

Region Midtjylland

Projektudvikling og administration af tilsagnsmidler

Forvaltningsrevision 2013/14



22. oktober 2014

EY

Building a better
working world

Indhold

1	Indledning	2
1.1	Baggrund	2
1.2	Formål og udbytte	2
1.3	Afgrænsning	2
1.4	Ordlyd	2
2	Konklusion	3
2.1	Konklusion - anbefalinger i overblik	5
3	Metode og dataindsamling	6
3.1	Metode	6
3.2	Dataindsamling	6
4	Sammenfatning	10
4.1	Organisation og kompetence	11
4.2	Processer og kontroller	12
4.3	Teknologi og systemer	13
4.4	Retningslinjer og politikker	13
4.5	Beslutningsgrundlag	13
5	Beskrivelse af projektudvikling og administration af tilsagnsmidler	15
5.1	Erhvervsudviklingsstrategi/handlingsplan	15
5.2	Forprojekt og indstilling	16
5.3	Opslag af initiativ	16
5.4	Bevillingskrivelse og resultatkontrakt	16
5.5	Opfølgning på resultatkontrakt	17
5.6	Afslutning	17
6	Observationer og anbefalinger	18
6.1	Indledning	18
6.2	Organisation og kompetence	18
6.3	Processer og kontroller	19
6.4	Teknologi og systemer	22
6.5	Retningslinjer og politikker	24
6.6	Beslutningsgrundlag	28

1 Indledning

1.1 Baggrund

Regional Udvikling har siden 2007 bevilget projektstøtte for omkring 900 mio. kr. til omkring 450 projekter inden for en række initiativområder med samlet projektstøtte på 2,6 mia. kr., opgjort pr. 1. januar 2014 (regionale erhvervsfremmemidler, EU-midler, andre offentlige midler og private midler). På opgørelsestidspunktet har regionen knap 200 igangværende projekter.

Opgaven er udarbejdet på basis af "Kommissorium vedrørende forvaltningsrevisionsopgave 2013/14 om projektudvikling og administration af tilsagnsmidler" af 27. juni 2014.

1.2 Formål og udbytte

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 projektforløb, herunder anvendelse af målepunkter (KPI'er)
- ▶ Muligheder for optimering af processerne, herunder anbefalinger til fremadrettede tiltag.

Ovenstående omfatter identifikation af konkrete forbedringsmuligheder, suppleret med en konsekvensvurdering af disse samt forslag til regionens fremtidige styring af rapporterings- og opfølgningsprocessen.

1.3 Afgrænsning

Forvaltningsrevisionsopgaven afgrænses til regionens erhvervsudviklingsmidler.

Der har været primært fokus på processen og metoderne fra opslag af et initiativ, over udvælgelsen til godkendelsesprocessen. Derudover har der været fokus på indgåelsen af resultatkontrakt med operatøren og de halvårslige opfølgninger af samme.

Vores opgaveløsning har ikke haft fokus på evaluering af effekterne af projekterne, da disse ofte er langsigtede og derfor først kan måles, lang tid efter projekterne er afsluttet. Desuden indgår Region Midtjylland allerede i et tværregionalt samarbejde med Erhvervsstyrelsen om en styrket fælles indsats vedrørende effektmåling af den regionale erhvervsudviklingsindsats. Danmarks Statistik står for udvikling af metode og værktøjer.

1.4 Ordlyd

Det bør bemærkes, at nærværende rapport har sit fokus på at beskrive forbedringsmuligheder, hvorfor indholdet kan få et vist kritisk præg.

2 Konklusion

Overordnet er det vores 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.

Regional Udvikling er imidlertid undergivet fremadrettede eksterne krav, som sammen med øvrige konstaterede forhold understøtter behovet for, at det nuværende setup revurderes med udgangspunkt i anbefalingerne i denne rapport. De eksterne krav og øvrige konstaterede forhold omfatter bl.a.:

Vækst- og Erhvervsministeriet har i "Beretning til Statsrevisorerne om Danmarks udnyttelse af tilskud" sat fokus på, at i EU Strukturfondsindsats for 2014-2020 skal der være klare mål og milepæle for gennemførelsen af programmerne. Der er derfor krav til projektansøgerne om øget resultatorientering. Alle projekter skal kunne bidrage til en række foruddefinerede effektmål for hver investeringsprioritet i de to strukturfondsprogrammer, Regionalfonden og Socialfonden, for at kunne opnå støtte. Endvidere skal alle projektansøgere, som noget nyt, beskrive projektets effektkæde og effekter. Denne skal være klar og logisk samt indeholde en beskrivelse af de kritiske antagelser for, hvordan projektet kommer til at virke efter hensigten. Der skal således være en sammenhæng mellem projektets aktiviteter, umiddelbare resultater og effekter, og det skal løbende opgøres, om målene indfries eller ej.

Det **vigtige** i denne sammenhæng bliver således at:

- ▶ Skabe en klar og troværdig sammenhæng mellem de mål og effekter, som opstilles i et projekt, og de aktiviteter, man konkret ønsker at sætte i værk (**Effektmodellen**)
- ▶ Opgøre og følge med i, hvorvidt man når sine mål (**Indikatorer**).

Ud over dette fremadrettede eksterne krav har vi i vores analyse identificeret en række observationer baseret på den eksisterende situation indeholdende forbedringsmuligheder med tilhørende anbefalinger. I nedenstående tabel har vi opsummeret de væsentligste af vores observationer i forhold til fokusområderne i regionens Ledelses- og Styringsgrundlag. Disse fokusområder i Ledelses- og Styringsgrundlaget har til formål at være med til at konkretisere, hvad der skal til for at opnå de ønskede resultater og effekter for borgerne.

En adressering af de opsummerede anbefalinger for hvert fokusområde vil sikre et generelt øget modenhedsniveau i organisationen såvel processuelt, systemmæssigt som organisatorisk. Derudover vil anbefalingerne bidrage til en effektiv udnyttelse af den samlede bevillingsramme, hvilket bl.a. kunne betyde, at et øget antal værdiskabende initiativer kan initieres grundet en endnu bedre økonomisk styring og indsigt til gavn for alle interessenter.

Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget	Opsummering
<p>Ressourcer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Menneskelige ressourcer og kompetencer ▶ 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>

Fokusområder i ledelses- og styringsgrundlaget	Opsummering
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ledelses- og organisationsstruktur ▶ Tilrettelæggelse af forløb ▶ Samarbejde internt og eksternt 	<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>Ydelser</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aktivitet ▶ Service ▶ Helhed og sammenhæng i indsatser 	<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 interessenterne 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.</p> <p>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>Effekt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Faglig kvalitet ▶ Brugeroplevet kvalitet 	<p>Kvalitetsudvikling af sagsbehandling til Vækstforum og Regionsrådet.</p> <p>Kvalitetsudvikling af service til operatører.</p> <p>Effektivisering af processer og økonomiopfølgning.</p> <p>Bedre ledelsesinformation til det administrative og politiske niveau.</p>

For en nærmere beskrivelse og uddybning af vores observationer og anbefalinger henvises til kapitel 4.

2.1 Konklusion - anbefalinger i overblik

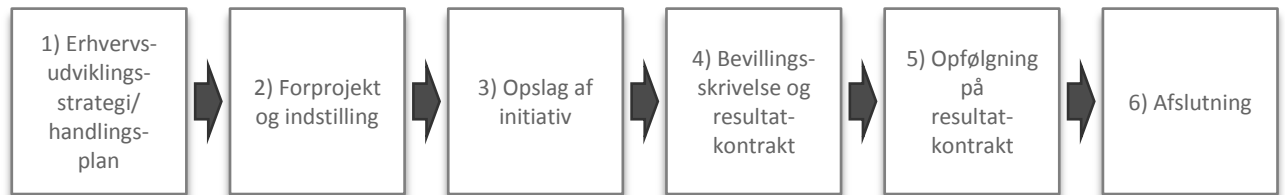
I nedenstående figur gives et overblik over rapportens opsummerede anbefalinger.

Ressourcer	Organisation	Ydelser	Effekt
<ul style="list-style-type: none"> ▶Optimere ressourceanvendelse for sagsbehandlere ▶Udnytte faglige kompetencer hos sagsbehandlere bedst muligt ▶Assistere sagsbehandlere i løbende økonomisk opfølgning på resultatkrav ▶Sammenhængende systemunderstøttelse ▶Minimere dobbeltregistreringer (eks. ansøgninger) og manuelle rutiner (eks. konsolidering) samt styrket integration/intelligens (eks. automatisk udbetaling baseret på projektopfølgning) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶Ensartethed og konsistens i processer ▶Drejebog for hele processen inkl. aktivitets- og ansvarsbeskrivelser ▶Implementering af fælles retningslinjer ▶Procesejerkskab ▶Assisterende funktion til kvantitativ projektopfølgning ▶Assistance til sagsbehandlere ▶Forestå kritisk og uafhængig opfølgning på økonomi og fremdrift ▶Ekstern evaluering af initiativer ▶Regionens ansvar fremfor operatørs ansvar - sikre uafhængig og objektiv evaluering 	<ul style="list-style-type: none"> ▶Rapportering ▶Gennemsigtig og målrettet rapportering til beslutningstagere ▶Kan mål indfries? ▶Målbar fremdrift i forhold til økonomi og effektrealisering ▶Indstillinger til Vækstforum ▶Danne grundlag for fælles drøftelse og udfordring af sagsfemstillingens konklusioner ▶Nuancere i forhold til alternativer og anvendte beslutningskriterier ▶Beslutningsproces fremfor godkendelsesproces 	<ul style="list-style-type: none"> ▶Effektivisering af processer og økonomifølgning ▶Tjeklister og fælles guidelines ▶Konsistent anvendelse af SMART modellen ▶Kvalitetsudvikling af service til operatører ▶Sparring versus kontrol ▶Bedre ledelsesinformation til det administrative og politiske niveau ▶Overblik (eks. via farvekoder) ▶Fokus på afvigelser/risici

3 Metode og dataindsamling

3.1 Metode

Vores metodetilgang har været procesorienteret, hvilket understøtter et analyseforløb, hvor alle væsentlige processer, arbejdsgange og aktiviteter identificeres og adresseres. Til nærværende analyse har vi taget udgangspunkt i følgende hovedprocesser:



For en overordnet beskrivelse af fasernes indhold henvises til kapitel 5.

For at sikre en struktureret tilgang til analysearbejdet, herunder sikre, at afhængigheder og sammenhænge identificeres, har vi anvendt følgende analyseparametre:

- ▶ Organisation og kompetence
- ▶ Processer og kontroller
- ▶ Teknologi og systemer
- ▶ Retningslinjer og politikker
- ▶ Beslutningsgrundlag.

Konkret har vi indsamlet og analyseret data, der enten forelå i form af eksisterende materiale, eller som er blevet indsamlet via interviews. I analysen er der blevet identificeret en række observationer, hvor de væsentligste er blevet dokumenteret og suppleret med betragtninger omkring konsekvenser og tilhørende anbefalinger. Disse observationer er beskrevet nærmere i kapitel 6.

Hvorvidt en observation er væsentlig eller ej, er naturligvis til en vis grad et subjektivt skøn, som vi har foretaget, baseret på vores erfaringer fra lignende processer og udsagnets tyngde fra de interviewede personer. Desuden har vi vurderet observationens væsentlighed ud fra de konsekvenser, observationen medfører.

Ud over vores egen analyse har vi, efter aftale med Region Midtjylland, undersøgt, hvordan Region Syd-danmark og Region Nordjylland agerer på områder relateret til vores observationer. Formålet har været at få identificeret relevant input, som vil kunne indgå i vores anbefalinger.

3.2 Dataindsamling

Dataindsamlingen har haft til formål at få identificeret relevant eksisterende materiale, suppleret med input og erfaringer fra primære aktører i projektudviklings-, godkendelses- og opfølgingsfasen. Derudover har vi, som nævnt, haft kontaktet yderligere to regioner med henblik på at få viden om deres erfaringer.

3.2.1 Interviews

Der er gennemført en række interviews med udvalgte personer fra de primære aktører i de omfattede processer.

De primære aktører er identificeret som værende Regional Udvikling, medlemmer af Vækstforum og operatører.

Valget af aktører og de udvalgte personer er foretaget ud fra følgende kriterier:

- ▶ De udvalgte personer fra Vækstforum skal have været medlemmer i en vis periode, således at de har et godt indblik i beslutningsprocesserne. Samtidig skal de tilsammen repræsentere det politiske system, det private erhvervsliv, arbejdstagerorganisationer og arbejdsgivere.
- ▶ Medlemmer af Regionsrådet er ikke blevet inddraget i dataindsamlingen, da det er Vækstforum, der har indstillingsretten i forhold til netop erhvervsudviklingsmidler.
- ▶ De administrative styregrupper er heller ikke blevet inddraget i dataindsamlingen, idet beslutningsmandatet vedrørende indstilling af projekter til Regionsrådet ligger hos Vækstforum.
- ▶ Operatører er udvalgt, så de repræsenterer såvel store som mindre projekter.

På basis af disse kriterier er der gennemført interviews med følgende personer:

Regional Udvikling

- ▶ Henning Salling
- ▶ Simon Frost Mortensen
- ▶ Pia Fabrin
- ▶ Tenna Korsbek Andreasen
- ▶ Niels Dahl Christensen

Medlemmer af Vækstforum

- ▶ Peer Kristensen, VisitAarhus
- ▶ Viggo Thinggaard, HK Østjylland
- ▶ Ulla Diderichsen, regionsrådspolitiker (V)
- ▶ Heine Bach, Nordea

Operatører

- ▶ Flemming Fink, Aarhus Universitet, Center for Entreprenørskab og Innovation (projektleder)
- ▶ Betinna Dencker Hansen, Aarhus Universitet, Center for Entreprenørskab og Innovation (projektleder)
- ▶ Erik Krarup, Væksthus Midtjylland
- ▶ Jonna Pedersen, VIA
- ▶ Torben Revald, Challenge Water Silkeborg

Ud over ovenstående er der blevet gennemført to interviews med henholdsvis Lene Jellesen fra Region Syddanmark og Tommy Hebsgaard fra Region Nordjylland. Målet med disse interviews har, som tidligere nævnt, været at indhente eventuel "best practice"-indsigt, som er indarbejdet som en del af denne rapports anbefalinger.

3.2.2 Møder

I forbindelse med projektets gennemførelse har der været nedsat to projektgrupper, med hvem der har været afholdt løbende møder.

Arbejdsgruppen

I projektet har der været nedsat en arbejdsgruppe, der har været bemandet med følgende personer:

Region Midtjylland

Henning Salling (Regional Udvikling)
Pia Fabrin (Regional Udvikling)
Simon Frost Mortensen (Regional Udvikling)
Pauli Damsø (Koncernøkonomi)

EY

Per Højmark
Frank Haldager
Christian Thomsen

Undervejs i projektet har arbejdsgruppen afholdt statusmøde og udkastmøde, hvor første rapportudkast blev drøftet inden fremsendelse af tilrettet rapportudkast til følgegruppen.

Følgegruppen

Derudover har der været nedsat en følgegruppe bestående af følgende:

- ▶ Bo Johansen, regionsdirektør
- ▶ Lars Vildbrad, udviklingsdirektør
- ▶ Hans Fredborg, vicedirektør
- ▶ Bent B. Mikkelsen, afdelingschef
- ▶ Henrik Brask Pedersen, afdelingschef
- ▶ Annemette Digmann, afdelingschef
- ▶ Erik Sejersen, afdelingschef
- ▶ Henning Salling, sekretariatsleder (Regional Udvikling).

Der har i forbindelse med rapporteringsprocessen været afholdt møde med følgegruppen, hvor deres tilbagemeldinger på tilrettet rapportudkast er drøftet med henblik på færdiggørelse af rapporten.

3.2.3 Materialer

Der er indhentet relevant eksisterende materialer, såsom:

- ▶ Eksterne materialer:
 - Beretning til Statsrevisorerne om revisionen af EU-midler i Danmark i 2012 (Rigsrevisionen november 2013).
 - Resultatorienteret sagsbehandling 2014-2020 (Erhvervsstyrelsen 6. marts 2014).
 - Bilag: "Illustration af resultatorientering og effektmåling i et sagsforløb fra start til slut (strukturfonde).
 - Region Sjællands projekt- og effektmodel - drejebog for Regional Udvikling (januar 2014).
 - Bekendtgørelse af lov om erhvervsfremme (16. december 2010).
- ▶ Interne materialer:
 - Handlingsplan opfølgning september 2013.
 - Projektvejledning for Vækstforumprojekter (juni 2011).
 - Dagsordenspunkter - opbygning og indhold - til Vækstforum og Regionsrådet (november 2013).
 - Overordnet projektmodel vedrørende erhvervsudviklingsstrategi og -handlingsplan.
 - Skabelon til resultatkontrakt.
 - Vejledning til resultatkontrakter.
 - Vejledning til sagsbehandlere i forbindelse med opfølgning på resultatkontrakter.

- Diverse eksempler på resultatkontrakter og statusopfølgning herpå.
- Notat om: "Sagsbehandling med øget fokus på resultatorientering og effektmåling i struktur-fondsperioden 2014-2020".

4 Sammenfatning

I dette kapitel har vi sammenfattet de væsentligste forslag til forbedringer inden for hvert anvendt analyseparameter. Observationerne er baseret på analyse af indsamlet data tilvejebragt via gennemgang af eksisterende materiale samt interviews med udvalgte repræsentanter fra Vækstforum, Regional Udvikling og operatører.

Nedenstående tabel viser, hvorledes observationer inkl. opsummerede anbefalinger er fordelt pr. analyseparameter (for yderligere beskrivelse henvises til kapitel 6).

	Antal observationer	Opsummerede anbefalinger
Organisation og kompetence	1	<p>6.2.1 - Kompetenceanvendelse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sagsbehandlere assisteres i den løbende økonomiske opfølgning på projekter, risikorapportering og projektopfølgning. Dette understøtter, at sagsbehandlerne kan fokusere deres indsats på aktiviteter, hvor deres faglige kompetencer anvendes bedst muligt.
Processer og kontroller	5	<p>6.3.1 - Fælles drejebog</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Udarbejdelse af drejebog inkl. fælles projektmodel og beskrivelser af fælles processer, ansvarsområder, retningslinjer, skabeloner m.v., suppleret med struktur for procesejerskab. <p>6.3.2 - Kontrol af udbetaling</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablere kontrol, der sikrer, at udbetaling af regionens egne midler først gennemføres, når det er dokumenteret, at der er ansøgt om tilsvarende beløb fra strukturfondsmidlerne. <p>6.3.3 - Effektmålinger</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablere struktur, der beskriver, hvorledes og hvornår realistiske effektmålinger af initiativer skal foretages, herunder overvejelse vedrørende sammenhæng mellem udbetaling, og hvorvidt effektmål er realiseret eller ej. <p>6.3.4 - Budgetperioder</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tilpasse budgetperioder i økonomisk rapportering mellem strukturfondsmidler og regionale midler. <p>6.3.5 - Eksterne evalueringer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sikre, at regionen frem for operatør er ansvarlig for eksterne evalueringer. Understøtter uafhængig og objektiv evalueringproces.
Teknologi og systemer	2	<p>6.4.1 - Fælles ansøgning</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablere fælles ansøgningsskabelon understøttet af fælles it-system, så operatører kan nøjes med at indsende en samlet ansøgning til både regionale midler og strukturfondsmidler. <p>6.4.2 - Sammenhængende systemunderstøttelse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablere sammenhængende systemunderstøttelse, der sikrer effektivt samspil mellem ansøgningsproces, resultatkontrakter, opfølgning og udbetaling.

	Antal observationer	Opsummerede anbefalinger
Retningslinjer og politikker	4	<p>6.5.1 - Implementering af retningslinjer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sikre, at fælles retningslinjer og regler er tilstrækkeligt implementeret, så de anvendes konsistent og ensartet på tværs af initiativer. <p>6.5.2 - Standard for indstilling</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Udarbejdelse af fælles standard for indstilling af projekter til Vækstforum, der er kommunikeret til operatører. <p>6.5.3 - Resultatkrav</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sikre konsistent anvendelse af SMART-model til udarbejdelse af resultatkrav i kontrakter, så krav bliver entydige, målbare og med tidsangivelser for, hvornår måling skal foretages. <p>6.5.4 - Statusopfølgning på initiativer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablering af fælles og operationel tjekliste til brug for opfølgning på projekter, f.eks. indeholdende dokumentationskrav, krav til stikprøvekontrol, indhold af økonomisk opfølgning m.v.
Beslutningsgrundlag	5	<p>6.6.1 - Fremdrift vs. udbetaling</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Udarbejdelse af leveranceplaner med målbare og dokumenterede milepæle for hvert initiativ, hvortil udbetalingen er tilknyttet. Understøtter objektiv sammenhæng mellem økonomi og fremdrift. <p>6.6.2 - Konsolideret rapportering</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsolideret rapportering til Vækstforum gøres mere gennemskuelig, så de hurtigt og effektivt kan få det nødvendige overblik og identificere væsentlige risici og udfordringer. <p>6.6.3 - Beslutningskriterier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Udarbejdelse af vægtede beslutningskriterier for såvel indstillings- og sagsfremstillingsprocessen som endelig beslutning i Vækstforum. <p>6.6.4 - Nuanceret beslutningsgrundlag</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Indstillinger skal kort og præcist beskrive og konsekvensvurdere mulige alternativer. Derved sikres et mere nuanceret drøftelses- og beslutningsgrundlag for Vækstforum. <p>6.6.5 - Vurdering af operatører</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablering af periodisk proces, der sikrer en vurdering af eksisterende operatører i indsatsområderne, med henblik på om disse med fordel kunne suppleres af yderligere operatører.

I nedenstående har vi nærmere redegjort for vores anbefalinger.

4.1 Organisation og kompetence

Grundlæggende er der etableret en velfungerende organisering i forhold til at få opgaverne løst. Desuden er der etableret et godkendelseshierarki i forhold til at få udarbejdet, sagsbehandlet og endelig godkendt projektindstillinger og -ansøgninger.

Dog anbefaler vi, at der med fordel kan foretages en yderligere specialisering af statusopfølgningen, herunder den økonomiske opfølgning på projekterne.

Vi foreslår således, at der implementeres assistance til sagsbehandlerne i forbindelse med projektopfølgningen. Denne assisterende projektopfølgning vil være specialiseret i at følge op på resultatkravene i resultatkontrakten og samtidig besidde de nødvendige kompetencer til at gennemføre en kritisk økonomisk opfølgning. Dette ville samtidig understøtte en struktureret videnopsamling af de praktiske erfaringer med resultatkrav og målemetoder, som efterfølgende kunne anvendes i forbindelse med sagsbehandlerens udarbejdelse af nye resultatkontrakter.

Denne struktur ville samtidig sikre større uafhængighed mellem sagsbehandlere, der varetager den løbende faglige og løsningsorienterede sparring med operatørerne, og den mere kritiske opfølgning, der skal forholde sig kritisk og objektivt til projekternes fremdrift. Sagsbehandlerne kunne fortsat med fordel involveres i relation til opfølgningen på kvalitative aspekter i resultatkontrakten, mens assistancen til projektopfølgningen fokuserede på de målbare resultatkrav og økonomien.

Således sikres, at fagligt specialiserede sagsbehandlere kan fokusere deres indsats på aktiviteter, hvor deres faglige kompetence anvendes bedst muligt.

Det bemærkes, at man hos en anden region har gode erfaringer med at lade to sagsbehandlere med hver deres kompetencer varetage den halvårige opfølgning: Den ene sagsbehandler har den dybe faglige kompetence og fokuserer i sin opfølgning på milepæle, resultater og effekter, mens den anden sagsbehandler har kompetencerne til at kunne gennemføre en grundig opfølgning på den økonomiske og budgetmæssige del.

4.2 Processer og kontroller

Processer og arbejdsgange bliver i dag i høj grad udformet lokalt af den enkelte sagsbehandler med de risici, dette giver for personafhængighed, ineffektivitet, uensartet kvalitetsniveau og manglende gennemsigthed.

Vi anbefaler, at der udarbejdes en form for drejebog dækkende hele processen. Drejebogen indeholder aktivitets- og ansvarsbeskrivelser, der på overskuelig vis angiver, hvem der har ansvaret for hvad, herunder hvad der skal udføres hvordan og af hvem og hvor tit, samt evt. dokumentationskrav i forhold til kontroller på fremdrift og økonomi.

I relation til drejebogen anbefales det, at der etableres en aktiv procesejersstruktur, der beskriver, hvem der har ansvaret for at sikre, at processer udføres korrekt i henhold til gældende retningslinjer, og samtidig løbende udfordrer og optimerer processerne.

Derudover er der en række manuelt baserede processer, der kan optimeres ved hjælp af en bedre systemunderstøttelse og -integration. Der henvises til afsnit 4.3 for en nærmere uddybning.

Opgaven med at bestille og betale for eksterne evalueringer ligger i dag primært 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. Dette vil understøtte en yderligere kritisk, uafhængig og objektiv evaluering. Det bemærkes, at man hos en anden region med fordel selv har taget ansvaret for at få beskrevet, bestilt og betalt eksterne evalueringer. Dette har bl.a. medført stordriftsfordele (bedre priser) i forhold til de eksterne evalueringer og sikret et "armslængde"-princip, resulterende i mere værdiskabende og kritiske evalueringer.

I relation til eksterne evalueringer vil vi fremhæve værdien af, at regionen udnytter erfaringer og viden fra eksternt udførte midtvejsevalueringer som inspiration og input til at videreudvikle regionens egen statusopfølgning.

Vi vil ligeledes pointere, at etableringen af en struktureret og formaliseret procedure for opfølgning på effekter efter initiativernes projektmæssige afslutning vil sikre indsamling af værdifulde erfaringer og viden. Det er derfor vigtigt, at opfølgningen på effekter inkluderer en efterfølgende erfaringsudveksling med relevante interessenter uden for Regional Udvikling, såsom medlemmer af Vækstforum og operatøren. En sådan erfaringsudveksling vil styrke udviklingen og gennemførelsen af fremtidige initiativer.

Slutteligt anbefaler vi et forøget fokus på, at udbetalinger baseres på en korrekt ligelig fordeling mellem regionale midler og strukturfondsmidler.

4.3 Teknologi og systemer

Region Midtjyllands it-understøttelse, integration og brug af automatiserede applikationer i forhold til dette område er begrænset. Således er det kendetegnet ved en række manuelle processer, hvor f.eks. sagsbehandlere manuelt skal indtaste data eller sammensætte manuelle rapporter. Konkrete eksempler på sådanne manuelle processer er den konsoliderede rapporteringsproces og de manuelle indtastninger af ansøgninger ind i sagsbehandlingssystemet.

Herudover er der ikke p.t. tilrettelagt ensartede og fælles procedurer i samarbejde med Erhvervsstyrelsen understøttet af fælles teknologi. Dette på trods af et omfattende overlap af informations- og kontrolbehov på projekter, der er finansieret af både regionale midler og strukturfondsmidler. Denne manglende fælles teknologiunderstøttelse medfører ressourcekrævende arbejdsgange for operatører i forhold til ansøgnings- og opfølgingsprocessen.

Det anbefales, at der etableres en sammenhængende systemunderstøttelse, der sikrer et effektivt og intelligent samspil mellem ansøgningsproces, resultatkontrakter, periodisk opfølgning og udbetaling.

Erfaringer fra en anden region har vist, at de via et tilrettet CRM-system har etableret en systemunderstøttelse, hvor data kun indtastes én gang i forbindelse med ansøgninger. Herefter registreres alle væsentlige data på det enkelte projekt i systemet, eksempelvis i form af stamdata, projektmaterialer, opfølgninger, udbetalinger, vurderinger, noter fra sagsbehandlere, referater fra møder m.v.

4.4 Retningslinjer og politikker

På en række områder mangler regionen en tilstrækkelig implementering, kommunikation og anvendelse af udarbejdede fælles retningslinjer og politikker, hvorfor visse beslutninger primært beror på eksempelvis den enkelte sagsbehandlers eget subjektive skøn. Derved skabes der en uigennemsigthed, i forhold til hvilke regler der anvendes og beslutningsgrundlaget herfor.

Vi anbefaler derfor, at der sikres en forbedret implementering og anvendelse af fælles retningslinjer, der adresserer væsentlige beslutningsområder. I implementeringen og kommunikationen af disse retningslinjer bør der fokuseres på tilgængelighed og beslutningshierarkiet for alle væsentlige aktører i processen.

Desuden anbefales, at retningslinjerne kobles sammen med proces- og kontrolbeskrivelser dækkende processens væsentligste aktører. Derved bliver det muligt let og overskueligt at få et overblik over, hvilke retningslinjer der skal anvendes hvornår.

Derudover anbefales, at resultatkrav i resultatkontrakter konsistent udformes entydige, målbare og med tidsangivelse af, hvornår de skal kunne måles. Kravene bør udarbejdes, så der er målbare krav pr. opfølgingsperiode i lighed med opfølgningen på strukturfondsmidler. Derved skabes et mere kvalificeret grundlag for en vurdering af projektets reelle fremdrift i forhold til det faktiske økonomiske forbrug, resulterende i et styrket bedre grundlag for vurdering af såvel udbetalinger som projektets overordnede økonomiske status.

Det bemærkes, at man hos en anden region har valgt, at regionens egen opfølgning tager udgangspunkt i opfølgningsskabelonen til brug for strukturfondsmidler, således at operatøren alene skal udarbejde en opfølgning, i samme skabelon og via samme system som til Erhvervsstyrelsen (PRV-systemet).

4.5 Beslutningsgrundlag

I Vækstforum vurderes og besluttes initiativer ud fra, hvorvidt disse understøtter handlingsplanen for det pågældende indsatsområde. De konkrete beslutningskriterier for Vækstforum er dog ikke klart defineret, dokumenterede og/eller vægtede. Samtidig bemærkes, at Vækstforum i sagsfremstillingen alene skal forholde sig til et enkelt initiativ frem for at få præsenteret og drøftet mulige alternativer. Derved risikeres, at processen i Vækstforum nedgraderes fra en beslutningsproces til en godkendelsesproces.

Vi anbefaler, at sagsfremstillingen af initiativer for Vækstforum, så vidt muligt, suppleres med fremlægelse af alternativer og konsekvensvurderinger af disse. Derved har Vækstforums medlemmer et bedre og mere kvalificeret grundlag for i fællesskab at kunne drøfte og udfordre sagsfremstillingens konklusioner. Samtidig anbefales, at anvendte beslutningskriterier i sagsfremstillingerne gøres synlige for Vækstforum. I den relation skal det bemærkes, at man hos en anden region anvender syv fastlagte beslutningskriterier, som hvert projekt scores ud fra. Projektets scoring på hvert beslutningskriterium samt begrundelsen herfor er en del af projektets sagsfremstilling. Derved kan Vækstforum vurdere og udfordre scoren af de enkelte beslutningskriterier.

Ydermere anbefaler vi, at de resultatkrav, der ligger til grund for vurderingen af projekternes fremdrift, mere konsistent gøres målbare og entydige, så der kan ske en korrekt sammenkobling heraf til budget og udbetaling af midler. Vurderingen af fremdrift bliver ofte subjektiv, idet visse resultatkrav kan fortolkes.

Desuden anbefales, at den konsoliderede rapportering til Vækstforum gøres mere gennemskuelig for medlemmerne, så de hurtigt og effektivt får det nødvendige overblik og kan identificere de risici og udfordringer, de bør fokusere på og adressere.

Endelig kan det 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. Derved minimeres risikoen for, at operatørvalg alene baseres på en historisk betinget automatik frem for en egentlig sondering af markedet efter den bedst egnede operatør.

5 Beskrivelse af projektudvikling og administration af tilsagnsmidler

Nedenfor er de enkelte faser i processen fra definitionen af handlingsplan til afslutning af de forskellige initiativer skitseret.



5.1 Erhvervsudviklingsstrategi/handlingsplan

Med udgangspunkt i den mere langsigtede erhvervsudviklingsstrategi har Vækstforum udarbejdet to-årige handlingsplaner til udmøntning af den erhvervspolitiske indsats i Region Midtjylland. Vækstforum består fra den 1. marts 2014 af 21 medlemmer sammensat af medlemmer fra Region Midtjylland, kommunerne, uddannelsesinstitutioner, det private erhvervsliv, arbejdstager- og arbejdsgiverinteresseorganisationer.

Den nuværende erhvervsudviklingsstrategi er vedtaget for perioden "2010-2020". Derudover er der siden 2007 årligt indgået en partnerskabsaftale med regeringen. Partnerskabsaftalerne har fokus på at skabe sammenhæng mellem regionale og nationale erhvervsfremmeinitiativer. Erhvervsudviklingsstrategien kan som udgangspunkt revideres af det tiltrædende Vækstforum, og handlingsplaner er oftest toårige.

På baggrund af en vurdering af de forskellige styrkepositioner i Region Midtjylland har Vækstforum prioriteret en række indsatsområder, inden for hvilke den regionale udvikling skal fokuseres under den nuværende strategi og handlingsplan.

P.t. er der i den gældende handlingsplan defineret otte indsatsområder:

- ▶ Energi og miljø
- ▶ Fødevarer
- ▶ Velfærdinnovation
- ▶ Turisme
- ▶ Innovation og forretningsudvikling
- ▶ Digitalisering
- ▶ Iværksætteri
- ▶ Uddannelse og kompetenceudvikling.

Inden for de enkelte indsatsområder skal der, baseret på Vækstforums strategi og handlingsplaner, udvikles og defineres en række initiativer, der har til formål at opfylde strategiens målsætninger. Der kan ikke igangsættes initiativer i Region Midtjylland, som Vækstforum vurderer, ligger uden for de foruddefinerede indsatsområder.

De regionale midler prioriteres ikke på forhånd til de enkelte indsatsområder, men tildeles på en case by case-basis. En sådan prioritering kan være en udfordring, da de regionale midler i de udvalgte initiativer ofte udgør en mindre del af den samlede finansiering i forhold til statslige midler, strukturfondsmidler og private midler.

5.2 Forprojekt og indstilling

Processen fra handlingsplan frem til indstilling til Vækstforum, hvor forslag til initiativer udtænkes og beskrives, varierer alt efter typen af initiativ og indsatsområdet. Typisk gennemføres der dog et forprojektforløb, hvor Regional Udvikling i samarbejde med faglige eksperter og andre relevante aktører definerer og udformer initiativer, så de er fagligt velfunderede og realiserbare. Det er Vækstforum, der beslutter, hvorvidt et forprojektforløb skal igangsættes. Forslagene til initiativer forelægges ledergruppen i Regional Udvikling og efterfølgende den administrative styregruppe, der vurderer, kommenterer og endelig indstiller initiativet til Vækstforum.

Den administrative styregruppe er en bredt sammensat gruppe bestående af embedsmænd og repræsentanter for medlemmerne af Vækstforum.

I forprojektforløbet overvejes ligeledes finansieringen, herunder hvorvidt der bør indgå strukturfondsmidler (EU-midler). Finansieringsformen kan være med til at "forme" initiativet, idet det f.eks. ikke er muligt at lave initiativer med enkeltvirksomheder uden strukturfondsmidler. I forbindelse med overvejelser omkring finansiering udarbejdes der et første oplæg til budgettet til gennemførelse af initiativet.

Ansvar for overholdelse af udbudsretslige regler og andre juridiske overvejelser ligger hos den administrative styregruppe og hos Regional Udvikling, og disse forhold vil således være afklaret inden indstillingen af et initiativ til Vækstforum.

5.3 Opslag af initiativ

Når Vækstforum har godkendt initiativet fra forprojektforløbet, gennemføres annoncering efter operatører til at gennemføre initiativet. Opslaget formuleres af en tilknyttet sagsbehandler fra Regional Udvikling og lægges op på regionens hjemmeside.

I de tilfælde, hvor der både er regionale midler og strukturfondsmidler, skal ansøgerne indsende ansøgninger til både Region Midtjylland og Erhvervsstyrelsen.

Ansøgninger behandles først i Regional Udvikling, og ved store initiativer kan der tilknyttes et ekspertpanel nedsat af Vækstforum til at bistå i behandlingen af ansøgningerne. Regional Udvikling udarbejder en sagsfremstilling til ledergruppen indeholdende en anbefaling til valg af operatør, budget, finansieringsplan, tid, effekt, aktiviteter m.v. Efter at ledergruppen har behandlet sagsfremstillingen, tilrettes denne og forelægges den administrative styregruppe. Den administrative styregruppe behandler ligeledes sagsfremstillingen, før den forelægges Vækstforum. Efter godkendelse i Vækstforum udarbejdes sagsfremstilling til Regionsrådet indeholdende Vækstforums indstilling. Efter godkendelse i Regionsrådet udarbejdes udkast til en resultatkontrakt med operatøren. I nogle tilfælde er enkelte steps i den beskrevne proces dog slået sammen, således at Vækstforum officielt inddrages på et senere tidspunkt, og så efter en annoncering af operatører.

Hvis en del af finansieringen af initiativet søges dækket af strukturfondsmidler, vil dette medføre, at Erhvervsstyrelsen udfører en legalitetskontrol, således at det sikres, at bl.a. udbudsregler og lignende er blevet overholdt i processen. Denne behandling i Erhvervsstyrelsen kan dog godt tage op til seks måneder, da Erhvervsstyrelsen først officielt må begynde på sin sagsbehandling, når denne er færdigbehandlet i regionen. Typisk vil Regional Udvikling dog inddrage Erhvervsstyrelsen uofficielt på et tidligt tidspunkt, således at evt. større spørgsmål kan afklares og beskrives fyldestgørende, inden initiativet m.v. forelægges Erhvervsstyrelsen.

5.4 Bevillingsskrivelse og resultatkontrakt

Så snart valget af operatør er godkendt, kan resultatkontrakten gøres endelig og underskrives. Herefter kan operatøren gå i gang med initiativet. Erhvervsstyrelsen er fondsmyndighed for strukturfondsmidlerne.

Resultatkontrakten indeholder en skriftlig fremstilling af initiativet samt budget og finansieringsplan. Herover skal der også i resultatkontrakten indgå en række resultatkrav, som der skal laves halvårlig opfølgning på og afslutningsvis i projektet. Resultatkravene defineres i samarbejde mellem sagsbehandleren i Regional Udvikling og operatøren.

5.5 Opfølgning på resultatkontrakt

Den halvårslige opfølgning sker på basis af operatørens egen vurdering af den løbende opfyldelse af resultatkravene og operatørens skriftlige fremstilling af fremdriften i initiativet. Efterfølgende pågår der ofte et møde mellem sagsbehandleren fra Regional Udvikling og operatøren, hvor fremdriften og opfyldelse af resultatkravene drøftes. Typisk vil sagsbehandleren dog også have en meget tæt løbende kontakt med operatøren undervejs i initiativet.

Det kan være vanskeligt undervejs i initiativerne at udarbejde deciderede effektmålinger, da de fleste effekter af initiativerne typisk først kan måles et stykke tid efter afslutningen på de effektskabende aktiviteter.

I de fleste initiativer er der budgetteret med midler til ekstern evaluering, hvilket operatøren er ansvarlig for, bliver udført.

Det er i denne proces, at evt. tilpasninger af projektet for så vidt angår omfang, tid og økonomi bør diskuteres og overvejes, såfremt projektet ikke holder sig inden for rammerne af den oprindelige resultatkontrakt.

I de tilfælde, hvor Vækstforum beslutter, at et initiativ får beskåret sin finansiering, eller projektet stoppes før tid, vil de overskydende midler som udgangspunkt blive tilbageført til den samlede projektpulje, hvorfra midlerne kan disponeres til nye initiativer eller udvidelse af finansieringen til eksisterende initiativer.

I forbindelse med de halvårslige opfølgninger udarbejdes der en samlet konsolideret rapport for de enkelte indsatsområder, der skitserer udviklingen i initiativerne i tekstform. Denne konsoliderede rapport afleveres til Vækstforum og Regionsrådet til brug for deres vurdering og adressering af eventuelle udfordringer i relation til fremdrift, økonomi m.v.

5.6 Afslutning

Når initiativerne afsluttes, skal operatøren indsende et revideret regnskab samt endelig resultatkontrakt til Regional Udvikling. Ud fra dette afholdes der et afsluttende møde mellem operatøren og sagsbehandleren fra Regional Udvikling.

Efterfølgende ophører projektet officielt. En eventuel efterfølgende struktureret opfølgning på de mere langsigtede effekter vil således ikke blive gennemført i projektets regi.

6 Observationer og anbefalinger

6.1 Indledning

I nedenstående beskriver vi vores væsentligste observationer suppleret med konsekvensvurdering og anbefalinger. Observationerne er grupperet efter de anvendte analyseparametre. Nedenstående er ikke en udtømmende liste af alle vores observationer, men alene de observationer, som synes at have en vis væsentlighedsfaktor, og/eller som flere af vores interviewpersoner har angivet som forbedringsforslag.

6.2 Organisation og kompetence

Observation 6.2.1. - Kompetenceanvendelse

Sagsbehandlerne i Regional Udvikling er typisk involveret i hele processen fra udviklingen af initiativet, over godkendelse til udarbejdelse af resultatkontrakt samt efterfølgende opfølgning. I hele processen indgår den samme sagsbehandler i en tæt dialog og et tæt samarbejde med operatøren.

Sagsbehandlerne skal ligeledes dække et stort fagområde, hvor de ud over deres faglige specialviden inden for et givet indsatsområde ligeledes skal mestre udbudsretlige regler, bevillingsmæssige forhold, krav til ansøgninger, budgetlægning, økonomisk opfølgning og projektledeelse/-opfølgning.

Konsekvensvurdering

Idet sagsbehandlerne er involverede i initiativerne fra start til slut, er der en risiko for, at den nødvendige uafhængighed i forhold til at udføre kontrolrollen kan påvirkes.

I forhold til den løbende opfølgning på økonomi og fremdrift kan det således være en udfordring både at skulle opbygge og vedligeholde en samarbejdsrelation til operatøren samtidig med periodisk at skulle foretage en kritisk kontrol af bl.a. budgetoverholdelse og opfølgning på resultatkravene.

Herudover kan det også være en risiko, at sagsbehandlerne grundet manglende rutine i en eller flere af arbejdsgangene ikke er fortrolig med udførelsen af alle opgaver, hvilket kan påvirke såvel kvaliteten som ressourceforbruget.

Samtidig vil visse af opgaverne kun blive udført periodisk, f.eks. halvårlig projektopfølgning, hvorfor opgaveudførelsen præges af egenudviklede vaner og rutiner frem for en optimeret og struktureret udførelse.

Endelig forudsætter forholdet, at sagsbehandlerne vedligeholder et højt kompetenceniveau inden for en række forskellige fagområder, hvilket kan være vanskeligt at realisere i praksis. Konsekvensen vil igen være en manglende ensartethed, kvalitet og optimering i udførelsen af visse opgaver med risiko for en ikke-optimal ressourceanvendelse og mangler i opgaveudførelsen.

Anbefaling

Det anbefales, at sagsbehandlerne assisteres af anden uafhængig medarbejder fra Regional Udvikling i forhold til den løbende økonomiske opfølgning på resultatkrav. Alternativt kunne det overvejes at uddanne deciderede projektcontrollere i en assisterende projektopfølgningsfunktion.

Dette ville understøtte, at de fagligt specialiserede sagsbehandlere kunne fokusere deres indsats på aktiviteter, hvor deres faglige kompetence blev anvendt bedst muligt, eksempelvis i processen vedrørende udvikling og præcisering af nye initiativer, vurdering af ansøgninger samt den løbende dialog og sparring med operatørerne.

Det kunne således undersøges, hvorvidt der er gevinster ved at udvikle en større specialisering inden for de opgaver, der skal udføres af sagsbehandlere. Således kan der anvendes sagsbehandlere med en høj faglig kompetence inden for indsatsområderne, primært i projektudviklings-, indstillings- og godkendelsesfasen, mens opfølgningen på projekter udføres af deciderede projekt-

controllere, der har høj kompetence inden for økonomisk opfølgning, risikorapportering, projektopfølgning og -ledelse. Disse projektcontrollere kunne med fordel udvikle deres metoder og værktøjer gennem læring af best practices fra de eksterne midtvejsevalueringer.

Input

En anden region har gode erfaringer med, at de halvårslige opfølgninger udarbejdes af to sagsbehandlere med forskellige kompetencer. Den ene sagsbehandler har en dyb faglig kompetence inden for det givne indsatsområde og fokuserer i sin opfølgning på milepæle, resultater og effekter, mens den anden sagsbehandler har kompetencerne til at kunne gennemføre en grundig opfølgning på den økonomiske og budgetmæssige del.

6.3 Processer og kontroller

Observation 6.3.1 - Fælles drejebog

Der foreligger ikke en operationel drejebog inkl. projektmodel for hele procesforløbet, der struktureret og gennemskueligt beskriver de væsentligste processer og aktiviteter relateret til de enkelte faser i hele projektforløbet - eksempelvis procesbeskrivelser for statusopfølgning og projektafslutning, herunder hvem der udfører hvad hvornår og hvordan, inkl. fælles værktøjer, retningslinjer m.v.

Der synes heller ikke at være etableret en understøttende struktur for procesejerskab, der fastlægger, hvem der er procesejer på hvilke processer, herunder definerer, hvad rollen som procesejer indebærer i forhold til vedligehold og optimering.

Konsekvensvurdering

Udførelsen af processer og aktiviteter bliver personafhængig og uensartet, hvorfor der mangler gennemsigtighed, i forhold til hvem der gør hvad hvornår. Risikoen er således egenudviklede, resourcekrævende og evt. mangelfulde processer og arbejdsgange, der ikke overholder fælles gældende retningslinjer og politikker. Forholdet vil ligeledes kunne medføre svingende kvalitetsniveau i det udførte arbejde. Samtidig bliver fejlidentifikation og fejlretning vanskeligere, ligesom der ikke er etableret et fælles procesgrundlag, der kan anvendes til at identificere og gennemføre forbedringsinitiativer.

Anbefaling

Det anbefales at udarbejde en drejebog inkl. fælles projektmodel, dækkende alle hovedfaser i procesforløbet, hvori fælles processer, aktiviteter, ansvar og frekvens er beskrevet, suppleret med adgang til fælles retningslinjer, guidelines, skabeloner m.v.

Drejebogen anbefales suppleret med etablering af en procesejerstruktur, således drejebogen og dens indhold løbende vedligeholdes og justeres i henhold til gældende praksis.

Observation 6.3.2 - Kontrol af udbetaling

I initiativer finansieret både af regionale midler og strukturfondsmidler skal udbetalingen baseres på en ligelig fordeling mellem regionale midler og strukturfondsmidler. Det er dog muligt at få foretaget udbetaling af regionale midler, uden at der samtidig er ansøgt om udbetaling af tilsvarende strukturfondsmidler.

Årsagen til, at operatører søger udbetaling hos regionen, er, at de regionale midler er nemmere og hurtigere at få udbetalt. Samtidig er det muligt at få de regionale midler forudbetalt, hvilket har en stor likviditetsmæssig betydning for operatørerne.

Konsekvensvurdering

Risikoen ved forholdet er, at operatørerne udelukkende søger om udbetaling af de regionale midler, selvom der indgår strukturfondsmidler i finansieringsplanen. Alternativt at operatørerne får udbetalt for høje beløb i forhold til de ansøgte strukturfondsmidler.

Dette kan medføre, at Region Midtjylland risikerer at overfinansiere visse initiativer, hvilket er særligt uhensigtsmæssigt, såfremt et initiativ stoppes før tid, og regionen dermed bærer en uforholdsmæssig stor del af de tabte midler.

Anbefaling

Det anbefales, at der i Regional Udvikling etableres kontroller, der sikrer, at udbetaling af regionens egne midler til operatørerne først finder sted, når det er dokumenteret, at der samtidig er ansøgt om et tilsvarende beløb fra strukturfondsmidlerne.

Dette kunne bl.a. opnås ved enten at kræve, at operatørerne skal medsende dokumentation for deres ansøgning af strukturfondsmidlerne, og/eller at Region Midtjylland får kiggeadgang til Erhvervsstyrelsens styringsværktøj "PRV", hvori operatørernes ansøgning om udbetaling af strukturfondsmidler vil fremgå.

Observation 6.3.3 - Effektmålinger

Det er meget vanskeligt at foretage løbende effektmåling i projekternes levetid, da mange effekter først er målbare efter initiativets projektmæssige afslutning.

Samtidig er det observeret, at der ikke er tilrettelagt en struktur for, hvorledes der skal foretages effektmålinger i igangværende initiativer.

På projekter, der udelukkende er finansieret med regionale midler, registreres der ikke systematisk oplysninger vedrørende de deltagende virksomheder, f.eks. CVR- eller P-numre. Dette gør, at det ikke er muligt at foretage en efterfølgende effektmåling.

Konsekvensvurdering

Forholdet medfører risiko for, at der sker udbetaling af midler helt uafhængigt af, hvorvidt initiativet har haft den ønskede og forventede effekt. Således risikeres, at operatøren har sit primære fokus på at få afsluttet projektet til tiden og at få sit forbrug dækket frem for at fokusere på, hvorvidt projektets output har medført de forventede effekter, som var den primære årsag til regionens godkendelse.

Anbefaling

Det anbefales, at det overvejes at forlænge projektperioderne, så det er muligt at udføre effektmålinger inden for initiativets samlede levetid, dvs. at projektperioden strækker sig ud over initiativets formelle afslutning. Idet effektmålingerne både kan foretages, mens initiativet er i gang og efter initiativets afslutning, bør der tilrettelægges en struktur, der beskriver, hvorledes og hvornår der kan foretages realistiske effektmålinger af igangværende initiativer. Et andet alternativ var at lade en del af udbetalingen afhænge af, hvorvidt effektmål er blevet realiseret eller ej.

Herudover anbefales det også, at der etableres en systematisk registrering af CVR- og P-numre på alle deltagende virksomheder i initiativer, der alene er finansieret af regionale midler. Derved skabes datagrundlaget for at kunne gennemføre effektmåling efterfølgende, f.eks. via statistikdatabaser som Danmarks Statistik.

Observation 6.3.4 - Budgetperioder

Det er observeret, at budgetperioderne i den økonomiske statusopfølgning på initiativer er forskellig:

- ▶ For strukturfondsmidler er budgetperioden halvårlig
- ▶ For regionale midler er budgetperioden helårlig.

Herudover er der en forskel i budgetskabelonen alt efter typen af midler.

Konsekvensvurdering

Forholdet medfører, at den økonomiske statusopfølgning for operatørerne er ekstra ressourcekrævende, idet der skal udarbejdes særskilte budgetter.

Anbefaling

Det anbefales, at det vurderes, hvorvidt der kan foretages en tilpasning af budgetperioderne i den økonomiske rapportering, herunder udarbejdelse af en fælles budgetskabelon til brug for såvel strukturfondsmidler som regionale midler.

Observation 6.3.5 - Eksterne evalueringer

Midler til afholdelse af eksterne evalueringer af initiativer er typisk en del af kontrakten med operatøren, således det er operatørens ansvar at få beskrevet, bestilt og gennemført den eksterne evaluering.

Den eksterne evaluator betales således af operatøren af det initiativ, der skal evalueres.

Konsekvensvurdering

Forholdet kan medføre risiko for, at den eksterne evaluering ikke vil blive udført så kritisk, fuldstændigt, uafhængigt og objektivt, som den kunne. Årsagen er, at operatøren har været med til at fastsætte evalueringens omfang og vilkår.

Anbefaling

Det anbefales, at regionen i stigende grad er ansvarlig for de eksterne evalueringer, herunder står for beskrivelse af evalueringsopgaven, bestilling og betaling af de eksterne evalueringer. Dette vil understøtte en kritisk, uafhængig og objektiv evalueringsproces.

Input

Hos anden region har regionen med fordel selv taget ansvaret for at få beskrevet, bestilt og betalt eksterne evalueringer. Dette har bl.a. medført stordriftsfordele (bedre priser) i forhold til de eksterne evaluatore og sikret et "armslængde"-princip, resulterende i mere værdiskabende og kritiske evalueringer. Evalueringerne har bl.a. i stigende grad kunnet anvendes som grundlag til at foretage ændringer i de enkelte initiativer.

6.4 Teknologi og systemer

Observation 6.4.1 - Fælles ansøgning

Når operatører skal sende ansøgninger på annoncering, indeholdende såvel regionale som strukturfondsmidler, er det p.t. sådan, at der skal fremsendes to særskilte ansøgninger: én til Region Midtjylland og én til Erhvervsstyrelsen. Derefter er processen, at ansøgningen først behandles hos Region Midtjylland, og først når ansøgningen er godkendt her, igangsættes godkendelsesforløbet hos Erhvervsstyrelsen.

Region Midtjylland og Erhvervsstyrelsen benytter sig af en forskellig ansøgningsskabelon, budgetskabelon, it-værktøjer m.v., hvilket besværliggør ansøgningsprocessen for mulige operatører. Ansøgninger om strukturfondsmidler foregår elektronisk via TAS-systemet, mens ansøgninger til Region Midtjylland modtages i Word-format pr. e-mail, hvorefter de journaliseres.

Konsekvensvurdering

Det faktum, at der skal udarbejdes to særskilte ansøgninger i forskellige systemer og via forskellige skabeloner, medfører et øget ressourceforbrug hos operatørerne.

Anbefaling

Det anbefales, at der etableres en fælles ansøgningsskabelon, der understøttes af et fælles it-system, hvor operatørerne kan indsende en samlet ansøgning til både regionale midler og strukturfondsmidler. Herigennem kan administrationsbyrden for operatørerne lattes.

Observation 6.4.2 - Sammenhængende systemunderstøttelse

En række processer relateret til ansøgnings- og opfølgingsfasen er manuelle. Eksempelvis indsendes ansøgninger og resultatkontrakter til Regional Udvikling i Word-filer, der herefter omdannes til pdf-format og journaliseres.

Herudover synes der at mangle integration mellem de anvendte it-systemer. F.eks. oprettes alle sager manuelt i Bevillingssystemet på baggrund af ansøgningerne i Word. Derudover er der ingen integration mellem Bevillingssystemet og statusrapporteringerne fra operatørerne, hvorfor udbetalingerne fra Bevillingssystemet foretages manuelt.

Derudover er der ingen systemunderstøttelse til sagsbehandlerens projektstyring, der eksempelvis sikrer overholdelse af væsentlige deadlines (eksempelvis via alert-funktion), baseret på sagsbehandlerens opdaterede tidsplaner for de enkelte initiativer, og som understøtter opfølgning på resultatkontrakter.

Herudover er processen i relation til udarbejdelse af den konsoliderede rapportering til Vækstforum ressourcerævende, idet processen er baseret på en manuel konsolidering af en række Word-dokumenter fra de forskellige indsatsområder.

Konsekvensvurdering

Konsekvensen af manuelle arbejdsgange og manglende systemintegration er et øget ressourceforbrug til udførelsen af opgaverne, ligesom risikoen for manuelle fejl forøges. Manglende systemunderstøttelse gør det samtidig vanskeligt at danne sig et overblik over igangværende initiativers status, fremdrift og udfordringer, hvorfor væsentlige forhold kan blive overset og dermed ikke få den fornødne opmærksomhed.

Anbefaling

Det anbefales, at der etableres en sammenhængende systemunderstøttelse, der sikrer et effektivt og intelligent samspil mellem ansøgningsproces, resultatkontrakter, periodisk opfølgning og udbetaling.

Dette vil skabe grundlaget til at reducere ressourceforbruget, reducere antallet af fejlkilder, skabe overblik og understøtte en effektiv projektadministration.

Input

Erfaringer fra en anden region har vist, at de via et tilrettet CRM-system har etableret en systemunderstøttelse, hvor data kun indtastes én gang i forbindelse med ansøgninger. Herefter registreres alle væsentlige data på det enkelte projekt i systemet, eksempelvis i form af stamdata, projektmaterialer, opfølgninger, udbetalinger, vurderinger, noter fra sagsbehandlere, referater fra møder m.v.

6.5 Retningslinjer og politikker

Observation 6.5.1 - Implementering af retningslinjer

Udarbejdede fælles retningslinjer og regelsæt bliver ikke anvendt konsistent og ensartet hos Regional Udvikling. De fælles retningslinjer er således ikke tilstrækkeligt kommunikeret og implementeret, hvorfor der opstår forskellig praksis og lokale fortolkninger på tværs af initiativerne. Der synes at være uklarhed omkring, hvilke retningslinjer der eksisterer og er gældende, herunder tilgængeligheden af disse.

Eksempler på områder, hvor der mangler tilstrækkelig implementering og anvendelse af de fælles retningslinjer/regelsæt:

- ▶ Kriterier for forudbetalinger til initiativer.
- ▶ Regler for udbetaling (herunder hvornår disse må fraviges).
- ▶ Anvendelse af ekstern evaluering i initiativer - eksempelvis i relation til initiativernes økonomiske størrelse, tid, effekter, initiativtype m.v.
- ▶ Håndtering af ændringer og tilpasninger i resultatkontrakter (tid, økonomi, scope m.v.), herunder konsekvenser samt bagatelgrænser for godkendelse af ændringer i Vækstforum.
- ▶ Håndtering af underforbrug i initiativer, herunder hvornår et underforbrug kan omdisponeres inden for samme initiativ, eller hvorvidt beløbet skal returneres til den samlede bevillingspulje (tilbageløb).
- ▶ Vækstforums kriterier for godkendelse/afvisning af forslag til initiativer, herunder eventuel vægtning af kriterierne.
- ▶ Retningslinjer vedrørende indhold og omfang af operatørens statusopfølgning, eksempelvis i forhold til, hvor meget prosadelen forventes at fylde.
- ▶ Retningslinjer for, hvordan projektafslutning skal gennemføres, herunder hvad operatøren forventes at aflevere/dokumentere.
- ▶ Omfang og indhold af operatørernes indberetning af best cases til Regional Udvikling.

Konsekvensvurdering

Manglende implementering og kommunikation af fælles retningslinjer kan medføre, at der tages forkerte eller mangelfulde beslutninger, der kan påvirke tid, økonomi og kvaliteten af forventede effekter. Desuden vil sagsbehandlingen blive udført ud fra en lokal og egenudviklet praksis og regler, hvilket kan medføre uensartede og uhensigtsmæssige arbejdsgange samt en øget ressourceanvendelse til en eventuel fejlidentifikation og -retning.

Anbefaling

Det anbefales, at det sikres, at udarbejdede fælles retningslinjer bliver ordentlig implementeret, herunder at der sikres den rette kommunikation og tilgængelighed. Dette vil understøtte en ensartet, gennemsigtig og optimeret sagsbehandling. Dette sikrer også større klarhed og konsistens i forhold til beslutninger for såvel sagsbehandlere som operatører.

Input

Hos anden region har man implementeret en fælles politik for midtvejsevaluering: Der udføres ekstern midtvejsevaluering på alle initiativer over 1,5 mio. kr., og som varer mere end to år.

Observation 6.5.2 - Standard for indstilling

Der synes ikke at være en fast defineret standard for indstilling af initiativer til Vækstforum, som er kendt af operatører. En sådan standard kunne eksempelvis indeholde en skabelon, der fastlægger indhold, forventet omfang af indstillingen og krav til projektbeskrivelsens indhold. Derudover skulle de enkelte interessenters roller og ansvarsområder fastlægges i forhold til indstillingen af initiativer.

Vi har således erfaret, at processen fra handlingsplan til indstilling kan være yderst ressourcekrævende med en række tilbageløb, der bunder i uklarheder omkring indstillingens form og indhold samt rollefordelingen mellem interessenterne.

Konsekvensvurdering

Manglende standard for indstilling, herunder en uklar rolle- og ansvarsbeskrivelse for indstillingsprocessen, kan medføre et ressourcekrævende forløb for såvel operatør som Regional Udvikling. Dette forhold kan medføre, at mulige mindre operatører ikke ønsker eller har de nødvendige ressourcer til at indgå i indstillingsprocessen.

Anbefaling

Derudover anbefales det, at der udarbejdes en fælles standard for indstilling af projekter til Vækstforum, som også er kommunikeret til operatører. Standarden bør som minimum fastlægge indhold, omfang og krav til projektbeskrivelse. Dette vil reducere ressourceforbruget og optimere indstillingsprocessen for såvel Regional Udvikling som operatører. Samtidig vil et fælles format ligeledes sikre en effektiv behandling af indstillingerne i Vækstforum.

Input

Erfaringer fra anden region viser, at det har haft en gavnlig effekt, at regionen i processen frem til endelig indstilling har fokuseret på at agere mere som løsningsorienteret sparringspartner frem for sagsbehandler, herunder at regionen har kunnet yde rådgivning i forhold til regler for ansøgninger, fortolkning af regler m.v.

Observation 6.5.3 - Resultatkrav

I gennemgangen af eksempler på resultatkontrakter har vi observeret en manglende/uensartet anvendelse af SMART-modellen til brug for fastlæggelse af resultatkrav. SMART-modellen skal anvendes i forbindelse med fastlæggelsen af resultatkrav, jf. Vejledning til resultatkontrakter udarbejdet af Regional Udvikling.

SMART-modellen medfører, at resultatkrav skal være:

- ▶ S Specifikt - Konkret, utvetydigt formuleret, fokuseret og klart defineret.
- ▶ M Målbart - Et mål skal være målbart, herunder definition af, hvad målet er.
- ▶ A Accepteret - Enighed om målet blandt de vigtigste aktører og i målgruppen.
- ▶ R Realistisk - Er det sandsynligt, at målet kan nås med de ressourcer, der er til rådighed.
- ▶ T Tidsafgrænset - Hvornår skal det måles, om målet er nået?

Vi har identificeret resultatkrav inkl. målemetoder, der ikke var specifikke, entydige og målbare, og som manglede tidsafgrænsning for, hvornår det skal måles, om målet er nået. Dette medfører eksempelvis, at visse resultatkrav åbner op for fortolkninger, hvilket vanskeliggør processen.

I nedenstående gives eksempler på konkrete resultatkrav fra resultatkontrakter, som ikke overholder SMART-modellen. Det bemærkes, at eksemplerne stammer fra udvalgte stikprøver af resul-

tatkontrakter, hvorfor det ikke nødvendigvis giver et retvisende billede af den samlede projektpor-
tefølje.

Resultatkrav 1: *"Materialer samles og digitaliseres"* - kravet er ikke specifikt, entydigt eller mål-
bart, idet det er uklart, hvilke materialer der er tale om. Desuden mangler tidsangivelse for, hvor-
når det skal måles, om målet er nået.

Resultatkrav 2: *"Undervisningsplan for et teknologiforløb, der udvikler faglig dygtighed/talent for
htx-elever"* - kravet er ikke målbart, idet det ikke er defineret, hvad undervisningsplanen skal in-
deholde, og hvorvidt det skal være godkendt og af hvem. Samtidig mangler tidsangivelse af, hvor-
når det skal måles, om målet er opnået.

Resultatkrav 3: *"Der udvikles, afprøves, dokumenteres og vurderes nye former og metoder til
markedsføring, kontakt og rekruttering af virksomheder og til samarbejde mellem virksomheder og
forskere"* - Kravet er ikke konkret og ej heller målbart. Desuden mangles tidsangivelse af, hvornår
målet forventes nået.

Resultatkrav 4: *"Det virtuelle studentershus målrettes studerende ved de videregående uddannel-
sesinstitutioner i regionen og på tværs af brancheområder"*.

Tilhørende målemetode: *"Brugernes uddannelsesmæssige baggrund er bredt repræsentativ for de
regionale udd. institutioner"*.

Kravet er ikke konkret og uklart defineret. Kravet er ikke umiddelbart målbart, og der mangler
tidsafgrænsning.

Resultatkrav 5: *"Det virtuelle studentershus skal etablere en virtuel mentorordning. Mentorerne
skal have branchespecifikke, faglige og forretningsmæssige stærke kompetencer"*.

Tilhørende målemetode: *"Antal mentorer og deres fagområder"*.

Kravet er ikke specifikt og klart defineret. Der mangler tidsafgrænsning, og det er ikke målbart,
idet der mangler en angivelse af, hvornår målet er nået.

Derudover bemærkes, at der i visse resultatkontrakter ikke er defineret resultatkrav til realisering
i alle rapporteringsperioder. Således kan der forekomme statusrapporteringer, hvor ingen resul-
tatkrav forventes realiseret.

Smileys i statusopfølgningen

Derudover har vi observeret en manglende konsistens i operatørernes forståelse og anvendelse af
smileys i statusopfølgningen, hvorfor denne i høj grad baseres på subjektive skøn. Eksempelvis er
det uklart for operatører, hvorvidt der kan anvendes en glad smiley for et resultatkrav, der følger
planen, men som ikke er opnået endnu, eller om der først kan anvendes en glad smiley, når resul-
tatkravet er endeligt opfyldt. Anvendelse af resultatkrav, der ikke er entydige, målbare, og som
åbner for fortolkninger, gør det ligeledes vanskeligere at anvende smiley-ordningen.

I tilknytning hertil synes det uklart, hvad konsekvensen er i forhold til smiley-vurderingerne.

Konsekvensvurdering

Manglende anvendelse af SMART-modellen i forbindelse med resultatkrav i resultatkontrakter gør
det vanskeligt at lave konkrete og målbare opfølgninger på, hvorvidt projektet har den fornødne
fremdrift og leverer i henhold til planen. Uklare resultatkrav åbner op for fortolkninger, og status-
opfølgning bliver procesorienteret frem for resultatorienteret. Projektets reelle status og fremdrift
bliver således vanskelig at vurdere, herunder rettidigt at identificere mulige udfordringer. Dette
manglende grundlag for at kunne vurdere projektets fremdrift og status understøttes endvidere
af, at der for visse rapporteringsperioder kan mangle resultatkrav, hvor der kan måles på en for-
ventet realisering.

Manglende definitioner på og ensartet anvendelse af smileys i resultatkontrakter skaber et uklart
datagrundlag for at vurdere projektets reelle fremdrift og situation. En manglende konsekvens ved
dårlige smileys, eksempelvis i forhold til udbetalinger, gør det ligeledes uklart, hvorvidt smileys er
valide indikatorer for projektets status.

Anbefaling

Vi anbefaler, at man konsistent anvender SMART-modellen i forbindelse med udarbejdelse af resultatkrav i resultatkontrakter med fokus på at gøre disse entydige, målbare og med fastlagte tidsangivelser for, hvornår der kan måles på, hvornår målet er opnået. Det anbefales, at alle resultatkrav skal kunne dokumenteres. Samtidig vil vi anbefale, at man tilstræber at sikre, at der for alle rapporteringsperioder er fastlagt resultatkrav, der kan måles på, i lighed med opfølgningen på strukturfondsmidler.

Vi anbefaler også, at det vurderes, hvorvidt skabelonen og proceduren for opfølgningen på strukturfondsmidler vil kunne anvendes af regionen. Derved vil operatøren alene skulle udarbejde en statusopfølgning.

Input

Hos anden region har man valgt, at regionens egen opfølgning tager udgangspunkt i opfølgningsskabelonen til brug for strukturfondsmidler, således at operatøren alene skal udarbejde en opfølgning, i samme skabelon og via samme system (PRV-systemet). I skabelonen skulle det være muligt at indarbejde regionsspecifikke mål.

Ved fortsat anvendelse af resultatkontrakten anbefaler vi, at der udarbejdes mere detaljerede retningslinjer for operatørernes anvendelse af smileys, herunder hvorledes smileys bør anvendes i forhold til såvel igangværende som afsluttede resultatkrav. I den relation bør det vurderes, hvorvidt konsekvenserne ved dårlige smileys er tilstrækkelige, eksempelvis i forhold til udbetalinger.

Observation 6.5.4 - Statusopfølgning på initiativer

Der foreligger ikke en formaliseret og operationel guideline/tjekliste til brug for statusopfølgning af initiativer inkl. økonomien. Formen og indholdet af statusopfølgningen på resultatkontrakten synes derfor i høj grad at være personafhængig, alt efter hvilken sagsbehandler der udfører opgaven.

Konsekvensvurdering

Den manglende guideline/tjekliste kan medføre en øget risiko for, at statusopfølgningen bliver mangelfuld, og dermed overses væsentlige risici, hvorfor disse ikke bliver adresseret rettidigt.

Vi har således forstået, at der har været initiativer, hvor det sent i forløbet er blevet opdaget, at initiativer enten ikke vil kunne gennemføres inden for budgettet, eller alternativt at initiativet ville få et væsentligt underforbrug.

Anbefaling

Det anbefales, at den nævnte guideline/tjekliste udarbejdes, og at denne indeholder, hvad en statusopfølgning på resultatkontrakten som minimum bør adressere, eksempelvis i forhold til dokumentationskrav til operatøren; evt. krav til stikprøvekontroller; faste agendapunkter ved opfølgningsmøder med operatøren; krav til, hvad den økonomiske opfølgning skal indeholde; risikofaktorer, der skal rapporteres videre til Vækstforum m.v.

6.6 Beslutningsgrundlag

Observation 6.6.1 - Fremdrift vs. udbetaling

Den løbende halvårslige opfølgning på initiativernes fremdrift i form af status på milestones/leverancer har ingen formaliseret sammenhæng til regionens udbetaling af midler eller evt. tilretning af budget for initiativet. I stedet beror sådanne økonomiske tilretninger på en subjektiv vurdering fra den enkelte sagsbehandler og dennes leder. Udbetalingen af regionale midler baseres på dokumenteret forbrug i opfølgningen, men forbruget vurderes ikke op imod en målbar og dokumenteret faktisk status på milestones/leverancer.

Konsekvensvurdering

Der er risiko for, at der udbetales midler til projekter, uafhængigt af den reelle fremdrift i initiativet. Hermed kan der ske en overbetaling af midler, hvilket kan medføre, at der sker tilbageløb til den samlede pulje på et senere tidspunkt.

Samtidig nedjusteres incitamentet for operatøren til at fokusere på at skabe den nødvendige og aftalte fremdrift i initiativet, idet udbetaling ikke er direkte afhængig heraf.

Anbefaling

Det anbefales, at der udarbejdes en leveranceplan med indbyggede målbare og dokumenterede milepæle for hvert initiativ, hvortil udbetalingen af midler er tilknyttet. Således skabes der en objektiv sammenkobling af økonomi og fremdrift i initiativer, hvilket medfører større gennemsigtighed, i forhold til hvornår udbetalinger finder sted, herunder hvornår der skal ske tilretninger i udbetalingsplanen og evt. budgettet. Dette vil ligeledes sikre en løbende vurdering af den faktiske fremdrift op imod det faktiske forbrug og understøtte rettidig identifikation af forventet over-/underforbrug.

Observation 6.6.2 - Konsolideret rapportering

På grundlag af de udførte halvårslige opfølgninger på initiativer udarbejdes der en konsolideret rapportering til Vækstforum. Denne rapportering vurderes at være yderst teksttung og er struktureret således, at det er vanskeligt at få et hurtigt samlet overblik, herunder at identificere de kritiske forhold, der bør adresseres i Vækstforum.

Konsekvensvurdering

En uigennemskuelig rapportering til Vækstforum øger risikoen for, at kritiske forhold ikke drøftes og adresseres rettidigt. Forholdet kan også have som konsekvens, at drøftelser i Vækstforum vedrørende opfølgning på initiativer bliver mere overfladiske, idet det er vanskeligt og ressourcekrævende for medlemmerne af Vækstforum at skabe sig det nødvendige indblik til at indgå i en mere detaljeret drøftelse.

Forholdet gør det desuden vanskeligt for medlemmerne af Vækstforum at tilegne sig den nødvendige indsigt i initiativernes udfordringer og dermed udnytte tendenser, risikofaktorer og erfaringer fra initiativ til initiativ.

Anbefaling

Den konsoliderede rapportering til Vækstforum bør gøres mere gennemskuelig for medlemmerne, så de hurtigt og effektivt får det nødvendige overblik og kan identificere de risici og udfordringer, de bør fokusere på og adressere.

Konkret kunne der indføres grafiske indikatorer (f.eks blinklys: rød, gul, grøn) til angivelse af initiativernes samlede performance på fastlagte og relevante parametre. Disse parametre kunne eksempelvis være økonomi, tid, kvalitet, effekt eller lignende. I den relation skal der være fastlagt klare definitioner af, hvornår et projekt kan vurderes som værende rødt, gult eller grønt.

Observation 6.6.3 - Beslutningskriterier

Vi har observeret, at der ikke foreligger godkendte, dokumenterede og vægtede beslutningskriterier i forbindelse med såvel Vækstforums drøftelser og beslutning vedrørende indstillede projekter som i sagsfremstillings- og godkendelsesproces vedrørende indkomne ansøgninger fra operatører.

Derudover har vi erfaret, at der i Vækstforum ikke er foretaget en decideret prioritering af de otte indsatsområder, eksempelvis i forhold til at sikre et vist minimumsantal af initiativer inden for alle indsatsområderne.

Konsekvensvurdering

Det forhold, at der ikke foreligger dokumenterede og vægtede beslutningskriterier, gør, at vurderings- og beslutningsprocesserne primært baseres på subjektive skøn. Dette giver en risiko for, at der sker en uhensigtsmæssig frasortering af initiativer i forprojekt- og/eller sagsfremstillingsfasen såvel som i Vækstforum. Herudover gør de manglende synlige beslutningskriterier anvendt i sagsfremstillingen det vanskeligt for Vækstforum at udfordre indstillinger til initiativer.

Herudover giver den manglende prioritering af indsatsområderne en risiko for, at initiativerne godkendes efter "først til mølle"-princippet, hvilket kan medføre en vis tilfældighed i omfanget af initiativer inden for de enkelte indsatsområder. Således risikeres det, at enkelte indsatsområder ikke får det fornødne fokus og aktivitetsniveau. Samtidig medfører observationen, at omfordelingen af eventuelle tilbageløbsmidler ligeledes foregår på et "først til mølle"-princip.

Anbefaling

Vi anbefaler, at der udarbejdes vægtede beslutningskriterier for såvel indstillings- og sagsfremstillingsprocessen som den endelige beslutning i Vækstforum.

Input

Hos anden region anvendes syv fastlagte beslutningskriterier, som hvert projekt scores ud fra. Projektets scoring på hvert beslutningskriterium samt begrundelsen herfor er en del af projektets sagsfremstilling. Derved kan Vækstforum vurdere og udfordre scoren af de enkelte beslutningskriterier. Eksempler på de anvendte beslutningskriterier er: Relevans, Effekt, Nyhedsværdi, Omkostningseffektivitet, Sammenhængskraft, Gennemførlighed m.v.

Herudover anbefales det, at der foretages en overordnet prioritering af indsatsområderne med henblik på at sikre, at der er det nødvendige og forventede aktivitetsniveau inden for alle indsatsområder. Samtidig understøtter dette en gennemsigtighed i, hvorledes midlerne fordeles indsatsområderne imellem, bl.a. i forhold til puljen af tilbageløbsmidler.

Observation 6.6.4 - Nuanceret beslutningsgrundlag

Vi har erfaret, at når indstillinger/sagsfremstilling vedrørende potentielle initiativer forelægges Vækstforum, er disse ofte entydige og indeholder således kun **en** mulighed, hvortil Vækstforum kan sige ja eller nej. Der er således ikke opstillet alternativer med tilhørende konsekvensvurderinger af de enkelte alternativer.

Der savnes fra Vækstforum et mere nuanceret beslutningsgrundlag.

Konsekvensvurdering

Konsekvensen af vores observation er, at Vækstforum har svært ved i fællesskab at kunne diskutere og udfordre indstillinger/sagsfremstillinger, idet der mangler gennemskuelighed i forhold til mulige alternativer og i forhold til de beslutninger, som er blevet taget i processen inden forelæggelse i Vækstforum.

Herved opstår der en risiko for, at Vækstforum godkender initiativer på basis af et ufuldstændigt beslutningsgrundlag og uden kendskab til eventuelle alternativer.

Anbefaling

Det anbefales, at indstillinger/sagsbehandlinger fremadrettet kort, præcist og overskueligt beskriver og konsekvensvurderer mulige alternativer, herunder adresserer alternativernes forudsætninger/fordele/ulemper m.v.

Observation 6.6.5 - Vurdering af operatører

Vi har erfaret, at Region Midtjylland til hvert af indsatsområderne har en række udvalgte og tilbagevendende operatører, der bl.a. trækkes på i forbindelse med forprojekter. Disse operatører vil dermed typisk også være oplagte bydere på projekterne.

Der synes dog ikke at være en periodisk revurdering af disse tilbagevendende operatører i indsatsområderne med henblik på at identificere nye mulige operatører.

Konsekvensvurdering

Forholdet medfører risiko for, at regionen overser mulige nye og kompetente operatører, som samtidig kunne være med til at udfordre de eksisterende operatører. Samtidig øges risikoen for, at valget af operatører baseres på en historisk betinget automatik frem for en egentlig sondering af markedet efter den bedst egnede operatør.

Anbefaling

Det anbefales, at Region Midtjylland etablerer en periodisk proces, hvor regionen forholder sig til de operatører, som typisk anvendes i de forskellige indsatsområder, med henblik på om disse operatører med fordel kunne suppleres af yderligere operatører.