lenniük arra, hogy képzett és motivált jelölteket nyerjenek meg és vegyenek fel a feladatok elvégzésére. Az e téren jól működő irányító hatóságok meghatározzák az általuk igényelt készségek és kompetenciák körét. Ezeket beépítik a munkaköri leírásokba, és proaktívan együttműködnek a pályázókkal (pl. egyetemekkel, állami foglalkoztatási szolgálatokkal) a tehetségbázis elmélyítése érdekében. Az értékelési módszerek méltányosak, hatékonyak, és lehetővé teszik a munkáltatók számára, hogy a jelölteket különböző szempontok szerint értékeljék, azaz ne csak a technikai vagy érdemi ismereteket vegyék figyelembe.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
Strukturált megközelítés alkalmazása a kompetenciák azonosítása érdekében	Azonosítja azokat az alapvető készségeket és kompetenciákat, amelyek hozzáadott értéket nyújtanak az irányító hatóság munkájához. E készségeknek és kompetenciáknak magukban kell foglalniuk a programhoz, valamint az európai strukturális és beruházási alapokhoz kapcsolódó konkrét technikai/érdemi ismereteket, valamint a viselkedési/személyközi vagy vezetői kompetenciákat, például a konfliktusmegoldást vagy a csapatvezetést.					
	Felsorolja és leírja a hierarchia különböző szintjeinek kompetenciáit, beleértve a kompetenciakeretben az egyes szintekhez kapcsolódó hatékony magatartásformákat is ¹² .					

¹² Az irányító hatóságok a meglévő kompetenciakereteik mellett, illetve újak kidolgozása esetén ötletek merítése céljából tanulmányozhatják az Európai Bizottság kompetenciakeretét. Az uniós kompetenciakeret Excel-fájlokból áll, amelyek meghatározzák, hogy a közigazgatási szervek alkalmazottainak milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük. A kompetenciakeret kiterjed az ERFA-t és a Kohéziós Alapot irányító vagy végrehajtó valamennyi típusú közigazgatási szervekre: a nemzeti koordináló szervekre, az irányító, igazoló és ellenőrző hatóságokra, a közreműködő szervezetekre és közös titkárságokra. Lásd: https://ec.europa.eu/regional_policy/hu/policy/how/improving-investment/competency/

	Közös kompetenciákat alkalmaz a munkaköri profilok, a felvételi eljárások, a teljesítményértékelés, a képzés és más HR-folyamatok terén.					
	Megosztja a központi humánerőforrás-hatósággal a készségekre/kompetenciákra vonatkozó követelményeket annak érdekében, hogy az irányítási és kontrollrendszer egészében közös értelmezés és megközelítés alakulhasson ki.					
	Rendszeresen felülvizsgálja és frissíti a kompetenciakeretet.					
A tehetséges jelöltek munkáltató-választásának ösztönzése	Meghatározza – például a munkavállalók körében végzett felmérések, exitinterjúk, egyetemi szerepvállalás, jelölti kérdőívek stb. révén –, hogy mi teszi vonzóvá a jelöltek számára a különböző pozíciókat és vezetői beosztásokat.					
	Az egyes munkaerő-felvételi kampányok során optimalizálja a célcsoportnak szóló üzeneteket, például vonzó munkaköri leírások készítésével, a fiatalabb jelöltek előmeneteli és fejlődési lehetőségeinek hangsúlyozásával, valamint azáltal, hogy kiemeli az uniós alapok kezelésének egyedi nemzetközi környezetét, és ezen alapok regionális fejlődésre gyakorolt hatását.					
	A munkaerő-felvételi csatornák széles skáláján (pl. közösségi média, állásbörzék, toborzókampányok) mozogva arra törekszik, hogy az álláshirdetések minél több jelölthöz eljussanak, és a kialakult jelölti kör releváns legyen.					
	Az elérhető jelöltek körének bővítése érdekében együttműködik az egyetemekkel, állami munkaügyi központokkal és más szervezetekkel.					
	A sokszínűséggel kapcsolatos megfontolásokat (nem, társadalmi-gazdasági háttér, fogyatékoság stb.) beépíti a munkaerő-felvételi kampányokba annak biztosítása érdekében, hogy a munkaerő az általa szolgált társadalom szempontjából reprezentatív legyen.					
	A speciális szakismereteket igénylő pozíciók/készségek (pl. mérnökök, informatikai technikusok, ügyvédek stb.) esetében a releváns munkaerőpiaci összehasonlítást tekintve méltányos javadalmazást kínál, és hangsúlyt helyez a béren kívüli ösztönzőkre (szabadság, távmunka stb.).					
Hatékony és eredményes munkaerő-felvételi eljárások	A munkaerő-felvétel hatékonyságát olyan mérőszámok alapján mérik és követik nyomon, mint a munkaerő felvételéhez vagy a pozíció betöltéséhez szükséges idő, és ezeket a mérőszámokat a javításuk érdekében a vezetőség rendszeresen felülvizsgálja.					
	A felvételi eljárások magukban foglalják az elfoglaltság enyhítését célzó technikákat, például a „vakszűrést”, az interjúztatók képzését, a sokszínűséggel kapcsolatos célokat.					
	A felvételi eljárások egyértelműen meghatározott (a kompetenciák kiválasztásának optimalizálása érdekében súlyozott) kiválasztási szempontok alapján zajlanak. A pályázók tájékoztatást kapnak az alapvető kiválasztási kritériumokról.					

A munkaerő-felvételt támogató informatikai rendszerek (pl. online jelentkezési rendszerek) és az értékelési eszközök (pl. videóinterjú, online tesztelés) a célnak megfelelőek, és jól alkalmazkodnak a szükséges készség- és kompetencia-típusok értékeléséhez.					
Az alkalmazott bevezető programok vagy felvételi eljárások elősegítik, hogy az újonnan felvett munkaerő a lehető leggyorsabban alkalmassá váljon a feladatok tényleges és hatékony ellátására.					
Az alkalmazásra kerülő különböző szerződésfajták (pl. szerződés/ideiglenes munkaszerződés, illetve közszolgálati/állandó szerződések) biztosítják a szükséges készségekkel rendelkező személyek rugalmas foglalkoztatását és a munkacsúcsok kezelését.					
A pályázók/interjúztatók számára átlátható jogorvoslati mechanizmusok – pl. az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó kijelölt/független kapcsolattartó pontok – állnak rendelkezésre a felvételi eljárás során alkalmazott tisztességtelen, hátrányos megkülönböztetés bejelentésére.					

2. CÉL: A tanulás és a fejlesztés stratégiai megközelítése

Az európai szociális és beruházási alapok stratégiai és hatékony kezelésének középpontjában a képességek fejlesztését és támogatását szolgáló folyamatos tanulás áll. A tanulással és fejlesztéssel kapcsolatban stratégiai megközelítést alkalmazó irányító hatóságok hosszú távú jövőképet vázoltak fel a készség- és kompetenciafejlesztési igényekre vonatkozóan. Proaktív módon – például az irányítási és kontrollrendszer más elemeivel folytatott konzultáció vagy a munkavállalók körében végzett felmérések útján – azonosítják a képzési igényeket. Ajánlott, hogy a vezetők folyamatos és releváns tanulási kultúrát alakítsanak ki, és ehhez különféle eszközöket vegyenek igénybe.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
A kompetencia-azonosítás és fejlesztés stratégiai megközelítése	A tanulásra és a fejlődésre vonatkozó olyan hosszú távú jövőképpel vagy terv alapján működik, amely összhangban van azzal a módszerrel, amellyel az irányító hatóság el kívánja érni a program célkitűzéseit.					
	Összehangolja a tanulási tartalmat és a kompetenciakeretet, hogy egyértelműen meg tudja fogalmazni a különböző munkaterületeken megjelenő különböző tanulási célkitűzésekkel kapcsolatos elvárásokat.					
	Lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára, hogy – például a teljesítménymenedzsment-ciklus keretében és a kompetenciakeret részeként – azonosítsák a tanulási igényeiket és kívánságaikat, így létrehozva egy építő jellegű visszajelzésekből álló olyan „angyali kört”, amelyet a releváns tanulási tartalmakhoz való hozzáférés lehetősége egészít ki.					
A tanulást hatékony	A különböző típusú tanulói csoportokhoz és az eltérő tartalmakhoz igazodó, differenciált tanulási módszereket (tantermi tanulás, mentorálás, bevezető programok, coaching stb.) kínál.					

eszközök és folyamatok támogatják	A tanulási tartalmakat különböző fokozatokra/szenioritási szintekre vagy funkcionális területekre összpontosítja (differenciált képzési kínálat).					
	A tanulás a mindennapi és stratégiai üzleti igényekre terjed ki, rendszeresen értékelésre, és szükség esetén fejlesztésre kerül.					
Az irányító hatóság a tanulási kultúra ösztönzője	Azt méri, hogy a munkavállalók hogyan ítélik meg az irányító hatóságnál elérhető tanulási és fejlődési lehetőségeket (pl. képzési tartalom, mentorálás, munkahelyi továbbképzés).					
	A vezetők és menedzserek rendszeresen hangsúlyozzák a folyamatos tanulás fontosságát, amely magában foglalja a formális képzést, a mentorálási vagy coaching programok támogatását, valamint a munkahelyi továbbképzési kezdeményezéseket.					
	Az irányító hatóság különféle eszközökkel támogatja a tanulást, ideértve a belső információs portálokat, az online képzést, a tantermi oktatást, a vegyes tanulást, a tanulmányi látogatásokat, az irányító hatóság más szervezeti egységeihez történő kirendeléseket, a mentorálást stb.					

3. CÉL: Hatékony és elkötelezett teljesítménymenedzsment-rendszer

A munkavállalók bevonása és motiválása a termelékenység egyik fő mozgatórugója. A teljesítményirányítási rendszer a munkavállalók bevonását nagyrészt úgy valósítja meg, hogy – a magasabb szervezeti teljesítménnyel is összekapcsolhatóan – a konstruktív megbeszélésekhez fórumot biztosít a személyzet és a vezetők számára. A teljesítménymenedzsment egyértelmű és mérhető kritériumokon alapul, továbbá egyértelmű politikákkal és eljárásokkal ösztönözni kell a jó teljesítményt, és utat kell biztosítani a személyzeti kapacitások fejlesztéséhez.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)						N/A
Az irányító hatóság elkötelezett a magas teljesítményre törekvés kultúrája mellett	Az irányító hatóság egyértelmű teljesítménycélokkal rendelkezik, amelyeket rendszeres időközönként mérnek és a munkatársak erről tájékoztatást kapnak. Minden egységnek olyan saját teljesítménycéljai vannak, amelyek hozzájárulnak az irányító hatóság célkitűzéseéhez.						
	A vezetők nagyra értékelik és jutalmazzák a magas teljesítményt, és ösztönzik a kiemelkedően teljesítők további fejlődését (pl. speciális képzés, pénzügyi ösztönzők stb.).						
	Az irányító hatóság egyértelmű módszerekkel – mint például képzés, mentorálás, szakmai látogatások, esetleg elbocsátás – kezeli és javítja a gyenge teljesítményt.						
Az irányító hatóság a megfelelő eszközökkel támogatja a teljesítménymenedzsmentet	A személyzet minden tagjának teljesítménye – egy közös kompetenciakerethez kapcsolódó, egyértelmű és átlátható teljesítménykritériumok alapján – rendszeresen értékelésre kerül.						
	A teljesítménymenedzsment lehetőséget biztosít a személyzet számára, hogy felfelé irányuló visszajelzést adjon a vezetőknek, és őszinte megbeszéléseket folytasson a projekteredményekről, a növekedési lehetőségekről, a munkakörnyezet minőségéről stb.						

	A munkavállalók visszajelzést adhatnak a teljesítményrendszerek méltányosságáról, és jogorvoslati mechanizmusok állnak a rendelkezésükre, ha nem értenek egyet a teljesítményértékelésükkel.					
A vezetők számára a teljesítménymenedzsment kulcsfontosságú eszköz lehet a személyzet bevonására és motiválására	A hivatalos teljesítményértékeléseket rendszeresen használják a kiválóan teljesítő munkatársak/potenciális jövőbeli vezetők és irányítók azonosításához.					
	Egyértelmű iránymutatás segíti a vezetőket és alkalmazottaikat abban, hogy konstruktívan és hasonló elvárásokkal vegyenek részt a folyamatban.					
	Kifejezetten ajánlott, hogy a vezetők a hivatalos teljesítményértékelések mellett további folyamatos visszajelzést adjanak munkatársaiknak.					
	A vezetők rendszeres megbeszéléseken összehasonlítják és megvitatják csapataik teljesítményét, és az egységek közötti egyenlő bánásmód biztosítása érdekében kalibrálják teljesítményértékeléseiket.					

4. CÉL: Az irányító hatóságok hatékony és kompetens vezető szerepe

Az irányító hatóságok működése a hatékony és alkalmas vezető szereptől függ. A közszolgálati vezető szerepről és képességről szóló OECD-ajánlás arra szólítja fel az érintetteket, hogy fejlesszék a közszféra vezető szerepének három pillérét. A programokat végrehajtó irányító hatóságok vezetőinek döntő szerepet kell játszaniuk az elvárások meghatározásában, az erőforrások összegyűjtésében és a tényeken alapuló döntések megfelelő időben történő meghozatalában.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
Értékvezérelt kultúra és vezető szerep	A vezetők egyértelművé teszik és kommunikálják azokat a közös alapvető értékeket, amelyeknek iránymutatásul kell szolgálniuk az irányító hatóságon belüli döntéshozatalhoz.					
	A vezetők támogatják és segítik a sokszínűségre, a befogadásra és a jólétre vonatkozó intézkedések kidolgozását, valamint rendszeres időközönként méréseket és teljesítményértékeléseket végeznek az előrehaladás nyomon követése, az akadályok feltárása és felszámolása, valamint a beavatkozások megtervezése érdekében.					
	A vezetők elismerik az előrejelzésbe, az innovációba, valamint az elemző készségekbe és képességekbe való beruházás fontosságát.					
A személyzet elkötelezettségét az irányító hatóság alapvető prioritásként ismeri el	Az irányító hatóság kifejezetten elismeri a személyzet elkötelezettségének fontosságát: e témában – amellyel tervezési/stratégiai dokumentumokban foglalkoznak – rendszeres időközönként (évente egyszer vagy kétszer) a munkavállalók körében felmérést végeznek.					
	A vezetők által nyomon követett, és az irányító hatóság vezetési tevékenységének kiigazításához felhasznált munkavállalói felmérések eredményei.					

	Az irányító hatóság a jelenlegi és jövőbeli/potenciális vezetői számára a vezetéssel kapcsolatos átfogó tanulási lehetőségeket biztosít. Ennek keretében strukturált képzési és fejlesztési programokra, valamint a felső vezetés számára testre szabott coaching programokra kerül sor.					
	Az irányító hatóság a kompetenciakeretében a személyzet elkötelezettségéhez kapcsolódó kompetenciákat is szerepelteti. Ez a keret képezi a személyzet toborzásának és előléptetésének alapját.					
	A vezetők a HR-vezetőkkel és az egyes szervezeti egységek vezetőivel tartott találkozók során megvitatják a vezetésre vonatkozó elképzeléseken alapuló aktuális és kívánatos készség/kompetencia kombinációt.					
	Az irányító hatóságok a vezetők toborzása érdekében a lehető legnagyobb mértékben összehangolják a javadalmazási és a nem pénzügyi ösztönzőket a releváns piaci szintekkel és a program célkitűzéseivel.					

2. PILLÉR: SZERVEZET

A keret e dimenziója azokat a rendszereket, eszközöket, üzleti folyamatokat és szervezeti kultúrát vizsgálja, amelyek befolyásolják az irányító hatóságok személyzetének munkáját. Három célt tartalmaz: 1. annak biztosítása, hogy a szervezeti struktúrák megfeleljenek a célnak; 2. a tudásmenedzsment és az információmegosztási mechanizmusok javítása; valamint 3. az erőforrások rugalmasabbá tétele a jobb munkaerőtervezés és mobilitás révén.

1. CÉL: Annak biztosítása, hogy a szervezeti struktúrák megfeleljenek a célnak

Az irányító hatóságok összetett és többretegű környezetben működnek. Ebben az összefüggésben a szervezeti struktúráknak biztosítaniuk kell, hogy az irányítási lánc egyértelmű legyen, és a döntéshozatal során megvalósuljon az elszámoltathatóság. Az irányító hatóságoknak továbbá kellően rugalmasnak kell lenniük ahhoz, hogy szükség esetén lehetővé tegyék a források újraelosztását, és figyelembe vegyék a belső és külső érdekelt felek széles körének véleményét. Ennek elősegítése érdekében, miközben a szigorúan behatárolt jogalkotási környezet határain belül működnek, a rendszerek és az üzleti folyamatok felülvizsgálhatók és optimalizálhatók.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
Az irányító hatóság szervezeti felépítése optimalizálja a teljesítményt	Minden egyes munkavégzési egységnek egyértelmű célkitűzései vannak, amelyek hozzájárulnak az irányító hatóság általános célkitűzéseéhez. Ezek a célkitűzések koherensek – hasonló kompetenciákat igényelnek, és elősegítik a közös munkát.					
	A munkavégzési egységek összessége lefedi az irányító hatóság által elvégzendő teljes munkát. Nyilvánvaló, hogy ki mit tesz, ha új munkák merülnek fel.					
	Az irányító hatóságnál nincs átfedés vagy párhuzamos munkavégzés – két munkavégzési egység nem végzi pontosan ugyanazt a munkát.					
	A szervezeti felépítést rendszeres időközönként (pl. minden programozási időszakban vagy gyakrabban) felülvizsgálják annak biztosítása érdekében, hogy mindig megfeleljen a programvégrehajtás igényeinek.					
Átlátható és világosan meghatározott szervezeti felépítés	Szervezeti ábra vagy hasonló belső portál ismerteti az egységek alapvető adatait, valamint az irányító hatóságban és annak közreműködő szervezeteikben betöltött szerepét és felelősségi köreit. Az ábra vagy a portál feltünteti a jelentéstételt, a felügyelet és az együttműködés tekintetében az egységek között fennálló kapcsolatokat is.					
	Az irányító hatóság és az irányítási és kontrollrendszer személyzete egységesen értelmezi, hogy ki mit tesz, és hogy az érintett egység hogyan segíti a tágabb rendszer működését.					

A külső érdekelt felek, például a kedvezményezettek számára egyértelmű, hogy minden esetben a megfelelő csatornán (pl. internetes oldalon, gyakran feltett kérdések, általános postafiók) keresztül melyik szervezeti egységhez/osztályhoz kell fordulni.

2. CÉL: A tudásmenedzsment és az információmegosztási mechanizmusok javítása

A hatékony tudásmenedzsment-stratégiák elengedhetetlenek az irányító hatóság működéséhez. Az informatikai rendszerek által támogatott rendszerek, protokollok és folyamatok segíthetik a személyzet jobb együttműködését és a kulcsfontosságú döntések hatékony meghozatalát. A tudásmenedzsment segíthet abban, hogy a belső tudást nehéz problémák megoldására vegyék igénybe, és felgyorsítsák az innovációt.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
A hatékony személyzeti együttműködésének biztosítása	A hatékony irányítóbizottsági struktúrák lehetővé teszik az információmegosztást, illetve a koordinációt az irányító hatóság irányító csoportja és a tágabb irányítási és kontrollrendszer között.					
	A tapasztalatok megosztása, a közös kihívások megoldása és a munkamódszerek javítása érdekében fórumok vagy csatornák állnak az operatív/nem vezető személyzet rendelkezésére. Ide tartozhatnak a többfunkciós csoportok, a személyzeti hálózatokon keresztül megvalósuló informális mechanizmusok, a gyakorlati megoldások közzététele vagy a tematikus irányvonalak mentén működő „vitacsoportok”, amelyek célja, hogy a szakemberek az irányítási és kontrollrendszer keretében megoszthassák tapasztalataikat.					
	A vezetés lépéseket tesz a horizontális együttműködés ösztönzésére és a személyzeti hálózatok támogatására, továbbá kommunikációt folytat a személyzettel az őket érintő koordinációs tevékenységekről.					
	A személyzetnek lehetősége van arra, hogy felismert duplikációkat vagy koordinációs problémákat jelezze a vezető vagy egy megfelelő kapcsolattartó pont felé.					
Az IKT-rendszerek támogatják és előmozdítják a tudásmenedzsmentet, az információmegosztást és a nyilvántartás-kezelést	Az irányító hatóság információs portáljai – a döntéshozatalhoz történő iránymutatás és az összes érintett érdekelt fel támogatása céljából – valós idejű, naprakész információkat nyújtanak a jogalkotási fejleményekről. Ezt az információt proaktív módon osztják meg.					
	A dokumentációt és a tapasztalatok megosztását IKT-eszközökkel végzik. Ilyen eszközök lehetnek a standard sablonok és eszközök megosztására szolgáló területek, a gyakran feltett kérdésekre adott válaszok, a tapasztalatok gyűjtésére és terjesztésére szolgáló tudásplatform, például a közös problémák közelmúltbeli megoldásai, a felhasználók által létrehozott belső wiki, útmutatók, kézikönyvek, ütemtervek, kapcsolattartó pontok, tanácsadói adatbázis, az ellenőrzés-tervezési naptár és a korábbi ellenőrzési határozatok stb.					

	A személyzet egységesen értelmezi a tudásátadás biztosítását szolgáló informatikai rendszerek és információ-/dokumentumkezelési rendszerek helyes használatát. Ennek támogatására rendszeres továbbképzéseket és/vagy tájékoztatókat tartanak.					
	Az informatikai rendszerek felhasználóbarátak és jól igazodnak az irányító hatóság napi valóságához – lehetővé teszik az esb-alapok kiadásainak integrált, valós idejű nyomon követését, az előzetes ellenőrzéseket, az utólagos ellenőrzést és más szükséges irányítási funkciókat.					

3. CÉL: Az erőforrások rugalmasabbá tétele a jobb munkaerőtervezés és mobilitás révén

Az átláthatóság és az elszámoltathatóság érdekében szabályok és eljárások támasztják alá az irányító hatóság személyzetének intézkedéseit. A bizonyos fokú rugalmassággal rendelkező irányító hatóságok azonban jobban irányíthatják az erőforrásokat – az embereket és a pénzt – arra a helyre, ahol a lehető legnagyobb hatást érhetik el. Ennek értelmében a vezetőket fel kell hatalmazni arra, hogy a teljes költségvetési kereten belül költségvetés-elosztási döntéseket hozzanak (pl. a képzési előirányzat növeléséről), és olyan észszerű belső folyamatokra van szükség, amelyekkel a személyek és a pénz a lehető legegyszerűbb módon mozgatható.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
A pénzgazdálkodási szabályok megfelelő szintű irányítási rugalmasságot tesznek lehetővé	Az irányító hatóságok megfelelő szintű költségvetési rugalmassággal rendelkeznek a program célkitűzéseinek kezeléséhez. Ez magában foglalhatja azt a képességet, hogy a technikai segítségnyújtási forrásokat az irányító hatóság igényeinek és az uniós előírásoknak megfelelő módon költsék el.					
	A költségvetési rugalmasság tekintetében egyértelmű és közös álláspont alakult ki a szereplők között, pl. abban a tekintetben, hogy egy késedelmes projekt esetében mikor elfogadható és hasznos a források átcsoportosítása vagy a források átvitele. Ezt közös kommunikáció, eszközök és képzések támogatják.					
Az emberek és a munkafolyamatok összeegyeztetése belső átcsoportosítással	Az irányító hatóság rendelkezik olyan rendszerekkel, amelyek lehetővé teszik a munkaerő-kínálat és -kereslet rugalmas összehangolását, például a személyzet ideiglenes áthelyezését az irányítási és kontrollrendszer más területeire. Az ideiglenes áthelyezés a megfelelő képzéssel, képességekkel és kompetenciákkal rendelkező olyan személyi állományra vonatkozik, amely alkalmas arra, hogy egy rövid távú kirendelés vagy szakmai csereprogram keretében dolgozzon.					
	Az ezekben a rendszerekben részt vevő személyek előtt jobb karrierlehetőségek nyílnak meg vagy egyéb ösztönzők útján részesülnek jutalomban, és az említett rendszerek beépülnek a munkavállalói teljesítmény- és tanulási tervekbe.					
Stratégiai munkaerő-tervezés	Az irányító hatóság HR-szakemberei tisztában vannak az irányító hatóság stratégiai prioritásainak teljesítéséhez szükséges készségigényekkel, és stratégiai szerepet játszanak a szükséges munkaerő-állomány biztosításában.					
	A felső vezetők aktív és stratégiai szerepet játszanak munkaerő-fejlesztés támogatásában.					

Az irányító hatóság a személyzet távozását/szervezeti felülvizsgálatokat a készségek és a kereslet jobb összehangolására használja fel, például a készségek jobb kihasználását biztosító egyes munkakörök vagy feladatok újraprofilozása vagy kiigazítása révén.					
--	--	--	--	--	--

3. PILLÉR: STRATÉGIAI TERVEZÉS, KOORDINÁCIÓ ÉS VÉGREHAJTÁS

A stratégiai tervezési, koordinációs és végrehajtási dimenzió a stratégia kidolgozásától, a prioritások meghatározásától és a koordinációtól a projekttervezésig és - kiválasztásig, valamint a projektvégrehajtásig a beruházási ciklus különböző aspektusait vizsgálja, továbbá nyomon követést és értékelést végez. Négy célt tartalmaz:

1. a programtervezés, a programozás és a prioritás-meghatározás stratégiaibb megközelítése; 2. a programtervezés és -végrehajtás koordinációjának és kommunikációjának optimalizálása; 3. a programvégrehajtás folyamatának stratégiaibb tétele; valamint 4. a teljesítménymérési megoldások bővítése az eredményértékelések jobb támogatása érdekében.

1. CÉL: A programtervezés, a programozás és a prioritás-meghatározás stratégiaibb megközelítése

Az operatív programok célkitűzései szorosan és egyértelműen kapcsolódnak a magasabb szintű stratégiai dokumentumokhoz (pl. nemzeti/regionális fejlesztési tervekhez, ágazati stratégiákhoz). A program prioritásai a tényleges helyi, regionális és nemzeti fejlesztési igényeket tükrözik, egyensúlyt teremtve a stratégiai és technikai megfontolások között. A prioritási tengelyek közötti szinergiák megragadása és a joghatóságokon átívelő projektek megkönnyítése érdekében a program végrehajtása integrált módon történik.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
Annak biztosítása, hogy a program összhangban legyen a magasabb szintű (nemzeti vagy ágazati) stratégiai keretekkel, és azokhoz kapcsolódjon	A program célkitűzéseinek egyértelmű meghatározása, valamint a program célkitűzései és a nemzeti szintű stratégiai fejlesztési célok közötti összefüggések meghatározása.					
	A program célkitűzései és a program szempontjából releváns egyes szakpolitikai ágazatok stratégiai céljai közötti kapcsolatok és koherencia meghatározása.					
	A stratégiai programdokumentumok (pl. a program cselekvési tervei, a nemzeti/regionális fejlesztési stratégiák) tanulmányozása vagy az ezekre történő hivatkozás a döntéshozatal és a programvégrehajtás során.					
	A partnerségi megállapodás és/vagy az ország egyéb programjainak ellenőrzése vagy tanulmányozása a stratégiai célok közötti ellentmondások elkerülése érdekében					
Annak biztosítása, hogy a program beruházási	Együttműködés a belső és külső érdekelt felek széles körével ¹³ a program beruházási prioritásainak meghatározása érdekében.					

¹³ A belső érdekelt felek közé tartozik az irányító hatóság, az igazoló hatóság/számviteli funkció, az ellenőrző hatóság, a közreműködő szervezetek, valamint a nemzeti koordináló szervek; a külső érdekelt felek az irányítási és kontrollrendszeren kívüli felek – ilyenek a nemzeti hatóságok (pl. szakminisztériumok és -ügynökségek) és szubnacionális hatóságok (pl. regionális és

prioritásai tükrözzék a nemzeti, regionális és/vagy helyi fejlesztési igényeket	Annak ismertetése, hogy a program prioritásai miként támogatják a nemzeti, regionális és/vagy helyi szintű prioritásokat és stratégiákat, illetve a prioritások és a rendelkezésre álló társfinanszírozás egymáshoz rendelése.					
A prioritási tengelyek közötti kiegészítő jelleg és szinergiák megragadása	A program szempontjából releváns szakpolitikai ágazatok közötti rendszeres információcsere elősegítése, valamint olyan koordinációs mechanizmusok (pl. közös belső struktúrák, integrált területi beruházások) és ösztönzők létrehozása, amelyek vonzóvá teszik a programon belüli több prioritási tengelyt érintő beruházásokat és elősegítik azok kiválasztását.					
	A programvégrehajtás előrehaladásának rendszeres felülvizsgálata annak érdekében, hogy biztosított legyen a prioritási tengelyek egymást kiegészítő jellege, és szükség esetén kiigazításokra kerülhessen sor.					
A joghatóságok közötti együttműködés támogatása¹⁴	Azon beruházások szisztematikus azonosítása, amelyek esetében előnyös lehet a joghatóságok közötti – célzott mechanizmusok vagy eljárások (pl. munkacsoport, vagy a pályázati felhívások kidolgozására vonatkozó iránymutatásba való beépítés) révén megvalósuló – együttműködés.					
	A pályázati felhívások proaktív módon történő megtervezése, és a joghatóságokon átnyúló projekteket ösztönző konstrukciók ajánlása.					
	Megfelelő támogatás nyújtása a kedvezményezetteknek az ilyen felhívásokra való jelentkezéshez (pl. tanácsadói támogatás a települések közötti együttműködéshez, integrált területi beruházások, célzott kapcsolat kialakítása a joghatóságokon átnyúló együttműködési beruházásokkal kapcsolatos tanácsadáshoz).					

helyi önkormányzatok), a magánszektor, a szakmai szervezetek, a civil társadalmi szervezetek, a tudományos körök stb. Ide tartoznak továbbá a kedvezményezettek és a kedvezményezetteket támogatók, például a tanácsadók, szakmai vagy vállalkozói szövetségek, szubnacionális kormányzati szövetségek stb.

¹⁴ A joghatóságok közötti együttműködés olyan projektekre és beruházásokra –például integrált területi beruházásokra – utal, amelyeket egynél több helyi közigazgatási szerv-kedvezményezett javasol és hajt végre annak érdekében, hogy a beruházás az országon belüli települési vagy regionális illetékességi határokon átvívelően valósulhasson meg.

2. CÉL: A programtervezés és -végrehajtás koordinációjának és kommunikációjának optimalizálása

Intézményesített és informális mechanizmusok alkalmazásával hatékony koordináció a belső és külső érdekelt felek között a programvégrehajtás valamennyi szakaszában. A mechanizmusokat rendszeresen alkalmazzák és azok valamennyi célzott érdekelt fél számára hozzáférhetők. A programvégrehajtás összhangban van a nemzeti, regionális és ágazati fejlesztésekkel. Az irányító hatóság és a belső és külső érdekelt felek közötti információcsere kétirányú, célzott, rendszeres, időszerű és kiterjed a teljes programozási ciklus során felmerülő kérdésekre.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
A „kemény” és „puha” koordinációs mechanizmusok hatékony elegendének biztosítása az irányítási és kontrollrendszer egészében	Az eljárások megfelelnek az irányítási és kontrollrendszer koordinációs szabályainak és eljárásainak (vagyis az üléseket ütemterv szerint szervezik, a kommunikációban nincs jelentős késedelem stb.).					
	A koordinációs mechanizmusok minőségének és hatékonyságának biztosítása érdekében az irányítási és kontrollrendszer szereplőitől kapott visszajelzések rendszeres értékelése és összegyűjtése.					
	A belső érdekelt feleket rendszeresen összehozó hivatalos párbeszéd-mechanizmusok (pl. tematikus hálózat, munkacsoportok stb.) létrehozása.					
Az Európai Bizottság által kínált információcsere-lehetőségek maximális kihasználása	Aktív részvétel a más érdekelt felek, például a nemzeti koordinációs szerv, a közreműködő szervezetek vagy más irányító hatóságok által szervezett párbeszédben.					
	Aktív és konstruktív párbeszéd folytatása a Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság érintett országgal foglalkozó földrajzi egységével. Eszmecsere más tagállamok irányító hatóságaival az Európai Bizottság által kínált eszközök, például a TAIEX-REGIO Peer-2-Peer segítségével.					
A nemzeti irányító hatóságok számára a nemzeti és szubnacionális szintű hatóságokkal való hatékony koordináció biztosítása	A zökkenőmentes programvégrehajtás biztosítása érdekében (pl. az előzetes feltételek teljesítése) koordináció más közigazgatási hatóságokkal (pl. szakminisztériumokkal) a szakpolitikai ágazati szabályozások, szakpolitikai ágazati stratégiák stb. tekintetében.					
	Koordináció más nemzeti irányító hatóságokkal és közintézményekkel (és adott esetben regionális irányító hatóságokkal) a programtervezési és -végrehajtási folyamat során a koherencia előmozdítása, valamint a célkitűzések, a projektípusok és a lehetséges kedvezményezettek közötti átfedések vagy duplicitások elkerülése érdekében.					
	Rendszeres megbeszélések a programtervezésről és -végrehajtásról a szubnacionális irányító hatóságokkal és egyéb (azaz regionális, helyi) hatóságokkal a regionális és helyi ismeretek kiaknázása érdekében.					
A regionális irányító hatóságok számára a	A joghatóságok közötti koherencia és a nemzeti prioritásokkal való összhang biztosítása érdekében koordináció a nemzeti és helyi hatóságokkal a regionális program végrehajtása során.					

nemzeti és szubnacionális szintű hatóságokkal való hatékony koordináció biztosítása	A beruházási folyamat különböző szakaszaiban a regionális programok tervezésének és végrehajtásának aktív megvitatása a helyi önkormányzatokkal annak érdekében, hogy a regionális program végrehajtási folyamata a lehető legjobban igazodjon a helyi igényekhez és kapacitásokhoz.					
Az információk és ismeretek időben történő és hatékony megosztása az irányítási és kontrollrendszerben	Annak biztosítása, hogy az információmegosztási mechanizmusok (pl. internetes portál, e-mailek, találkozók stb.) hatékonyak, hozzáférhetők legyenek, és azokat az irányítási és kontrollrendszer valamennyi szereplője rendszeresen használja.					
	Rendszeres, hivatalos találkozók szervezése az irányítási és kontrollrendszer különböző szereplőivel (pl. vezetőkkel, műszaki személyzettel és szakértőkkel) az információcsere érdekében, valamint a problémák és a megoldások azonosítása céljából; a találkozók napirendje egyértelmű, az információcsere nyitott, a soron következő lépések és elvárások megfogalmazásra kerülnek, a fellépéssel és a nyomon követéssel kapcsolatos felelősségi köröket meghatározzák.					

3. CÉL: A programvégrehajtási folyamat stratégiaibbá tétele

A projektfelhívások és a kiválasztási eljárások támogatják a program célkitűzéseit, valamint megbízható tervezési eljárások és hatékony projektértékelések biztosítják a különböző kedvezményezettek kapacitásaival való összhangjukat. A pályázati felhívásokra sok jelentkezés érkezik, és a felhívások innovatív projekteket eredményeznek. Az irányító hatóság a programciklus során azonosíthatja és mérsékelheti a különböző kockázatokat, továbbá segítheti ebben a közreműködő szervezeteket és a kedvezményezetteket is. Késedelmes projekt nincs vagy csak kevés van.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)								
A projektfelhívások és - kiválasztás összehangolása a kedvezményezett kapacitásával	A pályázati felhívások és a projektkiválasztási kritériumok kidolgozása során konzultáció és együttműködés az érdekelt felekkel (közreműködő szervezetek, kedvezményezettek, szubnacionális hatóságok vagy szervek stb.).								
	A pályázati felhívások és a projektkiválasztási kritériumok kidolgozása során szükség esetén (pl. a potenciális kedvezményezettek igényeinek felmérése érdekében) előzetes piackutatás elvégzése.								
	A felhívások oly módon történő strukturálása, hogy igazodjanak a különböző projektípusokhoz, kedvezményezetti csoportokhoz (pl. állami vagy magánszektorbeli szervezetek) és a kedvezményezettek kapacitásaihoz, biztosítva, hogy valamennyi felhívás eredményes legyen (pl. magas részvételi arány, versenyfelhívások esetében a kedvezményezettek széles köre).								
	Visszajelzések rendszeres gyűjtése a kedvezményezettek különböző csoportjaitól, és a programozási időszakban szükség esetén a felhívások módosítása.								

Az innovatív projekteket azonosító pályázati felhívások és kiválasztási kritériumok kidolgozása	Piacutatás lefolytatása a program szempontjából releváns szakpolitikai ágazatok új piaci tendenciáinak és technológiájának megismerése érdekében, és a megszerzett ismeretek beépítése a projektfelhívásokba.						
	Rendszeres konzultáció az érdekelt felekkel (közreműködő szervezetek, kedvezményezettek) a program szempontjából releváns szakpolitikai ágazatok új piaci tendenciáinak és technológiájának megismerése érdekében, és a megszerzett ismeretek beépítése a projektfelhívásokba.						
	Olyan pályázati felhívások és kiválasztási kritériumok kidolgozása, amelyek eredményeként innovatív projektek (pl. új technológiákat alkalmazó projektek, egynél több prioritási tengelyhez hozzájáruló projektek stb.) jönnek létre.						
Annak biztosítása, hogy a projekteket lehetőleg ne kelljen átvinni a következő programozási időszakra	Az új programozási időszak kezdete előtt a kész projektek portfóliójának elkészítése.						
	Célzott mechanizmusokon/eszközökön (pl. munkacsoporton) keresztül a teljes beruházási ciklus során a projektvégrehajtás kockázatainak folyamatos nyomon követése és mérséklése.						
	Célzott mechanizmusokon/eszközökön (pl. internetes portál, rendszeres találkozók, munkacsoportok) keresztül kockázatkezelési információk és bevált gyakorlati megoldások rendszeres megosztása az irányítási és kontrollrendszerrel.						
	Kockázatkezelési információk rendszeres cseréje más irányító hatóságokkal vagy külső közintézményekkel.						

4. CÉL: A teljesítménymérési megoldások bővítése az eredményértékelések jobb támogatása érdekében

A teljesítménymérés a program stratégiai és technikai előrehaladását (azaz a magasabb szintű fejlesztési célok elérését) egyaránt figyelembe veszi. Hitelt érdemlő bizonyítékokon (pl. jól megtervezett mutatókon, hatékony adatgyűjtésen) alapul. Az eredményeket a teljes beruházási ciklus során felhasználják a döntéshozatal támogatására.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
Megbízható mérési rendszerek kiépítése a program beruházási teljesítményének mérésére	A program uniós szinten előírt teljesítménymérésének kiegészítése további egyértelmű és észszerűsített mutatókkal, amelyek a nemzeti, regionális vagy ágazati fejlesztési célokhoz viszonyítva tükrözik a program kívánt pénzügyi, technikai és stratégiai eredményeit (pl. a programcélok és a nemzeti/ágazati/regionális célok eléréséhez való hozzájárulás mértéke).					
	Együttműködés a közreműködő szervezetekkel és a kedvezményezettekkel a mutatók kidolgozásában annak biztosítása érdekében, hogy a mutatók az érdekelt felek jelentéstételi kapacitásai és erőforrásai alapján hasznosak és realisztikusak legyenek.					

A hatékony adatgyűjtés biztosítása	Mennyiségi és minőségi adatok gyűjtésére szolgáló különböző eszközök és módszerek alkalmazása, beleértve az adatgyűjtés folyamatos javítása érdekében az érintett közintézményekkel (pl. nemzeti vagy regionális statisztikai intézetekkel, ágazati hatóságokkal vagy szövetségekkel) folytatott aktív koordinációt is.					
	A közreműködő szervezetek és a kedvezményezettek folyamatos és aktív támogatása az adatgyűjtésben és a jelentéstételben (pl. monitoringeszközök megosztása, munkaértekezletek és képzések szervezése stb.).					
Az eredmények értékelését támogató mutatók aktualizálása és az eredmények felhasználása a programvégrehajtás javítására	Az értékelések eredményeinek rendszeres vizsgálata és felhasználása a programvégrehajtás javítására (pl. a pályázati felhívások struktúrája, kiválasztási kritériumok).					
	Párbeszéd a közreműködő szervezetekkel és a kedvezményezettekkel a programozási időszak során annak biztosítása érdekében, hogy a mutatók naprakészek és időszerűek legyenek.					
A monitoringbizottság stratégiai célú igénybevétele a jobb programvégrehajtás érdekében	Egyértelmű és konstruktív menetrend kidolgozása a monitoringbizottság ülésére annak biztosítása érdekében, hogy a bizottság ülésein megvitassák a program technikai és stratégiai előrehaladását, a végrehajtással kapcsolatos kihívásokat és a lehetséges megoldásokat.					
	Az ülés eredményeinek nyomon követése, a megoldások egyértelmű és egyeztetett határidőn belül történő végrehajtása, valamint a következő bizottsági ülésen történő jelentéstétel.					

4. PILLÉR: KEDVEZMÉNYEZETEK ÉS ÉRDEKELT FELEK

A pillér keretében áttekintésre kerülnek azok a kapacitások, amelyek biztosítják, hogy a kedvezményezettek és az érdekelt felek sikeresen meg tudják tervezni és végre tudják hajtani a stratégiákat és a projekteket, könnyen reagálnak a pályázati felhívásokra, csak minimális segítségre szorulnak, továbbá hozzájárulnak a projekt- és programadatok gyűjtéséhez, valamint a nyomon követést és az értékelést támogató jelentéstételhez. Két célt tartalmaz: 1. a kedvezményezettek kapacitásának hatékony kiépítése; valamint 2. aktív együttműködés a külső érdekelt felek széles körével.

1. CÉL: A kedvezményezettek kapacitásának hatékony kiépítése

A kedvezményezettek különböző csoportjai folyamatosan, megfelelő időben és célzott módon támogatást kapnak az irányító hatóságtól/a közreműködő szervezetektől. Az irányító hatóság jól ismeri a kedvezményezettek szükségleteit és kapacitásait. A kedvezményezettek egyértelmű iránymutatással rendelkeznek a projektpályázati és -végrehajtási eljárásokról/folyamatokról. Könnyen kérhetnek segítséget az irányító hatóságoktól/közreműködő szervezetektől, és a megállapodás szerinti határidőn belül tényleges válaszokat kaphatnak. Időben és rendszeresen tájékoztatást kapnak a programvégrehajtásról, beleértve a szabályozás változásait is.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)					N/A
A kedvezményezettek testre szabott és minőségi támogatása	Egyértelmű cselekvési terv végrehajtása a különböző kedvezményezett csoportok konkrét és rendszeres – a kedvezményezettek azonosított igényein és kapacitásain alapuló – tevékenységek útján történő irányítására és támogatására.					
	Annak biztosítása, hogy a kedvezményezettekkel szembeni iránymutatások és támogatási intézkedések hozzáférhetőek, felhasználóbarátok és naprakészek legyenek.					
	A kedvezményezettekkel szembeni iránymutatások és támogatási intézkedések kidolgozása során konzultáció a különböző kedvezményezett csoportokkal, és e csoportoktól rendszeres visszajelzések kérése az iránymutatás/tevékenységek aktualizálása és javítása érdekében.					
Megfelelő időben történő és hatékony kommunikáció a kedvezményezettekkel	Egyetlen kapcsolattartó ponton (vagy a célzott kapcsolattartók összesített listáján szereplő kapcsolattartókon) keresztül válaszadás a kedvezményezettek kérdéseire, és útmutatás biztosítása a projekttervezéssel és -végrehajtással kapcsolatos, a projektciklus során felmerülő kérdésekben.					
	Előre meghatározott és jól kommunikált időkereten belüli válaszadás a kedvezményezettek kéréseire.					
A kedvezményezettekkel folytatott és a	Különböző információcsere-eszközök és -platformok biztosítása a kedvezményezettek számára, ideértve a fizikai hálózatokat és az online platformokat is.					

kedvezményezettek közötti folyamatos információcsere előmozdítása	A programvégrehajtással kapcsolatos információk rendszeres (pl. negyedévente történő) megosztása a kedvezményezettekkel.						
	A programvégrehajtással kapcsolatos közös kihívásokkal és bevált gyakorlatokkal kapcsolatban a kedvezményezettek közötti információcsere aktív támogatása (pl. olyan mechanizmusok létrehozásával, mint a rendszeres munkaértekezletek).						
A kedvezményezettek szakmai támogató szervezeteinek partnere	Aktív konzultáció a szakmai szervezetek széles körével (pl. tanácsadókkal, üzleti kamarákkal stb.) a kedvezményezettek kapacitásépítési tevékenységeinek támogatása érdekében.						
	Rendszeres eszmecsere a szakmai szervezetekkel annak érdekében, hogy azonosítsák és jobban megértsék a kedvezményezettek igényeit, a projektvégrehajtással kapcsolatos kihívásokat stb.						

2. CÉL: Aktív együttműködés a külső érdekelt felek széles körével (pl. szubnacionális szervezetekkel, a magánszektor képviselőivel, a civil társadalommal)

Az irányító hatóság külön mechanizmusokkal biztosítja a belső és külső érdekelt felekkel való aktív együttműködést a teljes beruházási ciklus során. Az irányító hatóság rendszeres és hatékony kétirányú kommunikáció alapján erős, megbízható és együttműködésen alapuló kapcsolatot fenn az érdekelt felekkel. Az érdekelt felek hozzájárulásait felhasználják a programvégrehajtási hiányosságok kezelésére szolgáló konkrét megoldások kidolgozásához.

Kapacitás	Dimenziók (bevált gyakorlat)						N/A
Az érdekelt felek széles körébe jelentkező igények megértése	Felmérések, kutatások, fókuszcsoportok stb. révén a különböző külső (a programkedvezményezetteken kívüli) érdekelt felek igényeinek rendszeres azonosítása.						
	A külső érdekelt felek széles körének ösztönzése a programvégrehajtási ciklusban való részvétellel (a célkitűzések és prioritások meghatározásától az értékelésig), amelynek során összegyűjtik a program megvalósításával kapcsolatos kihívásokról és a lehetséges megoldásokról a külső érdekelt felek által szerzett tapasztalatokat.						
	Az érdekelt felek igényeire és véleményére vonatkozó információk megosztása az irányítási és kontrollrendszerben, valamint ezen információk felhasználása a programvégrehajtás javítására.						
Az érdekelt felek programtervezésben és -végrehajtásban való részvételéhez szükséges kapacitások kiépítése	Azon kihívások azonosítása, amelyekkel a különböző érdekelt felek (pl. vállalkozások, nem kormányzati szervezetek, kutatóintézetek, szubnacionális szervezetek stb.) szembesülnek a programvégrehajtás különböző szakaszaiban.						
	Testre szabott támogatás (pl. műhelytalálkozók, online konzultáció stb.) biztosítása a különböző érdekelt felek (pl. szubnacionális szervezetek) számára a programvégrehajtást elsőségi kapacitásuk kiépítéséhez.						
	A különböző érdekelt felek által a kapacitásépítési tevékenységeik minőségéről és hatékonyságáról adott visszajelzések rendszeres gyűjtése.						
	A visszajelzések felhasználása az érdekelt felek kapacitásépítési tevékenységeinek aktualizálására.						

Több érdekelt fél részvételét lehetővé tevő fórumok létrehozása az érdekelt felek szélesebb körű és hatékonyabb bevonása érdekében	Célirányos, több érdekelt felet tömörítő hivatalos fórum létrehozása az érdekelt felek számára azzal a céllal, hogy rendszeres, szisztematikus és összehangolt hozzájárulást nyújtson a teljes programtervezési és -végrehajtási ciklushoz.					
	A több érdekelt felet tömörítő hivatalos fórumon keresztül a konstruktív párbeszéd elősegítése annak érdekében, hogy egyértelműen meg lehessen határozni a programvégrehajtás javítására irányuló soron következő lépéseket.					
	A vita és a nyomon követés eredményeinek közzététele (a soron következő lépések végrehajtása) az érdekelt felek körében és azon túl (szélesebb körű nyilvánosság).					

3. AZ ADMINISZTRATÍV KAPACITÁSÉPÍTÉSI INTÉZKEDÉSEK KIDOLGOZÁSÁNAK OECD ÁLTAL KÖVETETT ÚTJA

Bevezetés

Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések kidolgozása során először az irányító hatóság különböző egységei, valamint az irányító hatóság programjának végrehajtásában érintett belső és külső érdekelt felek¹⁵ önértékelést hajtanak végre, és megadják a szükséges információkat. Ezt követően a konkrét kapacitáshiányokra irányuló konkrét intézkedések strukturálására és rangsorolására van szükség. Ebben a folyamatban az irányító hatóság többféle módon járhat el. Az egyik megközelítés egy adminisztratív kapacitásépítési ütemterv kidolgozása, amely átfogó intézkedéseket tartalmaz az uniós források kezelésével és felhasználásával kapcsolatos kapacitásépítésre vonatkozóan. Ez a megközelítés a 2021–2027-es programozási időszakban ajánlott olyan eszköz, amellyel az irányító hatóságok a technikai segítségnyújtást stratégiaibb módon alkalmazhatják és megvalósíthatják az adminisztratív kapacitás kiépítését. Kifejezetten ajánlott adminisztratív kapacitásépítési ütemterv kidolgozása azokban a tagállamokban, amelyek adminisztratív kapacitásai hiányosak vagy amelyekben korábban programvégrehajtási hiányosságok mutatkoztak. Az ütemterv az egyes programok vagy tagállamok számára kidolgozható stratégiai dokumentum¹⁶.

Az adminisztratív kapacitásépítési ütemterv egyértelműen meghatározza a kapacitásépítési célokat, prioritásokat és kezdeményezéseket, valamint felhasználható az időbeli előrehaladás mérésére. Felhasználható továbbá az elvárások kommunikálására, a programvégrehajtásban részt vevő érdekelt

¹⁵ A belső érdekelt felek közé tartozik az irányító hatóság, az igazoló hatóság/számviteli funkció, az ellenőrző hatóság, a közreműködő szervezetek, valamint a nemzeti koordináló szervek; a külső érdekelt felek az irányítási és kontrollrendszeren kívüli felek – ilyenek a nemzeti hatóságok (pl. szakminisztériumok és -ügynökségek) és szubnacionális hatóságok (pl. regionális és helyi önkormányzatok), a magánszektor, a szakmai szervezetek, a civil társadalmi szervezetek, a tudományos körök stb. Ide tartoznak továbbá a kedvezményezettek és a kedvezményezetteket támogatók, például a tanácsadók, szakmai vagy vállalkozói szövetségek, szubnacionális kormányzati szövetségek stb.

¹⁶ Európai Bizottság (2020), Az adminisztratív kapacitásépítés ütemterve: Gyakorlati eszköztár https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

felek¹⁷ támogatásának megnyerésére, valamint az ütemtervben foglalt kezdeményezések végrehajtásával kapcsolatos elszámoltathatóság érzésének megteremtésére. Az Európai Bizottság *Adminisztratív kapacitásépítési ütemtervei – Gyakorlati eszköztár* című kiadványa gyakorlati támogatással és instrukciókkal segíti a szóban forgó megközelítést alkalmazni kívánó irányító hatóságokat. Az adminisztratív kapacitással kapcsolatos kihívásokat és a megfelelő intézkedéseket azonosító irányító hatóságok támogatása érdekében az adminisztratív kapacitásépítési önértékelési eszköz e szakasza az adminisztratív kapacitásépítési ütemterv kidolgozásának módszerét mutatja be, amely összhangban van az Európai Bizottság gyakorlati eszköztárában leírt megközelítéssel. A módszertan az öt kísérleti irányító hatósággal végrehajtott adminisztratív kapacitásépítési projekt során alkalmazásra került (1. háttérmagyarázat az 1. szakaszban). Nem ez az egyetlen alkalmazható gyakorlat, hanem csak egy olyan lehetőségről van szó, amelyet az irányító hatóságok mérlegelhetnek. Az alábbiakban ismertetett megközelítés abban tér el az Európai Bizottság gyakorlati eszköztárában foglalt megoldástól, hogy az első lépés az önértékelési mátrixot használata (lásd:

2. ábra az 1. szakaszban).

Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések kidolgozásának OECD által követett útja

Az OECD módszertana segíti az irányító hatóságokat abban, hogy konstruktívan megvizsgálják adminisztratív erősségeiket, gyengeségeiket és lehetőségeiket. Olyan feltáró folyamatról van szó, amely lehetővé teszi a programtervezésben, -irányításában, végrehajtásában és -értékelésében részt vevő különböző szereplők számára, hogy megosszák tapasztalataikat, megfigyeléseiket és ötleteiket. Az adminisztratív és beruházáskezelési kapacitással kapcsolatos kihívások sikeres feltárása és kezelése nyitott gondolkodást, a különböző nézőpontok mérlegelésére való hajlandóságot és a változások végrehajtására való hajlandóságot igényel. Az OECD módszertana értelmében több érdekelt felet tömörítő, interaktív munkaértekezlet keretében valósul meg az információgyűjtés, a megoldások azonosítása és a fellépések megtervezése. Ezen intézkedések végrehajtásának támogatása érdekében az Európai Bizottság gyakorlati eszköztára részletes leírást ad a mutatók kidolgozásáról és a finanszírozási szabályokról. Az önértékelést alkalmazni kívánó más szereplők – köztük a nemzeti koordináló szervek –, ebből a szakaszból hasznos információkat szerezhetnek, különösen, ha több érdekelt felet kívánnak bevonni a folyamatba.

Az OECD módszertana öt fő lépésből áll (lásd:

2. ábra az 1. szakaszban):

1. az önértékelési mátrix: előzetes állapotfelmérés;
2. az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet: együttműködés az erősségek, gyengeségek és lehetőségek azonosítása érdekében;
3. az adminisztratív kapacitásépítési tevékenységek kidolgozása: célok kitűzése és a kiemelt intézkedések meghatározása;
4. összehangolás: a felelősség kialakítása;
5. az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések végrehajtása: a bevált gyakorlatok elfogadása

Az érdekelt felek bevonása az OECD adminisztratív kapacitásépítési intézkedéseinek kidolgozására vonatkozó megközelítés alapvető eleme, és a teljes önértékelési folyamat részét kell képeznie. Az érdekelt

¹⁷ Beleértve az irányító hatóságot, a közvetítő szerveket, a kedvezményezetteket és a nemzeti koordináló szerveket, valamint az uniós alapok kezelésében részt vevő egyéb irányító hatóságokat és közintézményeket.

felek bevonásának hatóköre és formája lépésenként/szakaszonként változik, továbbá a célkitűzésektől és a feladatoktól függ. Például 1. lépés: a mátrix kitöltése lehetőséget kínál arra, hogy az irányító hatóság különböző belső szervezeti egységeinek képviselői felmérjék a szervezet kapacitásait, azonosítsák a legfontosabb kihívásokat és meghatározzák a további részletes megbeszélések prioritásait. Amennyiben lehetséges, az irányító hatóság néhány külső érdekelt felet is bevonhat az első lépés végrehajtásába, például kérdőív vagy személyes konzultáció útján. 2. lépés: az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet célja, hogy az érdekelt felek szélesebb körének részvételével folytassa a különböző nézőpontok áttekintését, és validálja az 1. lépésben tett megállapításokat. A 3. és 4. lépés esetében az is fontos, hogy az irányító hatóság folyamatosan tájékoztassa az érdekelt feleket a kapacitásépítési intézkedések kidolgozásának és végrehajtásának előrehaladásáról, és folyamatosan összegyűjtse visszajelzéseiket.

Arra is szükség van továbbá, hogy az adminisztratív kapacitásépítési tevékenységek kidolgozása során az irányító hatóságok hatékony belső kommunikációt folytassanak és a részükről kellő elkötelezettség érvényesüljön. Például az irányító hatóság részéről a tevékenységet irányító csapatnak konszenzust kell kialakítania a kapacitásépítési célkitűzések, folyamatok és várt eredmények tekintetében. A csapatnak egyértelműen közölnie kell ezt az információt az irányító hatóság valamennyi munkatársával a megfelelő szemlélet kialakítása, az elvárások és hozzájárulások megfogalmazása és kezelése, valamint a különböző szervezeti egységek visszajelzéseinek és ötleteinek összegyűjtése érdekében. Ennek az elkötelezettségnek már az értékelés előtt is érvényesülnie kell, és az értékelés végéig (vagyis az adminisztratív kapacitásépítési tevékenységek befejezéséig) fenn kell maradnia.

1. lépés: A mátrix kitöltése

Az önértékelési mátrix kitöltésével elindul az OECD szerinti módszertan első lépése. A mátrix kitöltése során felmérésre kerül az irányító hatóság, így megkezdődhet a lehetséges kapacitáshiányok azonosítása, valamint előzetesen felmérhetők az irányító hatóság erősségei.

Célszerű, hogy az irányító hatóságok a mátrixot a munkatársak bevonásával lefolytatott csoportos megbeszélés alapján töltsék ki. Az önértékelési megbeszélés kétféle módon szervezhető meg: i. a különböző szervezeti egységek képviselői/munkatársai először egyénileg töltik ki a mátrixot, majd az irányító hatóság az eredmények alapján csoportos vitát szervezhet; ii. a munkatársak közösen vitatják meg és töltik ki a mátrixot. Az alkalmazott módszertől függetlenül a vita alapvető fontosságú, mivel segíthet a felismert erősségek és gyengeségek pontos meghatározásában, és felfedheti azokat a kapacitásbeli hiányosságokat, amelyek általában nem kapnak figyelmet. Az önértékelés megkezdése előtt az irányító hatóság a mátrixot kitöltő személyeket a téma háttérének ismertetésével, magyarázatokkal és iránymutatással segíti, beleértve az egyes konkrét témákkal és terminológiákkal kapcsolatos háttérismereteket is (például nem minden résztvevő rendelkezik ismeretekkel az emberierőforrás-menedzsment területén). Ezt a támogatást a mátrix kitöltésének teljes folyamata során biztosítani kell.

A mátrix kitöltésén (azaz a minősítésen) kívül célszerű, ha az irányító hatóságok a megbeszéléseket további dokumentumokban rögzítik. Például az irányító hatóság külön lapot vagy dokumentumot készíthet az egyes dimenziók besorolásának indoklására, azaz arra, hogy ez a dimenzió miért tekinthető jelentősnek vagy gyengének. Alternatív megoldásként az irányító hatóság a minősítés kiegészítése és indoklása céljából az egyes kapacitások rövid, minőségi jellegű ismertetésével is összefoglalhatja a megbeszéléseket.

A kitöltött mátrix és a megbeszélések eredményei együttesen nemcsak segíthetnek abban, hogy az irányító hatóság rangsorolja a kapacitásépítés legsürgetőbb területeit, hanem felhasználhatók az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet megszervezéséhez is (2. lépés). A technikai vagy operatív személyzettel való konzultáció ugyanolyan fontos, mint az irányító hatóságok egyes funkcionális területeinek felső vezetőivel, valamint a nemzeti koordináló szervvel folytatott megbeszélés. Ez néha

nehézségekbe ütközhet az irányító hatóság személyzete számára, és fontolóra lehet venni egy független, külső harmadik fél bevonását az interjúk/kerekasztal-megbeszélések lebonyolításába.

Az irányító hatóság a mátrixkitöltési feladat jobb elvégzése érdekében további információkat is gyűjthet. Ezek alapján az irányító hatóság kapacitásainak önértékelése megbízhatóbb lehet, mivel a csak egyetlen információforrás figyelembevétele hiányos vagy kiegyensúlyozatlan pillanatképet adhat az aktuális helyzetről. További információkra egyszerű felméréssel, értékelési dokumentumok tanulmányozásával és fókuszcsoport-megbeszélések szervezésével lehet szert tenni. A kiegészítő információgyűjtés és a mátrix kiegészítik egymást. Például a meglévő dokumentált információk összegyűjtése és egy rövid kérdőív segíthet a mátrix kitöltésében. Az interjúk és/vagy fókuszcsoport-megbeszélések eredményei beépülhetnek a mátrixba, vagy felhasználhatók a mátrix validálására és finomítására. A mátrix felhasználható a kérdőív megtervezésére, illetve az interjúk, kerekasztal-megbeszélések vagy fókuszcsoport-megbeszélések strukturálására. Az irányító hatóság az értékelést adott esetben kiterjesztheti az irányítási és kontrollrendszer más szerveire is, beleértve az Igazolató Hatóságot/számviteli funkciót, a nemzeti koordináló szerveket különösen akkor, ha az irányító hatóság a feladatai egy részét más szervekre ruházza át.

Az 0 tartalmazza azon témák listáját, amelyekre az irányító hatóságok további információgyűjtése összpontosul, valamint a potenciálisan hasznos információforrásokat. Hasonlóképpen, az Európai Bizottság gyakorlati eszköztárának 1. melléklete a struktúrákkal, az emberierőforrás-menedzsmenttel, a rendszerekkel és eszközökkel kapcsolatos olyan kérdéseket is felsorol, amelyek segítik az irányító hatóságokat az értékeléshez szükséges információk összegyűjtésében.

2. lépés: Az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet: együttműködés az erősségek, gyengeségek és lehetőségek azonosítása érdekében

A háttér-információk összegyűjtését és alapos mérlegelését követő lépés a belső és külső érdekelt felek – a fókuszcsoport-vitában részt vevő és más érdekelt felek – egynapos interaktív munkaértekezletre történő összehívása.

Az OECD a munkaértekezleti folyamat strukturálása során a résztvevőkkel elvégeztette az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek (SWOT) elemzését. Ezt követően megvitatták a lehetséges megoldásokat, valamint azt, hogy miként lehetne az irányító hatóság erősségeit tovább erősíteni, az azonosított lehetőségeket pedig kiaknázni. Ez a módszertan megtalálható az Európai Bizottság gyakorlati eszköztárában is.

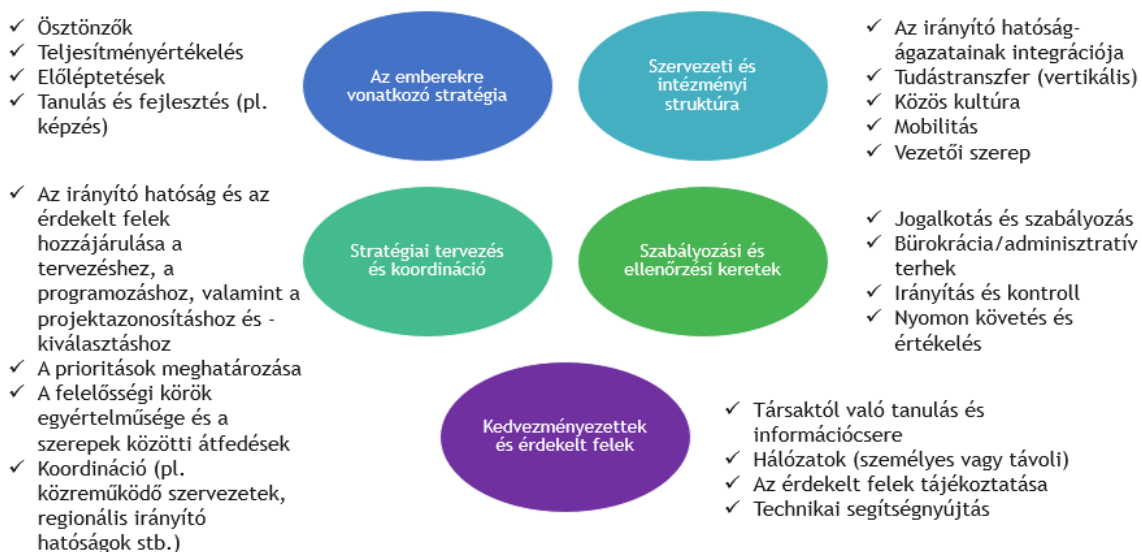
Az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet előkészítése

A munkaértekezlet előtt az irányító hatóság az elemzési keret mind az öt dimenziójában olyan sürgető témákat és kérdéseket azonosít, amelyek az információgyűjtési lépés során felmerültek. A kitöltött adminisztratív kapacitásépítési önértékelési mátrix különösen hasznos lehet itt, mivel egyértelműen rávilágít az észlelt gyengeségekre. Szükség esetén a mátrixot a munkaértekezletet követően tovább lehet finomítani úgy, hogy tükrözze az érdekelt felek szélesebb körétől szerzett további ismereteket.

A munkaértekezlet helyszínén elhelyezett – általában az OECD elemzési keretének egyes pilléreihez (vagyis emberek, szervezetek, stratégiai tervezés stb.) – rendelt asztalok lehetővé teszi, hogy a résztvevők egy-egy konkrét témán együtt dolgozhassanak. Minden asztalnál különböző típusokba sorolható érdekelt felek (pl. irányító hatóság, közreműködő szervezetek, kedvezményezettek stb.) és különböző funkciókat vagy tevékenységeket (pl. emberierőforrás-gazdálkodás, stratégiai tervezés, kommunikáció stb.) ellátó érdekelt felek dolgoznak együtt. Fontos, hogy az irányító hatóság a munkaértekezlet előtt meghatározza, hogy a résztvevők közötti megfelelő egyensúly biztosítása érdekében a résztvevők milyen körét rendeli az egyes asztalokhoz.

Minden asztalnál van egy flipchart tábla és egy marker. Az asztalnál feldolgozandó témának és a legfontosabb megvizsgálandó kérdéseknek – amelyeket az információgyűjtés során azonosítottak – a résztvevők megérkezésekor már szerepelniük kell a flipchart táblán, hogy a résztvevők tudják, hová menjenek. Fontos, hogy az irányító hatóság – a megfelelően vegyes résztvevői kör kialakítása érdekében – segítsen a résztvevőket a megfelelő asztalokhoz irányítani. Az irányító hatóságok dönthetnek úgy, hogy előre kiosztják az ülőhelyeket, vagy a résztvevők érkezésekor segítik a résztvevők ültetését. A 3. ábra bemutat egy lehetséges teremrendezést – minden ovális jel egy-egy asztalt jelent, feltüntetve az adott asztalnál megvitatásra kerülő, az 1. lépésben levont tanulságok alapján meghatározott témát, valamint néhány megvitatandó kulcsfontosságú problémát.

3. ábra: Asztaltémák és azonosított problémák egy adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezleten: példa



Az irányító hatóságnak a munkaértekezlet előtt is ki kell választania és fel kell készítenie egy munkatársát, aki asztalfelelősként a munkaértekezlet során irányítja az asztalnál folyó vitát. Ajánlott továbbá, hogy amikor már mindenki jelen van az asztalnál, jelöljenek ki egy személyt, aki a jegyzőkönyvet készíti a vitáról.

Az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet lebonyolítása

A munkaértekezlet általában négy ülésből, valamint egy ebédszünetből áll.

1. **Miért vagyunk itt:** az irányító hatóság bevezetője az önértékelési folyamathoz és a munkaértekezlet tartalmának ismertetése.
2. **Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek:** a résztvevők minden asztalnál a saját témájukra összpontosítanak, megvitatják a problémát és a flipchart táblákon rögzítik, hogy mit tartanak az irányító hatóság erősségeinek, és ezekre építve milyen lehetőségeket látnak, illetve rögzítik az irányító hatóság gyengeségeit vagy az előtte álló kihívásokat is, beleértve ezek lehetséges kiváltó okait, és azt, hogy ki segítheti elő ezek megoldását. Bár fontos, hogy néhány előre meghatározott kulcsfontosságú téma megvitatásra kerüljön, a résztvevők számára mozgásteret és rugalmasságot kell biztosítani ahhoz, hogy más témákat is felvessenek. Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzésének megvitatását követően a résztvevők azonosítanak 3 vagy 4 olyan prioritási területet, amelyekkel véleményük szerint az irányító hatóságnak foglalkoznia kell. Az asztalfelelősök röviden (asztalonként 5–7 percen)

ismertetik az azonosított és megvitatott erősségeket, kihívásokat és kiemelt kérdéseket. Az asztalfelelősök egyenkénti prezentációja után az irányító hatóság megnyitja a vitát arról, hogy, mit gondolnak a munkaértekezlet résztvevői a megállapításokról, ideértve azt is, hogy minden téma szóba került-e, illetve van-e bármilyen további megfontolandó tényező.

3. **A megoldások keresése:** Az ebédszünet után a résztvevők visszatérnek az asztalaikhoz, és a délelőtti azonosított 3 vagy 4 prioritás alapján megpróbálnak minden prioritásra és kapcsolódó kérdésre minél több – rövid és hosszú távú – megoldást találni. Megvizsgálják a megoldás kidolgozásához szükséges lépéseket, felméri, hogy kik lehetnek a megoldás végrehajtását elősegítő fő szereplők, és áttekintik, hogy milyen eszközökre/mechanizmusokra van szükségük a fellépéshez. Ebben az utolsó szempontban főleg azt kell megfontolni, hogy az eszközök/mechanizmusok az irányító hatóság feladatkörén/felelősségi területén belül vagy kívül vannak-e. Fontos, hogy a gondolkodás ne korlátozódjon a lehetségesnek tűnő vagy ismert megoldásokra, hanem a résztvevők innovatív megoldásokban is gondolkodjanak. Körülbelül 90 perc elteltével az asztalok (asztalonként 5–7 percben) ismét bemutatják a nagyobb csoportnak azokat a megoldásokat, amelyeket véleményezés és megvitatás céljából azonosítottak. Ezek a megoldások felvázolhatók a flipchart táblákon is.
4. **Következtetések és a következő lépések:** A munkaértekezlet végén az irányító hatóság kiemelhet néhányat a nap folyamán előterjesztett néhány kulcsfontosságú ötlet közül, és tájékoztathatja az érdekelt feleket az adminisztratív kapacitásépítési ütemterv kidolgozásának soron következő lépéseiről, beleértve a lehetséges ütemtervet is.

A munkaértekezletet követően nagyon hasznos, ha az irányító hatóság csapata átgondolja, hogy mit hallottak és tanultak, mivel mindez közvetlenül beépül majd az adminisztratív kapacitásépítési fellépésekbe. A flipchart oldalak e tevékenység támogatásának alapvető eszközei. Határozottan ajánlott olyan általános elemzést készíteni, amely dokumentálja az információgyűjtési szakasz és a munkaértekezlet megállapításait (1. és 2. lépés). Ez egyértelműen rögzíti az alapvető kapacitásproblémákat és kapacitáshiányokat, valamint a konkrét kapacitási kihívások leküzdésének átfogó céljait.

2. háttérmagyarázat: Típek egy „virtuális” munkaértekezlet lebonyolításához (pl. a Covid19-cel kapcsolatos korlátozások miatt)

A Covid19-cel kapcsolatos korlátozásoktól függően a munkaértekezlet virtuálisan is megtartható. Bár a különböző személyes csoporttalálkozók előnyeit az online munkaértekezletek nehezen tudják biztosítani, mégis több ember számára teszik lehetővé a részvételt úgy, hogy csak kisebb zavart okoznak a programjukban (pl. utazás miatt).

A videókonferencia-eszközök, például a Zoom vagy a Microsoft Teams „melléktermek” funkciójával szimulálhatók a tematikus asztalok. A csevegőfunkcióban a résztvevők valós időben kérdezhetnek vagy észrevételeket tehetnek, és az olyan interaktív eszközök, mint a Groupmap vagy a Padlet, segíthetnek a beszélgetés strukturálásában.

Általában az online munkaértekezletek időtartamát célszerű két órára korlátozni – ezen a ponton túl csökken a résztvevők közötti interakció. Az online munkaértekezletek bevált gyakorlata, hogy az adott időkeretet több tevékenység elvégzésére osztják fel. A kapacitásépítésről szóló online munkaértekezlet keretében például az irányító hatóság vezetőinek bevezetője után kerülhetne sor arra, hogy a résztvevők az egyes „melléktermekben” részletesebben megvitatnák a konkrét témákat. Ha e megbeszélésekről a csoport visszajelzést kap, akkor a résztvevők érezhetik az előrehaladást, és a soron következő lépések tárgyalhatók.

3. lépés: Kapacitásépítési intézkedések kidolgozása

Amint a 2. és a 3. lépés lezárult, az irányító hatóság készen áll az intézkedéssorozat kidolgozására. Az Európai Bizottság gyakorlati eszköztára olyan technikákat kínál, amelyek segítik az irányító hatóságokat abban, hogy eljussanak az aktuális helyzet elemzésétől (pl. az információgyűjtés és az adminisztratív kapacitásépítési munkaértekezlet során tett megállapítások) az intézkedések azonosításáig, nevezetesen odáig, hogy problémafa használatával és a változás elméletének felépítésével feltérképezzék a beavatkozási logikát.

Előfordulhat, hogy nem lehetséges az összes intézkedési területtel vagy a munkaértekezleten azonosított valamennyi intézkedéssel foglalkozni. Ezért fontos, hogy az irányító hatóság a) rangsorolja, ami reális, és mérlegelje az intézkedések sorrendjét; b) megvitassa az érdekelt felekkel, hogy miért az adott kérdésekkel kíván foglalkozni. Az irányító hatóságok kidolgozhatnak egy minden lehetséges fellépést magában foglaló adminisztratív kapacitásépítési ütemtervet, amely rendkívül értékes lehet, ugyanakkor az intézkedések végrehajtásához szükséges idő és erőforrások tekintetében realiztikusnak kell lennie, és megfelelően kezelnie kell az érdekelt felek elvárásait.

Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések kidolgozása iteratív folyamat. Az irányító hatóság ezzel foglalkozó csapata várhatóan több alkalommal fog összeülni, hogy finomítsa a munkáját. Előfordulhat továbbá, hogy az intézkedési tervek újragondolása és az új elemek végrehajtására vonatkozó ötletek kidolgozása miatt rendszeres időközönként konzultálni szeretnének az egyes dimenziókban érintett kulcsfontosságú érdekelt felekkel. Emellett az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések tekintetében három elvet is szem előtt kell tartani. Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések legyenek:

1. realiztikusak;
2. kölcsönösen egymást erősítők;
3. rövid, közép- és hosszú távúak, hogy gyors nyereseményeket érjenek el, amit fenntarthatóbb előnyök követnek.

Emellett alapvető fontosságú, hogy a felső vezetés elkötelezze magát a változás mellett, és támogassa azt.

Az öt irányító hatósággal közös kísérleti projektben az összes intézkedést egy áttekintő táblázatban¹⁸ foglalták össze, amely számos általános jellemzőt tartalmazott:

- **Preambulum:** a művelet okát leíró szöveg, megadva a releváns összefüggéseket;
- **Az adminisztratív kapacitás pillérei:** konkrét intézkedések vagy kezdeményezések csoportosítása az öt pillérbe – munkatárs-menedzsment, szervezeterányítás, stratégiai tervezés és koordináció, kedvezményezett támogatása és az érdekelt felek kezelése, valamint keretfeltételek. Ezek a pillérek struktúrát biztosítanak a magas szintű stratégiai célok megfogalmazásához, és segítik az intézkedések szisztematikusabb szervezését. Míg az önértékelési eszköz általános keretet biztosít, az irányító hatóság úgy csoportosíthatja az intézkedéseket, hogy az a számára a legátláthatóbb és legműködőképesebb legyen.
- **Projektek/intézkedések:** az önértékelés és az adminisztratív kapacitásépítési tervezés folyamata során azonosított kihívások és hiányosságok kezelésére irányuló konkrét kezdeményezések; a projekteknek meg kell határozniuk az elérni kívánt eredményeket.
- **Felelős szerv:** az intézkedések elszámoltathatóságának biztosítása érdekében minden fellépéshez tartoznia kell egy felelős szervnek és azonosított végrehajtó érdekelt feleknek. Néha a felelős szerv az egyetlen végrehajtó érdekelt fél. Más esetekben a végrehajtás biztosítása

¹⁸ A mintatáblázat *A kohéziós politika keretébe tartozó uniós alapok irányításának megerősítése: Adminisztratív kapacitásépítési ütemtervek*, OECD jelentésben található, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, 1.1. táblázat, 31. oldal.

érdekében más szereplők is csatlakozhatnak a felelős szervhez. Ideális esetben az elszámoltathatóságnak az irányító hatóság irányítási szintjén is érvényesülnie kell.

- **Időzítés:** a fellépéseknek időhöz kötöttnek kell lenniük, de az időkeret vagy a specifikusság mértéke rugalmas. Az intézkedések sorrendjének meghatározása, az egyidejűleg túl sok intézkedés elkerülése, valamint az intézkedések befejezésének biztosítása érdekében fontos az időzítés egyértelmű figyelembevétele. Az időzítés az elszámoltathatóságot is támogatja.
- **Erőforrások:** az intézkedésekhez becsült erőforrások rendelkeznek. Az erőforrások magukban foglalhatják a finanszírozást, az emberi erőforrásokat és a szükséges készségeket vagy szakértelmet, valamint az infrastruktúrát, pl. informatikai eszközöket stb.
- **Eredmények, mérföldkövek/referenciaértékek.** Az eredmények azt tükrözik, amit az irányító hatóságnak a fellépése eredményeként várhatóan meg kell valósítania, ilyen például egy standardokat meghatározó belső dokumentum vagy egy kedvezményezett munkaeртеkezlet. A mérföldkövek és a referenciaértékek olyan kulcsfontosságú intézkedéseket vagy tevékenységeket emelnek ki, amelyeket a folyamatban végre kell hajtani, és eszközként szolgálnak annak eldöntéséhez, hogy az irányító hatóság jó úton halad-e a fellépésének megvalósításához. Ha ezeket a jellemzőket is figyelembe vesszük, azoknak reálisnak és mérhetőnek kell lenniük.

Az Európai Bizottság gyakorlati eszköztára (5. rész 5.1. szakasza: Az ütemtervek strukturális elemei) alternatív mintatáblázatot tartalmaz, amely az OECD által kidolgozott elemzési keret köré épül. Ez a mintatáblázat a fent felsoroltakon kívül további mutatókat, finanszírozási forrásokat és költségvetéseket is tartalmaz. Az irányító hatóságok saját igényeiknek megfelelően beépíthetik ezeket a jellemzőket cselekvésiterv-táblázatukba.

Ezen túlmenően az intézkedéseket egy, az intézkedések előrehaladásával folyamatosan frissülő dokumentumba is be lehet építeni. Az irányító hatóságoknak az intézkedéseik meghatározásakor a következő ellenőrző listát célszerű figyelembe venniük:

- ✓ egyértelmű, konkrét és közérthető nyelvezet használata;
- ✓ az intézkedések száma korlátozott (a minőség fontosabb, mint a mennyiség);
- ✓ az intézkedések reálisak, és azokat maga az irányító hatóság végre tudja hajtani;
- ✓ az intézkedések az irányító hatóság kapacitására összpontosítanak (azaz nem csak a közreműködő szervezetekre/kedvezményezettek);
- ✓ az eredmény megosztható az irányító hatóságon belüli érintett szereplőkkel;
- ✓ az eredmény igény esetén nyilvánosan elérhető lehet.

4. lépés: Összehangolás: a felelősség kialakítása

Az irányító hatóságnak az adminisztratív kapacitásépítési ütemterv elkészítése után a munka validálása érdekében újra össze kell hívnia a munkaeртеkezleten részt vevő érdekelt feleket. Ez lehetőséget kínál arra, hogy az érdekelt felek kifejezhessék véleményüket és az intézkedések iránti támogatásukat. Remélhetőleg csak kisebb kiigazításokra lesz szükség az ütemterv véglegesítéséhez és a végrehajtási folyamat elindításához. Az irányító hatóságok az adminisztratív kapacitásépítési ütemtervet annak véglegesítésekor szélesebb közönséggel is megoszthatják, beleértve az irányító hatóság teljes személyzetét az irányító hatóság működésének helyet biztosító minisztériumon belül (ha kívánatos és/vagy indokolt), a közreműködő szervezeteket, a kedvezményezetteket és akár a nyilvánosságot is (például adott esetben közzétehetik a honlapon). Az irányító hatóságok rendszeresen frissítéseket is közzétehetnek a kapacitásépítési intézkedéseik végrehajtásában elért eredményeikről.

Az adminisztratív kapacitásépítési ütemterv kidolgozási folyamatában alapvető fontosságú az érdekelt felek bevonása, hogy a támogatás és a felelősségvállalás a teljes adminisztratív kapacitásépítési ciklus tekintetében – a kapacitásbeli hiányosságok azonosításától a hiányosságok kezelésére irányuló

intézkedések kidolgozásáig, valamint ezen intézkedések hatékonyságának megfelelő időben történő meghatározásáig – biztosítható legyen.

5. lépés: Az adminisztratív kapacitásépítési intézkedések végrehajtása: a bevált gyakorlatok elfogadása

A különböző irányító hatóságok kétségtelenül eltérő típusú kapacitásépítési intézkedéseket fognak azonosítani és végrehajtani. A kapacitásbeli hiányosságoktól, az emberi és intézményi erőforrásoktól, a munkakultúrától stb. függően az intézkedések végrehajtásának módja is eltérő lesz. Mindazonáltal léteznek olyan bevált gyakorlatok, amelyek a legtöbb – ha nem az összes – irányító hatóságra alkalmazhatók. Ezek a bevált gyakorlatok elsősorban a kísérleti projektben részt vevő öt irányító hatóság tapasztalataiból származnak. Ajánlott, hogy az irányító hatóságok vegyék fontolóra e bevált gyakorlatok elfogadását, és igazítsák azokat az igényeikhez.

- Egyértelmű struktúrák és csoportok létrehozása az adminisztratív kapacitásépítési ütemtervek végrehajtására, valamint a végrehajtás elősegítése érdekében az irányító hatóság személyzetének és szakértelmének mozgósítását biztosító mechanizmusok kidolgozása. Például a 2014–2020-as időszakra vonatkozó „Közlekedési infrastruktúra, Környezet és Fenntartható Fejlődés” operatív program görög irányító hatósága végrehajtási csoportokat hozott létre, amelyeket olyan munkatársak koordinálnak, akik nem tagjai az irányító hatóság vezetőségének. Őket az ütemterv „bajnokai” elnevezésű – a csapatok támogatására önkéntesen vállalkozó vezetőket alkotó csoport – támogatja.
- A különböző végrehajtó csoportok a saját igényeiknek megfelelően a csoporthoz tartozó bármelyik „bajnokkal” konzultálhatnak, nincs minden egyes csoporthoz külön „bajnok” hozzárendelve.
- Intézkedési tervek kidolgozása. Bár az ütemterv alapvető információkkal szolgálhat az intézkedésekről, például a felelős szervekről, a végrehajtó szervekről, az általános időbeli ütemezésről és a mérföldkövekről stb., mégis hasznos az azonosított intézkedésekre vonatkozó részletes végrehajtási tervek kidolgozása. Például a személyzet elkötelezettségének javítására irányuló intézkedési terv kidolgozása olyan tevékenység, amelyet a horvát és a lengyelországi Lubelskie-ben működő irányító hatóság a kísérleti projekt részeként végrehajtott.
- A végrehajtó csoportok közötti rendszeres kommunikáció és interakció biztosítása, különösen az egymással összefüggő fellépések vonatkozásában. A rendszeres találkozók, munkaértekezletek vagy az új információk megosztására szolgáló online platformok segíthetnek ennek megvalósításában.
- Rövid dokumentum(ok) készítése, amely(ek) összefoglalják az egyes konkrét intézkedések végrehajtása során tett megállapításokat és a levont tanulságokat. Például a spanyolországi Extremadura irányító hatósága az OECD segítségével összegzi az általa végzett stratégia-meghatározó művelet során tett megállapításokat, amelyet egy stratégiai programozási eszköztár egészít ki. Bulgária „Növekvő régiók” operatív programjának irányító hatósága a kapacitáshiányok elemzésére irányuló konzultációs folyamatokhoz eszköztárat fog kidolgozni, amely magában foglalja a megfelelő konzultációs képzés vagy a támogató eszközök kialakítását is. Az ilyen jellegű dokumentáció különböző típusú fellépésekre alkalmazható, és olyan intézményi emlékezetet hoz létre, amely segíti az irányító hatóságokat a jövőbeni hasonló feladatok elvégzésében.

A. melléklet: Információgyűjtés

Ez a melléklet azokat az irányító hatóságokat támogatja, amelyek az értékeléshez szükséges előzetes felmérés első lépéseként nem az önértékelési mátrix kitöltésével kívánják információkat gyűjteni.

A témák tekintetében az irányító hatóság a következőkről gyűjthet információkat:

- **Emberek**
 - Általános foglalkoztatási keret
 - Stratégiai humánerőforrás-tervezési gyakorlatok
 - Munkaerő-felvételi és előléptetési eljárások
 - Javadalmazási rendszer
 - Teljesítményértékelési gyakorlatok
 - Rendelkezésre álló képzési lehetőségek
- **Szervezet**
 - Vezetői szerep
 - Az irányító hatóság operatív stratégiájával és gyakorlataival kapcsolatos szervezeti rend és felelősségi körök
 - Belső kommunikációs gyakorlatok
 - A műveletekkel és a teljesítménnyel kapcsolatos nyomon követést és jelentéstételt támogató gyakorlatok
- **Stratégiai tervezés, koordináció és végrehajtás**
 - Azok a szereplők (minisztériumok, ügynökségek, szubnacionális hatóságok, közreműködő szervezetek, kedvezményezettek és mások), akikkel az irányító hatóság szorosan együttműködik a programjának irányítása és végrehajtása érdekében.
 - Koordinációs mechanizmusok a szereplőkkel való hatékony információcsere biztosítására
 - A teljesítmény nyomon követése és értékelése
- **Kedvezményezettek és érdekelt felek**
 - A kedvezményezettek és más külső érdekelt felek bevonása a releváns programtervezési és -végrehajtási folyamatokba
 - Képzési és támogatási programok a kedvezményezettek számára
 - Kommunikáció a külső érdekelt felekkel
- **Keretfeltételek**
 - Külső kihívások, például feltételrendszer, közbeszerzési eljárások, külső ellenőrzések stb.
 - Az eredményes programirányítást és -végrehajtást érintő lehetséges kockázatok

Az önértékelési mátrixon kívül az irányító hatóságok legalább három különböző információforrás alapján mérhetik fel az adminisztratív kapacitásukat. Ezek a következők:

1. **Az irányító hatóság meglévő információi**, beleértve a stratégiai/operatív tervezési dokumentumokat, szervezeti ábrákat és struktúrákat, döntéshozatali protokollokat, a már

összegyűjtött adatokat és információkat (pl. HR-információk, kedvezményezettekre vonatkozó információk stb.).

2. **Rövid, célzott kérdőív**, amellyel a belső (az irányító hatóságon és az irányítási és kontrollrendszeren belüli) és a külső érdekelt felek (pl. kedvezményezettek) véleményét mérik fel.
3. Különböző szereplőkkel – beleértve az irányító hatóság, a közreműködő szervezetek, a nemzeti koordináló szerv, a kedvezményezett és a kedvezményezettet támogató szervezetek, a monitoringbizottság stb. képviselőit – folytatott **interjúk/kerekasztal-beszélgetések/fókuszcsoporth-megbeszélések**. E beszélgetések során információt lehet kérni a következőkről:
 - Az irányító hatóság kapacitásai, például:
 - Észszerű-e az irányító hatóság felépítése és szervezete az érdekelt felek szempontjából, és elősegíti-e az érdekelt felek szervezeti/technikai szükségleteik kielégítését vagy céljaik elérését?
 - Az irányító hatóság szervezete, például:
 - Mennyire ismerik az érdekelt felek az irányító hatóság működését?
 - Hogyan látják az érdekelt felek az irányító hatóság eljárásait és folyamatait? Mit javítanának?
 - Az irányító hatóság stratégiai tervezése, koordinációja és kommunikációja, például:
 - Mennyire jól illeszkednek a programcélkitűzések más stratégiai célkitűzésekhez, például a regionális fejlesztéshez?
 - Mennyire kedvező az érdekelt felek körében a koordinációs mechanizmusok működésének megítélése?
 - Mennyire hatékonyan kommunikál az irányító hatóság az érdekelt felekkel az új ismeretekről, tevékenységekről, lehetőségekről, kockázatokról stb.?
 - A kedvezményezettek és az érdekelt felek bevonása és támogatása, például:
 - Az irányító hatóság a programvégrehajtás módjának meghatározása, a felhívások megtervezése stb. során mennyire vonja be az érdekelt feleket, illetve mennyire működik együtt velük?
 - Mennyire van az irányító hatóságnak világos képe a kedvezményezettek kapacitásáról – erősségeikről és hiányosságairól – és mennyire eredményes az irányító hatóság általi támogatás?
 - Milyen gyakori vagy milyen hatékony a potenciális kedvezményezettekkel való együttműködés?
 - Keretfeltételek, például:
 - Milyen keretrendszerbeli korlátokat tapasztalnak az érdekelt felek, pl. adminisztratív eljárások, nyomkövetési és ellenőrzési mechanizmusok stb., és mi működik zökkenőmentesen?

A projektekkel kapcsolatos további információkért látogasson el az alábbi weboldalra:

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

Az OECD vonatkozó munkájával kapcsolatos további információkért látogasson el az alábbi weboldalra:

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

