

INSTRUMENT ZA SAMOOCENJEVANJE Z NAMENOM KREPITVE UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI

za organe upravljanja sredstev EU v okviru
kohezijske politike



Instrument za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti

za organe upravljanja sredstev EU v okviru
kohezijske politike

Prvotno ga je OECD objavila v angleščini pod naslovom: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OECD 2021, https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Tega ni prevedla OECD, zato prevod ne sme šteti za uradni prevod OECD. Za kakovost prevoda in njegovo skladnost z izvirnim besedilom dela so odgovorni izključno avtor ali avtorji prevoda. V primeru razhajanja med izvirnikom in prevodom se šteje za veljavno samo besedilo izvirnika.

© 2022 Evropska komisija za ta prevod

Kazalo

1 KAJ JE INSTRUMENT ZA SAMOOCENJEVANJE Z NAMENOM KREPITVE UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI?	3
Ozadje in cilji	3
Področje uporabe in metodologija: uporaba instrumenta za samoocenjevanje z namenom krepitve upravnih zmogljivosti	5
2 MATRIKA ZA SAMOOCENJEVANJE Z NAMENOM KREPITVE UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI	10
Uvod	10
MATRIKA ZA SAMOOCENJEVANJE Z NAMENOM KREPITVE UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI	12
STEBER 1: ZAPOSLENI	12
STEBER 2: ORGANIZACIJA	17
STEBER 3: STRATEŠKO NAČRTOVANJE, USKLAJEVANJE IN IZVAJANJE	20
STEBER 4: UPRAVIČENCI IN DELEŽNIKI	25
3 NAČRT OECD ZA OBLIKOVANJE UKREPOV ZA KREPITEV UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI	27
Uvod	27
Metodologija OECD za oblikovanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti	28
Korak 1. Izpolnjevanje matrice	28
Korak 2. Delavnica za krepitev upravnih zmogljivosti: sodelovanje za opredelitev prednosti, slabosti in priložnosti	29
Korak 3. Oblikovanje ukrepov za krepitev zmogljivosti	32
Korak 4. Združitev vsega: vzpostavljanje odgovornosti	33
Korak 5. Izvajanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti: sprejetje dobrih praks	34
Priloga A. Zbiranje informacij	35

1

KAJ JE INSTRUMENT ZA SAMOOCENJEVANJE Z NAMENOM KREPITVE UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI?

Ozadje in cilji

Instrument za samoocenjevanje z namenom krepitve upravnih zmogljivosti je namenjen nacionalnim in regionalnim organom upravljanja v državah članicah Evropske unije (EU). Njegov namen je pomagati organom upravljanja sredstev EU v okviru kohezijske politike bolje razumeti svoje prednosti in slabosti v smislu upravnih zmogljivosti in zmogljivosti za upravljanje naložb, oceniti, v kolikšni meri njihov nabor zmogljivosti podpira učinkovito izvajanje njihovega programa¹ skozi čas, in razviti ciljno usmerjene rešitve za odpravo vrzeli v zmogljivostih. Krepitev upravnih zmogljivosti organa upravljanja prispeva k učinkovitejši instituciji ter podpira boljše upravljanje naložb in njihove rezultate. Ta instrument za samoocenjevanje zajema celovit sklop vidikov, povezanih z upravnimi zmogljivostmi, tako da bi ga lahko uporabljali tudi drugi organi, ki izvajajo ali upravljajo sredstva EU v okviru kohezijske politike, vključno z organom za potrjevanje/računovodsko funkcijo, nacionalnimi usklajevalnimi organi itd., in imeli od njega koristi ter ga po potrebi prilagodili.

Ta instrument za samoocenjevanje ponuja subjektivne elemente vrednotenja, ki jih dopolnjujejo spoznanja in dobre prakse za podporo organom upravljanja pri oblikovanju ukrepov za krepitev zmogljivosti, ki ustrezajo njihovim upravnim potrebam in prednostnim nalogam. Natančneje, organi upravljanja sredstev EU v okviru kohezijske politike na nacionalni in regionalni ravni lahko ta instrument uporabljajo za:

- opredelitev in prednostno razvrščanje vrzeli v upravnih zmogljivostih organov upravljanja pri upravljanju sredstev EU;
- oblikovanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti za odpravo opredeljenih vrzeli;
- olajšanje samodejnega vrednotenja napredka skozi čas.

Ta instrument za samoocenjevanje temelji na dejavnostih krepitve zmogljivosti, vključno s pripravo načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti, ki jih izvaja pet pilotnih organov upravljanja², ki sodelujejo v pilotnem

¹ V programskem obdobju 2021–2027 se izraz „operativni program“ (OP) nadomesti z izrazom „program“. Posodobljeni izraz se uporablja v celotnem dokumentu, razen kadar gre za izrecno sklicevanje na operativne programe, ki so se izvajali v programskem obdobju 2014–2020.

² Organ upravljanja operativnega programa Regije v razvoju v Bolgariji; organ upravljanja operativnega programa Konkurenčnost in kohezija na Hrvaškem; organ upravljanja operativnega programa Prometna infrastruktura, okolje in trajnostni razvoj v Grčiji; organ upravljanja regionalnega operativnega programa za Lublinsko vojvodstvo na Poljskem in organ upravljanja regionalnega operativnega programa za pokrajino Estremadura v Španiji.

projektu EK, namenjenem krepitevi upravnih zmogljivosti pri upravljanju sredstev EU za kohezijsko politiko (Okvir 1). Ta instrument za samoocenjevanje ni namenjen vrednotenju splošne uspešnosti organa upravljanja pri izvajanju programa EU, posameznih prednostnih osi ali uresničevanju specifičnih ciljev. Prav tako ni namenjen vrednotenju in primerjanju uspešnosti posameznega organa upravljanja s sorodnimi organi v njegovi državi ali drugih državah članicah EU.

Okvir 1. Pilotni projekt Evropske komisije: Okrepljeno financiranje krepitve upravnih zmogljivosti za obdobje po letu 2020

Ta instrument za samoocenjevanje z namenom krepitve upravnih zmogljivosti izhaja iz pilotnega projekta Evropske komisije za *okrepljeno financiranje krepitve upravnih zmogljivosti za obdobje po letu 2020*³, ki se izvaja v sodelovanju z OECD in petimi pilotnimi organi upravljanja. Projekt nacionalnim in regionalnim organom upravljanja zagotavlja neposredno podporo za krepitev upravnih zmogljivosti za upravljanje sredstev EU v okviru kohezijske politike, zlasti pri pripravah na programsko obdobje 2021–2027 in po njem.

Pilotni projekt je razdeljen na dve fazi. V prvi fazi so bile opredeljene vrzeli v zmogljivostih sodelujočih organov upravljanja na štirih področjih, ki so bistvena za učinkovito upravljanje in porabo sredstev v okviru kohezijske politike: (i) zaposleni, (ii) organizacija, (iii) strategija in (iv) okvirni pogoji. Ta faza je pomagala ugotoviti, kje morajo organi upravljanja vzpostaviti ali okrepiti upravno zmogljivost in zmogljivost upravljanja naložb, da bi bolje opravljali svoje naloge. Na podlagi tega so bili pripravljene načrti za krepitev upravnih zmogljivosti za posamezne udeležence pilotnega projekta. V načrtih so bili zajeti izvedljivi ukrepi, ki so jih opredelili organi upravljanja in ki bi jim lahko pomagali pri reševanju izzivov na področju upravnih zmogljivosti, ki so se pokazali pri posameznih diagnostičnih nalogah. Prva faza se je zaključila z zbirnim poročilom *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*⁴ (Krepitev upravljanja sredstev EU v okviru kohezijske politike: načrti za krepitev upravnih zmogljivosti), objavljenim januarja 2020. Druga faza je ciljno usmerjena v izvajanje izbranih ukrepov za krepitev zmogljivosti, opredeljenih v prvi fazi, ter razširjanje ugotovitev in rezultatov projekta na ravni celotne EU, vključno z instrumentom za samoocenjevanje z namenom krepitve upravnih zmogljivosti.

Ta instrument za samoocenjevanje z namenom krepitve upravnih zmogljivosti dopolnjuje *praktično zbirko orodij EK za pripravo načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti*⁵ ter *okvir kompetenc EU za upravljanje in izvajanje ESRR in Kohezijskega sklada*⁶. Ta praktična zbirka orodij in okvir kompetenc skupaj sestavljata celovit sveženj za podpiranje krepitve upravnih zmogljivosti med organi, ki upravljajo sredstva kohezijskega sklada. Vsak element dopolnjuje drugega, saj na različne načine prispeva h krepitvi zmogljivosti. Natančneje:

- **Praktična zbirka orodij EK za pripravo načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti** (v nadaljnjem besedilu: praktična zbirka orodij EK) daje navdih za pripravo načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti. Sestavljena je iz šestih oddelkov, ki ponazarjajo glavne korake v postopku priprave načrta na podlagi izkušenj pilotnega projekta krepitve upravnih zmogljivosti.

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

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

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

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

Instrument za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti dopolnjuje praktično zbirko orodij EU: (a) z zagotavljanjem matrike za samoocenjevanje, ki bo organom upravljanja pomagala celovito in strukturirano razumeti njihove razmere KOT SO (kot je navedeno v praktični zbirki orodij EK), ter (b) s ponazoritvijo analitičnega okvira in pristopa OECD kot možnega načina za oblikovanje ukrepov za krepitev zmogljivosti.

- **Okvir kompetenc EU za upravljanje in izvajanje ESRR in Kohezijskega sklada omogoča osebju v upravah**, ki upravljajo sredstva, da oceni kompetence, ki jih potrebuje za opravljanje svojih nalog. Posamezne ocene je mogoče združiti in tako zagotoviti pregled nad upravo kot celoto, da se opredelijo vrzeli v kompetencah ter pripravijo individualni in splošni načrti za učenje in razvoj. Instrument za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti dopolnjuje okvir kompetenc EU, saj se osredotoča na zmogljivosti, ki so potrebne za operativne, institucionalne in izvedbene postopke, povezane z upravljanjem sredstev kohezijske politike.

Instrument za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivost je razdeljen na tri dele:

1. **Kaj je instrument za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti:** predstavlja instrument za samoocenjevanje ter njegove cilje, področje uporabe in uporabljeno metodologijo.
2. **Matrika za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti:** zagotavlja delovne liste za organe upravljanja za samoocenjevanje.
3. **Načrt OECD za oblikovanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti⁷:** ponuja vpogled v sodelovanje OECD s pilotnimi organi upravljanja za oblikovanje rešitev in ukrepov za krepitev zmogljivosti.

Področje uporabe in metodologija: uporaba instrumenta za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti

Instrument za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti temelji na petih stebrih analitičnega okvira OECD⁸: vodenje zaposlenih; organizacijsko vodenje; strateško načrtovanje, usklajevanje in izvajanje; upravičenci in deležniki ter omogočitevni okvirni pogoji (Slika 1):

⁷ Ta oddelek je tesno povezan s poglavji 3, 4 in 5 praktične zbirke orodij EK za pripravo načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti, v katerih so ponazorjeni podrobni postopki opredelitve načrtov, kazalniki in predlagana struktura načrta.

⁸ Prvotni analitični okvir je bil razdeljen na štiri stebre, pri čemer so bili „upravičenci in deležniki“ vključeni v steber „strateško načrtovanje in usklajevanje“. V tem instrumentu za samoocenjevanje so „upravičenci in deležniki“ ločen steber, tako da lahko organi upravljanja poglobljeno in ciljno usmerjeno preučijo svoje zmogljivosti na tem področju ter oblikujejo bolj ciljno usmerjene ukrepe.

Slika 1. Analitični okvir OECD za krepitev upravnih zmogljivosti pri uporabi sredstev EU



Vir: povzeto po OECD (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Krepitev upravljanja sredstev EU v okviru kohezijske politike: načrti za krepitev upravnih zmogljivosti), študije OECD o upravljanju na več ravneh, OECD Publishing, Pariz, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Vodenje zaposlenih:** v okviru te razsežnosti se preučuje kombinacij znanj in spretnosti ter kompetenc osebja, ki je potrebna v uspešnih organih upravljanja. Preučuje se, kako je mogoče ugotoviti pomanjkanja znanj in spretnosti ter jih odpraviti s privabljanjem, zaposlovanjem, motiviranjem in razvijanjem ustreznih spretnosti in strokovnega znanja. Zato je treba pregledati sisteme upravljanja uspešnosti in spodbud za določitev ciljev in merjenje napredka ter se osredotočiti na vlogo vodstva in vodstvenih delavcev pri motiviranju zaposlenih.
- **Organizacijsko vodenje:** dejanja zaposlenih večinoma oblikuje sistem, v katerem delajo: ljudje s pravimi znanji in spretnostmi potrebujejo tudi organizacijsko strukturo in podporo, ki jim omogočata in dajeta moč, da svoja znanja in spretnosti uporabijo pri delu. Ta razsežnost okvira obravnava sisteme, orodja, poslovne procese in organizacijsko kulturo, ki vplivajo na način dela osebja v organih upravljanja. Preučuje, ali so ta orodja in sistemi usklajeni s strateškimi cilji organa upravljanja in podprti s prožnimi upravljavskimi strukturami za olajšanje učinkovitega odločanja, temelječega na podatkih.
- **Strateško načrtovanje, usklajevanje in izvajanje:** vse ravni upravljanja priznavajo, da je pomanjkanje usklajevanja ena od glavnih ovir za učinkovite javne naložbe. Kakovostni institucionalni sistemi in sistemi upravljanja, vključno s praksami strateškega načrtovanja, usklajevanja in izvajanja, prispevajo k učinkovitejši porabi sredstev za javne naložbe, kar lahko pozitivno vpliva na rast. V okviru strateškega načrtovanja se preučujejo različni vidiki naložbenega cikla, vključno z oblikovanjem strategije, določanjem prednostnih nalog in usklajevanjem ter načrtovanjem in izbiro projektov, njihovim izvajanjem ter spremljanjem in ocenjevanjem.
- **Upravičenci in deležniki:** krepitev zmogljivosti upravičencev v celotnem naložbenem ciklu vključuje upoštevanje njihove sposobnosti za učinkovito izvajanje posameznih korakov naložbenega procesa, od načrtovanja do izvajanja in poročanja. To pomeni, da lahko upravičenci uspešno oblikujejo in izvajajo projekte, se zlahka odzivajo na razpise, se spoprijemajo z minimalno potrebo po prilagoditvah ter prispevajo k zbiranju podatkov in poročanju o projektih in programih. Učinkovito ukrepanje je povezano tudi z dejavnim sodelovanjem organa upravljanja z notranjimi in zunanji deležniki. Notranji deležniki vključujejo organ upravljanja, organ za potrjevanje/računovodsko funkcijo, revizijski organ, posredniške organe in nacionalne usklajevalne organe; zunanji deležniki pa so tisti, ki ne spadajo v organ upravljanja – od nacionalnih organov (npr. resorna ministrstva in agencije) do podnacionalnih organov (npr. regionalne in lokalne oblasti), zasebnega sektorja, strokovnih organizacij, organizacij civilne družbe, akademskih krogov

itd. Vključujejo tudi upravičence in tiste, ki upravičence podpirajo, kot so svetovalci, strokovna ali poslovna združenja, državna združenja na podnacionalni ravni itd.

- **Omogočitveni okvirni pogoji:** v okviru sredstev EU okvirni pogoji vključujejo predpise, kot so pravila EU, postopki, pogoji, revizijske prakse, proračunska sredstva in fiskalna pravila za upravljanje javnih naložb itd. Poleg tega zajemajo nacionalne predpise, ki vplivajo na uporabo sredstev EU, kot so javna naročila, revizije itd. Okvirni pogoji določajo tudi način delovanja načela partnerstva⁹, na primer z zasebnim sektorjem (poslovna skupnost), nevladnimi organizacijami (NVO) in državljani.

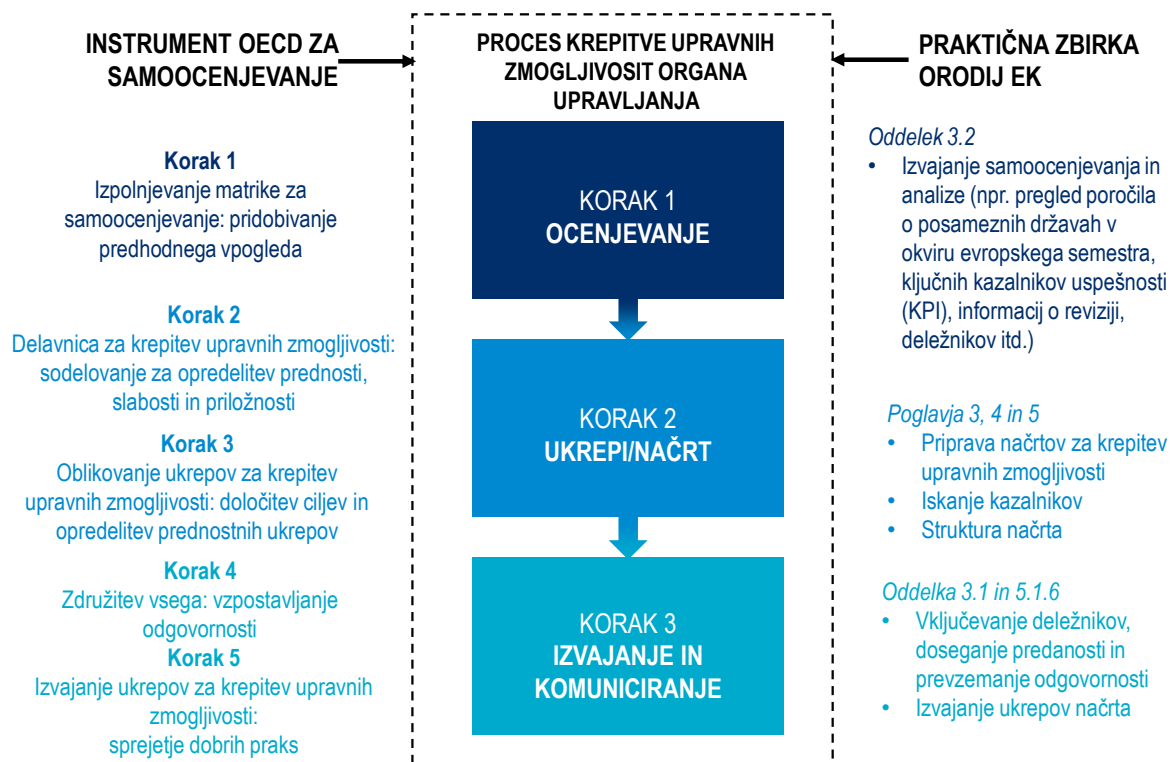
Instrument za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti združuje zgoraj opisani analitični okvir OECD in petstopenjsko metodologijo, ki se začne s pridobivanjem predhodnega vpogleda v morebitne izzive in konča z izvajanjem ukrepov za krepitev zmogljivosti, da se zagotovi eden od možnih načinov, ki jih lahko organi upravljanja uporabljajo pri opredelitvi in obravnavanju izzivov v zvezi z zmogljivostmi. Na

⁹ Načelo partnerstva določa, da se vsak program oblikuje v skupnem postopku, v katerem sodelujejo pristojni organi na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, gospodarski in socialni partnerji ter ustrezni organi, ki zastopajo civilno družbo. To partnerstvo je vključeno v vse programske faze, od oblikovanja, upravljanja in izvajanja do spremljanja in vrednotenja. Načelo je zapisano v členu 6 uredbe o skupnih določbah za obdobje 2021–2027.

8 |

Slika 2 (spodaj) je ponazorjenih teh pet korakov in poudarjeno, kako lahko pristop OECD in praktična zbirka orodij EK podpirata organe upravljanja, ko se vključijo v proces krepitev upravnih zmogljivosti.

Slika 2. Načrt EOCD za oblikovanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti



Vir: ponazoritev avtorjev s sklicevanjem na praktično zbirko orodij Evropske komisije za pripravo načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti (https://ec.europa.eu/regional_policy/sl/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2 MATRIKA ZA SAMOOCENJEVANJE Z NAMENOM KREPITVE UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI

Uvod

Matrika za samoocenjevanje z namenom krepitve upravnih zmogljivosti se uporablja kot „pobuda za pogovor“. Zagotavlja izčrpen seznam elementov, pomembnih za upravne zmogljivosti, ki lahko sprožijo razpravo ali zberejo mnenja o upravnih zmogljivostih in zmogljivostih upravljanja naložb organa upravljanja. Organu upravljanja lahko pomaga razumeti njegove upravne prednosti in slabosti ter mu zagotoviti vpogled, ali je usposobljen za doseganje svojih ciljev. Organe upravljanja se močno spodbuja, naj to matriko izpolnijo na podlagi poglobljenih razprav z raznoliko in reprezentativno skupino osebja (npr. iz različnih enot organa upravljanja)¹⁰. Ta matrika se ne bi smela obravnavati kot predpisovalna ali univerzalna predloga, ampak kot orodje, ki lahko organom upravljanja pomaga preučiti njihove edinstvene izzive in vrzeli v zmogljivostih na podlagi skupnih razsežnosti upravnih zmogljivosti.

Matrika za samoocenjevanje je strukturirana, kot sledi:

- **stebri:** ta matrika zajema štiri od petih elementov okvira, ponazorjenih na Slika 1: (i) vodenje zaposlenih; (ii) organizacijsko vodenje; (iii) strateško načrtovanje, usklajevanje in izvajanje ter (iv) upravičenci in deležniki. Razsežnost omogočitvenih okvirnih pogojev ni vključena, saj običajno presega zmogljivost ali pristojnost posameznega organa upravljanja in zato ne vpliva na navedene elemente;
- **cilji:** v vsakem stebru je opredeljenih več ciljev, ki bi jih moral organ upravljanja doseči, da bi okreplil upravno zmogljivost in zmogljivost upravljanja naložb. Za vsak cilj je na voljo podroben opis kot referenčni scenarij;
- **zmogljivosti:** vsak cilj vključuje več različnih posebnih zmogljivosti, ki lahko organu upravljanja pomagajo doseči cilj;
- **razsežnosti (dobra praksa):** vsaka zmogljivost je razdeljena na več dimenzij, povezanih z ravno ocenjevanja. Za vsako razsežnost je kot referenca naveden jasen opis „dobre prakse“.

Za vsako razsežnost (dobra praksa) lahko organ upravljanja oceni, v kolikšni meri njegove razmere ustrezajo referenci, pri čemer uporabi štiristopenjsko lestvico, ki je označena z različnimi barvami: visoka (zelena), znatna (svetlo zelena), zmerna (rumena) in nizka (rdeča), ter možnost „Ni relevantno (n. r.)“. Organ upravljanja lahko izbere stopnjo, tako da označi ustrezen stolpec, ali pa izbere ustrezno barvo za posamezno razsežnost. Tako je mogoče prikazati prednosti in slabosti ter stebre in cilje, ki zahtevajo več pozornosti pri krepitvi zmogljivosti.

¹⁰ Če je to mogoče in potrebno, lahko organ upravljanja sodeluje tudi z zunanji deležniki pri izpolnjevanju matrike (več informacij o sodelovanju deležnikov je na voljo v delu 3, Metodologija OECD za pripravo ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti).

Organ upravljanja bi moral pri ugotavljanju, ali je njegova raven zmogljivosti visoka, znatna, zmerna ali nizka, v čim večji meri upoštevati tri merila:

1. **obsto**j: ali so elementi vzpostavljeni in ali se uporabljajo ter koliko jih je;
2. **pogostost**: ali se elementi pojavljajo redno in dovolj pogosto¹¹;
3. **kakovost**: ali se elementi izvajajo, kot je bilo načrtovano, ali prinašajo pričakovane rezultate, ali se delovanje in učinkovitost elementa redno spremljata in ocenjujeta ter ali organ upravljanja po potrebi izboljšuje in prilagaja elemente.

Ko organ upravljanja izpolni matriko na podlagi razprave v skupini, lahko uporaba teh treh meril in ustreznih vprašanj olajša strukturirano razpravo. **Načelo kakovosti bi moralo imeti največjo težo pri obravnavi.**

Matriko za samoocenjevanje je mogoče prožno uporabljati. Organ upravljanja lahko izpolni celotno matriko, izbrane stebre ali določene zmogljivosti. Prav tako lahko prilagodi zmogljivosti in razsežnosti v matriki ali vključi dodatne, da se upoštevajo njegove posebne okoliščine in potrebe. Kljub temu je priporočljivo, da se celotna matrika izpolni vsaj enkrat (najbolje ob prvi uporabi), da se ustvari izhodiščni scenarij. To lahko pomaga pri spremljanju napredka skozi čas, prepoznavanju šibkih členov in opozarjanju na ponavljajoče se težave.

Matriko lahko uporabljajo organi upravljanja na nacionalni in regionalni ravni, čeprav se v nekaterih primerih zmogljivosti razlikujejo glede na teritorialno raven. Izpolni jo lahko več organov upravljanja v državi, uporablja pa se kot podlaga za izmenjavo izkušenj, opredelitev skupnih izzivov in sprožitve razprave o možnih rešitvah za pomoč pri odpravljanju vrzeli v zmogljivostih. Poleg tega bi se lahko matrika uporabljala za vzajemno učenje, dialog in izmenjavo mnenj med organi upravljanja v različnih državah, ki izvajajo programe v istih sektorjih (npr. konkurenčnost, okolje, inovacije, promet).

Po potrebi lahko ocenjevanje izvajajo tudi drugi organi v sistemu upravljanja in nadzora, vključno z organom za potrjevanje/računovodsko funkcijo, nacionalnimi usklajevalnimi organi itd., zlasti kadar organ upravljanja del svojih nalog prenese na druge organe. Ti organi bi se lahko osredotočili na zmogljivosti in razsežnosti, ki so povezane z njihovimi pristojnostmi, ter izvedli samooceno samo zanje. Druga možnost je, da na podlagi petih stebrov oblikujejo matriko za samoocenjevanje, ki je prilagojena njihovim izzivom in dejavnostim.

Poleg samega izpolnjevanja matrike (tj. ocenjevanja) se organe upravljanja spodbuja, naj v razprave vključijo dodatno dokumentacijo. Organ upravljanja lahko na primer pripravi poseben list ali dokument, v katerem zapiše utemeljitev ocene posamezne razsežnosti, tj. zakaj se ta razsežnost šteje za pomembno ali šibko. Druga možnost je, da organ upravljanja povzame razprave, tako da za vsako zmogljivost pripravi kratek kvalitativni opis, ki dopolnjuje in utemeljuje oceno.

¹¹ Merilo pogostosti se morda ne bo uporabljalo za enkratne elemente, kot so spletno mesto, kontaktna točka, dokument dolgoročnega načrtovanja itd.

MATRIKA ZA SAMOOCENJEVANJE Z NAMENOM KREPITVE UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI

STEBER 1: ZAPOSLENI

Ta razsežnost preučuje kombinacijo znanj in spretnosti ter kompetenc v uspešnih organih upravljanja. Vključuje štiri cilje: (1) privabljanje in zaposlovanje ustreznih kandidatov; (2) strateški pristop k učenju in razvoju; (3) učinkovit in vključujoč sistem upravljanja uspešnosti ter (4) učinkovito in sposobno vodstvo v organih upravljanja.

CILJ 1: privabljanje in zaposlovanje ustreznih kandidatov

Organi upravljanja morajo biti sposobni privabiti in zaposliti usposobljene in motivirane kandidate. Tisti, ki to dobro počnejo, opredelijo kombinacijo znanj in spretnosti ter kompetenc, ki jih potrebujejo. Te vključijo v opise delovnih mest in proaktivno sodelujejo s kandidati (npr. z univerzami in javnimi službami za zaposlovanje), da bi povečali število nadarjenih. Metodologije ocenjevanja so pravične, učinkovite in delodajalcem omogočajo ocenjevanje različnih vidikov kandidata, tj. ne le tehničnega ali vsebinskega znanja.

Zmoqljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Uporaba strukturiranega pristopa k opredelitvi kompetenc	Opredeletev bistvenih znanj in spretnosti ter kompetenc, ki prispevajo k dodani vrednosti dela organa upravljanja. Ti bi morali vključevati posebno tehnično/vsebinsko znanje, povezano s programom in skladi ESI, ter vedenjske/medosebne ali vodstvene kompetence, kot so reševanje sporov ali vodenje skupine.					
	Navedba in opis kompetenc na različnih stopnjah hierarhije, vključno z učinkovitim vedenjem, povezanim z vsako od njih, v okviru kompetenc ¹² .					
	Uporaba skupnih kompetenc v profilih delovnih mest ter pri postopkih zaposlovanja, ocenjevanju uspešnosti, usposabljanju in drugih kadrovskih postopkih.					

¹² Poleg obstoječih okvirov kompetenc ali za navdih pri oblikovanju novih si organi upravljanja morda želijo ogledati tudi okvir kompetenc Evropske komisije. Okvir kompetenc EU je sklop Excelovih datotek, v katerih so opredeljene kompetence, ki bi jih morali imeti zaposleni v upravah. Zajema vse vrste uprav, ki upravljajo ali izvajajo ESRR in Kohezijski sklad: nacionalne usklajevalne organe, organe upravljanja, organe za potrjevanje in revizijske organe, posredniške organe in skupne sekretariate. Na voljo na spletnem naslovu: https://ec.europa.eu/regional_policy/sl/policy/how/improving-investment/competency/.

	Sodelovanje z osrednjim organom za upravljanje človeških virov pri izmenjavi zahtev glede znanj in spretnosti/kompetenc, da bi se dosegla skupno razumevanje in skupen pristop v celotnem sistemu upravljanja in nadzora.						
	Redno pregledovanje in posodabljanje okvira kompetenc.						
Učinkovito privabljanje nadarjenih kandidatk in kandidatov	Ugotavljanje, kaj privlači kandidatke in kandidate za različna delovna mesta in položaje, na primer z anketami med zaposlenimi, izhodnimi razgovori, sodelovanjem z univerzami, vprašalniki za kandidate itd.						
	Vsaka zaposlitvena kampanja se prilagodi tako, da se optimizirajo sporočila za ciljno skupino, na primer z oblikovanjem privlačnih opisov delovnih mest, pri čemer se poudarijo priložnosti za rast in razvoj za mlajše kandidate, edinstveno mednarodno okolje pri upravljanju sredstev EU in vpliv teh sredstev na regionalni razvoj.						
	Uporaba različnih kanalov zaposlovanja (npr. družbeni mediji, karierni sejni, zaposlitvene kampanje) za povečanje dosega objav prostih delovnih mest ter ustreznosti nabora kandidatk in kandidatov.						
	Sodelovanje z univerzami, javnimi službami za zaposlovanje in drugimi organizacijami, da se doseže več kandidatk in kandidatov.						
	Vključevanje vidikov raznolikosti (spol, socialno-ekonomsko ozadje, invalidnost itd.) v zaposlitvene kampanje, da se zagotovi delovna sila, ki predstavlja družbo, ki ji služi.						
	Zagotavljanje poštenega plačila, primerljivega z upoštevniimi trgi za specializirana delovna mesta/znanja in spretnosti (npr. inženirji/inženirke, tehniki/tehnice za informacijsko tehnologijo, pravniki/pravnice itd.), in poudarjanje spodbud, ki niso povezane s plačilom (dopust, delo na daljavo itd.).						
Učinkoviti in uspešni postopki zaposlovanja	Učinkovitost zaposlovanja se meri in spremlja z metrikami, kot sta čas za zaposlitev ali čas za zapolnitev delovnega mesta, ki jih vodstvo redno pregleduje, da bi jih izboljšalo.						
	Postopki zaposlovanja vključujejo tehnike za ublažitev pristranskosti, na primer „slepo preverjanje“, usposabljanje za vodje razgovorov in cilje glede raznolikosti.						
	Postopki zaposlovanja imajo jasno opredeljena merila za izbor (tehtana za optimalno izbiro kompetenc). Kandidatke in kandidati so seznanjeni z osnovnimi merili za izbor.						
	Informacijski sistemi za zaposlovanje (npr. spletni prijavniki sistemi) in orodja za ocenjevanje (npr. video razgovori, spletno testiranje) so primerni za določen namen in dobro prilagojeni za ocenjevanje vrst zahtevanih znanj in spretnosti ter kompetenc.						
	Uporaba programov uvajanja, ki novim članom osebja pomagajo, da čim prej postanejo operativni in učinkoviti.						
	Uporaba različnih vrst pogodb (npr. pogodbe o pogodbenem delu/zaposlitvi za določen čas v primerjavi s pogodbami o zaposlitvi javnih uslužbencev/za nedoločen čas) za prožnejši dostop do ljudi s potrebnimi znanji in spretnostmi ter za obvladovanje nenadnih povečanj obsega dela.						
	Obstajajo pregledni pritožbeni mehanizmi, s katerimi lahko kandidatke in kandidati / vodje razgovorov prijavijo nepošteno diskriminacijo med postopkom zaposlovanja, na primer posebna/neodvisna kontaktna točka za upravljanje človeških virov.						

CILJ 2: strateški pristop k učenju in razvoju

Strateško in učinkovito upravljanje skladov ESI je odvisno od nenehnega učenja za krepitev in podpiranje zmogljivosti. Organi upravljanja, ki uporabljajo strateški pristop k učenju in razvoju, oblikujejo dolgoročno vizijo potreb po razvoju znanj in spretnosti ter kompetenc. Proaktivno ugotavljajo potrebe po usposabljanju z ukrepi, kot je posvetovanje z drugimi deli sistema upravljanja in nadzora ali z anketami med zaposlenimi. Vodstveni delavci so spodbujeni k ustvarjanju kulture nenehnega in ustreznega učenja, za kar imajo na voljo različna orodja.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Strateški pristop k opredelitvi in razvoju kompetenc	Vzpostavitev in uporaba dolgoročne vizije ali načrta za učenje in razvoj, ki je usklajen s tem, kako namerava organ upravljanja doseči cilje programa.					
	Usklajevanje učnih vsebin z okvirom kompetenc, da se določijo jasna pričakovanja za različne učne cilje v različnih skupinah delovnih mestih.					
	Zagotavljanje priložnosti za zaposlene, na primer prek cikla upravljanja uspešnosti in okvira kompetenc, za opredelitev učnih potreb in želja zaposlenih, da se ustvari „pozitiven cikel“ konstruktivnih povratnih informacij, dopoljenih z možnostmi dostopa do ustreznih učnih vsebin.					
Učenje je podprto z učinkovitimi orodji in postopki	Zagotavljanje diferenciranih učnih metodologij (učenje v razredu, mentorstvo, uvajanje, usmerjanje na delovnem mestu itd.) za različne vrste učencev in vsebin.					
	Ciljno usmerjanje učnih vsebin v različne razrede/položaje ali funkcionalna področja (diferencirana ponudba usposabljanja).					
	Učenje zajema vsakodnevne in strateške poslovne potrebe ter se redno ocenjuje in po potrebi izboljšuje.					
Organ upravljanja spodbuja kulturo učenja	Merjenje, kako osebje dojema možnosti za učenje in razvoj v organu upravljanja (npr. vsebina usposabljanja, mentorstvo, učenje na delovnem mestu).					
	Vodstvo in vodstveni delavci redno poudarjajo pomen nenehnega učenja, ki vključuje formalno usposabljanje, podporne programe mentorstva ali usmerjanja na delovnem mestu ter pobude za učenje na delovnem mestu.					
	Organ upravljanja uporablja različna orodja za podpiranje učenja, vključno z notranjimi informacijskimi portali, spletnim usposabljanjem, usposabljanjem v učilnici, kombiniranim učenjem, študijskimi obiski, kratkoročnimi nalogami v drugih delih organa upravljanja, mentorstvom itd.					

CILJ 3: učinkovit in vključujoč sistem upravljanja uspešnosti

Sodelovanje in motiviranje zaposlenih je ključni vzvod produktivnosti. Sistem upravljanja uspešnosti večino tega vključevanja strukturira tako, da zaposlenim in vodstvenim delavcem zagotavlja forum za konstruktivne pogovore, ki lahko prispevajo k večji uspešnosti organizacije. Upravljanje uspešnosti temelji na jasnih in merljivih merilih, jasne politike in postopki pa bi morali spodbujati uspešnost in zagotavljati možnosti za razvoj zmogljivosti osebja.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Organ upravljanja je zavezan kulturi uspešnosti	Organ upravljanja ima jasne cilje glede uspešnosti, ki se merijo v rednih časovnih presledkih in sporočajo osebju. Vsaka enota ima svoje cilje glede uspešnosti, ki prispevajo k ciljem organa upravljanja.					
	Vodstveni delavci slavijo in nagrajujejo uspešnost ter spodbujajo nadaljnji razvoj uspešnih delavcev (npr. specializirano usposabljanje, finančne spodbude itd.).					
	Organ upravljanja ima vzpostavljene jasne politike za upravljanje in izboljšanje nizke stopnje uspešnosti, kot so usposabljanje, mentorstvo, spremljanje na delovnem mestu ali morebitno odpuščanje.					
Organ upravljanja podpira upravljanje uspešnosti z ustreznimi orodji	Vsi člani osebja redno ocenjujejo uspešnost na podlagi jasnih in preglednih meril uspešnosti, ki so povezana s skupnim okvirom kompetenc.					
	Upravljanje uspešnosti članom osebja omogoča, da svojemu vodji zagotovijo povratne informacije in se odkrito pogovorijo o rezultatih projekta, možnostih za rast, kakovosti delovnega okolja itd.					
	Zaposleni so pozvani, da zagotovijo povratne informacije o pravičnosti sistemov uspešnosti, in imajo na voljo pritožbene mehanizme, če se ne strinjajo z oceno svoje uspešnosti.					
Vodstvenim delavcem je zagotovljena podpora za uporabo upravljanja uspešnosti kot ključnega vzvoda za vključevanje in motiviranje osebja	Formalno ocenjevanje uspešnosti se sistematično uporablja kot način prepoznavanja uspešnih/potencialnih prihodnjih vodstvenih delavcev in vodstva.					
	Jasne smernice pomagajo vodstvenim delavcem in njihovim zaposlenim konstruktivno in s podobnimi pričakovanji sodelovati v procesu.					
	Vodstvene delavce se dejavno spodbuja, da poleg formalnih ocen uspešnosti svojemu osebju zagotavljajo stalne povratne informacije.					
	Vodstveni delavci se redno srečujejo, da primerjajo uspešnost svojih skupin in razpravljajo o njej ter umerjajo njihove ocene uspešnosti, da bi zagotovili enako obravnavo vseh enot.					

CILJ 4: učinkovito in sposobno vodstvo v organih upravljanja

Organi upravljanja so odvisni od učinkovitega in sposobnega vodstva. Priporočilo OECD o vodenju in sposobnostih v javnih službah poziva zagovornike, naj vlagajo v tri stebre vodenja v javnem sektorju. Pri organih upravljanja, ki izvajajo programe, ima vodstvo ključno vlogo pri določanju pričakovanj, razporejanju virov in sprejemanju pravočasnih, na dokazih utemeljenih odločitev.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)						n. r.
Kultura in vodenje, ki temeljita na vrednotah	Vodstvo pojasnjuje in sporoča skupne temeljne vrednote, ki bi morale usmerjati odločanje v organu upravljanja.						
	Vodstvo podpira oblikovanje meril raznolikosti, vključenosti in dobrega počutja in pomaga pri njem ter v rednih časovnih presledkih izvaja meritve in primerjalne analize za spremljanje napredka, odkrivanje in odpravljanje ovir ter oblikovanje ukrepov.						
	Vodstvo se zaveda pomena naložb v predvidevanje, inovacije ter analitična znanja in spretnosti ter sposobnosti.						
Sodelovanje zaposlenih je priznано kot glavna prednostna naloga organa upravljanja	Organ upravljanja izrecno priznava pomen sodelovanja osebja: to je obravnavano v dokumentih o načrtovanju/strategiji in se v rednih časovnih presledkih (enkrat ali dvakrat letno) meri z anketami med zaposlenimi.						
	Vodstveni delavci spremljajo rezultate anket med zaposlenimi in jih uporabljajo za prilagajanje upravljanja organa upravljanja.						
	Organ upravljanja obstoječim in prihodnjim/potencialnim vodjem zagotavlja celovite priložnosti za učenje vodenja. To bi moralo vključevati strukturirane programe usposabljanja in razvoja ter prilagojeno usmerjanje na delovnem mestu za višje vodstvo.						
	Organ upravljanja v svoj okvir kompetenc vključi kompetence, povezane s sodelovanjem zaposlenih. Ta okvir uporablja pri zaposlovanju in napredovanju osebja.						
	Člani vodstva se srečujejo z vodji kadrovske službe in vodji oddelkov, da bi razpravljali o trenutni in želeni kombinaciji znanj in spretnosti/kompetenc vodstva.						
	Organi upravljanja čim bolj uskladijo plače in nefinančne spodbude z ustreznimi tržnimi ravni in cilji programa, da bi zaposlili člane vodstva.						

STEBER 2: ORGANIZACIJA

Ta razsežnost okvira obravnava sisteme, orodja, poslovne procese in organizacijsko kulturo, ki vplivajo na način dela osebja v organih upravljanja. Vključuje tri cilje: (1) zagotovitev, da organizacijske strukture ustrezajo svojemu namenu; (2) izboljšanje upravljanja znanja in mehanizmov za izmenjavo informacij ter (3) izboljšanje prožnosti virov z boljšim načrtovanjem in mobilnostjo delovne sile.

CILJ 1: zagotovitev, da organizacijske strukture ustrezajo svojemu namenu

Organ upravljanja delujejo v kompleksnih in večplastnih okoljih. V tem okviru morajo organizacijske strukture zagotavljati jasno hierarhijo dajanja navodil in odgovornosti za sprejemanje odločitev. Organi upravljanja morajo biti tudi dovolj prožni, da po potrebi omogočajo prerazporeditev virov in upoštevajo stališča različnih notranjih in zunanjih deležnikov. Ker delujejo v okviru strogo omejenih zakonodajnih okolij, se lahko sistemi in poslovni procesi pregledajo in optimizirajo, da bi se to olajšalo.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r.
Organizacijska struktura organa upravljanja optimizira uspešnost	Vsaka delovna enota ima jasne cilje, ki prispevajo k splošnim ciljem organa upravljanja. Ti cilji so skladni – zahtevajo podobne kompetence in olajšujejo skupno delo.					
	Delovne enote celovito zajemajo vse delo, ki ga je treba opraviti v organu upravljanja. Jasno je, kdo kaj počne, ko se pojavi novo delo.					
	Delo v organu upravljanja se ne prekriva ali podvaja – nobeni dve delovni enoti ne opravljata popolnoma enakega dela.					
	Organizacijska struktura se redno pregleduje (npr. vsako programsko obdobje ali pogosteje), s čimer se zagotovi, da je še vedno ustrezna glede na potrebe izvajanja programa skozi čas.					
Pregledna in jasno opredeljena organizacijska struktura	Organizacijska shema ali podoben notranji portal vsebuje osnovne podatke o posameznih enotah ter njihovih vlogah in odgovornostih v organu upravljanja in njegovih posredniških organih. To vključuje odnose med enotami v smislu poročanja, nadzora in sodelovanja.					
	Osebe v organu upravljanja in sistemu upravljanja in nadzora ima skupno razumevanje tega, kdo kaj počne in kako njihova enota prispeva k širšemu sistemu.					
	Zunanji deležniki, kot so upravičenci, vedo, na katero organizacijo/enoto se lahko obrnejo v vseh primerih, in sicer po ustreznem kanalu (npr. spletna stran, pogosto zastavljena vprašanja, splošni poštni predal).					

CILJ 2: izboljšanje upravljanja znanja in mehanizmov za izmenjavo informacij

Učinkovite strategije za upravljanje znanja so bistvene za delovanje organov upravljanja. Sistemi, protokoli in postopki, ki jih podpirajo informacijski sistemi, lahko pomagajo osebju bolje sodelovati in učinkovito sprejemati ključne odločitve. Upravljanje znanja lahko pomaga usmeriti notranje znanje v kompleksne težave in pospešiti inovacije.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Zagotovitev učinkovitega sodelovanja osebja	Učinkovite strukture upravnega odbora omogočajo izmenjavo in usklajevanje informacij med vodstveno ekipo organa upravljanja ter v širšem sistemu upravljanja in nadzora.					
	Operativno/nevodstveno osebje ima na voljo forume ali kanale za izmenjavo izkušenj, rešitev za skupne izzive in izboljšanje delovnih praks. To bi lahko vključevalo večfunkcijske skupine, neformalne mehanizme prek mrež osebja, skupnosti praktikov ali „skupine za razpravo“ po tematskih sklopih, da bi si lahko izvajalci izmenjevali izkušnje v celotnem sistemu upravljanja in nadzora.					
	Vodstvo sprejema ukrepe za spodbujanje horizontalnega sodelovanja in podporo mrežam osebja ter z osebjem komunicira o dejavnostih usklajevanja, v katere je vključeno.					
	Osebje se spodbuja, da prepozna podvajanje prizadevanj ali težave pri usklajevanju in o teh vprašanih obvesti svojega vodjo ali ustrezno kontaktno točko.					
Sistemi IKT podpirajo in spodbujajo upravljanje znanja, izmenjavo informacij in upravljanje evidenc	Informacijski portali v organu upravljanja zagotavljajo posodobljene informacije v realnem času o zakonodajnem razvoju, ki usmerjajo odločanje in podpirajo vse vpletene deležnike. Te informacije se proaktivno izmenjujejo.					
	Obstajajo orodja IKT za dokumentiranje in izmenjavo izkušenj. To lahko vključuje področja za izmenjavo standardnih predlog in orodij, odgovore na pogosto zastavljena vprašanja, platformo znanja za zbiranje in razširjanje izkušenj, kot so nedavne rešitve pogostih težav, interno spletno enciklopedijo, ki jo ustvarjajo uporabniki, vodnike, priročnike, koledarje, kontaktne točke, podatkovno zbirko svetovalcev, koledar načrtovanja revizij in pretekle revizijske odločitve itd.					
	Osebje ima skupno razumevanje pravilne uporabe informacijskih sistemov in sistemov za upravljanje informacij/dokumentov, da se zagotovi prenos znanja. To je podprto z rednim usposabljanjem in/ali komuniciranjem.					
	Informacijski sistemi so uporabniku prijazni in dobro prilagojeni vsakodnevi realnosti organa upravljanja – omogočajo celostno spremljanje porabe skladov ESI v realnem času, predhodno revizijo, naknadno revizijo in druge potrebne funkcije upravljanja.					

CILJ 3: izboljšanje prožnosti virov z boljšim načrtovanjem in mobilnostjo delovne sile

Pravila in postopki podpirajo ukrepe osebja organa upravljanja zaradi preglednosti in odgovornosti. Vendar lahko organi upravljanja z določeno prožnostjo bolje usmerjajo vire – ljudi in denarna sredstva – tja, kjer lahko dosežejo največji učinek. To pomeni, da je treba vodstvenim delavcem omogočiti, da sprejemajo odločitve o dodelitvi proračunskih sredstev (npr. za usposabljanje), pri čemer ne presežejo skupnih proračunskih sredstev in poenostavijo notranje postopke za čim lažje premeščanje ljudi in prenašanje denarnih sredstev.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r.
Pravila finančnega poslovanja omogočajo ustrezno raven upravljalvske prožnosti	Organi upravljanja imajo ustrezno raven proračunske prožnosti za upravljanje ciljev svojega programa. To lahko vključuje možnost porabe sredstev za tehnično pomoč na načine, ki ustrezajo potrebam organa upravljanja in izpolnjujejo standarde EK.					
	Med akterji obstaja jasno in skupno razumevanje proračunske prožnosti, na primer kdaj je sprejemljivo in koristno prerezporediti sredstva ali prenesti sredstva za zapozneli projekt. To je podprto s skupnimi sporočili, orodji in usposabljanjem.					
Usklajevanje zaposlenih in delovnih postopkov z notranjo prerazporeditvijo	Organ upravljanja ima vzpostavljene sisteme, ki omogočajo prožnost pri usklajevanju ponudbe delovne sile s povpraševanjem, na primer z začasno prerazporeditvijo osebja v druge dele sistema upravljanja in nadzora. To vključuje nabor osebja z ustreznimi kvalifikacijami, znanji in spretnostmi ter kompetencami, ki je primerno za napotitev ali kratkoročno delovno izmenjavo.					
	Ljudje, ki sodelujejo v teh sistemih, so nagrajeni z boljšimi možnostmi za poklicno napredovanje ali drugimi spodbudami, te pa so vključene v načrte uspešnosti in učenja zaposlenih.					
Strateško načrtovanje delovne sile	Strokovnjaki za človeške vire v organu upravljanja razumejo, katera znanja in spretnosti so potrebni za izpolnjevanje strateških prednostnih nalog organa upravljanja, in imajo strateško vlogo pri oblikovanju potrebne delovne sile.					
	Višji vodstveni delavci imajo aktivno in strateško vlogo pri podpiranju razvoja svoje delovne sile.					
	Organ upravljanja izkorišča odhode zaposlenih/organizacijske preglede kot priložnosti za boljše usklajevanje znanj in spretnosti s povpraševanjem, na primer s ponovnim profiliranjem ali prilagoditvijo nekaterih delovnih mest ali nalog, da se zagotovi boljša uporaba znanj in spretnosti.					

STEBER 3: STRATEŠKO NAČRTOVANJE, USKLAJEVANJE IN IZVAJANJE

Razsežnost strateškega načrtovanja, usklajevanja in izvajanja preučuje različne vidike naložbenega cikla, od oblikovanja strategije, določanja prednostnih nalog in usklajevanja do načrtovanja in izbire projektov, izvajanja projektov ter spremljanja in ocenjevanja. Vključuje štiri cilje: (1) izbira bolj strateškega pristopa k načrtovanju in pripravi programa ter določanju njegovih prednostnih nalog; (2) optimizacija usklajevanja in komunikacije za oblikovanje in izvajanje programa; (3) zagotovitev, da postopek izvajanja programa postane bolj strateški in (4) razširitev prakse merjenja uspešnosti za boljšo podporo vrednotenju rezultatov.

CILJ 1: zavzetje bolj strateškega pristopa k načrtovanju in pripravi programa ter določanju njegovih prednostnih nalog

Cilji operativnega programa so tesno in jasno povezani s strateškimi dokumenti na višji ravni (npr. z nacionalnimi/regionalnimi razvojnimi načrti in sektorskimi strategijami). Prednostne naloge programa izražajo dejanske lokalne, regionalne in nacionalne razvojne potrebe ter usklajujejo strateške in tehnične vidike. Program se izvaja celostno, da se izkoristijo sinergije med prednostnimi osmi in olajšajo projekti med jurisdikcijami.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Zagotavljanje skladnosti in povezanosti programa s strateškimi okviri na višji ravni (nacionalni ali sektorski)	Oprelitev jasnih ciljev programa ter povezav med cilji programa in strateškimi razvojnimi cilji na nacionalni ravni.					
	Oprelitev povezav in skladnosti med cilji programa in strateškimi cilji posameznih področij politike, ki so pomembna za program.					
	Pregled strateških dokumentov programa (npr. akcijskih načrtov programa in nacionalnih/regionalnih razvojnih strategij) ali sklicevanje nanje za usmerjanje odločanja in izvajanja programa.					
	Preverjanje ali pregled partnerskih sporazumov in/ali drugih programov v državi, da se preprečijo protislovja v strateških ciljih.					
Zagotavljanje, da prednostne naložbe programa izražajo	Sodelovanje s številnimi notranjimi in zunanjimi deležniki ¹³ pri določanju prednostnih naložb programa.					
	Pojasnitev, kako prednostne naloge programa podpirajo prednostne naloge in strategije na nacionalni, regionalni in/ali lokalni ravni, ter usklajevanje prednostnih nalog z razpoložljivim sofinanciranjem.					

¹³ Notranji deležniki vključujejo organ upravljanja, organ za potrjevanje/računovodska funkcija, revizijski organ, posredniške organe in nacionalne usklajevalne organe; zunanji deležniki pa so tisti, ki so zunaj sistema upravljanja in nadzora – od nacionalnih organov (npr. resorna ministrstva in agencije) do podnacionalnih organov (npr. regionalne in lokalne oblasti), zasebnega sektorja, strokovnih organizacij, organizacij civilne družbe, akademskih krogov itd. Vključujejo tudi upravičence in tiste, ki upravičence podpirajo, kot so svetovalci, strokovna ali poslovna združenja, državna združenja na podnacionalni ravni itd.

nacionalne, regionalne in/ali lokalne razvojne potrebe						
Izkoriščanje komplementarnosti in sinergij med prednostnimi osmi	Olajšanje redne izmenjave med področji politike, ki so pomembni za program, ter določitev mehanizmov usklajevanja (npr. skupne notranje strukture, celostne teritorialne naložbe) in spodbud za privabljanje in izbiro naložb, ki obravnavajo več prednostnih osi v okviru programa.					
	Redno spremljanje napredka pri izvajanju programa za zagotovitev dopolnjevanja med prednostnimi osmi, in po potrebi izvedba prilagoditev.					
Podpiranje sodelovanja med jurisdikcijami ¹⁴	Sistematična opredelitev naložb, za katere bi lahko bilo koristno sodelovanje med jurisdikcijami z namenskimi mehanizmi ali postopki (npr. projektna skupina ali vključitev v smernice za oblikovanje razpisov).					
	Proaktivno oblikovanje razpisov in ponujanja spodbud za spodbujanje projektov med jurisdikcijami.					
	Zagotovitev ustrežne podpore upravičencem za odzivanje na take pozive (npr. svetovalna podpora za medobčinsko sodelovanje, celostne teritorialne naložbe, vzpostavitev namenske kontaktne točke za svetovanje o skupnih naložbah med jurisdikcijami).					

CILJ 2: optimizacija usklajevanja in komunikacije za oblikovanje in izvajanje programa

Učinkovito usklajevanje med notranjimi in zunanji deležniki v vseh fazah izvajanja programa z uporabo institucionaliziranih in neformalnih mehanizmov. Mehanizmi se redno uporabljajo in so dostopni vsem ciljnim deležnikom. Izvajanje programa je skladno z nacionalnim, regionalnim in sektorskim razvojem. Izmenjava informacij med organom upravljanja ter notranjimi in zunanji deležniki je dvosmerna, ciljno usmerjena, redna, pravočasna in zajema vprašanja v celotnem programskem ciklu.

Zmožljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Zagotavljanje učinkovite kombinacije „trdih“ in „mehkih“ mehanizmov usklajevanja v celotnem	Pravila in postopki koordinacije sistema upravljanja in nadzora se dobro izvajajo (tj. sestanki so organizirani v skladu z načrtom, ni večjih zamud pri komunikaciji itd.).					
	Redno ocenjevanje in zbiranje povratnih informacij od akterjev v sistemu upravljanja in nadzora za zagotavljanje kakovosti in učinkovitosti mehanizmov usklajevanja.					

¹⁴ Sodelovanje med jurisdikcijami se nanaša na projekte in naložbe, ki jih predlaga in izvaja več kot ena lokalna uprava upravičenka, tako da se naložba izvaja prek meja občinske ali regionalne jurisdikcije v državi, kot na primer celostne teritorialne naložbe.

sistemu upravljanja in nadzora	Vzpostavitev formalnih mehanizmov dialoga (npr. tematska mreža, delovne skupine itd.), ki redno medsebojno povezujejo notranje deležnike.					
	Aktivno sodelovanje pri priložnostih za dialog, ki jih organizirajo drugi, na primer nacionalni koordinacijski organ, posredniški organi ali drugi organi upravljanja.					
Čim boljše izkoriščanje priložnosti za izmenjavo, ki jih ponuja Evropska komisija	Sodelovanje v aktivnem in konstruktivnem dialogu s pridruženno geografsko enoto države v GD REGIO.					
	Izmenjava informacij z organi upravljanja v drugih državah članicah z uporabo orodij, ki jih ponuja Evropska komisija, npr. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
Za nacionalne organe upravljanja zagotavljanje učinkovitega usklajevanje z organi na nacionalni in podnacionalni ravni	Usklajevanje z drugimi javnimi organi (npr. resornimi ministrstvi) v zvezi s predpisi in strategijami na področjih politike itd., da se zagotovi nemoteno izvajanje programa (npr. izpolnjevanje predhodnih pogojenosti).					
	Usklajevanje z drugimi nacionalnimi organi upravljanja in javnimi institucijami (ter po potrebi regionalnimi organi upravljanja) v celotnem postopku oblikovanja in izvajanja programa, da se spodbuja skladnost in prepreči prekrivanje ali podvajanje ciljev, vrst projektov in morebitnih upravičencev.					
	Redno razpravljanje s podnacionalnimi organi upravljanja in drugimi organi (tj. regionalnimi in lokalnimi) o oblikovanju in izvajanju programa za izkoriščanje regionalnega in lokalnega znanja.					
Za regionalne organe upravljanja zagotavljanje učinkovitega usklajevanje z organi na nacionalni in podnacionalni ravni	Usklajevanje z organi na nacionalni in lokalni ravni v celotnem postopku izvajanja regionalnega programa, da se zagotovita skladnost med jurisdikcijami in uskladitev z nacionalnimi prednostnimi nalogami.					
	Dejavno razpravljanje o oblikovanju in izvajanju regionalnega programa z lokalnimi organi v različnih fazah naložbenega procesa, da se postopek izvajanja regionalnega programa čim bolj prilagodi lokalnim potrebam in zmogljivostim.					
Pravočasna in učinkovita izmenjava informacij in znanja po celotnem sistemu upravljanja in nadzora	Zagotovitev, da so mehanizmi za izmenjavo informacij (npr. spletni portal, e-pošta, sestanki itd.) učinkoviti in dostopni ter da jih redno uporabljajo vsi akterji v sistemu upravljanja in nadzora.					
	Organizacija rednih, uradnih sestankov z različnimi akterji (npr. vodstvenimi delavci, tehničnim osebjem in strokovnjaki) v sistemu upravljanja in nadzora za izmenjavo informacij, opredelitev težav in rešitev; sestanki imajo jasen dnevni red, prosto izmenjavo informacij, jasno izražene naslednje korake in pričakovanja, dodeljeno odgovornost za ukrepanje in nadaljnje ukrepanje.					

CILJ 3: bolj strateški postopek izvajanja programa

Razpisi za projekte in izbirni postopki podpirajo cilje programa in so usklajeni z zmogljivostmi različnih upravičencev na podlagi temeljitega načrtovanja in zanesljivih ocen projektov. Razpisi imajo visoko stopnjo udeležbe in privabljajo inovativne projekte. Organ upravljanja lahko v celotnem programskem ciklu opredeli in ublaži različna tveganja ter pri tem pomaga posredniškimi organom in upravičencem. Zpoznelih projektov je malo ali jih sploh ni.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Usklajevanje razpisov za projekte in izbora projektov z zmogljivostjo upravičencev	Posvetovanje in sodelovanje z deležniki (posredniškimi organi, upravičenci, podnacionalnimi organi ali telesi itd.) pri oblikovanju razpisov in meril za izbor projektov.					
	Izvedba predhodnih tržnih raziskav pri oblikovanju razpisov in meril za izbor projektov, kadar je to potrebno (npr. za razumevanje potreb morebitnih upravičencev).					
	Strukturiranje razpisov, prilagojenih različnim vrstam projektov, skupini upravičencev (npr. subjekti javnega in zasebnega sektorja) in zmogljivostim upravičencev za zagotovitev učinkovitosti vseh razpisov (npr. visoka stopnja udeležbe, širok nabor upravičencev pri konkurenčnih razpisih).					
	Redno zbiranje povratnih informacij različnih skupin upravičencev in po potrebi prilagoditev oblikovanja razpisov v programskem obdobju.					
Oblikovanje razpisov in meril za izbor, ki opredeljujejo inovativne projekte	Izvajanje tržnih raziskav za razumevanje novih tržnih trendov in tehnologije na področjih politike, ki so pomembna za program, z vključevanjem pridobljenih spoznanj v razpise za projekte.					
	Redno posvetovanje z deležniki (posredniškimi organi, upravičenci), da bi razumeli nove tržne trende in tehnologijo na področjih politike, ki so pomembna za program, z vključevanjem pridobljenih spoznanj v razpise za projekte.					
	Oblikovanje razpisov in meril za izbor za privabljanje inovativnih projektov (npr. projekti, ki uporabljajo nove tehnologije, projekti, ki prispevajo k več kot eni prednostni osi itd.).					
Zmanjšanje potrebe po prenosu projektov v naslednje programsko obdobje	Priprava nabor pripravljenih projektov pred novim programskim obdobjem.					
	Stalno spremljanje in zmanjševanje tveganj pri izvajanju projektov v celotnem naložbenem ciklu prek namenskih mehanizmov/orodij (npr. projektne skupine).					
	Redna izmenjava informacij o obvladovanju tveganj in dobrih praks s sistemom upravljanja in nadzora prek namenskih mehanizmov/orodij (npr. spletnega portala, rednih sestankov, delovnih skupin).					
	Redne izmenjave informacij o obvladovanju tveganj z drugimi organi upravljanja ali zunanjimi javnimi institucijami.					

CILJ 4: razširitev prakse merjenja uspešnosti za boljšo podporo vrednotenju rezultatov

Merjenje uspešnosti zajema strateški in tehnični napredek programa (tj. doseganje razvojnih ciljev na višji ravni). Temelji na trdnih dokazih (npr. dobro zasnovanih kazalnikih in učinkovitem zbiranju podatkov). Rezultati se uporabljajo za podporo odločanju v celotnem naložbenem ciklu.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r.
Vzpostavitev zanesljivih sistemov merjenja uspešnosti naložb programa	Dopolnitev merjenja uspešnosti programa, ki ga zahteva EU, z dodatnim sklopom jasnih in poenostavljenih kazalnikov, ki zajemajo zelene finančne, tehnične in strateške rezultate programa glede na nacionalne, regionalne ali sektorske razvojne cilje (npr. v kolikšni meri program prispeva k doseganju ciljev programa in nacionalnih/sektorskih/regionalnih ciljev).					
	Sodelovanje s posredniškimi organi in upravičenci v postopku oblikovanja kazalnikov za zagotovitev, da so kazalniki koristni in realni glede na zmogljivosti poročanja in vire deležnikov.					
Zagotovitev učinkovitega zbiranja podatkov	Uporaba različnih orodij in metod za zbiranje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov, vključno z aktivnim usklajevanjem z ustreznimi javnimi institucijami (npr. nacionalnimi ali regionalnimi statističnimi uradi, sektorskimi organi ali združenji) za postopno izboljšanje zbiranja podatkov.					
	Zagotavljanje stalne in aktivne podpore posredniškemu organu in upravičencem pri zbiranju podatkov in poročanju (npr. izmenjava orodij za spremljanje, organizacija delavnic in usposabljanj itd.).					
Posodobljanje kazalnikov za podporo vrednotenju rezultatov in uporaba rezultatov za izboljšanje izvajanja programa	Redno preverjanje rezultatov vrednotenja in njihova uporaba za izboljšanje izvajanja programa (npr. struktura razpisov, merila za izbor).					
	Razpravljanje s posredniškimi organi in upravičenci v celotnem programskem obdobju za zagotovitev, da so kazalniki posodobljeni in ustrezni v daljšem časovnem obdobju.					
Strateška uporaba odbora za spremljanje za boljše izvajanje programa	Oblikovanje jasnega in konstruktivnega dnevnega reda za seje odbora za spremljanje, s čimer se zagotovi, da se na sejah odbora razpravlja o tehničnem in strateškem napredku programa, izzivih pri izvajanju in možnih rešitvah.					
	Spremljanje rezultatov seje in izvedba rešitev v jasnem in dogovorjenem časovnem okviru ter poročanje o tem na naslednji seji odbora.					

STEBER 4: UPRAVIČENCI IN DELEŽNIKI

Ta steber obravnava zmogljivosti za zagotavljanje, da lahko upravičenci in deležniki uspešno oblikujejo in izvajajo strategije in projekte, se zlahka odzivajo na razpise, se spoprijemajo z minimalno potrebo po prilagoditvah ter prispevajo k zbiranju podatkov in poročanju o projektih in programih v podporo spremljanju in vrednotenju. Vključuje dva cilja: (1) učinkovita krepitev zmogljivosti upravičencev in (2) dejavno sodelovanje s širokim krogom zunanjih deležnikov.

CILJ 1: učinkovita krepitev zmogljivosti upravičencev

Različne skupine upravičencev prejemajo stalno, pravočasno in ciljno usmerjeno podporo organa upravljanja/posredniških organov. Organ upravljanja dobro pozna potrebe in možnosti upravičencev. Upravičenci imajo jasne smernice glede postopkov/procesov prijave in izvajanja projektov. Od organa upravljanja/posredniških organov lahko enostavno zahtevajo pomoč in prejmejo učinkovite odgovore v dogovorjenem časovnem okviru. Pravočasno in redno prejemajo informacije v zvezi z izvajanjem programa, vključno s spremembami predpisov.

Zmogljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r.
Zagotavljanje prilagojene in kakovostne podpore upravičencem	Izvajanje jasnega akcijskega načrta za usmerjanje in podporo različnim skupinam upravičencev s konkretnimi in rednimi dejavnostmi na podlagi ugotovljenih potreb in zmogljivosti upravičencev.					
	Zagotovitev, da so smernice in podporni ukrepi za upravičence dostopni, uporabniku prijazni in redno posodobljeni.					
	Posvetovanje z različnimi skupinami upravičencev pri oblikovanju smernic in podpornih ukrepov za upravičence ter redno zbiranje njihovih povratnih informacij za posodobitev in izboljšanje smernic/dejavnosti.					
Pravočasno in učinkovito komuniciranje z upravičenci	Vzpostavitev enotne kontaktne točke (ali zbirnega seznama ciljnih stikov), ki lahko odgovarja na vprašanja upravičencev ter zagotavlja smernice o vprašanih glede oblikovanja in izvajanja projekta, ki se pojavljajo v celotnem projektnem ciklu.					
	Odzivanje na zahteve upravičencev v vnaprej določenem in dobro pojasnjem časovnem okviru.					
Spodbujanje stalne izmenjave informacij z upravičenci in med njimi	Zagotovitev različnih orodij in platform za izmenjavo informacij za upravičence, vključno s fizičnimi omrežji in spletnimi platformami.					
	Redna (npr. četrtletna) izmenjava informacij z upravičenci o izvajanju programa.					
	Dejavno podpiranje izmenjave med upravičenci o skupnih izzivih in dobrih praksah izvajanja programa (npr. z vzpostavitvijo mehanizmov, kot so redne delavnice).					
	Dejavno posvetovanje z različnimi strokovnimi organizacijami (npr. svetovalci, poslovnimi zbornicami itd.) za podpiranje dejavnosti krepitev zmogljivosti upravičencev.					

Partnerstvo s strokovnimi organizacijami za podporo upravičencem	Redna izmenjava informacij s strokovnimi organizacijami za ugotavljanje in boljše razumevanje potreb upravičencev, izzivov pri izvajanju projektov itd.					
---	---	--	--	--	--	--

CILJ 2: dejavno sodelovanje s širokim krogom zunanjih deležnikov (npr. podnacionalnimi subjekti, predstavniki zasebnega sektorja, civilno družbo)

Organ upravljanja ima namenske mehanizme za zagotavljanje dejavnega sodelovanja z notranjimi in zunanjimi deležniki v celotnem naložbenem ciklu. Organ upravljanja ima z deležniki vzpostavljen trden odnos, ki temelji na zaupanju in sodelovanju ter na redni in učinkoviti dvosmerni komunikaciji. Prispevki deležnikov se uporabljajo za razvoj konkretnih rešitev za odpravo vrzeli v izvajanju programa.

Zmožljivost	Razsežnost (dobra praksa)					n. r
Razumevanje potreb najrazličnejših deležnikov	Redno ugotavljanje potreb različnih zunanjih deležnikov (poleg upravičencev programa) z anketami, raziskavami, fokusnimi skupinami itd.					
	Spodbujanje širokega kroga deležnikov k sodelovanju v ciklu izvajanja programa (od določanja ciljev in prednostnih nalog do vrednotenja) ter redno zbiranje njihovih spoznanj o izzivih in morebitnih rešitev za izvajanje programa.					
	Izmenjava informacij o potrebah in spoznanjih deležnikov v okviru sistema upravljanja in nadzora ter njihova uporaba za izboljšanje izvajanja programa.					
Krepitev zmogljivosti deležnikov za sodelovanje pri oblikovanju in izvajanju programa	Opredelitev izzivov, s katerimi se spoprijemajo različne vrste deležnikov (npr. podjetja, nevladne organizacije, raziskovalni inštituti, podnacionalni subjekti itd.) v različnih fazah izvajanja programa.					
	Zagotovitev prilagojene podpore različnim vrstam deležnikov (npr. podnacionalnim subjektom) za povečanje njihove zmogljivosti za prispevanje k izvajanju programa (npr. delavnice, spletno posvetovanje itd.).					
	Redno zbiranje povratnih informacij različnih deležnikov o kakovosti in učinkovitosti dejavnosti krepitve zmogljivosti, v katerih sodelujejo.					
	Uporaba povratnih informacij za posodobitev dejavnosti krepitve zmogljivosti za deležnike.					
Vzpostavitev platform za dialog z več deležniki za večji in učinkovitejši prispevek deležnikov	Razvoj posebne, uradne platforme za dialog z več deležniki, da bodo lahko redno, sistematično in usklajeno prispevali k celotnemu ciklu oblikovanja in izvajanja programa.					
	Olajšanje konstruktivnega dialoga prek platforme z več deležniki za opredelitev jasnih naslednjih korakov za izboljšanje izvajanja programa.					
	Razširjanje rezultatov razprave in nadaljnjih ukrepov (izvajanje naslednjih korakov) med deležniki in drugimi (širšo javnostjo).					

3 NAČRT OECD ZA OBLIKOVANJE UKREPOV ZA KREPITEV UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI

Uvod

Oblikovanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti se začne s samooceno in prispevkom različnih enot organa upravljanja ter notranjih in zunanjih deležnikov¹⁵, ki so pomembni za izvajanje programa organov upravljanja. Nato je treba strukturirati in prednostno razvrstiti konkretne ukrepe, namenjene določenim vrzelim v zmogljivostih. Organ upravljanja lahko ta postopek izvede na različne načine. Eden od pristopov je priprava načrta za krepitev upravnih zmogljivosti, ki vključuje celovite ukrepe za krepitev zmogljivosti pri upravljanju in porabi sredstev EU. Ta pristop se spodbuja za programsko obdobje 2021–2027 kot orodje, s katerim lahko organi upravljanja bolj strateško uporabljajo tehnično pomoč in krepijo upravno zmogljivost. Tistim državam članicam, ki imajo pomanjkljivosti v upravnih zmogljivostih ali manj prepričljive evidence o izvajanju, se močno priporoča, da pripravijo načrte za krepitev upravnih zmogljivosti. Načrt je strateški dokument, ki se lahko pripravi za posamezne programe ali države članice¹⁶.

Načrt za krepitev upravnih zmogljivosti jasno določa cilje, prednostne naloge in pobude za krepitev zmogljivosti ter se lahko uporablja za merjenje napredka v določenem času. Uporablja se lahko tudi za sporočanje pričakovanj, ustvarjanje soglasja med deležniki¹⁷, ki izvajajo program, in ustvarjanje občutka odgovornosti za uresničevanje pobud iz načrta. *Praktična zbirka orodij* Evropske komisije za krepitev upravnih zmogljivosti zagotavlja neposredno podporo in navodila za organe upravljanja, ki želijo uporabiti ta pristop. V podporo organom upravljanja pri opredelitvi izzivov v zvezi z upravnimi zmogljivostmi in ustreznih ukrepov je v tem oddelku instrumenta za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti predstavljena metoda za pripravo načrta za krepitev upravnih zmogljivosti, ki je skladen s pristopom, opisanim v praktični zbirki orodij EK. Metodologija je bila uporabljena med projektom krepitev upravnih zmogljivosti, ki se je izvajal v petih pilotnih organih upravljanja (Okvir 1, oddelek 1). To ni edini način za pristop k pripravi načrta, temveč ena od možnosti, o kateri lahko razmislijo organi upravljanja. Pri

¹⁵ Notranji deležniki vključujejo organ upravljanja, organ za potrjevanje/računovodska funkcija, revizijski organ, posredniške organe in nacionalne usklajevalne organe; zunanji deležniki pa so tisti, ki so zunaj sistema upravljanja in nadzora – od nacionalnih organov (npr. resorna ministrstva in agencije) do podnacionalnih organov (npr. regionalne in lokalne oblasti), zasebnega sektorja, strokovnih organizacij, organizacij civilne družbe, akademskih krogov itd. Vključujejo tudi upravičence in tiste, ki upravičence podpirajo, kot so svetovalci, strokovna ali poslovna združenja, državna združenja na podnacionalni ravni itd.

¹⁶ Evropska komisija (2020), Načrti za krepitev upravnih zmogljivosti: praktična zbirka orodij, https://ec.europa.eu/regional_policy/sl/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

¹⁷ Tudi znotraj organa upravljanja, posredniških organov, upravičencev in nacionalnih usklajevalnih organov ter drugih organov upravljanja in javnih institucij, ki sodelujejo pri upravljanju sredstev EU.

spodaj opisanem pristopu je v primerjavi s praktično zbirko orodij EK razlika v tem, da se kot prvi korak uporabi matrika za samoocenjevanje (glej

Slika 2 v oddelku 1).

Metodologija OECD za oblikovanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti

Metodologija OECD pomaga organom upravljanja konstruktivno preučiti njihove upravne prednosti in slabosti ter priložnosti. Gre za proces odkrivanja, ki različnim akterjem, vključenim v oblikovanje, upravljanje, izvajanje in vrednotenje programa, omogoča izmenjavo izkušenj, opazanj in zamisli. Uspešno raziskovanje in reševanje izzivov na področju upravnih zmogljivosti in zmogljivosti upravljanja naložb zahteva odprtost ter pripravljenost za upoštevanje različnih pogledov in izvajanje sprememb. Pri metodologiji OECD se za zbiranje informacij, iskanje rešitev in oblikovanje ukrepov uporablja interaktivna delavnica z več deležniki. Za podporo izvajanju teh ukrepov so v praktični zbirki orodij EK navedene podrobnosti o oblikovanju kazalnikov in shem financiranja. Drugi akterji – vključno z nacionalnimi usklajevalnimi organi –, ki bi želeli izvesti samoocenjevanje, bi lahko iz tega oddelka pridobili nova spoznanja, zlasti če nameravajo v postopek vključiti več deležnikov.

Ta metodologija OECD ima pet glavnih korakov (glej

Slika 2 v oddelku 1):

1. matrika za samoocenjevanje: pridobivanje predhodnega vpogleda;
2. delavnica za krepitev upravnih zmogljivosti: sodelovanje za opredelitev prednosti, slabosti in priložnosti;
3. oblikovanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti: določitev ciljev in opredelitev prednostnih ukrepov;
4. združitev vsega: vzpostavljanje odgovornosti;
5. izvajanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti: sprejetje dobrih praks.

Sodelovanje deležnikov je temeljna sestavina pristopa OECD k oblikovanju ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti in bi moralo biti del celotnega postopka samoocenjevanja. Obseg in oblika sodelovanja deležnikov se bosta razlikovala glede na korak/fazo ter sta odvisna od ciljev in nalog. Na primer korak 1: izpolnjevanje matrike je priložnost, da organ upravljanja zbere notranje predstavnike iz različnih oddelkov, da razmislijo o zmogljivosti organizacije, opredelijo ključne izzive in določijo prednostne naloge za nadaljnjo poglobljeno razpravo. Če je mogoče, bo organ upravljanja v prvi korak morda želel vključiti tudi nekatere zunanje deležnike, na primer z vprašalnikom ali osebnim posvetovanjem. Korak 2: delavnica za krepitev upravnih zmogljivosti je namenjena povezovanju širšega kroga deležnikov, da se nadaljuje zbiranje različnih pogledov in potrdijo ugotovitve iz koraka 1. Pri korakih 3 in 4 je pomembno tudi, da organ upravljanja obvešča deležnike o napredku pri oblikovanju in izvajanju ukrepov za krepitev zmogljivosti ter stalno zbira njihove povratne informacije.

Organi upravljanja morajo pri oblikovanju ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti zagotoviti tudi učinkovito notranjo komunikacijo in sodelovanje. Na primer skupina organa upravljanja, ki vodi delo, bo morala doseči soglasje glede ciljev, postopkov in pričakovanih rezultatov krepitev zmogljivosti. Skupina mora te informacije jasno sporočiti vsem članom osebja v organu upravljanja za ozaveščanje o pričakovanih in prispevkih ter njihovo izražanje in upravljanje ter za zbiranje povratnih informacij in zamisli iz različnih oddelkov. To sodelovanje bi se moralo začeti pred ocenjevanjem in nadaljevati do njegovega konca (tj. zaključka ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti).

Korak 1. Izpolnjevanje matrike

Z izpolnitvijo matrike za samoocenjevanje se začne prvi korak metodologije OECD. Predstavlja pregled stanja, na podlagi katerega lahko organ upravljanja začne ugotavljati, kje so morebitne vrzeli v zmogljivostih, in zagotavlja predhodni vpogled v prednosti organa upravljanja.

Organe upravljanja se spodbuja, naj izpolnijo matriko na podlagi skupinske razprave med svojimi člani osebja. Razprava o samoocenjevanju se lahko organizira na dva načina: (i) predstavniki/zaposleni iz različnih oddelkov lahko najprej individualno izpolnijo matriko, nato pa lahko organ upravljanja organizira skupinsko razpravo na podlagi rezultatov; (ii) osebje se zbere, da skupaj razpravlja in izpolni matriko. V vsakem primeru je razprava temeljnega pomena, saj lahko pomaga izraziti prepoznane prednosti in slabosti ter razkriti vrzeli v zmogljivostih, ki se običajno lahko spregledajo. Pred začetkom razprave bi moral organ upravljanja osebam, ki bodo izpolnjevale matriko, pripraviti predstavitev, da bi jim zagotovil potrebne osnovne podatke, pojasnila in smernice, vključno z osnovnimi informacijami o nekaterih posebnih temah in terminologiji (na primer vsi udeleženci nimajo znanja s področja upravljanja človeških virov). To podporo bi bilo treba zagotavljati med celotnim postopkom izpolnjevanja matrike.

Poleg samega izpolnjevanja matrike (tj. ocenjevanja) se organe upravljanja spodbuja, naj v razprave vključijo dodatno dokumentacijo. Organ upravljanja lahko na primer pripravi poseben list ali dokument, v katerem zapiše utemeljitev ocene posamezne razsežnosti, tj. zakaj se ta razsežnost šteje za pomembno ali šibko. Druga možnost je, da organ upravljanja povzame razprave, tako da za vsako zmogljivost pripravi kratek kvalitativni opis, ki dopolnjuje in utemeljuje oceno.

Izpolnjena matrika in rezultati razprav lahko skupaj pomagajo organu upravljanja določiti najnujnejša prednostna področja za krepitev zmogljivosti, uporabijo pa se lahko tudi pri organizaciji delavnice za krepitev upravnih zmogljivosti (korak 2). Pogovori s tehničnim ali operativnim osebjem so enako pomembni kot z višjimi vodstvenimi delavci na vseh funkcionalnih področjih organov upravljanja in z nacionalnim usklajevalnim organom. Včasih je to za osebje organa upravljanja težavno, zato se lahko razmisli o vključitvi neodvisne, zunanje tretje osebe, ki bi vodila razgovore/okrogle mize.

Organ upravljanja lahko izvede tudi dodatno zbiranje informacij, da bi bolje izpolnil matriko. To pomaga pri ustvarjanju zanesljivejšega samoocenjevanja zmogljivosti organa upravljanja, saj lahko zanašanje na samo en vir informacij daje nepopoln ali neuravnotežen prikaz trenutnega stanja. Dodatne informacije je mogoče pridobiti z izvedbo preproste ankete, pregledom ocenjevalnih dokumentov in organiziranjem razprav v fokusnih skupinah. Dejavnosti zbiranja dodatnih informacij in matrika se dopolnjujejo. Na primer zbiranje obstoječih dokumentiranih informacij in kratek vprašalnik lahko pomagata izpolniti matriko. Ugotovitve iz razgovorov in/ali razprav v fokusnih skupinah se lahko vključijo v matriko ali pa se uporabijo za potrditev in izpopolnitev matrike. Matrika se lahko uporabi za oblikovanje vprašalnika ali strukturiranje razgovorov, okroglih miz ali razprav v fokusnih skupinah. Organ upravljanja lahko po potrebi razširi ocenjevanje tudi na druge organe v sistemu upravljanja in nadzora, vključno z organom za potrjevanje/računovodsko funkcijo in nacionalnimi usklajevalnimi organi, zlasti kadar organ upravljanja del svojih nalog prenese na druge organe.

O organom upravljanja zagotavlja seznam tem, na katere se je treba osredotočiti pri zbiranju dodatnih informacij, in potencialno koristne vire informacij. Podobno je v Prilogi 1 k praktični zbirki orodij EK na voljo tudi podroben seznam vprašanj o strukturah, upravljanju človeških virov, sistemih in orodjih, ki so organom upravljanja v pomoč pri zbiranju informacij za ocenjevanje.

Korak 2. Delavnica za krepitev upravnih zmogljivosti: sodelovanje za opredelitev prednosti, slabosti in priložnosti

Ko so osnovne informacije zbrane in temeljito preučene, je naslednji korak povezati notranje in zunanje deležnike – tiste, ki so sodelovali v razpravi v fokusni skupini, in drugih – na enodnevni interaktivni delavnici.

OECD je potek delavnice strukturiral tako, da je udeležence vodil skozi analizo prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT). Temu je sledila razprava o možnih rešitvah ter načinih za krepitev prednosti organa upravljanja in izkoriščanje ugotovljenih priložnosti. Ta metodologija je navedena tudi v praktični zbirki orodij EK.

Priprava delavnice za krepitev upravnih zmogljivosti

Pred delavnico organ upravljanja opredeli sklop nujnih tem in vprašanj v vsaki od petih razsežnosti analitičnega okvira, ki so se pojavili med zbiranjem informacij. Pri tem je lahko zlasti koristna izpolnjena matrika za samoocenjevanje z namenom krepitev upravnih zmogljivosti, saj jasno izpostavlja zaznane slabosti. Po potrebi se lahko matrika po delavnici še dodatno izpopolni, da izraža dodatna spoznanja, pridobljena pri širšem krogu deležnikov.

Prostor za delavnico je opremljen z mizami – običajno po eno na steber analitičnega okvira OECD (npr. zaposleni, organizacija, strateško načrtovanje itd.) –, tako da lahko udeleženci skupaj obravnavajo določeno temo. Pri vsaki tematski mizi bi morale biti zastopane različne vrste deležnikov (npr. iz organa upravljanja, posredniških organov, upravičencev itd.) ter funkcije ali dejavnosti (npr. upravljanje človeških virov, strateško načrtovanje, komuniciranje itd.). Pred delavnico je pomembno, da ima organ upravljanja predstavo o tem, kako bi želel zapolniti tematske mize, da bi zagotovil ustrezno ravnovesje udeležencev.

Vsaka tematska miza je opremljena s tablo z listi in markerji. Tema mize in ključna vprašanja, ki jih je treba preučiti – določena med zbiranjem informacij –, bi morali biti ob prihodu udeležencev že označeni na tabli

z listi, da udeleženci vedo, kam naj gredo. Pomembno je, da organ upravljanja pomaga usmerjati udeležence k ustreznim tematskim mizam, da se zagotovi dobra mešanica udeležencev. Organi upravljanja se lahko odločijo vnaprej določiti sedežni red ali pa se lahko odločijo udeležence posesti ob njihovem prihodu. Na Slika 3 je predstavljena zamisel o razporeditvi prostora – vsak oval predstavlja mizo in označuje temo razprave za mizo, ki temelji na pridobljenih spoznanjih iz koraka 1, ter nekatera ključna vprašanja, opredeljena za razpravo.

Slika 3. Primer tem za razpravo za posamezne tematske mize in opredeljena vprašanja za delavnico o krepitvi upravnih zmogljivosti



Pred delavnico bo moral organ upravljanja med člani osebja izbrati poročevalca ali moderatorja za posamezno tematsko mizo, ki bo vodil razpravo med delavnico, in mu dati ustrezna navodila. Priporočljivo je tudi, da se, ko so vsi za svojimi mizami, določi zapisnikar.

Med delavnico za krepitev upravnih zmogljivosti

Delavnica je običajno razdeljena na štiri dele in odmor za kosilo.

1. **Zakaj smo tukaj:** organ upravljanja predstavi postopek samoocenjevanja in opiše, kako bo potekala delavnica.
2. **SWOT:** pri vsaki tematski mizi se udeleženci osredotočijo na svojo temo, pri čemer si vzamejo čas za razpravo in na tabli z listi zapišejo, katere so po njihovem mnenju prednosti organa upravljanja, skupaj s priložnostmi za njihovo nadgradnjo, ter njegove slabosti ali izzivi, vključno z morebitnimi temeljnimi vzroki in navedbo, kdo bi jih lahko pomagal obvladovati. Čeprav je pomembno, da se razpravlja o nekaterih predhodno opredeljenih ključnih vprašanjih, bi bilo treba udeležencem zagotoviti možnost in prožnost, da predstavijo tudi druga vprašanja. Po razpravi o analizi SWOT udeleženci opredelijo tri ali štiri prednostna področja, za katera menijo, da bi jih moral organ upravljanja obravnavati. Poročevalec za vsako tematsko mizo na kratko (5–7 minut na mizo) predstavi prednosti, izzive in prednostna vprašanja, ki so bila opredeljena in obravnavana. Po predstavitvi vsake tematske mize organ upravljanja začne razpravo, da bi slišal, kaj udeleženci delavnice menijo o ugotovitvah – vključno s tem, ali kaj manjka in ali je treba upoštevati še kaj dodatnega.
3. **Približevanje rešitvam:** po odmoru za kosilo se udeleženci vrnejo za mize in na podlagi treh ali štirih prednostnih nalog, ki so jih opredelili zjutraj, pripravijo čim več rešitev za vsako prednostno

nalogo in z njo povezano vprašanje, pri čemer razmišljajo kratko- in dolgoročno. Razmisliti bi morali o korakih, potrebnih za oblikovanje rešitve, o tem, kdo so lahko glavni akterji, ki lahko prispevajo k izvajanju rešitve, in o orodjih/mehanizmi, ki jih potrebujejo za ukrepanje. Ključno pri tem zadnjem premisleku je, ali so orodja/mehanizmi v okviru nalog/odgovornosti pristojnega organa ali zunaj njih. Pomembno je, da razmišljanje ni omejeno na to, kar se zdi mogoče ali kar je znano, ampak da se udeležence spodbuja k inovativnosti pri iskanju rešitev. Ob koncu približno 90 minut mize večji skupini še enkrat predstavijo (5–7 minut na mizo) rešitve, ki so jih opredelile za pridobitev povratnih informacij in razpravljanje o njih. Te rešitve bi morale biti navedene tudi na tabli z listi.

4. **Sklepne ugotovitve in naslednji koraki:** ob koncu delavnice lahko organ upravljanja zaključi dan z nekaterimi ključnimi zamislimi, ki so bile predstavljene, in deležnikom predstavi naslednje korake v postopku priprave načrta za krepitev upravnih zmogljivosti, vključno z morebitnim časovnim okvirom.

Po delavnici je zelo koristno, če skupina organa upravljanja nekaj časa razmišlja o tem, kar je slišala in se naučila, saj bo to neposredno vplivalo na ukrepe za krepitev upravnih zmogljivosti. Listi na tabli so bistveno orodje za podporo tej dejavnosti. Zelo priporočljivo je pripraviti splošno analizo, ki dokumentira, kaj je bilo ugotovljeno v fazi zbiranja informacij in na delavnici (koraka 1 in 2). To omogoča jasen zapis temeljnih vprašanj in vrzeli glede zmogljivosti ter splošnih ciljev za premagovanje posebnih izzivov v zvezi z zmogljivostmi.

Okvir 2. Nasveti za izvedbo delavnice „na daljavo“ (npr. zaradi omejitev zaradi COVID-19)

Glede na omejitve zaradi COVID-19 lahko delavnica poteka tudi na daljavo. Čeprav je težko ponoviti prednosti osebnega srečanja raznolike skupine, lahko spletne delavnice omogočajo sodelovanje večjega števila ljudi z manj motnjami v njihovem urniku (npr. zaradi potovanja).

Za ponovitev tematskih miz se lahko uporabi funkcija „sob za ločene sestanke“ v okviru orodij za videokonference, kot je Zoom ali Microsoft Teams. Funkcija klepeta lahko udeležencem omogoči, da predlagajo vprašanja ali posredujejo pripombe v realnem času, interaktivna orodja, kot je Groupmap ali Padlet, pa lahko pomagajo strukturirati pogovor.

Na splošno je priporočljivo, da spletne delavnice trajajo največ dve uri – če trajajo dlje, se interakcija udeležencev zmanjša. Dobra praksa pri spletnih delavnicah je, da se čas razdeli na več dejavnosti. Na spletni delavnici o krepitvi zmogljivosti bi lahko na primer vodstvo organa upravljanja pripravilo uvod, nato pa bi se udeleženci preselili v „sobe za ločene sestanke“, kjer bi podrobneje razpravljali o določenih temah. Poročanje skupini o teh razpravah lahko pomaga udeležencem, da se seznanijo z napredkom in razpravljajo o naslednjih korakih.

Korak 3. Oblikovanje ukrepov za krepitev zmogljivosti

Ko sta izvedena koraka 2 in 3, je organ upravljanja pripravljen pripraviti svoj nabor ukrepov. Praktična zbirka orodij EK zagotavlja tehnike, ki organom upravljanja pomagajo pri prehodu z analize stanja (npr. ugotovitve iz korakov zbiranja informacij in delavnice o krepitvi upravnih zmogljivosti) na opredelitev ukrepov, in sicer pri opredelitvi intervencijske logike z uporabo problemskega drevesa in oblikovanju teorije sprememb.

Morda ne bo mogoče obravnavati vseh področij ukrepanja ali vseh ukrepov, ki so bili opredeljeni na delavnici. Zato je pomembno, da organ upravljanja (a) daje prednost tistemu, kar je izvedljivo, in razmisli o zaporedju ukrepov; (b) z deležniki razpravlja o tem, zakaj se je odločil obravnavati zadevna vprašanja. Organi upravljanja lahko pripravijo načrt za krepitev upravnih zmogljivosti, ki vključuje vse možne ukrepe,

kar je lahko zelo dragoceno, vendar mora biti tudi izvedljiv, kar zadeva čas in vire, potrebne za izvajanje ukrepov, ter ustrezno obvladovati pričakovanja deležnikov.

Priprava ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti je ponavljajoči se postopek. Skupina organa upravljanja, ki se ukvarja s tem, bi morala pričakovati, da se bo večkrat sestala, da bi izpopolnila svoje delo. Morda se bo želela tudi občasno posvetovati z ustreznimi ključnimi deležniki v posameznih razsežnostih, ko bo razmišljala o oblikovanju ukrepov in razvijala zamisli o načinu njihovega izvajanja. Poleg tega je treba pri ukrepih za krepitev upravnih zmogljivosti upoštevati tri načela. Ukrepi bi (se) morali:

1. biti izvedljivi;
2. medsebojno krepiti;
3. biti razdeljeni na kratko-, srednje- in dolgoročno obdobje za doseganje hitrih učinkov, ki bi jim sledile trajnejše koristi.

Poleg tega je bistveno, da je višje vodstvo zavezano spremembam in jih podpira.

V pilotnem projektu s petimi organi upravljanja so bili vsi ukrepi povzeti v pregledni razpredelnici¹⁸, ki je vsebovala vrsto splošnih značilnosti:

- **preambula:** besedilo z opisom razloga za izvajanje ukrepa in ustreznimi okoliščinami;
- **stebri upravnih zmogljivosti:** razvrstitev konkretnih ukrepov ali pobud v pet stebrov – vodenje zaposlenih, vodenje organizacije, strateško načrtovanje in usklajevanje, podpora upravičencem in vodenje deležnikov ter okvirni pogoji. Ti stebri zagotavljajo strukturo za formuliranje strateških ciljev na visoki ravni in pomagajo bolj sistematično organizirati ukrepe. Medtem ko instrument za samoocenjevanje zagotavlja splošen okvir, lahko organ upravljanja razvrsti ukrepe na način, ki je zanj najbolj razumljiv in operativen;
- **projekti/ukrepi:** posebne pobude, namenjene obravnavanju izzivov in vrzeli, opredeljenih na podlagi samoocenjevanja in v postopku oblikovanja ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti; za projekte bi morali biti navedeni želeni rezultati;
- **odgovorni organ:** vsak ukrep bi moral imeti odgovorni organ in določene izvajalske deležnike za zagotovitev odgovornosti za ukrepe. Včasih je odgovorni organ edini izvajalski deležnik. V drugih primerih se lahko odgovornemu organu pridružijo drugi akterji za zagotovitev izvajanja. V najboljšem primeru bi morala obstajati tudi odgovornost na ravni vodstva upravnega organa;
- **časovnica:** ukrepi bi morali biti časovno omejeni, vendar je časovni okvir ali obseg specifičnosti prožen. Jasno upoštevanje časovnice je pomembno za zaporedje ukrepov, da se prepreči kopičenje več ukrepov hkrati in zagotovi dokončanje ukrepov. To podpira tudi odgovornost;
- **viri:** ocenjeni viri se lahko dodelijo ukrepom. Viri lahko vključujejo finančna sredstva, človeške vire in zahtevana znanja in spretnosti ali strokovno znanje ter infrastrukturo, na primer orodja IT itd.;
- **dosežki, mejniki/referenčna merila:** dosežki izražajo, kaj organ upravljanja pričakuje kot rezultat svojega delovanja, na primer interni dokument, v katerem so opredeljeni standardi, ali delavnica za upravičence. Mejniki in referenčna merila poudarjajo ključne ukrepe ali dejavnosti, ki jih je treba dokončati na poti, in so sredstvo, s katerim lahko organ upravljanja ugotovi, ali je na pravi poti, da uresniči svoje ukrepe. Če so te funkcije vključene, bi morale biti izvedljive in merljive.

Nadomestna vzorčna preglednica je na voljo v praktični zbirki orodij EK (oddelek 5 poglavja 5.1 Strukturni elementi načrtov) in temelji na analitičnem okviru, ki ga je razvila OECD. Ta vzorčna preglednica poleg zgoraj navedenih elementov vključuje tudi elemente, kot so kazalniki, viri financiranja in proračuni. Organi

¹⁸ Vzorčna preglednica je na voljo v poročilu OECD z naslovom *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Krepitev upravljanja sredstev EU v okviru kohezijske politike: načrti za krepitev upravnih zmogljivosti), <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, preglednica 1.1 na strani 31.

upravljanja lahko te značilnosti vključijo v preglednico svojega akcijskega načrta v skladu s svojimi potrebami.

Poleg tega so lahko ukrepi zajeti v dokumentu v razvijanju, ki se posodablja glede na napredek pri izvajanju ukrepov. Organe upravljanja se spodbuja k upoštevanju naslednjega kontrolnega seznama pri oblikovanju svojih ukrepov:

- ✓ uporablja se jasen, konkreten in preprost jezik;
- ✓ število ukrepov je omejeno (kakovost ima prednost pred količino);
- ✓ ukrepi so izvedljivi in jih lahko izvede samo organ upravljanja;
- ✓ ukrepi se osredotočajo na zmogljivosti organa upravljanja (tj. ne le posredniške organe/upravičence);
- ✓ rezultati se lahko posredujejo ustreznim akterjem znotraj organa upravljanja;
- ✓ rezultati so lahko po želji javno dostopni.

Korak 4. Združitev vsega: vzpostavljanje odgovornosti

Ko organ upravljanja zaključi pripravo načrta za krepitev upravnih zmogljivosti, bi moral ponovno zbrati deležnike, ki so se udeležili delavnice, da potrdijo svoje delo. To je priložnost, da se pridobijo povratne informacije in ustvari podpora za ukrepe. Upati je, da bodo potrebne le manjše prilagoditve za dokončanje načrta in začetek postopka izvajanja. Ko je načrt za krepitev upravnih zmogljivosti dokončan, ga lahko organ upravljanja posreduje tudi širšemu občinstvu, vključno z osebjem v celotnem organu upravljanja, tj. na ministrstvu, v okviru katerega deluje organ upravljanja (če je to zaželeno in/ali primerno), posredniškimi organi, upravičencem in celo javnosti (na primer z objavo na spletnem mestu, če je to primerno). Organi upravljanja lahko tudi redno posodablajo svoj napredek pri izvajanju ukrepov za krepitev zmogljivosti.

Vključevanje deležnikov skozi celoten postopek priprave načrta za krepitev upravnih zmogljivosti je temeljnega pomena za vzpostavitev podpore in odgovornosti za celoten cikel krepitev upravnih zmogljivosti – od opredelitve vrzeli v zmogljivostih do oblikovanja ukrepov za odpravo vrzeli in določanja učinkovitosti teh ukrepov ob ustreznem času.

Korak 5. Izvajanje ukrepov za krepitev upravnih zmogljivosti: sprejetje dobrih praks

Različni organi upravljanja bodo nedvomno opredelili in izvajali različne vrste ukrepov za krepitev zmogljivosti. Tudi način izvajanja ukrepov se bo razlikoval, odvisno od njihovih vrzeli v zmogljivostih, človeških in institucionalnih virov, delovne kulture itd. Kljub temu obstaja nekaj dobrih praks, ki se lahko uporabljajo za večino organov upravljanja, če ne za vse. Te dobre prakse izhajajo predvsem iz izkušenj petih organov upravljanja, vključenih v pilotni projekt. Organe upravljanja se spodbuja k razmisleku o sprejetju in prilagoditvi teh dobrih praks v skladu z njihovimi potrebami.

- Vzpostavitev jasne strukture in skupin za izvajanje načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti ter oblikovanje mehanizmov za mobilizacijo osebja in strokovnega znanja v celotnem organu upravljanja, ki bodo prispevali k temu. Na primer grški organ upravljanja operativnega programa za prometno infrastrukturo, okolje in trajnostni razvoj za obdobje 2014–2020 je ustanovil izvedbene skupine, ki jih usklajujejo člani osebja, ki niso člani vodstvene ekipe organa upravljanja. Podpira jih skupina „podpornikov“ načrta – skupina vodstvenih delavcev, ki so se prostovoljno javili, da bodo zagotavljali podporo skupinam.
- Različne izvedbene skupine se lahko glede na svoje potrebe prosto posvetujejo s katerim koli podpornikom iz skupine podpornikov, namesto da bi se vsaki skupini dodelil po en podpornik.

- Priprava akcijskih načrtov. Čeprav lahko načrt vsebuje osnovne informacije o ukrepih, kot so informacije o odgovornih organih, izvajalskih organih, splošnem časovnem okviru in mejnikih itd., je koristno imeti podrobne izvedbene načrte za opredeljene ukrepe. Priprava akcijskega načrta za izboljšanje sodelovanja zaposlenih je na primer dejavnost, ki so jo v okviru pilotnega projekta izvajali hrvaški in lublinski (poljski) organi upravljanja.
- Zagotovitev redne komunikacije in interakcije med izvedbenimi skupinami, zlasti med ukrepi, ki so medsebojno povezani. Pri tem so lahko v pomoč redna srečanja, delavnice ali spletne platforme za izmenjavo najnovejših informacij.
- Priprava kratkih dokumentov, ki povzemajo ugotovitve in izkušnje, pridobljene pri izvajanju določenega ukrepa. Na primer organ upravljanja v Estremaduri v Španiji bo s pomočjo OECD pripravil povzetek ugotovitev, ki izhajajo iz ukrepa določanja strategije, ki ga izvaja, skupaj z zbirko orodij za strateško načrtovanje. V primeru bolgarskega organa upravljanja operativnega programa Regije v razvoju bo pripravljena zbirka orodij za izvajanje posvetovalnih postopkov za analizo vrzeli v zmogljivostih, vključno z oblikovanjem ustreznega usposabljanja za posvetovanje ali podpornih orodij. Tovrstna dokumentacija se lahko uporablja za različne vrste ukrepov in ustvarja institucionalni spomin, ki bo v pomoč organu upravljanja pri izvajanju podobnih nalog v prihodnosti.

Priloga A. Zbiranje informacij

Ta priloga podpira organe upravljanja, ki želijo poleg izpolnjevanja matrike za samoocenjevanje izvajati še druge dejavnosti zbiranja informacij kot prvi korak za pridobitev predhodnega vpogleda za oceno.

Kar zadeva teme, lahko organ upravljanja zbira informacije o naslednjem:

- **Zaposleni**
 - Splošni okvir zaposlovanja
 - Prakse strateškega načrtovanja človeških virov
 - Postopki zaposlovanja in napredovanja
 - Plačni sistem
 - Prakse ocenjevanja uspešnosti
 - Razpoložljive možnosti usposabljanja
- **Organizacija**
 - Vodenje
 - Struktura in odgovornost za operativno strategijo in prakse organa upravljanja
 - Prakse notranjega komuniciranja
 - Prakse za podpiranje spremljanja in poročanja o postopkih in uspešnosti
- **Strateško načrtovanje, usklajevanje in izvajanje**
 - Akterji (ministrstva, agencije, podnacionalni organi, posredniški organi, upravičenci in drugi), s katerimi organ upravljanja tesno sodeluje pri upravljanju in izvajanju svojega programa.
 - Mehanizmi usklajevanja za zagotavljanje učinkovite izmenjave informacij z akterji
 - Spremljanje in vrednotenje uspešnosti
- **Upravičenci in deležniki**
 - Vključevanje upravičencev in drugih zunanjih deležnikov v ustrezne postopke oblikovanja in izvajanja programa
 - Programi usposabljanja in podpore za upravičence
 - Komuniciranje z zunanjimi deležniki
- **Okvirni pogoji**
 - Zunanji izzivi, kot so pogoji, postopki za oddajo javnega naročila, zunanje revizije itd.
 - Morebitna tveganja za učinkovito upravljanje in izvajanje programa

Poleg matrike za samoocenjevanje obstajajo vsaj trije različni viri informacij, iz katerih lahko organi upravljanja pridobijo vpogled v svojo upravno zmogljivost. Ti vključujejo naslednje:

1. **Obstoječe informacije v organu upravljanja**, vključno z dokumenti strateškega/operativnega načrtovanja, organizacijskimi shemami in strukturami, protokoli odločanja, že zbranimi podatki in informacijami (npr. podatki o človeških virih, podatki o upravičencih itd.).

2. **Kratek, ciljno usmerjen vprašalnik**, razposlan notranjim (v organu upravljanja ter sistemu upravljanja in nadzora) in zunanjim (npr. upravičencem) deležnikom za vpogled v njihovo razumevanje.
3. **Razgovori/okrogle mize/razprave v fokusnih skupinah z različnimi akterji**, vključno s predstavniki organa upravljanja, posredniških organov, nacionalnega usklajevalnega organa, upravičencev in organov za podporo upravičencem, nadzornega odbora itd. Med temi pogovori je mogoče pridobiti informacije o:
 - zmožljivostih organa upravljanja, na primer:
 - ali sta struktura in organizacija organa upravljanja smiselni za deležnike in ali omogočata izpolnjevanje njihovih organizacijskih/tehničnih potreb ali doseganje njihovih ciljev;
 - organizaciji organa upravljanja, na primer:
 - v kolikšni meri so deležniki seznanjeni z delovanjem organa upravljanja;
 - kaj deležniki menijo o postopkih in procesih organa upravljanja; kaj bi izboljšali;
 - strateškem načrtovanju, usklajevanju in komuniciranju organa upravljanja, na primer:
 - kako dobro so cilji programa usklajeni z drugimi strateškimi cilji, na primer za regionalni razvoj;
 - kako dobro po mnenju deležnikov delujejo mehanizmi usklajevanja;
 - kako učinkovito organ upravljanja komunicira z deležniki glede novega znanja, dejavnosti, priložnosti, tveganj itd.;
 - sodelovanju z upravičenci in deležniki ter podpori, ki se jim zagotovi, na primer:
 - kako dobro organ upravljanja sodeluje z deležniki pri določanju načina izvajanja programa, oblikovanja razpisov itd.;
 - kako jasno organ upravljanja razume zmožljivosti upravičenca – prednosti in pomanjkljivosti - – ter kako učinkovita je podpora organa upravljanja;
 - kako pogosto ali kako učinkovito sodelujejo potencialni upravičenci;
 - okvirnih pogojih, na primer:
 - kaj deležniki razumejo kot okvirne omejitve, npr. upravne postopke, mehanizme spremljanja in nadzora itd., in kaj deluje nemoteno.

Več informacij o projektu je na voljo na spletnem naslovu:

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

Več informacij o ustreznem delu OECD je na voljo na spletnem naslovu:

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