

## **Forvaltningsrevision – Projektudvikling og administration af tilsagnsmidler**

Revisionsfirmaet Ernst & Young (EY) har gennemført en forvaltningsrevisionsopgave for Region Midtjylland. Baggrunden er, at Regional Udvikling siden 2007 har bevilget projektstøtte for omkring 900 mio. kr. til omkring 450 projekter inden for en række initiativområder med samlet projektstøtte på ca. 2,6 mia. kr. Formålet med forvaltningsrevisionsopgaven har været at beskrive og vurdere:

- Regional Udviklings processer for udvælgelse, tildeling og den løbende opfølgning af projekter
- Opfølgning på projekter, herunder organisering, ansvarsfordeling og grænseflader
- Styringsværktøjer til sikring af et effektivt projektførløb, herunder anvendelse af målepunkter (KPI'er)
- Muligheder for optimering af processerne, herunder anbefalinger til fremadrettede tiltag.

Formålet har været at identificere forbedringsmuligheder og komme med forslag til styring af rapporterings- og opfølgningsprocesser.

Regional Udvikling noterer sig, at overordnet er det EY's vurdering, at organiseringen og processerne i Regional Udvikling er praktisk velfungerende, og de daglige arbejdsopgaver bliver udført tilfredsstillende. De involverede parter i processen udtrykker også en generel tilfredshed.

EY har i konklusionsafsnittet skematisk opsummeret konklusionerne efter regionens ledelses- og styringsgrundlag. Administrationen har kommenteret konklusionerne og beskrevet de initiativer, der igangsættes som opfølgning på rapporten.

| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget                       | EY´s konklusioner  | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning  |
|--|--|--|
| Ressourcer<br>► Menneskelige ressourcer og kompetencer<br>► Systemer | <p>Sikre en optimeret ressourceanvendelse, hvor fagligt specialiserede sagsbehandlere fokuserer deres indsats på aktiviteter, hvor deres faglige kompetencer anvendes bedst muligt, eksempelvis vedrørende udvikling og præcisering af nye initiativer, vurdering af ansøgninger samt løbende kvalitativ dialog og sparring med operatørerne.</p> <p>Samtidig assisteres sagsbehandlerne i den del af deres opgaver, der vedrører den løbende økonomiske opfølgning på resultatkrav.</p> <p>Etablering af en sammenhængende og intelligent systemunderstøttelse af end-to-end processen, der er integreret med Erhvervsstyrelsens systemer, og som minimerer manuelle indtastninger, dobbeltregistreringer, applikationsantal m.v.</p> | <p>Erhvervs- og Vækstministeriet har i forbindelse med EU´s strukturfondsperiode for 2014-2020 præciseret, at der skal være <u>klare mål og milepæle</u> for gennemførelsen af EU programmerne under strukturfondene. Strukturfondene og de regionale erhvervsudviklingsmidler supplerer hinanden, således at langt de fleste projekter, der gennemføres, har både strukturfondsmidler og erhvervsudviklingsmidler i den samlede projektforsikring. Dette fordi de to lovgivninger sammen giver øgede muligheder for, hvad der kan ydes støtte til.</p> <p>Erhvervsstyrelsen, som administrerer strukturfondene i Danmark, har udarbejdet et <u>it ansøgnings- og sagsbehandlingssystem</u> som Regional Udviklings medarbejdere skal anvende i forbindelse med sagsbehandlingen af ansøgninger. Derudover har Erhvervsstyrelsen udarbejdet et <u>projektrapporteringsværktøj</u>, som operatørerne/projektejerne skal indrapportere økonomi og projektfremdrift</p> |

| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget | EY's konklusioner | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning   |
|--|-------------------|---|
|  |                   | <p>elektronisk igennem. Regionen har ligeledes adgang til de data, som indtastes her, og der kan udtrækkes rapporter over fremdriften i projekterne både på aktivitets- og økonomisk niveau.</p> <p>Regional Udvikling vil desuden få etableret et tilsvarende <u>it-system</u>, til indrapporteringen fra de projekter, som alene medfinansieres af erhvervsudviklingsmidlerne samt uddannelses- og kulturmidlerne</p> <p>Derudover vil systemet også skulle understøtte indberetningen af de projekter, hvor Regional Udvikling er leadpartner eller er deltager i. Det vil sige projekter finansieret af bl.a. statslige puljer, Interreg-programmet eller andre centrale EU puljer.</p> |

| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget   | EY´s konklusioner  | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning   |
|--|--|---|
| <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ledelses- og organisationsstruktur</li> <li>▶ Tilrettelæggelse af forløb</li> <li>▶ Samarbejde internt og eksternt</li> </ul> | <p>Fokus på at sikre større ensartethed og konsistens i processer og kontroller i Regional Udvikling, understøttet af implementerede og kommunikerede fælles retningslinjer, skabeloner, guidelines m.v.</p> <p>Etablering af en assisterende funktion til sagsbehandlerne, som vil forestå en kritisk og uafhængig økonomisk opfølgning, risikovurdering og fremdriftsopfølgning på projekter. Et behov, der understøttes af kravet om effektkæder, hvor opfølgning på projekternes mål-/effektrealisering har øget fokus, hvorfor der med fordel kunne anvendes specialiserede projektcontrollere hertil.</p> <p>Implementeringen af assistancen til sagsbehandlerne opfølgning ligger uden for scope af nærværende rapport. Det anbefales dog, at beslutningen vedrørende ydelsesområder, grænseflader, systemer m.v. drøftes og besluttet med udgangspunkt i et kvalificeret beslutningsgrundlag, der synliggør fordele og ulemper ved en central versus decentral organisering.</p> | <p>På baggrund af anbefalingen fra EY er igangsat et arbejde med at udarbejde <u>tjeklister</u>, som den enkelte sagsbehandler skal anvende, når der udarbejdes projekter, dagsordener, laves opfølgning og afsluttes projekter. Tjeklisterne er et supplement til de <u>manualer</u>, som allerede er udarbejdet.</p> <p>Derudover skal det tydeliggøres, hvem der har ansvaret for de enkelte delprocesser i gennemførelsen af et projekt.</p> <p>Regional Udvikling har 5 afdelinger med en række faglige teams, og hvert team har en ansvarlig teamleder.</p> <p>Teamlederen har sammen med afdelingschefen ansvaret for de projekter, der er i teamet. Desuden er der løbende dialog med projekterne, hvor fremdriften af projekterne drøftes, ligesom de halvårslige opfølgninger danner grundlag for justeringer, udbetalinger m.m.</p> <p>Økonomifunktionen i Regional Udvikling er placeret i Sekretariatet for Regional</p> |

| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget | EY´s konklusioner | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning   |
|--|-------------------|---|
|  |                   | <p>Udvikling, ligesom de to medarbejdere, som er medfinansieret af strukturfondenes teknisk assistance, er en del af sekretariatet.</p> <p>Det betyder, at der i sekretariatet er den <u>fornødne kompetence</u> til at rådgive og vejlede sagsbehandlerne i EU regler og ikke mindst i projektbudgetter og regnskaber.</p> <p>Det vurderes, at en øget inddragelse af økonomi og EU medarbejderne i forberedelsen af projektbudgetterne vil kunne sikre en større sammenhæng mellem den <u>periodiserede projekt- og økonomiopfølgning og kontrol af udbetalinger.</u></p> <p>Ansvar for projekternes fremdrift vil fortsat ligge hos de faglige afdelinger.</p> <p>Økonomi og EU funktionen vil kunne rådgive de enkelte sagsbehandlere allerede i forbindelse med udarbejdelsen af forslag til nye programmer/projekter.</p> <p>Afdelingernes teams og sagsbehandlere og sekretariatets økonomi- og EU-funktion samarbejder i et <u>netværk</u> om</p> |

| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget | EY´s konklusioner | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning   |
|--|-------------------|---|
|  |                   | <p>udarbejdelse af forslag til nye programmer og projekter og opfølgningen på projekternes fremdrift og økonomi. Netværkets gode erfaringer og resultater medvirker til udviklingen af Regional Udviklings fælles kompetencer, kvalitet og effektive projektføløb.</p> <p>Regional Udvikling vil gennem netværkssamarbejdet sikre en optimeret ressourceanvendelse.</p> <p>Regional Udviklings brugere er udgangspunktet for opgaveløsningen og Regional Udvikling ønsker at sætte fokus på en opgaveløsning, der er "<u>på brugernes præmisser</u>" og hvor vi gør det rigtige første gang.</p> <p>EY peger endeligt på, at det kan overvejes at etablere en periodisk vurdering af operatører, som typisk er blevet anvendt i de forskellige indsatsområder, med henblik på overvejelser om, hvorvidt disse med fordel kunne suppleres af yderligere operatører.</p> <p>Administrationen har i samarbejde med partnerskabet bag Vækstforum iværksat et arbejde, som skal beskrive modeller for bl.a. konsortier til varetagelse af operatørrollen med det formål at sikre</p> |

| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget  | EY´s konklusioner   | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning  |
|---|---|--|
|   |   | viden og innovation i initiativernes indhold og gennemførelse.   |
| <p>Ydelser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aktivitet</li> <li>▶ Service</li> <li>▶ Helhed og sammenhæng i indsatser</li> </ul> | <p>Det nævnte krav om effektkæder forøger fokus på behovet for, at der udarbejdes en målrettet og gennemsigtig ledelsesrapportering til de rette interessenter og beslutningstagere.</p> <p>Dette understøttes af interessenternes ønske om en rapportering, der præcist og overskueligt synliggør, hvorvidt projekternes mål synes at kunne indfries, og om projektet har den nødvendige fremdrift i forhold til at kunne skabe de ønskede effekter til den forventede tid. Derved sikres, at ledelsen rettidigt får kendskab til og reagerer på eventuelle projektmæssige udfordringer og risici, som vil kunne påvirke projekternes forventede mål og effekter.</p> <p>Samtidig bør indstillinger til Vækstforum være så nuancerede, at de kan danne grundlag for fælles drøftelser af anvendte beslutningskriterier og eventuelle alternativer.</p> | <p><u>Vækstforum</u> har mulighed for, i forbindelse med forelæggelsen af forprojekter, at drøfte forskellige <u>beslutningskriterier</u> og <u>modeller</u>, før der udarbejdes projektforslag, og før der annonceres efter operatør til at løse et konkret initiativ.</p> <p>I forbindelse med udarbejdelsen af <u>opfølgingsrapporter</u> vil kravet om større <u>sammenhæng</u> mellem mål/milepæle og økonomi og effektkæder være dækkende for ønsket om større <u>synliggørelse af projekternes fremdrift</u> og <u>indfrielse af resultatkrav</u>.</p> <p>Endelig vil der arbejdes med at skabe et tydeligere <u>overblik</u> over fremdriften bl.a. ved at anvende rød, gul og grøn som symbol på status i forhold til den godkendte projektbeskrivelse og aktivitetsplan.</p> |

| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget             | EY´s konklusioner  | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning  |
|--|--|--|
| Effekt<br>► Faglig kvalitet<br>► Brugeroplevelset kvalitet | Kvalitetsudvikling af sagsbehandling til Vækstforum og Regionsrådet.<br>Kvalitetsudvikling af service til operatører.<br>Effektivisering af processer og økonomiopfølgning.<br>Bedre ledelsesinformation til det administrative og politiske niveau. | <p>I samarbejde med rådssekretariatet og koncernøkonomi pågår der løbende et arbejde med at ensarte og <u>kvalitetsudvikle dagsordensproduktionen</u> til Vækstforum og regionsrådet.</p> <p>Den fælles elektroniske indberetning til Erhvervsstyrelsen og til regionen vil operatørerne opleve som en <u>forenkling</u>, og det vil minimere de administrative ressourcer, der bruges hos operatørerne/projekthaverne.</p> <p>Forenkling og tydelighed i rapporteringen af fremdriften af de enkelte projekter vil <u>styrke beslutningsgrundlaget</u> for det administrative og politiske niveau.</p> <p>I afrapportering nævner EY, at opgaven med at bestille og betale for eksterne evalueringer i dag primært ligger hos operatøren, hvis initiativ er genstand for den eksterne evaluering. Det anbefales, at regionen er ansvarlig for de eksterne evalueringer af initiativer, herunder står for beskrivelse af evalueringsopgaven samt bestilling og betaling af de eksterne evalueringer.</p> |



| Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget | EY´s konklusioner | Administrationens kommentarer og initiativer til opfølgning   |
|--|-------------------|---|
|  |                   | Administrationen vil fremadrettet i forbindelse med forelæggelsen af projekterne til bevilling afsættes en økonomisk ramme til ekstern evaluering, hvor det forudsættes, at regionen udbyder opgaven til en ekstern juridisk evalueringseenhed. En ekstern evaluering vil kun blive gennemført, hvor det er relevant. Administrationen vil i forbindelse med indgåelsen af resultatkontrakten definere, hvorledes den eksterne evaluering vil blive gennemført. |

Opsamlende vil administrationen sætte fokus på følgende opfølgningsinitiativer: Etablering af et elektronisk projektopfølgningssystem (et CRM system), hvor alle væsentlige data trækkes fra. Øget fokus på opfølgningen – Regional udviklings økonomi og EU funktion skal inddrages i større omfang end i dag i projektbudgettering og statusafrapportering. Afrapporteringen til det administrative og politiske system skal forenkles og skabe overblik over projektfremdriften.

For at skabe fremdrift og sikre det videre arbejde med udvikling og koordinering af initiativer har Regional Udvikling nedsat en arbejdsgruppe, som skal udarbejde konkrete handlinger på baggrund af rapportens konklusion og anbefalinger.