

ZELFBEOORDELINGSINSTRUMENT VOOR BESTUURLIJKE-CAPACITEITSOPBOUW

voor beheersautoriteiten van EU-fondsen in het
kader van het cohesiebeleid



Zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw voor beheersautoriteiten van EU-fondsen in het kader van het cohesiebeleid

Oorspronkelijk gepubliceerd door de OESO in het Engels onder de titel: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OESO 2021, https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Deze vertaling is niet door de OESO gemaakt en mag niet als een officiële vertaling van de OESO worden beschouwd. De kwaliteit van de vertaling en de samenhang ervan met de tekst in de oorspronkelijke taal van het werk vallen uitsluitend onder de verantwoordelijkheid van de auteur (s) van de vertaling. In geval van discrepantie tussen het oorspronkelijke werk en de vertaling wordt alleen de tekst van het oorspronkelijke werk als geldig beschouwd.

© 2022 Europese Commissie voor deze vertaling

Inhoudsopgave

1 WAT IS HET ZELFBEOORDELINGSINSTRUMENT VOOR BESTUURLIJKE-CAPACITEITSOPBOUW?	3
Achtergrond en doelstellingen	3
Reikwijdte en methodologie: Gebruik van het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw	6
2 DE ZELFBEOORDELINGSMATRIX VOOR BESTUURLIJKE-CAPACITEITSOPBOUW	9
Inleiding	9
ZELFBEOORDELINGSMATRIX VOOR BESTUURLIJKE-CAPACITEITSOPBOUW	12
PIJLER 1: MENSEN	12
PIJLER 2: ORGANISATIE	18
PIJLER 3: STRATEGISCHE PLANNING, COÖRDINATIE EN UITVOERING	23
PIJLER 4: BEGUNSTIGDEN EN BELANGHEBBENDEN	30
3 HET OESO-TRAJECT VOOR DE ONTWIKKELING VAN MAATREGELEN VOOR BESTUURLIJKE-CAPACITEITSOPBOUW	33
Inleiding	33
De OESO-methode voor de ontwikkeling van maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw	34
Stap 1. Invullen van de matrix	35
Stap 2. De workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw: samenwerken om sterke punten, zwakke punten en kansen in kaart te brengen	36
Stap 3. Ontwikkeling van maatregelen voor capaciteitsopbouw	38
Stap 4. Alle elementen samenbrengen: betrokkenheid tot stand brengen	40
Stap 5. Maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw uitvoeren: goede praktijken vaststellen	41
Annex A. Verzamelen van informatie	42

1

WAT IS HET ZELFBEOORDELINGSINSTRUMENT VOOR BESTUURLIJKE- CAPACITEITSOPBOUW?

Achtergrond en doelstellingen

Het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw is ontworpen voor nationale en regionale beheersautoriteiten in de lidstaten van de Europese Unie. Het is bedoeld om beheersautoriteiten van EU-fondsen in het kader van het cohesiebeleid te helpen beter inzicht te krijgen in de sterke punten en zwakheden van hun bestuurlijke en investeringsbeheercapaciteiten, te beoordelen in hoeverre hun capaciteit de doeltreffende uitvoering van hun programma¹ in de loop van de tijd ondersteunt, en gerichte oplossingen te ontwikkelen om capaciteitstekorten aan te pakken. Het versterken van de bestuurlijke capaciteit van een beheersautoriteit draagt bij tot een doeltreffendere instelling en steunt ook een beter investeringsbeheer en betere investeringsresultaten. Dit zelfbeoordelingsinstrument bestrijkt een uitgebreide reeks perspectieven met betrekking tot de bestuurlijke capaciteit, waardoor andere autoriteiten die EU-middelen in het kader van het cohesiebeleid bestemmen en beheren, waaronder de certificeringsautoriteit/de boekhoudfunctie, nationale coördinerende instanties enz., er ook gebruik van kunnen maken en ervan kunnen profiteren, indien nodig met enkele aanpassingen.

Dit zelfbeoordelingsinstrument biedt subjectieve evaluatie-elementen, aangevuld met inzichten en goede praktijken om beheersautoriteiten te ondersteunen bij het ontwikkelen van acties ter versterking van de capaciteiten die relevant zijn voor hun administratieve behoeften en prioriteiten. Meer bepaald kunnen nationale en regionale beheersautoriteiten van EU-fondsen in het kader van het cohesiebeleid dit instrument gebruiken om:

- de bestuurlijke capaciteitstekorten van de beheersautoriteit bij het beheer van EU-middelen in kaart te brengen en te prioriteren;
- acties voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw te ontwikkelen om vastgestelde tekorten aan te pakken;
- de zelfevaluatie van de geboekte vooruitgang in de loop van de tijd te vergemakkelijken.

¹ In de programmeringsperiode 2021-2027 is de term "operationeel programma" vervangen door de term "programma". In dit document wordt de geactualiseerde term gebruikt, behalve indien specifiek wordt verwezen naar operationele programma's die in de programmeringsperiode 2014-2020 zijn uitgevoerd.

Dit zelfbeoordelingsinstrument is gebaseerd op capaciteit-opbouwende activiteiten, (waaronder de ontwikkeling van stappenplannen voor de opbouw van de bestuurlijke capaciteit, samen met de vijf beheersautoriteiten² die deelnemen aan een pilotproject van de Europese Commissie dat gericht is op het versterken van de bestuurlijke capaciteit voor het beheer van EU-middelen in het kader van het cohesiebeleid (Vak 1). Dit zelfbeoordelingsinstrument is niet bedoeld om de algemene prestaties van een beheersautoriteit inzake de uitvoering van een EU-programma, afzonderlijke prioritaire assen of de verwezenlijking van specifieke doelstellingen, te beoordelen. Evenmin is het de bedoeling om de prestaties van een individuele beheersautoriteit te evalueren en te vergelijken ten opzichte van haar gelijken in eigen land of in verschillende EU-lidstaten.

Vak 1. Het pilotproject van de Europese Commissie: *Vroegtijdige opbouw van bestuurlijke capaciteit voor de periode na 2020*

Dit zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw vindt zijn oorsprong in het pilotproject van de Europese Commissie *Vroegtijdige opbouw van bestuurlijke capaciteit voor de periode na 2020*³, dat in samenwerking met de OESO en vijf beheersautoriteiten is opgezet. Het project biedt nationale en regionale beheersautoriteiten praktische steun om hun bestuurlijke capaciteit voor het beheren van EU-fondsen in het kader van het cohesiebeleid te versterken, met name in voorbereiding op de programmeringsperiode 2021-2027, en daarna.

Het pilotproject bestond uit twee fasen. In fase 1 werden capaciteitstekorten in kaart gebracht die de deelnemende beheersautoriteiten vaststelden op vier gebieden die essentieel zijn voor een doeltreffend beheer en gebruik van de fondsen van het cohesiebeleid: i) mensen, ii) organisatie, iii) strategie en iv) randvoorwaarden. Deze fase hielp om vast te stellen waar de beheersautoriteiten bestuurlijke capaciteit en capaciteit op het gebied van investeringsbeheer moesten opbouwen of versterken om hun mandaten beter te kunnen vervullen. Dit heeft geleid tot het opstellen van stappenplannen voor de opbouw van bestuurlijke capaciteit voor elke deelnemer aan het pilotproject. De stappenplannen bevatten realistische acties die de beheersautoriteiten hebben vastgesteld en die hen zouden kunnen helpen de uitdagingen op het gebied van de bestuurlijke capaciteit aan te pakken die door individuele onderzoeken aan het licht zijn gekomen. Fase 1 resulteerde in een syntheseverslag – *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps (versterking van het beheer van middelen uit EU-fondsen in het kader van het cohesiebeleid: stappenplannen voor de opbouw van bestuurlijke capaciteit)*⁴ – dat in januari 2020 is gepubliceerd. Fase 2 is gericht op de uitvoering van een beperkt aantal acties voor capaciteitsopbouw die in fase 1 zijn vastgesteld, en op de verspreiding van de bevindingen en resultaten van het project op het niveau van alle EU-lidstaten, onder meer via het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw.

Het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw vormt een aanvulling op de *stappenplannen van de Europese Commissie voor de bestuurlijke-capaciteitsopbouw — praktische*

² De beheersautoriteit van het operationele programma "Regio's in groei" in Bulgarije; de beheersautoriteit van het operationele programma "Concurrentievermogen en cohesie" in Kroatië; de beheersautoriteit van het operationele programma "Vervoersinfrastructuur, milieu en duurzame ontwikkeling" in Griekenland; de beheersautoriteit van het regionale operationele programma voor Lubelskie Voivodship in Polen; en de beheersautoriteit van het regionale operationele programma voor Extremadura in Spanje.

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>

toolkit⁵, en het *EU-competentiekader voor het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds*⁶. Samen vormen deze een uitgebreid pakket ter ondersteuning van de opbouw van bestuurlijke capaciteit bij de autoriteiten die de fondsen van het cohesiebeleid beheren. Elk element vult het andere aan door op verschillende manieren bij te dragen tot de capaciteitsopbouw. Met name:

- **De stappenplannen van de Europese Commissie voor de bestuurlijke-capaciteitsopbouw – praktische toolkit** (“praktische toolkit van de Europese Commissie”) bieden inspiratie voor het ontwikkelen van stappenplannen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw. De *praktische toolkit* bestaat uit zes delen die de belangrijkste stappen in het proces voor de ontwikkeling van stappenplannen weergeven, voortbouwend op de ervaringen met het pilotproject voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw.

Het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw vormt een aanvulling op de praktische EU-toolkit door: a) het aanbieden van een zelfbeoordelingsmatrix om beheersautoriteiten te helpen op alomvattende en gestructureerde wijze inzicht te verkrijgen in hun “as is”-situatie (zoals vermeld in de praktische toolkit van de Commissie), en b) het illustreren van het analytische kader en de analytische aanpak van de OESO als een mogelijk traject voor het ontwikkelen van acties voor capaciteitsopbouw.

- **Het EU-competentiekader voor het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds** stelt personeelsleden van overheidsdiensten die de fondsen beheren in staat te beoordelen welke competenties zij nodig hebben om hun taken uit te voeren. De individuele beoordelingen kunnen worden samengevoegd om een overzicht te krijgen van de administratie in haar geheel, teneinde competentietekorten in kaart te brengen en zowel individuele als algemene leer- en ontwikkelingsplannen te ontwikkelen.

Het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw vormt een aanvulling op het EU-competentiekader door te focussen op capaciteiten die worden ingezet voor de operationele, institutionele en uitvoeringsprocessen in verband met het beheer van de fondsen van het cohesiebeleid.

Het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw bestaat uit drie delen:

1. **Wat is het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw?**: introductie van het zelfbeoordelingsinstrument, alsook de doelstellingen, het toepassingsgebied en de gebruikte methodologie.
2. **De zelfbeoordelingsmatrix voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw**: biedt beheersautoriteiten werkbladen om een zelfbeoordeling uit te voeren.
3. **Het OESO-traject voor de ontwikkeling van maatregelen voor de opbouw van bestuurlijke capaciteit**⁷: biedt inzicht in de wijze waarop de OESO met de aan het pilotproject deelnemende beheersautoriteiten samenwerkt om oplossingen en maatregelen voor capaciteitsopbouw te ontwikkelen.

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

⁷ Dit deel houdt nauw verband met de hoofdstukken 3, 4 en 5 van de stappenplannen van de Commissie voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw – praktische toolkit, waarin de gedetailleerde processen voor het bepalen van stappenplannen, indicatoren en de voorgestelde structuur van een stappenplan worden geïllustreerd.

Reikwijdte en methodologie: Gebruik van het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw

Het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw is opgebouwd rond de vijf pijlers van het analytische kader van de OESO⁸: personeelsbeheer; organisatorisch beheer; strategische planning, coördinatie en uitvoering; begunstigen en belanghebbenden; en bevorderende randvoorwaarden (Figuur 1):

Figuur 1. Analytisch OESO-kader voor de opbouw van bestuurlijke capaciteiten voor het gebruik van EU-fondsen



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

- **Personeelsbeheer:** In deze dimensie wordt de mix van vaardigheden en competenties onderzocht waarover medewerkers in een goed presterende beheersautoriteit moeten beschikken. Er wordt gekeken hoe vaardigheidstekorten in kaart gebracht en aangepakt kunnen worden via het aantrekken, aanwerven, motiveren en ontwikkelen van de juiste vaardigheden en expertise. Dit impliceert een herziening van het prestatiebeheer en stimuleringsystemen om doelen vast te stellen en vooruitgang te meten, evenals een focus op de rol van leidinggevend en managers om hun werknemers te motiveren.
- **Organisatorisch beheer:** Acties van werknemers worden in hoge mate bepaald door het systeem waarin zij werken: mensen met de juiste vaardigheden hebben ook behoefte aan een organisatiestructuur en ondersteuning die hen de mogelijkheid bieden en in staat stellen hun vaardigheden in praktijk te brengen. In deze dimensie van het kader wordt gekeken naar de systemen, instrumenten, bedrijfsprocessen en organisatiecultuur die van invloed zijn op hoe personeel van de beheersautoriteiten werkt. Er wordt nagegaan of deze instrumenten en systemen zijn afgestemd op de strategische doelstellingen van de beheersautoriteit en worden ondersteund

⁸ Het oorspronkelijke analytische kader was opgebouwd rond vier pijlers, waarbij "Begunstigden en belanghebbenden" waren opgenomen in de pijler "Strategische planning en coördinatie". Voor dit zelfbeoordelingsinstrument is "Begunstigden en belanghebbenden" een op zichzelf staande pijler zodat beheersautoriteiten hun capaciteiten op dit gebied grondig en doelgericht kunnen bekijken en gerichtere acties kunnen ontwikkelen.

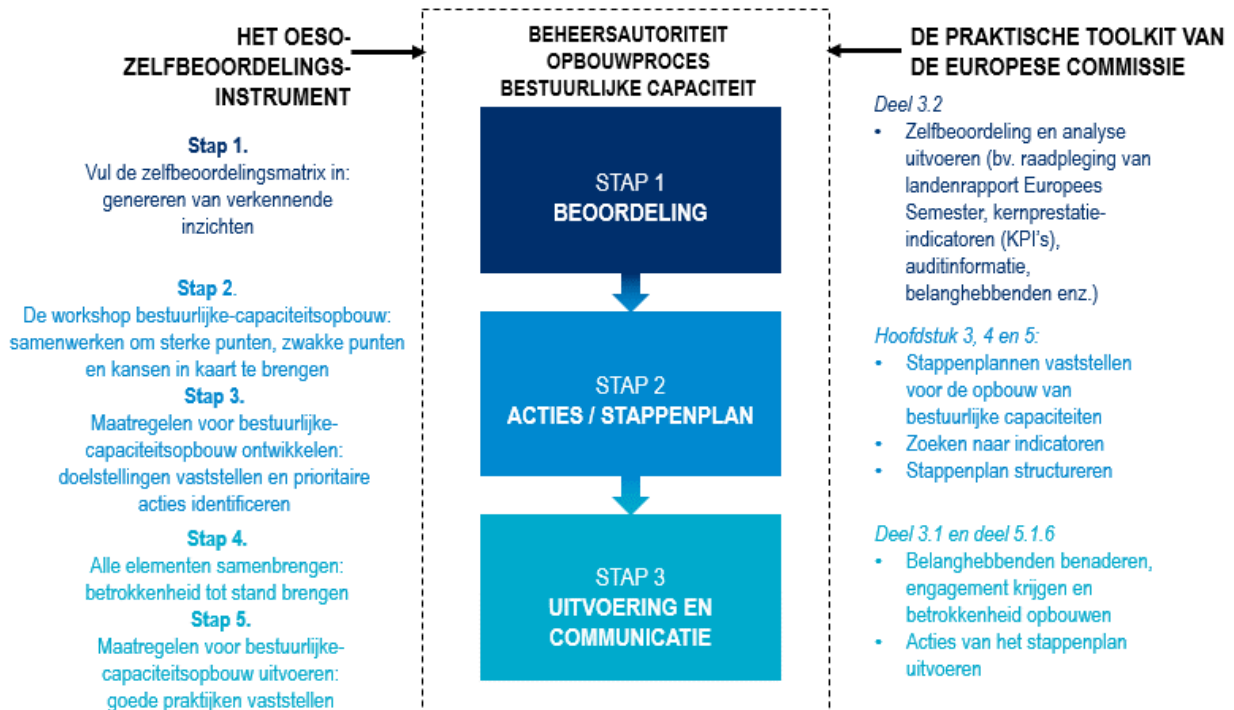
door flexibele governancestructuren om doeltreffende, op gegevens gebaseerde besluitvorming te vergemakkelijken.

- **Strategische planning, coördinatie en uitvoering:** Op alle bestuursniveaus wordt erkend dat een gebrek aan coördinatie een van de belangrijkste belemmeringen is voor doeltreffende overheidsinvesteringen. Kwalitatief hoogwaardige institutionele en governancestructuren, met inbegrip van strategische planning, coördinatie en uitvoeringspraktijken, dragen bij tot doeltreffendere besteding van overheidsgelden, die op hun beurt een positief effect op de groei kunnen hebben. In het kader van de strategische planning worden verschillende aspecten van de investeringscyclus onderzocht, waaronder strategieontwikkeling, prioriteitenstelling, en coördinatie, maar ook planning, selectie, uitvoering, monitoring en evaluatie van projecten.
- **Begunstigden en belanghebbenden:** Bij de opbouw van de capaciteit van de begunstigen gedurende de gehele investeringscyclus wordt ook rekening gehouden met hun vermogen om elke stap van het investeringsproces doeltreffend uit te voeren, van de planning tot de uitvoering tot en met de verslaglegging. Dit betekent dat ervoor moet worden gezorgd dat begunstigen projecten met succes kunnen ontwerpen en uitvoeren, gemakkelijk kunnen reageren op oproepen, zo weinig mogelijk aanpassingen hoeven te doen en bijdragen tot het verzamelen en rapporteren van project- en programmeergegevens. Doeltreffende actie hangt ook samen met een actieve betrokkenheid van de beheersautoriteit bij interne en externe belanghebbenden. Interne belanghebbenden zijn onder meer de beheersautoriteit, de certificeringsautoriteit/de boekhoudfunctie, de auditautoriteit, intermediaire instanties, nationale coördinerende instanties; externe belanghebbenden zijn de belanghebbenden buiten de beheersautoriteit – van nationale overheden (bv. vakministeries en agentschappen) en lagere overheden (bv. regionale en lokale overheden), de particuliere sector, beroepsorganisaties, maatschappelijke organisaties, de academische wereld enz. Zij omvatten ook begunstigen en degenen die begunstigen ondersteunen, zoals consultants, beroeps- of bedrijfsverenigingen, subnationale overheidsdiensten enz.
- **Bevorderende randvoorwaarden:** In het kader van de EU-fondsen omvatten de randvoorwaarden door de EU vastgestelde regelingen, voorschriften, procedures, voorwaarden, auditpraktijken, begrotingstoewijzingen en fiscale regels voor het beheer van overheidsinvesteringen enz. Daarnaast omvatten zij nationale regelingen die van invloed zijn op het gebruik van EU-middelen, zoals aanbestedingen, audit enz. De randvoorwaarden bepalen ook hoe het partnerschapsbeginsel⁹ werkt met bijvoorbeeld de particuliere sector (bedrijfsleven), niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en burgers.

Het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw combineert het hierboven beschreven analytische kader van de OESO met een 5-stappen-methode die start met het verkrijgen van voorlopige inzichten in potentiële uitdagingen en eindigt met de uitvoering van maatregelen voor capaciteitsopbouw, om een mogelijk traject te bieden dat beheersautoriteiten kunnen volgen bij het in kaart brengen en aanpakken van capaciteitsproblemen. Figuur 2 (hieronder) illustreert deze vijf stappen en benadrukt hoe de OESO-aanpak en de praktische toolkit van de Commissie beheersautoriteiten kunnen ondersteunen bij het opzetten van een proces voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw.

⁹ Het partnerschapsbeginsel schrijft voor dat elk programma moet worden ontwikkeld via een collectief proces waarbij de bevoegde autoriteiten op nationaal, regionaal en lokaal niveau, de economische en sociale partners en relevante instanties die het maatschappelijke middenveld vertegenwoordigen, worden betrokken. Dit partnerschap geldt voor alle fasen van het programmeringsproces, vanaf het ontwerp, via het beheer en uitvoering tot het toezicht en de evaluatie. Het beginsel is opgenomen in artikel 6 van de verordening houdende gemeenschappelijke bepalingen voor de periode 2021-2027.

Figuur 2. Het OESO-traject voor de ontwikkeling van maatregelen voor de opbouw van bestuurlijke capaciteit



Bron: Afbeelding van de auteurs met verwijzing naar de stappenplannen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw – praktische toolkit (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit)

2

DE ZELFBEOORDELINGSMATRIX VOOR BESTUURLIJKE- CAPACITEITSOPBOUW

Inleiding

De zelfbeoordelingsmatrix voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw dient als “conversatiestarter”. De matrix biedt een uitgebreide lijst van elementen die relevant zijn voor de bestuurlijke capaciteit en die aanleiding kunnen geven tot discussie of het verzamelen van meningen over de bestuurlijke en beheerscapaciteiten van een beheersautoriteit. De matrix kan een beheersautoriteit helpen haar administratieve sterke en zwakke punten te begrijpen en inzicht te verschaffen in de vraag of de beheersautoriteit is toegerust om haar doelstellingen te verwezenlijken. Beheersautoriteiten worden sterk aangemoedigd om deze matrix in te vullen op basis van diepgaande besprekingen met een diverse en representatieve groep personeelsleden (bv. uit verschillende eenheden van de beheersautoriteit)¹⁰. Deze matrix mag niet als voorschrijvend of uniform model worden beschouwd, maar als een instrument dat beheersautoriteiten kan helpen bij het onderzoeken van hun unieke uitdagingen en capaciteitstekorten op basis van gemeenschappelijke dimensies van bestuurlijke capaciteit.

De zelfbeoordelingsmatrix is als volgt opgebouwd:

- **pijlers:** deze matrix heeft betrekking op vier van de vijf kaderelementen die zijn weergegeven in Figuur 1: *i)* personeelsbeheer, *ii)* organisatorisch beheer, *iii)* strategische planning, coördinatie en uitvoering, en *iv)* begunstigen en belanghebbenden. De dimensie van bevorderende randvoorwaarden is niet opgenomen, aangezien het over het algemeen buiten de capaciteit of competentie van een individuele beheersautoriteit valt om deze te beïnvloeden;
- **doelstellingen:** in elke pijler worden verschillende doelstellingen in kaart gebracht die een beheersautoriteit moet nastreven om de bestuurlijke capaciteit en de capaciteit inzake investeringsbeheer te versterken. Voor elk doel wordt een gedetailleerde beschrijving gegeven als referentiescenario;
- **capaciteiten:** elk doel omvat een aantal verschillende specifieke capaciteiten die een beheersautoriteit kunnen helpen het doel te bereiken;

¹⁰ Indien mogelijk en noodzakelijk kan de beheersautoriteit ook contact opnemen met externe belanghebbenden om de matrix te vervolledigen. (Lees meer over de betrokkenheid van belanghebbenden in deel 3, De OESO-methode voor de ontwikkeling van maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw).

- **dimensies (goede praktijk):** elke capaciteit wordt uitgesplitst in meerdere dimensies die verband houden met een beoordelingsniveau. Voor elke dimensie wordt een duidelijke beschrijving van “goede praktijk” gegeven als referentie.

Voor elke dimensie (goede praktijk) kan de beheersautoriteit vervolgens beoordelen in welke mate hun situatie overeenkomt met de referentie aan de hand van een schaal van vier niveaus in verschillende kleuren: sterk (groen), significant (lichtgroen), matig (geel) en zwak (rood), alsook de optie “niet van toepassing (n.v.t.)”. De beheersautoriteit kan het niveau selecteren door de desbetreffende kolom aan te kruisen of de overeenkomstige kleur voor elke dimensie in te vullen. Dit maakt het mogelijk de sterke en zwakke punten te visualiseren, evenals de pijlers en doelstellingen die meer aandacht voor capaciteitsopbouw vereisen.

Voor zover mogelijk moet de beheersautoriteit drie criteria in aanmerking nemen om te bepalen of hun capaciteit sterk, significant, matig of zwak is:

1. **Aanwezigheid:** indien aanwezig, hoeveel elementen zijn er of worden toegepast?
2. **Frequentie:** vinden de elementen regelmatig en met voldoende frequentie plaats?¹¹
3. **Kwaliteit:** worden de elementen uitgevoerd zoals gepland? Leveren zij de verwachte resultaten op? Worden de werking en de doeltreffendheid van het element regelmatig gemonitord en geëvalueerd? Verbeterd en past de beheersautoriteit de elementen waar nodig aan?

Wanneer de beheersautoriteit de matrix invult op basis van een groepsdiscussie, kan het gebruik van deze drie criteria en de desbetreffende vragen de discussie op gestructureerde wijze vergemakkelijken. **Het kwaliteitsbeginsel moet het meest in aanmerking worden genomen.**

De zelfbeoordelingsmatrix is flexibel wat de toepasbaarheid betreft. Een beheersautoriteit kan de volledige matrix, geselecteerde pijlers of specifieke capaciteiten invullen. Een beheersautoriteit kan ook de capaciteiten en dimensies in de matrix aanpassen of extra dimensies opnemen om rekening te houden met de specifieke context en behoeften ervan. Niettemin wordt aanbevolen de volledige matrix ten minste één keer te voltooien (en idealiter de eerste keer) om een uitgangswaarde te genereren. Dit kan helpen om de vooruitgang in de loop van de tijd te volgen, zwakke schakels vast te stellen en hardnekkige waarschuwingstekens onder de aandacht te brengen.

De matrix kan worden gebruikt door nationale en regionale beheersautoriteiten, hoewel in sommige gevallen de capaciteiten worden gedifferentieerd overeenkomstig het territoriale niveau. De matrix kan worden ingevuld door meerdere beheersautoriteiten binnen een land en dient als basis voor het uitwisselen van ervaringen, het in kaart brengen van gemeenschappelijke uitdagingen en het aanzwengelen van een discussie over mogelijke oplossingen om capaciteitstekorten aan te pakken. Daarnaast kan de matrix worden gebruikt voor intercollegiaal leren, dialoog en uitwisseling tussen beheersautoriteiten in verschillende landen die programma’s in dezelfde sectoren uitvoeren (bv. concurrentievermogen, milieu, innovatie, vervoer).

In voorkomend geval kan de beoordeling worden uitgevoerd door andere instanties in het beheers- en controlesysteem, met inbegrip van de certificeringsautoriteit/de boekhoudfunctie, de nationale coördinerende instanties enz., met name wanneer de beheersautoriteit een deel van haar taken aan andere instanties delegeert. Deze instanties zouden zich kunnen richten op de capaciteiten en dimensies die relevant zijn voor hun competenties en alleen een zelfbeoordeling van deze capaciteiten en dimensies kunnen uitvoeren. Als alternatief zouden zij een zelfbeoordelingsmatrix kunnen ontwikkelen op basis van de vijf pijlers, aangepast aan hun uitdagingen en activiteiten.

¹¹ Het frequentie criterium wordt wellicht niet toegepast op de eenmalige elementen, zoals een website, een contactpunt, een langetermijnplanningsdocument enz.

Naast het invullen van de matrix zelf (d.w.z. het invullen van de beoordeling), worden beheersautoriteiten aangemoedigd om de besprekingen met aanvullende documentatie vast te leggen. De beheersautoriteit kan bijvoorbeeld een afzonderlijk blad of document opstellen om de motivering voor de beoordeling van elke dimensie te vermelden, d.w.z. waarom deze dimensie als significant of zwak wordt beschouwd. Als alternatief kan de beheersautoriteit de besprekingen samenvatten door voor elke capaciteit een korte kwalitatieve beschrijving op te stellen om de beoordeling aan te vullen en te onderbouwen.

ZELFBEOORDELINGSMATRIX VOOR BESTUURLIJKE-CAPACITEITSOPBOUW

PIJLER 1: MENSEN

In deze dimensie wordt de mix van vaardigheden en competenties onderzocht waarover medewerkers in een goed presterende beheersautoriteit moeten beschikken. Het omvat vier doelstellingen: 1) de juiste kandidaten aantrekken en aanwerven, 2) een strategische benadering van leren en ontwikkeling, 3) een doeltreffend en motiverend prestatiebeersysteem, en 4) doeltreffend en bekwaam leiderschap in de beheersautoriteiten.

DOELSTELLING 1: De juiste kandidaten aantrekken en aanwerven

Beheersautoriteiten moeten bekwame en gemotiveerde kandidaten kunnen aantrekken en aanwerven. Om dit goed te doen brengen beheersautoriteiten de mix van vaardigheden en competenties in kaart die zij nodig hebben. Zij integreren deze in de functiebeschrijvingen en benaderen de kandidaten proactief (bv. universiteiten, openbare diensten voor arbeidsvoorziening) om de talentenpool te verdiepen. Beoordelingsmethoden zijn eerlijk en efficiënt en stellen werkgevers in staat verschillende facetten van een kandidaat te beoordelen, d.w.z. niet alleen technische of inhoudelijke kennis.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Een gestructureerde aanpak volgen voor het	Brengt essentiële vaardigheden en competenties in kaart die waarde toevoegen aan de werkzaamheden van de beheersautoriteit. Deze moeten specifieke technische/inhoudelijke kennis met betrekking tot het programma en de ESIF omvatten, alsook gedrags-/interpersoonlijke of managementcompetenties, zoals conflictoplossing of teamleiderschap.					
	Geeft een overzicht van en beschrijft de competenties op verschillende hiërarchische niveaus, met inbegrip van effectief gedrag dat met elke competentie verband houdt in een competentiekader. ¹²					

¹² Naast hun bestaande competentiekaders, of als inspiratie om nieuwe kaders te ontwikkelen, kunnen beheersautoriteiten het competentiekader van de Europese Commissie raadplegen. Het EU-competentiekader is een reeks Excel-bestanden die aangeven over welke competenties werknemers van overheidsdiensten moeten beschikken. Het bestrijkt alle soorten overheidsdiensten die instaan voor het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds: nationale coördinerende instanties, beheersautoriteiten, certificeringsautoriteiten, auditautoriteiten, intermediaire instanties en gezamenlijke secretariaten. Beschikbaar op: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/

vaststellen van competenties	Maakt gebruik van gemeenschappelijke competenties op het gebied van functieprofielen, aanwervingsprocessen, prestatiebeoordeling, opleiding en andere HR-processen.						
	Werkt samen met de centrale HRM-autoriteit om vaardigheids-/competentievereisten te delen met het oog op een gemeenschappelijk begrip en een gemeenschappelijke aanpak in het kader van het beheers- en controlesysteem.						
	Herziet en actualiseert het competentiekader periodiek.						
Trekt als “employer of choice” getalenteerde kandidaten aan	Bepaalt wat kandidaten voor verschillende functies en anciënniteitsniveaus aantrekkelijk vinden, bijvoorbeeld door middel van werknemersenquête, exitgesprekken, betrokkenheid van universiteiten, vragenlijsten enz.						
	Past de berichtgeving over elke aanwervingscampagne optimaal aan de doelgroep aan, bv. door aantrekkelijke functiebeschrijvingen op te stellen, waarbij de nadruk wordt gelegd op groei- en ontwikkelingskansen voor jongere kandidaten, de unieke internationale omgeving van het beheer van EU-middelen en de impact ervan op de regionale ontwikkeling.						
	Maakt gebruik van diverse wervingskanalen (bv. sociale media, carrièrebeurzen, aanwervingsstimuli) om het bereik van vacatures en de relevantie van de kandidatenpool te maximaliseren.						
	Werkt samen met universiteiten, openbare arbeidsbureaus en andere organisaties om meer kandidaten te bereiken.						
	Integreert diversiteitsoverwegingen (geslacht, sociaal-economische achtergrond, handicap enz.) in wervingscampagnes om ervoor te zorgen dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving die het dient.						
	Biedt een billijk loon aan op basis van de relevante markten voor gespecialiseerde functies/vaardigheden (bv. ingenieurs, IT-technici, juristen enz.) en legt de nadruk op niet-financiële prikkels (vakantie, telewerken enz.).						
Doeltreffende en efficiënte aanwervingsprocedures	De doeltreffendheid van de aanwerving wordt gemeten en gevolgd aan de hand van maatstaven zoals aanwervingstijd of tijd om de vacature in te vullen, en deze worden regelmatig geëvalueerd door het management om verbeteringen aan te brengen.						
	Aanwervingsprocedures omvatten technieken om vooroordelen te beperken, zoals “blinde screening”, opleiding voor interviewers, diversiteitsdoelstellingen.						
	Aanwervingsprocedures hebben duidelijk omschreven selectiecriteria (gewogen om de selectie van competenties te optimaliseren). Kandidaten worden op de hoogte gebracht van de basisselectiecriteria.						
	IT-systemen voor aanwerving (bv. onlinesollicitatiesystemen) en beoordelingstools (bv. video-interviews, onlinetesten) zijn geschikt voor het beoogde doel en zijn goed aangepast om de vereiste soorten vaardigheden en competenties te beoordelen.						
	Maakt gebruik van introductie- of onboardingprogramma's om nieuw personeel te helpen zo snel mogelijk operationeel en doeltreffend te worden.						
Maakt gebruik van verschillende contractvoorwaarden (bv. contracten/tijdelijke arbeidsovereenkomsten versus contracten voor ambtenaren/vaste contracten) om flexibeler toegang te krijgen tot mensen met de benodigde vaardigheden en het hoofd te bieden aan pieken in werkdruk.							

Er bestaan transparante verhaalmechanismen voor kandidaten/interviewers om oneerlijke discriminatie tijdens het aanwervingsproces te melden, bv. specifiek/onafhankelijk HRM-contactpunt.					
---	--	--	--	--	--

DOELSTELLING 2: Een strategische benadering van leren en ontwikkeling

Het strategisch en efficiënt beheer van de ESIF hangt af van permanent leren om capaciteit op te bouwen en te ondersteunen. Beheersautoriteiten die een strategische benadering van leren en ontwikkeling hanteren, stellen een langetermijnvisie voor de behoeften op het gebied van vaardigheids- en competentieontwikkeling vast. Zij stellen proactief de opleidingsbehoeften vast door middel van acties zoals overleg met andere delen van het beheers- en controlesysteem (MCS) of door middel van werknemersenquête's. Managers worden aangemoedigd om een cultuur van permanent en relevant leren tot stand te brengen en beschikken over verschillende instrumenten om dat te doen.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Een strategische aanpak voor het identificeren en ontwikkelen van competenties	Heeft en gebruikt een langetermijnvisie of -plan voor leren en ontwikkeling, afgestemd op de wijze waarop de beheersautoriteit de doelstellingen van het programma wil verwezenlijken.					
	Brengt de leerinhoud op één lijn met het competentiekader om duidelijke verwachtingen te formuleren voor verschillende leerdoelstellingen in verschillende functiefamilies.					
	Biedt werknemers mogelijkheden aan, bv. via de prestatiebeoordelingscyclus en het competentiekader, om de leerbehoeften en wensen van werknemers in kaart te brengen om een "positieve wisselwerking" van constructieve feedback te creëren, aangevuld met mogelijkheden om toegang te krijgen tot relevante leerinhoud.					
Leren wordt ondersteund door doeltreffende instrumenten en processen	Biedt gedifferentieerde leermethoden (klassikaal leren, mentoring, introductie, coaching enz.) voor verschillende soorten lerenden en inhoud.					
	Richt de leerinhoud op verschillende rangen/anciënniteitsniveaus of functionele gebieden (gedifferentieerd opleidingsaanbod).					
	Leren heeft betrekking op de dagelijkse en strategische behoeften van het bedrijf en wordt regelmatig geëvalueerd en waar nodig verbeterd.					
De beheersautoriteit bevordert een leercultuur	Meet de perceptie van het personeel van de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in de beheersautoriteit (bv. opleidingsinhoud, mentoring, leren op de werkplek).					
	Leiderschap en managers benadrukken regelmatig het belang van permanent leren, met inbegrip van formele opleiding, ondersteuning van mentorschaps- of coachingprogramma's en initiatieven voor leren op de werkplek.					

	De beheersautoriteit gebruikt verschillende instrumenten om het leren te ondersteunen, waaronder interne informatieportalen, onlinetraining, klassikale training, gemengd leren, studiebezoeken, kortetermijnopdrachten voor andere delen van de beheersautoriteit, mentorschap enz.					
--	--	--	--	--	--	--

DOELSTELLING 3: Een doeltreffend en motiverend prestatimanagementsysteem

Betrokkenheid en motivatie bevorderen van werknemers is een belangrijke hefboom voor productiviteit. Het prestatimanagementsysteem structureert veel van deze betrokkenheid door een forum te bieden waar medewerkers en managers constructieve gesprekken kunnen voeren die verband kunnen houden met grotere organisatorische prestaties. Prestatiemanagement is gebaseerd op duidelijke en meetbare criteria, en duidelijke beleidslijnen en processen moeten goede prestaties bevorderen en mogelijkheden bieden voor de ontwikkeling van personeelscapaciteiten.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
De beheersautoriteit zet zich in voor een cultuur van hoge prestaties	De beheersautoriteit heeft duidelijke prestatiedoelstellingen die met regelmatige tussenpozen worden gemeten en aan het personeel worden meegedeeld. Elke eenheid heeft haar eigen prestatiedoelstellingen die bijdragen tot de doelstellingen van de beheersautoriteit.					
	Managers vieren en belonen hoge prestaties en stimuleren de verdere ontwikkeling van goed presterende personen (bv. gespecialiseerde opleiding, financiële stimulansen enz.).					
	De beheersautoriteit beschikt over duidelijk beleid om slechte prestaties te beheren en te verbeteren, zoals opleiding, mentorschap, jobshadowing of eventueel ontslag.					
De beheersautoriteit ondersteunt het prestatimanagement met de juiste instrumenten	Alle personeelsleden doorlopen regelmatig een prestatiebeoordelingsproces op basis van duidelijke en transparante prestatiecriteria die gekoppeld zijn aan een gemeenschappelijk competentiekader.					
	Prestatiemanagement biedt personeelsleden de gelegenheid om opwaartse feedback te geven aan hun manager en openhartige discussies te voeren over projectresultaten, groei kansen, kwaliteit van de werkomgeving enz.					
	Van werknemers is feedback gevraagd over de eerlijkheid van de prestatiesystemen en zij beschikken over verhaalsmechanismen als zij het niet eens zijn met hun prestatiebeoordeling.					
Managers worden ondersteund om prestatimanagement te gebruiken als een	Formele prestatiebeoordelingen worden systematisch gebruikt om goed presterende/potentiële toekomstige managers en leiders te identificeren.					
	Duidelijke richtsnoeren helpen managers en hun werknemers op constructieve wijze en met vergelijkbare verwachtingen bij het proces.					

belangrijke hefboom om de motivatie en betrokkenheid van personeel te vergroten	Leidinggevend worden actief aangemoedigd om naast formele prestatiebeoordelingen ook permanent feedback te geven aan hun personeel.					
	Managers komen regelmatig bijeen om de prestaties van hun teams te vergelijken en te bespreken, en om hun prestatiecijfers te kalibreren om een gelijke behandeling in alle eenheden te waarborgen.					

DOELSTELLING 4: Doeltreffend en bekwaam leiderschap in de beheersautoriteiten

Beheersautoriteiten zijn afhankelijk van een doeltreffend en bekwaam leiderschap. In de aanbeveling van de OESO inzake leiderschap en capaciteit van overheidsdiensten wordt ertoe opgeroepen om te investeren in drie pijlers van leiderschap in de publieke sector. Voor de beheersautoriteiten die de programma's uitvoeren, spelen leidinggevend een cruciale rol bij het formuleren van verwachtingen, het bundelen van middelen en het tijdig verstrekken van empirisch onderbouwde beslissingen.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Door waarden aangestuurde cultuur en leiderschap	De leiders verduidelijken en communiceren de gedeelde fundamentele waarden die als leidraad moeten dienen voor de besluitvorming in de beheersautoriteit.					
	De leiders steunen en helpen bij het ontwikkelen van maatregelen op het gebied van diversiteit, inclusie en welzijn, en voeren regelmatig metingen en benchmarking uit om de vooruitgang te monitoren, belemmeringen op te sporen en weg te nemen en interventies te ontwerpen.					
	De leiders erkennen het belang van investeringen in prognoses, innovatie en analytische vaardigheden en capaciteiten.					
De betrokkenheid van werknemers wordt erkend als een kernprioriteit voor de beheersautoriteit	De beheersautoriteit erkent uitdrukkelijk het belang van de betrokkenheid van het personeel: dit wordt behandeld in plannings- en strategiedocumenten en wordt met regelmatige tussenpozen (één of twee keer per jaar) gemeten aan de hand van werknemersenquête's.					
	Leidinggevend volgen de resultaten van werknemersenquête's op en gebruiken deze om het management van de beheersautoriteit aan te passen.					
	De beheersautoriteit biedt uitgebreide mogelijkheden voor leiderschapstrainingen aan huidige en toekomstige/potentiële leidinggevend van de beheersautoriteit. Dit moet gestructureerde opleidings- en ontwikkelingsprogramma's en op maat gesneden coaching voor het hoger management omvatten.					
	In haar competentiekader neemt de beheersautoriteit competenties in verband met de betrokkenheid van werknemers op. Zij maakt gebruik van dit kader bij de aanwerving en promotie van personeel.					

	De leidinggevenden bespreken samen met HR-managers en afdelingshoofden de huidige en gewenste vaardigheden-/competentiemix in de leiderschapspijplijn.					
	Voor zover mogelijk stemmen beheersautoriteiten de beloning en niet-financiële prikkels af op de relevante marktniveaus en programmadoelstellingen om leidinggevenden aan te werven.					

PIJLER 2: ORGANISATIE

In deze dimensie van het kader wordt gekeken naar de systemen, instrumenten, bedrijfsprocessen en organisatiecultuur die van invloed zijn op hoe personeel van de beheersautoriteiten werkt. Het omvat drie doelstellingen: 1) ervoor zorgen dat de organisatiestructuren geschikt zijn voor het beoogde doel, 2) verbetering van het kennisbeheer en de mechanismen voor informatie-uitwisseling, en 3) verbetering van de flexibiliteit van de middelen door een betere personeelsplanning en mobiliteit.

DOELSTELLING 1: Ervoor zorgen dat de organisatiestructuren geschikt zijn voor het beoogde doel

Beheersautoriteiten werken in complexe en meerlaagse omgevingen. In dit verband moeten de organisatiestructuren zorgen voor een duidelijke bevelsstructuur en verantwoordingsplicht voor de besluitvorming. Beheersautoriteiten moeten ook flexibel genoeg zijn om zo nodig een herschikking van middelen mogelijk te maken en rekening te houden met uiteenlopende standpunten van interne en externe belanghebbenden. De systemen en het bedrijfsproces kunnen worden herzien en geoptimaliseerd om dit te vergemakkelijken, binnen de grenzen van een strikt ingeperkt wetgeevingsklimaat.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
De organisatiestructuur van de beheersautoriteit optimaliseert de prestaties	Elke arbeidseenheid heeft duidelijke doelstellingen die bijdragen tot de algemene doelstellingen van de beheersautoriteit. Deze doelstellingen zijn coherent – zij vereisen vergelijkbare competenties en vergemakkelijken gemeenschappelijke werkzaamheden.					
	De arbeidseenheden bestrijken alle werkzaamheden die in de beheersautoriteit moeten worden verricht. Het is duidelijk wie wat doet wanneer er nieuw werk ontstaat.					
	Er is geen sprake van overlapping of dubbel werk in de beheersautoriteit – er zijn geen twee arbeidseenheden die precies hetzelfde doen.					
	De organisatiestructuur wordt periodiek herzien (bv. elke programmeringsperiode of vaker) om ervoor te zorgen dat deze aangepast blijft aan de eisen van de uitvoering van het programma in de loop van de tijd.					
Een transparante en duidelijk omschreven organisatiestructuur	Een organisatieschema of een vergelijkbaar intern portaal bevat de basisgegevens van elke eenheid en haar taken en verantwoordelijkheden in de beheersautoriteit en haar intermediaire instanties. Dit omvat de relatie tussen eenheden op het gebied van rapportage, toezicht en samenwerking.					
	Het personeel van de beheersautoriteit en het beheers- en controlesysteem hebben een gemeenschappelijke visie over wie wat doet en hoe hun eenheid bijdraagt aan het bredere systeem.					

	Externe belanghebbenden, zoals begunstigen, begrijpen met welke organisatie/eenheid in alle gevallen contact moet worden opgenomen via het geschikte kanaal (bv. internetsite, veelgestelde vragen, algemene mailbox).					
--	--	--	--	--	--	--

DOELSTELLING 2: Verbetering van het kennisbeheer en de mechanismen voor informatie-uitwisseling

Doeltreffende strategieën voor kennisbeheer zijn essentieel voor acties van beheersautoriteiten. Systemen, protocollen en processen – ondersteund door IT-systemen – kunnen het personeel helpen beter samen te werken en doeltreffend belangrijke beslissingen te nemen. Kennisbeheer kan helpen om interne kennis gericht toe te passen op ernstige problemen en innovatie te versnellen.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Zorgen voor doeltreffende samenwerking tussen personeelsleden	Doeltreffende structuren voor beheerscomités maken informatie-uitwisseling en samenwerking in het managementteam van de beheersautoriteiten en het bredere beheers- en controlesysteem mogelijk.					
	Operationeel/niet-leidinggevend personeel beschikt over fora of kanalen om ervaringen uit te wisselen, oplossingen te vinden voor gemeenschappelijke uitdagingen en werkpraktijken te verbeteren. Daarbij kan het gaan om sectoroverschrijdende teams, informele mechanismen via personeelsnetwerken, communicatie over praktijken of “discussiegroepen” langs thematische lijnen om praktijkmensen in staat te stellen ervaringen uit te wisselen in het hele beheers- en controlesysteem.					
	Het management neemt maatregelen om horizontale samenwerking aan te moedigen en personeelsnetwerken te ondersteunen, en communiceert met hun personeel over coördinatieactiviteiten waarbij zij betrokken zijn.					
	Het personeel wordt aangemoedigd om dubbel werk of coördinatieproblemen op te sporen en deze problemen aan te kaarten bij hun manager of een geschikt contactpunt.					
ICT-systemen ondersteunen en stimuleren kennisbeheer, informatie-uitwisseling en archiefbeheer	Informatieportalen in de beheersautoriteit bieden realtime en geactualiseerde informatie over wetgevingsontwikkelingen om de besluitvorming te sturen en alle betrokken belanghebbenden te ondersteunen. Deze informatie wordt proactief gedeeld.					
	Er bestaan ICT-instrumenten om ervaringen te documenteren en te delen. Het kan daarbij gaan om domeinen voor het delen van standaardmodellen en -instrumenten, antwoorden op veelgestelde vragen, een kennisplatform om ervaringen te verzamelen en te verspreiden, zoals recente oplossingen voor gemeenschappelijke problemen, door de gebruiker gecreëerde interne Wiki, gidsen, handleidingen, kalenders, contactpunten, deskundigendatabank, planning van audits en eerdere auditbesluiten enz.					
	Het personeel heeft een gemeenschappelijk inzicht in het correcte gebruik van IT-systemen en informatie- en documentbeheersystemen om kennisoverdracht te waarborgen. Dit wordt ondersteund door periodieke training en/of communicatie.					

	De IT-systemen zijn gebruiksvriendelijk en goed aangepast aan de dagelijkse realiteit van de beheersautoriteit — die een geïntegreerde realtime tracering van ESIF-uitgaven, controles vooraf, controles achteraf en andere noodzakelijke beheersfuncties mogelijk maken.					
--	---	--	--	--	--	--

DOELSTELLING 3: Verbetering van de flexibiliteit van de middelen door een betere personeelsplanning en mobiliteit

Regels en procedures ondersteunen in het belang van transparantie en verantwoordingsplicht het optreden van het personeel van de beheersautoriteit. Toch hebben beheersautoriteiten een zekere mate van flexibiliteit om de middelen — mensen en geld — beter te richten op de plaats waar zij maximaal effect kunnen sorteren. Dit houdt in dat managers in staat moeten worden gesteld om beslissingen te nemen over de begrotingstoewijzing (bv. voor opleiding), terwijl ze binnen een algemeen budget blijven, en dat de interne procedures voor het zo gemakkelijk mogelijk verplaatsen van mensen en geld worden gestroomlijnd.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Regels voor financieel beheer maken een passend niveau van flexibiliteit van het management mogelijk	Beheersautoriteiten beschikken over een passende mate van budgettaire flexibiliteit om hun programmadoelstellingen te beheren. Dit kan het vermogen omvatten om middelen voor technische bijstand te besteden op een wijze die aansluit bij de behoeften van de beheersautoriteit en voldoet aan de normen van de Europese Commissie.					
	Er bestaat een duidelijk en gemeenschappelijk begrip onder de actoren met betrekking tot de flexibiliteit van de begroting, bijvoorbeeld wanneer het aanvaardbaar en nuttig is om middelen over te hevelen of middelen over te dragen voor een uitgesteld project. Dit wordt ondersteund door gemeenschappelijke communicatie, instrumenten en opleiding.					
Afstemming van mensen en werkstromen door interne herverdeling	De beheersautoriteit beschikt over systemen die flexibiliteit bieden bij het afstemmen van het aanbod van arbeidskrachten op de vraag, bijvoorbeeld door tijdelijk personeel toe te wijzen aan andere delen van het beheers- en controlesysteem. Dit omvat een personeelspool met geschikte kwalificaties, vaardigheden en competenties voor detachering of kortlopende uitwisselingsprojecten.					
	Mensen die aan deze systemen deelnemen, worden beloond met betere carrièremogelijkheden of andere stimulansen, en deze worden geïntegreerd in de prestaties en leerplannen van de werknemers.					
Strategische personeelsplanning	HR-professionals in de beheersautoriteit begrijpen de vaardigheden die nodig zijn om te voldoen aan de strategische prioriteiten van de beheersautoriteit en spelen een strategische rol bij de opbouw van het benodigde personeel.					
	Hogere leidinggevenden spelen een actieve en strategische rol bij het ondersteunen van de ontwikkeling van hun personeel.					

De beheersautoriteit gebruikt vertrekken/organisatorische evaluaties van personeel als kansen om vaardigheden beter af te stemmen op de vraag, bijvoorbeeld door herprofilering of aanpassing van bepaalde banen of taken om een beter gebruik van vaardigheden te waarborgen.					
--	--	--	--	--	--

PIJLER 3: STRATEGISCHE PLANNING, COÖRDINATIE EN UITVOERING

In het kader van de strategische planning, coördinatie en uitvoering worden verschillende aspecten van de investeringscyclus onderzocht, waaronder strategieontwikkeling, prioriteitenstelling en coördinatie, maar ook planning, selectie, uitvoering, monitoring en evaluatie van projecten. Het omvat vier doelstellingen: 1) een meer strategische benadering van planning, programmering en prioriteitenstelling van programma's, 2) optimalisering van de coördinatie en communicatie voor het ontwerp en de uitvoering van programma's, 3) uitvoeringsprocessen van programma's strategischer maken, en 4) de methoden voor prestatiemeting uitbreiden om de evaluatie van de resultaten beter te ondersteunen.

DOELSTELLING 1: Een meer strategische benadering van planning, programmering en prioriteitenstelling van programma's

Doelstellingen van operationele programma's houden sterk en duidelijk verband met strategische documenten op hoger niveau (bv. nationale/regionale ontwikkelingsplannen, sectorale strategieën). De prioriteiten van het programma weerspiegelen de werkelijke lokale, regionale en nationale ontwikkelingsbehoeften, waarbij strategische en technische overwegingen in evenwicht zijn. Het programma wordt op geïntegreerde wijze uitgevoerd om synergieën tussen prioritaire assen tot stand te brengen en jurisdictie-overschrijdende projecten te faciliteren.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Ervoor zorgen dat het programma coherent is met en gekoppeld is aan strategische kaders op hoger niveau (nationaal of sectoraal)	Duidelijke programmadoelstellingen vaststellen en verbanden leggen tussen de doelstellingen van het programma en strategische ontwikkelingsdoelstellingen op nationaal niveau.					
	De verbanden en samenhang tot uitdrukking brengen tussen de programmadoelstellingen en de strategische doelstellingen van de afzonderlijke beleidssectoren die relevant zijn voor het programma.					
	Raadplegen van of verwijzen naar de strategische documenten van het programma (bv. actieplannen van het programma, nationale/regionale ontwikkelingsstrategieën) als leidraad voor de besluitvorming en de uitvoering van het programma.					
	De partnerschapsovereenkomst en/of andere programma's in het land controleren of raadplegen om tegenstrijdigheden in strategische doelstellingen te voorkomen.					

Ervoor zorgen dat de investeringsprioriteiten van het programma de nationale, regionale en/of lokale ontwikkelingsbehoeften weerspiegelen	Samenwerken met een breed scala aan interne en externe belanghebbenden ¹³ om investeringsprioriteiten van het programma vast te stellen.					
	Uitleggen hoe de prioriteiten van het programma de prioriteiten en strategieën op nationaal, regionaal en/of lokaal niveau ondersteunen en hoe de prioriteiten worden afgestemd op de beschikbare medefinanciering.					
De complementariteiten en synergieën tussen prioritaire assen in kaart brengen	Bevorderen van regelmatige uitwisseling tussen beleidssectoren die relevant zijn voor het programma, en vaststellen van coördinatiemechanismen (bv. gezamenlijke interne structuren, geïntegreerde territoriale investeringen) en stimulansen om investeringen aan te trekken en te selecteren die betrekking hebben op meerdere prioritaire assen binnen het programma.					
	De voortgang bij de uitvoering van het programma regelmatig evalueren om complementariteit tussen prioritaire assen te waarborgen, en waar nodig aanpassingen aanbrengen.					
Jurisdictie-overschrijdende samenwerking ondersteunen¹⁴	Systematisch investeringen identificeren die baat kunnen hebben bij jurisdictie-overschrijdende samenwerking door middel van specifieke mechanismen of procedures (bv. taskforce, of deze opnemen in de richtsnoeren voor het opstellen van oproepen).					
	Oproepen proactief opstellen en stimulansen bieden om jurisdictie-overschrijdende projecten aan te moedigen.					
	Verlenen van overeenkomstige steun aan begunstigden om op dergelijke oproepen te reageren (bv. adviserende ondersteuning inzake intergemeentelijke samenwerking, geïntegreerde territoriale investeringen, het leggen van specifiek contact voor advies over jurisdictie-overschrijdende coöperatieve investeringen).					

¹³ Interne belanghebbenden zijn onder meer de beheersautoriteit, de certificeringsautoriteit/de boekhoudfunctie, de auditautoriteit, intermediaire instanties en nationale coördinerende instanties; externe belanghebbenden zijn de belanghebbenden buiten het beheers- en controlesysteem – van nationale overheden (bv. vakministeries en agentschappen) en lagere overheden (bv. regionale en lokale overheden), de particuliere sector, beroepsorganisaties, maatschappelijke organisaties, de academische wereld enz. Zij omvatten ook begunstigden en degenen die begunstigden ondersteunen, zoals consultants, beroeps- of bedrijfsverenigingen, subnationale overheidsdiensten enz.

¹⁴ Jurisdictie-overschrijdende samenwerking heeft betrekking op projecten en investeringen die voorgesteld en uitgevoerd worden door meer dan één lokale overheid/begunstigde, zodat de investering wordt toegepast over de grenzen van de gemeentelijke of regionale jurisdictie binnen een land heen, zoals bijvoorbeeld geïntegreerde territoriale investeringen.

DOELSTELLING 2: Optimalisering van de coördinatie en communicatie voor het ontwerp en de uitvoering van programma's

Doeltreffende coördinatie tussen interne en externe belanghebbenden in alle stadia van de uitvoering van het programma, met gebruikmaking van geïnstitutionaliseerde en informele mechanismen. De mechanismen worden regelmatig gebruikt en toegankelijk gemaakt voor alle belanghebbenden van de doelgroep. De uitvoering van het programma is in overeenstemming met de nationale, regionale en sectorale ontwikkeling. De uitwisseling van informatie tussen de beheersautoriteit en interne en externe belanghebbenden verloopt in twee richtingen, gericht, regelmatig en tijdig en bestrijkt kwesties gedurende de gehele programmeringscyclus.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Zorgen voor een doeltreffende mix van “harde” en “zachte” coördinatiemechanismen in het gehele beheers- en controlesysteem (MCS)	De regels en procedures voor de coördinatie van het beheers- en controlesysteem zijn goed uitgevoerd (d.w.z. vergaderingen worden volgens planning georganiseerd, geen aanzienlijke vertragingen in de communicatie enz.).					
	Regelmatig evalueren en verzamelen van feedback van actoren in het beheers- en controlesysteem om de kwaliteit en doeltreffendheid van de coördinatiemechanismen te waarborgen.					
	Formele dialoogmechanismen opzetten (bv. thematisch netwerk, werkgroepen enz.) die regelmatig interne belanghebbenden samenbrengen.					
	Actief deelnemen aan door anderen georganiseerde dialoogmogelijkheden, zoals de nationale coördinerende instantie, intermediaire instanties of andere beheersautoriteiten.					
Optimaal gebruikmaken van de door de Europese Commissie geboden uitwisselingsmogelijkheden	Een actieve en constructieve dialoog aangaan met de betrokken geografische eenheid van DG REGIO.					
	Uitwisseling met beheersautoriteiten in andere lidstaten met behulp van de instrumenten van de Europese Commissie, bv. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
Voor nationale beheersautoriteiten Zorgen voor doeltreffende coördinatie met nationale en subnationale autoriteiten	Coördinatie met andere overheidsinstanties (bv. vakministeries) met betrekking tot regelgeving voor beleidssectoren, beleidssectorstrategieën enz., om te zorgen voor een soepele uitvoering van het programma (bv. naleving van <i>ex-antevoorwaarden</i>).					
	Coördinatie met andere nationale beheersautoriteiten en overheidsinstellingen (en, indien van toepassing, regionale beheersautoriteiten) gedurende het gehele ontwerp- en uitvoeringsproces van het programma om de samenhang te bevorderen en overlapping of duplicatie van doelstellingen, projectsoorten en mogelijke begunstigden te voorkomen.					
	Regelmatig overleg plegen met subnationale beheersautoriteiten en overheden (d.w.z. regionale, lokale) over het ontwerp en de uitvoering van programma's om regionale en lokale kennis te benutten.					

<u>Voor regionale beheersautoriteiten</u>	Coördinatie met nationale en lokale autoriteiten gedurende het hele uitvoeringsproces van het regionale programma om te zorgen voor samenhang tussen rechtsgebieden en afstemming op nationale prioriteiten.					
Zorgen voor doeltreffende coördinatie met nationale en subnationale autoriteiten	Actief overleg plegen met lokale overheden over de opzet en uitvoering van regionale programma's in de verschillende stadia van het investeringsproces om het uitvoeringsproces van het regionale programma zo goed mogelijk af te stemmen op de lokale behoeften en capaciteiten.					
Tijdige en doeltreffende uitwisseling van informatie en kennis in het gehele beheers- en controlesysteem	Ervoor zorgen dat mechanismen voor informatie-uitwisseling (bv. webportaal, e-mails, vergaderingen enz.) doeltreffend en toegankelijk zijn en regelmatig worden gebruikt door alle actoren in het beheers- en controlesysteem.					
	Regelmatige, formele bijeenkomsten organiseren met verschillende actoren (bv. managers, technisch personeel en deskundigen) in het beheers- en controlesysteem om informatie uit te wisselen, problemen en oplossingen te identificeren; de vergaderingen hebben een duidelijke agenda, vrije uitwisseling van informatie, uitgewerkte vervolgstappen en verwachtingen, toegewezen verantwoordelijkheid voor actie en follow-up.					

DOELSTELLING 3: Het uitvoeringsproces van programma's strategischer maken

Oproepen tot het indienen van voorstellen en selectieprocessen ondersteunen de doelstellingen van het programma en zijn afgestemd op de capaciteiten van verschillende begunstigden op basis van degelijke planning en degelijke projectevaluaties. De oproepen hebben een hoge benuttingsgraad en trekken innovatieve projecten aan. De beheersautoriteit kan verschillende risico's gedurende de gehele programmacyclus identificeren en beperken en intermediaire instanties en begunstigden helpen dit te doen. Er zijn weinig of geen vertraagde projecten.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
De oproepen tot het indienen van voorstellen en de projecten afstemmen op de capaciteit van de begunstigde	Raadplegen van en samenwerken met belanghebbenden (intermediaire instanties, begunstigden, lagere overheden of instanties enz.) bij het opstellen van oproepen en projectselectiecriteria.					
	Indien nodig marktonderzoek <i>vooraf</i> verrichten bij het ontwerpen van oproepen en projectselectiecriteria (bv. om de behoeften van potentiële begunstigden te begrijpen).					
	Oproepen structureren die zijn afgestemd op de verschillende soorten projecten, de begunstigde groep (bv. entiteiten uit de publieke versus particuliere sector) en de capaciteit van de begunstigden om de doeltreffendheid van alle oproepen te waarborgen (bv. hoge benuttingsgraad, brede pool van begunstigden voor concurrerende oproepen).					
	Regelmatig feedback verzamelen van verschillende groepen begunstigden en indien nodig aanpassingen aanbrengen in de opzet van oproepen in de programmeringsperiode.					
Oproepen tot het indienen van voorstellen en selectiecriteria opstellen om innovatieve projecten te identificeren	Marktonderzoek verrichten om inzicht te krijgen in nieuwe markttrends en -technologie in beleidssectoren die relevant zijn voor het programma, waarbij de inzichten die zijn verkregen in de oproepen tot het indienen van voorstellen van projecten worden geïntegreerd.					
	Regelmatig overleg plegen met belanghebbenden (intermediaire instanties, begunstigden) om inzicht te krijgen in nieuwe markttrends en -technologie in beleidssectoren die relevant zijn voor het programma, waarbij de inzichten die zijn verkregen in de oproepen tot het indienen van voorstellen voor projecten worden geïntegreerd.					
	Oproepen en selectiecriteria ontwerpen om innovatieve projecten aan te trekken (bv. projecten waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe technologieën, projecten die bijdragen aan meer dan één prioritaire as enz.).					
De noodzaak om projecten naar de volgende programmeringsperiode	In de aanloop naar de nieuwe programmeringsperiode een pijplijn voorbereiden van projecten die klaar zijn voor de nieuwe programmeringsperiode.					
	De uitvoeringsrisico's van projecten gedurende de gehele investeringscyclus voortdurend monitoren en beperken door middel van specifieke mechanismen/instrumenten (bv. een taskforce).					

over te dragen tot een minimum beperken	Periodiek informatie over risicobeheer en goede praktijken uitwisselen met het beheers- en controlesysteem via speciale mechanismen/instrumenten (bv. webportaal, regelmatige vergaderingen, werkgroepen).					
	Periodiek informatie over risicobeheer uitwisselen met andere beheersautoriteiten of externe openbare instellingen.					

DOELSTELLING 4: Methoden voor prestatiemeting uitbreiden om de evaluatie van de resultaten beter te ondersteunen

Prestatiemeting heeft betrekking op zowel de strategische als de technische vooruitgang van het programma (d.w.z. het bereiken van ontwikkelingsdoelstellingen op een hoger niveau). Het is gebaseerd op robuust bewijsmateriaal (bv. goed ontworpen indicatoren, doeltreffende gegevensverzameling). De resultaten worden gebruikt om de besluitvorming gedurende de gehele investeringscyclus te ondersteunen.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v.t.
Robuuste meetsystemen ontwikkelen voor de investeringsprestaties van het programma	De door de EU vereiste prestatiemeting voor het programma aanvullen met een aanvullende reeks duidelijke en gestroomlijnde indicatoren die de gewenste financiële, technische en strategische resultaten van het programma weergeven ten opzichte van nationale, regionale of sectorale ontwikkelingsdoelstellingen (bv. in hoeverre draagt het programma bij tot de verwezenlijking van de programma- en nationale/sectorale/regionale doelstellingen).					
	Samenwerken met intermediaire instanties en begunstigden in het proces voor het ontwerpen van indicatoren om ervoor te zorgen dat de indicatoren nuttig en realistisch zijn op basis van de verslagleggingscapaciteiten en -middelen van belanghebbenden.					
Zorgen voor een doeltreffende verzameling van gegevens	Gebruikmaken van verschillende instrumenten en methoden om kwantitatieve en kwalitatieve gegevens te verzamelen, onder meer door actief samen te werken met relevante overheidsinstellingen (bv. nationale of regionale bureaus voor de statistiek, sectorale autoriteiten of verenigingen) om de gegevensverzameling in de loop van de tijd te verbeteren.					
	Doorlopende en actieve ondersteuning bieden aan intermediaire instanties en begunstigden bij het verzamelen en rapporteren van gegevens (bv. het delen van monitoringinstrumenten, het organiseren van workshops en opleidingen enz.).					
Indicatoren actualiseren ter ondersteuning van evaluaties van resultaten en de resultaten gebruiken om de uitvoering van het programma te verbeteren	Regelmatig de resultaten van evaluaties onderzoeken en deze gebruiken om de uitvoering van het programma te verbeteren (bv. structuur van de oproep, selectiecriteria).					
	Tijdens de hele programmeringsperiode gesprekken voeren met intermediaire instanties en begunstigden om ervoor te zorgen dat de indicatoren actueel en relevant zijn in de loop van de tijd.					

Strategisch gebruikmaken van het toezichtcomité voor een betere uitvoering van het programma	Een duidelijke en constructieve agenda voor de vergadering van het toezichtcomité opstellen om ervoor te zorgen dat de technische en strategische vooruitgang van het programma, de uitdagingen bij de uitvoering en mogelijke oplossingen in de vergaderingen van het comité worden besproken.					
	Follow-up van de resultaten van de vergadering en uitvoering van de oplossingen binnen een duidelijk overeengekomen tijdschema, en verslag uitbrengen tijdens de volgende comitévergadering.					

PIJLER 4: BEGUNSTIGDEN EN BELANGHEBBENDEN

In deze pijler wordt gekeken naar capaciteiten om ervoor te zorgen dat begunstigden en belanghebbenden met succes strategieën en projecten kunnen ontwerpen en uitvoeren, gemakkelijk kunnen reageren op oproepen, zo weinig mogelijk aanpassingen hoeven te doen en bijdragen tot het verzamelen en rapporteren van project- en programmeergevens ter ondersteuning van toezicht en evaluatie. Het omvat twee doelstellingen: 1) de capaciteit van de begunstigde doeltreffend opbouwen, en 2) actief samenwerken met een brede basis van externe belanghebbenden.

DOELSTELLING 1: De capaciteit van de begunstigde doeltreffend opbouwen

Verschillende groepen begunstigden ontvangen continue, tijdige en gerichte steun van de beheersautoriteit/intermediaire instanties. De beheersautoriteit heeft een goede kennis van de behoeften en capaciteiten van de begunstigden. De begunstigden beschikken over duidelijke richtsnoeren voor de aanvraag- en uitvoeringsprocedures/-processen voor projecten. Zij kunnen de beheersautoriteit/intermediaire instanties gemakkelijk om hulp verzoeken en binnen een overeengekomen termijn doeltreffende antwoorden krijgen. Zij ontvangen tijdig en regelmatig informatie over de uitvoering van het programma, met inbegrip van wijzigingen van de regelgeving.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Op maat gesneden en kwaliteitsvolle ondersteuning bieden aan begunstigden	Een duidelijk actieplan uitvoeren om verschillende groepen begunstigden te begeleiden en te ondersteunen met concrete en regelmatige activiteiten op basis van vastgestelde behoeften en capaciteiten van de begunstigden.					
	Ervor zorgen dat de begeleidings- en ondersteuningsmaatregelen van de begunstigden toegankelijk, gebruiksvriendelijk en actueel zijn.					
	Overleg plegen met verschillende groepen begunstigden bij het ontwerpen van begeleidings- en ondersteuningsmaatregelen voor begunstigden, en regelmatig feedback verzamelen om de richtsnoeren/activiteiten bij te werken en te verbeteren.					
Tijdig en doeltreffend met de begunstigden communiceren	Beschikken over een centraal contactpunt (of een geconsolideerde lijst van gerichte contacten) dat vragen van begunstigden kan beantwoorden en richtsnoeren kan verstrekken over kwesties in verband met projectontwerp en -uitvoering die zich gedurende de gehele projectcyclus voordoen.					
	Reageren op verzoeken van begunstigden binnen een vooraf bepaalde en goed gecommuniceerde termijn.					
	Voorzien in een verscheidenheid aan instrumenten en platforms voor informatie-uitwisseling voor begunstigden, waaronder fysieke netwerken en onlineplatforms.					

Voortdurende uitwisseling van informatie bevorderen met en onder begunstigden	Regelmatig informatie over de uitvoering van het programma uitwisselen met begunstigden (bv. driemaandelijks).					
	Uitwisseling tussen begunstigden van gemeenschappelijke uitdagingen en goede praktijken bij de uitvoering van het programma actief ondersteunen (bv. door het invoeren van mechanismen zoals regelmatige workshops).					
Samenwerken met beroepsorganisaties die steun verlenen aan begunstigden	Actief overleg plegen met een breed scala aan beroepsorganisaties (bv. consultants, kamers van koophandel enz.) om de capaciteitsopbouwactiviteiten van de begunstigden te ondersteunen.					
	Regelmatig overleggen met beroepsorganisaties om de behoeften van de begunstigden, uitdagingen bij de uitvoering van projecten enz. in kaart te brengen en beter te begrijpen.					

DOELSTELLING 2: Actief samenwerken met een brede basis van externe belanghebbenden (bv. lagere overheden, vertegenwoordigers van de particuliere sector, het maatschappelijk middenveld)

De beheersautoriteit beschikt over specifieke mechanismen om te zorgen voor actieve betrokkenheid van interne en externe belanghebbenden gedurende de gehele investeringscyclus. De beheersautoriteit onderhoudt een sterke, betrouwbare en coöperatieve relatie met belanghebbenden, op basis van regelmatige en doeltreffende tweerichtingscommunicatie. De inbreng van belanghebbenden wordt gebruikt om concrete oplossingen te ontwikkelen om lacunes in de uitvoering van het programma aan te pakken.

Capaciteit	Dimensie (goede praktijk)					n.v. t.
Inzicht in de behoeften van een breed scala aan belanghebbenden	Regelmatig de behoeften van verschillende externe belanghebbenden (buiten de begunstigden van het programma) in kaart brengen door middel van enquêtes, onderzoek, focusgroepen enz.					
	Een breed scala aan externe belanghebbenden aanmoedigen om deel te nemen aan de uitvoeringscyclus van het programma (van doelstelling en prioritering tot evaluatie), en regelmatig hun inzicht in de uitdagingen en mogelijke oplossingen voor de uitvoering van het programma verzamelen.					
	Informatie uitwisselen over de behoeften en inzichten van belanghebbenden binnen het beheers- en controlesysteem en deze gebruiken om de uitvoering van het programma te verbeteren.					
Opbouwen van de capaciteit van belanghebbenden om deel te nemen aan het ontwerp	De uitdagingen in kaart brengen waarmee verschillende soorten belanghebbenden (bv. ondernemingen, ngo's, onderzoeksinstellingen, lagere overheden enz.) in de verschillende stadia van de uitvoering van het programma worden geconfronteerd.					
	Op maat gesneden steun verlenen aan verschillende soorten belanghebbenden (bv. lagere overheden) om hun capaciteit op te bouwen om bij te dragen aan de uitvoering van het programma (bv. workshops, onlineraadpleging enz.).					

en de uitvoering van het programma	Regelmatig feedback verzamelen van diverse belanghebbenden over de kwaliteit en doeltreffendheid van de capaciteitsopbouwactiviteiten waaraan zij deelnemen.					
	De feedback gebruiken om de activiteiten voor capaciteitsopbouw voor belanghebbenden bij te werken.					
Platforms voor dialoog met meerdere belanghebbenden opzetten met het oog op een bredere en meer doeltreffende inbreng van belanghebbenden	Een specifiek, formeel dialoogplatform voor meerdere belanghebbenden ontwikkelen om regelmatig, systematisch en op gecoördineerde wijze input te leveren voor de volledige ontwerp- en uitvoeringscyclus van het programma.					
	Bevorderen van een constructieve dialoog via het multistakeholderplatform om duidelijke vervolgstappen vast te stellen om de uitvoering van het programma te verbeteren.					
	De resultaten van de discussie en de follow-up (uitvoering van de volgende stappen) verspreiden onder belanghebbenden en daarbuiten (breder publiek).					

3 HET OESO-TRAJECT VOOR DE ONTWIKKELING VAN MAATREGELEN VOOR BESTUURLIJKE- CAPACITEITSOPBOUW

Inleiding

Het ontwikkelen van maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw begint met zelfbeoordeling en input van diverse eenheden van een beheersautoriteit en van interne en externe belanghebbenden¹⁵ die relevant zijn voor de uitvoering van het programma van de beheersautoriteit. Vervolgens moeten de op specifieke capaciteitstekorten gerichte concrete acties worden gestructureerd en geprioriteerd. Er zijn verschillende manieren waarop een beheersautoriteit dit proces kan aanpakken. Een van de benaderingen is de ontwikkeling van een stappenplan bestuurlijke-capaciteitsopbouw, dat uitgebreide maatregelen omvat voor het opbouwen van capaciteiten voor het beheer en het gebruik van EU-middelen. Deze aanpak wordt voor de programmeringsperiode 2021-2027 bevorderd als een instrument voor beheersautoriteiten om strategischer gebruik te maken van technische bijstand en om bestuurlijke capaciteit op te bouwen. Het is ten eerste aanbevolen dat lidstaten die te kampen hebben met tekortkomingen in de bestuurlijke capaciteit of met minder overtuigende uitvoeringsgegevens, stappenplannen voor de bestuurlijke-capaciteitsopbouw opstellen. Het stappenplan is een strategisch document dat kan worden ontwikkeld voor afzonderlijke programma's of voor de lidstaten¹⁶.

Een stappenplan voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw bevat duidelijke doelstellingen, prioriteiten en initiatieven en kan worden gebruikt om de vooruitgang in de loop van de tijd te meten. Het kan ook worden gebruikt om verwachtingen kenbaar te maken, buy-in onder de uitvoerende belanghebbenden¹⁷ van het

¹⁵ Interne belanghebbenden zijn onder meer de beheersautoriteit, de certificeringsautoriteit/de boekhoudfunctie, de auditautoriteit, intermediaire instanties en nationale coördinerende instanties; externe belanghebbenden zijn de belanghebbenden buiten het beheers- en controlesysteem – van nationale overheden (bv. vakministeries en agentschappen) en lagere overheden (bv. regionale en lokale overheden), de particuliere sector, beroepsorganisaties, maatschappelijke organisaties, de academische wereld enz. Zij omvatten ook begunstigen en degenen die begunstigen ondersteunen, zoals consultants, beroeps- of bedrijfsverenigingen, subnationale overheidsdiensten enz.

¹⁶ Europese Commissie (2020), stappenplannen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw: praktische toolkit https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

¹⁷ Waaronder ook binnen de beheersautoriteit, intermediaire instanties, begunstigen en nationale coördinerende instanties, en andere beheersautoriteiten en overheidsinstellingen die betrokken zijn bij het beheer van EU-middelen.

programma te creëren en een gevoel van verantwoordingsplicht te creëren voor de uitvoering van initiatieven in het kader van het stappenplan. De *stappenplannen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw — praktische toolkit* van de Europese Commissie bieden praktische ondersteuning en instructies voor beheersautoriteiten die deze aanpak willen toepassen. Om beheersautoriteiten te ondersteunen bij het vaststellen van uitdagingen op het gebied van bestuurlijke capaciteit en passende maatregelen, wordt in dit deel van het zelfbeoordelingsinstrument voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw een methode voorgesteld voor de ontwikkeling van een stappenplan bestuurlijke-capaciteitsopbouw, die in overeenstemming is met de aanpak die is beschreven in de praktische toolkit van de Commissie. De methode werd gebruikt tijdens het project voor de bestuurlijke-capaciteitsopbouw dat werd opgezet met de vijf pilot-beheersautoriteiten (Vak 1, deel 1). Het is niet de enige methode, maar het is wel een optie die beheersautoriteiten kunnen overwegen. Wat in de hieronder beschreven aanpak anders is dan in de praktische toolkit van de Europese Commissie, is het gebruik van de zelfbeoordelingsmatrix als eerste stap (zie Figuur 2 in deel 1).

De OESO-methode voor de ontwikkeling van maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw

De OESO-methode helpt beheersautoriteiten bij het constructief bekijken van hun administratieve sterke punten, zwakheden en kansen. Het is een ontdekkingsproces dat de verschillende actoren die betrokken zijn bij het ontwerp, het beheer, de uitvoering en de evaluatie van een programma in staat stelt hun ervaringen, waarnemingen en ideeën te delen. Het succesvol onderzoeken en aanpakken van uitdagingen op het gebied van bestuurlijke capaciteit en capaciteit op het gebied van investeringsbeheer vereist een open geest, de bereidheid om verschillende perspectieven in overweging te nemen en de bereidheid om veranderingen door te voeren. De OESO-methode maakt gebruik van een interactieve workshop met meerdere belanghebbenden om informatie te verzamelen, oplossingen te vinden en acties te ontwerpen. Om de uitvoering van deze acties te ondersteunen, geeft de praktische toolkit van de Europese Commissie specifieke informatie over de ontwikkeling van indicatoren en financieringsregelingen. Andere actoren, waaronder nationale coördinerende instanties, die de zelfbeoordeling willen uitvoeren, kunnen inzichten verwerven in dit deel, met name als zij voornemens zijn meerdere belanghebbenden bij het proces te betrekken.

De OESO-methode bestaat uit vijf belangrijke stappen (zie Figuur 2 in deel 1):

1. De zelfbeoordelingsmatrix: het genereren van verkennende inzichten
2. De workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw: samenwerken om sterke punten, zwakke punten en kansen in kaart te brengen
3. Maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw ontwikkelen: doelstellingen vaststellen en prioritaire acties identificeren
4. Alle elementen samenbrengen: betrokkenheid tot stand brengen
5. Maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw uitvoeren: goede praktijken vaststellen

De betrokkenheid van belanghebbenden is een fundamenteel onderdeel van de OESO-aanpak voor de ontwikkeling van maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw en moet deel uitmaken van de volledige zelfbeoordeling. De reikwijdte en de vorm van de betrokkenheid van belanghebbenden variëren naargelang de stap/fase en hangen af van de doelstellingen en taken. Bijvoorbeeld, stap 1: Het invullen van de matrix biedt de beheersautoriteit de gelegenheid om interne vertegenwoordigers van verschillende afdelingen bijeen te brengen om na te denken over de capaciteit van de organisatie, de belangrijkste uitdagingen vast te stellen en prioriteiten voor verdere diepgaande besprekingen vast te stellen. Indien mogelijk wil de beheersautoriteit ook een aantal externe belanghebbenden bij de eerste stap betrekken, bijvoorbeeld via een vragenlijst of persoonlijke raadplegingen. Stap 2: de workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw is bedoeld om een breder scala aan belanghebbenden bijeen te brengen om

verschillende perspectieven te blijven verzamelen en de bevindingen van stap 1 te valideren. Voor de stappen 3 en 4 is het ook belangrijk dat de beheersautoriteit belanghebbenden op de hoogte houdt van de voortgang bij de ontwikkeling en uitvoering van acties voor capaciteitsopbouw en hun feedback voortdurend verzamelt.

Beheersautoriteiten moeten ook zorgen voor doeltreffende interne communicatie en betrokkenheid bij de ontwikkeling van maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw. Zo zal het team van de beheersautoriteit dat de werkzaamheden leidt een consensus moeten bereiken over de doelstellingen, processen en verwachte resultaten voor capaciteitsopbouw. Het team moet deze informatie duidelijk doorgeven aan alle medewerkers van de beheersautoriteit om het bewustzijn te vergroten, verwachtingen en bijdragen te formuleren en te beheren, en feedback en ideeën van verschillende afdelingen te verzamelen. Deze opdracht moet van start gaan vóór de beoordeling en tot het einde ervan worden voortgezet (d.w.z. de voltooiing van de maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw).

Stap 1. Invullen van de matrix

Het invullen van de zelfbeoordelingsmatrix is de eerste stap van de OESO-methode. Het is een inventarisatie waarmee de beheersautoriteit kan vaststellen waar capaciteitstekorten kunnen liggen, en om een verkennend inzicht te geven in de sterke punten van de beheersautoriteit.

De beheersautoriteiten worden aangemoedigd om de matrix in te vullen op basis van een groepsdiscussie onder het personeel van de beheersautoriteit. Er zijn twee manieren om de zelfbeoordelingsdiscussie te organiseren: i) vertegenwoordigers/werknemers van verschillende afdelingen kunnen de matrix eerst afzonderlijk invullen en vervolgens kan de beheersautoriteit een groepsdiscussie organiseren op basis van de resultaten; ii) het personeel vergadert samen om de matrix gezamenlijk te bespreken en in te vullen. Hoe dan ook is de discussie van fundamenteel belang, aangezien deze kan helpen bij het formuleren van erkende sterke en zwakke punten en omdat zij capaciteitstekorten aan het licht kan brengen die normaal gesproken over het hoofd kunnen worden gezien. Alvorens met dit proces te beginnen, moet de beheersautoriteit een presentatie geven aan de personen die de matrix zullen invullen om hen de nodige achtergrond, uitleg en begeleiding te geven, met inbegrip van achtergrondkennis van bepaalde specifieke onderwerpen en terminologieën (niet alle deelnemers beschikken bijvoorbeeld over kennis op het gebied van personeelsbeheer). Deze ondersteuning moet worden gewaarborgd tijdens het hele proces van voltooiing van de matrix.

Naast het invullen van de matrix zelf (d.w.z. het invullen van de beoordeling), worden beheersautoriteiten aangemoedigd om de besprekingen met aanvullende documentatie vast te leggen. De beheersautoriteit kan bijvoorbeeld een afzonderlijk blad of document opstellen om de motivering voor de beoordeling van elke dimensie te vermelden, d.w.z. waarom deze dimensie als significant of zwak wordt beschouwd. Als alternatief kan de beheersautoriteit de besprekingen samenvatten door voor elke capaciteit een korte kwalitatieve beschrijving op te stellen om de beoordeling aan te vullen en te onderbouwen.

De voltooide matrix en de resultaten van de besprekingen samen kunnen de beheersautoriteit niet alleen helpen prioriteit te geven aan de meest urgente gebieden voor capaciteitsopbouw, maar ook bijdragen aan de organisatie van de workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw (stap 2). Het is even belangrijk om te spreken met technisch of operationeel personeel als met hogere leidinggevenden op elk functioneel gebied van de beheersautoriteit en met de nationale coördinerende instantie. Dit kan soms moeilijk zijn voor het personeel van de beheersautoriteit en er kan worden overwogen om een onafhankelijke, externe derde partij te betrekken bij het voeren van het gesprek/de rondetafelgesprekken.

De beheersautoriteit kan ook aanvullende informatie verzamelen om de matrix beter in te kunnen vullen. Dit draagt bij tot een robuustere zelfbeoordeling van de capaciteiten van de beheersautoriteit, aangezien het gebruik van slechts één informatiebron een onvolledige of onevenwichtige momentopname van de huidige situatie kan opleveren. Aanvullende informatie kan worden verkregen door een eenvoudige

enquête uit te voeren, evaluatiedocumenten te raadplegen en focusgroepdiscussies te organiseren. Het verzamelen van aanvullende informatie en de matrix vullen elkaar aan. Zo kan het verzamelen van bestaande gedocumenteerde informatie en een korte vragenlijst helpen bij het invullen van de matrix. De bevindingen van gesprekken en/of focusgroepdiscussies kunnen worden meegenomen in de matrix of worden gebruikt om de matrix te valideren en te verfijnen. De matrix kan worden gebruikt om de vragenlijst op te stellen of de interviews, rondetafelgesprekken of focusgroepdiscussies te structureren. In voorkomend geval kan de beheersautoriteit de beoordeling ook uitbreiden naar andere instanties in het beheers- en controlesysteem, met inbegrip van de certificeringsautoriteit/de boekhoudfunctie, de nationale coördinerende instanties, met name wanneer de beheersautoriteit een deel van haar taken aan andere instanties delegeert.

Annex A geeft de beheersautoriteiten een lijst van onderwerpen voor het verzamelen van aanvullende informatie, alsook potentieel nuttige informatiebronnen. Evenzo bevat bijlage 1 bij de praktische toolkit van de Europese Commissie ook een gedetailleerde lijst van vragen over structuren, personeelsbeheer (HRM), systemen en instrumenten om beheersautoriteiten te helpen bij het verzamelen van informatie voor de beoordeling.

Stap 2. De workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw: samenwerken om sterke punten, zwakke punten en kansen in kaart te brengen

Zodra de achtergrondinformatie is verzameld en grondig is bestudeerd, is de volgende stap om interne en externe belanghebbenden — zowel degenen die hebben deelgenomen aan de discussie in de focusgroep als anderen — bijeen te brengen voor een eendaagse, interactieve workshop.

De OESO heeft het proces van de workshop gestructureerd door deelnemers een SWOT-analyse te laten doorlopen (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — sterke punten, zwakke punten, kansen, bedreigingen). Dit werd gevolgd door een discussie over mogelijke oplossingen en manieren om de sterke punten van de beheersautoriteit te versterken en de vastgestelde kansen te benutten. Deze methodologie is ook te vinden in de praktische toolkit van de Europese Commissie.

Voorbereiding van de workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw

Voorafgaand aan de workshop identificeert de beheersautoriteit een reeks dringende thema's en kwesties in elk van de vijf dimensies van het analytische kader die tijdens de fase van het verzamelen van informatie naar boven kwamen. De volledig ingevulde zelfbeoordelingsmatrix voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw kan in dit verband bijzonder nuttig zijn, aangezien hierin duidelijk wordt gewezen op waargenomen zwakke punten. Indien nodig kan de matrix na de workshop verder worden verfijnd om de aanvullende inzichten van een bredere groep belanghebbenden weer te geven.

De workshopruimte is uitgerust met tafels — doorgaans één per pijler van het analytische kader van de OESO (d.w.z. mensen, organisatie, strategische planning enz.) — zodat de deelnemers aan een specifiek thema kunnen samenwerken. Aan elke tafel moet een mix van belanghebbenden worden toegevoegd in termen van type (bv. van de beheersautoriteit, van intermediaire instanties, van begunstigden enz.) en in termen van functie of activiteit (bv. personeelsbeheer, strategische planning, communicatie enz.). Voorafgaand aan de workshop is het belangrijk dat de beheersautoriteit een idee heeft over hoe zij voor een passend evenwicht de deelnemers wil verdelen over de tafels.

Elke tafel is uitgerust met een flipchart en markeerstiften. Het thema van de tafel en de belangrijkste kwesties die moeten worden verkend — die tijdens de fase van het verzamelen van informatie aan het licht zijn gekomen — moeten al op de flipchart staan vermeld wanneer de deelnemers aankomen, zodat zij weten waar zij naartoe moeten gaan. Om te zorgen voor een goede mix is het belangrijk dat de beheersautoriteit helpt om de deelnemers naar de juiste tafels te sturen. De beheersautoriteiten kunnen ervoor kiezen om van tevoren een tafelindeling op te stellen of deelnemers een zitplaats toe te wijzen bij

aankomst. Figuur 3 biedt een idee van een indeling van de ruimte — elk ovaal is een tafel voor een bepaald discussiethema op basis van wat in stap 1 is geleerd, en behelst een aantal van de belangrijkste onderwerpen die voor discussie zijn vastgesteld.

Figuur 3. Voorbeeld van tafelthema's en vastgestelde kwesties voor een workshop voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw



Voorafgaand aan de workshop moet de beheersautoriteit ook per tafel een medewerker selecteren en deze instrueren om als rapporteur of facilitator de discussie tijdens de workshop te leiden. Ook wordt aanbevolen om, zodra alle deelnemers zich aan hun tafels bevinden, een notulist aan te wijzen.

Tijdens de workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw

De workshop bestaat over het algemeen uit vier sessies, plus een lunchpauze.

1. **Waarom zijn we hier:** een inleiding door de beheersautoriteit over het zelfbeoordelingsproces en een overzicht van de workshop.
2. **De SWOT:** aan elke tafel richten de deelnemers zich op hun thema, waarbij zij uitvoerig bespreken en op de flipcharts noteren wat volgens hen de sterke punten van de beheersautoriteit zijn, samen met de kansen om hierop voort te bouwen, evenals de zwakke punten of uitdagingen van de beheersautoriteit, met inbegrip van mogelijke onderliggende oorzaken, en wie zou kunnen helpen deze te beheersen. Hoewel het belangrijk is dat sommige van de vooraf vastgestelde kernpunten worden besproken, moet er ruimte en flexibiliteit zijn voor de deelnemers om ook andere kwesties aan de orde te stellen. Na de SWOT-analyse identificeren de deelnemers 3 of 4 prioritaire gebieden die volgens hen door de beheersautoriteit moeten worden aangepakt. De rapporteur voor elke tafel geeft een kort (5-7 minuten per tafel) overzicht van de sterke punten, uitdagingen en prioritaire kwesties die zijn vastgesteld en besproken. Na elke presentatie van de tafel start de beheersautoriteit de discussie om te horen wat de deelnemers aan de workshop denken over de bevindingen, en ook of er iets ontbreekt of dat er een overweging moet worden toegevoegd.
3. **Op weg naar oplossingen:** Na de lunchpauze keren de deelnemers terug naar hun tafels en op basis van de 3 of 4 prioriteiten die 's ochtends zijn vastgesteld, brainstormen zij over zoveel mogelijk oplossingen voor elke prioriteit en bijbehorende kwestie, waarbij zij op korte en langere

termijn denken. Zij moeten nagaan welke stappen nodig zijn om de oplossing te ontwikkelen, wie de belangrijkste actoren zijn die kunnen bijdragen aan de uitvoering van de oplossing, en welke instrumenten/mechanismen zij nodig hebben om actie te ondernemen. Cruciaal bij deze laatste overweging is of de instrumenten/mechanismen binnen of buiten het mandaat/de verantwoordelijkheden van de beheersautoriteit vallen. Het is belangrijk dat het denkproces niet beperkt blijft tot wat mogelijk of bekend is, maar dat de deelnemers worden aangemoedigd om innovatief te zijn in hun oplossingen. Na ongeveer 90 minuten presenteren de tafels opnieuw (5-7 minuten per tafel) de oplossingen aan de bredere groep die zij voor feedback en discussie hebben gekozen. Deze oplossingen moeten ook op de flipcharts worden genoteerd.

4. **Conclusies en volgende stappen:** Aan het einde van de workshop kan de beheersautoriteit de dag afronden met enkele van de belangrijkste ideeën die naar voren zijn gekomen en de volgende stappen in het ontwikkelingsproces van het stappenplan bestuurlijke-capaciteitsopbouw delen met belanghebbenden, met inbegrip van een mogelijk tijdschema.

Na de workshop is het zeer nuttig dat het team van de beheersautoriteit enige tijd besteedt aan het beraad over wat het heeft gehoord en geleerd, aangezien dit rechtstreeks zal worden meegenomen in de maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw. De flipchartpagina's zijn een essentieel hulpmiddel om deze activiteit te ondersteunen. Het wordt ten eerste aanbevolen een algemene analyse te maken die documenteert hetgeen is gevonden in de fase van het verzamelen van informatie en tijdens de workshop (stappen 1 en 2). Dit biedt een duidelijk overzicht van de onderliggende capaciteitsproblemen en -tekorten en de overkoepelende doelstellingen om specifieke capaciteitsproblemen het hoofd te bieden.

Vak 2. Tips voor het organiseren van een “virtuele” workshop (bv. als gevolg van COVID-19-bepalingen)

Afhankelijk van de COVID-19-bepalingen kan de workshop ook virtueel worden uitgevoerd. Hoewel het moeilijk is de voordelen van een persoonlijk bijgewoonde groepsvergadering over te nemen, kunnen onlineworkshops meer mensen in staat stellen deel te nemen met minder verstoring van hun werktijden (bijvoorbeeld vanwege reizen).

De “breakout rooms”-functie van videoconferentie-instrumenten zoals Zoom of Microsoft Teams kan worden gebruikt om thematische tafels na te bootsen. De chatfunctie kan deelnemers in staat stellen vragen te stellen of opmerkingen te maken in realtime, en interactieve instrumenten zoals Groupmap of Padlet kunnen helpen het gesprek te structureren.

Over het algemeen wordt aanbevolen om de onlineworkshops maximaal twee uur te laten duren – daarna neemt de interactie tussen de deelnemers af. Een goede praktijk in onlineworkshops is om de tijd op te splitsen in een reeks activiteiten. Een onlineworkshop over capaciteitsopbouw zou kunnen bestaan uit een inleiding door de leiding van de beheersautoriteit, bijvoorbeeld voordat de deelnemers naar afzonderlijke “breakout rooms” gaan om specifieke onderwerpen nader te bespreken. Door aan de groep verslag uit te brengen over deze besprekingen kunnen deelnemers een gevoel van vooruitgang krijgen en kunnen de volgende stappen worden besproken.

Stap 3. Ontwikkeling van maatregelen voor capaciteitsopbouw

Zodra de stappen 2 en 3 zijn voltooid, is de beheersautoriteit nu klaar om haar reeks maatregelen voor te bereiden. De praktische toolkit van de Europese Commissie biedt technieken waarmee beheersautoriteiten kunnen overschakelen van een analyse van de stand van zaken (bv. de bevindingen van de verzameling van informatie en de stappen van de workshop bestuurlijke-capaciteitsopbouw) naar

het identificeren van acties, met name het in kaart brengen van de interventielogica door gebruik te maken van een probleomboom en het opstellen van een veranderingstheorie.

Het is mogelijk dat niet alle actiegebieden of alle acties die tijdens de workshop zijn vastgesteld, aan bod komen. Daarom is het belangrijk dat de beheersautoriteit a) prioriteit geeft aan wat realistisch is en rekening houdt met de volgorde van acties; b) bespreekt met belanghebbenden waarom zij ervoor heeft gekozen de geselecteerde problemen aan te pakken. Beheersautoriteiten kunnen een stappenplan bestuurlijke-capaciteitsopbouw opstellen waarin alle mogelijke acties zijn opgenomen, die zeer waardevol kunnen zijn, maar dat ook realistisch moet zijn met betrekking tot de tijd en middelen die nodig zijn om de acties uit te voeren en de verwachtingen van de belanghebbenden naar behoren te beheren.

Het uitwerken van maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw is een iteratief proces. Het team van de beheersautoriteit dat hieraan werkt, moet meerdere keren bijeenkomen om zijn werk te vervolmaken. Ook kan het team regelmatig overleg plegen met de relevante belangrijke belanghebbenden in elke dimensie, omdat zij het ontwerp van de maatregelen bedenken en ideeën ontwikkelen over de wijze waarop deze moeten worden uitgevoerd. Daarnaast is het belangrijk om drie beginselen in gedachten te houden met betrekking tot acties voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw. De acties moeten:

1. realistisch zijn;
2. elkaar versterken;
3. gespreid zijn over de korte, middellange en lange termijn om snel positieve resultaten te boeken, gevolgd door duurzamere winsten

Daarnaast is het van essentieel belang dat het hoger management zich inzet voor en steun verleent aan veranderingen.

In het proefproject met de vijf beheersautoriteiten werden alle acties samengevat in een overzichtstabel¹⁸ met een reeks algemene kenmerken:

- **Preambule:** een tekst waarin de reden voor de oefening wordt beschreven, met vermelding van de relevante context;
- **Pijlers van de bestuurlijke capaciteit:** samenvoeging van concrete acties of initiatieven in de vijf pijlers: personeelsbeheer, organisatiebeheer, strategische planning en coördinatie, ondersteuning van begunstigen en beheer van belanghebbenden, alsook randvoorwaarden. Deze pijlers bieden een structuur voor het formuleren van strategische doelstellingen op hoog niveau en helpen de acties systematischer te organiseren. Hoewel het zelfbeoordelingsinstrument een algemeen kader biedt, kan een beheersautoriteit de acties op een voor haar meest begrijpelijke en operationele wijze groeperen.
- **Projecten/acties:** de specifieke initiatieven om de uitdagingen en lacunes aan te pakken die tijdens de zelfbeoordeling en het ontwerpproces van de bestuurlijke-capaciteitsopbouw zijn vastgesteld; in de projecten moeten de gewenste resultaten worden vermeld.
- **Verantwoordelijke instantie:** voor elke actie moet er een verantwoordelijke instantie zijn en moeten uitvoerende belanghebbenden zijn aangewezen om de verantwoordingsplicht ten aanzien van de acties te waarborgen. Soms is de verantwoordelijke instantie de enige uitvoerende belanghebbende. In andere gevallen kunnen andere actoren zich bij de verantwoordelijke instantie aansluiten om de uitvoering te waarborgen. Idealiter moet er ook verantwoording worden afgelegd op het managementniveau van de beheersautoriteit.

¹⁸ De overzichtstabel is te vinden in het OESO-rapport *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps (Versterking van de governance van de EU-fondsen in het kader van het cohesiebeleid: stappenplannen bestuurlijke-capaciteitsopbouw)*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabel 1.1 op bladzijde 31,

- **Tijdschema:** acties moeten tijdgebonden zijn, maar het tijdschema of de mate van specificiteit is flexibel. Naleving van het tijdschema is belangrijk voor de volgorde van de acties, om te voorkomen dat meerdere acties tegelijkertijd plaatsvinden en om ervoor te zorgen dat de acties worden voltooid. Het tijdschema ondersteunt ook de verantwoordingsplicht.
- **Middelen:** de geraamde middelen kunnen aan de acties worden toegewezen. De middelen kunnen bestaan uit financiering, personele middelen en vereiste vaardigheden of deskundigheid, en infrastructuur, bv. IT-tools enz.
- **Deliverables, mijlpalen/benchmarks.** Deliverables weerspiegelen wat de beheersautoriteit verwacht te produceren als gevolg van haar acties, bijvoorbeeld een intern document waarin normen worden vastgesteld, of een workshop voor begunstigten. Mijlpalen en benchmarks wijzen op belangrijke acties of activiteiten die tijdens het traject moeten worden voltooid en zijn een middel voor de beheersautoriteit om te bepalen of zij op schema ligt om haar actie te verwezenlijken. Als deze elementen worden opgenomen, moeten zij realistisch en meetbaar zijn.

Een alternatieve overzichtstabel is te vinden in de praktische toolkit van de Europese Commissie (deel 5 van 5.1 Structurele elementen van stappenplannen), gestructureerd rond het door de OESO ontwikkelde analytische kader. Deze overzichtstabel bevat naast de bovengenoemde elementen ook elementen zoals indicatoren, financieringsbronnen en begrotingen. Beheersautoriteiten kunnen deze elementen op basis van hun eigen behoeften opnemen in hun tabel van het actieplan.

Daarnaast kunnen acties worden vastgelegd in een dynamisch document dat wordt bijgewerkt naarmate de acties vorderen. Beheersautoriteiten worden aangemoedigd om bij het formuleren van hun acties de volgende checklist te raadplegen:

- ✓ Er wordt duidelijke, concrete en eenvoudige taal gebruikt
- ✓ Acties zijn beperkt in aantal (kwaliteit boven kwantiteit)
- ✓ Acties zijn realistisch en kunnen door de beheersautoriteit zelf worden voltooid
- ✓ Acties zijn gericht op de capaciteit van de beheersautoriteit (d.w.z. niet alleen op intermediaire instanties/begunstigten).
- ✓ De output kan worden gedeeld met relevante actoren binnen de beheersautoriteit
- ✓ De output kan desgewenst publiekelijk beschikbaar zijn

Stap 4. Alle elementen samenbrengen: betrokkenheid tot stand brengen

Zodra de beheersautoriteit haar stappenplan bestuurlijke-capaciteitsopbouw heeft voltooid, moet zij de belanghebbenden die aan de workshop hebben deelgenomen, opnieuw bijeenroepen om de werkzaamheden te valideren. Dit is een gelegenheid om feedback te krijgen en ook steun te genereren voor de acties. Hopelijk zijn er slechts kleine aanpassingen nodig om het stappenplan af te ronden en het uitvoeringsproces op gang te brengen. Wanneer het stappenplan bestuurlijke-capaciteitsopbouw is afgerond, kunnen de beheersautoriteiten dit ook delen met een breder publiek, met inbegrip van personeel in de hele beheersautoriteit, binnen het ministerie waar de beheersautoriteit zich bevindt (indien gewenst en/of passend), intermediaire instanties, begunstigten en zelfs het publiek (zoals publicatie op de website, indien van toepassing). Beheersautoriteiten kunnen hun vorderingen bij de uitvoering van hun maatregelen voor capaciteitsopbouw ook regelmatig actualiseren.

De betrokkenheid van belanghebbenden bij het ontwikkelingsproces van het stappenplan bestuurlijke-capaciteitsopbouw is van fundamenteel belang voor het opbouwen van steun en eigen verantwoordelijkheid voor de volledige cyclus voor de opbouw van bestuurlijke capaciteit — van het vaststellen van de capaciteitstekorten tot het ontwikkelen van de acties om de lacunes aan te pakken, en het bepalen van de doeltreffendheid van deze acties op het juiste moment.

Stap 5. Maatregelen voor bestuurlijke-capaciteitsopbouw uitvoeren: goede praktijken vaststellen

Verschillende beheersautoriteiten zullen ongetwijfeld verschillende soorten acties voor capaciteitsopbouw identificeren en uitvoeren. Hoe zij de acties uitvoeren, zal ook variëren, afhankelijk van hun capaciteitstekorten, personele en institutionele middelen, werkcultuur enz. Er zijn echter enkele goede praktijken die van toepassing kunnen zijn op de meeste beheersautoriteiten, zo niet alle. Deze goede praktijken zijn voornamelijk gebaseerd op de ervaring van de vijf beheersautoriteiten die bij het pilotproject betrokken zijn. Beheersautoriteiten worden aangemoedigd om te overwegen deze goede praktijken in te voeren en aan te passen aan hun behoeften.

- Duidelijke structuren en teams opzetten om de stappenplannen bestuurlijke-capaciteitsopbouw uit te voeren, en mechanismen ontwerpen om personeel en deskundigheid in de hele beheersautoriteit te mobiliseren om bij te dragen. Zo heeft de Griekse beheersautoriteit van het operationele programma “Vervoersinfrastructuur, milieu en duurzame ontwikkeling 2014-2020” uitvoeringsteams opgezet die worden gecoördineerd door personeel dat geen lid is van het managementteam van de beheersautoriteit. Zij worden ondersteund door een groep “voorvechters” van het stappenplan — een groep managers die zich vrijwillig hebben aangemeld om de teams te ondersteunen.
- Verschillende uitvoeringsteams kunnen elke voorvechter van de groep vrijelijk raadplegen naar gelang van hun behoeften, in plaats van één voorvechter aan elk team toe te wijzen.
- Actieplannen ontwikkelen. Hoewel het stappenplan basisinformatie over de acties kan bevatten, zoals verantwoordelijke instanties, uitvoeringsorganen, algemeen tijdschema en mijlpalen enz., is het nuttig om gedetailleerde uitvoeringsplannen voor de vastgestelde acties te hebben. De beheersautoriteiten in Kroatië en Lubelskie (Polen) hebben in het kader van het pilotproject bijvoorbeeld een actieplan ontwikkeld om de betrokkenheid van werknemers te verbeteren.
- Zorgen voor regelmatige communicatie en interactie tussen uitvoeringsteams, met name tussen acties die met elkaar verbonden zijn. Regelmatige bijeenkomsten, workshops of onlineplatforms voor het delen van updates kunnen hiertoe bijdragen.
- Kort(e) document(en) opstellen met een samenvatting van de bevindingen en de lessen die getrokken zijn uit de uitvoering van een specifieke actie. Zo zal de beheersautoriteit in Extremadura, Spanje, met hulp van de OESO, een samenvatting maken van de bevindingen op basis van de strategie voor vastgestelde maatregelen, vergezeld van een toolkit voor strategische programmering. In het geval van de Bulgaarse beheersautoriteit voor het operationele programma “Regio’s in groei” wordt een toolkit opgesteld voor het uitvoeren van raadplegingsprocessen om capaciteitstekorten te analyseren, met inbegrip van het ontwerpen van passende raadplegingsopleidings- of ondersteuningsinstrumenten. Dit soort documentatie kan worden toegepast op verschillende soorten acties en bouwt een institutioneel geheugen op om beheersautoriteiten te helpen bij het uitvoeren van vergelijkbare acties in de toekomst.

Annex A. Verzamelen van informatie

Deze bijlage ondersteunt beheersautoriteiten die op andere wijze informatie willen verzamelen dan het voltooien van de zelfbeoordelingsmatrix en vormt een eerste stap om voorlopige inzichten voor beoordeling te verkrijgen.

Wat de onderwerpen betreft, kan de beheersautoriteit informatie verzamelen over:

- **Mensen**
 - Algemeen werkgelegenheidskader
 - Praktijken inzake strategische personeelsplanning
 - Aanwervings- en promotieprocessen
 - Beloningsregeling
 - Praktijken inzake de evaluatie van prestaties
 - Beschikbare opleidingsmogelijkheden
- **Organisatie**
 - Leiderschap
 - Structuur en verantwoordelijkheden voor de operationele strategie en praktijken van de beheersautoriteit
 - Interne communicatiepraktijken
 - Praktijken ter ondersteuning van het toezicht op en de rapportage over concrete acties en prestaties
- **Strategische planning, coördinatie en uitvoering**
 - Actoren (ministeries, agentschappen, subnationale autoriteiten, intermediaire instanties, begunstigen en andere) waarmee de beheersautoriteit nauw samenwerkt om haar programma te beheren en uit te voeren.
 - Coördinatiemechanisme om een doeltreffende uitwisseling met de actoren te waarborgen
 - Prestatiemonitoring en -beoordeling
- **Begunstigen en belanghebbenden**
 - Betrokkenheid van begunstigen en andere externe belanghebbenden bij relevante processen voor het ontwerp en de uitvoering van het programma
 - Opleidings- en ondersteuningsprogramma's voor begunstigen
 - Communicatie met externe belanghebbenden
- **Randvoorwaarden**
 - Externe uitdagingen, zoals voorwaarden, aanbestedingsprocedures, externe audits enz.
 - Potentiële risico's voor een doeltreffend beheer en uitvoering van het programma

Er zijn ten minste drie verschillende informatiebronnen waaruit beheersautoriteiten kunnen putten om inzicht te krijgen in hun bestuurlijke capaciteit, naast de zelfbeoordelingsmatrix. Het gaat onder meer om:

1. **Bestaande informatie in de beheersautoriteit**, met inbegrip van strategische/operationele planningsdocumenten, organisatieschema's en -structuren, besluitvormingsprotocollen, reeds verzamelde gegevens en informatie (bv. HR-informatie, informatie over begunstigden enz.).
2. **Een korte, gerichte vragenlijst** die werd verspreid onder interne (binnen de beheersautoriteit en het beheers- en controlesysteem) en externe (bv. begunstigden) belanghebbenden om inzicht te krijgen in hun percepties.
3. **Interviews/rondetafel/focusgroepdiscussies met diverse actoren**, waaronder vertegenwoordigers van de beheersautoriteit, intermediaire instanties, de nationale coördinerende instantie, begunstigden en steunorganen van begunstigden, het toezichtcomité enz. Tijdens deze gesprekken kan informatie worden opgevraagd over:
 - Capaciteiten van de beheersautoriteit, bijvoorbeeld:
 - Is de structuur en de organisatie van de beheersautoriteit zinvol voor belanghebbenden en is deze bevorderlijk voor het voldoen aan hun organisatorische/technische behoeften of het verwezenlijken van hun doelstellingen?
 - Organisatie van de beheersautoriteit, bijvoorbeeld:
 - Hoe vertrouwd zijn de belanghebbenden met de werking van de beheersautoriteit?
 - Wat zijn de standpunten van de belanghebbenden met betrekking tot de procedures en processen van de beheersautoriteit? Wat zouden zij verbeteren?
 - Strategische planning, coördinatie en uitvoering van de beheersautoriteit, bijvoorbeeld:
 - Hoe goed zijn de doelstellingen van het programma afgestemd op andere strategische doelstellingen, bijvoorbeeld voor regionale ontwikkeling?
 - Hoe goed functioneren de coördinatiemechanismen volgens de belanghebbenden?
 - Hoe doeltreffend communiceert de beheersautoriteit met belanghebbenden over nieuwe kennis, activiteiten, kansen, risico's enz.?
 - Betrokkenheid bij en ondersteuning van begunstigden en belanghebbenden, bijvoorbeeld:
 - Hoe goed werkt de beheersautoriteit samen met of betreft zij de belanghebbenden bij het bepalen van de manier waarop het programma moet worden uitgevoerd, het opstellen van oproepen enz.?
 - Hoe duidelijk begrijpt de beheersautoriteit de capaciteit van de begunstigden – sterke punten en lacunes – en hoe doeltreffend is de steun van de beheersautoriteit?
 - Hoe vaak of hoe doeltreffend worden potentiële begunstigden benaderd?
 - Randvoorwaarden, bijvoorbeeld:
 - Wat ervaren belanghebbenden als beperkende randvoorwaarden, bv. administratieve procedures, monitoring- en controlemechanismen enz., en wat werkt soepel?

Voor meer informatie, ga naar:

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

Voor meer informatie over relevante werkzaamheden van de OESO, ga naar:

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

