

OPTIMERING AF LAG- ORDNINGERNE

Indsatser til reduktion af
gennemløbstider i sagsbehandlingen
på LAG-ordningen

Samlet afrapportering

August 2013

Overzicht over Indhold

1.	Ledelsesresume	s. 3
2.	Læsevejledning	s. 4
3.	Projektets baggrund og formål	s. 5
4.	Projektets tilgang	s. 6
5.	Diagnose og løsningstiltag	s. 7
6.	Forslag til færdiggørelse/implementering	s. 10
7.	Beskrivelse af anbefalede løsninger	
	• Indsatsområde 1: Forenkle regelgrundlag	s. 12
	• Indsatsområde 2: Etablere entydig samlet organisering	s. 32
	• Indsatsområde 3: Forbedre ansøgninger	s. 46
	• Indsatsområde 4: Optimere sagsbehandlingsproces	s. 62
	• Indsatsområde 5: Styrke planlægningen	s. 83
	• Indsatsområde 6: Afklare organisering og kompetencer i NAER	s. 94
8.	Appendiks	s. 104

1: Ledelsesresume

Projektforløbets formål

PA Consulting Group (PA) har i tæt samarbejde med ledelse og medarbejdere fra NaturErhvervstyrelsen (NAER) og Ministeriet for By, bolig og landdistrikter (MBBL) inden for LAG-området gennemført et projektforløb med det formål at skabe en omkostningseffektiv og korrekt administration af LAG – dvs. sikre at tilsagnsmidler tilgår ansøger korrekt med kortest mulige gennemløbstid samt lavest mulige administrative omkostninger forbundet med ordningerne. Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid var, da projektet blev indledt på ca. 203 dage.

Projektet blev indledt med en kortfattet analysefase, som identificerede og prioriterede de væsentligste årsager til niveauet på de nuværende sagsbehandlingstider. Denne viste, at sagsbehandlingstiderne skyldtes en række forskelligartede årsager. Dette gælder blandt andet et komplekst regelgrundlag, som er tidskrævende for såvel sagsbehandlere som ansøgere, et højt fejlniveau i ansøgningerne som skabte mange tilbageløb og spildtid samt en utilstrækkelig og ineffektiv planlægning og styring af sagsbehandlingen.

Projektets anbefalinger

Projektet identificerede med afsæt i de prioriterede udfordringer seks indsatsområder:

<i>Anbefaling</i>	<i>Hvad har projektet leveret og forventet effekt</i>
1. Forenkle regelgrundlaget	Der er udarbejdet en række forenklingsforslag (ca. 50) af de mest komplekse krav på LAG-området. Nogle af disse er blevet implementeret, mens andre vil blive overleveret til CAP-projektet, som forbereder det nye program. Vil reducere fejlraten i ansøgningerne og den påkrævede sagsbehandlingstid pr. ansøgning.
2. Etablere en entydig og samlet organisering af LAG-området	Forslag til en entydig organisering af området – det vil blandt andet sige, at alle væsentlige opgaver i forhold til LAG er blevet specificeret samt at der er lavet forslag til et fælles styringsgrundlag på tværs af MBBL og NAER. Endelig er udarbejdet forslag til en forbedringsproces, som løbende skal identificere og implementere forbedringer i hele LAG-administrationen. Vil forbedre styringen af området, herunder sikre at problemer fx omkring overholdelse af tidsfrister identificeres tidligt.
3. Forbedre ansøgningerne	Forslag til at forbedre kvaliteten af ansøgningerne dels ved at indføre kvalitetssikring af alle ansøgninger inden de overdrages til NAER og dels ved at forbedre brugervenligheden i ansøgningsgrundlaget (dvs. vejledning, ansøgningsskemaer mv.). Vil reducere omfang af fejl og tidskrævende tilbageløb.
4. Optimere sagsbehandlingsproces i NAER	Der er udviklet og implementeret en ny standardproces til sagsbehandling af ansøgninger samt etableret forslag til nye støtteprocesser og værktøjer. Vil sikre en mere effektiv sagsbehandling.
5. Styrke planlægning af sagsbehandling i NAER	Der er etableret et samlet overblik over påkrævet kapacitet i forhold til at sagsbehandle tilsagn og udbetalinger i indeværende periode og samtidig er rekrutteringen igangsat. Derudover er der etableret skitse til et nyt effektivt planlægningssystem, som skal professionalisere forecast og planlægning af sagsbehandlingsaktiviteter. Endelig er etableret principper for styrket fokus på daglig driftsledelse. Vil forbedre udnyttelsen af den enkelte medarbejders kapacitet samt undgå behov for brandslukning.
6. Etablere entydig organisering i NAER	Forslag til at styrke rammerne for sagsbehandling i NAER via styrket ledelse, fokus på kompetencebehov og videndeling samt forslag til styrket adgang til juridisk support.

Det videre arbejde

Status er ved projektforløbets afslutning, at en række leverancer enten er implementeret, færdiggjort eller kræver en del udvikling. Projektet anbefaler derfor, at der etableres et samlet projekt på tværs af MBBL og NAER, som har ansvar for at sikre færdiggørelse af leverancer samt sikre implementering og opfølgning på resultaterne.

2: Læsevejledning

Projektets afrapportering har først og fremmest til formål at samle og konsolidere alle løsninger og leverancer fra projektet.

Afrapporteringen består af tre overordnede områder:

- Hovedrapporten (side 1-11) indeholder samlet overblik over projektets forløb, baggrund, diagnose, leverancer og anbefalinger for det videre arbejde
- Leverancer (side 12-103) indeholder introduktion til de seks områder samt konkrete leverancer
- Appendiks (side 104-134) indeholder bilag til rapporten i form af blandt andet dokumentation og detaljerede leverancer.

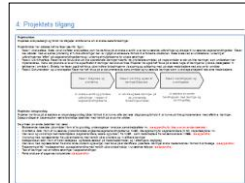
Hovedrapport

Kap. 3: Baggrund og formål



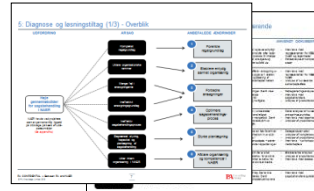
Kort beskrivelse af projektets baggrund og formål

Kap. 4: Tilgang og datagrundlag



Kort beskrivelse af projektets tilgang og anvendte datagrundlag

Kap. 5: Diagnose og løsninger



Samlet overblik over projektets diagnose (dvs. de væsentligste årsager til sagsbehandlingstiderne) samt de prioriterede forbedringsforslag

Kap. 6: Færdiggørelse og implementering



Forslag til plan og organisering af udvikling og implementering af løsningerne

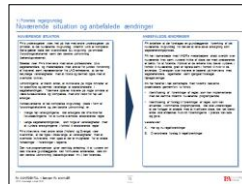
De seks forbedringsområder

Forside



Der er i alt seks løsningsområder, som hver har et identisk opbygget kapitel

Situation og anbefaling

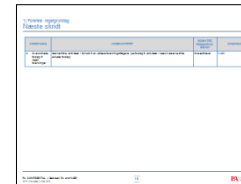


Overblik over områdets nuværende situation (hvorfor skal vi gøre noget) og anbefaling (hvad skal vi gøre)

Overblik over leverancer

Overblik over områdets specifikke leverancer samt forventet effekt

Næste skridt



Kort beskrivelse af anbefalinger til næste skridt

Leverancer



Samling af leverancer. Der er lavet en fast specifikation som intro til hver leverance

3: Projektets baggrund og formål

Baggrund

LAG-ordningerne har igennem en længere periode været præget af en række væsentlige udfordringer i form af lange og stigende sagsbehandlingstider af ansøgninger samt væsentlig og tiltagende kritik af kvaliteten af administration og kontrol fra blandt andet Rigsrevision, Intern Revision og EU-kommissionen. Dertil kommer at NaturErhvervstyrelsen, som har ansvaret for at gennemføre sagsbehandlingen, anvender betydeligt flere ressourcer på at administrere ordningen end oprindeligt forventet.

NAER og MBBL har, som en konsekvens af udfordringerne, bedt PA om at igangsætte og gennemføre et forbedringsprojekt af området.

Formål og scope

Projektets formål er at understøtte en omkostningseffektiv og korrekt administration af LAG – dvs. sikre at tilsagnsmidler tilgår ansøger korrekt med lavest mulige fejlrate, kortest mulige gennemløbstid samt lavest mulige administrative omkostninger forbundet med ordningerne. Projektet skal identificere de vigtigste løsnings tiltag, der kan reducere liggetiden fra modtagelse til svar i NAER i relation til sagsbehandling samt sikre at NAER er i stand til at gennemføre sagsbehandlingen omkostningseffektivt.

PA har i samarbejde med projektets styregruppe (ledelsesrepræsentanter fra NAER og MBBL) besluttet, at projektet primært skal fokusere på at skabe grundlag for reelle forandringer. I de ni uger projektet har forløbet, har projektet derfor prioriteret at udvikle egentlige løsninger fremfor fx at gennemføre eller dokumentere detaljerede analyser af den nuværende situation. Denne prioritering afspejler sig også i nærværende afrapportering, som ikke kan opfattes som en sammenhængende dokumentationsrapport, men derimod indeholder de konkrete løsninger, der er udarbejdet i forløbet.

Projektet har haft fokus på at identificere alle relevante faktorer, som påvirker nuværende gennemløbstider. Dette vil konkret sige, at projektets analysefase belyste hele værdikæden fra regelfortolkning til sagsbehandling, men alene med fokus på betydning for sagsbehandlingstiderne (Appendiks A).

Projektet har været drevet af PA men med udstrakt involvering af medarbejdere fra NAER og MBBL samt fra udvalgte LAG-enheder i forhold til udvikling og kvalificering af løsningerne. Der har været afholdt tre styregruppemøder. Det første havde fokus på områdets diagnose og mundede ud i en prioritering af vigtigste udfordringer, det andet havde fokus på at kvalificere skitser til løsningerne og det tredje som havde fokus på at kvalificere og godkende de samlede leverancer.

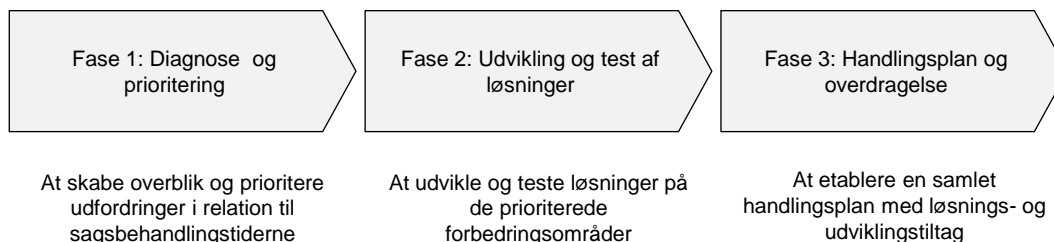
4: Projektets tilgang

Projektforløbet

Projektets analysesedesign og forløb har afspejlet ambitionerne om at skabe reelle forbedringer.

Projektforløbet har således haft tre faser (jf. figur):

- **Fase 1:** Analysefase. Dette var en korfattet analysefase, som havde fokus på at skabe overblik over de nuværende udfordringer og årsager til nuværende sagsbehandlingstider. Fasen blev afsluttet med en samlet prioritering af hvilke udfordringer, der var vigtigst at adressere i forhold til at forbedre situationen. Dette skete ved en umiddelbare vurdering af udfordringernes effekt på sagsbehandlingstiderne og vurdering af mulighederne for skabe ændringer
- **Fase 2:** Udviklingsfase. Fasen havde fokus på at udvikle operationelle løsninger inden for de prioriterede områder – på nogle områder er der udviklet løsninger, som umiddelbart kan implementeres, mens der på andre er lavet kravspecifikation til løsninger, der skal udvikles. Projektet har også haft fokus på at teste nogle af løsningerne i praksis (dette gælder fx tjeklisterne i område 4). Endelig har fasen haft fokus på at indføre forbedringerne via sparring og opfølgning med udvalgte medarbejdere med ansvar for området
- **Fase 3:** Dokumentation og overdragelse. Fasen har haft fokus på at dokumentere de seks områder og nuværende løsninger samt overdrage arbejdet til relevante medarbejdere.



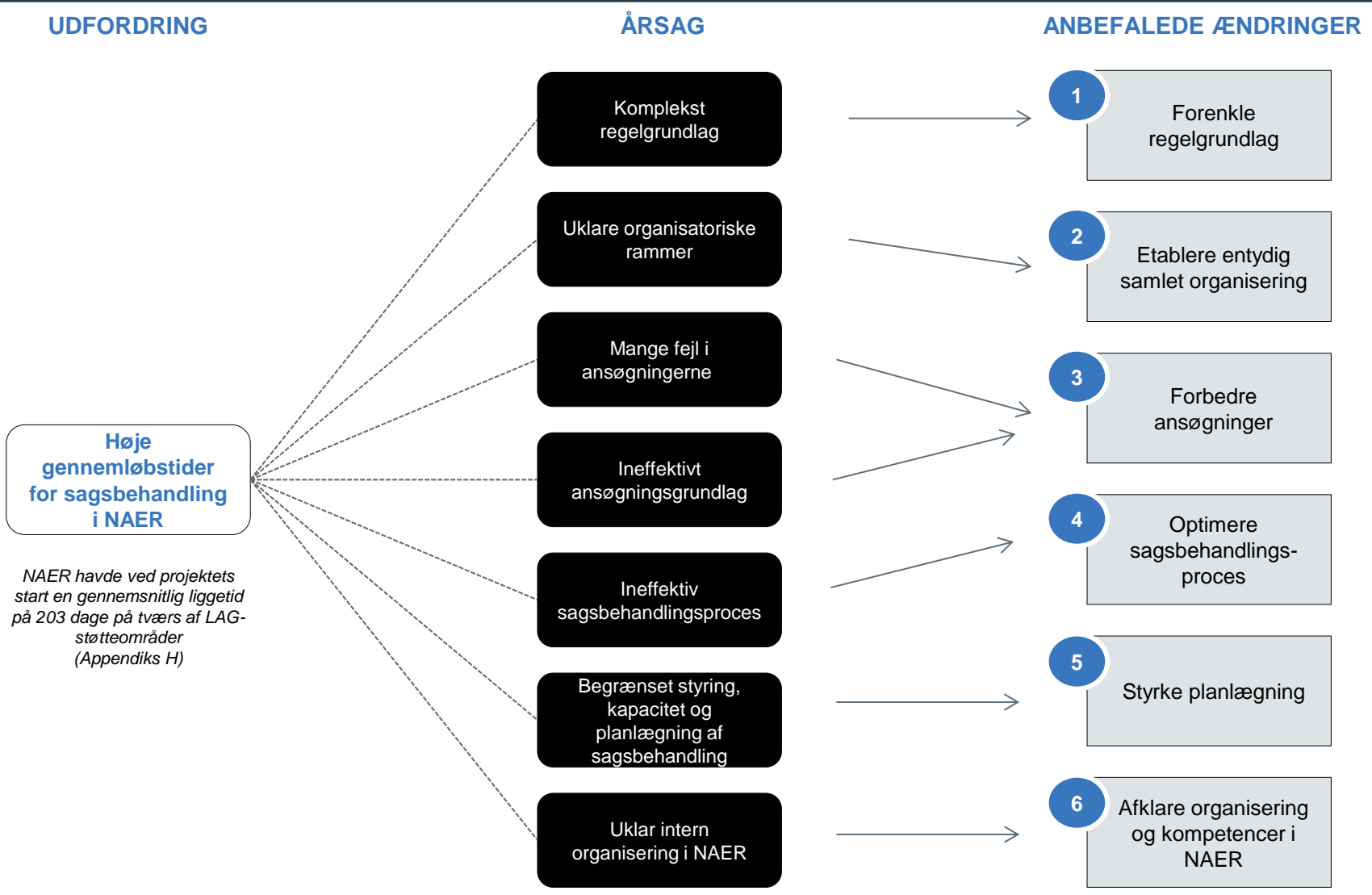
Projektets datagrundlag

Projektet har fokus på at etablere et robust datagrundlag både i forhold til at kunne stille den rette diagnose og i forhold til at kunne udvikle og implementere de mest effektive løsninger. Datagrundlaget er baseret på en række forskellige datakilder med henblik på at styrke validiteten.

De primært anvendte datakilder har været:

- Eksisterende materialer på området i form af lovgrundlag, undersøgelser/analyser, samarbejdsaftaler mv (Appendiks B)
- Kvantitative data i form af nuværende produktionsdata angående sagsbehandlingstiderne i NAER, tidsregistrering for sagsbehandlere (M tid), kapacitetsplaner mv
- Interviews og workshops med medarbejdere (sagsbehandlere, ledere og jurister) fra NAER samt medarbejdere fra netværkscenteret i MBBL (Appendiks C)
- Workshop med repræsentanter fra LAG-enhederne med henblik på at prioritere og kvalificere løsninger
- Deltagerobservation i form af fysisk deltagelse og tilstedeværelse på medarbejdermøder og i afdelingens dagligdag
- Interviews med repræsentanter fra andre lande (Holland og Sverige) med fokus på at identificere potentielle løsninger (Appendiks G)
- Registrering af fejl i modtagerenhed og sagsbehandling med henblik på at skabe indsigt i nuværende fejltypen (Appendiks I)
- Test af løsninger ved at indføre ændringer i sagsbehandlingen
- Faktaanalyser af sagernes kompleksitet (Appendiks J)

5: Diagnose og løsningstiltag (1/3) – Overblik



5: Diagnose og løsningstiltag (2/3) – Årsagerne til nuværende sagsbehandlingstider

ÅRSAG	UDDYBENDE BESKRIVELSE	ANVENDT DOKUMENTATION
Komplekst regelgrundlag	Det nuværende regelgrundlag (det vil sige forordningsteksterne og de danske bekendtgørelser) opleves entydigt som værende komplekst. Regelgrundlagets kompleksiteten viser sig blandt andet ved, at reglerne ofte efterlader et betydeligt rum til fortolkning og opleves som bureaukratiske og vanskelige at dokumentere i praksis (fx rimelige priser). Regelgrundlaget er dermed en vigtig årsag til de nuværende sagsbehandlingstider, idet ansøgere og sagsbehandlere har vanskeligt ved at sikre, at ansøgningerne overholder kravene, hvilket skaber spildtid og tilbageløb.	<ul style="list-style-type: none"> Interviews med repræsentanter fra MBBL, NAER og LAG-enheder Faktaanalyse af komplekse sager.
Uklare organisatoriske rammer	De organisatoriske rammer på LAG-området på tværs af NAER og MBBL understøtter ikke en effektiv ansøgnings- og sagsbehandlingsproces. Dette afspejler sig blandt andet ved, at der er en række væsentlige opgaver i relation til udvikling, drift og kvalitetssikring af LAG-området der ikke løses tilstrækkeligt. Dette gælder fx opdatering af lovgrundlag, vejledninger og ansøgningsskemaer. Derudover er der behov for at forbedre samarbejdet mellem MBBL og NAER samt etablere et faktabaseret grundlag for ordningens sundhedstilstand.	<ul style="list-style-type: none"> Interviews med repræsentanter fra MBBL og NAER Analyse af nuværende samarbejdsaftale.
Mange fejl i ansøgningerne	Der er en høj fejlrate i ansøgningerne til NAER, idet der anslået er fejl i mindst 70% af ansøgningerne. Dertil viser PA's analyse, at der ofte også er fejl i den efterfølgende fejlretning og dermed, at der ofte er mange interaktioner med ansøgere, før ansøgningen er korrekt. Den høje fejlrate har stor betydning for ansøgningernes gennemløbstider, idet interviews viser, at ansøgninger uden fejl har betydeligt hurtigere gennemløbstid og ressourceforbrug i NAER end ansøgninger med fejl.	<ul style="list-style-type: none"> Fejlregistreringsanalyse Interviews med sagsbehandlere Analyse af produktionsdata.
Ineffektiv ansøgningsgrundlag	Det nuværende ansøgningsgrundlag (dvs. ansøgningsskema, vejledninger, hjemmesider mv.) understøtter ikke korrekte ansøgninger. Ansøgningsgrundlaget opleves af LAG-enheder som vanskeligt at anvende, idet kravene ikke er tydelige og brugervenlighed/kommunikation i materialet er mangelfuld. Dertil kommer at det opleves som uklart, hvor ansøgere kan få support. Endelig er der betydelige forskelle på, hvor meget de lokale LAG-enheder prioriterer at kvalitetssikre ansøgningerne inden de sendes til NAER.	<ul style="list-style-type: none"> Faktaanalyser af nuværende ansøgningsgrundlag Interviews med LAG-enheder Analyser af produktionsdata.
Ineffektiv sagsbehandlingsproces	Den nuværende sagsbehandlingsproces i NAER er ineffektiv – dette viser sig fx ved, at der ikke er en fast forankret proces og at der heraf kan observeres individuelle forskelle i sagsbehandlingen, herunder uklarhed om hvor dybt den enkelte sagsbehandler skal gå i arbejdet. Det viser sig også ved, at der ofte er mange stop i sagsbehandlingen af en ansøgning samt at stop ofte medfører, at sagsbehandling, når den genoptages, starter forfra. Den nuværende sagsbehandlingsproces understøtter en ineffektiv udnyttelse af nuværende kapacitet og er dermed med til at forlænge sagsbehandlingstiderne.	<ul style="list-style-type: none"> Deltagerobservation Analyser af komplekse sager Analyser af produktionsdata Interviews/workshops med medarbejdere.
Begrænset styring, kapacitet og planlægning af sagsbehandling	Den nuværende planlægning og styring af produktionen/sagsbehandlingen er ineffektiv, om end der er sket forbedringer det seneste halve år. Der er således ikke et klart billede af det samlede kapacitetsbehov for at sikre sagsbehandlingen af tilsagn og udbetalinger inden for indeværende programperiode. Dertil kommer et behov for at opprioritere den daglige driftsledelse og professionalisere den langsigtede planlægning for at sikre en bedre udnyttelse af medarbejdernes kapacitet, et stabilt forecast og dermed undgå brandslukning.	<ul style="list-style-type: none"> Eksisterende analyser Analyse af produktionsdata Interviews med ledelse.
Uklar intern organisering i NAER	De nuværende organisatoriske rammer i NAER understøtter ikke en effektiv drift og udvikling af LAG. Der er bl.a. behov for øget prioritering af den samlede ledelse, herunder sikre at alle ledelsesopgaver prioriteres. Dertil kommer, at der er behov for at styrke ancienniteten blandt sagsbehandlere og tydeliggøre kompetencekravene til dem samt styrke videndeling og læring.	<ul style="list-style-type: none"> Interviews med sagsbehandlere og ledelse.

I	Implementeret
K	Klar til implementering
F	Færdiggøre udvikling

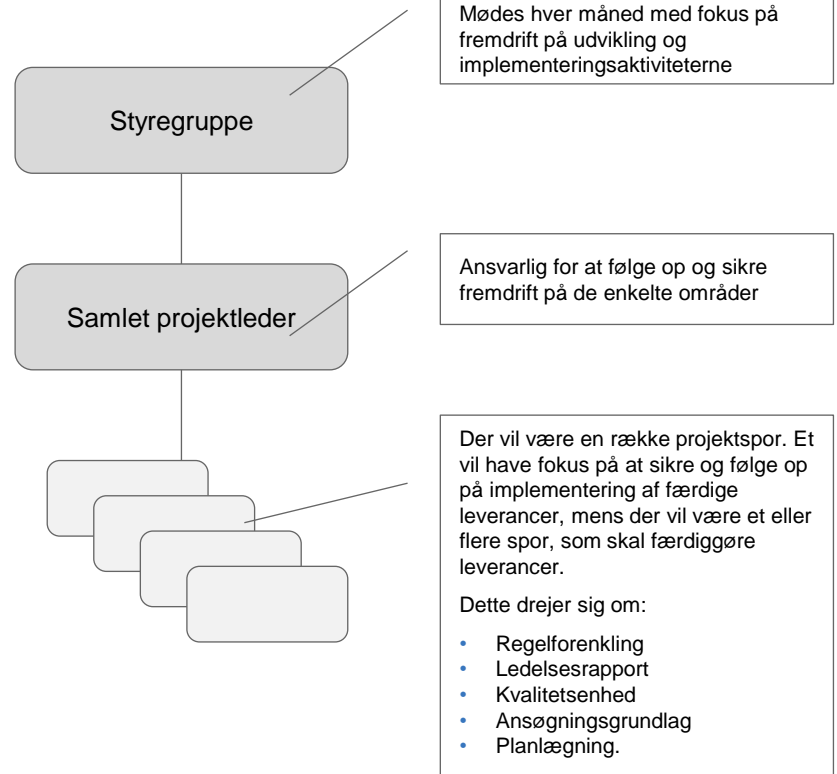
5: Diagnose og løsningstiltag (3/3) – anbefalinger

ANBEFALEDE ÆNDRINGER	FORMÅL	KONKRETE LEVERANCER	STATUS
1 Forenkle regelgrundlag	At forenkle regelgrundlag med henblik på at gøre ansøgnings- og sagsbehandlingsproces mere enkel og effektiv.	A. Regelforenklinger til implementering i indeværende programperiode B. Forslag til regelforenklinger i ny programperiode.	I F
2 Etablere entydig samlet organisering	At skabe klare og entydige organisatoriske rammer omkring LAG-området ved at sikre at alle væsentlige opgaver er defineret og med tydelig angivelse af rolle/ansvar. Derudover at skabe et fælles styringsgrundlag på tværs af MBBL og NAER med ledelsesinformation og samarbejdsfora. Endelig at skabe en samlet proces som sikrer at alle forbedringer identificeres, koordineres og implementeres.	A. Specifikation af opgaver samt rolle/ansvar (på tværs af NAER og MBBL) i relation til LAG B. Samlet styringsgrundlag på tværs af NAER og MBBL C. Samlet proces for løbende opdatering og forbedring af LAG-området.	K F F
3 Forbedre ansøgninger	At reducere fejlene i ansøgningerne ved at etablere entydige og brugervenlige ansøgningsmaterialer, herunder etablere tydelig og forbedret support-adgang. Endelig at indføre standardiseret kvalitetssikring af alle ansøgere inden de overgår til NAER.	A. Oprettelse af enhed til kvalitetssikring af ansøgninger B. Kravspecifikation til effektivt ansøgningsmateriale og support i ansøgningsprocessen.	F F
4 Optimere sagsbehandlingsproces	At skabe en fælles og klar sagsbehandlingsproces som alle sagsbehandlere skal følge og som understøtter effektiv udnyttelse af kapaciteten. Derudover at sikre at komplekse sager håndteres af specialister og med skærpet styring for at undgå forsinkelser.	A. Ny standardproces for sagsbehandling af tilsagn, ændringer og udbetaling B. Tilgang til sagsbehandling af komplekse sager C. Effektive støtteprocesser og værktøjer D. Forslag til forbedring af fysisk placering af sager E. Forbedringsforslag til BTAS F. Ny struktur for arbejdsgrundlag og forbedringer.	I K K K K
5 Styrke planlægning	At skabe samlet overblik over kapacitetsbehov i indeværende programperiode (dvs. sagsbehandling af tilsagn og udbetalinger) kombineret med indførelse af øget og dedikeret driftsledelse med henblik på øge udnyttelsen af nuværende kapacitet. Endelig at etablere et samlet planlægningskoncept med henblik på optimal udnyttelse af kapaciteten og overholdelse af sagsbehandlingsfrister.	A. Forventet estimat for ressourcebehov for at færdiggøre aktiviteter i nuværende programperiode B. Kravspecifikation til ny planlægningskoncept C. Ny tilgang til driftsledelse.	K F I
6 Aflære organisering og kompetencer i NAER	At skabe en effektiv organisatorisk ramme for LAG-administrationen i NAER med en dedikeret ledelse, øget fokus på kompetencekrav og videnopbygning samt forbedre den juridiske support til sagsbehandlere.	A. Rolle/ansvarsbeskrivelse for samlet ansvarlig i NAER B. Kompetencekrav og kompetenceopbygning/ videndeling for sagsbehandlere C. Ny tilgang til forbedret juridisk support.	K K K

6: Forslag til færdiggørelse og implementering – Organisering af det videre arbejde

- Anbefalinger for det videre arbejde-

- Det anbefales at færdiggørelse og implementering af de seks områder organiseres i et projekt for at sikre fremdrift og ledelsesmæssigt fokus
- Der skal udarbejdes en plan for de resterende områder, faste milepæle samt allokeres de nødvendige ressourcer for færdiggørelse
- Projektet skal rapportere til en styregruppe bestående af ledelsen fra MBBL og NAER
- Projektet skal ledes af en projektleder, som med faste mellemrum følger op på leverancer og fremdrift
- Projektets implementeringsaktiviteter skal være mask 2-3 måneder og projektets udviklingsaktiviteter skal løbe i maksimalt et halvt år. Begge del bør igangsættes nu
- Projektet vil i overensstemmelse med leverance 2B (ledelsesrapport) løbende følge effekterne på sagsbehandlingstiderne.



1

FORENKLE REGEL- GRUNDLAG

1) Forenkler regelgrundlag

Nuværende situation og anbefalede ændringer

NUVÆRENDE SITUATION

PA's undersøgelser viser, helt på linje med andre undersøgelser på området, at det nuværende lovgrundlag inden for LAG er komplekst. Dette gælder både den overordnede EU-lovgivning på området (forordningsteksterne) samt den danske udmøntning (bekendtgørelserne).

Således viser PA's interviews med såvel professionelle (dvs. sagsbehandlere og medarbejdere med ansvar for juridisk fortolkning af kravene) samt repræsentanter fra LAG-enhederne, at de har betydelige vanskeligheder med at forstå og dermed også med at overholde lovkrav.

Udfordringerne er blandt andet, at lovkravene på nogle områder er for specifikke og dermed vanskelige at operationalisere i sagsbehandlingen. Ydermere opleves kravene på nogle områder at være bureaukratiske og komplekse, med stor risiko for fejl ved ansøger.

Konsekvenserne af det komplekse lovgrundlag (både i form af forordningsteksterne og den danske udmøntning) er:

- Mange fejl i ansøgningerne, idet ansøgere ofte ikke har forudsætningerne for at kunne overholde eksisterende regler
- Lange sagsbehandlingstider som følge af vanskeligheder med at vurdere ansøgningerne i forhold til eksisterende regler.

PA's interviews med andre lande (Holland og Sverige) viser overordnet, at der også i disse lande er vanskeligheder med at overholde lovkravene, men også at der er muligheder for at skabe forbedringer/forenklinger i reglerne.

Den nye programperiode giver samtidig anledning til at vurdere om dels kravene grundlæggende kan formuleres anderledes og dels om den danske udmøntning (bekendtgørelser mv.) kan forenkles.

ANBEFALEDE ÆNDRINGER

PA anbefaler at der foretages en grundlæggende forenkling af det nuværende lovgrundlag for derved at lette såvel ansøgning som sagsbehandlingsproces.

PA har i samarbejde med NAER's medarbejdere skabt overblik over nuværende krav samt vurderet hvilke af disse der mest presserende er behov for at forenkles. Konkret er de enkelte krav blevet vurderet i forhold til nuværende grad af fejlrate samt i forhold til hvor tit de anvendes. Dette fremgår af appendix (bilag D). Oversigten over kravene er baseret på interviews med sagsbehandlere, LAG-enheder samt igangsatte/foretagne fejlregistreringer.

PA har herefter i tæt samarbejde med NAER's relevante projektledere gennemført to forløb:

- Identificering af forenklinger af regler som kan implementeres med det samme inden for nuværende programperiode
- Identificering af forslag til forenklinger af regler som kan anvendes i kommende programperiode. Det skal understreges, at der forligger et arbejde med at kvalificere disse, idet det blandt andet skal afdækkes, hvorvidt forenklingerne i praksis kan lade sig gøre.

Leverancer

- A. Her og nu-regelforenklinger
- B. Overordnede forslag til regelforenklinger.

1) Forenkle regelgrundlag

Overblik over leverancer



LEVERANCE	FORMÅL	STATUS	FORVENTET EFFEKT	
			Reduktion af sagens liggetid	Optimeret brug af ressourcer
A. Regelforenklinger til implementering i indværende programperiode	Skal bidrage til udarbejdelse af her og nu-regelforenklinger – dvs. konkrete forbedringer som kan implementeres med det samme med henblik på at lette sagsbehandling og ansøgningsprocessen.	Er implementeret		
B. Forslag til regelforenklinger i ny programperiode	<p>Skal bidrage til forenklinger af regler til den kommende programperiode med henblik på at reducere de administrative omkostninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skal specificere en række ideer til generelle forenklinger af LAG-ordningen og skal i forlængelse heraf definere nødvendige aktiviteter for at vurdere den enkelte ides relevans • Skal specificere en række forenklinger af konkrete lovkrav samt i forlængelse heraf definere nødvendige aktiviteter for at vurdere relevans. 	Færdiggøre og validere forenklingstiltag		

1) Forenkle regelgrundlag

Næste skridt

ANBEFALING	HOVEDAKTIVITET	INDIKATIVE RESSOURCE-BEHOV	ANSVARLIG
B. Overordnede forslag til regelforenklinger	Gennemføre aktiviteter i forhold til at validere forenklingstiltagene (se forslag til aktiviteter i beskrivelserne af de enkelte forslag).	Ikke estimeret	NAER

Leverance A: Regelforenklinger til implementering i indeværende programperiode (1/3)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At udarbejde en række regelforenklinger som kan implementeres med umiddelbar effekt i nuværende programperiode.

Løsningen skal:

- Sikre effektiv udnyttelse af nuværende ressourcer
- Mindske frustrationer hos såvel ansøgere som sagsbehandlere.

Hvad er leveret

- Der er udarbejdet og implementeret en række forenklinger gældende fra nuværende periode.

Beskrivelse af løsning

- Der er udarbejdet forslag til regelforenklinger af ca. 15 krav. Kravene er udvalgt, dels ved at de ofte giver anledning til fejl i ansøgninger og sagsbehandling samt kræver et ikke ubetydeligt tidsforbrug i sagsbehandlingen og dels ved en umiddelbar vurdering af at det er muligt at forenkles uden at gå på kompromis med forordningskravene
- Der har været to primære kilder til regelforenklingerne:
 - For det første er der gennemført en række interviews med andre medlemslande (Sverige og Holland) med fokus på identificere, hvordan de håndterer de udvalgte krav
 - For det andet er der afholdt workshops med medarbejdere fra NAER med henblik på at identificere mulige forenklinger af udvalgte krav. Forenklinger har herefter været gennem en validering af jurister og ledelse i NAER
- Fællesnævneren i forenklingerne er at indføre en risikobaseret tilgang – dvs. at sagsbehandleren først og fremmest anvender sin tid på pågældende krav, såfremt der er indikationer på fejl.

1) Forenklet regelgrundlag

Leverance A: Regelforenklinger til implementering i indeværende programperiode (2/3)*

Område	Beskrivelse	Behov for yderligere undersøgelse i forhold til at vurdere tiltagets relevans
Rimelige priser	<ul style="list-style-type: none"> For udgiftsposter under 10.000 kr / 15.000 (altså der hvor vi ikke kræver to tilbud) skal du alene tjekke rimelighed såfremt der er en umiddelbar mistanke – dvs. hvis en udgiftspost virker umiddelbar for høj. <ul style="list-style-type: none"> Det vil sige du skal alene lave en umiddelbar screening af udgiftsposterne Du skal kun gå i dybden (fx opslag på hjemmeside) med en udgiftspost hvis den vækker særlig mistanke. Du skal dokumentere et. Evt. opslag i BTAS. Du bør max bruge 5 min på at belyse en udgiftspost i dybden For udgiftsposter over 10.000/ 15.000 kr (altså der hvor vi forlanger to tilbud) <ul style="list-style-type: none"> Såfremt en udgiftspost og de tilhørende tilbud er under 100.000 kr skal du alene screene dem og ikke lave en dyb analyse af dem. Maks 5 min. Selvom ansøger har valgt det dyreste tilbud skal du kun belyse tilbuddene i dybden hvis forskellen mellem de to tilbud er på mere end 10 % eller en forskel på mere end 25.000 kr Såfremt det tager mere end ti minutter at afdække en udgiftspost og tilhørende bilag skal du tage fat i din teamleder for at drøfte hvad du skal gøre for tage en beslutning 	<p>Implementer bilag med overblik over tilbud til ansøgere og lagenheder</p> <p>Kommunikér at der ikke skal sendes mere end to tilbud</p>
Høringsbreve	<ul style="list-style-type: none"> Der skal som udgangspunkt ikke sendes høringsbrev til ansøger med mindre der er tale om ændringer over 10.000 kr eller mere end 10 % af det ansøgte beløb 	Tjek med jura i hvilken grad dette er muligt i forhold til dansk forvaltningspraksis
Transportudgifter	<ul style="list-style-type: none"> Billetter (tog, bus, parkering, færge mv.) accepteres som gyldig dokumentation Udgiftsposter under 500 kr skal alene screenes. En screening af udgifter til transport bør tage max 10 min ellers må du få assistance 	
Bilag	<ul style="list-style-type: none"> Krav til bilag / faktura: <ul style="list-style-type: none"> Skal indeholde: Navn, CVR og dato Fakturamodtager skal have samme CVR nummer og organisationsnavn som tilsagnshaver Fakturamodtagers adresse og personlige navne behøver ikke at stemme med tilsagnshaver 	Tjek med revision
Sammenhæng mellem tilsagn og projektrekningsab	<ul style="list-style-type: none"> Du skal når du belyser projektrekningsab anvende "sund fornuft" og ikke nødvendigvis afvise alle ansøgte beløb selvom det ansøgte ikke er direkte specificeret i tilsagnsbrevet. Du skal belyse at der er sammenhæng mellem tildelte poster i tilsagn og de ansøgte projektrekningsab – det behøver således ikke at stemme 100 %. Eksempler: <ul style="list-style-type: none"> Et tilsagn om flag at sidestille med udgiftsposten "banne" ,da de har den same funktion / formål Et tilsagn om ledninger kan også "rumme" udgiftsposter som stikkontakter mv." 	Vi skal finde nogle flere eksempler

*Dette dokument indeholder første version af forslag til forenklinger. Der er efterfølgende arbejdet videre med disse og en række af forenklingerne er nu klar til implementering

Leverance A: Regelforenklinger til implementering i indeværende programperiode (3/3)*

Område	Beskrivelse af krav til sagsbehandling	Behov for yderligere undersøgelse i forhold til at vurdere tiltagets relevans
Armslængdeprincippet	<ul style="list-style-type: none"> Du skal belyse armslængde ved at tjekke om der er sammenfald mellem a) efternavne og b) adresser mellem tilsagnshaver og fakturaudsteder. Såfremt der er sammenfald mellem både navn og adresser skal du kontakte den lokale lagenhed i forhold til at få af eller bekræftet om der er tale om habilitetsproblematik. Du skal ikke selv foretage yderligere undersøgelser. Du skal sørge for at få et skriftligt svar fra lagenhed og tage deres svar til efterretning Såfremt der er sammenfald skal du udarbejde et høringsbrev Spørg din teamleder såfremt du er i tvivl om en given mistanke. Det bør max tage 5 min at belyse armslængdeprincippet 	
Finansiering	<ul style="list-style-type: none"> Vi skal kun tjekke bilag til godkendte og tilsagns-støttede udgifter i dybden; mens de øvrige udgifter i et projekt alene skal screenes 	
Konsekvens overfor ansøgere	<ul style="list-style-type: none"> Vi sender kun to rykkere Såfremt ansøger til trods for tydelig specifikation af mangler ikke sender korrekte oplysninger ind afvises sagen og/eller udgifterne mv. trækkes ud 	Tjek at vi skal have to rykkere
En-gangs events	<ul style="list-style-type: none"> Vi støtter en-gangs events. Man behøver ikke at dokumentere at der er tale om varige begivenheder 	
Brugt udstyr	<ul style="list-style-type: none"> Det er først nødvendigt med erklæring for brugt udstyr ved udbetaling 	
Kommunal-opgave	<ul style="list-style-type: none"> Du bør max bruge fem min på at tjekke om en opgave en opgave er kommunal. Hvis du er i tvivl spørg da din teamleder 	
Driftsopgaver	<ul style="list-style-type: none"> Vi støtter som udgangspunkt alle relevante udgifterne i forbindelse med et projekt eller etablering af virksomhed Du skal dog være opmærksom på at vi ikke støtter opbygning af varelager mv. Ved tvivl om der er tale om driftsopgaver spørg da din teamleder 	
Almen forening	<ul style="list-style-type: none"> Såfremt der er sat kryds i ansøgningskema om at der er tale om en almen forening behøver vi ikke at undersøge mere herunder at rekvirere vedtægter 	
Definition af jordbrug	<ul style="list-style-type: none"> Besiddelse af jordbrug og CVR nummer Vi tjekker ikke proaktivt om en tilsagnsansøger også har andre CVR numre 	

*Dette dokument indeholder første version af forslag til forenklinger. Der er efterfølgende arbejdet videre med disse og en række af forenklingerne er nu klar til implementering

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At udarbejde en række forenklinger af reglerne som kan implementeres i kommende programperiode. Forenklinger har dels et overordnet fokus og dels vedgår specifikke krav.

Løsningen skal sikre:

- Effektiv udnyttelse af ressourcer fremadrettet
- Et klarere forståeligt lovgrundlag for såvel ansøger som sagsbehandler og dermed mindske frustrationer.

Hvad er leveret

- Der er udarbejdet 35 forenklingsforslag, som skal i en valideringsproces, før det kan vurderes, hvilke der skal eksekveres
- Derudover er der indsamlet data samt foretaget faktatjek for at understøtte forbedringstiltagene (se appendiks E for illustrative faktatjek).

Beskrivelse af løsning

- Der er udarbejdet 35 forenklingsforslag til eksisterende lovkrav. Forenklingsforslagene er udvalgt på områder, som dels ofte giver anledning til fejl i ansøgninger og sagsbehandling samt kræver et ikke ubetydeligt tidsforbrug i sagsbehandlingen og dels ofte skaber frustrationer hos såvel medarbejdere som LAG-enheder
- Der har været tre primære kilder til forenklingerne:
 - For det første er der afholdt en workshop med medarbejdere fra MBBL og NAER samt repræsentanter fra LAG-enhederne med fokus på at identificere potentielle forenklingsforslag
 - For det andet er der gennemført en række interviews med andre medlemslande (Sverige og Holland) med fokus på identificere, hvordan de håndterede udvalgte krav
 - For det tredje er der afholdt workshops med medarbejdere fra NAER med henblik på at identificere mulige forenklinger. Forenklingerne har herefter været gennem en validering ved såvel jurister som ledelsen i NAER
- Forenklingstiltagene er beskrevet i en skabelon med følgende dimensioner: Formål, rationale, risici, vurdering (gevinst samt omfang af ændring) samt bud på næste naturlige skridt i færdiggørelsen.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (2/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risci	Vurdering		Næste skridt
				Gevinst	Ændring	
1	<p>Indføre faste ansøgningsperioder</p> <p>At indføre faste ansøgningsperioder for indsendelse af ansøgninger om tilsagn og udbetaling til NAER.</p> <p>Målet er at udjævne NAER's kapacitetsbehov, idet der i dag er betydeligt flere ansøgninger sidst på året.</p> <p>Andre medlemslande (bl.a. Holland) har ifølge interviews faste ansøgningsperioder.</p> <p>Der er flere variationer af faste ansøgningsperioder. Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faste perioder (fx fire pr. år, en uge pr. måned) gældende for alle LAG-enheder • Varierende perioder for de enkelte LAG-enheder. <p>Det skulle rent juridisk være muligt inden for indeværende forordning at indføre faste ansøgningsperioder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre grundlag for effektiv planlægning og anvendelse af ressourcer (fx undgå vikar-udgifter) • Højere kvalitet i sagsbehandlingen ved at undgå perioder med behov for højere produktivitet • Ens vilkår for alle ansøgere, idet nogle LAG-enheder i dag har ansøgningsfrister, men andre ikke har. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan blive oplevet som bureaukratisk • Kan blive oplevet som dårligere kundeservice. 	●	○	<ul style="list-style-type: none"> • Fastlæg den mest optimale model for ansøgningsperioder. Fx baseret på erfaringer fra andre medlemslande.
2	<p>Indføre projektpakker</p> <p>At indføre projektpakker med henblik på at kunne standardisere ansøgningsproces og sagsbehandling.</p> <p>Forslaget er endnu ikke specificeret i dybden og der arbejdes med forskellige variationer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektpakker opbygget efter beløbstørrelse (fx faste krav til projekter under 100.000 kr. mv.) • Projektpakker opbygget efter bestemte projektyper (fx byggeprojekter mv.) • Projektpakker på mindre og specifikke områder (fx markedsføring, turismeaktiviteter mv.). <p>Det er ikke afklaret, om det er muligt inden for forordningens bestemmelser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mere effektiv sagsbehandling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan risikere ikke at understøtte et udbredt ønske om at skabe større og mere brede projekter • Kan opleves som bureaukratisk. 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> • Definer endeligt koncept for projektpakker • Foretag beregning af forventet gevinst • Afdæk om det er juridisk muligt.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (3/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risci	Vurdering		Næste skridt
				Gevinst	Ændring	
3 Færre indsatsområder og/eller individuelle forskelle i indsatsområder	<p>At forenkle de nuværende 11 indsatsområder ved at reducere antallet og/eller reducere forskellene mellem dem.</p> <p>Det er i dag karakteristisk, at der er betydelige forskelle mellem områderne og at dette er med til at øge kompleksiteten i sagsbehandlingen og dermed tidsforbruget.</p> <p>Fejlregistrering viser desuden, at der ofte begås fejl i indplacering i ansøgningerne.</p> <p>Endelig viser interviews og workshops med sagsbehandlere og repræsentanter fra LAG-enheder, at der er store forskelle på, hvor ofte de enkelte områder benyttes. Se også nr. 12-19.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Undgå fejl • Undgå de mange individuelle forskelle i ansøgninger og sagsbehandlingen og heraf afledt kompleksitet. 		●	●	<ul style="list-style-type: none"> • Afdæk mulighederne i ny programperiode i forhold til at forenkle indsatsområderne og undgå individuelle forskelle. Dette arbejde bør ske i samarbejde mellem MBBL og NAER – førstnævnte er i gang med at konkretisere forenklingerne.
4 Indføre minimum tilskudsprocent for tilsagn	<p>At indføre minimum tilskudsprocent for tilsagn.</p> <p>Målet er at undgå de, ifølge interviews og workshop med medarbejdere fra NAER, udbredte situationer, hvor et projekt modtager støtte til finansiering for en forholdsvis lille andel af projektets samlede omkostninger, men sagsbehandlingen på trods af dette skal legalitetstjekke hele projektets økonomi.</p> <p>Sideløbende med en forenklingen bør der arbejdes på at forbedre kommunikation til såvel LAG-enheder som ansøgere om, hvordan en ansøgning bedst muligt afgrænses således at kun støttede udgifter skal legalitetstjekkes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivitet og undgå spildtid. 	<ul style="list-style-type: none"> • At ansøgere ikke søger midler hos andre kilder. 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> • Afdæk de juridiske muligheder • Afdæk gevinster, dvs. hvor mange sager har NAER hvor der gives begrænset tilskud af projektets samlede økonomi (fx under 20%) • Afdæk evt. hvad andre medlemslande har gjort omkring denne problematik.
5 Indføre minimumsgrænser for tilsagn	<p>At indføre minimumsgrænse for projektstørrelser som der gives tilskud til.</p> <p>Målet er at undgå de mange små ansøgninger, som ofte er lige ressourcekrævende som større ansøgninger.</p> <p>Det skal understreges at andre lande (bl.a. Holland) har minimumsgrænser samt at enkelte danske LAG-enheder på eget initiativ arbejder med minimumsgrænser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Færre mindre projekter, som ifølge interviews er tidskrævende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan risikere, at ansøger med fortsat fordyrer eller forstørret projekterne • Kan skabe u hensigtsmæssighed i form af en situation, hvor en udbetalingsanmodning bliver mindre end et tilsagn (fx pga. omkostnings-effektivitet) og dermed hvor støtten principielt kan bortfalde • Kan give et problem for friluftprojekter. 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> • Afdæk erfaringer fra andre medlemslande i forhold til om projekterne blev større samt håndtering af hvad man gør, hvis udbetalingsanmodning kommer under minimumsbeløb • At fasttætte optimale beløbstørrelse samt beregne besparelse.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (4/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risci	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
6	<p>Fleksible tilsagn</p> <p>At indføre en større fleksibilitet i tilsagnet og dermed undgå at hver udgift ved ændringer og /eller på udbetalingstidspunktet skal sammenlignes med tilsagnet.</p> <p>Det er således karakteristisk at der i dag gives forholdsvis konkrete tilsagn og samtidig er en regel om, at ændringer til poster i tilsagnet skal godkendes i NAER.</p> <p>Der er i sagens natur behov for en vis fleksibilitet, idet det er naturligt, at der kommer ændringer fra et ansøgt budget, der er baseret på estimater og vurderinger – med andre ord er det naturligt at blive klogere i løbet af projektet, uden at det koster unødige administrative kræfter.</p> <p>Forenklingen kan udmøntes på forskelligvis, blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ved at hæve kravene om hvornår ændringer skal godkendes fra 10% til 25% Ved at indføre faste udgiftskategorier i tilsagnet og dermed tillade ændringer/tilpasninger inden for disse (dvs. el-artikler frem for underkategorier såsom ledninger, stik mv.). <p>Der er foruden forenklingerne også behov for at:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forbedre kommunikation i tilsagnsbreve Tydeliggøre tilsagnshaveres forpligtelser. 	<ul style="list-style-type: none"> Forenkling for både ansøgere og sagsbehandling Administrative besparelser. 	<ul style="list-style-type: none"> Overholdelse af EU-krav. 			<ul style="list-style-type: none"> Fastsæt optimal grænse baseret på data fra indeværende programperiode Indhent oplysninger/erfaringer fra andre medlemslande (fx Holland, hvor der arbejdes med mere generelle tilsagn) Afdæk de juridiske muligheder for at øge fleksibiliteten og samtidig overholde kravene.
7	<p>Forenkle krav til faktura</p> <p>At indføre entydige og forenklede krav til faktura/bilag.</p> <p>Interviews/workshops med medarbejdere, fejlregistrering samt stikprøver fra revisioner viser, at der er behov for at tydeliggøre krav til faktura. Dette gælder ikke mindst i forbindelse med indførelse af bilagskontrol.</p> <p>Der er forskellige måder at forenkle krav til faktura på:</p> <ul style="list-style-type: none"> Krav til betaling fx kun foreningsdankort Minimumsbeløb (fx 100 kr. eller 500 kr.) Indføre pakker omkring mindre beløbsområder som ikke vedrører kerneprojektet (fx forplejning, fester). 	<ul style="list-style-type: none"> Forenkling og mindre administration. 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko for overfakturering Risiko for at det vil blive oplevet besværligt (dette skal dog holdes op imod, at ansøgere endnu ikke har oplevet implikationerne af styrket bilagskontrol). 			<ul style="list-style-type: none"> Indhent erfaringer fra andre medlemslande i forhold til at forenkle bilag Belys gevinster ved at indføre minimumsgrænse.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (5/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risci	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
8	<p>Indføre standard-satser for udgifter</p> <p>At indføre standardsatser for udgifter og dermed undgå nuværende ressourcekrævende individuelle sagsbehandling af alle udgifter i et projekt.</p> <p>Der er forskellige modeller, der kan overvejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Priskatalog som dækker alle udgift typer Behovsdrevet pris katalog – dvs. katalog der alene inkluderer de mest oplagte og mest anvendte områder. <p>Priskatalog kan gøres tilgængeligt for ansøgere/LAG-enheder og dermed understøtte korrekte ansøgninger.</p> <p>Priskatalog skal tage højde for:</p> <ul style="list-style-type: none"> Variation mellem satser da projekter er forskellige Afdække i hvilken grad udgiften efterfølgende skal dokumenteres (fx ved anvendelse af statens transporttakster kræves underskrift uden dokumentation af udgifter). 	<ul style="list-style-type: none"> Effektivisering for såvel ansøgere som sagsbehandling. 	<ul style="list-style-type: none"> Omfattende udviklings- og driftsopgave for NAER Krav til dokumentation for udgifter skal fastlægges. 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk forskellige muligheder for at indføre standardudgifter blandt andet med afsæt i andre medlemslande Afdæk de juridiske muligheder Afdæk efterfølgende dokumentationskrav.
9	<p>Forenklning af overholdelse af moms-regler</p> <p>At forenkle fortolkningen/anvendelsen af gældende momsregler.</p> <p>Interviews/workshops viser at der anvendes meget sagsbehandlingstid på at håndhæve momsregler.</p> <p>Der er behov for at forenkle/tydeliggøre fortolkningen af momsreglerne på to områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> Behov for at forenkle tilbagebetalingsmoms (17,5%) – forvaltes forskelligt fra kommune til kommune Behov for at afskaffe delvist moms. Det skal ikke være muligt at få delvist moms –dvs. enten er ansøger momsregisteret eller ikke. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducere tidsforbrug på vanskelige situationer. 	<ul style="list-style-type: none"> Vil ramme nogle ansøgere. 	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk hvad der præcist ligger i tilbagebetalingsmoms Afdæk hvem der bliver ramt ved indførelse af delvist moms Beregn gevinst ved forenklingerne baseret på data fra indeværende program.
10	<p>Optimere udbetaling</p> <p>At forenkle udbetalingerne til ansøgere og dermed reducere tidsforbruget.</p> <p>Der er forskellige modeller, der kan overvejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingen rateudbetalinger ved projekter under x antal kroner Indføre maks. en rateudbetaling. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducere tidsforbrug. 	<ul style="list-style-type: none"> Vil ramme nogle ansøgere. 	◐	◐	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk mest optimale modeller Afdæk evt. erfaringer fra andre medlemslande omkring slagssider.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (6/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risci	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
11	<p>Projektets effekter</p> <p>At forbedre kvaliteten i angivelsen af projektets effekter.</p> <p>Interviews viser, at der er behov for at forbedre kvaliteten af dokumentation af effekten af LAG-projekter. Dette er ikke af hensyn til administrativ effektivitet, men for at styrke indsigten i effekterne og dermed grundlag for at udøve politik og herunder understøtte lokale udviklingsstrategier. Det forventes samtidig at dette område vil spille en gradvist større rolle både i konteksten af LDP og den danske forvaltning i øvrigt.</p> <p>Vurdering af effekt kendetegnes i dag af følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> Validitet af data om projekternes effekt valideres ikke i sagsbehandlingen, idet denne vurdering ikke er operationaliseret eller prioriteret Det er ikke muligt at indhente data om effekterne på tværs af projekterne inden for området Der findes ikke klare principper for, hvorledes ansøger vurderer projekters effekter, hvorfor de i ansøgningen anførte data i høj grad er præget af den enkelte ansøger. 	<ul style="list-style-type: none"> Forbedre grundlaget for politik Forbedre indsigt i projekternes effekter. 	<ul style="list-style-type: none"> Øge administrative omkostninger 	○	●	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af fælles tilgang/principper for at måle/validere projekternes effekter. Det bør i den forbindelse vurderes, om der kan findes inspiration fra andre medlemslande eller andre områder i den offentlige sektor.
12	<p>Indsatsområde: "Basale service-faciliteter" (både levevilkår og arbejdspladser)</p> <p>At forenkle indsatsområdet "basale servicefaciliteter" som i dag er præget af en vis kompleksitet.</p> <p>Interviews og workshops med sagsbehandlere såvel som repræsentanter fra LAG-enhederne viser et behov for at skabe øget klarhed omkring, hvem/hvad der kan få støtte.</p> <p>Der bør fokuseres på at forenkle følgende krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokumentationen af at det er en "vedvarende" service eller aktiviteter samt at det har "varige effekter" Dokumentationskravene til at der ikke er tale om landbrug At der ikke er tale om enkeltstående events At undgå at udelukke fødevarerenetværk. 	<ul style="list-style-type: none"> Øget klarhed omkring hvem/hvad der kan opnå støtte Færre fejl og mindre administration. 		◐	◐	<ul style="list-style-type: none"> Område 12-19: Der er behov for at gennemgå de enkelte indsatsområder i tæt samarbejde mellem MBBL og NAER i forhold til at forenkle de enkelte områder: <ul style="list-style-type: none"> Afdæk minimumskravene til indsatsområder i forordningskravene Sørg for at kvalificere behovet for et hvert "dansk" krav til indsatsområder.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (7/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risci	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
13	<p>Indsatsområde: "Fornyelse af landsbyer"</p> <p>At forenkle indsatsområdet "fornyelse af landsbyer" for derved at reducere omfang af fejl og den administrative byrde forbundet med ansøgning og sagsbehandling.</p> <p>Interviews og workshops med sagsbehandlere såvel som repræsentanter for LAG-enhederne viser, at der er behov for at forenkle følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fastlægge hvornår noget er en kommunalopgave Fastlægge hvornår der er tale om en landsby (3000 indbyggere) Problematiske når dette område skal sammenfinansieres med V-midler fra MBBL (landdistriktspuljen). 	<ul style="list-style-type: none"> Forenkle ansøgningsproces Forenkle sagsbehandling Færre fejl. 		●	●	• Se 12.
14	<p>Indsatsområde: "Natur og kultur"</p> <p>At forenkle indsatsområdet "natur og kultur".</p> <p>Observationer og interviews viser, at sagsbehandlingen er præget af meget vanskelige ansøgninger med fejl og vanskelige vurderinger.</p> <p>Idet andre ordninger dækker området, bør det overvejes, hvorvidt der er behov for indsatsområdet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Forenkle indsatsområdet "Basal servicefaciliteter". 	• Nogle vil blive ramt.	●	○	• Se 12.
15	<p>Indsatsområde: "Mikro-virksomheder uden for jordbrugs-erhvervet"</p> <p>At forenkle indsatsområdet "mikrovirksomheder uden for jordbrugs-erhvervet".</p> <p>Interviews og workshops med sagsbehandlere såvel som repræsentanter for LAG-enhederne viser, at der er behov for at forenkle/præcisere kravene i relation til:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej tilskud til landbrugsvirksomheder – dvs. hvornår er der tale om landbrugsvirksomhed (fx hvad med virksomheder som etableres på landbrugsområde, men ikke er relateret til driften osv.) Begrænsning på tilskud til markedsføring (i dag på 20%), definere hvad markedsføring er og er reglen relevant? Forenkling/præcisering af hvad er driftsudgifter Præcisering af grænserne for mikrovirksomhederne (antal ansatte og omsætning) – gælder ved ansøgningstidspunktet, hvorefter virksomheden gerne må vokse. Behov for præcisering af hvordan antal ansatte/omsætning skal tjekkes Hvad gør sig gældende ved revitalisering af eksisterende virksomheder (eksempel minikøbmand går ned og ny butik startes). 	<ul style="list-style-type: none"> Forenkle og tydeliggøre kravene Færre fejl. 		●	●	• Se 12.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (8/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risici	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
16	<p>Indsatsområde: "Kompetenceudvikling"</p> <p>At forenkle indsatsområdet "kompetenceudvikling" og informationskampagner i forbindelse med gennemførelse af lokalstrategi.</p> <p>Det er ifølge interviews/workshops med sagsbehandlere og repræsentanter fra LAG-enheder ikke et af de mest problematiske områder. Det fremgår dog, at kravene i bekendtgørelsen i dag er meget konkrete og vanskelige at legalitetstjekke i praksis.</p> <p>Det kan også volde vanskeligheder at der i dette område ydes tilskud til forundersøgelser, analyser mv. og herunder at dette skal kobles til den lokale strategi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Forenkling af reglerne. 		○	○	<ul style="list-style-type: none"> Se 12.
17	<p>Indsatsområde: "Turisme"</p> <p>At forenkle indsatsområdet "turisme", som er et område med en vis kompleksitet og vanskeligheder med at vurdere om krav overholdes.</p> <p>Der er behov for at afdække om følgende krav kan forenkles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vanskeligt at vurdere om indsats og de enkelte projekter reelt set skaber arbejdspladser Vanskelige definitioner i bekendtgørelse i form af bl.a. "mindre turismeaktiviteter", "rekreativ infrastruktur" Vanskeligt at vurdere turismeaktiviteter på landbrugsbedrifter Der gives her tilskud til markedsføring uden begrænsninger i modsætning til på de andre områder. Ydermere er vurdering af markedsføring vanskelig idet der gives tilskud til "markedsføring til turisme produkter for området", men ikke til "markedsføringsstøtte til specifikke producenter eller udbydere". 	<ul style="list-style-type: none"> Forenkling af reglerne Færre fejl. 		●	●	<ul style="list-style-type: none"> Se 12.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (9/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risici	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
18	<p>Indsatsområde: "Diversificering på jordbrugsbedrifter til ikke-jordbrugsaktiviteter"</p> <p>At forenkle indsatsområdet "diversificering på jordbrugsbedrifter til ikke-jordbrugsaktiviteter".</p> <p>Ifølge interviews i sagsbehandlingen volder indsatsområdet betydelige vanskeligheder i sagsbehandlingen og indeholder ofte vanskelige problemstillinger såsom deminimis mv.</p> <p>Der indgår følgende behov for forenklinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helt at afskaffe området – ansøgere kan henvises til indsatsområder for mikrovirksomheder • Forenkle/tydeliggøre definitioner af diversificering • Forenkle/tydeliggøre hvornår man er landbruger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Færre fejl. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nogle kan blive ramt. 	●	◐	<ul style="list-style-type: none"> • Se 12.
19	<p>Indsatsområde: "Små og mellemstore fødevarevirksomheder"</p> <p>At forenkle indsatsområdet "små og mellemstore fødevarevirksomheder".</p> <p>I henhold til interviews og workshops med sagsbehandlere samt repræsentanter fra LAG-enhederne opleves der betydelige vanskeligheder med dette område i sagsbehandling såvel som i ansøgningsprocessen.</p> <p>Der er behov for at overveje at forenkle følgende nuværende krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tydeliggøre hvad der gives tilskud til idet det er vanskeligt at afgøre, fx gives der tilskud til "investering i pølsemaskine" men ikke til "fremstilling af redskaber og udvikling af maskiner der bruges i fødevarevirksomheder" • Hvorfor der ikke gives tilskud til markedsføring • Hvorfor der ikke gives tilskud til investeringer i nybyggeri eller lokaler (begrænsninger der ikke findes på de andre områder) • Hvorfor der er en grænse på 40% af tilskudsberettigede udgifter (mens det på andre områder er 50%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Færre fejl. 		◐	◐	<ul style="list-style-type: none"> • Se 12.

1) Forenkle regelgrundlag

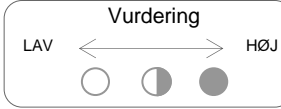
Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (10/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risci	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
20	<p>Ansøgerkreds</p> <p>At forenkle kravene til ansøgerkredsen.</p> <p>I henhold til interviews og workshops med sagsbehandlere såvel som repræsentanter fra LAG-enhederne skaber dette krav i nogle situationer udfordringer.</p> <p>Der er særligt behov for at vurdere mulighederne for at forenkle kravene til:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvorfor selvejende institutioner ikke kan søge om tilskud Tydeliggøre hvornår der er tale om en offentlige opgave Almene organisationer – forenkle kravene til at dokumentere at ansøger er en almen organisation frem for som i dag, at dette dokumenteres ved at organisationerne skal indsende deres vedtægter (som i øvrigt ofte ikke indeholder reel dokumentation herfor). Alternativt kan overvejes at det er nok dokumentation, hvis ansøger sætter kryds i ansøgningskemaet under almen organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Forenkle reglerne Undgå tidsforbrug på fortolkninger Undgå fejl. 		●	●	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk juridisk grundlag for at kunne tydeliggøre kravene til ansøgerkreds Evt. vurder hvad andre medlemslande har gjort for at validere almene organisationer.
21	<p>Brugt udstyr</p> <p>Forenkle krav til støtte af brugt udstyr.</p> <p>De nuværende krav til brugt udstyr er ifølge repræsentanter fra LAG-enheder kompliceret. Samtidig er det et område, hvor der ofte opstår fejl og dermed er krævende for sagsbehandlingen.</p> <p>Der er behov for at forenkle kravene:</p> <ul style="list-style-type: none"> At man skal have erklæring fra sælger om, at der ikke har været søgt støtte til udstyret inden for de sidste syv år At dokumentationen skal foreligge på tilsagnstidspunktet, hvor udgiften endnu ikke er afholdt – mere hensigtsmæssigt hvis det kan ligge på udbetalingstidspunktet. 	<ul style="list-style-type: none"> Undgå fejl Forbedre service over for ansøgere Være compliant med miljøkravene. 		●	○	<ul style="list-style-type: none"> Belys det juridiske grundlag for at forenkle kravene til at inkludere brugt udstyr i projektbudget.
22	<p>Mellemkommuner</p> <p>Forenkling af krav vedrørende mellemkommuner.</p> <p>De nuværende definerede mellemkommuner er i dag forbundet med ikke ubetydelig administration omkring bl.a. anden offentlig finansiering.</p> <p>Der er behov for at vurdere mulighederne for at forenkle området. Forskellige modeller:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afskaffe mellemkommunerne Tilføje mellemkommunerne samme finansieringsgrundlag som øvrige udkantskommuner. 	<ul style="list-style-type: none"> Undgå fejl Skabe lighed Reducere tidsforbrug for ansøgere og sagsbehandling. 	<ul style="list-style-type: none"> Nogen vil blive ramt. 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> MBBL er ved at forenkle konceptet for mellemkommunerne Vurder forskellige og alternative finansieringskilder.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (11/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risici	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
23 Løn til personale	<p>At forenkle kravene for løn til personale.</p> <p>Erfaringerne fra sagsbehandlingen viser at der ofte begås fejl i løn til personale.</p> <p>Der er behov for at vurdere, om det er muligt at forenkle kravene – disse er blandt andet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skal være timeløb og ansættelsesperiode • Skal være skriftlig aftale • Skal angive arbejdsopgaver, timepris og timer • Udefrakommende skal ansættes i virksomheden og skal kunne fremvise lønsedler fra virksomheden • Ansøger skal fremsende ansættelseskontrakter for projektansættelse senest på udbetalingstidspunktet • LAG-kordinator kan godt være ansat men ikke ekstern konsulent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Undgå fejl. 	<ul style="list-style-type: none"> • Overholdelse af kravene. 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> • Bør vurderes, hvilke krav giver det juridiske grundlag • Bør undersøges, om der er eksempler fra andre lande på en mere enkel model.
24 Forenkle transport-udgifter	<p>At forenkle kravene til transport udgifter.</p> <p>I henhold til interviews udgør transportudgifter en relativ lille andel af de samlede udgifter, men indeholder ofte fejl.</p> <p>Der er behov for at vurdere mulighederne for at forenkle transportudgifter. Man kan i den forbindelse overveje at indføre en af to modeller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At afskaffe støtte til transportudgifter • At fastsætte standardtakster pr. km. uanset transportmiddel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Undgå fejl. 		●	●	<ul style="list-style-type: none"> • Bør vurderes, hvilke krav giver det juridiske grundlag • Bør undersøges, om der er eksempler fra andre lande på en mere enkel model.
25 Konsulentbistand	<p>At forenkle kravene til konsulentbistand.</p> <p>PA's analyse viser, at der er sket forbedringer i ansøgningerne på dette område, men at der fortsat begås mange fejl.</p> <p>Der er behov for at vurdere, om følgende krav kan forenkles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krav om konsulentbistand kun til projekter ikke til selve ansøgningen • Krav om at alle konsulentudgifter skal være indeholdt i timepris • Krav om at konsulentbistand tydeligt skal fremgå • Opgave skal tydeligt specificeres • Ikke selvstændige rejseomkostninger • Krav om tydelighed i forhold til om timeprisen er rimelig og kravene til faktura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Undgå fejl. 	<ul style="list-style-type: none"> • Overholdelse af kravene. 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> • Bør vurderes, hvilke krav giver det juridiske grundlag • Bør undersøges, om der er eksempler fra andre lande på en mere enkel model.



1) Forenklinger regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (12/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risici	Vurdering		Videre indsats
				Gevinst	Ændring	
26	<p>Frivilligt arbejde</p> <p>At forenkle kravene til frivilligt arbejde.</p> <p>I henhold til interviews med sagsbehandlingen begås der ofte fejl samtidig med at det er vanskeligt for frivillige organisationer at overholde regelgrundlaget.</p> <p>Samtidig giver frivilligt arbejde erfaringsmæssigt en risiko for overfinansiering af mindre projekter.</p> <p>Forenklingerne kan anskues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • At afskaffe frivilligt arbejde som potentiel finansieringskilde • At reducere rammerne for brug af frivilligt arbejde • At forenkle reglerne for frivilligt arbejde – der er behov for at vurdere, om følgende kan forenkles: <ul style="list-style-type: none"> – Kommercielle projekter kan ikke få tilskud – Frivillige skal stå rimeligt i forhold til projektets formål og omfang – Mødeaktiviteter maks. 20% – Definition af frivilligt arbejde – Ej muligt både at udføre frivilligt og lønnet arbejdet – Der skal anføres timeregnskab for hver enkelt person: Titel på projekt, navn, dato, antal timer, arbejde og opgaver. 100 kr. pr. time – Må ikke udgøre mere end 50% af de samlede udgifter – Kan ikke forhøjes ved budgetændringer med mere end 10% – Der gives ikke tilskud til transport – Kan ikke træde i stedet for offentlig medfinansiering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forenkling • Færre fejl • Mindre tidsforbrug. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nogen vil blive ramt • Overholdelse af EU krav 			<ul style="list-style-type: none"> • Fastlæg mulighederne for at reducere/ afskaffe brug af frivilligt arbejde samt at vurdere implikationerne • Vurder med afsæt i regelgrundlag samt andre medlemslandes erfaringer mulighederne for at forenkle nuværende regler.
27	<p>Tydeliggøre udgifter til LAG-enheder</p> <p>At forenkle og tydeliggøre hvilke udgifter den enkelt LAG-enhed må have i forhold til sin drift. Der er i henhold til interviews med sagsbehandlingen samt repræsentanter fra LAG behov for at klargøre regler omkring hvilke udgifter, der kan kategoriseres som driftsomkostninger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Undgå misforståelser. 				
28	<p>Foranalyser</p> <p>At muliggøre tilskud til foranalyser på samme måde som andre udgifter. Det er i dag vanskeligt at vurdere, om der er foranalyser inkluderet i et givet projekt, Samtidig kan der argumenteres for, at en foranalyse i visse tilfælde vil være hensigtsmæssigt for projektet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre administration. 				<ul style="list-style-type: none"> • Vurder om det rent juridisk kan lade sig gøre.
29	<p>Leje/leasing</p> <p>At muliggøre tilskud til leasing/lejeudgifter.</p>					<ul style="list-style-type: none"> • Vurder om det rent juridisk kan lade sig gøre.
30	<p>Forplejning</p> <p>At forenkle kravene til forplejning. Dette kan ske enten ved at forbyde forplejning, herunder vin og spiritus eller ved ikke at have så specifikke udgifter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre administration. 				<ul style="list-style-type: none"> • Forenklingerne med afsæt i sammenlignelige områder.
31	<p>Driftsudgifter</p> <p>At forenkle definitionen af driftsudgifter, idet dette er et område præget af betydelige fejl og vanskeligheder med at fortolke og forstå.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Færre fejl • Mindre administration. 				<ul style="list-style-type: none"> • Fastlæg entydig definition af driftsudgifter.

1) Forenkle regelgrundlag

Leverance B: Forslag til regelforenklinger i ny programperiode (13/13)

Tiltag	Formål og beskrivelse	Rationale	Risici	Vurdering		Videre indsats	
				Gevinst	Ændring		
32 Rimelige priser	<p>At forenkle kravene til overholdelse af rimelige priser.</p> <p>Interviews og workshops i sagsbehandlingen såvel som med repræsentanter fra LAG-enheder viser, at dette opleves som en ressourcekrævende proces for såvel ansøgere som for sagsbehandling. Overholdelse af nuværende krav er stærkt afhængig af, at tilbudsgivere kan udfærdige "rigtige eller sammenlignende tilbud", hvilket ansøger kun til dels har mulighed for at påvirke. Det kan desuden argumenteres at tilbudsgivers ekspertise påvirker udviklingen af projektet, hvorfor det vanskeliggøres at fremskaffe sammenlignelige tilbud. Ydermere kan det argumenteres at det fra et indkøbsperspektiv er at foretrække at samle indkøb hos så få tilbudsgivere som muligt, idet sammenholdningen af tilbud vanskeliggøres jo mere projektet opdeles i mindre udgifter. Det er desuden kritisk at ændringer ses i relation til overholdelsen af tilbudsloven.</p> <p>Der er behov for at forenkle kravene til rimelige priser. Dette bør gøres ved at:</p> <ul style="list-style-type: none"> Overveje og vurdere alternativer til kravene om to tilbud. Det bør overvejes at opbygge varekatalog (som andre medlemslande) eller vurdere om der er andre muligheder Løse op for prioriteringskriterierne af tilbud således at det ikke alene er kravet om pris, der er det bærende men fx kvalitet i løsning Vurdere forenklinger til tilbud i form af fx: <ul style="list-style-type: none"> At hæve grænserne At skabe fleksibilitet i forhold til at sikre overholdelse af tilbudsloven. Tilbud skal først sendes ind når relevant. 	<ul style="list-style-type: none"> At forenkle ansøgningsproces og sagsbehandling Færre fejl Mindre tid på sagsbehandling 	<ul style="list-style-type: none"> At overholde EU kravene 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk erfaringer fra andre medlemslande i forhold til forskellige modeller for rimelige priser (se erfaringer fra Sverige) Afdæk de juridiske muligheder for at forenkle rimelige priser. 	
33 Armlængde	<p>At forenkle kravene til armlængdeprincippet.</p> <p>Det er i den nuværende sagsbehandling uklart hvor dybt, man skal gå ind for at fastlægge armlængde.</p> <p>Behov for forenklinger i relation til:</p> <ul style="list-style-type: none"> Svært at fastlægge hvilke faktorer der skal være tilstede, før det er armlængde Svært at beregne kostprisen når armlængdeprincippet optræder. Kunne evt. undgås ved helt at forbyde tilskud når der er armlængde. 				●	●	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk erfaringer fra andre lande.
34 Deminimis	<p>At forenkle kravene til deminimis.</p> <p>Det er i den nuværende sagsbehandling komplekst at fastlægge hvilke regler, der gør sig gældende for et givent projekt samt vurdere overholdelse af disse.</p> <p>Der er behov for forenklinger på følgende krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> Skal der være to udgaver af deminimisregler (stor og lille) Fastlægge/præcisere hvornår deminimis optræder Forenkle implikationer af deminimis. 				●	●	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk erfaringer fra andre lande.
35 Skiltningsskrav	<p>At forenkle implikationerne af ikke at overholde skiltningsskrav.</p> <p>Interviews og workshops med sagsbehandlere såvel som repræsentanter fra LAG-eneheder tyder på, DK pt. har taget for store implikationer af dette krav.</p>				●	○	

2

**ETABLERE
ENTYDIG
SAMLET
ORGANISERING**

2) Etablere entydig samlet organisering

Nuværende situation og anbefalede ændringer

NUVÆRENDE SITUATION

PA's undersøgelser viser, at en række væsentlige opgaver i forhold til understøttelse af effektiv og korrekt ansøgnings- og sagsbehandlingsproces i dag ikke løses tilstrækkeligt.

- Løbende opdatering af ansøgningsgrundlaget (vejledning, ansøgningsmaterialer, hjemmesider mv.) i overensstemmelse med lovgrundlaget
- Tydelig kommunikation af ændringer til alle parter (sagsbehandlere, LAG-enheder, ansøgere med sager i arbejde)
- Udbydelse af nødvendig understøttende support
- Indbygget læring i systemet således at indsigt i fejl anvendes som grundlag for at forbedre og styrke ansøgnings- og sagsbehandlingsgrundlaget.

Analyser og interviews viser desuden at der savnes klar og tydelig placering af ansvar for udførelse af disse opgaver:

- Interviews med medarbejdere i sagsbehandlingen viser, at der opleves en vis usikkerhed omkring hvem er ansvarlig for implementering af ændringer i krav
- Interviews viser ligeledes, at der på nuværende tidspunkt ikke eksisterer et fælles styringsgrundlag på tværs af MBBL og NAER.

PA's analyser viser, at disse forhold er en central forklaring på de nuværende udfordringer på LAG-området i relation til fejl i ansøgninger, lange sagsbehandlingstider og revisionskritik. Dog viser PA's undersøgelser flere konkrete forbedringsområder.

ANBEFALEDE ÆNDRINGER

PA anbefaler, at de kritiske opgaver i forbindelse med understøttelse af en effektiv og korrekt ansøgnings- og sagsbehandlingsproces defineres samt at der etableres klare roller/ansvar for hvilke parter der er ansvarlige for disse.

Desuden anbefales det at samarbejdet mellem MBBL og NAER styrkes:

- På et ledelsesmæssigt niveau, herunder bedre forudsætninger for at skabe en fælles vurdering af sundhedstilstanden og behov for indsatser på ordningen
- På et operationelt niveau, hvor begge parter kan få gensidig glæde af hinandens viden og indsigt samt sikre sammenhæng og læring på tværs.

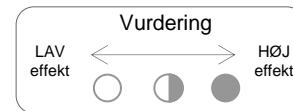
Endelig anbefaler PA at der etableres en samlet proces for hvorledes opdateringer og forbedringer identificeres og implementeres på alle områder af arbejdsgrundlaget.

Leverancer

- A. Definition af kritiske opgaver i forbindelse med at skabe rammer for ansøgnings- og sagsbehandling samt i forbindelse med gennemførelse af ansøgnings- og sagsbehandling
- B. Samlet organisering og styring af LAG-området
- C. Forbedringsproces for det samlede LAG-område.

2) Etablere entydig samlet organisering

Overblik over leverancer



LEVERANCE	FORMÅL	STATUS	FORVENTET EFFEKT	
			Reduktion af sagens liggetid	Optimeret brug af ressourcer
A. Specifikation af opgaver samt rolle/ansvar (på tværs af NAER og MBBL) i relation til LAG	Skal sikre, at en række kritiske opgaver der i dag ikke varetages tilstrækkeligt, fremadrettet bliver løftet effektivt. Skal specificere kritiske krav til udførelsen af opgaver samt rolle/ansvar i forbindelse med at skabe effektive rammer for LAG-ordningen og i forbindelse med ansøgnings- og sagsbehandlingsprocessen.	Klar til implementering.		
B. Samlet styringsgrundlag på tværs af NAER og MBBL	Skal etablere et effektivt styringsgrundlag for LAG-området ved dels at etablere en enkel fast ledelsesrapport med kritiske data og dels tilvejebringe faste fora til at understøtte drift og udvikling.	Klar til implementering. Etableret krav til ledelsesrapport. Skal udarbejdes.		
C. Samlet proces for løbende opdatering og forbedring af LAG-området.	Skal etablere en samlet læringsproces som sikrer at alle relevante ændringer kortlægges, vurderes og evt. implementeres systematisk i hele arbejdsgrundlaget for LAG-området.	Klar til implementering.		

2) Etablere entydig samlet organisering

Næste skridt

ANBEFALING	HOVEDAKTIVITET	INDIKATIVE RESSOURCEBEHOV	ANSVARLIG
A. Specifikation af opgaver samt roller/ansvar (på tværs af NAER og MBBL) i relation til LAG	<ul style="list-style-type: none"> • Validering af roller/ansvar gennem arbejds møder mellem NAER og MBB • Implementering af nye roller/ansvar . 	32 timer	NAER
B. Styringsgrundlag.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementering af fora • Udvikling af ledelsesrapport*: <ul style="list-style-type: none"> – Overblik over tilgængelige ledelsesdata – Evt. oprette nye BTAS-træk mv – Etablering af faste processer/rutiner – Udvikling af fast rapport. 	100-150 timer	NAER og MBBL

*Inkluderer ikke ledelsesinformation om kvalitetsenhed jf. forslag side 42. Er forbundet med usikkerhed

Leverance A: Specifikation af opgaver samt roller/ansvar (på tværs af NAER og MBBL) i relation til LAG

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At etablere entydige beskrivelser af de nødvendige opgaver i forhold til at sikre en effektiv udmøntning af LAG-ordningerne i DK således at der skabes entydige rammer omkring LAG-ordningerne samt i forhold til ansøgnings- og sagsbehandlingsprocessen.

Løsningen skal sikre:

- At ingen væsentlige opgaver overses eller lander mellem to stole
- Grundlag for effektiv koordinering og forventningsafstemning mellem aktørerne.

Hvad er leveret

- Leverance A1: Specifikation af opgaver i forbindelse med at etablere rammer for LAG
- Leverance A2: Specifikation af opgaver i forbindelse med ansøgning og sagsbehandling af LAG.

Beskrivelse af løsning

- Leverance A1 samt A2: Der er identificeret de nødvendige opgaver i forhold til at drive LAG. Der er beskrevet tre elementer ved opgaverne i form af:
 - Deres overordnede formål
 - Kritiske krav
 - Hvem udfører opgaverne – der er i den forbindelse sondret mellem ansvarlig, udførende og informeret for at sikre koordinationsvejene
- Beskrivelserne har ikke taget højde for de indbyrdes organiseringer i NAER eller MBBL.

2) Etablere entydig samlet organisering

Leverance A1: Specifikation af opgaver samt roller/ansvar i forbindelse med etablering af rammer (1/2)

Ansvarelig	Ansvarelig for at sikre at opgaven udføres i overensstemmelse med behov og med involvering af de relevante interessenter
Udførende	Ansvarelig for at udføre opgaver med afsæt i retningslinjer fra "ansvarlige"
Involveret	Ansvarelig for at bidrage med nødvendige input for udførelse af opgaven efter instruks fra "ansvarlig" eller "udførende"

	Lovfortolkning			Rammer for sagsbehandling		
Opgaver	Policy-udvikling	Udarbejde/opdatere bekendtgørelser	Identificere øvrige behov for ændringer	Vedligeholde sagsbehandlingsinstrukser	Vedligeholde/opdatere kompetencer blandt sagsbehandlere	Planlægning og daglig driftsledelse
Formål	At sikre at policy inden for området udvikles i takt med de politiske signaler. At skabe grundlag for at kunne udvikle policy dvs. indsigt i området, herunder effekter.	At sikre at bekendtgørelser mv. er opdateret i overensstemmelse med policy-udvikling, revisionskritik samt andre behov for justeringer.	At med faste mellemrum systematisk identificere nødvendige ændringer i arbejdsgrundlaget el. ansøgningsmateriale baseret på overblik over fejl, mangler mv.	At med faste mellemrum systematisk justere sagsbehandlernes arbejdsgrundlag (Sagsbehandlingsinstruks, tjeklister mv.).	At med faste mellemrum systematisk justere sagsbehandlernes kompetencer ved at vurdere omfang af fejl og mulige indsatser (se også område 6).	At sikre at der er en opdateret plan for kapacitetsbehov og løbende sikre at der er de nødvendige ressourcer (se også område 5).
Kritiske krav	<ul style="list-style-type: none"> Involvering af relevante kompetencer Tilvejebringe grundlag for at foretage politiske vurderinger og behov for justeringer af området Inddrage og anvende operationel viden, herunder understøtte effektiv administration. 	<ul style="list-style-type: none"> Involvering af relevante kompetencer Struktureret indsigt i fejl Sikre at viden om fejl anvendes i alle indsatser (ansøgning, hjemmeside mv.) Løbende justeringer. 	<ul style="list-style-type: none"> Involvering af relevante kompetencer Struktureret indsigt i fejl Sikre at viden om fejl anvendes i alle indsatser (ansøgning, hjemmeside mv.) Løbende justeringer. 	<ul style="list-style-type: none"> Involvering af relevante kompetencer Struktureret indsigt i fejl Løbende justeringer. 	<ul style="list-style-type: none"> Struktureret indsigt i fejl identificeret i LAG-enheder, sagsbehandling mv Løbende justeringer. 	<ul style="list-style-type: none"> Løbende overblik over indkomne opgaver Forecast baseret på historik Daglig driftsledelse.
Roller/ansvar						
MBBL	Ansvarelig Udførende	Ansvarelig Involvering	Involvering	Involvering	Involvering	Involvering
NAER	Involvering	Udførende	Ansvarelig Udførende	Ansvarelig Udførende	Ansvarelig Udførende	Ansvarelig Udførende

2) Etablere entydig samlet organisering

Leverance A1: Specifikation af opgaver samt roller/ansvar i forbindelse med etablering af rammer (2/2)

Ansvarelig	Ansvarelig for at sikre at opgaven udføres i overensstemmelse med behov og med involvering af de relevante interessenter
Udførende	Ansvarelig for at udføre opgaver med afsæt i retningslinjer fra "ansvarlige"
Involveret	Ansvarelig for at bidrage med nødvendige input for udførelse af opgaven efter instruks fra "ansvarlig" eller "udførende"

Rammer for ansøgere og LAG-enheder

Opgaver	Vedligeholde ansøgningsgrundlag (skema, bilag, vejledning mv.)	Kommunikation og implementering af ændringer	Vedligeholde hjemmeside til ansøgere	Udøve supportfunktion	Udøve kursus
Formål	At sikre at ansøgningsgrundlag inkl. bilag samt vejledning er forståelige og understøtter korrekte ansøgninger samt fokus på løbende forbedringer.	At sikre entydig kommunikation til ansøgere, LAG-enheder og -koordinatorer omkring krav til ansøgning samt entydig implementering af ændringer.	At sikre at hjemmeside til ansøgere og lokale LAG-enheder er opdateret og understøtter høj brugervenlighed og tydeligt og korrekt ansvar.	At sikre at ansøgere og LAG-koordinatorer oplever en effektiv og kompetent support samt at de får svar på deres konkrete spørgsmål.	At sikre at LAG-bestyrelse og -koordinatorer løbende tilbydes kurser i forhold til at understøtte korrekte ansøgninger min. en gang pr. år.

Kritiske krav	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Struktureret indsigt i fejl identificeret i LAG-enheder, sagsbehandling mv Løbende justeringer. 	<ul style="list-style-type: none"> En klar indgang til at skabe ændringer Entydig kommunikation Klart og sammenhængende grundlag. 	<ul style="list-style-type: none"> En effektiv hjemmeside. 	<ul style="list-style-type: none"> En oplevet entydig indgang Fokus på at opsamle systematiske henvendelser og kommunikere på hjemmesider. 	<ul style="list-style-type: none"> Adgang til fast kursus Opfordring til at en identificeret målgruppe deltager på kurser.

Roller/ansvar	1	2	3	4	5
MBBL	Ansvarelig Involvering	Ansvarelig Udførende	Involvering	Ansvarelig Udførende	Ansvarelig
NAER	Udførende	Involvering	Ansvarelig Udførende	Involvering	Udførende Involvering

2) Etablere entydig samlet organisering

Leverance A2: Specifikation af opgaver samt roller/ansvar i forbindelse med ansøgning og sagsbehandling

Ansvarelig	Ansvarlig for at opgive udføres i overensstemmelse med behov og med involvering af de relevante interessenter
Udførende	Ansvarlig for at udføre opgaver med afsæt i retningslinjer fra "ansvarlige"
Involveret	Ansvarlig for at bidrage med nødvendige input for udførelse af opgaven efter instruks fra "ansvarlig" eller "udførende"

	Ansøgningsproces LAG-enheder		Kvalitetssikring	Legalitetskontrol			
Opgaver	Etablere lokal LAG-strategi	Udvælge ansøgninger til støtte	Kvalitetssikre ansøgninger, tilsagns-ændringer og udbetalinger	Tilsagns-ansøgning	Ændrings-ansøgning	Udbetalings-ansøgning	Fejlretning af ansøgninger i forbindelse med sagsbehandling
Formål	At etablere en lokalstrategi i overensstemmelse med krav.	At udvælge ansøgninger til støtte baseret på struktureret vurdering samt sikre at udvalgte er støtteberettigede.	At kvalitetssikre ansøgning i forhold til bilag, fejl og mangler mv. igennem dialog direkte med ansøger.	At gennemføre sagsbehandling/legalitetskontrol af tilsagns-ansøgninger i overensstemmelse med proces, herunder at returnere mangler direkte til LAG-koordinatorer.	At gennemføre sagsbehandling/legalitetskontrol af ændrings-ansøgninger i overensstemmelse med proces, herunder at returnere mangler direkte til LAG-koordinatorer.	At gennemføre sagsbehandling/legalitetskontrol af udbetalings-ansøgninger i overensstemmelse med proces, herunder at returnere mangler direkte til LAG-koordinatorer.	At foretage nødvendige fejlretninger i ansøgninger af fejl identificeret i forbindelse med sagsbehandlingen, samt direkte kommunikation med ansøgere.

Kritiske krav	<ul style="list-style-type: none"> Operational strategi. 	<ul style="list-style-type: none"> Entydig proces for udvælgelse Tydelige principper Sikre at ansøgningerne er støtteberettigede. 	<ul style="list-style-type: none"> Tilbudsgående kvalitetssikring af ansøgninger Fast struktur for koordinering/samarbejde mellem lokale LAG-enheder og centrale LAG-koordinatorer. 				<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation omkring fejl og mangler sker direkte med centrale LAG-koordinatorer.
----------------------	---	--	---	--	--	--	--

Roller/ansvar	Ansøgningsproces LAG-enheder		Kvalitetssikring	Legalitetskontrol			
LAG-bestyrelse	Ansvarelig	Ansvarelig	Involvering				
	Udførende	Udførende		Involvering	Involvering	Involvering	Ansvarelig
Kvalitetsenhed		Involvering	Udførende	Involvering	Involvering	Involvering	
MBBL	Involvering		Ansvarelig	Ansvarelig	Ansvarelig	Ansvarelig	Involvering
NAER			Involvering	Udførende	Udførende	Udførende	Udførende

Leverance B: Samlet styringsgrundlag på tværs af NAER og MBBL

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At etablere et klart koncept for et fælles og samlet styringsgrundlag på tværs af MBBL og NAER i form af en fælles ledelsesrapport samt fælles fora for samarbejde og koordinering.

Løsningen skal sikre:

- Både en fælles opfattelse af sundhedstilstanden på LAG-området samt løbende identificering og definition af indsatser på ordningen på tværs af MBBL og NAER
- At misforståelser undgås.

Hvad er leveret

- Leverance B1: Definition af faste fora på tværs af MBBL og NAER
- Leverance B2: Etablering af koncept for ledelsesrapportering.

Beskrivelse af løsning

- Leverance B1: Definition af formål og ansvarsområde for fælles styregruppe og operationelt forum inkl.:
 - Deltagere
 - Frekvens
 - Fokusområder
 - Ansvarsområder.
- Leverance B2: Beskrivelse af samlet systematisk ledelsesrapportering på LAG-ordningen inkl.:
 - Ansvarlig for udarbejdelse
 - Frekvens for afrapportering på det specifikke område
 - Nødvendigt datagrundlag
 - Afrapporteringsdimensioner.

Leverance B1: Samlet styringsgrundlag på tværs af NAER og MBBL – styregruppe og operationel gruppe

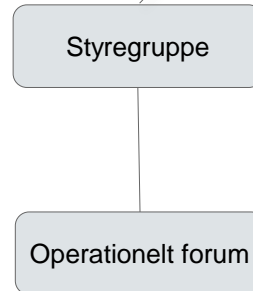
BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

- Fælles fora -

Beskrivelse af fora

Der skal etableres to faste fora mellem MBBL og NAER med henblik på at understøtte et effektivt samarbejde og styringsgrundlag omkring ansøgnings- og sagsbehandlingsprocessen:

- *Etablering af styregruppe* mellem ledelserne i MBBL og NAER med henblik på løbende opfølgning på fremdrift og sundhed
- *Etablering af operationel forum* bestående af operationelle ledere inden for LAG fra MBBL, NAER og kvalitetsenhed med henblik på at understøtte samarbejde og koordinering på konkrete områder samt effektiv drift.



- Overblik over fora -

- Hvem: Direktion i MBBL og NAER
- Frekvens: Hver måned samt særlige møder ved kritiske situationer
- Typiske emner:
 - Gennemgang af nøgletal
 - Opfølgning på fremdrift/sundhed
 - Fastlægge korrigerende aktiviteter
 - Opfølgning på projekter/indsatser
- Fast sekretærbistand til at udarbejde skriftlige referater.

- Hvem: Driftsleder fra NAER, MBBL og kvalitetsenhed
- Frekvens: Hver måned samt særlige møder ved behov
- Typiske emner:
 - Opfølgning på kritiske nøgletal
 - Behov for opdateringer af lovgrundlag, ansøgnings- og sagsbehandlingsgrundlag
 - Planlægning og kapacitetsbehov
 - Samarbejde
 - Behov for korrektioner
- De enkelte enheder er ansvarlige for at medbringe relevant information til møderne (fx kapacitetsbehov, fejllister).

Leverance B2: Samlet styringsgrundlag på tværs af NAER og MBBL – ledelsesrapportering

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN








- Ledelsesrapportering -

Beskrivelse af samlet afrapportering

- Der skal hver måned udarbejdes en fast ledelsesrapport til styregruppen på LAG-området (samt evt. andre relevante interessenter) med faste data omkring sundhedstilstanden på LAG-ordningen:
 - Frekvens: Hvert måned (ikke alle data vil blive opdateret på månedsbasis)
 - Hvem: NAER er ansvarlig for at udarbejde rapporten ved at konsolidere data på baggrund af leverancer fra MBBL, fælles kvalitetsenhed samt NAER
 - Dimensioner i ledelsesrapporten
 - Fremdrift i sagsbehandling
 - Udbetaling
 - Igangværende indsatser
 - Kvalitet i sagsbehandlingen (revisionstilbagemeldinger).

 Findes ikke i dag

- Overblik over ledelsesdata i samlet ledelsesrapportering -

Dimensioner		Ansvarlig	Frekvens	Data-grundlag
Ansøgnings-proces	Antal modtagne ansøgninger inden for tilsagn, udbetaling og ændringer 	MBBL/ kvalitetsenhed	Månedlig	Manuel
	Gennemsnitlig liggetid fra modtagelse i kvalitetsenhed til indsendelse til NAER 	MBBL/ kvalitetsenhed	Månedlig	Manuel
	Antal sager med fejl (samt hvilke fejl) 	MBBL/ kvalitetsenhed	Månedlig	Manuel
Sags-behandlings-proces	Antal modtagne sager (tilsagn, ændringer og udbetalinger)	NAER	Månedlig	BTAS
	Gennemsnitlig liggetid fra modtagelse i NAER til påbegyndelse af sagsbehandling	NAER	Månedlig	BTAS
	Antal sager med fejl (samt hvilke fejl) 	NAER	Månedlig	Manuel
Ordningen	Antal tildelte tilsagn samt beløb, fordelt på ordninger og enheder	NAER	Kvartal	?
	Antal udbetalinger i forhold til tilsagn, fordelt på ordninger, enheder og budget 	NAER	Kvartal	?
Fremdrift på indsatser	Rapportering på fremdrift på indsatser 	NAER	Månedlig	Manuelt
Projekt økonomi	Opfølgning på budget 	NAER	Kvartalvis	Manuel
Revisions-kritik	Kvalitet i sagsbehandling	NAER	Ikke fast	Manuelt
	Implementering af henstillinger	NAER	Kvartal	Manuelt

Leverance C: Samlet proces for løbende opdatering og forbedring af LAG-området (1/3)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At etablere entydig og samlet proces for løbende opdateringer som sikrer at alle relevante ændringsforslag kortlægges, vurderes og evt. implementeres systematisk i hele arbejdsgrundlaget.

Løsningen skal sikre at:

- Alle relevante input uanset kilde systematisk opsamles og vurderes samlet
- Ændringer implementeres korrekt og ensartet på tværs af hele arbejdsgrundlaget
- Ændringer er testet af brugerne
- Arbejdsgrundlaget er opdateret samt at ændringer implementeres effektivt over for ansøgere og medarbejdere i kvalitetsenhed og NAER.

Hvad er leveret

- Der er etableret en samlet proces for opdateringer af det samlede arbejdsgrundlag inkl. aktivitetsbeskrivelser samt af roller/ansvar.

Beskrivelse af løsningen

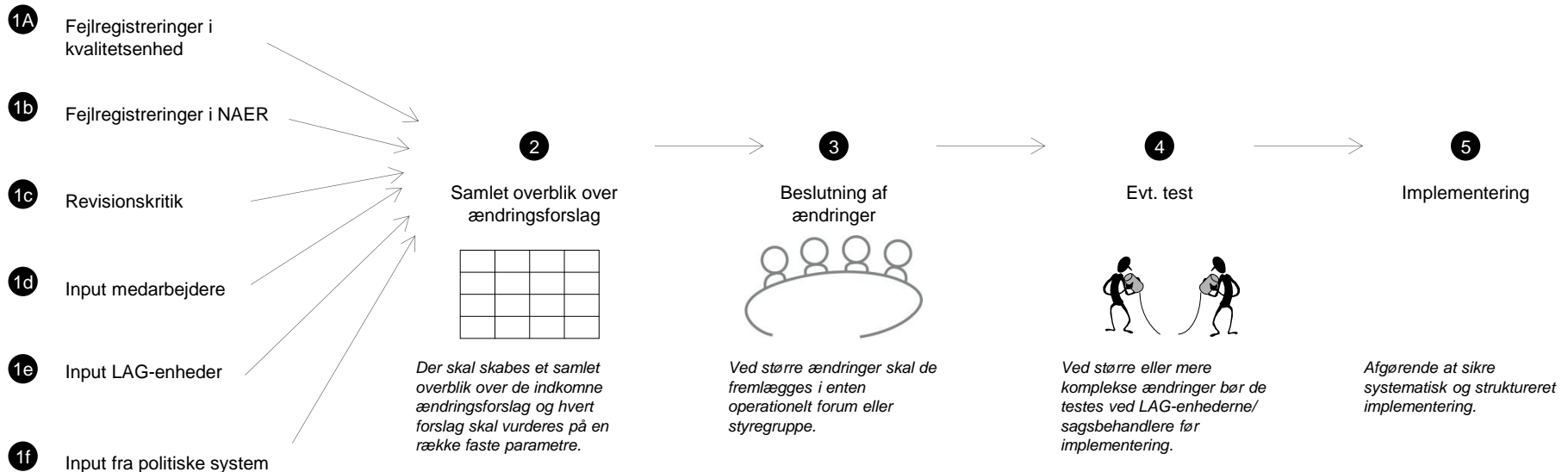
- Processen for opdatering af arbejdsgrundlag defineres igennem fem aktiviteter:
 - Identificere behov for ændringer
 - Samlet overblik over opdateringer inkl. implikationer
 - Beslutning om ændringer
 - Evt. test
 - Implementering/plan
- Aktiviteterne beskrives på dimensionerne: Formål, beskrivelse og ansvarlig
- Proces for opdatering af ansøgningsgrundlaget kører kontinuerligt som en fast del af arbejdsgangene i de involverede områder således at arbejdsgrundlaget løbende justeres og forbedres.

2) Etablere entydig samlet organisering

Leverance C: Samlet proces for løbende opdatering og forbedring af LAG-området (2/3)

	1) Identificere behov for ændringer	2) Samlet overblik over ændringer inklusive implikationer	3) Beslutning af ændringer	4) Evt. test	5) Implementering/plan
Formål	At skabe struktureret indsigt om forbedringsmuligheder / behov i LAG i kritiske områder.	At en gang pr. kvartal skabe et samlet overblik over forbedringsmulighederne samt foretage vurdering af implikationer af ændringer (hvad vil det betyde).	At beslutte hvorvidt ændring skal foretages samt sikre at evt. udvikling pågår effektivt og ikke tabes.	At teste ændringer inden implementering ved målgruppen (LAG-enhed). Særligt relevant ved større ændringer.	At implementere ændringer systematisk og struktureret, herunder sikre nødvendige kommunikation på alle relevante platforme og opdateringer.
Ansvarlig	Forskelligt.	Driftsansvarlige NAER.	Driftsansvarlige NAER. Ved større ændringer skal de forbi driftsforum.	Driftsansvarlige NAER.	Driftsansvarlige NAER.

Illustration



2) Etablere entydig samlet organisering

Leverance C: Samlet proces for løbende opdatering og forbedring af LAG-området (3/3)

Aktivitet		Beskrivelse	Ansvarlig
1A	Fejlregistrering i kvalitetsenhed	Den nye kvalitetsenhed registrerer alle fejl i forbindelse med sin "sagsbehandling" på samtlige indkomne ansøgninger. Krav til fejlregistreringen: <ul style="list-style-type: none"> • Skal ske i et samlet dataark, som giver mulighed for at vurdere omfang af de enkelte fejltyper • Samme tilgang på tværs af kvalitetsenhed og NAER • Enhed skal en gang pr. kvartal gennemgå fejl og komme med evt. forslag til justeringer. 	Kvalitetsenhed
1b	Fejlregistrering i NAER	NAER registrerer fejl systematisk på alle indkomne ansøgninger samt internt på sagsbehandlingsaktiviteter. Krav til fejlregistreringen: <ul style="list-style-type: none"> • Skal ske i et samlet dataark, som giver mulighed for at vurdere omfang af de enkelte fejltyper • Samme tilgang på tværs af kvalitetsenhed og NAER • Enhed skal en gang pr. kvartal gennemgå fejl og komme med evt. forslag til justeringer. 	NAER
1c	Revisionskritik	Ved hver gennemført revision af LAG (Revisionsretten, EU-kommission, Intern Revision, Rigsrevisionen, Revisor mv.) foretager NAER en samlet evaluering for at sikre, at al relevant kritik er registreret og vurderet. Det er afgørende at sikre at ingen fejl/kritik tabes på gulvet.	NAER
1d	Input fra medarbejdere	NAER (jf. indsatsområde 6) og kvalitetsenheden afsætter løbende tid i interne ressourcer til at identificere potentielle forbedringer af regler, procedure, arbejdsgrundlag mv. Forslagene dokumenteres og overdrages til ansvarlige i NAER mindst en gang hvert kvartal.	NAER samt kvalitetsenhed
1e	Feedback fra LAG-enheder	MBBL registrerer løbende al væsentlig kritik eller forbedringsforslag fra LAG-enhederne i relation til regelgrundlag, arbejdsgrundlag, procedure mv. Hvert kvartal samles alle forslag og indsendes til den ansvarlige i NAER.	MBBL
1f	Input fra det politiske system	MBBL skal med faste mellemrum indsamle meldinger fra det politiske system samt foretage vurderinger af behov for at foretage ændringer/justeringer af lovgrundlag for at imødegå disse.	MBBL
2	Samlet overblik over ændringsforslag	NAER skal min. en gang pr. kvartal skabe overblik over ændringsforslag ved at gennemgå alle modtagne input (jf .punkt 1a-1e). Hvert forbedringsforslag skal vurderes i forhold til: <ul style="list-style-type: none"> • Omfang af ændring • Hvad skal ændres (det vil sige it, dokumenter mv.) • Grad af vigtighed. 	NAER
3	Beslutning og eksekvering	En gang hvert kvartal gennemgås den samlede liste med ændringsforslag med henblik på at vurdere hvilke der skal eksekveres og hvilke der ikke skal. NAER er samlet ansvarlig for at vurdere ændringer, men skal rådføre sig med MBBL ved større ændringer (igennem styregruppe og/eller operationelt gruppe). Alle ændringer dokumenteres af styregruppe og driftsforum. For de besluttede ændringer udarbejdes en plan for implementering.	NAER
4	Test	Der skal ved større ændringer foretages en egentlig test før ændringer implementeres. Dette skal ske dels ud fra et LAG-perspektiv, hvor en udvalgt LAG-enhed gennemgår/afprøver ændringer for at give input og feedback til eventuelle justeringer og dels ud fra et sagsbehandler-perspektiv hvor operationaliseringen af ændringen testes og justeres. NAER's ansvarlige indsamler feedback og involverer evt. styregruppe eller operationelt forum i nødvendige justeringer.	NAER
5	Implementering	Der skal foretages en samlet implementering, herunder: <ul style="list-style-type: none"> • Tydelig kommunikation til alle berørte interessenter • Oplæring i brug af opdateringer hvor nødvendigt. 	NAER

3

**FORBEDRE
ANSØGNINGER**

3) Forbedre ansøgninger

Nuværende situation og anbefalede ændringer

NUVÆRENDE SITUATION

PA's analyser viser, at der er et betydeligt fejlniveau i ansøgningerne, som tilgår NAER (se følgende sider for opsamling på foretaget fejlregistrering).

PA's interviews med sagsbehandlere viser en signifikant forskel på ansøgningernes kvalitet på tværs af LAG-enheder. Ydermere vurderes det at kvaliteten af ansøgninger i høj grad påvirker sagsbehandlingstiden.

PA's workshops med repræsentanter fra LAG-enhederne identificerer to centrale årsager til den høje fejlprocent i ansøgningerne:

- Store niveauforskelle i LAG-enhedernes fokus på og kompetencer for at understøtte udarbejdelsen af korrekte ansøgninger. Særligt varierer brugen af koordinatører i høj grad på tværs af LAG-enheder
- Eksisterende ansøgningsgrundlag opleves som utilstrækkeligt og vanskeligt at benytte. Dette understøttes af PA's analyseresultater, som viser, at ansøgningsgrundlaget ikke i tilstrækkelig grad understøtter ansøger i at udfylde korrekte ansøgninger.

I henhold til interviews og observationer i sagsbehandlingen er konsekvensen af dette at sagsbehandlingen forlænges for den enkelte sag, idet processen for udbedring af fejl er tidskrævende samt at der benyttes betydelige ressourcer på afklaring af fejl.

Analyser af eksisterende materiale, fejlregistreringer samt interviews med andre EU-lande (Sverige og Holland) peger dog på en række mulige forbedringer.

ANBEFALEDE ÆNDRINGER

PA anbefaler at der etableres en fælles kvalitetsenhed med ansvar for kvalitetssikring af ansøgninger, før disse tilgår NAER, som er tættere på ansøger og dermed sikrer, at tiden bliver brugt på udbedring af fejl og ikke unødigt forlænger sagsbehandlingstiden.

PA har desuden identificeret en række krav til ansøgningsgrundlag for, at dette i tilstrækkeligt grad understøtter ansøger i at udarbejde korrekte ansøgninger og dermed ikke bidrager unødigt til at skabe fejl i ansøgningerne.

PA anbefaler ydermere at der løbende samles op på systematiske fejl, således at nødvendige justeringer kan foretages i ansøgningsgrundlaget så disse begrænses.

PA har gennemført en detaljeret registrering af ansøgningsfejl i modtagergruppen samt i sagsbehandlingen. Fremadrettet anbefales det at fejlregistrering benyttes som del af den systematiske opsamling på fejl i kvalitetsenheden samt i sagsbehandlingen i NAER.

Leverancer

- A. Oprettelse af fælles kvalitetsenhed
- B. Liste med krav til effektivt ansøgningsmateriale samt support af ansøgningsprocessen.

3) Forbedre ansøgninger

Dokumentation af fejlniveau i indkomne ansøgninger (1/2)

BESKRIVELSE AF RESULTATER AF FEJLREGISTRERING I MODTAGELSEN

- Beskrivelse -

Fejlregistrering i modtagergruppen er foretaget ved, at den enkelte sagsbehandler hver uge har udfyldt et personligt registreringsskema med fejltyper (Appendiks I)

I perioden fra d.17 juni til den 11. august blev 564 tilsagnsansøgninger medtaget i fejlregistreringen.

Omfang af fejl

Fejlregistreringer i modtagergruppen viser, at 63% af de registrerede ansøgninger var fejlbehæftede i perioden.

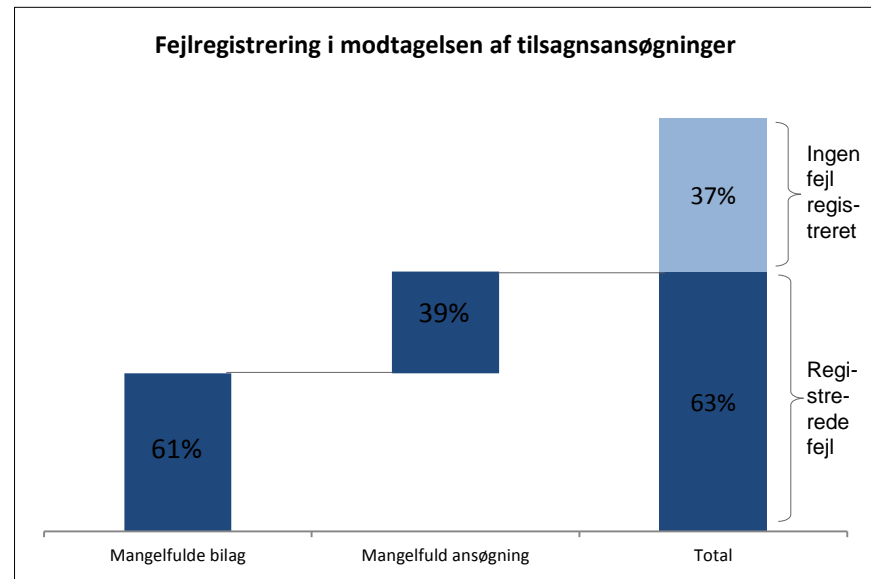
Fejltyper

De væsentligste fejltyper registreret i modtagelsen forbindes med mangelfuld udfyldelse af ansøgningsmateriale samt manglende bilag.

39% af registrerede fejl forbindes med fejlagtig/mangelfuld udfyldelse af ansøgningsmateriale (inkl. mangelfuld udfyldelse af punkt L, M og P, underskrift, beskrivelse af frivilligt arbejde mv.).

33% af de registrerede fejl forbindes med varierende typer af fejl og mangler i bilag (inkl. manglende vedtægter, projektbeskrivelser, bilagsoversigter, kvitteringsbrev samt indsendelse af to tilbud på relevante udgifter).

- Illustration -



For detaljerede resultater af fejlregistreringen, se Appendiks I

3) Forbedre ansøgninger

Dokumentation af fejlniveau i indkomne ansøgninger (2/2)

BESKRIVELSE AF RESULTATER AF FEJLREGISTRERING I FØRSTE SAGSBEHANDLING AF TILSAGN

- Beskrivelse -

Fejlregistreringer i sagsbehandlingen er foretaget ved, at hver enkelt sagsbehandler hver uge har udfyldt et personligt registreringsskema med fejltyper (Appendiks I).

Der skelnes i fejlregistreringen mellem gængse fejl i tilsagns-ansøgninger og udbetalingsansøgninger. I perioden d.17 juni til den 11. august er 354 tilsagnsansøgninger samt 211 udbetalings-ansøgninger medtaget i fejlregistreringen.

Omfang af fejl

Fejlregistreringer i sagsbehandlingen viser, at 64% af de registrerede tilsagnsansøgninger samt 52% af de registrerede udbetalings-ansøgninger var fejlbehæftede i perioden.

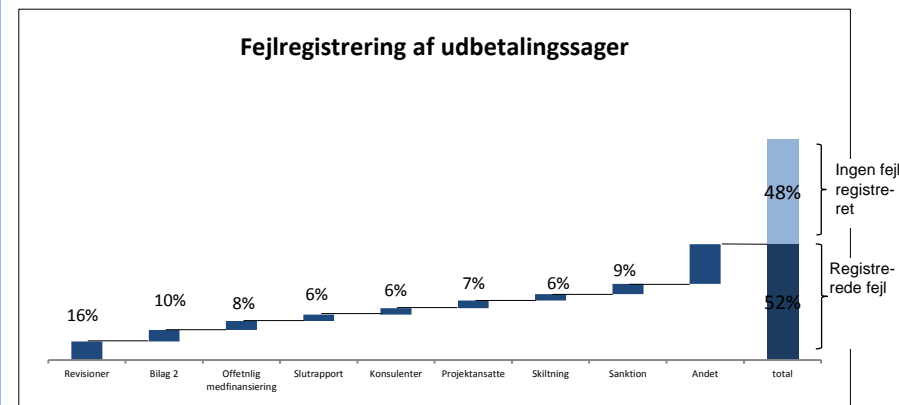
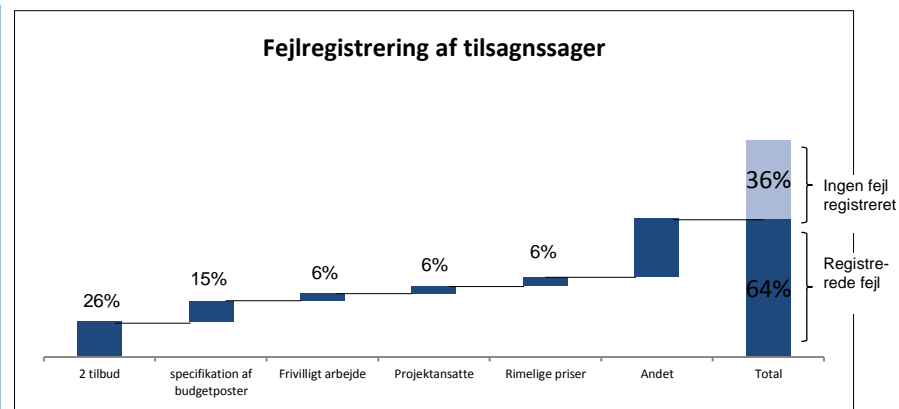
Fejltyper – Tilsagn

Væsentlige fejltyper registreret i tilsagnsansøgninger vedrører indsendelse af to sammenlignelige tilbud (26%) samt specifikation af budgetposter (15%). Herudover kan nævnes tilbagevendende fejl i dokumentation af udgifter til konsulenter, projektansatte og frivilligt arbejde samt en række fejl i forbindelse med manglende bilag.

Fejltyper – Udbetalinger

Væsentlige fejltyper registreret i udbetalingsansøgninger vedrører revisioner (16%) samt udfyldelse af bilag 2 (10%). Ydermere kan nævnes gængse fejltyper såsom overholdelse af særlige vilkår i tilsagnet, offentlig medfinansiering, udfyldelse af slutrapport, dokumentation af udgifter til konsulenter og projektansatte samt skiltning.

- Illustration -



3) Forbedre ansøgninger

Overblik over leverancer



LEVERANCE	FORMÅL	STATUS	FORVENTET EFFEKT	
			Reduktion af sagens liggetid	Optimeret brug af ressourcer
A. Oprettelse af enhed til kvalitetssikring af ansøgninger	Skal sikre en fælles kvalitetssikring af alle ansøgninger, før de tilgår NAER med henblik på at bidrage til reduktion af fejlprocenten og ressourceforbrug i sagsbehandlingen.	Skal udvikles.		
B. Kravspecifikation til effektivt ansøgningsmateriale og support i ansøgningsprocessen.	Skal skabe bedre forudsætninger for korrekte ansøgninger ved at skabe et bedre ansøgningsgrundlag.	Skal udvikles.		

3) Forbedre ansøgninger

Næste skridt

Leverance	HOVEDAKTIVITET	INDIKATIVE RESSOURCEBEHOV	ANSVARLIG
A. Oprettelse af enhed til kvalitetssikring af ansøgningen	Etablering af kvalitetsenhed (inkl. supportkompetencer, fejlregistrering og feedback mekanismer)	Ikke estimeret	MBBL
B. Kravspecifikation til effektivt ansøgningsmateriale og support i ansøgningsprocessen	B1: Opdatering af hjemmeside <ul style="list-style-type: none"> Identifikation af potentielle forbedringer til at understøtte ansøgningsproces Detaljeret kravspecifikation af forbedringer Udvikling af ændringer til hjemmeside Oprydning i "eksisterende hjemmesider" 	300 timer	NAER
	B2: Udvikling af vejledning <ul style="list-style-type: none"> Gennemføre brugertest og interviews Udvikling af bedste praksis eksempler på korrekt udfyldt ansøgningsmateriale Udvikling af procesoverblik for alle ansøgerrelaterede aktivitet, kritiske deadlines samt relateret materiale Opdatering, justering og implementering af vejledning 	250 timer	NAER
	B3: Opdatere ansøgningskema <ul style="list-style-type: none"> Indsamle eksempler fra andre medlemslande i forhold til forenklinger Gennemføre analyse af databehov i ansøgningskema Gennemføre forenkling af ansøgningskema Brugertest og justeringer 	160 Timer	NAER
	B4: Etablere support <ul style="list-style-type: none"> Identificere typiske behov for support Etablering af hotline Udvikling af supportkompetencer i NAER 	160 timer	NAER
	B5: Etabler kompetenceopbygning <ul style="list-style-type: none"> Etablering af kapacitet og kompetencer til håndtering af særlige behov for support i NAER (e.g. face-to-face afklaring af komplekse sager) Etablering af fejlregistrering samt systematisk feedback mekanisme i kvalitetsenhed og NAER 	60 timer	NAER
	B6: Etabler feed back mekanisme		20 timer

3) Forbedre ansøgninger

Leverance A: Oprettelse af enhed til kvalitetssikring af ansøgninger (1/3)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At etablere et koncept for en fælles kvalitetsenhed på tværs af alle LAG-enheder med det overordnede formål at sikre entydig kvalitetssikring af alle ansøgninger, inden de overgår til NAER.

Løsningen skal sikre:

- Kvalitetssikring af alle ansøgninger på baggrund af et fælles grundlag
- Opbygningen af specialistkompetencer i understøttelse af ansøger i overholdelse af krav til korrekte ansøgninger
- Effektiv kommunikation og koordinering med såvel de lokale LAG-enheder som ansøgere omkring fejl/mangler i ansøgningerne samt ændringer i ansøgningsgrundlaget.

Hvad er leveret

- Beskrivelse af overordnet koncept og opgaver for fælles kvalitetsenhed.

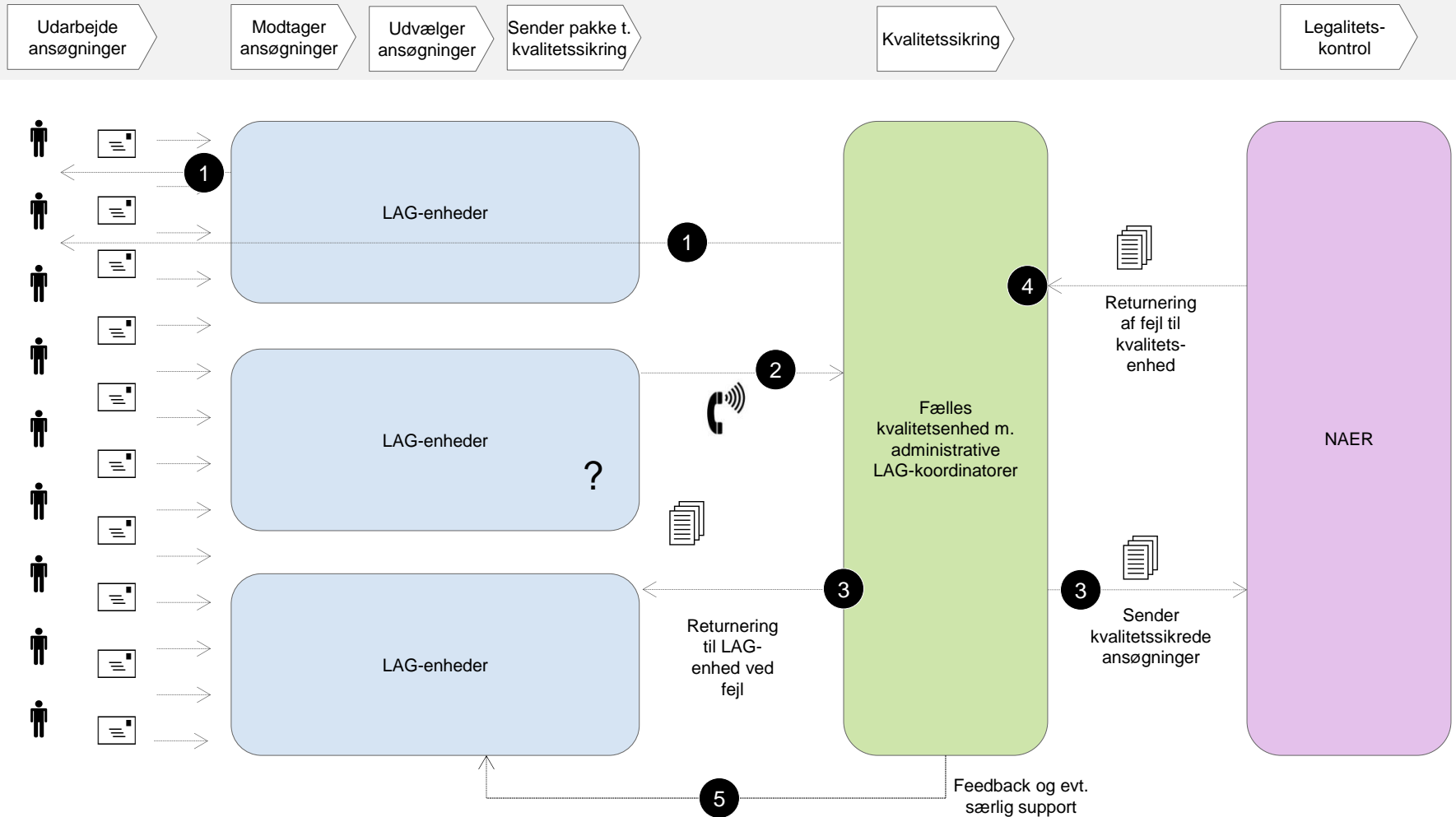
Beskrivelse af løsning

- Organisation:
 - Kvalitetsenhedens medarbejdere vil blive samlet i en fælles placering, som endnu ikke er fastlagt
 - Kvalitetsenheden vil referere direkte til netværkscenteret i MBBL, men vil være forankret i lokale LAG-enheder
 - Enheden vil bestå af ca. 6-12 administrative koordinatore (endelig fastlæggelse af kapacitetsbehov udestår). Koordinatorerne vil hver især have et geografisk fokus og skal opbygge viden om området og dets LAG-enheder. I den forbindelse vil de administrative koordinatore være tilstede efter behov i enhederne
- De enkelte LAG-enheder, herunder deres bestyrelser og øvrige funktioner, har fortsat en forpligtelse til at opbygge og formidle viden om ansøgningskrav og ansøgningsproces over for ansøgere samt ansvar for indstilling af ansøgninger
- Der er etableret beskrivelser af kvalitetsenhedens opgaver på områderne:
 - Sparring og support til ansøger
 - Sparring og support til LAG-enheder
 - Kvalitetssikring af ansøgninger
 - Håndtering af returnerede ansøgninger fra NAER
 - Opsamling og feedback på systematiske fejl i ansøgninger
 - Bidragelse til udarbejdelse af ansøgningsgrundlag.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance A: Oprettelse af enhed til kvalitetssikring af ansøgninger (2/3) – Illustration

Ansøgningsprocessen



Support-opgaver for kvalitetsenheden (se uddybet næste side)

1

Sparring/support til ansøger ang. ansøgning ved henvendelse på hotline

2

Sparring/support til LAG-enhed ang. ansøgning ved henvendelse på hotline

3

Kvalitetssikring af alle ansøgninger samt returnering til LAG-enhed/ansøger v. fejl

4

Håndtere returnerede ansøgninger fra NAER som følge af fejl

5

Give LAG-enheder feedback med fokus på systematiske fejl. Samt evt. målrettet support

3) Forbedre ansøgninger

Leverance A: Oprettelse af enhed til kvalitetssikring af ansøgninger(3/3) – Beskrivelse af opgaver

OMRÅDE	OPGAVE	BESKRIVELSE AF OPGAVE	
Kvalitetssikring	1	Sparring/support til ansøger angående ansøgning og regelgrundlag ved henvendelse på hotline	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsenhed er primær kontaktpunkt til ansøger • Kvalitetsenhed skal efter forespørgsel give den enkelte ansøger sparring/ svar på henvendelser angående generelle regler samt konkrete sager.
	2	Sparring/support til LAG-enhed angående ansøgning og regelgrundlag ved henvendelse på hotline	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsenhed er primær kontaktpunkt til LAG-enheder • Kvalitetsenhed skal efter forespørgsel give den enkelte LAG-enhed sparring/svar på henvendelser angående regler og konkrete ansøgninger.
	3	Kvalitetssikring af ansøgninger samt returnering til LAG-enhed/ansøger ved fejl	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsenhed skal kvalitetssikre alle indkomne ansøgninger ud fra entydige kvalitetskriterier på samme grundlag som sagsbehandlingen i NAER (benytte samme tjeklister) • Kvalitetsenhed kan ved fejl/mangler vælge enten at kommunikere direkte med ansøger eller LAG-enhed. Al korrespondance til ansøger skal dog også tilgå LAG-enhed • Kvalitetsenhed skal, såfremt det er vanskeligt at få ansøgningen i rette kvalitet, indgå i tæt og konstruktiv dialog med LAG-enhed eller ansøger omkring håndteringen af fejl/mangler samt i forhold til at sikre at udestående håndteres effektivt.
	4	Håndtere returnerede ansøgninger fra NAER som følge af fejl	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsenhed skal håndtere alle fejl/mangler i ansøgninger som returneres fra NAER • Afklaring af fejl/mangler i eksisterende ansøgninger har relativt højere prioritet end ikke behandlede ansøgninger.
	5	Give LAG-enheder feedback med fokus på systematiske fejl. Samt evt. fokuseret support	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsenhed skal systematisk registrere alle fejl i ansøgninger fra de enkelte LAG-enheder (dvs. antal fejl samt type) • Kvalitetsenheden skal etablere særlige indsatser, såfremt en LAG-enhed laver relativt mange eller systematiske fejl.
Øvrige opgaver	6	Deltagelse i udarbejdelse af ansøgningsmaterialer	<ul style="list-style-type: none"> • De administrative LAG-kordinatorer skal efter behov deltage i opdatering og udarbejdelse af ansøgningsmateriale.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance B: Kravspecifikation til effektivt ansøgningsmateriale og support i ansøgningsprocessen

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At afdække krav til ansøgningsgrundlaget således at dette i tilstrækkelig grad understøtter ansøgningsprocessen.

Løsningen skal sikre:

- At entydigt ansøgningsgrundlag etableres og implementeres til alle brugere
- At alle brugere har adgang til de nødvendige kompetencer og support til effektiv brug af ansøgningsgrundlaget
- At fejl i ansøgninger begrænses.

Hvad er leveret

- Leverance B1: Kravspecifikation til hjemmeside
- Leverance B2: Kravspecifikation til vejledninger
- Leverance B3: Kravspecifikation til ansøgningseskema
- Leverance B4: Kravspecifikation til support
- Leverance B5: Kravspecifikation til kompetenceopbygning i LAG-enheden
- Leverance B6: Kravspecifikation til feedback.

Beskrivelse af løsningen

- Kravene til ansøgningsgrundlaget er baseret på analyser af eksisterende materiale samt workshops og interviews med sagsbehandlere, MBBL og repræsentanter fra LAG-enheder. Disse indikerer en række forbedringsområder:
 - Leverance B1: Der etableres en samlet placering af alt materiale i ansøgningsgrundlaget. Der etableres overblik over ansøgningsprocessen inkl. relevant materiale, kritiske aktiviteter og vigtige milepæle
 - Leverance B2: Der etableres en brugervenlig vejledning som er målrettet ansøger og ansøgningsprocessens aktiviteter og inkluderer vejledning i udfyldelse af ansøgningseskema
 - Leverance B3: Der etableres et brugervenligt og enkelt ansøgningseskema som understøttes af brugervejledning i vejledning samt eksempler på korrekt udfyldelse
 - Leverance B4: Etablering af klare kontaktpunkter for ansøger og LAG-enhed sikrer adgang til kompetent support
 - Leverance B5: Afdækning af kompetencekrav til LAG-enhed/koordinator samt etablering af målrettet og systematisk tilgang til kompetenceopbygning sikrer entydigt udgangspunkt for understøttelse af ansøger
 - Leverance B6: Etablering af systematisk fejlregistrering samt målrettet feedback til den enkelte LAG-enhed sikrer løbende forbedringer samt input til justeringer af ansøgningsgrundlaget.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance B1: Kravspecifikation til hjemmeside

FORMÅL	UDFORDRINGER	KRAV
<ul style="list-style-type: none"> • Der etableres en samlet placering af alt materiale i ansøgningsgrundlaget • Der etableres overblik over ansøgningsprocessen inkl. relevant materiale, kritiske aktiviteter og vigtige milepæle. 	<p>Manglende overblik over ansøgningsmateriale</p> <ul style="list-style-type: none"> • I henhold til workshop med repræsentanter for LAG-enheder er effektiv brug af eksisterende hjemmeside i høj grad erfaringsbaseret • I henhold til analyser er væsentligt ansøgningsmateriale ikke umiddelbart tilgængeligt på eksisterende hjemmeside, idet der skal mange "klik" til for at identificere relevant materiale og materialet ikke er samlet et sted på siden. Ydermere virker materialets placering tilfældig og uden logisk link til ansøgningsprocessens aktiviteter • Der er observeret en række links til ansøgningsmateriale, som ikke på nuværende tidspunkt er i funktion • Ansøgningsmateriale kan også tilgås fra de enkelte LAG-hjemmesider, hvorved der er risiko for at forældede versioner benyttes. <p>Manglende overblik over ansøgningsprocessen</p> <ul style="list-style-type: none"> • I henhold til analyser forefindes på nuværende tidspunkt ikke et samlet billede af ansøgningsprocessen, ansøgers aktiviteter, relevant materiale og vigtige deadlines. Repræsentanter fra LAG-enheder peger på, at dette gør ansøger afhængig af en høj grad af support fra LAG-enhed/koordinator. <p>Ej overblik over ændringer og versioner af ansøgningsmateriale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fejlregistreringer peger på en række systematiske fejl forbundet med områder, hvor der er sket ændringer i krav til ansøger. Dermed indikeres det at kommunikation af ændringer ikke foregår effektivt. <p>Fejlagtige projekter kan benyttes til inspiration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Workshopresultater viser, at LAG-hjemmesider giver adgang til information på alle projekter uden skelen til kvaliteten af disse, hvorved der opstår risiko for at mangelfulde projektansøgninger benyttes som kvalitetsmål af nye ansøgere. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En samlet placering. Etablering af en samlet placering af alt ansøgningsmateriale som ansøger henvises til tidligt i processen. Man kan fx tænke i oprettelse af "ansøgerdomæne" på eksisterende hjemmeside hvor al materiale præsenteres på logisk vis 2. Logisk navngivning. Filer på hjemmesiden grupperes efter ansøgningsaktivitet og navngives således at de let identificeres (fx "ansøgning om tilsagn") 3. Procesoverblik. Der etableres et visuelt overblik over faserne i et projekt – fra tilsagnsansøgning til udbetaling – som tydeligt kobler dokumenter, aktiviteter, deadlines mv 4. Kontakt. Klar henvisning til hvor ansøger kan søge support 5. Klar kommunikation af ændringer. Ved løbende ændringer i ansøgningsgrundlag annonceres dette tydeligt på hjemmesiden 6. LAG-hjemmesiden. LAG-hjemmesider bør kun give adgang til gode eksempler på projekter således at ansøger inspireres af bedste praksis. LAG-hjemmesider bør henvise til den centrale placering af ansøgningsmateriale således at der ikke forefindes versioner af dette på selve LAG-hjemmesiden.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance B2: Kravspecifikation til vejledning

FORMÅL	UDFORDRINGER	KRAV
<ul style="list-style-type: none"> Der etableres en brugervenlig vejledning som er målrettet ansøger og ansøgningsprocessens aktiviteter og inkluderer vejledning i udfyldelse af ansøgnings-skema. 	<p>Indhold ej målrettet ansøger</p> <ul style="list-style-type: none"> Fejlregistrering tyder på, at vejledningen ikke i tilstrækkelig grad understøtter den konkrete udfyldelse af ansøgningsmateriale I henhold til resultater fra workshop-repræsentanter fra LAG-enheder, analyser af eksisterende materiale samt interviews med andre EU-lande forekommer vejledningen kompleks og med begrænset brugervenlighed, idet den er omfattende, teksttung, gør brug af komplekst sprog, ikke er opbygget efter ansøgningsprocessens aktiviteter, mangler illustrative eksempler. <p>Mangelfuld operationalisering af svære krav</p> <ul style="list-style-type: none"> I henhold til workshop med repræsentanter fra LAG-enheder er krav til ansøgningen ikke i tilstrækkelig grad operationaliseret i vejledningen (se også område 1 for identificerede komplekse krav). Fejlregistreringen understøtter dette, idet en høj fejlprocent forekommer i netop disse komplekse krav. Der peges særligt på manglen af konkrete praktiske eksempler på hvorledes krav omsættes i en ansøgning Ydermere indikerer repræsentanter fra LAG-enheder at visse krav opfattes som bureaukratiske idet de ikke i tilstrækkelig grad begrundes. 	<ol style="list-style-type: none"> Logisk sekvens af indhold. Vejledningens indhold bør fokusere på lavpraktisk tilgang til hvorledes ansøgningsprocessens aktiviteter gribes an trin for trin. Vejledningen kobles direkte til vigtigt ansøgningsmateriale, aktiviteter og deadlines. Vejledning og ansøgningsmateriale bør svare overens Fokuseret indhold. Vejledningens indhold skal udelukkende være information, som er relevant for ansøger ved 80% af projekt-ansøgningerne Klar henvisning til hvor der kan søges support Tilgængeligt sprog. Sproget tilrettes ansøgers udgangspunkt og juridisk indhold begrænses til det absolut nødvendige for ansøger Operationalisering af krav. Sikre at alle krav operationaliseres i en sådan grad at de praktisk kan benyttes i udfyldelsen af ansøgningsmateriale. Motivere overholdelse af krav ved fx at henvise til effekten på sagsbehandlingstiden Øget fokus på eksemplificering. Minimere tekstbeskrivelser ved at erstatte disse med eksempler på korrekt udførte aktiviteter og illustrationer af procestrin Støtteberettigelse. Lavpraktisk beskrivelse af hvorledes ansøger vurderer hvilket ordningsområde, der er relevant inkl. konkrete eksempler på støtteberettigede og ikke-støtteberettigede projekter Finasiering. Lavpraktisk tilgang til hvorledes finansieringsmuligheder vurderes og opsættes samt eksempler på korrekt finansieringsplan Udgifter. Lavpraktisk beskrivelse af hvorledes ansøger vurderer hvilke udgifter, der er støtteberettigede samt eksempler på korrekt udspecificering og dokumentation.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance B3: Kravspecifikation til ansøgningskemaer

FORMÅL	UDFORDRINGER	KRAV
<ul style="list-style-type: none"> Der etableres et brugervenligt og enkelt ansøgningskema som understøttes af brugervejledning i vejledning samt eksempler på korrekt udfyldelse. 	<p>Oplevet uoverskuelig opbygning</p> <ul style="list-style-type: none"> Eksempler fra andre EU-lande identificerer en række områder, hvor brugervenligheden af ansøgningskemaer kan forenkles. Ydermere peger repræsentanter fra LAG-enheder på, at ansøgningskemaets opbygning ikke er tilstrækkelig logisk (ulogisk rækkefølge af udfyldningspunkter, henvisninger til tidligere punkter, uprofessionelt layout og skrivefelter) Ydermere identificeres sproget som værende komplekst Ved sammenligning af ansøgningskemaer for tilsagn, ændringer og udbetalinger fremstår formatet forskelligartet, hvorved der er behov for at reorganisere og genindtaste en række information (fx budgettemplates ved tilsagn og ændringer). <p>Manglende vejledning</p> <ul style="list-style-type: none"> Eksisterende vejledning på ansøgningskema samt tjekliste er ikke tilstrækkeligt til at understøtte udfyldelsen. Ydermere er der væsentlig flere tjeklisten der benyttes til tjek af indkomne ansøgninger i modtagergruppen i NAER Analyser af eksisterende materiale sammenholdt med fejlregistrering viser, at gængse fejl i udfyldning af ansøgninger ikke i tilstrækkelig grad understøttes. Særligt udestår vejledning i udfyldelse af støtteordning, rimelige priser, forventet effekt mv. Ydermere udestår vejledning i udfyldelse af bilag to på udbetalingsansøgninger samt en klar oversigt over påkrævede bilag til alle ansøgninger. 	<ol style="list-style-type: none"> Brugervenligt layout/indhold. Etablering af professionelt ”lækkert” layout som er mindre teksttungt og mere intuitivt. Sikre kronologisk rækkefølge af punkter (særligt punkt L, M og P) samt udelade punkter til udfyldelse af LAG-bestyrelsen (disse bør fremgå på indstillingsbrev i stedet). Det sikres at templates for budgetter og regnskaber er fleksible og funktionelle (der henvises til udarbejdet udkast til Excel templates til budget under område 4) Mårettet kommunikation. Sikre sproget i ansøgningskemaet er målrettet ansøger evt. tænke i alternativt kommunikationsmedie såsom video el. lign. til understøttelse af korrekt udfyldelse Bilagsliste. Indarbejde liste over alle relevante bilag hvor ansøger skal indsætte sidetal (se ansøgningskema fra Sverige) Sammenhæng til vejledningen. Vejledningen bør understøtte udfyldelsen af ansøgningskemaet, således at der ikke er behov for yderligere vejledning på selve ansøgningskemaet. Vejledninger bør indeholde tjekliste til ansøger og denne skal afspejle tjekspørgsmålene benyttet ved modtagelse af ansøgningen i kvalitetsenheden Undgå gentastning. Sikre sammenhæng mellem tilsagn, ændringer og udbetalingsansøgning så information så vidt muligt genbruges og så ansøger kan indføre ændringer i allerede udfyldte templates Klar henvisning til support. Tydelig identificering af hvor ansøger kan rette henvendelse ved spørgsmål omkring udfyldelse af ansøgningsmateriale Mulighed for digitalisering. Man har i Sverige digitaliseret ansøgningskemaet, hvilket har reduceret mængden af fejl i udfyldelsen betragteligt. Det anbefales at omkostningerne og mulighederne for en lignende løsning undersøges.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance B4: Kravspecifikation til support

FORMÅL	UDFORDRINGER	KRAV
<ul style="list-style-type: none"> Etablering af klare kontaktpunkter for ansøger og LAG-enhed sikrer adgang til kompetent support 	<p>Ej entydigt kontaktpunkt</p> <ul style="list-style-type: none"> Workshopresultater viser, at ansøger og LAG/koordinator oplever manglende klarhed omkring, hvortil denne kan henvende sig med spørgsmål til krav, specifikke sagsforløb, idet begge er kontaktpunkter til LAG-enhed, MBBL, NAER samt den specifikke sagsbehandler som har kommunikeret med ansøger Mange kontaktpunkter skaber risiko for at der ikke i alle tilfælde gives korrekt support, idet ikke alle er klædt tilstrækkelig på til at besvare konkrete spørgsmål Den store variation i ansøgers kompetencer samt forskelligartede projekter stiller krav til, at supporten kan imødegå mange forskellige behov for understøttelse. Dog viser analyser, at der på nuværende tidspunkt ikke fokuseres på at opbygge servicekompetencer i NAER eller MBBL. <p>Ej entydig fælles kommunikation af ændringer</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser af eksisterende materiale samt interviews og workshopresultater viser manglende entydig og fælles kommunikation af ændringer idet der til tider benyttes forældede versioner af materiale samt at der udarbejdes forbedrede templates, som ikke bliver lagt på hjemmesiderne Effekten er, at ændringer i krav ikke entydigt indgår i hele ansøgningsgrundlaget. 	<ol style="list-style-type: none"> Entydigt kontaktpunkt til ansøger. Etablere klart kontaktpunkt for den enkelte ansøger ved koordinator i kvalitetsenhed. Der etableres desuden en hotline til kvalitetsenhed hvor ansøger kan henvende sig ved tvivl. Etablere entydig indgang til henholdsvis MBBL og NAER (sagsbehandlers personlige detaljer bør ikke fremgå på korrespondance ud af NAER) Kompetenceopbygning. Bemanding af hotline samt koordinatorene iklædes nødvendige kompetencer for at supportere ansøger og LAG-enhed (inkl. træning i kundeservice og effektiv kommunikation). Ydermere bør disse have indgående kendskab til operationalisering af krav til ansøgninger Særlige support-behov. Ved sager med unormalt support-behov sikres det at der forefindes kompetencer i kvalitetsenheden som kan indgå i face to face support med ansøger. Ved særligt komplekse behov kan der evt. tilkøbes en erfaren sagsbehandler fra NAER.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance B5: Kravspecifikation til kompetenceopbygning i LAG-enheden

FORMÅL	UDFORDRINGER	KRAV
<ul style="list-style-type: none"> Afdækning af kompetencekrav til LAG-enhed/koordinator samt etablering af målrettet og systematisk tilgang til kompetenceopbygning sikrer entydigt udgangspunkt for understøttelse af ansøger. 	<p>Uklart billede af nødvendige kompetencer i LAG-enheden</p> <ul style="list-style-type: none"> LAG-enheden spiller en central rolle i at sikre det nødvendige ansøgningsgrundlag, idet denne er første kontaktpunkt for nye ansøgere. Interview med sagsbehandlingen viser dog at der indstilles en række projekter, som slet ikke er støtteberettigede, hvilket tyder på, at LAG-bestyrelsen ikke i alle tilfælde har de fornødne kompetencer til at vurdere ansøgninger i henhold til krav Workshops med repræsentanter for LAG-enheder viser desuden, at der er stor variation i til hvilken grad, LAG-bestyrelsen vælger at investere i, at en koordinator støtter op ansøgningsprocessen Workshops med repræsentanter fra LAG-enheder viser, at der er stor udskiftning i bestyrelserne samt at erfaringen med og kompetencerne for denne type arbejde i høj grad varierer fra LAG-enhed til LAG-enhed Interview med MBBL viser, at kompetenceopbygningen af LAG-bestyrelsen er sporadisk og deltagelse i kurser er ikke obligatorisk. Der er ydermere et begrænset antal lejligheder til, at LAG-bestyrelser mødes og udveksler erfaringer. 	<ol style="list-style-type: none"> Fastlæggelse af kompetencekrav. Etablering af klart billede af hvilke kompetencer en LAG-bestyrelse skal være i besiddelse af for at kunne administrere LAG-arbejdet inkl. udvikling af strategi, indstilling af projekter samt drift af enheden Etablering af kvalitetsenhed sikrer, at alle LAG-enheder har samme udgangspunkt for support til understøttelse af ansøger Systematisk kompetenceopbygning. Etablering af tilbagevendende kurser med fokus på kortlagte kompetencekrav: <ul style="list-style-type: none"> Obligatorisk deltagelse Praktiskorienteret og case-baseret indhold med fokus på effekten på bestyrelsens vurderinger af ansøgninger Løbende informationsmøder og træning i ændringer i krav samt særlige fokusområder som driver fejl i ansøgninger Videndeling. Etablering af redskaber til opsamling af erfaringer og viden samt behov for klar kommunikation af hvor nye LAG-medlemmer kan søge den fornødne viden her og nu (fx gøre kursusmateriale tilgængeligt og etablere Q/A) Målrette forbedringer af LAG-enheden. Etablering af fejlregistrering i kvalitetsenheden sikrer, at LAG-enheden får konkret feedback på egne systematiske fejl i ansøgninger, således at der målrettet kan arbejdes med at forbedringer på disse områder.

3) Forbedre ansøgninger

Leverance B6: Kravspecifikation til feedback

FORMÅL	UDFORDRINGER	KRAV
<ul style="list-style-type: none"> Etablering af systematisk fejlregistrering samt målrettet feedback til den enkelte LAG-enhed sikrer løbende forbedringer samt input til justeringer af ansøgningsgrundlag. 	<p>Manglende opfølgning på ansøgningers kvalitet fra den enkelte LAG-enhed</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultater af workshops og interview med sagsbehandlere og repræsentanter fra LAG-enheder viser, at den enkelte LAG-enhed i ringe grad modtager konkret feedback på systematiske fejl og mangler i egne indstillede projektansøgninger Der samles op på generelle fejl i fælles nyhedsbrev (netværksinfo) men dette udkommer sporadisk Dermed har LAG-enheden en meget begrænset mulighed for at arbejde med forbedringer. <p>Behov for opfølgning kvalitetsenhedens arbejde</p> <p>- Eksisterer på nuværende tidspunkt ikke -</p>	<ol style="list-style-type: none"> Systematisk feedback til LAG. Etablering af fejlregistrering i kvalitetsenhed og NAER med henblik på at give specifik feedback til den enkelte LAG Systematisk feedback til kvalitetsenhed. Etablering af fejlregistrering i NAER på kvalitetsenhedens arbejde med henblik på at give specifik feedback på systematiske fejl og mangler. <p><i>Som del af fokusområde 2 etableres en samlet forbedringsproces med fokus på feedback, læring, og opsamling af viden etableres (se leverance C under område 2 for yderligere information).</i></p>

4

OPTIMERE SAGSBEHANDLINGS- PROCES

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Nuværende situation og anbefalede ændringer

NUVÆRENDE SITUATION

Sagsbehandlingen på LAG-området er præget af lange sagsbehandlingstider. PA's undersøgelser viser, at dette i nogen grad kan begrundes med stigende projektkompleksitet (se følgende side) og mangelfulde ansøgninger (se indsatsområde 2).

Dog viser observationer og interviews med sagsbehandlingen, at sagsbehandlingsprocessen kan optimeres på flere områder:

- Ej entydig sagsbehandlings vurderinger. Interviews med sagsbehandlere viser, at fravær af standardkrav for sagsbehandlingen medfører en vis usikkerhed for sagsbehandlerne og dermed, at de af og til går for dybt i deres sagsbehandling. I det der ikke forekommer en systematisk opfølgning på fejl, er der intet grundlag for løbende at forbedre tilgangen til krav
- Vis variation i sagsbehandlingstilgangen. En anden udfordring er fraværet af en entydig sagsbehandlingsproces, hvilket medfører stor variation i tilgangen til sagsbehandling samt risiko for, at tjek forglemmes. Hertil kommer, at eksisterende it kun i ringe grad understøtter sagsbehandlingsprocessen
- Mange komplekse sager tager uforholdsmæssig lang tid. Interviews og gennemgang af en række sager viser, at ca. 30% af sagerne er komplekse sager kendetegnet ved, at de enten har vanskelige problemstillinger eller vanskelige kundeinteraktioner
- Vanskelig kundedialog og ineffektiv overlevering. Interviews og gennemgang af en række sager viser, at det ofte er vanskeligt at få ansøgere til at rette deres ansøgninger korrekt, hvis der er fejl. Dette viser sig fx ved, at der er mange sagsakter på sagerne og at det dermed ofte er nødvendigt med en række interaktioner. En anden vigtig udfordring er, at der er ineffektive overleveringer af sager, hvorved der forekommer en høj grad af tilbageløb
- Kritiske støtteopgaver løftes ikke i tilstrækkelig grad grundet uklart ansvar og manglende standarder (inkl. dokumentation af vurderinger, overdragelse af sager, indhentning af oplysninger ved ansøger, kvalitetssikring og support).

Konsekvenserne er ineffektiv brug af ressourcer i sagsbehandlingen samt forlængelse af sagsbehandlingstiderne.

ANBEFALEDE ÆNDRINGER

Sagsbehandlergrundlaget forventes forbedret igennem løbende arbejde med regelforenklinger (se område 1) .

PA anbefaler, at sagsbehandlingen standardiseres efter en klar proces, som tydeliggør krav og sikrer entydig tilgang til behandlingen af disse. Det anbefales desuden, at der defineres en tilgang for særligt komplekse sager.

Til understøttelse af effektiv sagsbehandling anbefales det, at der defineres arbejdsgange og værktøjer for støtteprocesser, at der tages tiltag til forbedring af de eksisterende fysiske rammer for sagsbehandlingen, samt at der arbejdes målrettet for sikre, at BTAS understøttes af sagsbehandlingsaktiviteter.

Ydermere anbefales der, at der igennem en klar dokumentstruktur etableres fundament for målrettet at arbejde med forbedringer og opsamling af viden.

Leverancer

- A. Standardproces for sagsbehandlingen
- B. Tilgang til håndtering af særligt komplekse sager
- C. Effektive støtteprocesser og værktøjer
- D. Forbedret fysisk flow
- E. Forbedret understøttelse af BTAS
- F. Entydigt og lærende arbejdsgrundlag.

En stor del af leverancerne er på nuværende tidspunkt testet i sagsbehandlingen.

Leverancerne tager udgangspunkt i den eksisterende ordning og har primært fokus på her og nu-løsninger. Der tages ikke hensyn til fremadrettet etablering af en fælles kvalitetsenhed.

Nuværende udfordringer og anbefalinger – dokumentation (1/2)

Ifølge PA's analyser er der en række faktorer som må betragtes som bidragende til at forlænge sagsbehandlingstiderne på LAG-området. Se følgende side samt appendiks for analyser.

I sagsbehandlingen opleves det, at der til dagligt er væsentligt mindre tid til at foretage almindelig sagsbehandling end ved begyndelsen af nuværende ordningsperiode.

Interviews indikerer tre primære grunde:

- Antallet af sager er steget;
- Sagerne er blevet betydeligt mere komplekse, hvorfor de tager længere tid at behandle;
- Antallet af andre opgaver varetaget af sagsbehandlerne opleves som værende steget.

Særligt sagernes kompleksitet, samt omfanget af opgaver ud over almindelig sagsbehandling underbygges af PAs analyser.

Antallet af sager per år

Sagsbehandlerne oplever at antallet af sager, som skal behandles er steget væsentligt. Analyser af det årlige indgang af nye sager (tilsagn og udbetalinger) viser dog, at antallet ikke har ændret sig signifikant siden 2009. Dog kan den opbyggede Back-log fra 2011 frem mod 2013 have bidraget til oplevelsen af at antallet af sager er steget over ordningsperioden.

Sargernes kompleksitet

Sagsbehandlerne oplever, at sagerne er blevet betydeligt mere komplekse. Særligt indikeres større projekter, samt stigende teknisk indhold og udviklingsfokus som værende faktorer som driver sagsbehandlingstiden.

- Ifølge analyser af gennemsnitsstørrelse af ansøgte tilsagn steget i 2012 og 2013. Denne stigning er dog ikke til stede hvis projekter under 280 mio. puljen fratrækkes. Dermed må projekternes størrelse betragtes som værende rimeligt konstant over ordningsperioden

Der er dog flere forhold, som understøtter en oplevet øget kompleksitet:

- Den procentvise del af ansøgte udgifter på både tilsagn og udbetalinger som afvises i sagsbehandlingen er steget væsentligt i perioden 2011 til 2013. Dette indikerer, at det er blevet sværere at kvantificere projekter på en sådan måde at udgifterne er støtteberettigede.
- Antallet af statusskift på LAG-området er steget signifikant i perioden 2011 til 2013 (Appendiks K). Statusskift indikerer at en sag afviger fra standard sagsflowet i BTAS, hvilket indikerer øget kompleksitet

Opgaver ud over sagsbehandling

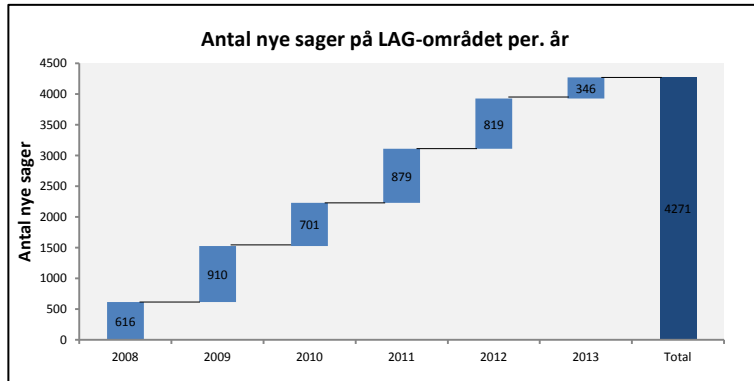
Sagsbehandlerne oplever at have mindre tid til rådighed til almindelig sagsbehandling grundet et stigende antal andre opgaver, som skal løftes. Dette understøttes i høj grad af analyser og observationer.

- Antallet af klager som skal behandles af erfarne sagsbehandlere er steget signifikant over ordningsperioden. Dette bidrager til at skabe flaskehalse i SB2
- Interviews indikerer, at omfanget af ministerbetjening på LAG-området er steget som ordningsperioden nærmer sig sin afslutning
- Interviews og observationer indikerer at særligt de erfarne sagsbehandlere bruger en væsentlig del af deres tid på at bidrage til e.g. workshops i forbindelse med interne projekter
- Interviews og observationer viser, at de erfarne sagsbehandlere bruger en væsentlig del af deres tid på oplæring af nye sagsbehandlere

4) Optimere sagsbehandlingsproces

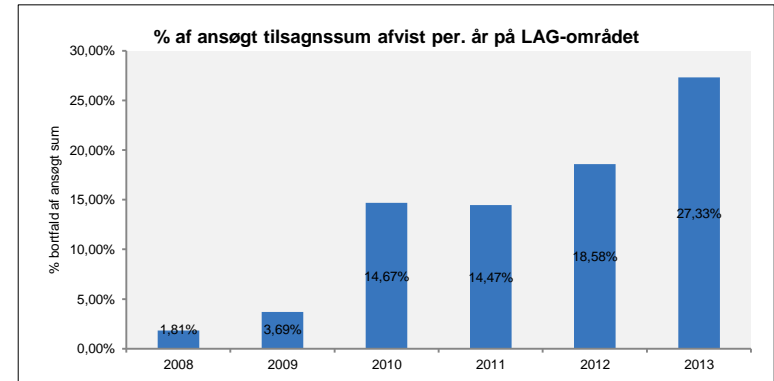
Nuværende udfordringer og anbefalinger – dokumentation (2/2)

- Antallet af sager per år -



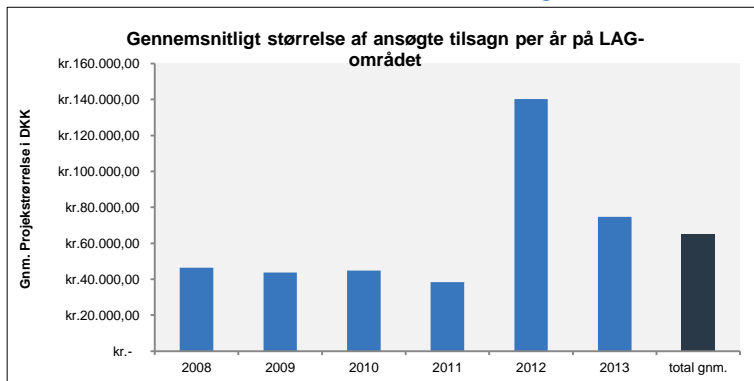
- Antal sager i gennemsnitligt fra 2009-2012: 827 nye sager per år.

- Procent af ansøgningsudgifter som afvises per år -



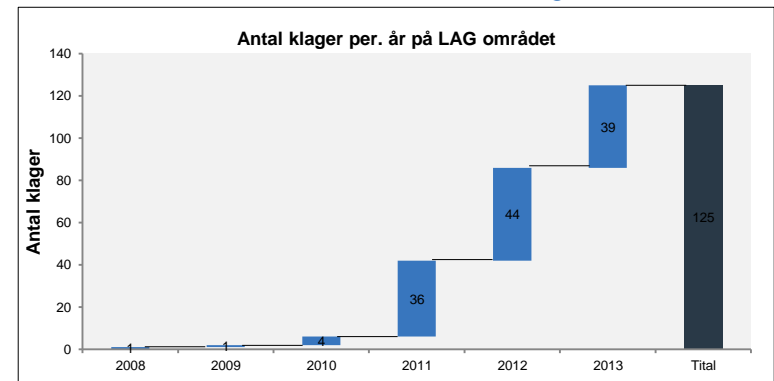
- Procentdelen af udgifter afvist i 2013 udgør mere end 1/4 af den totale ansøgte sum på tilsagn og udbetalinger

- Gennemsnitsstørrelsen af sager -



- Gennemsnitsstørrelsen i 2012 og 2013 fratrukket 280 mio. pulje-projekter er hhv. 32.084,35 DKK og 51.149 DKK

- Gennemsnitsstørrelsen af sager -



- Antallet af klager i 2011 er 9 gange så stort som antallet i 2001

Kilde: Økonomi



4) Optimere sagsbehandlingsproces

Overblik over leverancer

LEVERANCE	FORMÅL	STATUS	FORVENTET EFFEKT	
			Reduktion af sagens liggetid	Optimeret brug af ressourcer
A. Ny standardproces for sagsbehandlingen af tilsagn, ændringer og udbetalinger	Etablering af standardproces for sagsbehandling af tilsagn, ændringer og udbetalinger understøttet af tjeklister, som sikrer fælles, logisk tilgang til sagsbehandlingen	Klar til implementering		
B. Tilgang til sagsbehandling af komplekse sager	Etablering af tilgang til at håndtere komplekse sager, således at disse håndteres effektivt	Klar til implementering		
C. Effektive støtteprocesser og værktøjer	Etablering af støtteprocesser og værktøjer til sikring af: <ul style="list-style-type: none"> Feedback-orienteret kvalitetssikring med henblik på løbende at forbedre sagsbehandlingen Effektiv indhentning af yderligere oplysninger Standardiseret tilgang til overlevering af sager, således at tilbageløb undgås Standard for dokumentation af vurderinger, således at kvalitetssikring samt overdragelser effektiviseres Klar tilgang til support, således at sagsbehandler ikke sidder alene og går for dybt i vurderinger Standardformulering til indhentning af yderligere oplysninger Excel-template til udregning af budgetter Opsamling af forbedringsområder for bilag 2. 	Klar til implementering		
D. Forslag til forbedringer af fysisk placering af sager	Forbedre det nuværende fysiske flow af sager med henblik på at styrke overblik og begrænse flaskehalse	Skal implementeres/ langsigtet indsats skal udvikles		
E. Forbedringsforslag til BTAS	Indsamling af konkrete forbedringsforslag med henblik på at sikre, at BTAS i så høj grad som mulig understøtter sagsbehandlingen	Skal udvikles		
F. NY struktur for arbejdsgrundlag og forbedringer	Etablering af dokumentationsstruktur med det formål at sikre, at sagsbehandlingsgrundlaget løbende forbedres, samt at viden opsamles	Klar til implementering/ skal udvikles		

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Næste skridt

ANBEFALING	HOVEDAKTIVITET	INDIKATIVE RESSOURCEBEHOV	ANSVARLIG
A. Ny standardproces for sagsbehandlingen af tilsagn, ændringer og udbetalinger	<ul style="list-style-type: none"> Validering og justering af tjeklister samt sikring af korrekt implementering af deres brug i sagsbehandlingen 	24 timer	NAER
B. Tilgang til sagsbehandling af komplekse sager	<ul style="list-style-type: none"> Opbygge kompetencer til håndtering af komplekse sager Teste og validere tilgang til at håndtere komplekse sager 	100 timer (over periode)	NAER
C. Effektive støtteprocesser og værktøjer	<ul style="list-style-type: none"> Opsamling på erfaring med testede principper, justeringer og implementering på tværs af fagteamet Validering og justering af støtteværktøjer 	40 timer	NAER
D. Forslag til forbedringer af fysisk placering af sager	<ul style="list-style-type: none"> Implementering af forbedringer af det fysiske flow 	32 timer (korte bane)	NAER
E. Forbedringsforslag til BTAS	<ul style="list-style-type: none"> Kvalificering af identificerede forbedringsområder i BTAS Vurdering af omkostninger forbundet med forbedringer 	Ikke estimeret	NAER
F. Ny struktur for arbejdsgrundlag og forbedringer			NAER

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Leverance A: Ny standardproces for sagsbehandlingen af tilsagn, ændring og udbetaling

- Beskrivelse -

Formål

- At etablere nye sagsbehandlingsprocesser i relation til sagsbehandling af tilsagn, ændringer og udbetalinger.

Løsningen skal sikre:

- En entydig, fælles tilgang til sagsbehandling og dermed sikre effektiv brug af tid samt korrekt udførelse af aktiviteter
- Grundlag for en effektiv overførsel af sager samt grundlag for oplæring, videndeling mv.

Hvad er leveret:

- Der er etableret tre tjeklister for hhv. udbetalinger, tilsagn (vedhæftet i Appendiks L)
- Der er udarbejdet retningslinjer for brug af tjekliste og opdatering af tjeklister (Appendiks M)
- Der er etableret og implementeret systematisk kvalitetssikring (SB2) og registrering af fejl med henblik på at styrke læring (Appendiks I og Appendiks N)

Beskrivelse af løsning

- De nye standardprocesser er dokumenteret i tjeklister, som sagsbehandlerne skal anvende i deres arbejde. Tjeklisterne er opbygget med hensyn til at sikre:
 - Logik i aktiviteter, således at sager først tjekkes for deres støtteberettigelse, før de enkelte udgifter vurderes, og manglende oplysninger indhentes
 - Dermed sikres, at sager afvises tidligt i processen hvis muligt, og antallet af kontakter til ansøger begrænses
- Tjeklisterne følges kronologisk igennem sagsbehandlingen. Ved afslutning af listen er sagsbehandlingen gennemført. Såfremt der kommer afbrydelser i sagsbehandlingen, benyttes tjeklisten til at dokumentere sagens status
- Der er indarbejdet en klar referenceramme til sagsbehandlergrundlaget, således at yderligere oplysninger i relation til et tjek let tilgås.

- Illustration -

Formål	IKK	Hvad skal tjekkes	instruks	Mulige udfald af tjek	Jå (Staf X)	Nå (Staf X)	Referencer	Sagsbehandlers Bemærkninger	Bev.-forbindelse ID
Angiv journal nr.:									
Mottager tjekliste									
1		Er tjeklisten fra modtagelsesgruppen gennemgået?	Tjek, at alle fejer er udført af modtagergruppen.	Hvis 'Ja' kan sagsbehandlingen fortsættes. Hvis 'Nå' gennemgå sagen.					
Ansøgning									
2		Er ansøgningen modtaget rettidigt?	Tjek, at modtagelsesgruppen har taster 'Ja' i tjeklisten.	Hvis 'Ja' sagsbehandling fortsættes. Hvis 'Nå': Sagsbehandlingen stoppes. Tag stilling med din kollegaer, om sagen skal opføres med i den høringsbrev, eller forelægges til Juratgruppen med et juridisk notat.			Juridisk notat: lavet ved tvivl dvs. max en A4 side med kort redegørelse for problematikken med henvisning til regelgrundlaget, samt forslag til løsning.	Senest åbning: <input type="checkbox"/> Senest høringsbrev: <input type="checkbox"/> Lagt notat til Juratgruppen: <input type="checkbox"/>	
Vigtige tjek af "SAG" inden i BTAS									
3		Er sagen korrekt oprettet i BTAS under fanebladet "SAG"?	Tjek om ansøgningen er placeret under den korrekte aktionsgruppe under "Budgetperiode", og om "Projektperiode" i ansøgningen stemmer overens med kvitteringsbrev fra LAG koordinatoren. Projektperiode kan dog tidligst være den dato, ansøgningen er modtaget hos LAG. Statusdatoen kan ikke være senere end 1. juli 2015.	Hvis 'Nå' "Budgetperiode" rettes i BTAS. Hvis 'Nå' "Projektperiode" rettes i BTAS. Anfør den godkendte periode under "startdato" og "slutdato" som fremgår af kvitteringsbrev fra LAG koordinatoren.			Anmodning om udbetaling og afsluttende projektrapport skal være modtaget i NaturErhvervsstyrelsen senest den 1. juli 2015 på grund af programmeringsperioder op til 31. december 2015.		

Tjeklisterne er udarbejdet af fagsekretariatet på baggrund af den nye proces med involvering af relevante interessenter.

Tjeklisterne bør opdateres på baggrund af feedback fra sagsbehandling samt løbende justeringer i sagsbehandlingsgrundlaget

Leverance B: Tilgang til sagsbehandling af komplekse sager (1/3)

- Beskrivelse -

Formål

- At etablere en entydig tilgang til håndtering af komplekse sager.

Løsningen skal sikre:

- At sagsbehandler ikke i længere tid sidder alene med særligt komplekse sager
- At der er grundlag for at styre komplekse sager
- At der ikke bruges uforholdsmæssigt mange ressourcer.

Hvad er leveret

- Leverance B1: Ny proces for håndtering af komplekse sager
- Leverance B2: Overblik over kompetencekrav til specialistrolle.

Beskrivelse af løsninger

- Tilgangen til komplekse sager indeholder to elementer:
 - Opbygning af specialistkompetencer på området, hvor en medarbejder bliver dedikeret til alene at løse komplekse sager og dermed får mulighed for specialisere sig heri
 - Ny proces for håndtering af komplekse sager kendetegnet ved øget brug af projektledelsesværktøjer/styring samt entydig tilgang til dialog med ansøger.
- Det er – jævnfør procesbeskrivelse på kommende side – en sagsbehandler, som identificerer komplekse sager, som er kendetegnet ved enten en vanskelig uafklaret problemstilling eller vanskeligheder med at få nødvendige input fra kunden. Sagsbehandler skal herefter – og efter aftale med driftsleder – overdrage sagen til specialisten.

- Illustration-

The illustration shows a document structure for 'Leverance B: Principper for håndtering af komplekse sager - Eksempler på komplekse sager (1/3)'. It features a table of contents on the left and a preview of a document page on the right. The table of contents includes sections such as 'Mål og Formål', 'Definition af komplekse sager', 'Identifikation af komplekse sager', 'Underliggende handling af sag', 'Beskrivelse af problemstilling', and 'Bekræftelse af sag'. The previewed document page is titled 'Principper for behandling af komplekse sager' and contains a list of 4 principles for handling complex cases and a 'Bøde råd' (Best practice) section. The principles include identifying complex cases, assigning them to handlers with specific competencies, defining them as projects with clear goals and deadlines, and involving the handler in the case from the start. The 'Bøde råd' section provides additional guidance on team roles and coordination.

Der er som en del af leverancen udarbejdet ny proces for håndtering af komplekse sager (næste side) samt udarbejdet principper for håndteringen af komplekse sager.

Principperne er udarbejdet på baggrund af observationer i sagsbehandlingen samt analyser af, hvad der er defineret som særligt komplekse sager (Appendiks J). Disse beskriver, hvorledes komplekse sager identificeres og gribes an, og er tiltænkt som en fast del af arbejdsgangene i fagteamet fremadrettet.

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Leverance B1: Tilgang til sagsbehandling af komplekse sager (2/3)

Ansvarelig	Ansvarelig for at sikre, at opgaven udføres i overensstemmelse med behov og med involvering af de relevante interessenter
Udførende	Ansvarelig for at udføre opgaver med afsæt i retningslinjer fra "ansvarlige"
Involveret	Ansvarelig for at bidrage med nødvendige input for udførelse af opgaven efter instruks fra Ansvarlig eller Udførende

Identifikation af kompleks sag

Overdragelse

Overblik og samlet plan

Kontakt med ansøger

Opfølgning

Formål

- Sagsbehandler foretager almindelig sagsbehandling
- Sagsbehandler identificerer sag som kompleks som følge af:
 - Kompleks problemstilling
 - Vanskelig kundekontakt (ikke muligt at lukke med to kontakter)

- Sagsbehandler tager kontakt til driftsleder i forhold til, om sag skal overdrages
- Sagsbehandler overdrager sag til specialist og udfylder tydelig beskrivelse af sin forståelse af udfordringer i sagen

- Specialist skaber overblik over sagens udfordringer ved total gennemgang
- Specialist lister og vurderer de uafklarede problemstillinger
- Specialist skaber overblik over baggrund for misforståelser med kunden
- Specialist henter nødvendige juridisk kompetencer
- Specialist laver samlet plan for issue

- Specialist får ved behov adgang til juridisk assistance og gennemgår vurderinger stykvis
- Specialist drøfter og vender sag med lokale LAG-enheder/koordinator
- Specialist booker møde med ansøger (evt. personligt) og fremsender behov for afklaringer på skriftligt enes om deadline
- Specialist sender efterfølgende request til ansøger om håndtering af udestående

- Specialist følger op på handlingsplan og følger almindelig rykkerprocedure

Hvem

Sagsbehandler	Ansvarelig Udførende	Ansvarelig Udførende			
Specialist komplekse sager			Ansvarelig Udførende	Ansvarelig Udførende	Ansvarelig Udførende
Driftsleder	Involvering	Involvering	Involvering		Involvering
Fagteam				Involvering	
Ansøger/kvalitetsenhed				Involvering	

Leverance B2: Tilgang til sagsbehandling af komplekse sager (3/3)

OVERBLIK OVER NØDVENDIGE KOMPETENCER TIL EFFEKTIV AFKLARING AF KOMPLEKSE SAGER

Kompetence	Beskrivelse
Projekterfaring	<ul style="list-style-type: none">• Kendskab til gænge projektværktøjer såsom planlægning, analyse mv.• Evne til at arbejde med usikkerheder/løbende definere egen tilgang
Stor kendskab til krav	<ul style="list-style-type: none">• Indgå i dialog om, hvorledes mangler/fejl afklares – behov for at kende til muligheder for, hvorledes krav i tilstrækkelig grad mødes• Stærkt etableret netværk blandt primære interessenter (MBBL, NAER, LAG-enheder mv.)• Overførsel af erfaringer fra tidligere sager
Flair for problemløsning	<ul style="list-style-type: none">• Analytisk• Erfaringer fra andre ordninger og områder
Serviceorienteret	<ul style="list-style-type: none">• Evne til effektiv og konstruktiv dialog – gode sociale kompetencer, høj grad af empati• Villig til at 'gå den ekstra mil' for at afklare den enkelte sag – fx ved at tage ud til ansøger og afhjælpe problem, opsøge afklaringer mv.

Leverance C: Effektive støtteprocesser og værktøjer (1/3)

- Beskrivelse -

Formål

- At etablere effektive og klare processer for aktiviteter, som understøtter sagsbehandlingen.

Løsningen skal sikre:

- At effektiv sagsbehandling understøttes.

Hvad er leveret

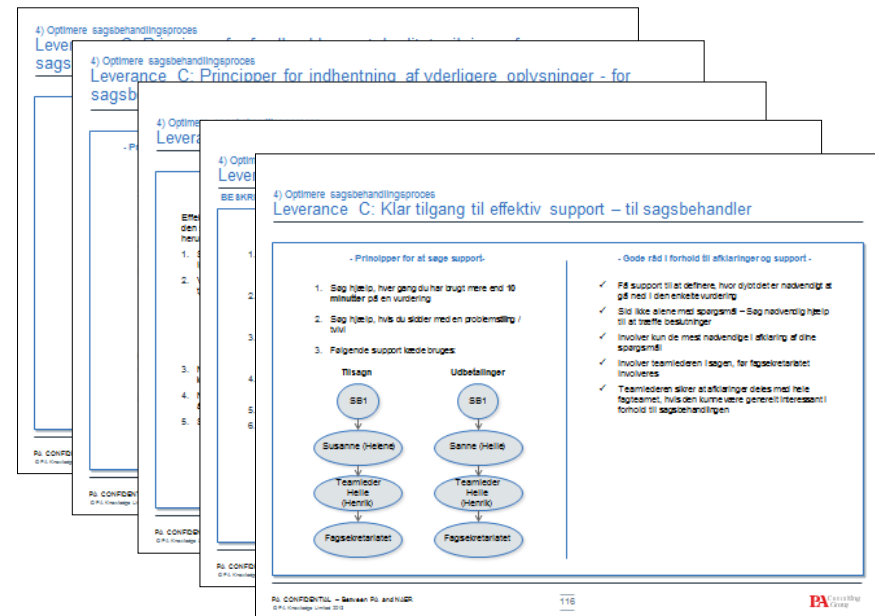
- Der er etableret principper for støtteprocesser til brug i sagsbehandlingen for:
 - Leverance C1: Kvalitetssikring (Appendiks N)
 - Leverance C2: Indhentning af yderligere oplysninger (Appendiks P)
 - Leverance C3: Tilgang til overdragelse af sager (appendiks Q)
 - Leverance C4: Dokumentation af vurderinger (appendiks R)
 - Leverance C5: Principper for support (appendiks S)
 - Leverance C6: Støtteværktøjer (appendiks T).

Beskrivelse af løsninger

Væsentlige støtteprocesser er identificeret og beskrevet:

- Der er udarbejdet en række principper og arbejdsgange for, hvorledes støtteprocesser gribes effektivt an. Disse er dokumenteret i en række 'huskesedler', der kan udleveres og implementeres direkte ved sagsbehandleren (For yderligere information, se følgende side)
- Flere af huskesedlerne testes allerede i sagsbehandlingen og bør på baggrund af tilbagemeldinger justeres, før de implementeres ved de resterende sagsbehandlere
- Det er centralt, at der følges op for at sikre, at principperne implementeres som en del af de faste arbejdsgange, hvis disse skal have den ønskede effekt.

- Illustration- - Illustration -



Som en del af leverancen er der udarbejdet principper og arbejdsgange for støtteprocesserne. De vigtige støtteprocesser er identificeret igennem observationer og workshops, hvor særligt tidskrævende og/eller uklare processer er identificeret. Optimerede principper og arbejdsgange er defineret på workshops med involvering af relevante interessenter.

De udviklede støtteværktøjer er udviklet på baggrund af og i samarbejde med sagsbehandlerne. Disse afventer kvalificering.

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Leverance C1-5: Effektive støtteprocesser og værktøjer (2/3) – Støtteprocesser

Proces	Formål	Beskrivelse af løsning
Tilgang til Kvalitets-sikring	<p>Bidrage til at øge den løbende forbedring i sagsbehandlingen igennem etablering af fokuseret feedback fra SB2 til SB.</p> <p>Dette skyldes særligt en stor mængde relativt nye medarbejdere og et behov for at sikre kompetenceopbygning i sagsbehandlingen.</p>	<p>SB2-sagsbehandleren indsamler systematisk oplysninger på fejl i sager fra den enkelte sagsbehandler og generelt i fagteamet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der gives konstruktiv feedback og evt. oplæring til den enkelte • Teamlederen tager systematiske fejl på tværs af sagsbehandlere med på teammøder og sikrer igangsættelse af evt. træning. <p>Principperne testes på nuværende tidspunkt i sagsbehandlingen. (Appendiks N)</p>
Principper for indhentning af yderligere oplysninger	<p>At sikre effektiv indhentning af manglende oplysninger på de enkelte sager for at undgå, at sagsforløb forlænges og kompliceres unødigt.</p> <p>Dette skyldes, at den høje fejlrate i indkomne ansøgninger påkræver mange interaktioner med ansøger, og dette på nuværende tidspunkt er yderst tidskrævende.</p>	<p>Sagsbehandler skal ved indhentning af oplysninger mv. tage direkte kontakt med ansøger. Sagsbehandler skal anvende en klar kommunikation af deadline samt tydeliggøre implikationer ved overtrædelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fejl/mangler i ansøgning afdækkes, og mail udarbejdes • Ansøger kontaktes pr. telefon, og fejl/mangler gøres klare • Frist på 48 timer gives til afklaring, før sagen henligges. <p>Principperne testes på nuværende tidspunkt i sagsbehandlingen. (Appendiks P)</p>
Principper for overdragelse af sager	<p>At sikre effektive overdragelse af sager igennem ensartet dokumentation af stop i sagsbehandlingen.</p> <p>Rationalet for dette er, at analyser viser, at der i høj grad forekommer tilbageløb ved overdragelse.</p>	<p>Sagsbehandler skal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ved stop dokumenteres årsag til stop samt sagens status klart og tydelig i henhold til standard (Appendiks R for dokumentationsstandard) • Ved genoptagelse af sagen orienterer sagsbehandler sig i dokumentationen af stop og status • Gennemførte tjek gentages ikke. <p>Principperne testes på nuværende tidspunkt i sagsbehandlingen. (Appendiks Q)</p>
Standard for dokumentation af vurderinger	<p>At sikre, at vurderingsgrundlag let genfindes igennem standardiseret dokumentation i BTAS.</p> <p>Dette betragtes som et væsentligt element i at sikre effektive overdragelser, kvalitetssikring samt begrænsning af revisioner.</p>	<p>Dokumentations standard defineres som indeholdende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vurderingens udfald • Aktiviteter foretaget for at nå til udfaldet. <p>Dokumentationen linkes klart til sagsbehandlingstjeklister, således at dokumentationen af et givent tjek let genfindes.</p> <p>Principperne testes på nuværende tidspunkt i sagsbehandlingen. (Appendiks R)</p>
Tilgang til support	<p>At sikre en klar tilgang til support og ansvar for afklaringer, således at de nødvendige afklaringer opnås effektivt.</p> <p>Dette skyldes, at den vurderingstunge sagsbehandling i høj grad stiller krav til lettilgængelig support.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der defineres en klar fordeling af supportroller, hvorigennem sagsbehandleren hjælpes til hurtig afklaring af spørgsmål • Det sikres, at ansvar for endelige afklaringer er klart placeret • Etablering af styring af principielle afklaringer uden for fagteamet sikres. <p>Principperne testes på nuværende tidspunkt i sagsbehandlingen. (Appendiks S)</p>

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Leverance C6: Effektive støtteprocesser og værktøjer (3/3) – Støtteværktøjer

Værktøj	Formål	Beskrivelse af løsning
Standard formuleringer vedr. mangler i ansøgningen *	<p>At sikre, at mails vedrørende gængse fejl og mangler i ansøgning let udarbejdes, samt at kommunikationen til ansøger om disse standardiseres.</p> <p>Rationalet for dette er, at observationer viser, at mails vedrørende fejl og mangler udarbejdes fra bunden hver gang. Ydermere viser interviews, at flere sagsbehandlere har egne biblioteker med egen standardvendinger, som med fordel kan deles på tværs af teamet.</p>	<p>Etablering af dokumentformuleringer af forespørgsler om gængse fejl og mangler i ansøgningen til brug ved formulering af forespørgsler om yderligere oplysninger.</p> <p>Dokumentet baseres på indsamling af standardformulering fra en række sagsbehandlinger og kan med fordel løbende udbygges.</p> <p>Arket kan med fordel benyttes som inspiration til nye ansatte og er videregivet til teamleder med henblik på implementering.</p>
Budget-template*	<p>At sikre, at korrekt matematisk beregning af tilsagnsbudgetter understøttes, samt at løbende vurderinger af budgetposter dokumenteres.</p> <p>Baggrunden for dette er, at BTAS ikke understøtter udregningen af budgettet til tilsagnsbrevet, hvorfor der ofte opstår regnefejl. Ydermere findes der ikke en mulighed for dokumentation af løbende vurderinger af budgetposter, hvorfor der opstår tilbageløb ved overdragelser af sager.</p>	<p>Der etableres en Excel-template til udregning af budgetter, indeholdende alle udgiftstyper og opsat til automatisk at udregne samlet budgetbeløb.</p> <p>Templaten er udarbejdet i samarbejde med relevante interessenter. Den er tiltrængt som appendiks til tilsagnsbrevet i BTAS, således at værktøjet kan benyttes til løbende dokumentation af poster, som har undergået de nødvendige tjek.</p> <p>Templaten er videregivet til implementering i fagteamet.</p>
Bilag 2*	<p>At sikre, at bilag 2 er brugervenligt og understøtter sagsbehandlingen af udbetalinger.</p> <p>Fejlregistreringer viser en stor mængde fejl i udfyldelsen af bilag 2 (se resultater under indsatsområde 2). Ydermere viser interviews flere forbedringsmuligheder, således at sagsbehandler lettere behandler indholdet i bilag 2.</p>	<p>Opsamling af forbedringsmuligheder for bilag 2 på udbetalinger.</p> <p>Disse er indsamlet på baggrund af interviews med relevante interessenter og er indarbejdet i et udkast til et forbedret format.</p> <p>Dette er videregivet til gruppen, som arbejder med udviklingen af et nyt ansøgningsskema for udbetalinger.</p>

*Vedhæftet i Appendiks T

Leverance D: Forslag til forbedringer af fysik placering af sager (1/3)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At identificere forbedringsområder til sagernes fysiske placering

Løsningen skal sikre:

- At sagers fysiske placering afspejler deres status i sagsbehandlingsprocessen, og at de er lette at genfinde for sagsbehandler
- Mindske flaskehalse
- Styrke styring.

Hvad er leveret

- *Leverance D1:* Der er identificeret en række forbedringsinitiativer af den fysiske placering af sager, som kan implementeres på den korte bane
- *Leverance D2:* Der er identificeret en række langsigtede initiativer, som kræver yderligere vurdering.

Beskrivelse af løsning

Forbedringsinitiativerne på den korte bane har fokus på at understøtte en fælles praksis blandt alle medarbejderne i relation til den fysiske placering af sager. Dette skyldes følgende observationer:

- Der opbevares ofte sager på bordene og i en række andre venteplasseringer
- Sagers status opdateres ikke konsekvent i BTAS
- Det fysiske flow er i høj grad bundet op på en enkelt medarbejder, og ikke alle sagsbehandlere kan navigere effektivt i sagerne, hvilket skaber flaskehalse.

På længere sigt bør en mere gennemgribende vurdering af det optimale fysiske flow foretages for at sikre:

- Etablering af transparent fysisk system, således at det er tydeligt, hvor mange sager der befinder sig på hvilket stadie af sagsbehandlingen
- Entydig indgang til fagteamet, således at sager og yderligere information er samlet
- Klare principper for personligt ejerskab, således at sager på intet tidspunkt er ejet af en bestemt sagsbehandler.

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Leverance D1: Forslag til forbedringer af fysik placering af sager (2/3) – Her og nu-forbedringsforslag

OVERBLIK OVER FORBEDRINGSFORSLAG AF DET FYSISKE FLOW PÅ DEN KORTE BANE

Forbedring	Formål	Beskrivelse af løsning	Forventet effekt
Oplæring	<p>Sikre, at alle sagsbehandlere er i stand til at genfinde sager, samt at vedligeholdelsen af det fysiske arkiv ikke er personafhængig.</p> <p>Dette skyldes, at systemet på nuværende tidspunkt er personbaseret, hvilket er en flaskehals, når denne person ikke er til stede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det fysiske flow beskrives entydigt igennem klare mærkater på skuffer • Det fysiske flow gennemgås grundigt på teammøde, således at alle kan genfinde sager i systemet • Skuffesystemet inkluderes som en fast del af oplæringen af nye sagsbehandlere. 	<p>Reduktion af flaskehalse</p>
Oprydning	<p>Sikre overblik over indkomne sager og sager i arbejde, således at det undgås, at sagsbehandlingen forlænges som følge af, at sager ikke kan genfindes.</p> <p>Rationalet for dette baseres på observationer af bunker, ventplaceringer mv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle bunker og interimistiske ventplaceringer afskaffes • Sagerne placeres på deres rette plads i det fysiske flow. 	<p>Undgå at sagsbehandlingstiden forlænges unødigt</p> <p>Øget overblik over sager i arbejde</p>
Principper for sager på bordene	<p>Sikre, at sager altid kan genfindes ved at minimere den tid, sager opbevares uden for det definerede skuffesystem.</p> <p>Årsagen til dette er, at observationer viser, at det ikke altid er muligt at genfinde sager, idet de befinder sig i bunker rundt omkring.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sager må max. opbevares på sagsbehandlers bord i to dage (i forbindelse med indhentning af yderligere oplysninger) • Der etableres tavle til registrering af, hvor sager befinder sig, når de er uden for skuffesystemet • Tavlen benyttes også til registrering af sager, som er ved fagsekretariatet. 	<p>Sikre at fx sygdom og ferie ikke bidrager til at forlænge sagsbehandlingen</p> <p>Øget mulighed for at planlægge produktionen</p>
Statusskift i BTAS	<p>Formålet er at øge kvaliteten af styringsdata igennem konsekvent opdatering af status i BTAS</p> <p>Dette baseres på interviews, som viser, at status ikke altid opdateres, samt at opgørelser på tavlemøder ikke stemmer overens med systemet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Statusskift gennemgås på teammøde, så alle kan udføre disse korrekt, og så dette kommunikeres som vigtigt fokusområde • Der etableres kontrol i en periode (fx som del af kvalitetstjek eller som del af tjeklister) for at sikre, at dette implementeres som en fast arbejdsgang. 	<p>Øget datavaliditet til brug i styring af produktionen</p>

Leverance D2: Forslag til forbedringer af fysik placering (3/3) – langsigtede forbedringsforslag

OVERBLIK OVER FORBEDRINGSFORSLAG AF DET FYSISKE FLOW PÅ LÆNGERE SIGT

Forbedring	Formål	Beskrivelse af løsning	Forventet effekt
Etabler transparent system for sager	<p>At etablere et øget overblik over sager i arbejde, således at grundlaget for styring forbedres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skabe klarhed over sagernes flow igennem sagsbehandlingsens faser • Sikre, at det altid er muligt at genfinde en sag. 	<p>Sagens flow kortlægges, og system baseres på dette. Udgangspunktet kan her tages i:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Visual flytning af sager baseret på status b) Sagens nummer og lade BTAS håndtere identifikationen af sagens status. <p>Det er nødvendigt med en særskilt undersøgelse af, hvilken tilgang der er den mest hensigtsmæssige givet den nye ordnings indhold samt den organisatoriske opbygning i NAER.</p>	Forbedring af grundlaget for produktionsplanlægning
Entydig indgang til fagteamet	<p>At sikre entydig indgang til fagteamet, således at alle forespørgsler behandles korrekt, samt begrænse afbrydelser i sagsbehandlingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikre et fælles billede udadtil • Skabe grundlag for at styre tilgangen af forespørgsler. 	<p>Entydig indgang skabes igennem én fælles e-mail samt ét fælles telefonnummer, som al korrespondance til fagteamet går igennem.</p> <p>Givet den nye organisation i NAER er det nødvendigt at overveje, hvorledes indgangen placeres.</p>	Bidrage til styringen samt sikre fokus på de daglige opgaver
Personligt ejerskab af sager	<p>At ansvar for sager placeres entydigt ved NAER</p> <p>I det sager skifter hænder flere gange løbet af sagsbehandlingen er det ikke hensigtsmæssigt, at en sag knyttes t til en sagsbehandler igennem personligt ID og kontaktdetaljer</p>	<p>Det bør overvejes at fastlægges, hvorvidt en sag:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Ejes 100% personligt af en sagsbehandler, som følger sagens forløb fra start til slut. Dette opnås fx ved at fordele ansvaret for sager fra de forskellige LAG-enheder b) Ikke ejes personligt, hvilket er ensbetydende med, at sager ikke påhæftes et sagsbehandler ID eller kontaktdetaljer, samt at alle forespørgsler til den enkelte sag skal tilgå via hovednummer. 	Sikre et klart billede af, hvem ansøger og LAG kommunikerer med Reducere unødige forstyrrelser i sagsbehandlingen

Leverance E: Forbedringsforslag til BTAS (1/2)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At BTAS så vidt muligt forbedres til at understøtte nuværende sagsbehandling.

Løsningen skal sikre:

- At sagsflowet i BTAS ikke unødigt forlænger og komplicerer sagsbehandlingen.

Hvad er leveret

- Dokumentation af identificerede forbedringsområder i BTAS (se følgende side).

Beskrivelse af løsning

- Idet projekterne og kravene til projekter under LAG-ordningen har ændret karakter siden ordningens påbegyndelse, er der elementer af BTAS, som ikke længere understøtter sagsbehandlingen optimalt
- Projektets fokus har ikke været på identificering af forbedringer af BTAS, men observationer af workshops og interviews har indikeret flere udfordringer ved det eksisterende system samt identificerede krav til forbedring på området
- Der er defineret forbedringsmuligheder og krav for
 - Tjekspørgsmål
 - Sagsflow
 - Statusskift
 - Oprettelse af CVR
- Det er nødvendigt at foretage særskilt vurdering af omkostninger forbundet med disse forbedringsområder samt definition af den rette tilgang.

4) Optimere sagsbehandlingsproces

Leverance E: Forbedringsforslag til BTAS (2/2)

FORBEDRING	BESKRIVELSE	KRAV
Tjekspørgsmål	<p>Tjekspørgsmål understøtter ikke sagsbehandlingen direkte</p> <ul style="list-style-type: none"> Spørgsmål skal besvares gentagne gange undervejs Stor mængde spørgsmål, som ikke er direkte relevante for behandlingen af LAG-sager 	<p>Behov for at rydde op i eksisterende tjekspørgsmål i BTAS. Udviklede tjeklister for tilsagn, ændringer og udbetalinger bør hurtigst muligt indarbejdes i BTAS.</p>
Sagsflow	<p>BTAS's sagsflow er ikke tilpasset den nuværende sagsbehandling:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sagsbilleder og faner ikke er tilgængelige på rette tid i sagsbehandlingen og må derfor understøttes af manuelle noter Der er behov for et stort antal systemiske statusskift ved fx ændring til rateudbetaling, ændring af indsatsområde mv. 	<p>Nødvendig gennemgang og tilpasning af sags flow, således at dette understøtter den udviklede standardproces for sagsbehandlingsproces.</p>
Statusskift	<p>Interviews og observationer viser, at arbejdsgangen omkring statusskift på sager i BTAS ikke håndteres effektivt (Appendiks K):</p> <ul style="list-style-type: none"> Statusskift behandles af BTAS-gruppen – ifølge interviews tager et statusskift 30 min. (samlet set et ÅV) Behov for statusskift meldes til ansvarlig sagsbehandler, som sender forespørgsel videre til BTAS-gruppen Statusskiftet foretages ifølge interviews inden for to-14 dage, og skiftet fremgår først ved manuelt tjek af den enkelte sag. 	<p>Behov for, at vurdering af, hvorvidt sagsflow bør justeres i BTAS. Behov for at vurdere muligheden for, at superbruger i fagteamet uddannes til at kunne foretage statusskift.</p>
Oprettelse af CVR	<p>Oprettelsen af CVR-numre i CVR-registret opleves som langsommelig:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ved sager, hvor tilknyttede CVR ikke eksisterer i NAER CVR-register, skal CVR oprettes Behov for CVR-oprettelse meddeles til ansvarlig sagsbehandler, som kontakter centralteam Oprettelsen tager ifølge interviews fem min. og sker inden for en time til tre dage Oprettelsen kommunikeres ikke, og modtagergruppen må foretage praktisk tjek for at konstatere oprettelsen. 	<p>Vurdering af, hvorvidt arbejdsgangen omkring oprettelse af CVR-numre i registret kan optimeres. Vurdering af mulighederne for forbedring af snitfladerne mellem det centrale team og fagteamet/modtagelsen.</p>

Leverance F: Ny struktur for arbejdsgrundlag og forbedringer (1/3)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål:

- At etablere en ny tilgang til såvel det samlede arbejdsgrundlag (dokumentation) for sagsbehandlere som for at arbejde med løbende forbedringer.

Løsningen skal sikre:

- At løbende forbedringer indarbejdes i sagsbehandlergrundlaget
- At sagsbehandler let identificerer, hvor der søges information til specifikke afklaringer.

Hvad er leveret:

- Leverance F1: Samlet koncept for dokumentationsstruktur (se næste side)
- Leverance F2: Ny proces for at arbejde med løbende forbedringer (se næste side).

Beskrivelse af løsninger

- Leverance F1: Dokumentationsstruktur for sagsbehandlerens arbejdsgrundlag (se næste side)
 - Der er etableret en samlet struktur for sagsbehandlerens arbejdsgrundlag med to niveauer:
 - Det første niveau er en tjekliste, som sagsbehandler altid skal anvende i sin sagsbehandling. Tjeklisten indeholder alle krav, som sagsbehandleren skal tjekke, og samtidig henvisninger til, hvor der kan søges yderligere informationer
 - Det andet niveau er dokumenter, der kan slås op i undervejs i sagsbehandlingen, såfremt sagsbehandleren kommer i tvivl, eller såfremt der er behov for detaljer. Der er tre forskellige dokumenttyper (jf. næste side) på niveau 2. Dokumenter med generelt karakter, dokumenter som behandler specifikke emner og endelig en database, som indeholder afklaringer/specifikationer af konkrete problemstillinger. Sidstnævnte er endnu ikke etableret
- Leverance F2: Ny tilgang for at arbejde med løbende forbedringer i sagsbehandlingen:
 - Der er etableret en ny tilgang til at arbejde med løbende forbedringer af sagsbehandlingen. Dette sker ved, at sagsbehandlerne i forbindelse med eksisterende medarbejdermøder tager forbedringsmuligheder op og drøfter hvorledes disse kan gennemføres og implementeres. Driftslederen skal derudover med jævne mellemrum gennemgå fejlregistreringer og drøfte med medarbejderne, hvad man kan gøre for at reducere fejlene.

Leverance F1: Ny struktur for arbejdsgrundlag og forbedringer (2/3) – dokumentstruktur

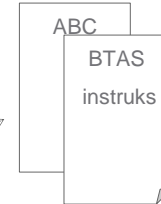
- Niveau 1-dokumentation: Skal altid anvendes -

Farvekod e	Id	Hvad skal tjekkes	Instruks	Mulige udfald af tjek	Ja	Nej	Referen- cer	Sags- behandler bemærk- ninger	Sasg- behandl- er IF

Sagsbehandler skal altid anvende og udfylde tjeklisten, som indeholder alle primære krav til sagsbehandlingen. Tjeklisten indeholder referencer til yderligere skriftlig dokumentation.

- Niveau 2-dokumentation: Anvendes ved behov -

Generelt fokus



ABC og BTAS, som anvendes på alle ordninger på LAG, indeholder mere detaljerede beskrivelse af bestemte problemstillinger. Opslag via alfabet.

Instrukser om specifikke emner



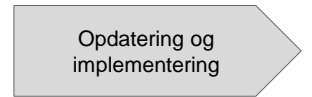
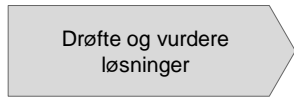
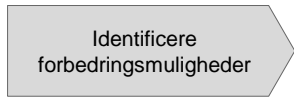
Instrukser med fokus på bestemte emner. Skal med tiden integreres i ABC'en.

Vidensdatabase med vigtige principielle afgørelser

Samling af vigtige principielle afgørelser/beslutninger. Det er fx fagsekretariat eller teamleder, som dokumenter hjælp givet til sagsbehandler til gavn for alle. Skal på sigt integreres i ABC.

4) Optimering sagsbehandlingsproces

Leverance F2: Ny struktur for arbejdsgrundlag og forbedringer (3/3) – tilgang til løbende forbedringer



Formål

Driftsleder skal med løbende mellemrum skabe overblik over forbedringsmuligheder af sagsbehandlingen ved at gennemgå fejlregistreringer, drøfte med support mv.

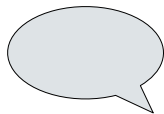
Driftsleder skal – i forbindelse med faste møder – facilitere en drøftelse af potentielle forbedringsmuligheder sammen med sine sagsbehandlere.

Driftsleder skal sammen med medarbejdere prioritere forbedringerne og dernæst udvælge nogle, der skal testes løsningserne undervejs

Driftsleder skal samle op på erfaringerne med forbedringer og dernæst vurdere, hvilke der skal implementeres. Det er i den forbindelse afgørende, at ændringerne bliver forankret alle relevante steder (reference til samlet læringsproces)

Driftsleder skal afslutningsvis sikre, at ændringer implementeres entydigt i arbejdsgrundlaget

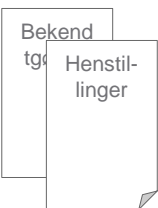
Illustration



Systematiske fejl, spørgsmål og uklarheder i sagsbehandlingen



Principielle afklaringer af sag, som sætter nye standarder



Ændringer i krav til sagsbehandlingen som følge af henstillinger, systematiske fejl mm.



Workshop med medarbejderne. Overvej evt. at invitere ansvarlig juridisk medarbejder



Workshop med medarbejderne med henblik på at drøfte erfaringer og foretage prioritering

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

ABC

BTAS-instruks

Opdatering af arbejdsgrundlag samt foretage nødvendige træning og kommunikation

5

STYRKE PLANLÆGNING

5) Styrke planlægning

Nuværende situation og anbefalede ændringer

NUVÆRENDE SITUATION

PA's analyser viser, at der er en række væsentlige udfordringer i relation til planlægning og styring af sagsbehandlingen.

For det første har NAER på nuværende tidspunkt ikke tilstrækkelig kapacitet til at sagsbehandle tilsagn og udbetalinger i indeværende program i 2013. Der er i forlængelse heraf ikke en klar plan for, hvor høj produktiviteten skal være for at kunne nå målene med nuværende kapacitet.

For det andet er der behov for at styrke den enkelte medarbejders produktivitet. Det er således kendetegnende at:

- Meget tid bruges på andre opgaver end sagsbehandling. Særligt opstår der flaskehalse på SB2
- Lang oplæringstid ved ansættelse af nye fuldtidsansatte og vikarer
- Sagsbehandlere sidder meget alene, hvilket betyder at der generelt behandles for dybt, der går for lang tid før der søges hjælp og det er uklart, hvor de skal henvende sig for at få den nødvendige afklaring.

For det tredje forekommer der på nuværende tidspunkt ikke en langsigtet planlægning:

- Manglende overblik over status i henhold til milepæle
- Ej overblik over sager i arbejde – produktionsrapporter bruges ikke aktivt til at styre ugentlige produktionsplan og der er manglende overblik over reelle normtider
- Manglende opfølgning på produktionsmål
- Ej tilstrækkelig opfølgning på den enkeltes produktivitet, samt coaching og generel ledelsesunderstøttelse.

ANBEFALEDE ÆNDRINGER

PA anbefaler et øget fokus på at lægge en pålidelig plan for afviklingen af sager under nuværende ordning. Dette indebærer en klar ledelsesbeslutning omkring den nødvendige kapacitet for at nå de væsentlige milepæle.

Ydermere anbefaler PA at der i højere grad følges op på status på afvikling af sager på ordningen, således at produktionsplaner og kapacitet kan justeres efter behov frem mod disse milepæle.

PA anbefaler at der fremadrettet etableres yderligere kapacitetsstyring igennem udvikling af en kapacitetsmodel og planlægningsværktøj, som linker produktionen med tilgængelig kapacitet.

PA anbefaler ydermere en mere synlig, tilgængelig driftsledelse, således at den enkelte sagsbehandler i højere grad vejledes, udvikles og understøttes i korrekt prioritering af tid.

Leverancer

- A. Ressourceestimat for nuværende ordning (afvikling af tilsagn og udbetalinger)
- B. Kravspecifikation til kapacitetsmodel/planlægningsværktøj
- C. Principper for styrket driftsledelse.

Der er i leverancerne ikke taget hensyn til den kommende implementering af fuld bilagskontrol.

5) Styrke planlægning Leverancer



LEVERANCE	FORMÅL	STATUS	FORVENTET EFFEKT	
			Reduktion af sagens liggetid	Optimeret brug af ressourcer
A. Forventet estimat for ressourcebehov for færdiggørelse af aktiviteter i nuværende programperiode*	Input til beslutninger vedrørende ressourcer for nedbringelse af tilsagn og udbetalinger på nuværende ordning givet tilgængelig data	Skal udvikles		
B. Kravspecifikation til nyt planlægningskoncept	Kravspecifikation til kapacitetsmodel, der samler tilgængelige ressourcer med produktionsbehov og dermed understøtter effektiv driftsledelse	Skal udvikles		
C. Ny tilgang til driftsledelse	Definition af principper for driftsledelse i sagsbehandlingen med henblik på at sikre, at der skabes de rette ledelsesmæssige rammer for effektiv sagsbehandling	Klar til implementering		

*Der er i estimaterne ikke taget højde for bilagskontrol

5) Styrke planlægning

Næste skridt

ANBEFALING	HOVEDAKTIVITET	INDIKATIVE RESSOURCEBEHOV	ANSVARLIG
A. Forventet estimat for ressourcebehov for færdiggørelse af aktiviteter i nuværende programperiode	Rekruttering af ressourcer til nedbringelse af tilsagn		NAER
B. Kravspecifikation til nyt planlægningskoncept	<p>Udvikling af kapacitetsstyringsmodel, der samler produktionsplaner og tilgængelige ressourcer i overordnet kapacitetsbillede</p> <p>Etablering af realistisk estimat for ressourcebehov til behandling af udbetalinger på nuværende ordning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalificering af normtider • Kvalificering af forventet antal udbetalinger. 	200-400 timer	NAER
C. Ny tilgang til driftsledelse	Opfølgning og sparring med ny driftsleder omkring brug af principper	40 timer (opfølgning/sparring)	NAER

Leverance A: Forventet estimat for ressourcebehov for at færdiggøre aktiviteter i nuværende programperiode (1/3)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål:

- At give input til ledelsesbeslutninger omkring kapacitetsbehovet på LAG-området.

Løsningen skal sikre:

- Et klart billede af effekten af produktivitet og tilgængelige ressourcer på evnen til at møde milepæle.

Hvad er leveret:

- Leverance A1: Der er beregnet en række scenarier for ressourcebehovet for afvikling af tilsagn under nuværende ordning
- Leverance A2: Der er beregnet en række scenarier for ressourcebehovet for afvikling af udbetalinger under nuværende ordning.

Beskrivelse af leverancer

- Leverance A1: Estimeret ressourcebehov for afvikling af tilsagn inden 31. december 2013:
 - Etablering af funktion af nødvendig ressourcebehov givet antal tilsagn og produktivitet per ressourcer til beregning af scenarier
 - Forventet antal tilsagn estimeres på baggrund af tal fra Økonomi og Styring omkring sager i arbejde og forventede indkomne tilsagn frem mod ansøgningsfristen
 - Perioden for afvikling sættes til seks mdr.
 - Produktivitet estimeres under forudsætning af otte effektive timer pr. dag uden hensyn til ferie og sygdom
- Leverance A2: Anbefaling omkring planlægning af kapacitet frem mod 2015:
 - Etablering af funktion for nødvendige ressourcer givet antal udbetalinger og produktivitet pr. ressource
 - Forventet antal udbetalinger estimeres på baggrund af antal udbetalinger i arbejde + antal sager endnu ikke afsluttede + antal tilsagn i arbejde + antal forventede tilsagn frem mod ansøgningsfristen
 - Perioden for afvikling sættes til to et halvt år
 - Produktivitet estimeres under forudsætning af 7,4 effektive timer pr. dag uden hensyn til ferier, sygdom og variationer i mængden af indkomne udbetalinger.

Leverance A1: Forventet estimat for ressourcebehov for at færdiggøre aktiviteter i nuværende programperiode (2/3) – Tilsagn

AFVIKLING AF TILSAGN UNDER NUVÆRENDE ORDNING

- Beskrivelse -

Estimeret nødvendig kapacitet

Det vurderes, at der er behov for en kapacitet på min. 11 fuldtidsressourcer i gennemsnit frem mod 31. dec. 2013:

- Kapacitetsbehovet ved samme produktivitet som 2012 er 17 fuldtidsressourcer i gennemsnit. Produktiviteten i 2012 vurderes som højt sat, givet 20% af tilsagnene estimeres ikke at være blevet færdigbehandlede
- Ved seks fuldtidsressourcer er der behov for at øge produktiviteten fra 2012 med mere end 150%, hvilket ikke vurderes at være realistisk
- Estimerede normtider giver et ressourcebehov på 8,7, men idet dette forudsætter en produktivitetsstigning på 100% fra 2012, vurderes normtiderne at være lavt sat
- Produktiviteten forventes at stige ved indførelse af de anbefalede optimeringsinitiativer, men det vurderes ikke, at produktiviteten realistisk set vil overstige 1, idet der tages hensyn til lange oplæringstider og opgaver ud over sagsbehandling, som skal løftes af fagteamet (se område 4)

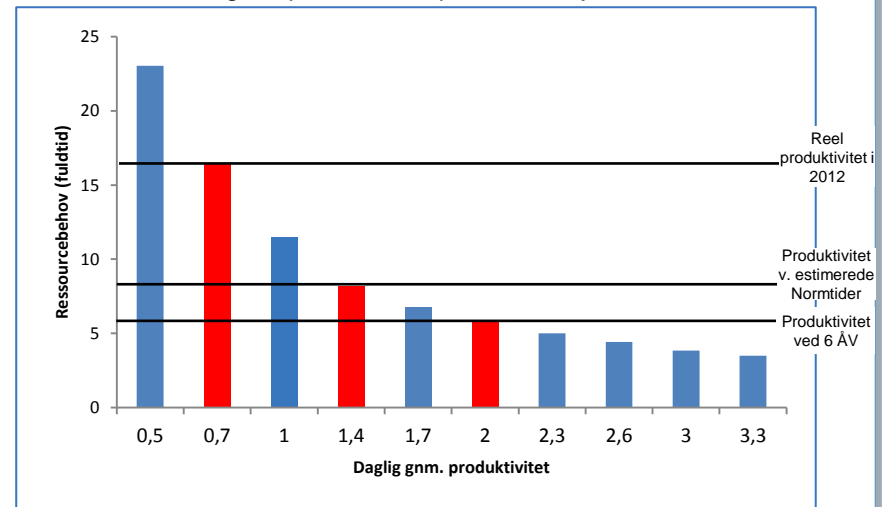
Overvejelser omkring kapacitet

Det er nødvendigt at træffe en hurtig beslutning omkring opjustering af den tilgængelige kapacitet til behandling af tilsagn på LAG-området:

- Ressourcebehovet stiger over tid
- Rekruttering tager tid
- Der skal tages hensyn til en lang oplæringsperiode for nye ressourcer (i henhold til interviews min. fire uger).

- Visualisering af scenarier -

Ressourcebehov givet produktivitet pr. medarbejder



Kilde: Økonomi pr. 15 juni 2012

- Det estimeres, at der skal afvikles 1050 sager i perioden 1. juli til 31. december.

Leverance A2: Forventet estimat for ressourcebehov for at færdiggøre aktiviteter i nuværende programperiode (3/3) – Udbetalinger

AFVIKLING AF TILSAGN UNDER NUVÆRENDE ORDNING

- Beskrivelse -

Langsigtet planlægning af kapacitet

Resultatet viser, at det er nødvendigt med en langsigtet planlægning af afviklingen af udbetalinger:

- Ved samme produktivitet som i 2012 viser beregninger et kapacitetsbehov på 9,8 fuldtidsansatte i gennemsnit for at afvikle forventede udbetalinger frem mod 2015
- Det forventes, at tilgangen af udbetalingsansøgninger vil stige i perioder op mod milepæle – særligt ved afslutningen af 2015 – hvorfor opbygning af ekstra kapacitet til disse perioder vil være nødvendig
- Der er behov for at opbygge kompetencer til forecast af forventet tilgang af udbetalinger for en given periode, således at kapaciteten kan justeres.

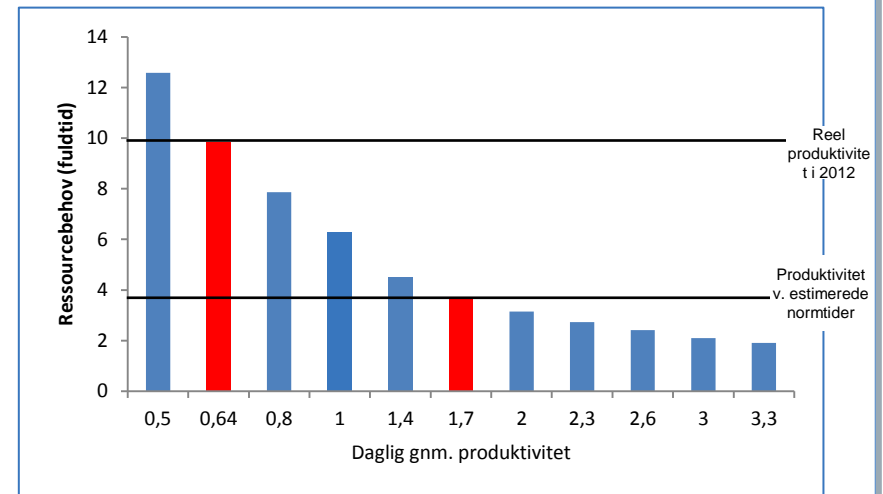
Forbedring af datagrundlag

Det anbefales, at der etableres realistiske normtider for behandlingen af udbetalinger:

- Det beregnede kapacitetsbehov ændres signifikant ved små ændringer i normtider
- Nuværende estimerede normtider er baseret på en produktivitet, som er væsentligt højere end den reelle produktivitet i 2012 (1,7 mod 0,64 sag pr. fuldtidsansat pr. dag) og vurderes derfor at være yderst optimistiske.

- Visualisering af scenarier -

Ressourcebehov givet produktivitet pr. medarbejder



Kilde: Økonomi pr. 15 juni 2012

- *Det estimeres, at der skal afvikles 3099 sager inden udgangen af 2015.*

Leverance B: Kravspecifikation til nyt planlægningskoncept (1/3)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål:

- At etablere et solidt grundlag for planlægning af produktion og kapacitet.

Løsningen skal sikre:

- At det er muligt at estimere fremtidig produktion
- At der træffes rettidige beslutninger vedrørende ressourcer og bemanning
- At der er tydelig sammenhæng imellem ressourceforbrug og budgetter.

Hvad er leveret:

- Der er udarbejdet en kravspecifikation til en effektiv kapacitetsmodel.

Beskrivelse af løsningen

- Der er defineret krav til fremtidig robust kapacitetsplanlægning for hele året understøttet af principper for effektiv driftsledelse, systematisk opfølgingsproces samt klare roller og ansvar:
 - Kravene er baseret på observationer omkring det eksisterende styringsgrundlag på LAG-området samt erfaring med bedste praksis for etablering af kapacitetsstyringssystemer
- På kort sigt anbefales det, at fokus lægges på etablering af klar sammenhæng imellem tilgængelige ressourcer og produktionsbehov
- På langt sigt anbefales det at etablere en samlet kapacitetsmodel på tværs af ordninger, som skaber sammenhæng imellem budgetter og ressourceforbrug (samt til øvrig performance-rapportering), sikrer at datagrundlag til langsigtet bemanningsplan på tværs af ordninger samt sikrer integration af m-tid og produktionsrapport
- Der er på arealtilskud udarbejdet en model, som med mindre justeringer vil kunne tilpasses behov i CfP, hvorefter modellen skal beriges med CfP-specifik data igennem et kortlægningsforløb.

Leverance B: Kravspecifikation til nyt planlægningskoncept (2/3)

KRAVSPECIFIKATION TIL LANGSIGTET KAPACITETS- OG PRODUKTIONSPLANLÆGNING

FOKUSOMRÅDE	FORMÅL	KRAV
Overblik over produktion	At skabe klart overblik over nødvendig produktion for året – herunder produktionsplan, milepæle mv.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kortlægge kerneprocesser og relaterede aktiviteter på tværs af ordninger 2. Etablering af realistiske estimater for forventet produktion – i Holland og Sverige lettes planlægningen igennem fastlagte deadlines for tilsagn og udbetalinger. Dette udjævner ressourcebehovet 3. Skabe klart overblik over milepæle.
Overblik over ressourcebehov	At skabe klart overblik over forventet og tilgængeligt ressourcebehov – herunder tilgængelig kapacitet, produktivitet og relaterede kompetencer.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablering af overblik over tilgængelige ressourcer og kompetencer 2. Etablering af realistiske estimater for normtider for aktiviteter.
Grundlag for driftsledelse	At sikre understøttelse af driftsledelse, som giver mulighed for at planlægge produktionen fremadrettet samt følge op på produktivitet.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablering af klar sammenhæng imellem produktionsplan, kapacitetsbehov og tilgængelige ressourcer 2. Etablere klare produktionsmål for den enkelte og systematisk opfølgning igennem direkte driftsledelse.
Forankring	At sikre forankring af kapacitetsmodellen samt integrering i eksisterende planlægnings- og opfølgingsproces.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablering af ansvarlig for opfølgning på kapacitet og produktions behov, produktion og budgetter 2. Definere ansvar for at levere input og output fra kapacitetsmodeller.

Leverance C: Ny tilgang til driftsledelse (1/2)

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At etablere klare principper for effektiv driftsledelse.

Løsningen skal sikre:

- At sagsbehandlingen i højere grad understøttes
- At driftsledelse prioriteres, således at teamledelsen i højere grad bruger tid på at varetage denne opgave
- At tilgange til driftsledelsen systematiseres.

Hvad er leveret

- Principper for daglig driftsledelse og hovedopgaver

Beskrivelse af løsningen

- Observationer i sagsbehandlingen viser, at tilgængelig og synlig daglig ledelse er et væsentligt element i at sikre en mere effektiv sagsbehandling
- Der er defineret og beskrevet tre hovedopgaver som skal løftes af teamledelsen:
 - Effektiv og klar planlægning og styring: Sikre de rigtige opgaver prioriteres i sagsbehandlingen
 - Udvikling af medarbejdere: Sikre den enkelte medarbejder løbende udvikles, således at der sker løbende forbedringer
 - Understøttelse af problemløserkultur: Synlig placering af ansvar igennem tilstedeværelse.

Principperne er defineret i samarbejde med relevante interessenter, og flere af disse er på nuværende tidspunkt introduceret i sagsbehandlingen.

Leverance C: Ny tilgang til driftsledelse (2/2)

PRINCIPPER OG AKTIVITER FOR DRIFTSLEDELSE

Vigtige opgaver	Beskrivelse af vigtige opgaver
Effektivplanlægning og styring	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejde langsigtet plan for produktionen i LAG-teamet med henblik på at møde årsmål og vigtige milepæle • Kortsigtet plan: fastlægge ugentlige milepæle for produktion • Opfølgning: ugentlige planlægningsmøder for teamet (fokus på performance og fremadrettet produktionsmål) • Den enkelte sagsbehandler: fastlægge daglige produktionsmål for den enkelte medarbejder samt opfølgning på daglige mål hvis nødvendigt • Reduktion af ikke sagsbehandlings-relaterede aktiviteter
Udvikling af medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig udvikling: ansvar for, at medarbejdere har nødvendige forudsætninger for at udføre opgaver korrekt igennem et klart billede af tilgængelige kompetencer og udviklinger i kompetencekrav <ul style="list-style-type: none"> – Sikre adgang til relevante kurser/kompetenceudvikling ved behov – Ansvar for effektiv proces for videndeling til teamet og fra teamet • Faglig sparring: <ul style="list-style-type: none"> – Ansvar for opbyggelse af problemløsningskompetencer – understøtte hjælp til selvhjælp ved at stimulere medarbejder til selv at svare på spørgsmål – Udviklingsfokuseret dialog med den enkelte medarbejder omkring performance
Tilstedeværelse	<ul style="list-style-type: none"> • Understøt problemløsningskultur: bidrage til en effektiv og konstruktiv arbejdskultur ved at lukke diskussioner og tage ansvar for afklaringer • Ansvar for, at de optimale arbejdsgange og principper følges til daglig – sikre at arbejdsprincipper overholdes, fx at de korrekte tilgange til support følges, samt at der søges support på rette tidspunkt (inden for ti min.) • Ansvar for at løse problemer, som opstår, samt koordinering med interessenter • Sikre, at den enkelte sagsbehandler ikke sidder alene: støtte op om, at den enkelte medarbejder prioriterer tiden optimalt, give daglig coaching og feedback.

6 AFKLARE ORGANISERING OG KOMPETENCER I NAER

Nuværende situation og anbefalede ændringer

NUVÆRENDE SITUATION

PA's analyser viser, at den nuværende organisering i NAER ikke i tilstrækkelig grad understøtter sagsbehandlingen. Det er ifølge interviews karakteristisk ved, at der er behov for at styrke kompetenceopbygning, ledelse og samarbejde på tværs af NAER.

Uklarhed omkring placering af ansvar for ledelse og support gør, at der i sagsbehandlingen opleves, at begge dele er svært tilgængelige. Effekten af dette er, at den enkelte sagsbehandler bruger mange ressourcer på afklaringer af usikkerheder.

Ydermere viser analyser et behov for øget fokus på den optimale kompetenceprofil for sagsbehandlere på LAG-området, idet kompleksiteten af LAG-området stiller krav til den enkelte sagsbehandler. Særligt viser workshops og interviews et stort behov for at øge tilgangen til fagligt relevant juridisk support i sagsbehandlingen. Observationer viser, at den nuværende tilgang til kompetenceopbygning af fagteamet ikke er systematisk, både hvad angår oplæring og løbende udvikling.

PA's analyse viser en række forbedringsmuligheder forbundet med at styrke den tværgående videndeling i NAER, idet denne på nuværende tidspunkt beskrives som sporadisk. Konsekvensen er, at en stor del viden på LAG-området er erfaringsbaseret og personbåret.

Konsekvenserne af dette er både en manglende sammenhæng på tværs af NAER, samt at sagsbehandlingen ikke i tilstrækkelig grad understøttes og dermed ikke er effektiv.

ANBEFALEDE ÆNDRINGER

PA anbefaler, at der etableres en entydig organisering og tydelig ramme for en effektiv drift og udvikling af LAG. Dette betyder konkret, at ledelsesrollen for sagsbehandlerne på lagområdet skal styrkes og prioriteres, og det skal sikres, at alle væsentlige ledelsesopgaver løses tilstrækkeligt.

Det anbefales endvidere, at der etableres et klart overblik over nødvendige kompetencer i sagsbehandlingen samt en struktureret tilgang til kompetenceopbygning, som kan danne grundlag for effektiv rekruttering og oplæring fremadrettet. Dette behov vil være særlig udtalt i indværende periode som følge af en stor del sagsbehandlere med begrænset erfaring.

Endelig er der behov for at sikre, at sagsbehandlingen har den nødvendige adgang til juridisk support, samt at denne er i stand til foretage reelle afklaringer hurtigt.

Leverancer

- A. Rolle-/ansvarsbeskrivelse for samlet ansvarlig for LAG
- B. Kompetencekrav og principper for kompetenceopbygning
- C. Forbedret juridisk support.



6) Afklare organisering og kompetencer i NAER

Leverancer

LEVERANCE	FORMÅL	STATUS	FORVENTET EFFEKT	
			Reduktion af sagens liggetid	Optimeret brug af ressourcer
A. Rolle-/ansvarsbeskrivelse for samlet ansvarlig i NAER	At sikre klar og entydig placering af rolle-/ansvar for ledelsen af LAG-området for at sikre, at kritiske opgaver løftes tilstrækkeligt	Klar til implementering (til dels implementeret)		
B. Kompetencekrav og kompetenceopbygning /videndeling for sagsbehandlere	At skabe overblik over nødvendige basale kompetencer for at gennemføre sagsbehandling som grundlag for rekruttering mv. Derudover at identificere forskellige muligheder for at understøtte effektiv videndeling med henblik på at udbrede en fælles praksis og understøtte deling af bedste praksis	Klar til implementering		
C. Ny tilgang til juridisk support	At skabe en entydig tilgang til juridisk support, som dels sikrer, at sagsbehandler har nødvendige forudsætninger for at udføre sagsbehandling; dels sikre, at den juridiske support er tilstrækkelig operationel og dermed er i stand til at understøtte sagsbehandlingen	Klar til implementering		

6) Afklare organisering og kompetencer i NAER

Næste skridt

ANBEFALING	HOVEDAKTIVITET	INDIKATIVE RESSOURCEBEHOV	ANSVARLIG
A. Rolle-/ansvarsbeskrivelse for samlet ansvarlig i NAER	Implementering af rolle		NAER
B. Kompetencekrav og kompetenceopbygning/videndeling for sagsbehandlere	Kompetence-gap adresseres: <ul style="list-style-type: none"> • Målrettet rekruttering af det rigtige hold givet kompetencekrav • Rekruttering af juridisk kompetence til fagteamet • Udvikling af initiativer til kompetenceopbygning 		NAER
C. Ny tilgang til juridisk support	Implementering af proces og principper	40 timer	NAER

6) Organisering, ledelse og kompetencer

Leverance A: Rolle-/ansvarsbeskrivelse for samlet ansvarlig i NAER

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At – på baggrund af PA's analyser og observationer igennem projektføreløbet – få specificeret de mest kritiske ledelsesopgaver, som aktuelt set ikke løses tilfredsstillende inden for både drift og udvikling.

Løsningen skal sikre:

- At en række væsentlige ledelsesopgaver prioriteres tilstrækkeligt inden for både drift og udvikling
- At den enkelte medarbejder får bedre forudsætninger for en tilfredsstillende performance
- At der understøttes et mere fælles arbejdsgrundlag på tværs af NAER.

Hvad er leveret

- Der er udarbejdet specifikation af de væsentligste ledelsesopgaver i NAER i relation til LAG.

Beskrivelse af løsninger

- Der er etableret overblik over de væsentligste ledelsesopgaver, som den daglige leder efterfølgende skal udmønte
- Aktiviteterne understøtter en række målsætninger, som tager afsæt i behov for forbedringer af nuværende situation, nemlig:
 - At skabe fælles kultur og gejst omkring, at det er afgørende at nå sine målsætninger
 - At understøtte fælles praksis i forbindelse med sagsbehandlingen
 - At skabe incitament og fokus på at forbedre effektiviteten
 - At sikre et effektivt samarbejde med MBBL.

Leverance A: Rolle-/ansvarsbeskrivelse for samlet ansvarlig i NAER

BESKRIVELSE AF KRITISKE LEDELSEAKTIVITETER FOR LAG

Ledelsesområder		Aktiviteter
Drift	Planlægning og styring	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejde langsigtet produktionsplan for LAG med overblik over forventede aktiviteter, milepæle og ressourcebehov • Gennemføre effektiv plan på den korte bane (inklusive planlægningsmøder, målsætninger, justeringer, opfølgning mv.) • Fastligge daglige produktionsmål for den enkelte medarbejder samt opfølgning på daglig mål hvis nødvendigt
	Udvikling af kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere overblik over kompetencebehov samt medarbejdernes kompetencer og herunder overblik over behov for justeringer af kompetencer • Understøtte opbyggelsen af problemløsningskompetencer – understøtte hjælp til selvhjælp ved at stimulere medarbejder til selv at svare på spørgsmål • Sikre adgang til relevante kurser/kompetenceudvikling ved behov • Ansvar for effektiv proces for videndeling til teamet og fra teamet
	Daglig sparring med medarbejderne	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemføre udviklingsfokuseret dialog med den enkelte medarbejder omkring performance • Daglig sparring med medarbejdere omkring faglige spørgsmål • Bestilling/koordinering med jurister omkring konkrete problemstillinger
	Understøtte problemløserkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til en effektiv og konstruktiv arbejdskultur ved at lukke diskussioner og tage ansvar for afklaringer • Ansvar for, at de optimale arbejdsgange og principper følges til daglig – sikre, at arbejdsprincipper overholdes, fx at de korrekte tilgange til support følges, samt at der søges support på rette tidspunkt (inden for ti min.) • Ansvar for at løse problemer, som opstår • Sikre at den enkelte sagsbehandler ikke sidder alene: støtte op om, at den enkelte medarbejder prioriterer tiden optimalt, give daglig coaching og feedback
Udvikling af arbejdsgrundlag	Opdaterer lovgrundlag	<ul style="list-style-type: none"> • Overblik over ændringer i lovgrundlag • Løbende overblik over behov for ændringer • Facilitering og opfølgning på revisionshenstillinger
	Opdaterer arbejdsgrundlag	<ul style="list-style-type: none"> • Opdatere arbejdsgrundlag
Generelle ledelsesopgaver	Koordinering med MBBL	<ul style="list-style-type: none"> • Deltage i ledelsesmøder med MBBL (jf. område 2)
	Ledelsesrapportering	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere ledelsesrapporter i relation til LAG
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation til ledelsen

Leverance B: Kompetencekrav og kompetenceopbygning/videndeling for sagsbehandlere

BESKRIVELSE AF LØSNINGEN

Formål

- At etablere overordnede kompetencekrav til sagsbehandlerne i LAG samt en entydig tilgang til at understøtte videndeling.

Løsningen skal sikre:

- At der kan foretages målrettet rekruttering
- Afdækning af kompetence-gap
- Opbygge stabil medarbejderskare og medarbejdertilfredshed.

Hvad er leveret

- Leverance B1: Specifikation af kompetencekrav til sagsbehandlingsroller på LAG
- Leverance B2: Tilgang til videndeling.

Beskrivelse af løsninger

- Leverance B1: Overblik over kompetence blandt sagsbehandlere. En række personlige og faglige kompetencer er blevet defineret med afsæt i vurdering af kravene til at gennemføre sagsbehandling. Der er tale om minimumskrav, som alle sagsbehandlere bør besidde:
 - For at sikre et solidt kompetencegrundlag i sagsbehandlingen er det væsentligt, at disse kompetencer forankres i et kerneteam, som består af stabile medarbejdere
- Leverance B2: Overblik over "kanaler" til kompetenceopbygning som del af effektiv videndeling. Der er defineret en række enkle kanaler til at understøtte effektiv kompetenceopbygning med henblik på at understøtte en effektiv sagsbehandling og de nye ensartede praksisser. Rationalet er at understøtte fælles viden og læring.

Leverance B1: Kompetencekrav og kompetenceopbygning/videndeling for sagsbehandlere

OVERBLIK OVER KOMPETENCEKRAV TIL SAGSBEHANDLINGEN

KOMPETENCEOMRÅDE	TILSAGN	UDBETALINGER
Faglige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> • Gode mundtlige og skriftlige dansk kundskaber • Basis kendskab til it og Microsoft Office-pakken • BTAS-kompetencer • Grundlæggende talforståelse og matematiske kompetencer • Evne til at læse og forstå budget • Basale juridiske kompetencer • Skal forstå arbejdsgrundlaget i form af tjekliste, ABC, bekendtgørelser mv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gode mundtlige og skriftlige dansk kundskaber • Basis kendskab til it og Microsoft Office-pakken • BTAS-kompetencer • Regnskabsmæssig baggrund • Stærk talforståelse og matematiske kompetencer • Basale juridiske kompetencer • Skal forstå arbejdsgrundlaget i form af tjekliste, ABC, bekendtgørelser mv.
Personlige egenskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceminded og problemløsning • Evne at træffe selvstændige beslutninger • Hurtig til at sætte sig ind i nye områder • Fungere med 80/20 tilgang – ikke altid muligt at opnå 100% forståelse • Sikre matematisk korrekt tilsagnsbeløb • Prioritering af opgaver • Skal være åben over for at modtage feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceminded • Evne at træffe selvstændige beslutninger • Sikre matematisk korrekt udbetalingsbeløb • Prioritering af opgaver • Skal være åben over for at modtage feedback

Leverance B2: Kompetencekrav og kompetenceopbygning/videndeling for sagsbehandlere

FOKUSOMRÅDER FOR SYSTEMATISK KOMPETENCEOPBYGNING/VIDENDELING

	Oplæring af nye medarbejdere	Feedback	Videndeling på medarbejdermøder
FORMÅL	<ul style="list-style-type: none"> • At sikre, at alle nye medarbejdere får en struktureret oplæring • Dette sker dels via et: <ul style="list-style-type: none"> – Struktureret oplæringsforløb – Løbende opfølgning (den enkelte sagsbehandler får tilknyttet en faglig mentor i starten, som følger dem de første fire uger) – Øget feedback fra SB2 	<ul style="list-style-type: none"> • At sikre en effektiv feedback-kultur, hvor gode vaner deles naturligt. Den enkelte medarbejder modtager feedback på sit arbejde for at sikre løbende forbedringer 	<ul style="list-style-type: none"> • At sikre, at viden deles effektivt på medarbejdermøderne
FOKUS-OMRÅDER	<ul style="list-style-type: none"> • Vigtige fokusområder i oplæring af nye medarbejdere: <ul style="list-style-type: none"> – Proces for sagsbehandling og korrekt brug af tjeklister – Grundig introduktion til BTAS – Introduktion til fysisk flow – Tilgang til support – Tilgang til effektiv servicering af/kontakt med ansøgere – Tilsagn: principper for det gode tilsagnsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> • Der er især to feedback-loops: <ul style="list-style-type: none"> – Systematisk feedback fra teamleder til den enkelte medarbejder (fx produktionsmål) samt hjælp til at definere individuelle indsatser – Systematisk feedback fra SB1 til SB2 – fokusområder fastlægges på baggrund af fejlregistrering 	<ul style="list-style-type: none"> • Teammøderne skal anvendes til at understøtte effektiv videndeling. Teamlederen er ansvarlig for at forberede en seance med fastlagt relevant tema. Dette kan enten være med afsæt i konkrete aktuelle spørgsmål eller med afsæt i fejlregistreringerne

Leverance C: Ny tilgang til forbedret juridisk support

- Beskrivelse -

Formål

At etablere en entydig tilgang til juridisk support for derved at skabe bedre forudsætninger for sagsbehandlingerne.

Løsningen skal sikre:

- Effektiv udnyttelse af juridiske ressourcer igennem fælles spilleregler
- Nødvendig tilgang
- Entydig forventningsafstemning.

Hvad er leveret

- Krav til juridisk support/rådgivning (se højre side)
- Proces for juridisk support/rådgivning (se højre side).

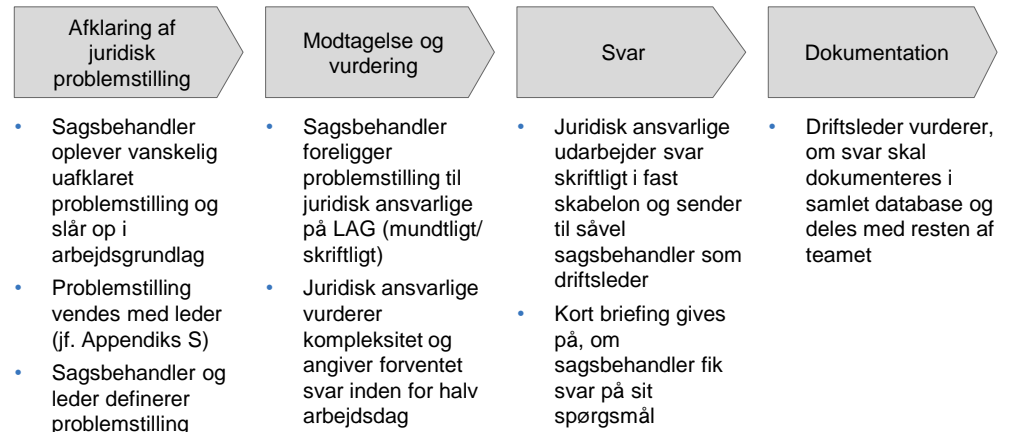
Beskrivelse af løsninger

- Leverance B1: Overblik over kompetence blandt sagsbehandlere. En række personlige og faglige kompetencer er blevet defineret med afsæt i vurdering af kravene til at gennemføre sagsbehandling. Der er tale om minimumskrav, som alle sagsbehandlere bør besidde
- Leverance B2: Overblik over "kanaler" til videndeling. Der er defineret en række enkle kanaler til at understøtte effektiv videndeling med henblik på at understøtte en effektiv sagsbehandling og de nye ensartede praksisser. Rationalet er at understøtte fælles viden og læring.

- Krav til juridisk support -

Krav	Beskrivelse
1	Der er allokeret en ressource med juridisk baggrund til lagenheden
2	Krav til rådgivningen / regelafklaringen
3	Regler for support (jf. proces nedenfor)

- Proces for juridisk support -



APPENDIKS

Overzicht over appendiks

RELATERET OMRÅDE

APPENDIKS

Projektet

- A. Projektets scope s. 106
- B. Oversigt over anvendt materiale s. 107
- C. Oversigt over gennemførte interviews s. 108

Regelforenkling

- D. Prioritering af områder for regelforenkling s. 109
- E. Illustrative faktatjek i forbindelse med forenklingsforslag s. 111
- F. Billeddokumentation af workshop s. 113
- G. Dokumentation af interviews med andre EU-lande s. 114

Sagsbehandling

- H. Sagsbehandlingstider ved projektstart s. 118
- I. Fejlregistrering i sagsbehandlingen s. 119
- J. Analyse af komplekse sager s. 123
- K. Dataanalyse af sagers statusskift i BTAS s. 125
- L. Tjeklister til understøttelse af standardproces for sagsbehandling s. 126
- M. Retningslinjer for brug af tjeklister – til sagsbehandler s. 127
- N. Tilgang til kvalitetssikring – til sagsbehandler s. 128
- O. Tilgang til håndtering af komplekse sager – til sagsbehandler s. 129
- P. Principper for indhentning af yderligere oplysninger – til sagsbehandler s. 130
- Q. Principper for overdragelse af sager – til sagsbehandler s. 131
- R. Standard for dokumentation af vurderinger – til sagsbehandler s. 132
- S. Tilgang til support – til sagsbehandler s. 133
- T. Støtteværktøjer – til sagsbehandler s. 134

GRÅ = MBBL
 HVID = NAER
 GUL = Lokale LAG-enheder
 BLÅ = Ansøgere

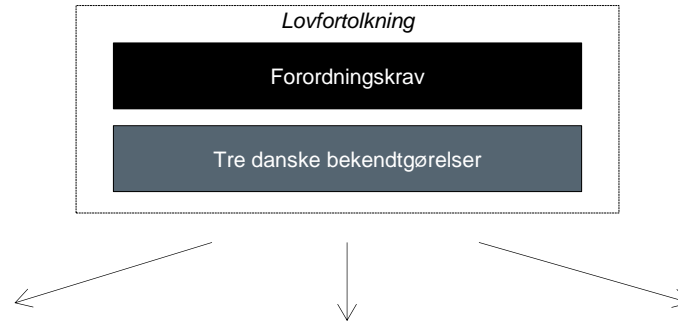
Appendiks A: Projektets scope

Arbejdsgrundlag

ILLUSTRATIV

Rammer

- Organisering og roller/ansvar
- Økonomi
- Styringsgrundlag
- Kompetencer
- Løbende opdatering af lovgrundlag
- ...



Arbejdsgrundlag

Grundlag til ansøgere

Vejledningsmateriale

Ansøgningsskema

Grundlag til LAG-enhederne

Support

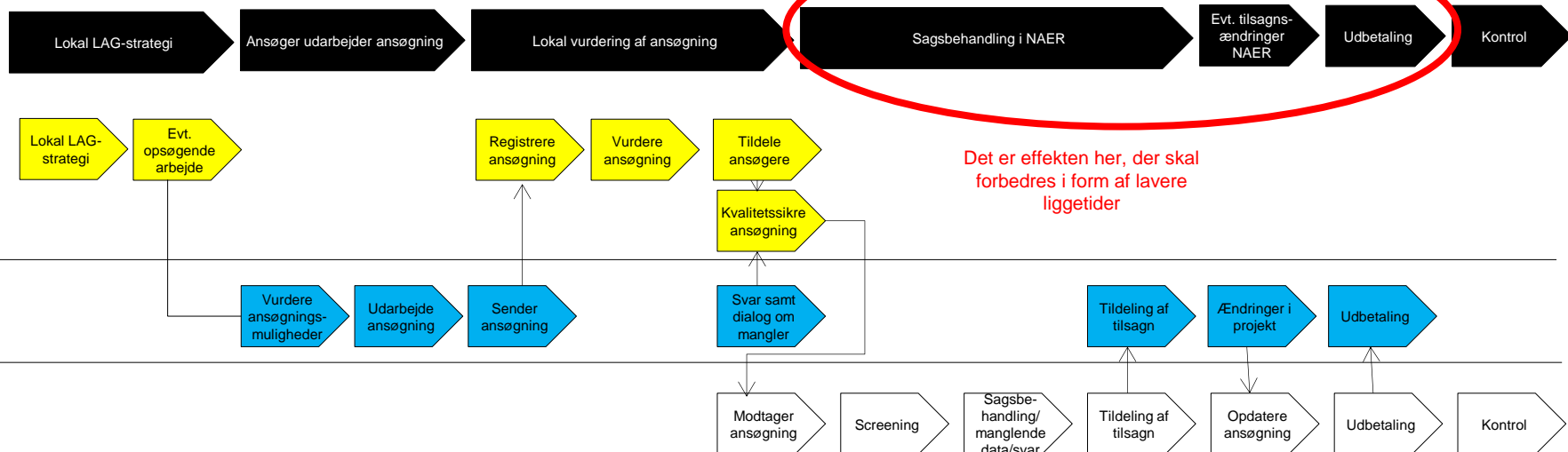
Sparring

Grundlag til sagsbehandlere

SBI'ere

Support

Processerne

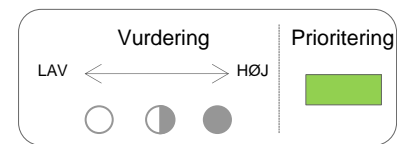


Appendiks B: Oversigt over anvendt materiale

Kategori	Materiale
Materiale om lovgivning og krav	<ul style="list-style-type: none">• EU-forordninger• De danske bekendtgørelser• Interne og eksterne revisionsrapporter
Materiale om organisering	<ul style="list-style-type: none">• Samarbejdsaftale mellem MBBL og NAER• Notat: indledning til fremtidig LAG-ordning 2013• Aktionsplan for det nationale netværk 2008• Halvårsrapport for fødevarerministeriets netværkscenter, 2007• Fødevarerministeriets netværkscenter årsrapport, 2009• Notat om netværkscentrets forpligtigelser og opgaver, 2011• Notat om netværkscentrets budget og forventede aktiviteter, 2008
Materiale om arbejdsgrundlag	<ul style="list-style-type: none">• Sagsbehandlingsinstruks til godkendelse, BTAS-instruks, alfabetisk instruks, instruks for admin. kontrol af udbudsregler, samt notater på specifikke områder• Ansøgningsmateriale• Vejledning om tilskud til etablering af nye arbejdspladser og attraktive levevilkår 2012• Tjeklister til modtagelse og sagsbehandling• Taskforce-arbejdsliste over indsatsområder• Netværkscentrets oversigt over LAG-forbrug for den enkelte ordning• Netværkscentrets kursusmateriale for den gode LAG-ansøgning og LAG-bestyrelsens opgaver• Eksempler på LAG-hjemmesider og strategier• Gennemgang af udvalgte eksempler på sager

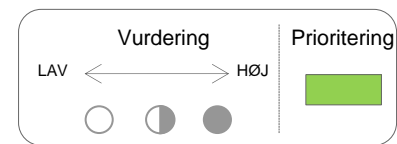
Appendiks C: Oversigt over gennemførte interviews

Organisation	Interviewperson	Fokus for interview				
		Sags- behandling	LAG-enhederne	Organisation	Arbejds- grundlag	Lovgivnings- grundlag
MBBL	Lykke Skjolddal		X	X	X	X
	Silvana Kjeldsen		X		X	
	Gert Christoffersen		X	X	X	
	Rita Munk		X	X	X	X
	René Kusier		X	X	X	
NAER	Marianne Nielsen	X		X	X	X
	Henrik Jacobsgaard	X		X	X	X
LAG- fagteam	Sanne Neerup	X		X	X	
	Helle B. Nielsen	X		X	X	X
	Helle Nutzholm Boogøe	X			X	
	Susanne Gravengaard	X			X	
	Søs Lysemose	X			X	
Modtagelsen	Vibeke Bech-Friis	X			X	
Fagsekre- tariatet	Zorica Zecevic	X		X	X	X
	Birgitte Kinch			X	X	X
	Pia Jørgensen				X	X
	Mette Louise Hornemand			X	X	X
	Anne Svendsen			X	X	X



Appendiks D: Prioritering af områder for regelforenkling (1/2)

Område	Krav	Vurdering		Prioritering – fokus på at forenkle krav	
		Hypighed	Fejtrate /udfordringer		
Alle	Overensstemmelse med lokalstrategi	●	○		
	Specifikation af og krav til belysning af effekter	●	○		
	Formalia omkring projektet	●	●		
	Rettidig indsendelse	●	●		
Tilskuds-område	Korrekt indplacering	●	●	■	
	Attraktive levevilkår	Basale servicefaciliteter	●	○	■
		Fornylse i landsbyer	●	○	■
		Natur og kulturarv	●	○	■
		Mikrovirksomheder uden jordbrugserhverv op til ti medarbejdere og EUR to mio.	●	○	■
	Kompetenceudvikling og informationskampagne i forbindelse med gennemførelse af lokal strategi	○	●	■	
	Nye arbejdspladser	Mikrovirksomheder uden for jordbrug op til ti medarbejdere og under EUR to mio.	●	○	■
		Turisme	●	○	■
		Diversificering på jordbrugsbedrifter til ikke-jordbrugsaktiviteter	●	○	■
		Basale servicefaciliteter	●	○	■
Små og mellemstore fødevarer virksomheder (op til 250 ansatte og EUR 50 mio.)		●	○	■	
Kompetenceudvikling og information i forbindelse med gennemførelse af lokal strategi	○	○	■		
Tværgående projekter	Tværgående	●	●		
	Samarbejds-projekter	●	●		
Andre puljer	Sundhed og forebyggelse	●	●		
	Kommunal med finansiering	●	●		
Ansøgerkreds	Almennyttige foreninger	●	●		
	Fornylse i landsbyer				
	Kompetence-udvikling				
	Offentlig myndigheder	●	●	■	
Ikke tilskuds-berettigede projekter/aktiviteter	Engangsevent	●	●		
	Foranalyser	●	●	■	
	Markedsføring	○	●		
	Kompetenceopbygning	●	●		
Krav	Skiltning	●	●	■	
	Offentlige tilladelser	●	○	■	



Appendiks D: Prioritering af områder for regelforenkling (1/2)

Område	Krav	Vurdering		Prioritering-fokus på at forenkle krav	
		Hyppeghed	Fejlrate /udfordringer		
Tilskud til udgifter	Ikke tilskudsberettigede udgifter	Ikke støtte til køb af fast ejendom, herunder jord			
		Ikke støtte til driftsudgifter			
		Ikke støtte til planlægning, forundersøgelser			
		Ikke støtte til udgifter afholdt uden for projektperiode			
		Ikke støtte til leasing/leje			
		Ikke støtte til finansiering, revision, advokat			
	Tilskudsberettigede udgifter	Ikke støtte til aktiviteter som tilsagnshaver er forpligtiget til at gennemføre i medfør anden lovgivning			
		Krav i forhold til indkøb af vin og spiritus (fx weekend)			
Tilstrækkelig specifikation af udgiftsposter	Krav om tilskud til fortæring (i begrænset omfang)				
	Krav til transportudgifter				
	Krav om specifikationsniveau				
Krav til dokumentation af tilskudsberettigede udgifter	Krav til faktura				
	Krav til revision af afholdte udgifter				
	Brugt udstyr	Kun ved erklæring fra sælger, om det ikke har været søgt tilskud de sidste syv år. Ikke for små og mellemstore fødevarer virksomheder			
	Konsulentbistand	Krav til konsulentbistand: Kun til projekt. Ikke selve ansøgningen/Alle konsulentudgifter skal være indeholdt i timepris/Konsulentbistand skal tydeligt fremgå/Opgave skal tydeligt specificeres/Ikke selvstændige rejseomkostninger			
	Løn til personale	Virksomhedsmedarbejdere/medlemmer kan ansættes i projekt, og udgifterne kan indgå som tilskudsberettigede udgifter Krav til lønomkostninger: Virksomhedsejer eller privat ansatte kan ikke ansætte sig selv/Skal være timeløb og ansættelsesperiode/Skal være skriftlig aftale/Angivelse af arbejdsopgaver, timepris og timer/Udefrakommende skal ansættes i virksomheden. Skal kunne fremvise lønsedler fra virksomheden/Ansøger skal fremsende ansættelseskontrakter for projektansættelse senest på udbetalingstidspunktet. Skal fremgå af tilsagn/LAG- koordinator kan godt være ansat/men ikke ekstern konsulent			
	Frivilligt arbejde	Muligt at opføre værdien af frivilligt arbejde som en del af tilskudsgrundlaget og projektholders egenfinansiering. Krav til frivilligt arbejde: Definition af projekter med alment karakter (skal have tilsendt vedtægter)/Kommercielle projekter kan ikke få tilskud/Frivillige skal stå rimeligt i forhold til projektets formål og omfang/Mødeaktiviteter max. 20%/Definition af frivilligt arbejde/Ej muligt både at udføre frivilligt og lønnet arbejdet/Der skal anføres tumeregnskab for hver enkel person: titel på projekt, navn, dato, antal timer, arbejde og opgaver DKK 100 pr. time/Må ikke udgøre mere end 50% af samlede udgifter/Kan ikke forhøjes ved budgetændringer med mere end 10%/Kan ikke træde i stedet for offentlig medfinansiering			
	Udbudsregler	Krav til overholdelse af udbudsregler			
	Rimelige priser	Krav til rimelige priser: Udspecificering af alle poster/To tilbud/Forklaring hvis billigste/Begrundelse hvis kun et tilbud/Relevans (kontorstol i forskellige miljø)			
Finansiering	Moms	Overholdelse moms (delvis momsfrigtage)			
	Overfinansiering	Den samlede finansiering af et projekt må ikke overstige projektets samlede udgifter			
	Indtægter	Indtægterne skal oplyses ved slutbetalingstidspunktet			
Sanktionering ved fejl	Medfinansiering	Krav om reglerne i relation til dokumentation for medfinansiering			
	10% ændringer	Krav om at skal have ændringsansøgning ved 10% ændringer			
	3% sanktionering	Krav om sanktionering ved 3% fejl			

Appendiks E: Illustrative faktatjek i forbindelse med forenklingsforslag (1/2)

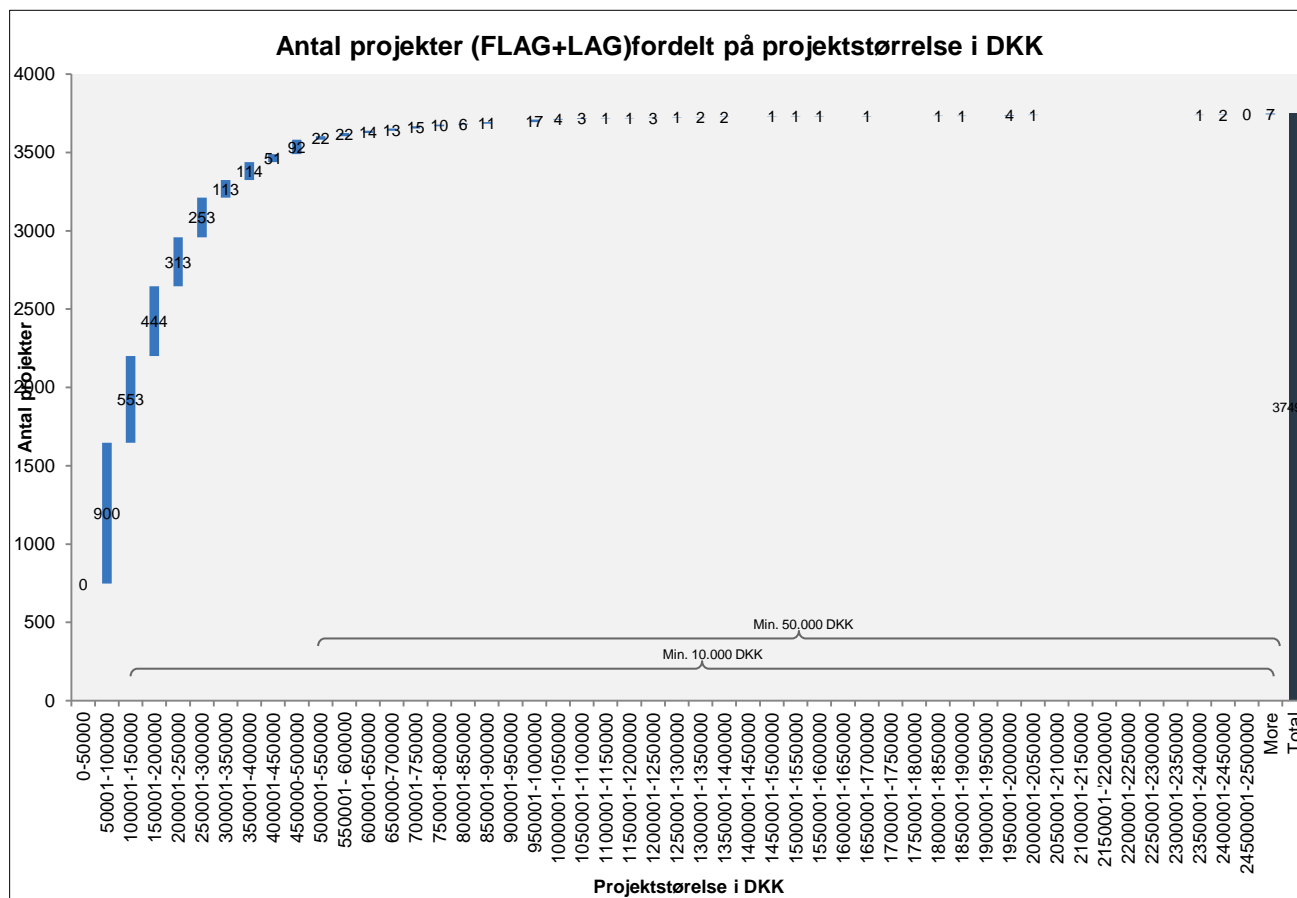
PROJEKTSTØRELSE – MULIGHED FOR INDLÆGGELSE AF MIN. GRÆNSER

Kun 1% af indkomne projekter i nuværende projektperiode er på mere end 1.000.000 DKK

Scenarier:

Scenarier for indlæggelse af minimumsgrænser for projektstørrelser:

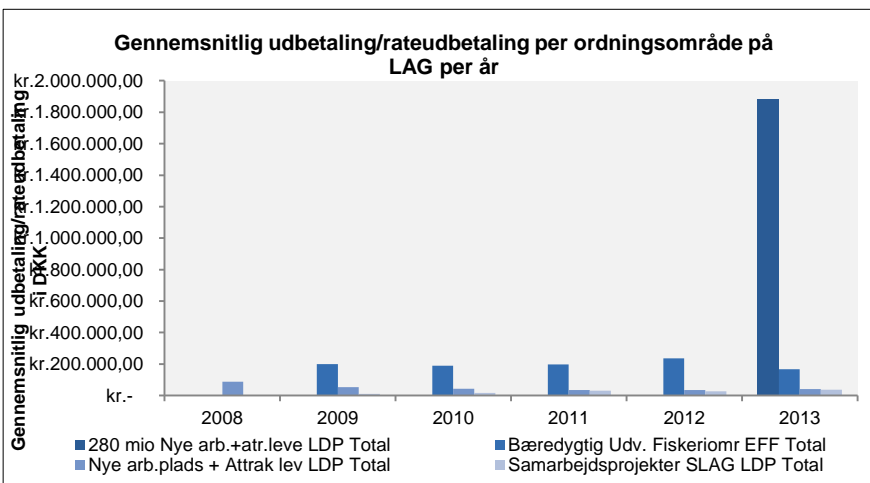
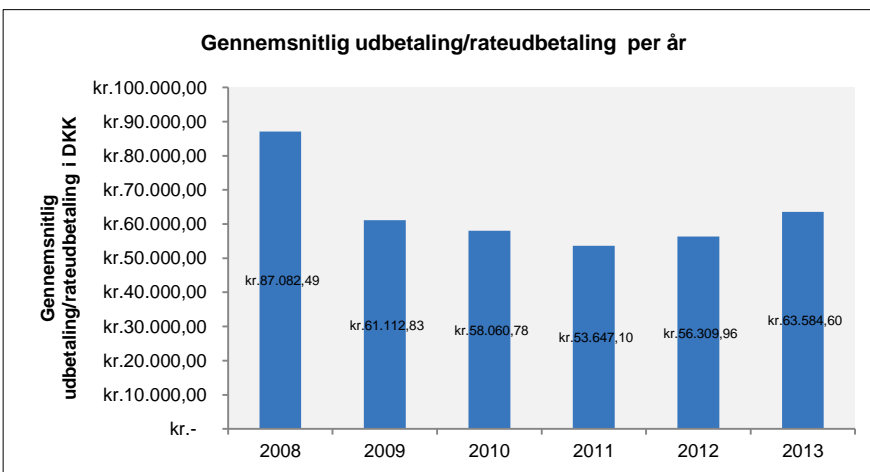
- **Min. 50.000:** 3581 af indkomne projekter i løbet af nuværende ordningsperiode ville falde for grænsen. Dvs. at kun 4% af indkomne projekter ville leve op til minimumsgrænsen.
- **Min 10.000:** 1648 af indkomne projekter i løbet af nuværende projektperiode ville falde for grænsen. Dvs. at 56% af indkomne projekter ville leve op til minimumsgrænsen



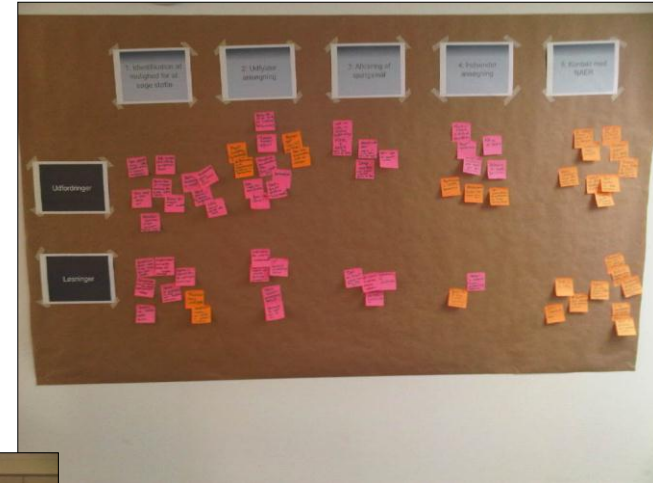
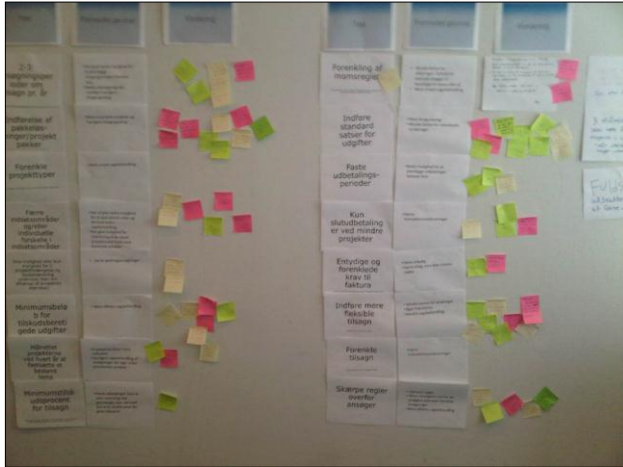
Appendiks E: Illustrative faktatjek i forbindelse med forenklingsforslag (2/2)

GENNEMSNITLIG UDBETALING PER ANSØGNING

- Beløb per udbetaling/rateudbetaling var væsentligt højere i 2008 end i de efterfølgende ordnings år – (ca. 49% højere i gennemsnit)
- Gennemsnitligt beløb per Udbetaling/rateudbetaling på 280 mio. puljen er væsentligt højere end på de andre ordningsområder – dog er der også tale om væsentlige lavere antal projekter (2 i alt)
- Laveste gennemsnitlige udbetaling/rateudbetaling findes på samarbejdsprojekter



Appendiks F: Billeddokumentation af workshop



Billeddokumentation af workshop. Fokus for dagen var at arbejde med forslag til regelforenklning samt identificere forbedringsmuligheder af ansøgningsgrundlag.

Deltagere: NAER, MBBL samt repræsentanter fra LAG-enheder

Appendiks G: Dokumentation af interviews med andre EU-lande (1/4)

Formål

At indsamle input omkring, hvorledes udvalgte EU-lande håndterer de identificerede komplekse krav på LAG-området.

Tilgang

Der er afholdt to telefoninterviews med repræsentanter administrationen i henholdsvis Holland og Sverige.

Fokus på Holland og Sverige er fastlagt med involvering af relevante interessenter i NAER og bygger på en betragtning om, at disse lande er sammenlignelige med Danmark.

Output

Interviewet fokuserede på identificerede komplekse krav på LAG-området med særlig fokus på at undersøge muligheder for forenklinger samt teste hypoteser for mulige forenklingstiltag.

Ud over kvalitative input til forenklinger af regelgrundlaget blev en række relevante dokumenter indsamlet. Disse er delt med relevante interessenter i NAER med henblik på at inkludere disse i det fremadrettede arbejde med udvikling af forenklinger.

Land	Kontakt detaljer	Dokumenter
Sverige	Carin Alfredsson Landsbygdsudveklingsenheden Jordbruksverket Mail: Carin.Alfredsson@jordbruksverket.se	<ul style="list-style-type: none">• Instruks om ændringer i budgetposter• Instruks omkring dobbelt finansiering og medfinansiering• Instruks vedrørende vurdering af rimelige priser
Holland	Fieke Vos Senior Advisor Paying Agency DLG Government Service for Land and Water Management +31 631931277 Mail: f.t.vos@dlg.nl	<ul style="list-style-type: none">• Eksempler på tilsagnsbreve

Appendiks G: Dokumentation af interviews med andre EU-lande (2/4) – Holland

Område	Beskrivelse
Organisering af LAG-området i Holland	<p>Ansvaret er i Holland fordelt imellem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionerne (11 ud af 12 regioner har valgt at implementere LAG) • LAG-enhederne i de enkelte regioner (alt i alt 32 LAG-enheder i hele Holland; LAG laver lokal strategi og udvælger projekter og har ansvaret for at støtte ansøgere i ansøgningsprocessen med henblik på at lave ansøgninger, der kan gå igennem kontrollen) • DLG-gruppe (yder support til den administrative del af ansøgningsprocessen til regionerne/LAG; Regionalt organiseret – der sidder en person i hver provins, som støtter de regionale LAG'er; tager personligt ud og informerer; modtager ansøgninger og laver det første tjek for at sikre, at ansøgningen er korrekt, før den sendes videre til udbetalingsorganet og legalitetskontrol) • Udbetalingsorganet (legalitetskontrol – tjekker at ansøgningen er støtteberettiget under EU)
Ansøgningstidspunkter	<ul style="list-style-type: none"> • Overvejer at indføre mere styrede ansøgningsperioder for at have kontrol med, hvornår der kommer ansøgninger ind
Ansøgningernes kvalitet når de når legalitetskontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Modtager ikke 'forkerte' ansøgninger, men skal stadig efterspørge yderligere information på mange ansøgninger som del af legalitetskontrollen • Tjekker alle bilag – der mangler noget i 9/10 ansøgninger, som de skal kontakte ansøger for
Støtte til LAG	<ul style="list-style-type: none"> • LAG'erne er blevet mere erfarne, og det kan de se i ansøgningernes kvalitet • Jo tidligere i processen de får støtte, jo bedre ansøgninger kommer der ud af det • DLG afholder møder for alle, der har fået godkendt et tilsagn/står til at skulle søge om udbetaling med jævne mellemrum og informerer om, hvad de skal være opmærksomme på i ansøgninger
Evne til at udnytte rammen	<ul style="list-style-type: none"> • Fieke mener, at de har udnyttet ca. 70% på nuværende tidspunkt
Sagsbehandlingstiden (leadtime)	<ul style="list-style-type: none"> • Sagsbehandlingstiden på LAG er i Holland også længere end på andre ordninger (behandling af udbetaling tager mellem fire og otte timer) • Sammenlignet med projekternes størrelse opleves administrationsomkostningerne som meget høje pr. projekt
Implementering af 3%-reglen ved udbetalinger (art. 30)	<ul style="list-style-type: none"> • Først implementeret i Holland i det seneste år som følge af kritik ved revision – mødte stor modstand ved implementering • Sendte breve til alle ansøgere igennem provinserne, der beskrev, hvad ændringen var, og hvilken betydning det fik • Dette har virket i forhold til at få accept af og kendskab til reglen, men det er stadig en meget besværlig regel at administrere
Støtte til delprojekter	<ul style="list-style-type: none"> • Sagsbehandler kun den del af større projekter, som de støtter
Offentlig medfinansiering	<ul style="list-style-type: none"> • Tilsagn: Ved projekter med anden offentlig medfinansiering skal der på tilsagnstidspunktet være godkendt støttebetaling eller en mail, der viser, at støtten vil komme • Udbetaling: Udbetaler det fulde beløb (også anden offentlig medfinansiering) og inddriver den nødvendige anden offentlige medfinansieringsdel ved andre offentlige institutioner på vegne af ansøger (dette er meget tungt administrativt, bruger pt. to FTE på dette)
Minimumsgrænser på projektstørrelser	<ul style="list-style-type: none"> • En provins har valgt at indføre minimumsgrænser på projekter, der kan opnå støtte under LAG – grænsen går på EUR 50.000. Her kan mindre projekter få støtte under andre ordninger
Tilsagnsbrevet	<ul style="list-style-type: none"> • Der er store forskelle på tværs af regionerne, når det kommer til tilsagnsbrevets indhold • I betalingsorganet henviser de til projektbeskrivelsen i tilsagnsbrevet og giver tilsagn til realisering af projektet i henhold til projektbeskrivelsen • Dog stadig udfordringer, når et projekt ikke følger projektplanen (fx opførsel af musikhus i mindre by søgte støtte om opførsel af huset, huset endte med ikke at blive opført, fordi borgerne modsatte sig dette, men der var brugt en del udgifter på projektet allerede, men da tilsagnsbrevet kun gik på udgifter til opførsel, kunne disse ikke støttes – ifølge Fieke burde man i tilsagnsbrevet have skrevet, at det var tilsagn om 'støtte til opførsel af huset og drift af projektet')

Appendiks G: Dokumentation af interviews med andre EU-lande (3/4) – Sverige

Område	Beskrivelse
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Ansvaret for LEADER ligger under board og agriculture. Her har de fordelt ansvaret på henholdsvis deres 'paying agency' (ansvarlig for legalitetskontrol og udbetalinger) og 'operation management authority' (ansvarlig for at fortolke EU-lov til national lov, operationalisering og krav). 'Operation management authority' er ansvarlig for at kommunikere lovkrav mv. til LAG-enhederne. LAG-enhederne er ansvarlige for at identificere projekter, promote LEADER-ordningen som støttemulighed. Derudover er LAG ansvarlig for at skrive ansøgningen og støtte op om driften af projekterne i samarbejde med ansøger. Regionerne har hvert deres 'country board', som er ansvarlig for kvalitetstjek af ansøgningerne, før de går til det 'paying agency'. Det er desuden 'country board', der fastlægger, hvorvidt et projekt er støtteberettiget, samt hvilket støttebeløb projektet er berettiget til. Dvs. det er her, al bilagskontrol mv. foretages
Hovedudfordringer	<ul style="list-style-type: none"> Sikre, at alle i systemet har den rigtige og samme information – en udfordring grundet løbende ændringer og mange led, som der skal kommunikeres til Praktisk operationalisering af lav grundlag – udfordrende at definere klare rammer for, hvorledes krav skal implementeres Sikre dokumentation – hvorledes dokumenteres beslutninger, vurderinger mv. på en måde, så dette godtages af revisionen
Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Ansøgningsprocessen er fuldt digital i SE. Det er 'operating management authority', som ejer it-systemet, der understøtter ansøgningen, og det er disse, der er ansvarlige for at stille et system til rådighed, som LAG-enhederne kan gøre brug af. It-systemet har indbyggede tjek, som gør det svært at indsende en forkert ansøgning.
Professionalisering af LAG	<ul style="list-style-type: none"> Systematisk uddannelse flere gange om året (ansvarlig er 'operating management authority' i 1) krav til udbetalinger 2) fokusområder i lovkrav, der skal have særlig opmærksomhed i ansøgninger 3) drift af LAG 4) brug af it-system og de indbyggede tjek
Ansvar for den korrekte ansøgning	<ul style="list-style-type: none"> LAG-enhederne er ansvarlige for, at ansøger har det rette grundlag, inklusive direkte hjælp til udfyldning af ansøgning. LAG-enhederne er i høj grad ansvarlige for at sikre kvalitet af ansøgninger, før disse sendes (her tjekker country boards kun særlige fokusområder) Country boards er i høj grad ansvarlig for ansøgninger om udbetaling – sikre kvalitet af disse, før de indsendes til paying agency
Ansøgningsproces	<ul style="list-style-type: none"> LAG sikrer, at ansøgning er korrekt udfyldt Ansøgning indsendes til country board. Her gennemgås al dokumentation og alle bilag (særligt på i udbetalinger), hvad der svarer til SB1 i DK. Det skal dog understreges, at ansøgninger, der rammer countryboard, er meget svingende i kvalitet, og at country boards bruger meget tid på indhentning af yderligere oplysninger fra LAG og ansøger. Når ansøgningen er færdigbehandlet, og et tilsagnsbeløb/udbetalingsbeløb er fastlagt, sendes ansøgningen til udbetalingsorganet til legalitetskontrol. Paying agency ser kun på støttebeløbet og godkender dette. Paying agency står for kontrol – udvælger stikprøver, hvor de sender en kontrolgruppe ud til country boards og LAG-enheden og tjekker projektet igennem.
Kontrol af budgetter og rimelige priser	<ul style="list-style-type: none"> LAG er ansvarlig for, at budgettet er komplet, og country board står for kontrollen af bilag mv. Udgifter under SEK 5000 – skal ikke dokumentere rimelige priser Fuld bilagskontrol i country boards – dokumenterer dog kun større bilag (kunne ikke få en nærmere beskrivelse af, hvad det dækkede over)
Begrænsninger på projektstørrelser	<ul style="list-style-type: none"> Benyttes ikke i SE De modtages en stor del ansøgninger om meget små projekter

Appendiks G: Dokumentation af interviews med andre EU-lande (4/4) – Sverige

Område	Beskrivelse
Perioder for udbetalinger	<ul style="list-style-type: none">• Der modtages ansøgninger om tilsagn og udbetalinger hele året• Der udbetales hver måned (bortset fra i juli): country boards samler alle udbetalinger og sender til paying agency inden den tiende i hver måned, hvorefter paying agency ved, hvor mange udbetalinger der skal håndteres inden den tiende i næste måned. Det gør det muligt at planlægge måned for måned• Antallet af udbetalinger hver måned varierer meget, idet der er langt flere om sommeren
Projektændringer	<ul style="list-style-type: none">• Ikke alle ændringer skal godkendes – nogle kan foretages af LAG-enheden, hvis det vurderes projektets karakter ikke ændres (de jeg talte med, kunne ikke sige præcist, hvilke ændringer det drejede sig om)• Ved ansøgning om yderligere udbetalt støtte skal der dog indsendes ny ansøgning
Projektfinansiering	<ul style="list-style-type: none">• Der udfyldes en finansieringsplan i it-systemet for alle projekter• Denne udregner automatisk % støtte samt behov for medfinansiering• Det enkelte projekt skal så finde støtte svarende til den udregnede procent• Ofte har LAG-enheden en forhånds aftale med den lokale kommune om støtte (der er afsat en pulje), som de kan bruge til at dække procenten uden at skulle søge• Der er netop indført nye regler for tjek af double funding – de jeg talte med, var ikke meget inde i det endnu, men vi har modtaget dokumentet, der beskriver tilgangen
Frivilligt arbejde	<ul style="list-style-type: none">• Fastsat til SEK 75 pr. time, medmindre den frivillige udfører et stykke arbejde, som normalt lønnes højere. I så fald kan støtte for frivilligt arbejde hæves til, hvad der vurderes som rimeligt• Frivilligt arbejde bruges som del af den private finansiering af projektet• Der er krav om, at frivilligt arbejde bør udgøre 30% af den private finansiering
Udbud	<ul style="list-style-type: none">• SE er udfordrede, når det kommer til at indføre gode krav til at tjekke udbudsregler. Arbejder med ny tilgang på nuværende tidspunkt

Appendiks H: Sagsbehandlingstider ved projektets start

Sagsbehandlingstider pr. 15 maj 2013

Gennemsnit af Liggetid							Grand Total
	Klage	Projektændring	Rateudbetaling	Slutudbetaling	Tilsagnsansøgning	Tilsagnsændring	
280 mio Nye arb.+atr.lev LDP	24	177		43	185		177
Bæredygtig Udv. Fiskeriomr EFF	694	341	49	139	140	330	190
Nye arb.plads + Attrak lev LDP	385	423	188	144	152	252	204
Samarbejdsprojekter SLAG LDP	381	527		279	850	505	438
Grand Total	391	411	184	145	154	287	203

Antal af JournalNr							Grand Total
	Klage	Projektændring	Rateudbetaling	Slutudbetaling	Tilsagnsansøgning	Tilsagnsændring	
280 mio Nye arb.+atr.lev LDP	1	1		2	53		57
Bæredygtig Udv. Fiskeriomr EFF	2	24	1	37	102	18	184
Nye arb.plads + Attrak lev LDP	41	147	36	281	463	47	1015
Samarbejdsprojekter SLAG LDP	1	2		5	1	4	13
Grand Total	45	174	37	325	619	69	1269

Appendiks I: Fejlregistrering i sagsbehandlingen (1/4)

- Beskrivelse af tilgang -

Formål

- At identificere fokusområder for forbedringer af ansøgningsgrundlaget og første sagsbehandling.

Løsningen skal sikre:

- Overblik over gængse fejl og mangler til brug i forbedring af ansøgningsmateriale
- Overblik over fokusområder for intern løbende forbedring af sagsbehandlingen.

Leverancer

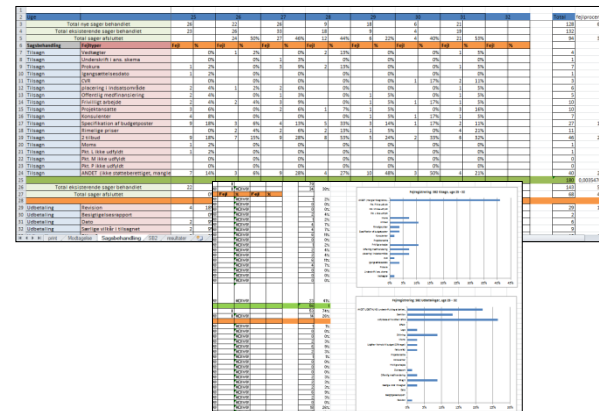
- Udarbejdelse af tilgang og konkret fejlregistreringsskema
- Registrering og opsamling af fejl.

Beskrivelse

- Hver sagsbehandler i modtagergruppen, tilsagnsgruppen og udbetalingsgruppen har hver uge registreret i personligt fejlregistreringsskema:
 - Antal nye ansøgninger behandlet
 - Antal eksisterende ansøgninger behandlet
 - Antal afsluttede sager
 - Antal fejl pr. type
- Det anbefales, at registreringskemaet opdateres løbende med nye fejltyper, som identificeres som væsentlige at måle (fx er brugt udstyr)
- Resultaterne testes i samleark og omsættes til grafiske overblik over gængse fejltyper
- Det anbefales, at resultaterne benyttes som input til den definerede fælles forbedringsproces (område 2) samt til fokuseret kvalitetssikring imellem SB2 og SB1 (område 4).

- Visualisering af output -

Personlig fejlregistreringsskema udfyldt af hver enkelt sagsbehandler i perioden fra uge 24 til og med uge 32



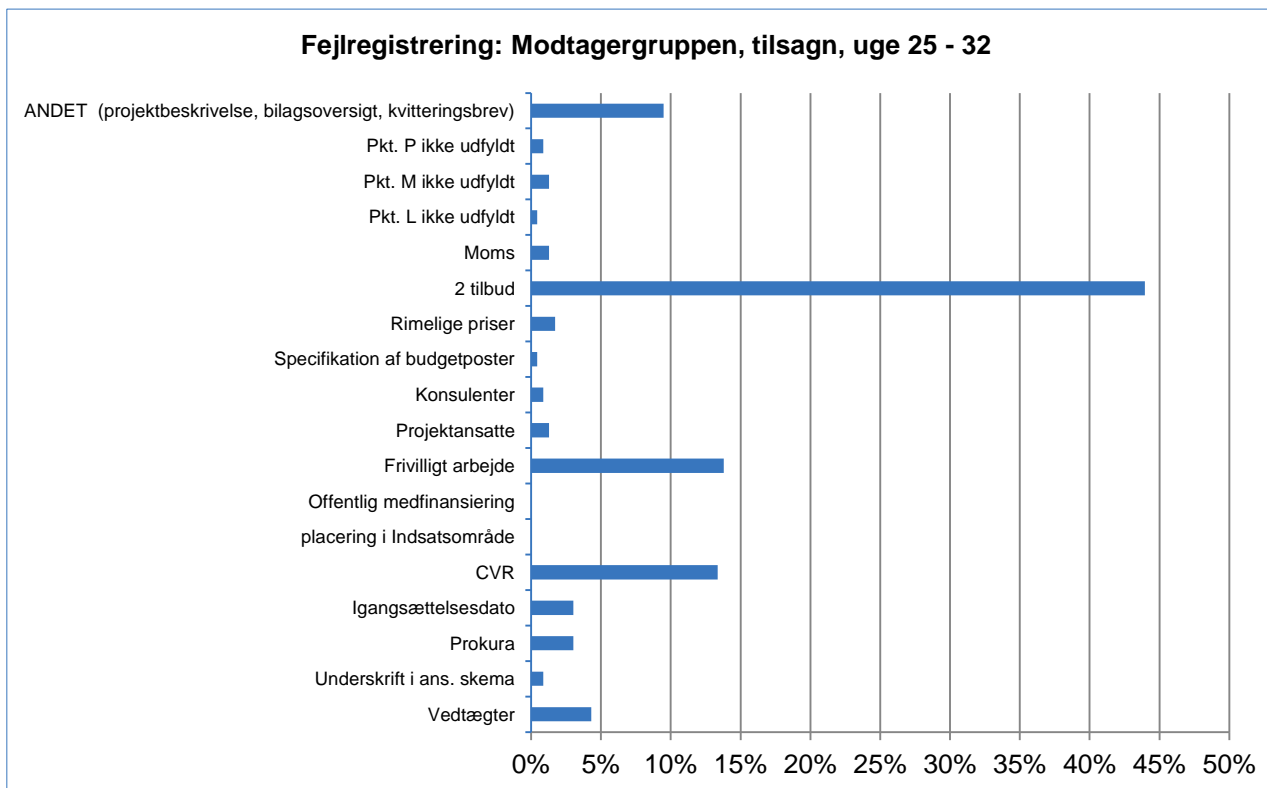
Opsamling af registrerede fejl og visualisering af gængse fejl og mangler

Appendiks I: Fejlregistrering i sagsbehandlingen (2/4) – Modtagergruppen

DETALJEREDE RESULTATER AF FEJLREGISTRERING PÅ LAG-ANSØGNINGER I MODTAGERGRUPPEN



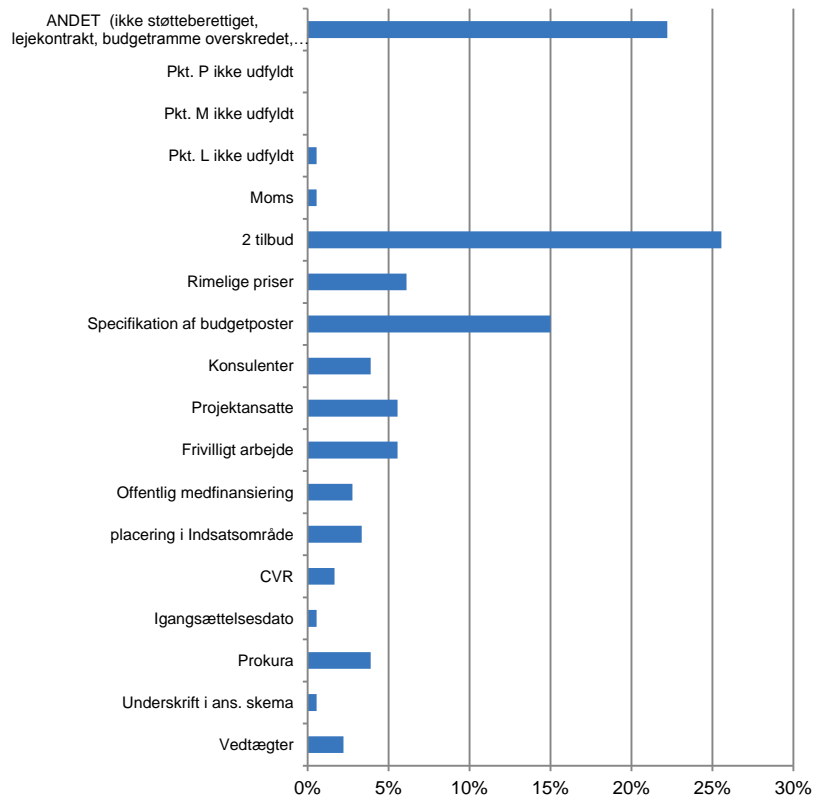
Microsoft Excel
Worksheet



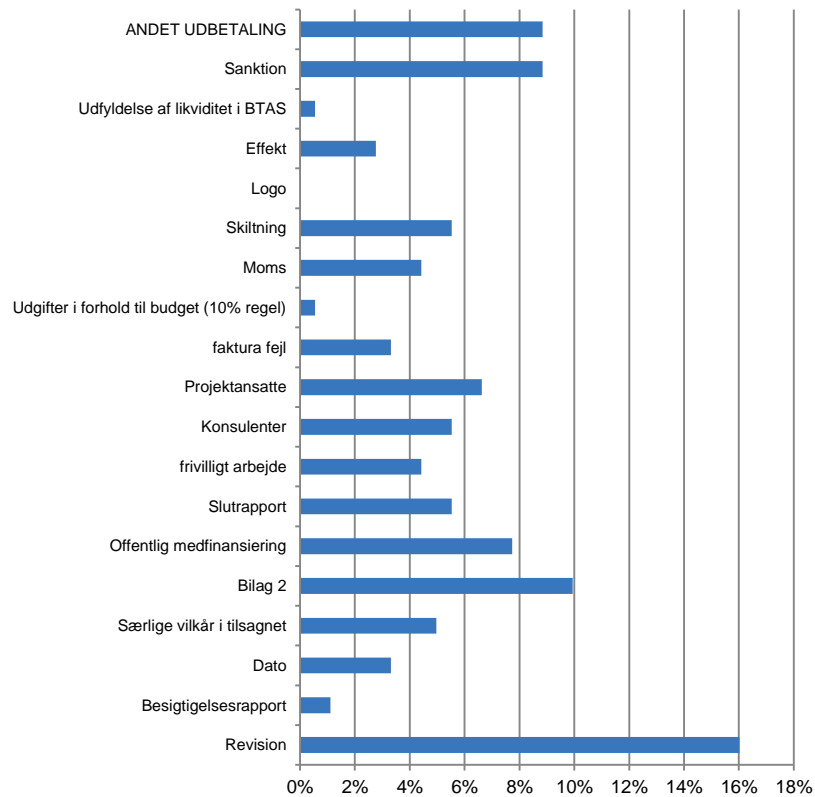
Appendiks I: Fejlregistrering i sagsbehandlingen (3/4) – Fagteamet

DETALJEREDE RESULTATER AF FEJLREGISTRERINGER I SB1

Fejlregistrering: SB1 tilsagn, uge 25 - 32



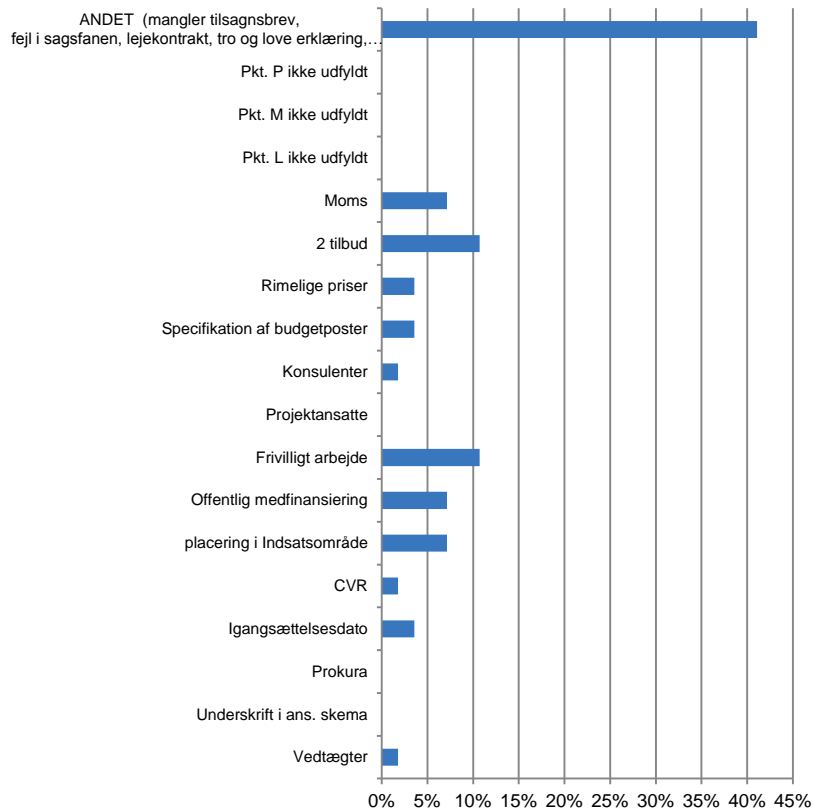
Fejlregistrering: SB1 Udbetalinger, uge 25 - 32



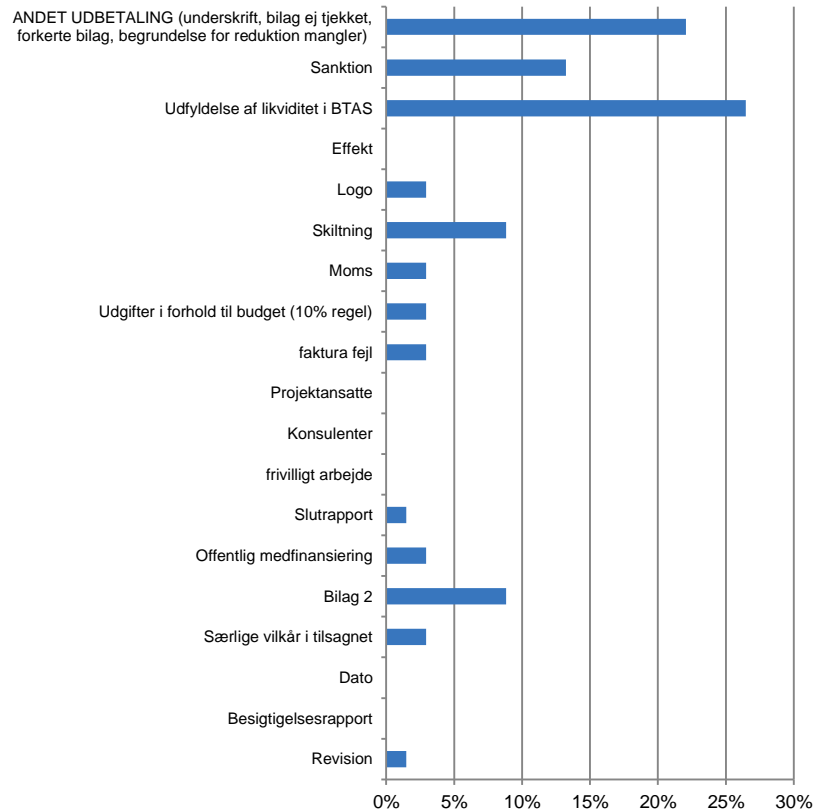
Appendiks I: Fejlregistrering i sagsbehandlingen (4/4) – Kvalitetssikring

DETALJEREDE RESULTATER AF FEJLREGISTRERINGER I SB2

Fejlregistrering: SB2 Tilsagn, uge 25 - 32



Fejlregistrering: SB2 Udbetalinger, uge 25 - 32



Appendiks J: Analyse af komplekse sager (1/2)

Titel	beskrivelse	Varighed	Antal akter	Kompleksitet
Musik over Præstø Fjord (3693-11-2675)	(udbetalingssag) Projektet omhandler opførslen af en offentlig dansebane til brug ved årligt tilbagevendende nordisk syngedanse-spille festival	Projektperiode: 1.01.2011-1.11.2011 Sagen afventer pt. Yderligere oplysninger for at kunne færdiggøre behandlingen af udbetalingen	69	<ul style="list-style-type: none"> Ikke klare krav til sagsbehandlingen gør det nødvendigt at vurdere projektet frem for at foretage ren legalitetskontrol: Udbetalingen blev afvist grundet manglende ansøgning om væsentlig ændring af projektet (dansebanen blev opført på anden adresse). Sagsbehandler blev bedt om at se bort fra dette og genoptage behandlingen Ansøger er blevet vejledt omkring udgifter på en måde, som nu gør det umuligt at dokumentere disse i henhold til krav til sagsbehandlingen Der ansøges om en række udgifter, som ikke er del af tilsagnet
Østhallen i Simsted, landsbyliv, stedet for børn, unge og voksne i alle aldre (32407-12-3666)	(Udbetalingssag) Projektet omhandler opførslen af en åben hal til samling af landsbyens idræts- og kulturelle aktiviteter	Projektperiode: 31.01.2011-1.01.2013 Afventer pt. Redegørelse for mangler fra Center for kontrol	36	<p>Projektet blev udtaget til fysisk kontrol, og denne kontrol godkendte projektet til udbetaling uden anmodninger. Dog har sagsbehandlingen identificeret flere mangler vedrørende:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opfølgning på særlige vilkår i tilsagnet Dokumentation af anden offentlig finansiering Overholdelse af fakturaregler <p>Legalitetskontrollen bliver nu presset af ansøger for at udbetale på baggrund af godkendt kontrol, imens der stadig afventes redegørelse for mangler fra center for kontrol</p>
Etablering af professionelle billede- og kunstscoleaktiviteter i Malergården (32407-12-4382)	(Tilsagssag) Etablering af faciliteter til intensive kunstscoleforløb for børn og voksne i traditionsrig malergård	Projektperiode: 01.03.2013-30.09.2013 (ansøgning i 2012 - Tilsagn givet 7 maj)	6	<p>Opretholdelse af rimelige priser: en udgift til etablering af køkken er over 15000 og skal dermed dokumenteres med to tilbud. LAG og ansøger mener ikke, dette er relevant og modarbejder.</p> <p>Mange manglende oplysninger på sagen Indsendte oplysninger lever ikke op til, hvad der efterspørges</p>
Undervisning og fremstilling af vin – Holm Vineri (3694-11-3458)	(Tilsagssag) Etablering af demonstrations- salgs og fremstillingsfaciliteter til brug ved fremstilling, vinsmagninger, undervisning, workshops mv.	Projektperiode: 1.06.2011-1.06.2013 (Ansøgning modtaget 22 dec. 2011, behandling påbegyndt 8 feb. 2012. Afventer pt. Juridisk afklaring siden 6 juli 2013)	28	<ul style="list-style-type: none"> Mange ændringer i krav siden sagens begyndelse, herunder krav om to tilbud Ansøger har tidligere modtaget påtænkt reduceret høringssvar for at have fejlagtigt søgt under små- og mellemstore fødevarer virksomheder' dette blev ændret til 'turisme' (indstillet 19 nov. 2013, afgørelse marts 2013) Mangler identificeret løbende, med mange korrespondancer om yderligere oplysninger til følge. Lange svartider fra ansøger (fx første forespørgsel 9. februar blev besvaret 7. juni 2012). Ansøgningen er stadig mangelfuld i form af flere manglende bilag til budgettet, og der blev senest rykket for yderligere oplysninger 18.03.2013 Afventer nu juridisk afklaring: Kan ikke vurdere, hvorvidt projektet vurderes under lille deminimis eller store deminimis forordning (er ansøger et jordbrug eller en fødevarer virksomhed). Hvis det er den lille, skal ansøger have afslag på tilsagn

Appendiks J: Analyse af komplekse sager (2/2)

Titel	beskrivelse	Varighed	Antal akter	Kompleksitet
En passion for Grønland (3693-11-3252)	(Udbetalingssag) Per Kirkeby-udstilling af akvareller foretaget under ekspedition til Grønland i 2009	Projektperiode: 01.12.2011-1.04.2012 (udbetalingssag undervejs)	23	<ul style="list-style-type: none"> Projekt af meget begrænset omfang, som der er brugt ufærdsmæssigt mange ressourcer på at behandle (DKK 9.445) Der er blevet rykket for afgørelse i tilsagnssagen 16. januar 2012 – dette blev sendt til ministeren og MBBL, og der måtte redegøres for sagen Der blev i første omgang søgt om tilskud under fejlagtige ordninger samt søgt om tilskud til udgifter afholdt før projektperioden LAG godsagde et meget højere beløb, end der rent faktisk kan ydes støtte til, givet lovkrav Et stort antal korrespondancer med LAG og ansøger grundet manglende oplysninger samt lange svartider fra ansøger Sagen har ligget stille siden 1. november 2012 hvor dokumentation til udbetaling blev indsendt, og ansøger rykker nu for afgørelse
Et folkeligt folkemøde 2012 (32407-12-v-3875) Optimering af Allinge som værtsby for Folkemødet 2012 (32407-12-3876)	(Tilsagnssag) Planlægning af politisk folkemøde på Bornholm med deltagelse	Projektperiode 15.05.2012-15.04.2014 Afventer pt. yderligere oplysninger	10	<ul style="list-style-type: none"> Projektet er oprettet to gange ved NAER Ansøgningsprocessen var kompleks, da der blev bedt om kvittering på modtagelse af ansøgning uden bilag umiddelbart forud for afholdelse af mødet, senere blev ansøgningen ændret Der er bedt om redegørelse fra MBBL på sagen LAG og ansøger har ikke styr på, hvad der indsendes hvornår Sagen er stadig ikke fuldt oplyst – de oplysninger, der tilvejebringes, lever ikke op til sagsbehandlingens krav, der vedhæftes gentagende gange forkerte versioner af ansøgninger og bilag
Besøgsfaciliteter ved Guldbæk vingård (32407-13-4737)	(Tilsagnssag) Etablering af café/mødelokale/restaurant ved nyetableret vingård til brug ved kurser og events med formål at skabe ny attraktion for vinturisme	Projektperiode : 1.04.2013-1.04.2014 (Sag modtaget 30. maj, afventer pt. afklaring fra fagsekretariat)	2	Behov for principiel afklaring på støtteområde – kan en vingård støttes, eller går dette ind under landbrug, som ikke kan støttes
Etablering af færgehavn på Samsø (32408-12-200M-063)	Etablering af færgehavn med henblik på at nedbringe overfartstiden til fra Samsø til Sjælland inkl. udgravning af havnen og klappingsarbejde	Projektperiode 1.01.2013- 1.01.2015 Ansøgning sendt 30. november 2012, ansøgning er nu trukket tilbage pr. 22. maj 2013	5	<ul style="list-style-type: none"> 280 mio. pulje – søger om 2,9 mio. 8. maj 2013: Høringsbrev om afslag til projekt, da det vurderes at være en offentlig opgave På trods af dette er ansøgningen blevet behandlet over flere omgange Samsø LAG har nu søgt om tilskud til en forundersøgelse omkring en ny færgehavn – denne afventer afgørelse fra fagsekretariatet

Appendiks K: Analyse af sagers statusskift i BTAS

STATUSSKIFT I BTAS

- Statusskift i BTAS -

Beskrivelse

Grafen viser udviklingen af statusskift på LAG-området

Den viser en klar stigning i antallet af statusskift.

Særligt er der tale om en bemærkelsesværdig stigning af statusskift under støtteområdet for nye arbejdspladser og attraktive levevilkår (stigning på 54% fra 2010 til 2012)

Forklaring på stigning

Ifølge interviews med BTAS-gruppen er stigningen i statusskift uforholdsmæssig i forhold til stigningen i sager pr år.

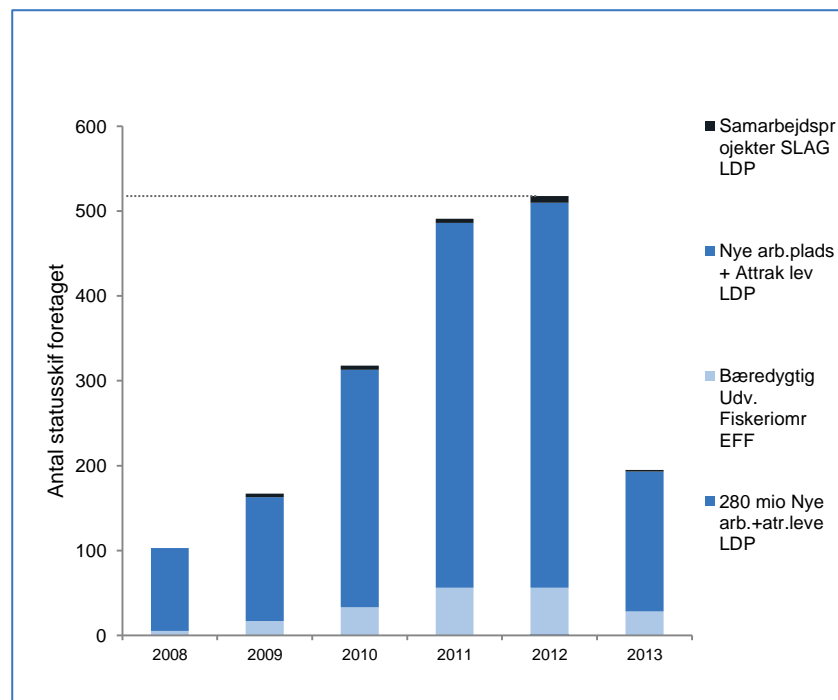
Repræsentant fra BTAS-gruppen mener, at stigningen skyldes de indførte ændringer i løbet af ordningsperioden, som har bidraget til at komplicere sagsforløbet yderligere end først antaget, hvorfor sagen ikke længere følger det fastlagte flow i BTAS, og der er behov for statusskift.

Ressourceforbrug

Ifølge interview med BTAS-gruppen benyttes der ca. et ÅV på at foretage statusskift for alle ordninger i NaturErhvervstyrelsen.

Ifølge repræsentant fra BTAS-gruppen foretages der langt flere statusskift pr. sag på LAG-området end på de andre støtteordninger.

- Visualisering -



Kilde: Økonomi. Dataregistreret pr. 4. juni 2013

Appendiks L: Tjeklister til understøttelse af standardproces for sagsbehandling



**Microsoft Word
Document**



**Microsoft Word
Document**



**Microsoft Word
Document**

Appendiks M: Retningslinjer for brug af tjeklister – til sagsbehandler

- Principper for brug af tjeklister -

1. Tjeklisten følges kronologisk og udfyldes undervejs med resultat af tjek
2. Afsluttede tjek underskrives med sagsbehandlers initialer
3. Der henvises til tjeklister i dokumentation af vurderinger, så disse let genfindes
4. Tjeklisten vedlægges sagen, så næste sagsbehandler nemt identificerer sagens status
5. Ved overtagelse af sager betragtes tjek markeret i listen som gennemførte som afsluttede, og disse genbehandles ikke
6. Ved relevant tjek opsamles fejl og mangler, og proces for indhentning af yderligere oplysninger følges
7. Ved kvalitetskontrol sikrer SB2 sig, at alle tjek på listen er gennemført.

- Gode råd i forhold til sagsbehandlingsprocessen -

- ✓ Listen er kontinuerligt under udvikling – giv relevant feedback videre til teamlederen

Appendiks N: Tilgang til kvalitetssikring – for sagsbehandler

- Principper for kvalitetssikring -

1. Tjek at SB1 har været igennem alle tjek i den relevante tjekliste
2. Gennemgang af sag i henhold til tjekliste for SB2
3. Gennemgang af særlige tjekpunkter, hvor der ofte laves fejl i SB2 – systematiske fejl bør gives særlig opmærksomhed. Særlige fokusområder på nuværende tidspunkt bør være:
 - Tilsagnsbrevet – har det det rette niveau
 - Likviditetsbilledet – korrekt udfyldelse
 - Tilsagns/udbetalingsbeløbet – er det matematisk korrekt
4. Skab overblik over evt. mangler i sagen
5. Afrapportering/debriefing til relevant SB1 – fokus på effektiv og konstruktiv feedback.

- Gode råd i forhold til SB2 -

- ✓ Fejlregistreringen i SB2 benyttes til at identificere systematiske fejl og danner grundlag for SB2's kvalitetstjek
- ✓ Der fastsættes fokusområder for SB2 på baggrund af gængse fejl registreret som del af fejlregistreringen. Giv altid din kollega feedback på en respektfuld måde
- ✓ Sørg altid for, at din kollega har forstået feedbacken
- ✓ Ved identificerede systematiske fejl kan praktisk oplæring i dette punkt benyttes til at sikre, at SB1 forbedres.

Appendiks O: Tilgang til håndtering af komplekse sager – til sagsbehandler

- Principper for behandling af komplekse sager -

1. Sag identificeres som kompleks
2. Sagen overdrages til sagsbehandler med særlige kompetencer for problemløsning og projektledelse
3. Sagen defineres som projekt:
 - Handlingsplan og deadline for afklaring defineres i samarbejde med teamleder
 - Sagsbehandleren tildeles frihedsgrader til at lukke sagen såsom face to face-support af ansøger
 - Ved behov for principiel juridisk afklaring sikres øget adgang til juridisk support og sparring
4. Teamlederen inddrages i sagens forløb og benyttes til sparring undervejs.

- Gode råd ved behandling af komplekse sager -

- Teamlederen har ansvaret for at definere, hvornår en sag er kompleks, samt for at delegere sagen til sagsbehandler med de rette kompetencer
- LAG/koordinator bør inddrages så vidt muligt i at understøtte sagens afslutning
- Det bør sikres, at læring og beslutninger af generel karakter deles med hele teamet på ugentlige teammøder.

Appendiks P: Principper for indhentning af yderligere oplysninger – for sagsbehandler

- Principper for indhentning af yderligere oplysninger -

1. Fejl og mangler dokumenteres løbende i tjekliste
2. Skab overblik over alle fejl og mangler i sagen før ansøger kontaktes
3. Forstå baggrunden for mangler, og kommuniker med ansøger herefter
4. Formuler en klar mail med beskrivelse af behov for yderligere oplysninger
5. Ring ansøger op:
 1. Informer om mail med fejl og mangler
 2. Afklar evt. spørgsmål til mangler
 3. Forklar mulighed for straks-afklaring, hvis informationerne indsendes inden for 48 timer
6. Sagen opbevares på bord i 48 timer
7. Hvis manglende oplysninger indsendes inden for straks-frist, fortsættes sagsbehandling
8. Hvis manglende oplysninger ikke indsendes inden for frist, arkiveres sag under 'afventer yderligere oplysninger', og almindelig rykkerproces igangsættes.

- Gode råd indhentelse af yderligere oplysninger -

- ✓ Koordinator/LAG skal altid være CC'et på korrespondance med ansøger
- ✓ Fokus på at motivere ansøger til at indseende yderligere oplysninger så hurtigt som muligt
- ✓ Kunderettet kommunikation – Målt kommunikation til ansøgers behov og sørg for, at ansøger forstår, hvad der efterspørges og hvorfor
- ✓ Hvis muligt, inddrag koordinator/LAG i at støtte ansøger i at tilvejebringe manglende information inden for de to dage
- ✓ Klar konsekvens for ansøgere, som ikke overholder frister (ved mindre udsættelse ansøges og godkendes).

Appendiks Q: Principper for overdragelse af sager – til sagsbehandler

- Principper for overdragelse af sager -

Effektiv overdragelse betinges af, at alle sagsbehandlere følger den samme standardiserede tilgang til sagsbehandlingen, herunder:

1. Sagsbehandler følger den relevante tjekliste kronologisk igennem sagsbehandlingen
2. Vurderinger og overvejelser dokumenteres undervejs i tjekliste samt i noter i BTAS:
 - Gennemførte tjek markeres tydeligt i listen, og vurderinger og resultat dokumenteres i BTAS
 - Tjek, som er påbegyndt, men ikke afsluttede, markeres tydeligt i listen – årsag til manglende gennemførelse dokumenteres tydeligt i BTAS
3. Når sagsbehandlingen stoppes, dokumenteres årsag til stop klart og tydeligt i BTAS og tjekliste
4. Når sagen genoptages, orienterer sagsbehandler sig i årsag til stop og tjekker, at denne ikke længere er relevant
5. Sagsbehandlingen fortsættes.

- Gode råd i forbindelse med overdragelse af sager -

- ✓ Print korrespondance med ansøger/fagsekretariat i forbindelse med stop i sagen, og læg denne øverst i sagsmappen, så den næste kollega hurtigt kan orientere sig i årsagen til sagens stop
- ✓ Begræns stop ved at gennemføre fejlsøgning for hele ansøgningen, før ansøger/fagsekretariat kontaktes
- ✓ Stol på vurderinger foretaget af sidste sagsbehandler – hvis et tjek er markeret som gennemført i tjeklisten, bør der ikke bruges yderligere sagsbehandlingstid på dette.

Appendiks R: Standard for dokumentation af vurderinger – til sagsbehandler

- Principper for dokumentation af vurdering -

1. Henvis til sagsbehandlingsprocessen – hvilket tjek er ved at blive foretaget
(fx pålidelighedstjek)
2. Kort beskrivelse af, hvorfor der skal foretages en vurdering
(fx uklart om to bilag er sammenlignelige)
3. Beskriv hvilke aktiviteter der foretages som del af vurderingen
(fx priser på maling søges på nettet)
4. Beskriv udfaldet
(fx tilbud godkendes, tilsagn reduceres etc.)
5. Skriv dato for vurdering
6. Skriv sagsbehandlers initialer

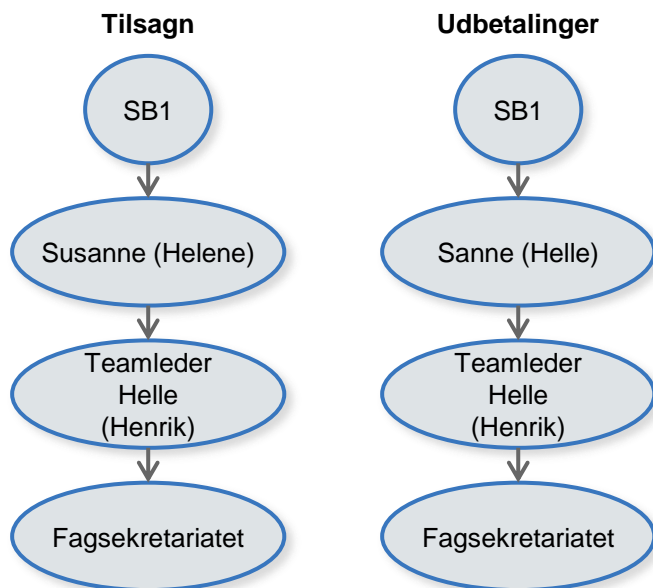
- Gode råd omkring dokumentation -

- ✓ Alle vurderinger og aktiviteter foretaget for at nå til udfaldet af vurderinger, dokumenteres i sagsbehandlingsfanen i BTAS
- ✓ Ved gennemgang af budgetter/bilag 2 markeres det tydeligt, hvilke linjer der er tjekket sammen med sagsbehandlerinitialer
- ✓ På tjeklister indskrives resultat ud for hvert tjek sammen med dato og sagsbehandlerinitialer
- ✓ Navngiv noter, så de er nemme at genfinde for næste sagsbehandler
- ✓ Giv feedback på gode og mindre gode noter – hvad virker godt, og hvad virker mindre godt, når man skal orientere sig i en sag

Appendiks S: Tilgang til support – til sagsbehandler

- Principper for at søge support -

1. Søg hjælp, hver gang du har brugt mere end **ti minutter** på en vurdering
2. Søg hjælp, hvis du sidder med en problemstilling/tvivel
3. Følgende supportkæde bruges:



- Gode råd i forhold til afklaringer og support -

- ✓ Få support til at definere, hvor dybt det er nødvendigt at gå ned i den enkelte vurdering
- ✓ Sid ikke alene med spørgsmål – søg nødvendig hjælp til at træffe beslutninger
- ✓ Involver kun de mest nødvendige i afklaring af dine spørgsmål
- ✓ Involver teamlederen i sagen, før fagsekretariatet involveres
- ✓ Teamlederen sikrer, at afklaringer deles med hele fagteamet, hvis den kunne være generelt interessant i forhold til sagsbehandlingen.

