



EU's kompetenceramme for forvaltning og gennemførelse af EFRU og Samhørighedsfonden

Brugervejledning til EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab

EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab er instrumenter, der er udviklet af Generaldirektoratet for Regionalpolitik og Bypolitik med det formål at hjælpe offentlige forvaltninger, som forvalter EFRU og Samhørighedsfonden, med at kortlægge og tage fat om kompetencer, der kræver yderligere styrkelse.

Version	Dato
V1	3. november 2017

INDHOLDSFORTEGNELSE

ANVENDTE FORKORTELSER.....	2
ORDLISTE.....	3
1 INDLEDNING	5
2 RATIONALE OG CENTRALE BEGREBER	7
2.1 Baggrunden for EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab.....	7
2.2 Centrale begreber og definitioner.....	8
3 SÅDAN ANVENDES INSTRUMENTERNE.....	11
3.1 Fase 1: Forberedelse af vurdering	11
3.2 Fase 2: Udrulning af vurdering	13
3.3 Fase 3: Analyse og udarbejdelse af lærings- og udviklingsplan	23
4 SÅDAN TILPASSES INSTRUMENTERNE.....	30
4.1 Tilpasning af EU's kompetenceramme.....	30
4.2 Tilpasning af selvevalueringsredskabet	30
4.2.1 Sådan tilføjes/redigeres opgaver	30
4.2.2 Sådan ændres de ønskede færdighedsniveauer	33
4.2.3 Tilføjelse af kompetencer	34
BILAG 1: EU'S KOMPETENCERAMME	38
BILAG 2: SKABELON FOR ARBEJDSPLANER.....	39
BILAG 3: SKABELON FOR LÆRINGS- OG UDVIKLINGSPLAN	41
BILAG 4: SKABELONER FOR ANALYSE PÅ INSTITUTIONSPLAN.....	42

ANVENDTE FORKORTELSER

Forkortelse	Beskrivelse
SF	Samhørighedsfonden
GD REGIO	Generaldirektoratet for Regionalpolitik og Bypolitik
EC	Europa-Kommissionen
EFRU	Den Europæiske Fond for Regionaludvikling
EU	Den Europæiske Union
HR	Menneskelige ressourcer

ORDLISTE

Udtryk	Beskrivelse
Kompetence	Kapacitet til at anvende eller bruge viden, færdigheder, evner, adfærd og personlige egenskaber til effektivt at løse vigtige arbejdsopgaver, varetage specifikke funktioner eller fungere i en bestemt rolle eller stilling
Kompetenceramme	Et instrument til forvaltning af menneskelige ressourcer, som omfatter sæt af kompetencer, som er relevante for udviklingen af både organisationer og medarbejdere
Medarbejdere på beslutningsplan (beslutningstagere)	Dette er lederen af institutionen under EFRU/Samhørighedsfonden eller personer, som handler på relativt høje strategiske ledelsesniveauer
EU's kompetenceramme	Den kompetenceramme for EFRU og Samhørighedsfonden, der er udviklet af GD REGIO
Grupper af jobroller	De tre typer medarbejderstillinger, der er involveret i forvaltningen og gennemførelsen af EFRU/Samhørighedsfonden (medarbejdere på operationelt plan, medarbejdere på tilsynsplan og medarbejdere på beslutningsplan), som er udviklet med hensyn til opgaver, underopgaver og ansvar, der varetages på hvert plan
Gennemførelsesteam	Det team i en forvaltning, som har ansvaret for gennemførelsen af en kompetencevurdering ved brug af EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab
Institution	Institutionstyper, der er involveret i forvaltningen og gennemførelsen af EFRU og Samhørighedsfonden i henhold til forordningerne: det koordinerende organ, forvaltningsmyndigheden, attesteringsmyndigheden, det bemyndigede organ, revisionsmyndigheden eller det fælles sekretariats funktioner
Instrumenter	EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab
Jobbeskrivelse	Et dokument, der indeholder en opsummering af hovedansvaret, funktionerne og de vigtigste opgaver, kompetencer og krævede kvalifikationsniveauer
Ledelseskompeter	Kompetencer, der omfatter en ledelsesfunktion, og som er baseret på erhvervet viden, evner og færdigheder
Operationelle kompetencer	Kompetencer, som medarbejdere skal have for at varetage de tildelte funktioner vedrørende forvaltning af EFRU og Samhørighedsfonden
Medarbejdere på operationelt plan	Disse er de eksperter, der arbejder direkte med de forskellige opgaver og underopgaver i organisationen
Faglige kompetencer	De kompetencer, der kræves for at varetage specifikke faglige funktioner, og som er baseret på erhvervet viden, evner og færdigheder
Forordninger	Forordningerne for de europæiske struktur- og investeringsfonde for perioden 2014-2020

Udtryk	Beskrivelse
Robotics Process Automation	Anvendelse af teknologi, som gør det muligt at konfigurere computersoftware eller en "robot" til at registrere og fortolke eksisterende applikationer til behandling af en transaktion, manipulering af data, udløsning af svar og kommunikation med andre digitale systemer
Selvevaluering	En evaluering af ens eget færdighedsniveau inden for de kompetencer, der kræves for at varetage de tildelte funktioner på en effektiv måde
Selvevalueringsredskab (redskab)	Det webbaserede redskab, der bruges til at evaluere brugerens færdighedsniveau inden for kompetencer og identificere de kompetencer, der skal opgraderes
Underopgave	En handling, der udføres af en myndighed (institution) eller en person, som frembringer et resultat med tilknytning til forvaltningen af EFRU og Samhørighedsfonden
Medarbejdere på tilsynsplan (supervisorer)	Dette er det mellemste ledelsesplan i institutioner under EFRU/Samhørighedsfonden, generelt ledere af organisationsenheder, som er ansvarlige for en gruppe personer, og som ikke er direkte involveret i den operationelle gennemførelse af programmet
Opgaver	Grupper af underopgaver, der er samlet med henblik på opgaven, og som varetages af en person eller gruppe af personer som et led i deres daglige aktiviteter for at sikre forvaltningen af EFRU og Samhørighedsfonden
Lærings- og udviklingsplaner	Planer for kompetenceudvikling baseret på resultaterne af en kompetencevurdering, der er udført ved brug af EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab

1 INDLEDNING

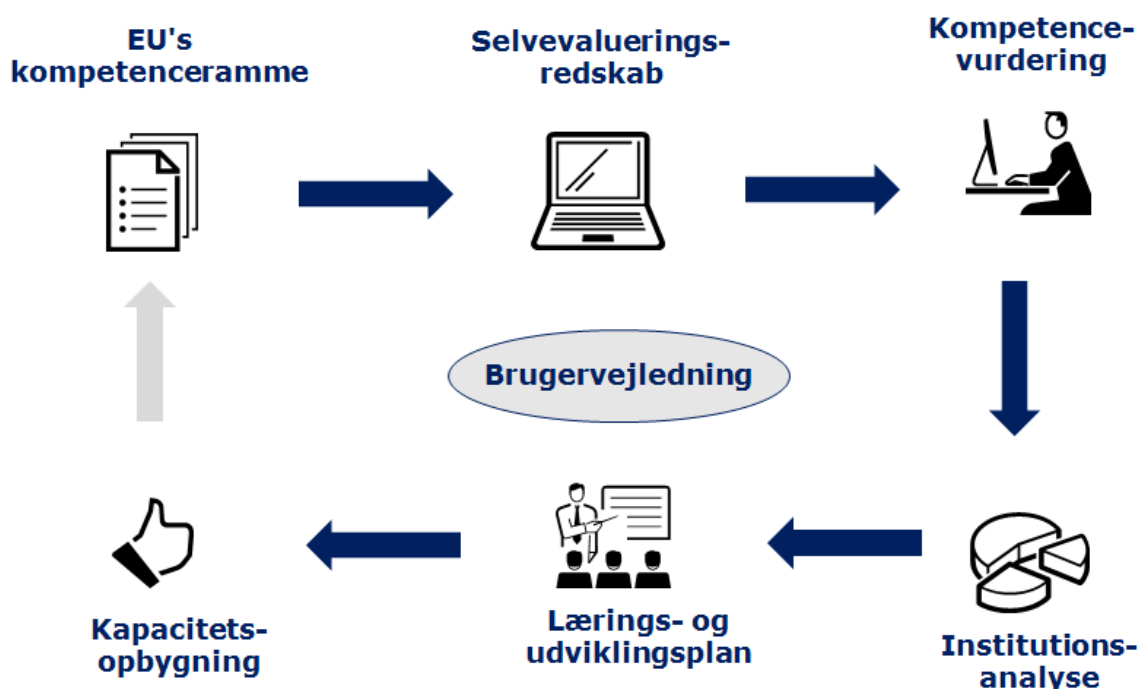
Denne brugervejledning er udarbejdet af Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Regionalpolitik og Bypolitik (GD REGIO) med det formål at hjælpe offentlige forvaltninger, der er involveret i forvaltningen og gennemførelsen af EFRU og Samhørighedsfonden, med at gennemføre EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab ("instrumenterne").

Brugervejledningen er det centrale vejlede dokument om gennemførelsen af instrumenterne på forvaltningsplan. Den bør læses grundigt af medarbejderne i forvaltningen med ansvar for gennemførelsen af instrumenterne, inden kompetencevurderingen påbegyndes.

Indholdet af brugervejledningen omfatter:

- EU's kompetenceramme, som fastlægger de kompetencer, der kræves til forvaltning og gennemførelse af EFRU og Samhørighedsfonden, dens rationale og fordele (kapitel 2)
- selvevalueringsredskabet, som overfører indholdet af EU's kompetenceramme til et instrument, der kan bruges til selvevalueringen af medarbejderes og institutioners kompetencer (kapitel 2)
- tilrettelæggelse af kompetencevurderingsprocessen med hensyn til rækkefølge af faser og aktiviteter og anbefalinger med hensyn til, hvad institutioner bør gøre/ikke bør gøre ved gennemførelsen af instrumenterne (kapitel 3)
- udarbejdelse af lærings- og udviklingsplaner (og skabeloner) med henblik på at forbedre de kompetencer, der kræver yderligere styrkelse, herunder en metoderamme for udvælgelsen af de mest hensigtsmæssige læringsmuligheder (kapitel 3)
- tekniske instrukser, som beskriver, hvordan EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab tilpasses (kapitel 4).

Forholdet mellem de forskellige kapitler beskrives i illustrationen nedenfor:



For at komme i gang bør forvaltningerne:

- hente en kopi af selvevalueringsredskabet ved at indsende en anmodning om et brugernavn og en adgangskode til **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu** og
- anvende brugernavnet og adgangskoden på følgende websted, som er host for selvevalueringsredskabet:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 RATIONALE OG CENTRALE BEGREBER

2.1 Baggrunden for EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab

Efterhånden som samhørighedspolitikken har udviklet sig, er det spektrum af knowhow og kompetencer, der kræves for at gennemføre den, også blevet bredere. I lyset af dette har Kommissionen lagt stadig større vægt på at støtte medlemsstaterne i deres bestræbelser på at styrke den administrative kapacitet hos de nationale og regionale forvaltninger, som forvalter EFRU og Samhørighedsfonden ved at gennemføre konkrete foranstaltninger.

I programmeringsperioden 2014-2020 er der indført ændringer i forordningerne, hvilket betyder, at der er behov for nye kompetencer for at forvalte og gennemføre EFRU og Samhørighedsfonden. Effektiv forvaltning af fondene kræver desuden et mix af kompetencer, som går videre end kravene i forordningerne.

Som reaktion på disse udfordringer har Kommissionen udviklet EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab som praktiske "instrumenter", der kan støtte forvaltningerne i indsatsen for at styrke deres kapacitet til at forvalte og gennemføre EFRU og Samhørighedsfonden:

- EU's kompetenceramme er et instrument til forvaltning af menneskelige ressourcer, som definerer de kompetencer, der er relevante for udviklingen af både medarbejdere og institutioner, der er involveret i forvaltningen og gennemførelsen af EFRU og Samhørighedsfonden.
- Selvevalueringsredskabet er baseret på indholdet af EU's kompetenceramme og bruges til at evaluere færdighedsniveauet inden for medarbejderen og institutionens kompetencer. Det sikrer dokumentation af foranstaltninger til kompetenceudvikling.

De vigtigste fordele ved disse instrumenter er:

- instrumenter til kapacitetsopbygning, som er skræddersyet til EFRU's og Samhørighedsfondens særlige forhold
- mulighed for, at forvaltninger kan undersøge kompetenceniveauet på både medarbejder- og institutionsplan
- informationskilde for ledelsen af institutioner om behovet for kompetenceudvikling
- dokumentation for udviklingsstrategier, der iværksættes for at imødegå behov for kompetenceudvikling, herunder mere strategisk anvendelse af teknisk bistand fra ESIF
- kilde til overvejelser vedrørende forbedringer af forvaltningens organisationsstruktur med hensyn til funktioner vedrørende EFRU og Samhørighedsfonden
- fremme af samtaler mellem medarbejdere og supervisorer vedrørende medarbejdernes knowhow og kapacitet samt deres styrker og svagheder
- ingen krav vedrørende tekniske færdigheder eller omkostning til forvaltningerne.

Det er ikke obligatorisk at bruge instrumenterne, og resultaterne af selvevalueringen bruges alene af institutionerne. Det er ikke hensigten, at de skal indgå i rapporter til Kommissionen. Når instrumenterne gennemføres inden for en institution, anbefales det i samme ånd, at deres anvendelse holdes særskilt fra medarbejderudviklingsprocesser, og at resultaterne af medarbejdervurderinger behandles fortroligt.

2.2 Centrale begreber og definitioner

EU's kompetenceramme

I EU's kompetenceramme defineres de kompetencer, der er relevante for udviklingen af medarbejdere og institutioner, der er involveret i forvaltningen og gennemførelsen af EFRU og Samhørighedsfonden. Den omfatter det koordinerende organ, forvaltningsmyndigheden og det bemyndigede organ, det fælles sekretariat, attesteringsmyndigheden og revisionsmyndigheden. I figuren nedenfor gives et overblik over indholdet af EU's kompetenceramme:

	Koordinerende organ	Forvaltningsmyndighed og bemyndiget organ	Attesteringsmyndighed	Revisionsmyndighed	Fælles sekretariat
Opgaver	5	10	2	1	9
Underopgaver	20	47	13	10	37
Grupper af jobroller	Tre grupper Beslutningsplan, tilsynsplan og operationelt plan				
Operationelle kompetencer	35	44	18	18	44
Faglige kompetencer	12				
Ledelseskompeter	12				
Færdighedsskala	1 Skala: 0-4 for operationelle, faglige, ledelsesmæssige kompetencer				

I praksis er indholdet af EU's kompetenceramme anført i særskilte Excel-filer, én for hver type institution. Den nuværende version af EU's kompetenceramme findes i ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK, og et uddrag af indholdet fremgår af figuren nedenfor:

Operational Competencies	Gruppe af kompetencer	Opgave → Programming						Supervisory level	Decision making level
		Operational level							
		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Underopgave Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Jobroller Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	← Kompetence	4	Færdigheds-niveau	→ 2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2

For hver type institution omfatter EU's kompetenceramme:

- **Opgaver og underopgaver:** Disse er udviklet under hensyntagen til programmeringsperioden 2014-2020, ESIF-forordningerne, nationale retsakter og eksempler på god praksis baseret på forskellige medlemsstaters erfaringer.
- **Grupper af jobroller:** Der er tre grupper af jobroller, dvs. beslutningstagere (generelt lederen af institutionen under EFRU/Samhørighedsfonden), supervisorer

(f.eks. ledere af organisationsenheder) og medarbejdere på operationelt plan med forskellig anciennitet.

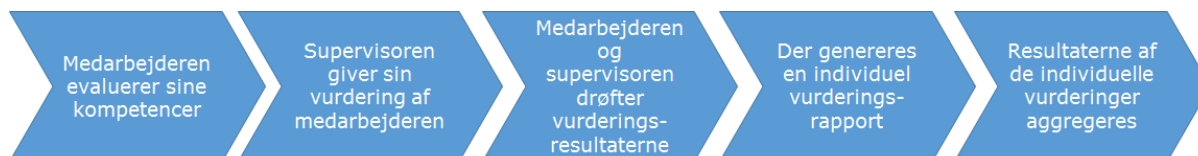
- **Grupper af kompetencer:** Der er tre grupper af kompetencer, dvs. ledelseskompeterer, faglige kompetencer og operationelle kompetencer, som er kædet sammen med de opgaver og underopgaver, der udføres af de enkelte medarbejdere baseret på jobrollen.
 - **Operationelle kompetencer** er de kompetencer, der kræves for at udføre de tildelte funktioner i henhold til forordningerne (f.eks. forenklede omkostningsmodeller eller statsstøtte).
 - **Faglige kompetencer** er de kompetencer, der kræves for at udføre specifikke faglige funktioner (f.eks. konfliktstyring og problemløsning) på en effektiv måde.
 - **Ledelseskompeterer** er de kompetencer, der kræves hos medarbejdere med ledelsesfunktioner og i en vis grad hos operationelle medarbejdere (f.eks. uddelegering og lederskab).
- **Færdighedsniveau:** En skala for færdighedsniveau fra 0-4 er tilknyttet hver kompetence. Færdighedsniveauerne i EU's kompetenceramme repræsenterer det mellemlangsigtede kompetenceudviklingsmål for medarbejdere og institutioner.

Selvevalueringsredskabet

Selvevalueringsredskabet er webbaseret, og der er ingen tekniske krav for at bruge det, bortset fra internetadgang og en webbrowser (f.eks. Explorer eller Google Chrome).

Det er baseret på EU's kompetenceramme, og dets formål er at vurdere de individuelle medarbejders og institutioners kompetencer, at identificere dem, der mangler eller skal opgraderes, og at tilvejebringe dokumentation til brug for udformning og gennemførelse af lærings- og udviklingsplaner for institutionen og individuelle medarbejdere.

De centrale trin i anvendelsen af redskabet er følgende:



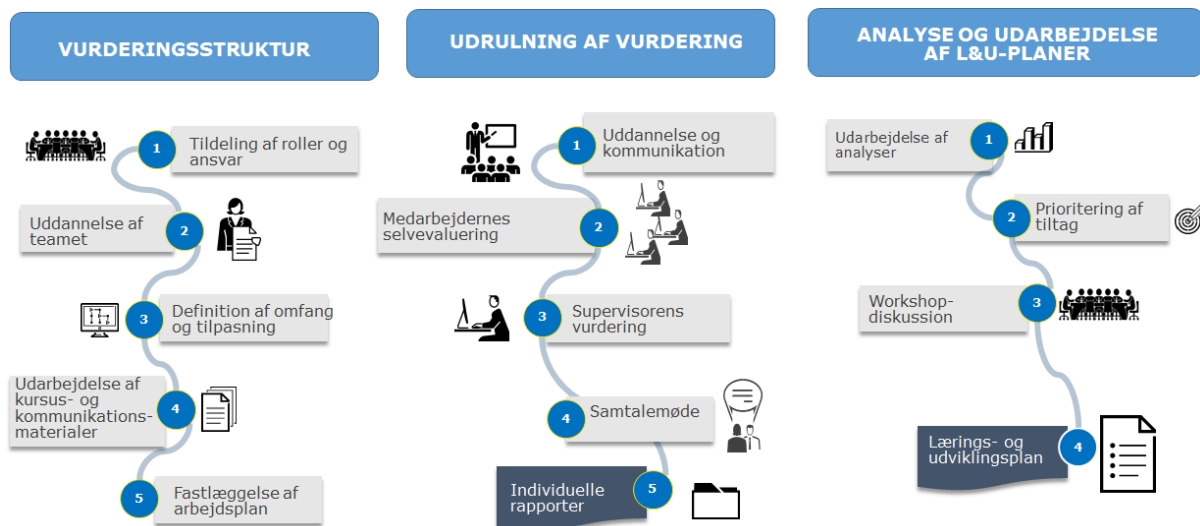
Selvevalueringsredskabet giver meget fleksible muligheder for at gennemføre specielt tilpassede vurderinger baseret på de opgaver og underopgaver, der varetages af en bestemt myndighed:

- Redskabet giver medarbejderne mulighed for at vælge deres relevante jobrolle, opgaver og underopgaver. På grundlag af dette valg opstiller redskabet de kompetencer, der skal vurderes efter EU's kompetenceramme, således at der kan foretages en specielt tilpasset vurdering af medarbejderen.
- Medarbejderens supervisor (eller beslutningstageren, når det er en supervisor, der skal udføre selvevalueringen) udfører derefter en uafhængig vurdering af medarbejderens kompetencer. En anden person inddrages i vurderingen, så resultatet af selvevalueringen kan revideres og tilpasses i overensstemmelse med supervisors vurdering.
- Medarbejderen og supervisoren mødes derefter for at drøfte de resultater, der er beregnet af systemet, som for hver vurderet kompetence omfatter medarbejderens selvevaluering, supervisors vurdering og færdighedsniveauet efter EU's kompetenceramme. På mødet drøfter medarbejderen og supervisoren eventuelle uoverensstemmelser, tilpasser om nødvendigt supervisors vurdering og fastsætter de opfølgende tiltag.

- Resultaterne af de enkelte selvevalueringer registreres i redskabet og kan bruges til analyse på institutionsplan. Det webbaserede redskab omfatter to muligheder for dataanalyse: indbyggede funktioner til analyse af individuelle kompetencer og delvist automatiske Excel-skabeloner, som kan give et overblik over alle kompetencer i institutionen.

3 SÅDAN ANVENDES INSTRUMENTERNE

Inden EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab skal der tilrettelægges en kompetencevurderingsproces internt i institutionen. I de følgende afsnit gives der vejledning i, hvordan denne proces tilrettelægges (faser, aktiviteter og trin), og hvordan instrumenterne, navnlig selvevalueringsredskabet, anvendes. I figuren nedenfor vises kompetencevurderingens forskellige faser og aktiviteter:



3.1 Fase 1: Forberedelse af vurdering

Aktivitet 1.1: Udpegelse af gennemførelsesteamet

Teamet til koordinering og gennemførelse af kompetencevurderingen bør være så lille som muligt. Der er angivet tre forskellige roller. I mindre institutioner kan flere roller dog varetages af den samme medarbejder. Rollerne er:

- **Koordinator:** leder af institutionen eller dennes stedfortræder med det overordnede ansvar for at gennemføre kompetencevurderingen og opfølgende tiltag.
- **Leder:** supervisor inden for institutionen under EFRU/Samhørighedsfonden med ansvar for den daglige gennemførelse af instrumenterne. Det anbefales, at brugerrettighederne til administration af selvevalueringsredskabet tildeles lederen.
- **HR-leder:** afhængigt af institutionens struktur kan en leder fra HR-afdelingen deltage.

Aktivitet 1.2: Uddannelse af gennemførelsesteamet

Lederen og HR-lederen bør sørge for at få kendskab til instrumenterne ved at:

- sætte sig ind i indholdet af EU's kompetenceramme
- afprøve, hvordan selvevalueringsredskabet og analyseskabelonerne fungerer
- deltage i kurser/webinarer, der afholdes af Kommissionen.

Aktivitet 1.3: Definition af medarbejderinddragelse og mulige tilpasninger

Gennemførelsesteamet definerer vurderingens omfang med hensyn til medarbejderinddragelse, mulig tilpasning af instrumenterne og omfanget af vejledning, der skal gives. Med hensyn til medarbejderinddragelse anbefales det, at:

- alle medarbejdere på operationelt plan involveres i gennemførelsen af deres selvevaluering

- alle medarbejdere på tilsynsplan involveres i udførelsen af deres selvevaluering og i vurderingen af kompetencerne hos medarbejderne i deres organisationsenhed
- beslutningstagerne involveres i vurderingen af supervisorer og i udførelsen af en selvevaluering.

Med hensyn til tilpasning:

- Selv om det er muligt, anbefales det ikke at ændre opgaverne, underopgaverne, kompetencerne og færdighedsniveauerne i EU's kompetenceramme og selvevalueringsredskab, i hvert tilfælde ikke, når instrumenterne anvendes første gang.

For opgaver, underopgaver og kompetencer:

- Hvis et punkt ikke anses relevant for institutionen, kan medarbejderne instrueres i ikke at vælge det pågældende punkt. Alternativt er det, som forklaret i kapitel 4, muligt at fjerne et sådant punkt først fra EU's kompetenceramme og derefter fra selvevalueringsredskabet. Da de krævede trin er tidskrævende, bør institutioner omhyggeligt overveje fordelene ved at fjerne punkterne.
- Hvis en institution ønsker at tilføje et punkt, kan den gøre det ved at følge anvisningerne i kapitel 4. Som ved sletning kræver tilføjelse af indhold først, at EU's kompetenceramme ændres, og derefter at ændringerne overføres til selvevalueringsredskabet, og igen bør fordelene vejes op mod det krævede arbejde.

For færdighedsniveauer

- Færdighedsniveauer kan også ændres ved at følge instrukserne i kapitel 4. Da disse er udviklet som mellemlangsigtede mål for kompetenceudvikling og ikke bruges til at vurdere medarbejdernes resultater, anbefales det, at de ikke ændres.

Der er to muligheder med hensyn til vejledning til medarbejdere:

- Ledelsen instruerer medarbejderne i udvælgelsen af opgaver underopgaver og kompetencer, afhængigt af organisationsenhedernes funktioner: Fordelen er, at vurderingsresultaterne målrettet omhandler relevante kompetencer. Ulempen er, at det ikke giver et udførligt billede af institutionernes kompetencer.
- Ledelsen lader medarbejderne vælge opgaver, underopgaver og kompetencer: Fordelen er, at resultaterne giver et bredt billede af institutionernes kompetencer, mens ulempen er, at ikke-relevante kompetencer også kommer med.
- Den bedste mulighed kan vælges ud fra en analyse af korrelationen mellem opgaverne og underopgaverne i EU's kompetenceramme og organisationsenhedernes ansvarsområder (se figuren nedenfor):

Opgaver i kompetenceramme	Institution			
	Enhed 1	Enhed 2	Enhed 3	Enhed 4
1. Programmering	✓			
2. Systemoprettelse	✓			
3. Projektoprettelse	✓	✓	✓	
4. Projektovervågning				✓
5. Programovervågning				✓
6. Evaluering	✓			

Opgaver i kompetenceramme	Institution			
	Enhed 1	Enhed 2	Enhed 3	Enhed 4
7. Finansiell forvaltning på projektplan	✓			
8. Finansiell forvaltning på programplan	✓			
9. Kommunikation		✓		
10. Tilsyn med bemyndigede organer				

Aktivitet 1.4: Udarbejdelse af kursus- og kommunikationsmaterialer

Denne brugervejledning og de oplysningsmaterialer, der findes på GD REGIOs websted (dvs. brochure og infografik) kan bruges til intern uddannelse og kommunikation. Hvis en forvaltning ønsker at udvikle yderligere specielt tilpassede materialer eller vejledninger til medarbejderne, anbefales det, at de udarbejdes i denne fase.

Aktivitet 1.5: Fastlæggelse af arbejdsplanen

Følgende faser kan gennemføres på to måneder. Når varigheden af og perioden for selvevaluering fastlægges, kan institutionen tage hensyn til 1) medarbejdernes arbejdsbyrde og overholdelse af andre tidsfrister inden for institutionen, 2) sammenhængen med andre aktiviteter, f.eks. udarbejdelse af uddannelses- og rekrutteringsplaner.

Under hensyntagen til mulige begrænsninger bør institutionen ligeledes overveje, om der er behov for ekstern støtte for at sikre, at vurderingen gennemføres effektivt. Hvis der er behov for støtte, kan finansielle ressourcer fra programmets budget for teknisk bistand forpligtes.

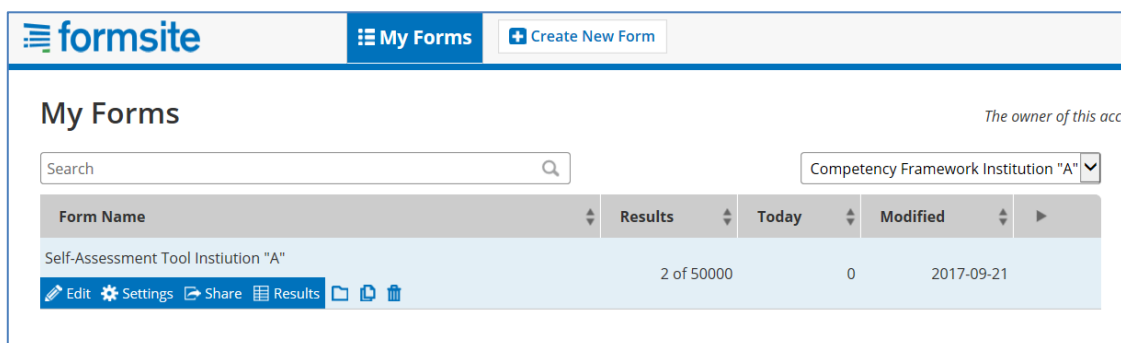
En skabelon for arbejdsplaner findes i ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE.

3.2 Fase 2: Udrulning af vurdering

Aktivitet 2.1: Uddannelse og kommunikation

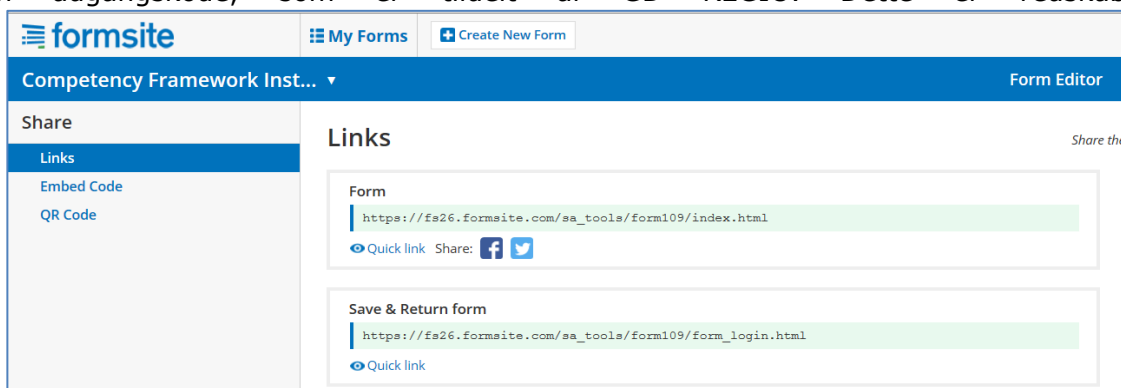
Inden selvevalueringen påbegyndes, bør følgende aktiviteter gennemføres:

- **Uddannelse af supervisorere:** Denne aktivitet udføres af lederen/HR-lederen og har til formål at give supervisorerne et overblik over formålet med og fordelene ved instrumenterne. Uddannelsen bør have fokus på supervisorernes rolle i forbindelse med revisionen af medarbejdernes selvevaluering, samtalemøder og deltagelse i analysen af resultater, når det er hensigtsmæssigt. Dette bør gennemføres som klasseværelsesundervisning.
- **Kommunikationsaktiviteter for medarbejdere på operationelt plan:** Formålet er at informere medarbejderne om formålet med og fordelene ved instrumenterne, og om, hvordan de udfører vurderingen. Med hensyn til format kan kommunikationen gives på et informationsmøde eller ved brug af institutionens digitale kanaler (f.eks. e-mail, webinar eller websted). I mindre institutioner kan der tilrettelægges et enkelt møde for både supervisorere og medarbejdere.
- **Specielt tilpasset uddannelse og kommunikation:** Institutioner, der har besluttet at instruere medarbejderne i udvælgelsen af opgaver, underopgaver og kompetencer, kan overveje at afholde særskilte arrangementer for hver organisationsenhed.



Aktivitet 2.2: Indledning af kompetencevurderingen

Lederen åbner selvevalueringsredskabet via dette [link¹](#) ved brug af det brugernavn og den adgangskode, som er tildelt af GD REGIO. Dette er redskabets



"administrationsafsnit", som indeholder funktioner til start af vurderingen, overvågningssvar og analyseresultater. I "administrationsafsnittet" finder lederen selvevalueringsformularen. Når lederen trykker på knappen "Share" [Del], opretter systemet et link til selvevalueringsredskabet, som derefter sendes til medarbejderne.

Aktivitet 2.3: Medarbejdernes selvevaluering

Ved at følge linket kommer medarbejderne til destinationssiden i selvevalueringsredskabet. De bør have kendskab til de vurderingstrin, der findes på denne side, inden de starter.

Første gang en medarbejder åbner selvevalueringsredskabet, skal han/hun registrere sig som ny bruger (venstre side) og vælge det brugernavn og den adgangskode, han/hun ønsker. Næste gang medarbejderen åbner redskabet, skal han/hun bruge de samme oplysninger, men registrere sig som en

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

eksisterende bruger (Returning User) i højre side af skærmen.

Selvevalueringsredskabet genererer den liste over kompetencer, der skal vurderes, ud fra logikken bag EU's kompetenceramme, dvs. baseret på jobrolle, opgaver og underopgaver.

På siden med Primary Information [Stamdata] skal medarbejderen:

- Vælge den relevante gruppe af jobroller på rullelisten, som indeholder beslutningsplan, tilsynsplan og operationelt plan
- gennemse listen over opgaver og vælge de opgaver, der er relevante, ved at markere de tilsvarende felter. Når en opgave er valgt, vises underopgaverne. Medarbejdere på operationelt plan bør gennemse listen over underopgaver og vælge de relevante underopgaver. Medarbejdere på beslutningsplan og tilsynsplan skal ikke vælge underopgaver.
- En medarbejder på operationelt plan skal også give oplysninger om den supervisor, som foretager vurderingen af vedkommendes kompetencer, og angive titlen på det program, som vurderingen udføres for (dette er vigtigt, da nogle medarbejdere er involveret i flere operationelle programmer).

8% Complete

Primary Information

Supervisor
Andrei Benghea

Supervisor's Email
ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme
Programme test

Group of Job roles *
Operational Level

Tasks *

- Programming
- System set-up, development of procedures and tools
- Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- Monitoring on project level
- Monitoring on programme level
- Evaluation
- Financial management on project level
- Financial management on programme level
- Communication
- IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level *

- Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- Finding and reporting irregularities
- Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Medarbejderen udfører en selvevaluering for kompetencerne på den genererede liste:

- Kompetencer er opdelt i tre grupper: operationelle kompetencer, ledelseskompeterer og faglige kompetencer.
- Medarbejderne vurderer hver kompetence efter selvevalueringsredskabets skala for færdighedsniveau. Skalaen går fra 0-4 og omfatter muligheden Not Applicable [Ikke relevant], som bør anvendes af medarbejderne, hvis de mener, at kompetencen ikke

er påkrævet: Brugen af denne mulighed vil gøre både vurderingen og udviklingsaktiviteterne mere målrettede.

Niveau	Beskrivelse af færdigheden
N.A. - Ikke relevant	Kompetencen er ikke relevant for jobrollen og bør ikke vurderes.
Niveau 0 - Ingen viden	Ingen viden om kompetencen. Ingen evne til at anvende denne viden.
Niveau 1 - Kendskab	Grundlæggende viden om kompetencen (f.eks. generelle begreber). Grundlæggende evne til at anvende viden i daglige opgaver (f.eks. identificere og undersøge aspekter, forstå og fortolke dokumentation og situationer).
Niveau 2 - Uddannet	God praktisk viden om kompetencen. God evne til at anvende viden i daglige opgaver (f.eks. identificere vigtige aspekter, foreslå løsninger og udarbejde relevant dokumentation).
Niveau 3 - Middel	Dybdegående viden om kompetencen. Omfattende evne til at anvende viden i daglige opgaver (f.eks. rådgive andre, udvikle nye tilgange, vælge det rigtige handlingsforløb i en bredere kontekst)
Niveau 4 - Ekspert	Omfattende ekspertviden og færdigheder vedrørende kompetencen. Evne til at fremhæve fordele og ulemper ved hver proces i forbindelse med kompetencen og til at indsætte dem i et større perspektiv. Evne til at yde specielt tilpasset rådgivning og underbygge rådgivningen med relevante og kontekstspecifikke argumenter i forbindelse med interne og eksterne forespørgsler. Opfattes af andre som en rollemodel, der kan lede eller undervise andre inden for kompetencens område.

Når selvevalueringen er udført for hver kompetencegruppe, kan medarbejderen indsætte yderligere kvalitative bemærkninger i et felt. Bemærk: Hvis medarbejderen ikke har nogen bemærkninger, bør han/hun skrive "Ingen bemærkninger".

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

N.A. - Not Applicable The competency is not applicable to the job role.

Level 0 - No knowledge No knowledge of the competency.
No ability to apply the knowledge.

Level 1 - Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts).

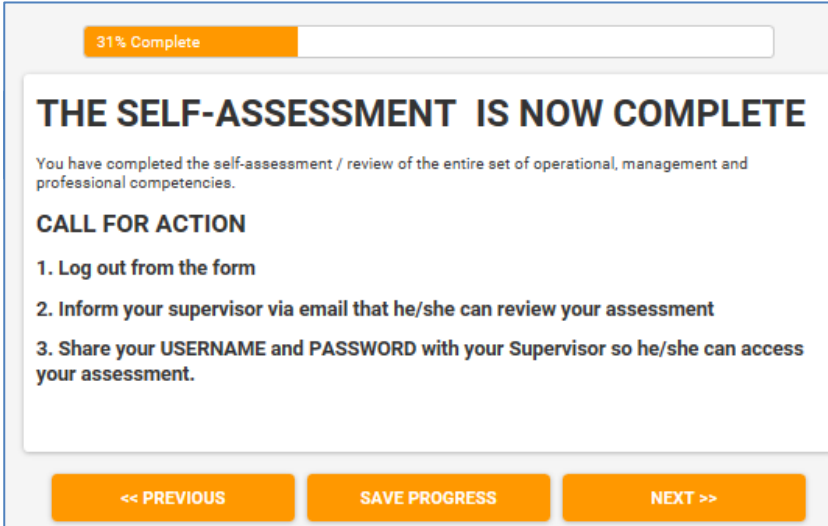
1 MA.O.C1 - ESIF EU/
National legal acts - General ?

N/A MA.O.C2 - National strategic documents
(e.g. National Development Strategies,
relevant thematic and sectoral policies) ?

3 MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ?

Bemærk: Hvis et afsnit ikke er udfyldt, vises der en fejlmeddelelse.

Hvis medarbejderen på et tidspunkt er nødt til at afbryde selvevalueringen, kan vedkommende bruge knappen "SAVE PROGRESS" [Gem arbejde] nederst på hver side. For at vende tilbage til vurderingen skal medarbejderen bruge det gemte link og logge ind som eksisterende bruger (se trin 3).



31% Complete

THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

CALL FOR ACTION

1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

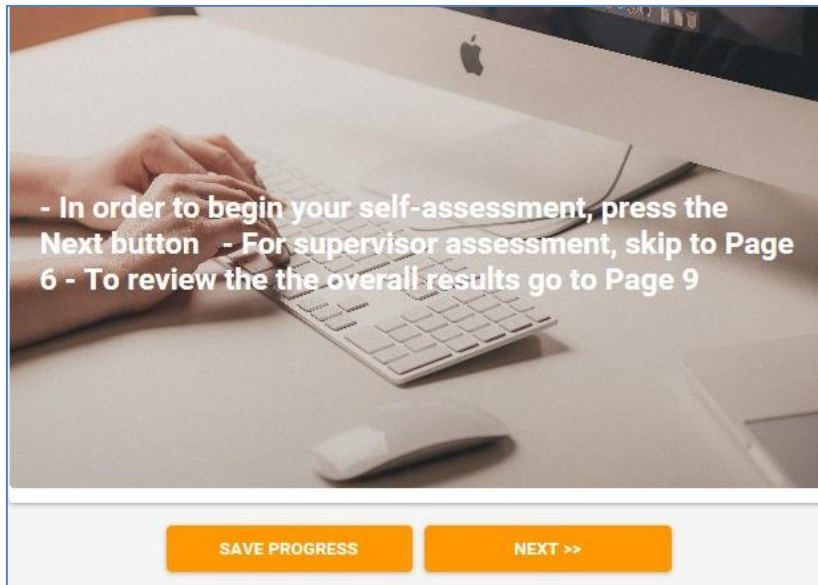
<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Når medarbejderen har udfyldt selvevalueringen for alle kompetencer, får han/hun en meddelelse om, at han/hun har afsluttet sin del og skal oplyse supervisor om sit brugernavn og sin adgangskode.

Aktivitet 2.4: Supervisorens vurdering af medarbejdere

Supervisoren logger på selvevalueringsredskabet for at vurdere medarbejderens kompetencer. Det gør supervisoren ved at logge på som en eksisterende bruger med det brugernavn og den adgangskode, medarbejderen har oplyst.

Supervisor- og medarbejdervurderinger udføres i forskellige afsnit af selvevalueringsredskabet. Når supervisoren har logget sig ind, får han/hun besked på at gå til supervisorafsnittet af vurderingen. Medarbejderens resultater er synlige, men supervisoren bør undgå at se dem for at undgå forudindtagethed.



Supervisor

udfører

46% Complete

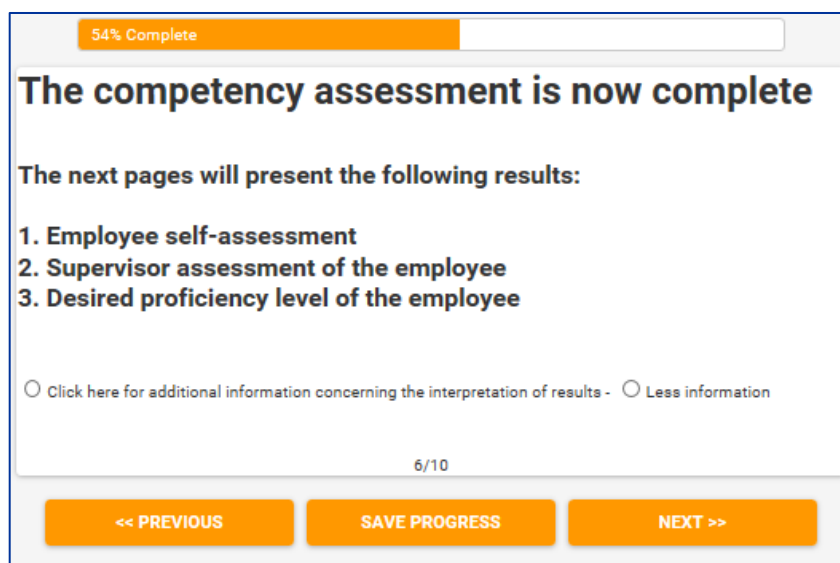
Supervisor Assessment of Proficiency Level

Management Competencies

3	<input type="checkbox"/>	MA.M.C2 - Decision making
3	<input type="checkbox"/>	MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management
3	<input type="checkbox"/>	MA.M.C8 - Result orientation

vurderingen af medarbejderens kompetencer.

Når vurderingen er gennemført, vises en separatorside for at signalere, at vurderingen er afsluttet. Supervisoren gemmer resultaterne, meddeler medarbejderen, at vurderingen er afsluttet, og planlægger et samtalemøde med medarbejderen.



Aktivitet 2.5: Resultater af vurderingen og samtalemøde

Medarbejderen og supervisoren mødes for at drøfte resultaterne af kompetencevurderingen.

Det tilrådes at tilrettelægge samtalen som et personligt møde.

- Formålet med samtalen er at analysere resultaterne af selvevalueringen, identificere stærke områder og områder, som skal forbedres, og aftale opfølgende tiltag med henblik på kompetenceudvikling.
- Resultaterne af vurderingen vises for medarbejderens selvevaluering, supervisors vurdering og ønsket færdighedsniveau, som på forhånd er anført i redskabet, og som repræsenterer det mellemlangsigtede mål for kompetenceudvikling.
- Hvis der er stor uoverensstemmelse mellem supervisors og medarbejderens vurdering, bør resultaterne af vurderingen justeres.
- Det er vigtigt, at justeringen afspejles i supervisors vurdering, da den vil fremgå af de individuelle vurderingsrapporter og i beretningen af resultater på institutionsplan.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Efter mødet kan der indsættes konklusioner vedrørende stærke områder og områder, der kræver yderligere forbedring, i systemet.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

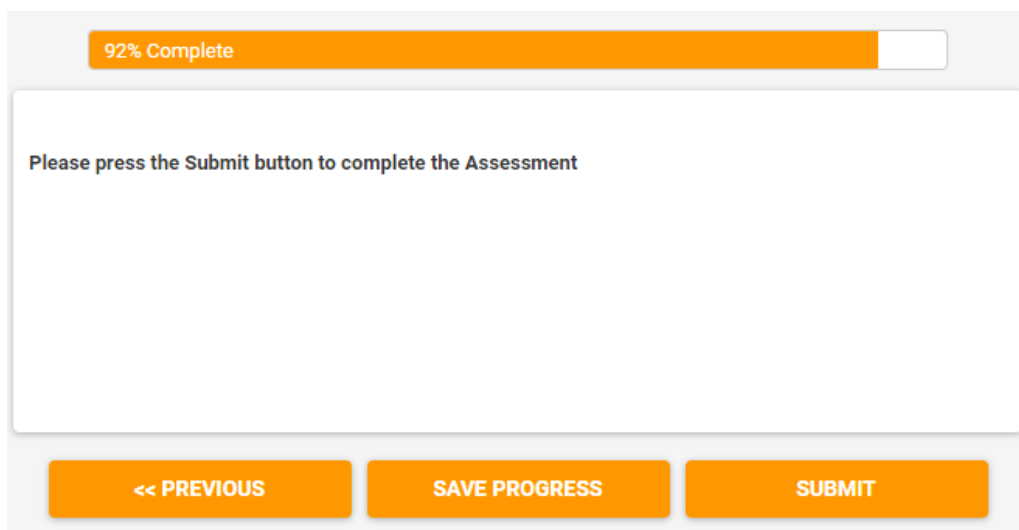
Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

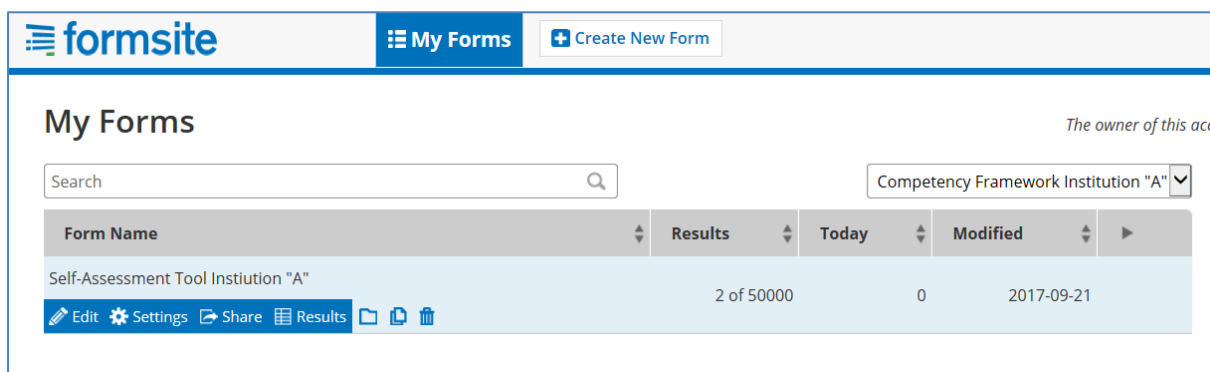
<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Supervisoren bekræfter derefter, at alle felter er blevet udfyldt korrekt, trykker på "Next" [Næste], og derefter vises siden "Submit" [Send]. Når der er trykket på knappen Submit [Send], kan resultaterne ikke længere redigeres.



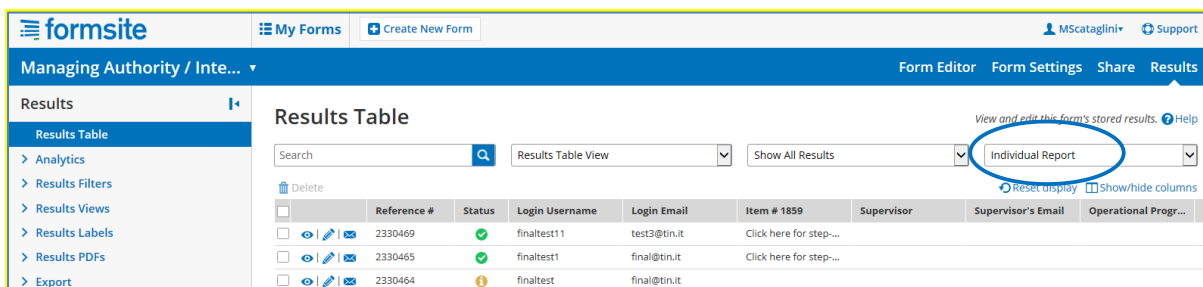
Aktivitet 2.6: Generering af individuelle vurderingsrapporter

Lederen vurderer redskabets administrationsafsnit og klikker på knappen "Results" [Resultater].



På den viste skærm kan lederen se listen over udfyldte individuelle vurderinger, som har grøn status.

For at indsende en individuel vurderingsrapport skal lederen først vælge "Individual" i rullemenuen øverst til højre og derefter trykke på kuvertikonet til venstre for medarbejderens brugernavn.



På skærmen "Email result", som vises, udfylder lederen de forskellige felter som vist på skærbilledet:

- Email: medarbejderens e-mail-adresse
- Notification [Underretning]: Custom [Tilpasset]
- Format: Results PDF [PDF med resultater]
- Results PDF [PDF med resultater]: Table
- Results View [Resultatvisning]: Individual Report [Individuel rapport]
- Insert message (optional) [Indsæt meddelelse (valgfri)]
- Tryk på Send.

Resultaterne af den individuelle vurdering omfatter de tre værdier, der blev drøftet på feedbackmødet mellem medarbejderen og supervisoren, dvs.: selvevaluering, supervisorvurdering og ønsket færdighedsniveau. For at fremhæve supervisorens vurdering vises den i en særskilt kolonne til højre i den individuelle rapport (se billedet).

Login Username	hjfsfhfus
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fddsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Bemærk: Kompetencer, som supervisoren har markeret som "N.A." (ikke relevante), vises i rapporten som et tal i intervallet 107-110.

3.3 Fase 3: Analyse og udarbejdelse af lærings- og udviklingsplan

Aktivitet 3.1: Udarbejdelse af analyser på institutionsplan

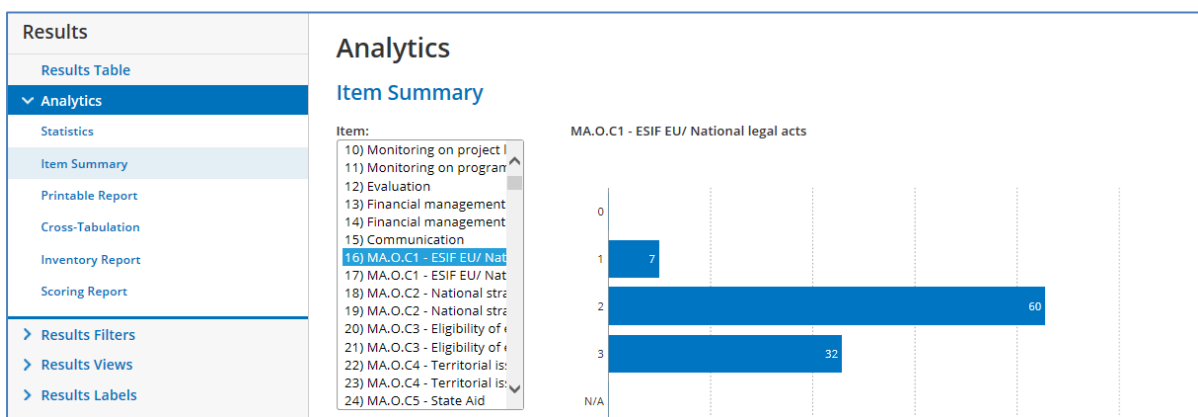
Lederen logger på selvevalueringsredskabet og åbner siden "Results" [Resultater].

Fra dette afsnit kan der udføres to typer institutionsanalyser: for en enkelt kompetence eller for alle kompetencer.

Analyser af enkeltstående kompetencer på institutionsplan

Klik på knappen "Analytics", klik derefter på "Item Summary" [Resumé], og vælg en kompetence på listen. For den valgte kompetence vises der et diagram, som beskriver fordelingen af medarbejdere (som har udført en vurdering for den pågældende kompetence) efter supervisors vurderede færdighedsniveau.

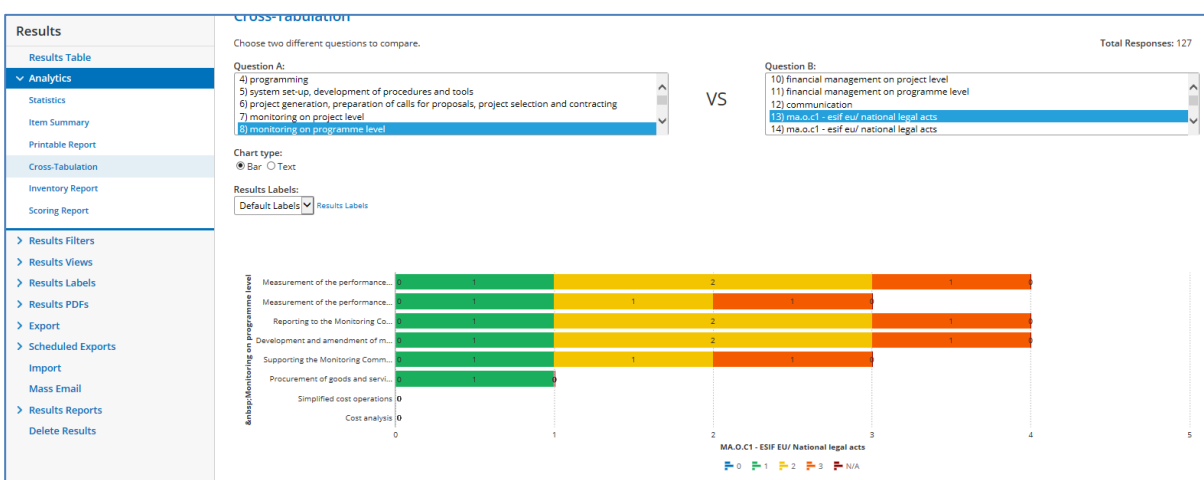
I diagrammet nedenfor er der for kompetencen MA.O.C1 – EU-/nationale retsakter vedrørende ESIF f.eks. syv medarbejdere med et vurderet færdighedsniveau på 1, 60 med et vurderet færdighedsniveau på 2 og 32 med et vurderet færdighedsniveau på 3.



Analysen af en enkelt kompetence kan foretages efter opgave ved at klikke på knappen "Analytics" og derefter på "Cross-Tabulation" [Krydstabulering]. Da den samme kompetence er knyttet til flere opgaver, er denne analyse relevant for f.eks. supervisoren i en bestemt organisationsenhed, som ønsker at analysere medarbejdernes færdigheder i forbindelse med en bestemt kompetence.

Det gøres ved at trykke på knappen "Cross-Tabulation", vælge en opgave under "Question A" [Spørgsmål A] og derefter vælge en kompetence under "Question B". I tabellen nedenfor vises f.eks. resultaterne af vurderingen for kompetencen MA.O.C1 – ESIF EU-/national for kun medarbejdere, der udfører opgaven "Overvågning på programplan".

I tabellen nedenfor vises en detalje fra resultaterne efter underopgave, hvor der f.eks. for underopgaven "Måling af resultater for PA/Foranstaltning (planlægning, overvågning, prognostisering og revision)" er en medarbejder med færdighedsniveau 1, to medarbejdere med færdighedsniveau 2 og én medarbejder med færdighedsniveau 3.



Analyse af alle kompetencer på institutionsplan

Formålet er at indhente en analyse af alle kompetencer på institutionsplan ved at aggregere alle medarbejdernes individuelle kompetencevurderingsresultater. Det sker ved at udtrække rådata i Excel fra selvevalueringsredskabet og indsætte dem i en delvist automatisk Excel-skabelon (se "Institution_analysis_Template" i ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES).

Der downloades to særskilte sæt rådata for henholdsvis operationelle medarbejdere og ikke-operationelle medarbejdere (supervisorer og beslutningstagere), som indsættes i forskellige regneark i skabelonerne for analyse på institutionsplan.

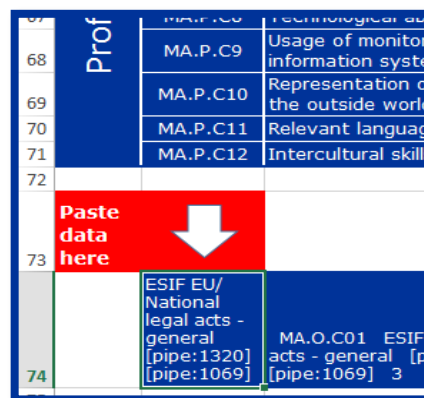
Disse rådata downloades på følgende måde:

- Klik på "Export" i menuen i højre del af siden Results [Resultater].
- I rullemenuen "Results View" [Resultatvisning] vælges "Institution Report" [Institutionsrapport].
- Under "Results Filter" [Resultatfilter] vælges "Operational" for data vedrørende medarbejdere på operationelt plan og "Non-Operational" [Ikke-operationel] for data vedrørende alle andre medarbejdere.
- Tryk på den grønne Export-knap for at downloade resultaterne i Excel.
- Hvis du vil modtage resultaterne via e-mail, skal du klikke på "Email me", skrive e-mail-adressen og trykke på Export

The screenshot shows the 'formsite' interface for 'Managing Authority / Inte...'. The left sidebar menu includes 'Results Table', 'Analytics', 'Results Filters', 'Results Views', 'Results Labels', 'Results PDFs', 'Export', 'Attachments', 'Scheduled Exports', 'Import', 'Mass Email', 'Results Reports', and 'Delete Results'. The 'Export' section is active, showing options for 'Results format' (Summary, Detail, Formsite Import (Backup), PDF), 'Data delimiter' (Excel, Comma-separated (CSV), Custom), 'Results View' (Institution Report), and 'Results Filter' (No Filter, Operational, Non-operational, Complete). There is also a 'Restrict by date...' checkbox and 'Results to export: 103 (all)'. The 'Data delivery' section has radio buttons for 'I'll wait' and 'Email me at: purchasing@comparex.be'.

Når Excel-filerne for operationelle og ikke-operationelle medarbejdere er modtaget:

- Gem Excel-filerne.
- Åbn hver fil, og kopier resultaterne ved at klikke på celle A1 og trykke på CTRL+SHIFT+ → + ↓.
- Indsæt de kopierede data i det respektive regneark i den delvist automatiske Excel-skabelon.
- Når rådataene indsættes i skabelonen, genereres der to institutionsvurderingsrapporter.



For hver vurderet kompetence præsenteres der i den første analyse det samlede antal medarbejdere, der er vurderet for den pågældende kompetence, og deres fordeling ifølge supervisors vurdering. Dette giver en klar oversigt over det generelle udviklingsniveau for alle kompetencer i institutionen. Analysen indeholder imidlertid ingen oplysninger om medarbejdernes mellemlangsigtede udviklingsmål, som gør det mere kompliceret at identificere de mest hensigtsmæssige udviklingstiltag.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Af den anden analyse fremgår det mere udførligt, at det ønskede færdighedsniveau kan variere afhængigt af medarbejdernes valg af opgaver og underopgaver. Ved fordelingen af medarbejdere efter det vurderede færdighedsniveau² tages der derfor højde for det ønskede færdighedsniveau for hver medarbejder.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

I eksemplet i figuren ovenfor er der seks medarbejdere, som forventes at have et ønsket færdighedsniveau på 2 for den operationelle kompetence "MA.O.C43 Viden om ingeniørvidenskab inden for sektoren". Blandt disse seks er der tre medarbejdere, som allerede har nået det mellemlangsigtede udviklingsmål, og tre, som allerede har overgået det.

Aktivitet 3.2: Analyse af resultaterne og prioritering af tiltag

Målet er at udpege de kompetencer, som institutioner har til hensigt at forbedre, og hvordan, med udgangspunkt i dokumentationen i institutionens vurderingsanalyser.

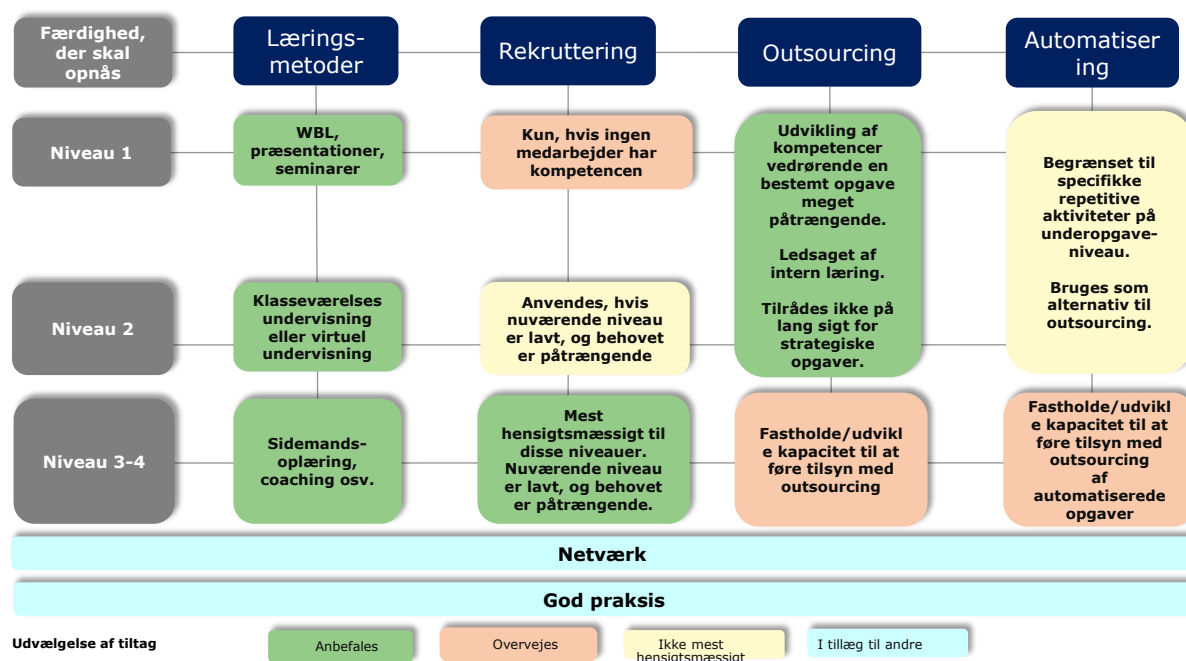
² Som ovenfor: færdighedsniveauet for medarbejdere på operationelt plan vurderet af supervisoren og færdighedsniveauet for supervisor vurderes af beslutningstageren.

For denne aktivitet er aktiv inddragelse af institutionens ledelse af største betydning. Aktiviteten kræver dybdegående kendskab til institutionen og livscykluskonteksten for programmeringen (f.eks. aktuel status, planlagte aktiviteter og udfordringer).

Der findes ingen unik tilgang eller universel metode til prioritering af kompetencer. Det anbefales, at der udføres en systematisk analyse af resultaterne for hver kompetence, hvorefter de kompetencer, der skal videreudvikles, udvælges.

Når kompetencerne er udpeget, vælges den mest hensigtsmæssige tilgang til kompetenceudvikling. Mulighederne omfatter uddannelse, rekruttering, outsourcing (brug af ekstern ekspertise), robotics process automation, deltagelse i læringsnetværk og læring fra god praksis, herunder peerlæring.

For at gøre det nemmere at udvælge metoderne og tiltagene til kompetenceudvikling er der udviklet en metoderamme, som præsenteres i figuren nedenfor:



Metoderammens principper er følgende:

- **Uddannelse er den foretrukne mulighed for kompetenceudvikling.** Ved valget af den mest hensigtsmæssige uddannelsesmetode bør der tages hensyn til det færdighedsniveau, der skal opnås. Højere færdighedsniveauer er forbundet med mere interaktive metoder. Til dette formål benyttes Blooms klassificering af læringsresultater som teoretisk reference:

Læringsmetode	Definition
For opnåelse af kompetenceniveau 3 og 4	
Interventionsbaserede læringsprogrammer	Intervision er en selvhjælpsmetode, som peers eller kolleger bruger til at hjælpe hinanden med at håndtere de udfordringer, en person møder i sit job. En moderator står i nogle tilfælde til rådighed.
Sidemandsoplæring	En individuel "learning by doing"-tilgang, hvor medarbejderen lærer nye kompetencer i den sædvanlige arbejdsituation. Medarbejderen modtager direkte feedback, mens opgaverne udføres. Den person, som oplærer medarbejderen, observerer, instruerer og giver feedback.
Coaching og resultatstøtte	Individuel støtte på arbejdsstedet vedrørende tekniske og/eller personlige arbejdsrelaterede spørgsmål. Denne støtte ydes internt (af en leder eller en anden i organisationen) eller eksternt (ekstern coach).
Modereret diskussion med deltagelse af eksperter	Et møde, hvor medarbejdere har mulighed for at beskrive tekniske udfordringer i deres job og modtage vejledning, gode råd og løsninger på disse udfordringer.

Læringsmetode	Definition
For opnåelse af kompetenceniveau 2	
(Virtuelle) klasseopgaver	En gruppe medarbejdere, som ønsker at lære mere om bestemte kompetencer. De kan mødes fysisk på ét sted eller mødes virtuelt.
Gruppeopgaver	En gruppe medarbejdere modtager en opgave, som de skal løse i fællesskab.
Interactive Gamification	Interactive Gamification er processen, hvor design og koncepter fra spil anvendes på kurser for at gøre dem mere engagerende for kursisterne. Kursisterne konkurrerer direkte med en eller flere personer, eller de deltager hver for sig i en interaktiv oplevelse, hvor de også belønnes for deres læringsresultater.
For opnåelse af kompetenceniveau 1	
Webbaseret læring	En eksekverbar kursusfil, som kan e-mailes og afvikles særskilt på en PC eller uploades til et specielt konfigureret læringsstyringssystem. Det giver kursisten mulighed for at gennemføre kurset i eget tempo og omfatter tekstindhold, statiske grafikker, animationer og periodiske interaktioner for at motivere og repetere.
Engagerende præsentation	En interaktiv metode til at engagere en gruppe personer i en drøftelse af et emne. Dette kan have form af en diskussion, debat, storytelling, spørgsmål og svar-session osv.

Uddannelsen kan tilrettelægges på to måder: dvs. deltagelse i eksisterende kurser eller tilrettelæggelse af særligt tilpassede kurser for institutionen. Den ønskede måde vælges under hensyntagen til "værdi for pengene" baseret på 1) relevans og 2) omkostninger (kursister * uddannelsesomkostninger pr. deltager).

- **Rekruttering** foreslås, når det aktuelle udviklingsniveau for en kompetence er lavt sammenlignet med det ønskede, og der er omgående behov for at udfylde kløften. Rekruttering bør primært overvejes for interne ressourcer med færdighedsniveau 3 eller 4 eller for at udfylde en specifik kompetencekløft, som ikke hurtigt kan udfyldes ved hjælp af uddannelse.
- **Outsourcing**, dvs. anvendelse af ekstern ekspertise for at udfylde specifikke kompetencekløfter, bør altid overvejes sammenholdt med en eller flere opgaver eller underopgaver. For strategiske opgaver kan institutionen overveje outsourcing som en midlertidig løsning, indtil de interne kompetencer er tilstrækkeligt udviklet. Det tilrådes også, at aktiviteter til kompetenceudvikling medtages i omfanget af outsourcing. For ikkestrategiske opgaver kan outsourcing overvejes som en langsigtet mulighed, men et minimumsniveau af kompetencer bør også udvikles inden for institutionen.
- **Robotics Process Automation** er indførelsen af specielt tilpasset software til udførelse af repetitive underopgaver. Under hensyntagen til e-samhørighedskravene til elektronisk dataudveksling og underopgavernes karakter kan Robotics Process Automation anvendes i forbindelse med særlige aspekter af projektvurdering, administrativ kontrol, kontrol af støtteberettigelse og verifikation af betalingskrav. Der bør udvikles en usecase for på forhånd at vurdere det konkrete anvendelsespotentiale, og institutioner bør derfor ikke benytte denne mulighed for at udfylde de mest presserende kompetencekløfter.
- **Deltagelse i læringsnetværk:** Der findes en række læringsnetværk med tilknytning til kompetencerne, som er etableret på europæisk plan, og som drives af Kommissionen eller af akademiske institutioner³. Deltagelse bør overvejes som en læringsmulighed, der kan supplere ovennævnte.
- **God praksis:** Eksempler på god praksis inden for kompetenceudvikling findes på GD REGIOs websted⁴. Ligesom deltagelse i læringsnetværk bør anvendelse af god

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

praksis, herunder gennem peerlæring, overvejes som en supplerende læringsmulighed.

Som resultat af denne aktivitet anbefales det, at listen over kompetencer, der skal forbedres, og den valgte læringsmetode føjes til skabelonen for analyse på institutionsplan, så vidt muligt med en tidsplan. Den fremlægges derefter for en bredere gruppe interessenter i institutionen som beskrevet i den følgende aktivitet.

Kode	Kompetence	Antal vurderede medarbejdere	Vurderet niveau 1	Vurderet niveau 2	Vurderet niveau 3	Vurderet niveau 4	Udvalgt til udvikling	Metode kompetenceudvikling til	Tidspunkt
MA.O.C1	EU-/nationale retsakter vedrørende ESIF						JA	Uddannelse	3. kvartal 2018
MA.O.C2	Nationale strategiske dokumenter (f.eks. nationale udviklingsstrategier, relevante tematiske og sektorspecifikke politikker)								
MA.O.C3	Regler for udgifters støtteberettigelse i EU- og nationale retsakter, retningslinjer og metoder, herunder anvendelsesområdet for støtte)								

Aktivitet 2.3: Workshop til drøftelse af resultater.

Denne aktivitet gennemføres med henblik på at dele resultaterne af kompetencevurderingen og planlagte kompetenceudviklingstiltag med en bredere gruppe interessenter i institutionen og indhente beslutningstagerens godkendelse.

Nationale institutioner for uddannelse i offentlig forvaltning kan deltage i workshoppen for at hjælpe med at udpege kursustilbud med relevans for institutionens behov.

Aktivitet 2.4: Udarbejdelse af lærings- og udviklingsplan

Til sidst i vurderingen anbefales institutioner at udarbejde en lærings- og udviklingsplan, som afspejler resultaterne af vurderingen og de planlagte kompetenceudviklingstiltag.

Det er god praksis at tilpasse planlægningen af ressourcer fra budgettet for teknisk bistand for det operationelle program, der forvaltes/gennemføres af institutionen til de aktiviteter, der er medtaget i lærings- og udviklingsplanen. Skabelonen for lærings- og udviklingsplanen findes i ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE og omfatter:

- selvevalueringens omfang og metodologi
- resultater af kompetencevurderingen på institutionsplan
- omgående kompetenceudviklingstiltag: læringsmetoder og tiltag, der er valgt for at udfylde kompetencekløfter, og tidsplanen for gennemførelse
- overvejelse af, hvordan redskabet skal anvendes i fremtiden, herunder aspekter vedrørende ansvar, procedurer for gennemførelse og ressourcekrav
- køreplan for gennemførelse for omgående tiltag og forberedelse af fremtidig anvendelse.

I forbindelse med udarbejdelsen af planen kan institutioner også overveje, om organisationsstrukturen bør tilpasses, på grundlag af listen over opgaver og underopgaver i EU's kompetenceramme. Dette vil muliggøre en yderligere afklaring af fordelingen af roller og ansvar mellem de forskellige organisationsenheder.

4 SÅDAN TILPASSES INSTRUMENTERNE

4.1 Tilpasning af EU's kompetenceramme

Hvis en institution vil tilpasse instrumenterne, bør den først dokumentere alle ændringer i Excel-versionen af EU's kompetenceramme.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

I praksis omfatter tilpasning følgende trin:

- Hvis en ny opgave tilføjes: Først beskrives underopgaverne i detaljer, derefter tilknyttes eksisterende og nye kompetencer samt færdighedsniveauer for alle jobroller.
- Hvis en ny underopgave tilføjes: Først tilknyttes eksisterende og nye kompetencer samt færdighedsniveauer for alle jobroller.
- Hvis en ny kompetence tilføjes: Den bør tilknyttes eksisterende underopgaver for medarbejdere på operationelt plan og også tilknyttes de øvrige jobroller.
- Hvis færdighedsniveauer skal ændres, kan det ske ved blot at erstatte de eksisterende med nye.
- Det anbefales også, at alle ændringer registreres visuelt i filen.

4.2 Tilpasning af selvevalueringsredskabet

4.2.1 Sådan tilføjes/redigeres opgaver

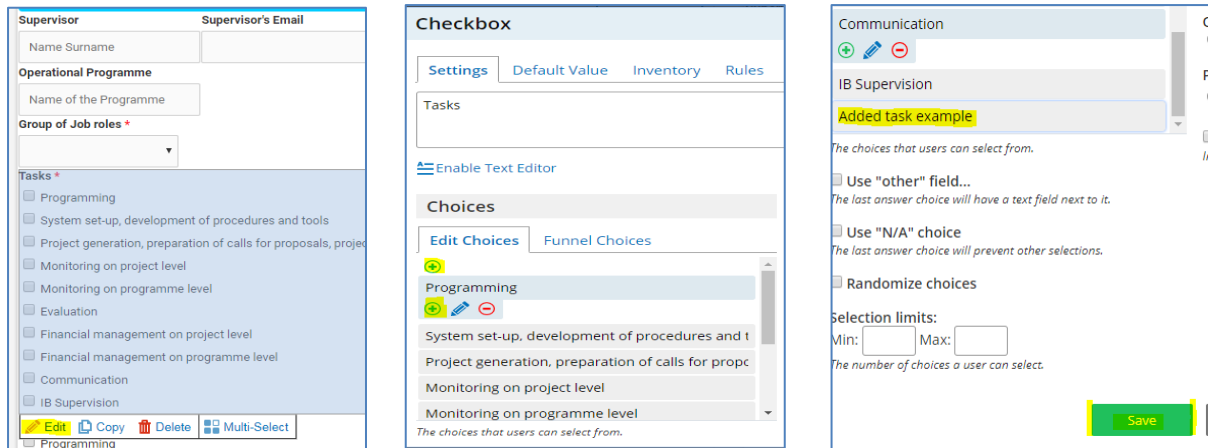
Påkrævet

- Lederens adgang til selvevalueringsredskabet
- EU's kompetenceramme

Instrukser

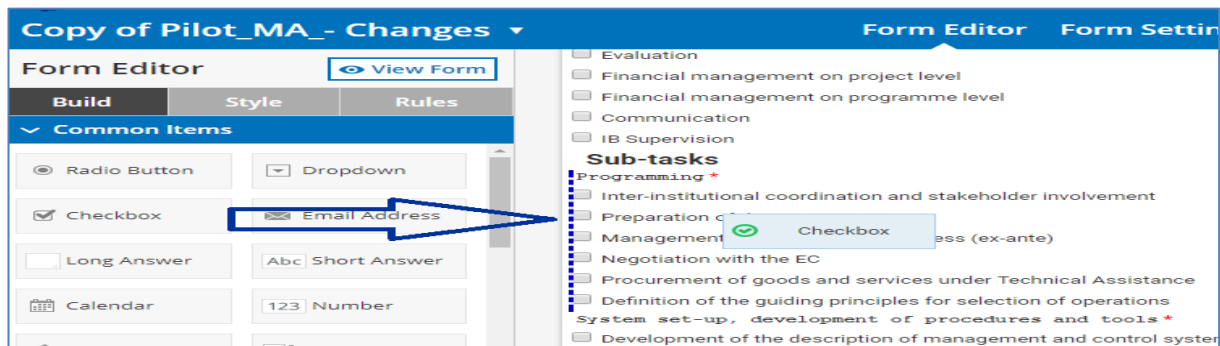
1. Log på Formsite, og tryk på knappen "Edit" [Rediger] i din institutionelle formular.
2. Placer markøren over feltet Tasks [Opgaver], og tryk på knappen "Edit" nederst til venstre.

- Under "Edit Choices" [Rediger valg] skal du trykke på den runde +-knap for at tilføje nye opgaver ELLER trykke på blyantknappen for at redigere navnet på en opgave.
- Tryk på den grønne knap "Save" [Gem] nederst i vinduet.
- Den tilføjede/redigerede opgave vises i formularen.

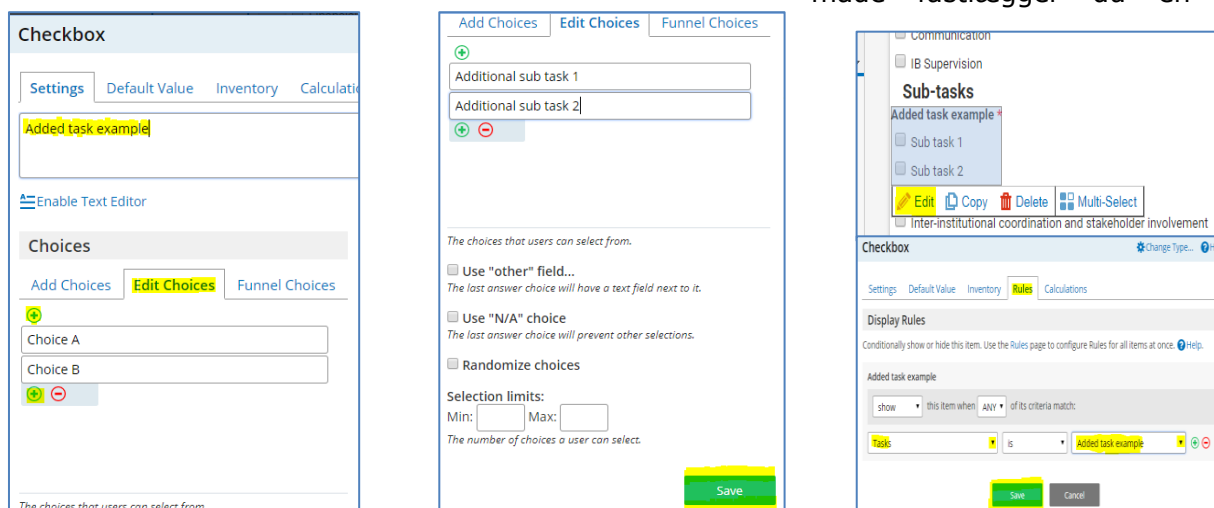


Bemærk: Gå til trin 11, hvis du ikke vil tilføje underopgaver.

- Hvis du vil tilføje en ny liste over underopgaver, skal du i menuen **Common Items** [Fælles punkter] til venstre trykke på og trække en checkbox til et sted under overskriften Subtasks [Underopgaver].
- I checkboxvinduet skal du klikke på "Edit Choices" [Rediger valg] under Choices [Valg]. Tryk på +-knappen for at tilføje underopgaver, eller slet teksten "Choice A" eller "Choice B" ud for navnet på de yderligere underopgaver.



- Når alle underopgaver er blevet tilføjet, skal du trykke på den grønne "Save"-knap nederst.
- Placer markøren over tekstfeltet Added [Tilføjet], og tryk på knappen "Edit".
- Tryk på "Rules" [Regler] i den øverste linje. På de nederste rullelister vælges "Tasks" "is" og "Added task example" [Opgaver - Er - Tilføjet opgaveeksempel] (på denne måde fastlægger du en



regel om, at dette felt kun vises, når "Added task example" vælges i menuen Tasks).

11. For at knytte kompetencer til de nye underopgaver skal du fastlægge reglerne for hver kompetence. For at gøre det skal du rulle til side 3, placere markøren over de kompetencer, du vil føje til de nye opgaver og underopgaver, og derefter klikke på knappen "Edit".
12. Tryk på "Rules" i den øverste linje. Tilføj en ny regel ved at trykke på den grønne +-knap og vælg den relevante regel (i vores eksempel vises MA.O.C5, når "Added task

The left screenshot shows a dropdown menu titled "Operational Co" with "Proficiency scales" expanded. The scales are: N.A. - Not Applicable, Level 0 - No knowledge, Level 1 - Basic knowledge, MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General, MA.O.C2 - National strategic documents, MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts, MA.O.C4 - Territorial issues, and MA.O.C5 - State Aid. The right screenshot shows the "Rules" configuration page for "MA.O.C5 - State Aid". It has tabs for Settings, Default Value, Inventory, Rules, and Calculations. The "Display Rules" section shows a rule: "show" this item when "ANY" of its criteria match. The criteria are "Programming" is "Preparation of the Programme" OR "Addes task example" is "Sub task 1".

example" er "subtask 1")

13. Gentag processen for alle relevante kompetencer i afsnittet "Self-assessment" [Selvevaluering].
14. For at tilføje supervisorvurderingen skal du rulle ned til selvevalueringsafsnittet og gentage den samme proces for de kompetencer, du valgte i det foregående trin.
15. For at angive det ønskede niveau for hver kompetence skal du rulle til resultatsiden (9) og vælge det relevante ønskede niveau for hver kompetence. Eksempel: Hvis underopgave 1 kræver færdighedsniveau 3 for MA.O.C5 – Statsstøtte, skal du placere markøren over det relevante felt og trykke på knappen "Edit".

0	Calculate				
MA.O.C04	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional	[pipe:1323]	[pipe:213]		1
0	Calculate				

Buttons: Edit, Copy, Delete, Multi-Select

16. I den øverste linje skal du klikke på "Rules", tilføje en ny regel ved at vælge de relevante muligheder i rullemenuerne og trykke på "Save"-knappen.
17. Gentag denne proces for hver af de tilføjede kompetencer og deres relevante ønskede niveauer.

The screenshot shows the "Rules" configuration page for "MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3". It has tabs for Settings, Rules, and Calculations. The "Display Rules" section shows a rule: "show" this item when "ANY" of its criteria match. The criteria are "Programming" is "Preparation of the Programme" OR "Addes task example" is "Sub task 2".

Bemærk: Hvis du vil redigere en opgave/underopgave, skal du huske, at hver af disse er "tilknyttet" et bestemt sæt kompetencer i GD REGIOs Excelark for kompetencerammen. Hvis du vil tilpasse den redigerede opgave til de nye krav, skal du også ændre de tilknyttede kompetencer.

4.2.2 Sådan ændres de ønskede færdighedsniveauer

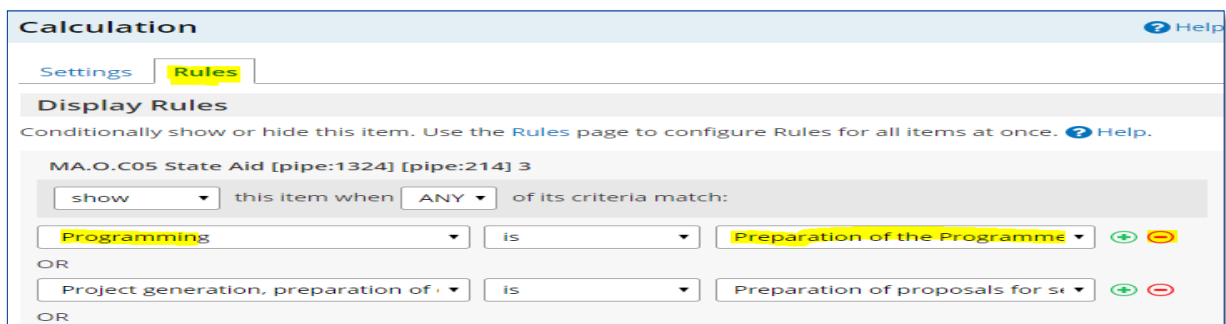
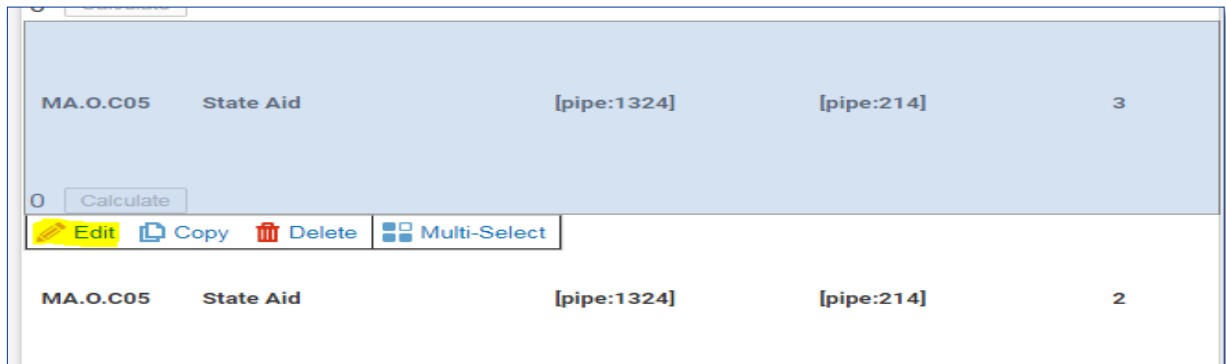
Det følgende eksempel omhandler en medarbejder, som udfører underopgaven "Forberedelse af programmet" (under programmeringsopgave), og som har ønsket færdighedsniveau 3 for kompetencen MA.O.C5 – Statsstøtte. Hvis du beslutter, at færdighedsniveauet for denne kompetence skal være 2 og ikke 3, skal du følge instrukserne nedenfor for at foretage de nødvendige ændringer.

Påkrævet

1. Lederens adgang til institutionens Forms-site-page
2. EU's kompetenceramme

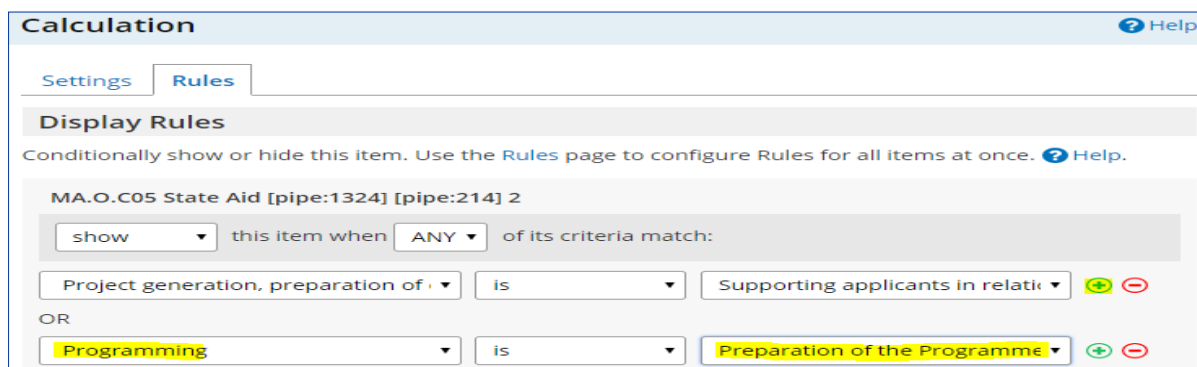
Instrukser

1. Log på Forms-site, og tryk på knappen "Edit" [Rediger] i din institutionelle formular.
2. Rul ned til resultatsiden (side 9), og placer markøren over feltet for MA.O.C5 Ønsket niveau 3, og tryk på knappen "Edit".
3. Tryk på "Rules" i den øverste linje.
4. Find den regel, du vil ændre, og klik på knappen "-" for at fjerne den. Tryk derefter på den grønne "Save"-knap nederst.
5. For at knytte MA.O.C5 Ønsket niveau 2 til den pågældende underopgave, skal du placere markøren over feltet MA.O.C5 Ønsket niveau 2 og klikke på knappen "Edit".



6. Tryk på "Rules" i den øverste linje, og klik derefter på "+" ud for en regel for at tilføje den pågældende regel.

7. Indsæt den nye regel ved at vælge de relevante muligheder i rullemenuen (eksemplet er "Programmering" "Forberedelse af program"), og tryk på Gem.



4.2.3 Tilføjelse af kompetencer

Påkrævet

1. Lederens adgang til institutionens Forms-site-page
2. EU's kompetenceramme

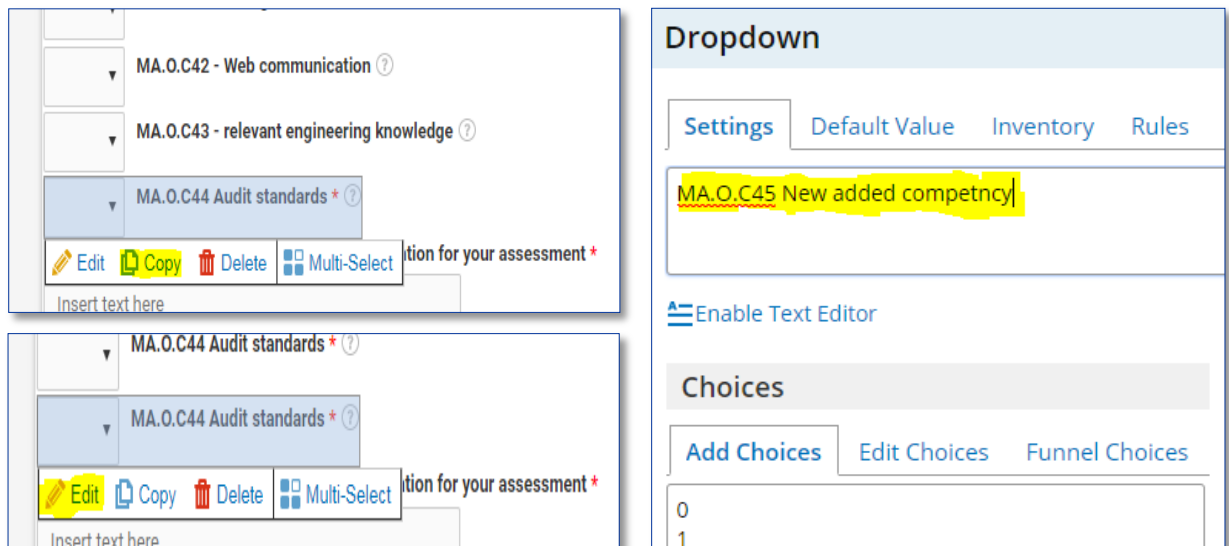
Instrukser

3. Føj den pågældende kompetence til EU's kompetenceramme,
1. og angiv de ønskede niveauer for de relevante opgaver.

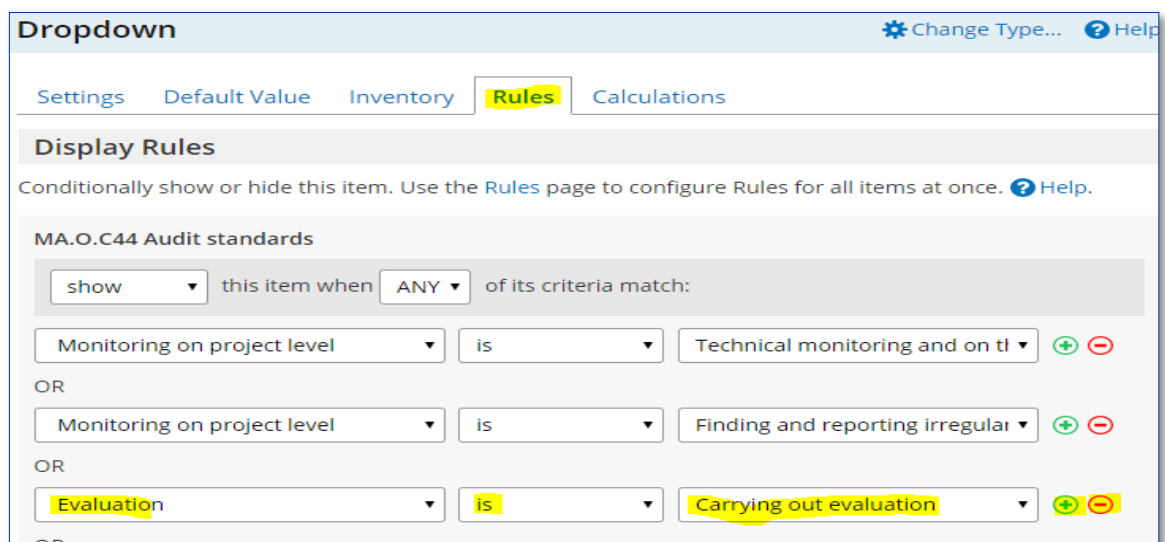
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

2. Log på Forms-site, og tryk på knappen "Edit" [Rediger] i din institutionelle formular.

3. Rul ned til selvevalueringssiderne (operationelt/ledelse/fagligt), placer markøren over den sidste kompetence i den pågældende kategori, og klik på knappen "Copy" [Kopier].
4. Placer markøren over den kopierede kompetence, og klik på knappen "Edit".
5. Rediger navnet på kompetencen, så der oprettes en ny (højre billede)

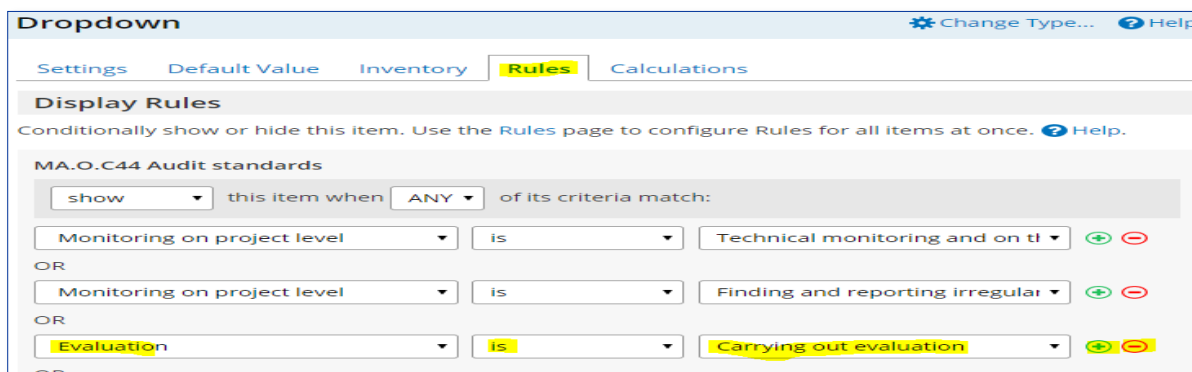
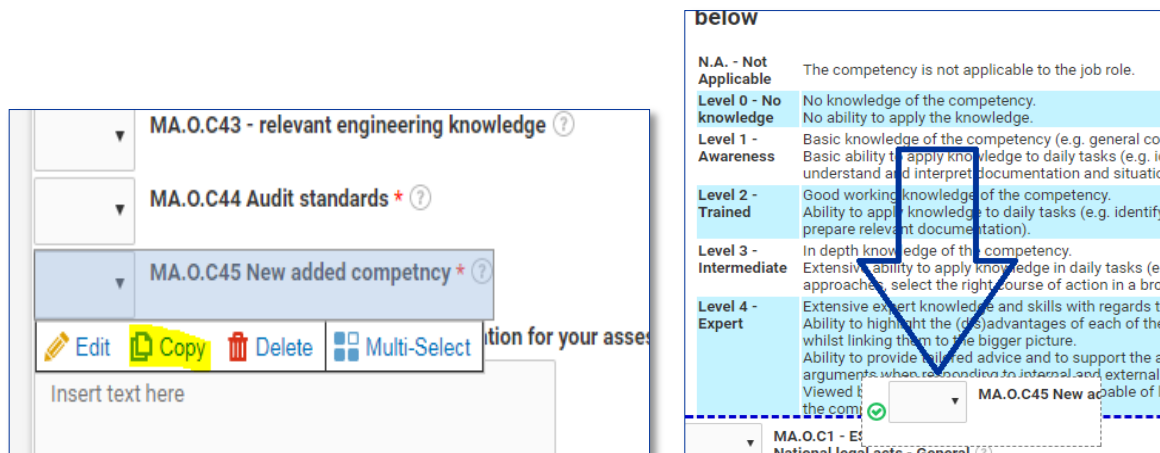


4. Tryk på "Rules" i den øverste linje, og brug "-" og "+" til at tilføje/fjerne underopgaver for den nye kompetence (i henhold til dine tilføjede værdier i EU's kompetenceramme).

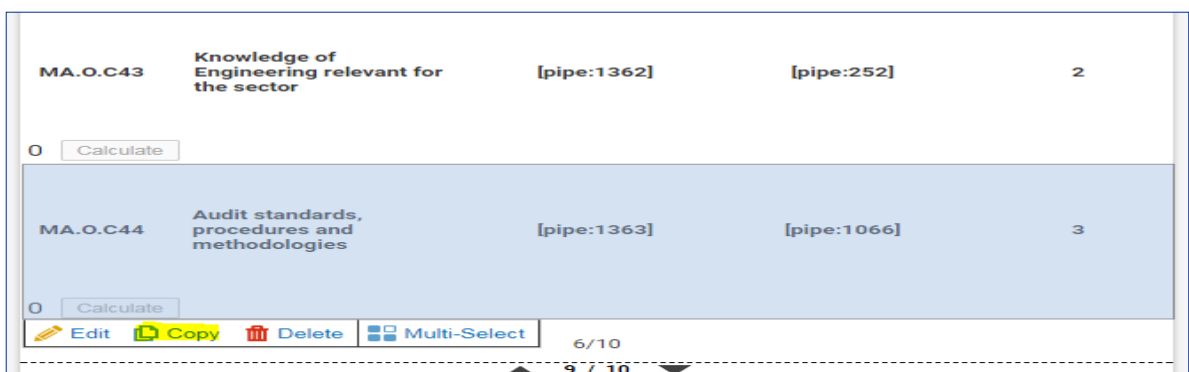


6. Klik på den grønne knap "Save".
7. Placer markøren over den netop tilføjede kompetence, og klik på knappen "Copy".

- Tryk på, træk og indsæt den kopierede kompetence i det tilsvarende afsnit for supervisorvurdering (to sider længere nede).



- For at angive det ønskede niveau for den netop tilføjede kompetence skal du rulle til den kategori, der er relevant for kompetencen i resultatafsnittet (operationelle/ledelse/faglige), s 9-10).
- Placer markøren over det sidste resultatfelt på siden, og tryk på knappen "Copy".
- Placer markøren over det kopierede resultatfelt, og tryk på knappen "Edit".
- Rediger detaljerne for kompetencen, herunder det ønskede færdighedsniveau, for at afspejle den nye kompetence.
- Tryk på "Rules" i den øverste linje, og klik derefter på "+" ud for en regel for at tilføje den pågældende regel.



14. Tryk på "Rules" i den øverste linje, og brug "-" og "+" til at tilføje/fjerne underopgaver for den nye kompetence (i henhold til dine tilføjede værdier i EU's kompetenceramme).

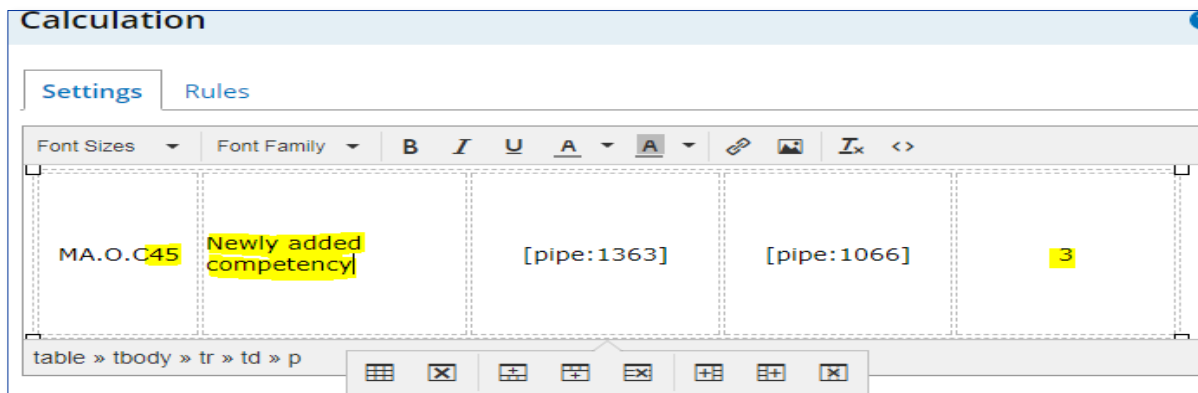
Bemærk: Hvis du vælger at redigere et eksisterende kompetencenavn, skal du huske at



MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			

Edit Copy Delete Multi-Select

tilpasse de tilknyttede ønskede færdighedsniveauer i resultat afsnittet tilsvarende.



Calculation

Settings Rules

Font Sizes Font Family B I U A A

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

BILAG 1: EU'S KOMPETENCERAMME

Se særskilte filer.

1a Kompetenceramme for koordinerende organ

1b Kompetenceramme for forvaltningsmyndighed og bemyndiget organ

1c Kompetenceramme for fælles sekretariat

1d Kompetenceramme for attesteringsmyndighed

1e Kompetenceramme for revisionsmyndighed

BILAG 2: SKABELON FOR ARBEJDSPLANER

Status for:

Fase	Opgaver	Måned 1				Måned 2				Måned 3			
		Uge 1	Uge 2	Uge 3	Uge 4	Uge 1	Uge 2	Uge 3	Uge 4	Uge 1	Uge 2	Uge 3	Uge 4
Fase 1: Oprettelse	Aktivitet 1.1: Udpegelse af gennemførelsesteam												
	Aktivitet 1.2: Uddannelse af gennemførelsesteam												
	Aktivitet 1.3: Definition af medarbejderinddragelse og mulige tilpasninger												
	Aktivitet 1.4: Forberedelse af materialer og skabeloner												
	Aktivitet 1.5 Fastlæggelse af arbejdsplanen												
Fase 2: Selvevaluering	Aktivitet 2.1: Uddannelse og kommunikation												
	Aktivitet 2.2: Indledning af kompetencevurderingen												
	Aktivitet 2.3: Medarbejdernes selvevaluering												
	Aktivitet 2.4: Supervisorens vurdering af medarbejdere												
	Aktivitet 2.5: Resultater af vurderingen og samtalemøde												
	Aktivitet 2.6: Generering af individuelle vurderingsrapporter												
Fase 3: Analyse og udarbejdelse af lærings- og udviklingsplan	Aktivitet 3.1: Udarbejdelse af analyser på institutionsplan												
	Aktivitet 3.2: Analyse af resultaterne og prioritering af tiltag												
	Aktivitet 3.3: Workshop til drøftelse af resultater.												
	Aktivitet 3.4: Udarbejdelse af lærings- og udviklingsplan												

BILAG 3: SKABELON FOR LÆRINGS- OG UDVIKLINGSPLAN

Se særskilt fil.

BILAG 4: SKABELONER FOR ANALYSE PÅ INSTITUTIONSPLAN

Se særskilte filer.

1a Analysekabelon for koordinerende organ

1b Analysekabelon for forvaltningsmyndighed og bemyndiget organ

1c Analysekabelon for fælles sekretariat

1d Analysekabelon for attesteringsmyndighed

1e Analysekabelon for revisionsmyndighed

