



Bruxelles, den 25.10.2023
COM(2023) 667 final

**MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN TIL EUROPA-PARLAMENTET, RÅDET,
DET EUROPÆISKE ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVALG OG
REGIONSUDVALGET**

Styrkelse af det europæiske administrative rum (ComPact)

I en verden, der er i hastig udvikling, og som står over for komplekse økonomiske, sociale, teknologiske og miljømæssige forandringer samt mange omstillinger, er offentlige forvaltninger af høj kvalitet afgørende¹ for god governance og for effektiviteten af EU's og medlemsstaternes tiltag. Den offentlige sektor skal være handlingsorienteret, tackle nye udfordringer og samtidig styrke offentlighedens tillid til den. Ud over at håndtere alvorlige eksterne chok såsom covid-19-pandemien og Ruslands aggression mod Ukraine er det afgørende, at EU fortsat tackler klima- og miljømæssige udfordringer, opbygger modstandsdygtige og bæredygtige økonomier og retfærdige samfund, fremmer EU's økonomis konkurrenceevne på lang sigt², former den digitale omstilling af tjenester og arbejdsmiljøet, fremmer demokrati og spiller en stærk rolle i verden.

Gennemførelsen af denne politiske dagsorden afhænger af en kompetent, innovativ og modstandsdygtig offentlig forvaltning af høj kvalitet på alle niveauer i medlemsstaterne. De offentlige forvaltninger omsætter EU's politikker og lovgivning til veludformede, stedbaserede, evidensbaserede, digitaliseringsparate og fremtidssikrede nationale foranstaltninger. De udformer og gennemfører politik, der er afgørende for at opnå klimaneutralitet og 2030-dagsordenen for bæredygtig udvikling. De spiller en central rolle med hensyn til at gøre EU klar til den digitale tidsalder ved at sikre problemfrie, sikre og interoperable digitale offentlige tjenester til et fuldt fungerende indre marked, sikre udbredelsen af digitale færdigheder i hele samfundet, fremme indførelsen af nye teknologier og styrke ansvarligheden og det offentlige tilsyn med anvendelsen heraf. Den offentlige forvaltning, den private sektor, arbejdsmarkedets parter og uddannelsesinstitutionerne former arbejdsstyrkens og erhvervslivets konkurrenceevne ved at fremme fremtidens færdigheder³.

De offentlige forvaltninger på centralt, regionalt og lokalt plan er ansvarlige for at sikre en sund og bæredygtig forvaltning af EU-budgettet og de nationale budgetter. De indsamler offentlige midler og indtægter og gennemfører direkte omkring en tredjedel af EU-budgettet, herunder samhørighedsfonde, Next Generation EU og det centrale element, genopretnings- og resiliensfaciliteten. De offentlige forvaltninger er afgørende for udformningen og gennemførelsen af reformer og investeringer inden for rammerne af de nationale genopretnings- og resiliensplaner samt regionale udviklingsstrategier, der understøtter en effektiv anvendelse af samhørighedsfondene. De offentlige forvaltninger forvalter den offentlige sektor, som tegner sig for 51,5 % af EU's BNP⁴, beskæftiger ca. 21 % af EU's arbejdsstyrke⁵, tegner sig for 19,8 % af EU's samlede bruttoværditilvækst⁶, og som hvert år et skaber marked til en værdi af ca. 670 mia. EUR gennem kontrakter om offentlige bygge- og anlægsarbejder og leverancer⁷.

¹ Europa-Kommissionen, [Strategisk fremsynsrapport 2021](#).

² COM(2023) 168 final om [EU's konkurrenceevne på lang sigt: efter 2030](#).

³ COM(2020) 274 final, [Den europæiske dagsorden for færdigheder med henblik på bæredygtig konkurrenceevne, social retfærdighed og modstandsdygtighed](#).

⁴ Data fra [Eurostat](#) (2021).

⁵ Dette omfatter data fra [EU's arbejdsstyrkeundersøgelse](#) inden for sektorerne offentlig forvaltning, forsvar, lovpligtig socialsikring, uddannelse og sundhed (2022).

⁶ Data fra [Eurostat](#) (2020).

⁷ Dette tal henviser til offentlige udbud, der overstiger de specifikke kontraktværdier, der er offentliggjort i supplementet til Den Europæiske Unions Tidende (S-udgaven): https://simap.ted.europa.eu/en_GB/web/simap/european-public-procurement.

De offentlige forvaltninger spiller en central rolle med hensyn til at fremme vækst på tværs af regionerne⁸. Regionale og lokale offentlige institutioner af høj kvalitet er en forudsætning for stedbaserede politikker, regional konkurrenceevne og tiltrækningskraft for investeringer⁹. Dette er vigtigt for at undgå udviklingsfælder, navnlig i mindre udviklede regioner og overgangsregioner.

De offentlige forvaltninger er afgørende for demokratisk regeringsførelse og opretholdelse af retsstatsprincippet. De offentlige forvaltninger skal bevare og forbedre offentlighedens tillid og opretholde demokratiet¹⁰ gennem høje standarder for integritet, gennemsigtighed, ansvarlighed og forebyggelse og bekæmpelse af korruption¹¹. De sikrer deltagelsesbaseret politikudformning, tjenester af høj kvalitet, som er inkluderende og tilgængelige¹², hensigtsmæssige lovgivningsmæssige rammer ved at anvende den bedste tilgængelige videnskabelige viden og dokumentation, herunder etisk anvendelse af kunstig intelligens og andre digitale teknologier, og ved at sikre de offentlige finansers bæredygtighed. Velfungerende offentlige forvaltninger tjener både borgernes behov, idet der lægges særlig vægt på de mest sårbare, og virksomhederne ved at fjerne de resterende hindringer, mindske den administrative byrde og uddybe det indre markeds funktion og anvendelsen af dets fire grundlæggende frihedsrettigheder.

Kvalitetsstandarderne i medlemsstaternes offentlige forvaltninger er også et referencepunkt for udvidelseslandene, som tilpasser deres lovgivning og praksis til EU's, og som står over for lignende udfordringer, f.eks. den dobbelte omstilling og demografiske forandringer. God offentlig forvaltning er lige som retsstatsprincippet allerede et "grundlæggende" tiltrædelseskraav.

Regeringernes effektivitet i hele EU bør forbedres¹³. Det lykkedes de offentlige forvaltninger generelt at opretholde kritiske funktioner under covid-19-krisen¹⁴, men sidstnævnte gjorde manglerne i det digitale beredskab tydeligere, uoverensstemmelser i den strategiske planlægning og krisestyringskapaciteten. Der er fortsat betydelige forskelle med hensyn til kvaliteten af tjenesteydelser og den politiske beslutningstagning i medlemsstaterne¹⁵. Gennem det europæiske semester, navnlig i landerapporternes særlige bilag om offentlig forvaltning, har Kommissionen i stigende grad fokuseret på kvaliteten af den offentlige forvaltning.

En bedre gennemførelse af EU's politik og bedre administrative resultater kunne spare EU's skatteydere og virksomheder milliarder af euro hvert år. Medlemsstaterne kunne spare 64,2 mia. EUR om året ved at forbedre deres administrative resultater. Virksomhederne kunne spare 2,2 mia. EUR om året på EU-plan, hvis de administrative procedurer og omkostninger ved at etablere en virksomhed blev tilpasset procedurerne i de medlemsstater, der klarer sig bedst¹⁶. I en

⁸ Europa-Kommissionen, [Ottende rapport om økonomisk, social og territorial samhørighed](#).

⁹ COM(2023) 32 final om [udnyttelse af talent i Europas regioner](#).

¹⁰ [Handlingsplan for europæisk demokrati](#).

¹¹ [Antikorruptionspakke](#).

¹² Eksempelvis gennem kvikskranker for godkendelse af projekter vedrørende vedvarende energi og CO₂-neutrale projekter. COM(2023) 62 final om [en industriplan for den grønne pagt til den CO₂-neutrale tidsalder](#).

¹³ Verdensbankens Government Effectiveness Index.

¹⁴ OECD (2023), [More resilient public administrations after COVID-19](#). Rapport fra projektet om teknisk støtteinstrument om "styrkelse af de offentlige forvaltningers modstandsdygtighed efter covid-19-krisen med CAF 2020".

¹⁵ EU's resultatattavle for det indre marked, EU's indeks for den digitale økonomi og det digitale samfund, OECD Regulatory Policy Outlook.

¹⁶ Europa-Kommissionen, Rapport om omkostningerne ved utilstrækkelig offentlig forvaltning. Offentliggøres i den nærmeste fremtid.

nylig Eurobarometerundersøgelse¹⁷ gav europæerne udtryk for deres forventning om, at de offentlige forvaltninger bliver mindre bureaukratiske (48 %), hurtigere til at levere tjenester (47 %) og mere gennemsigtige og tættere på borgerne. De ser også Kommissionen som en katalysator for bedre kriserespons og en vigtig formidler af samarbejde og udveksling af viden for at gøre de offentlige forvaltninger mere effektive.

De offentlige forvaltninger er nødt til at foregribe ændringer ud over at reagere på dem¹⁸. Med henblik herpå skal de styrke deres evne til at planlægge på tværs af ministerier og myndigheder, tilpasse deres arbejdsmetoder til den hurtige teknologiske udvikling og løbende gennemgå og innovere den politiske beslutningstagning¹⁹ og leveringen af borgerorienterede tjenester. Samtidig bør de offentlige forvaltninger ud over den igangværende strategiske planlægning inden for rammerne af det flerårige budget eller programmeringen af EU's struktur- og samhørighedsfonde fremme fremadrettede aktiviteter og kapacitet såsom strategisk fremsynethed i samarbejde med den akademiske verden, forskere og særlige tænketanke.

De offentlige forvaltninger støder på voksende vanskeligheder med at sikre en professionel og stabil arbejdsstyrke²⁰. Kun én ud af syv europæere ser den offentlige forvaltning som en attraktiv arbejdsgiver²¹. De regionale og lokale forvaltninger i mindre udviklede og befolkede regioner står over for endnu flere hindringer i forbindelse med at tiltrække talenter. Demografiske data viser, at befolkningens aldring i flere medlemsstater vil medføre store pensionsbølger i den offentlige forvaltning i løbet af de næste 10 år. Med specifikke krav og lange rekrutteringstider er de offentlige forvaltninger udsat for alvorlige risici med hensyn til at sikre kontinuitet, stabilitet, fleksibilitet og gode resultater. Voksenuddannelse er lav i nogle medlemsstater, hvilket begrænser den pulje af færdigheder, som forvaltningerne kan trække på²². Desuden har outsourcingekspertise tendens til at reducere de offentlige forvaltnings evne til at lære og opbygge erfaringer med henblik på at forvalte mere komplekse opgaver.

I erkendelse af ovennævnte udfordringer har Kommissionen indført en række værktøjer til at støtte den administrative omstilling i medlemsstaterne²³. Genopretnings- og resiliensfaciliteten støtter en række reformer og investeringer, der skal forbedre kvaliteten og tilgængeligheden af offentlige tjenester på alle niveauer²⁴. Med instrumentet for teknisk støtte (TSI)²⁵ ydes der ekspertise i forbindelse med udformning og gennemførelse af en lang række reformer. Desuden hjælper Kommissionen medlemsstaterne gennem landeanalyser og tematiske analyser, kapacitetsopbygning, vejledning og fremme af peerudveksling²⁶. Kommissionens

¹⁷ Særlig Eurobarometerundersøgelse 523 [Forståelse af europæernes syn på reformbehov](#) (april 2023).

OECD's [observatorium for innovation i den offentlige sektor \(OPSI\)](#) under Horisont Europa¹⁸ yder vejledning og skræddersyet rådgivning om, hvordan regeringer kan støtte innovation, herunder foregribende innovationstilgange.

¹⁹ Europa-Kommissionen, SWD (2022) 346, [Supporting and connecting policymaking in the Member States with scientific research](#).

²⁰ OECD (2023), [Strengthening the attractiveness of the public service in France: Towards a territorial approach](#).

²¹ Se fodnote 17 (Eurobarometer).

²² Fokusråd for det europæiske uddannelsesområde. [Rådets resolution 2021/C 66/01 om en strategiramme for det europæiske uddannelsessamarbejde på og uden for det europæiske uddannelsesområde \(2021-2030\)](#).

²³ Europa-Parlamentet (2016), [Public Sector Reform: How the EU budget is used to encourage it](#).

²⁴ [Resultattavle for genopretning og resiliens](#).

²⁵ [Europa-Parlamentets og Rådets forordning \(EU\) 2021/240 af 10. februar 2021 om oprettelse af et instrument for teknisk støtte](#).

²⁶ Europa-Kommissionen (2021) 101, [Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future](#).

instrument for teknisk bistand og informationsudveksling²⁷ udvidede sin støtte til medlemsstaternes offentlige forvaltninger til anvendelse og håndhævelse af EU-lovgivningen samt til udveksling af god praksis i EU.

Kommissionen har et **løbende samarbejde med peer-forvaltninger**, navnlig gennem to komplementære netværk, nemlig ekspertgruppen om offentlig forvaltning²⁸ og netværket af europæiske offentlige forvaltninger (EUPAN)²⁹, der har til formål at **udveksle viden og praksis**. Dette samarbejde blev styrket gennem regelmæssige møder i ekspertgruppen og hyppigere uformelle ministermøder, som førte til konklusioner om de fælles udfordringer, som de offentlige forvaltninger står over for, navnlig konklusionerne fra det uformelle ministermøde i Lissabon³⁰ og Strasbourg-erklæringen³¹. Udvekslingerne omhandler flere centrale områder såsom at øge de offentlige forvaltnings generelle tiltrækningskraft og modernisere deres profilering som moderne arbejdsgivere, digital og grøn omstilling, kapacitetsudvikling i den offentlige forvaltning på alle niveauer eller fremme af synergier mellem projekter, der gennemføres under TSI, genopretnings- og resiliensfaciliteten og andre EU-programmer eller nationalt finansierede programmer.

Støtte fra genopretnings- og resiliensfaciliteten til reformer og investeringer i den offentlige forvaltning

Moderniseringen af den offentlige forvaltning indtager en fremtrædende plads i flere genopretnings- og resiliensplaner med et anslået budget på 1,8 mia. EUR. Flagskibsreformer og investeringer vedrører bl.a. digitalisering af den offentlige forvaltning, cybersikkerhed (Bulgarien, Tjekkiet, Spanien, Frankrig, Grækenland, Italien, Litauen, Polen, Rumænien, Slovenien og Slovakiet), retssystemer og kvaliteten af lovgivningsprocessen (Bulgarien, Grækenland, Spanien, Cypern, Tjekkiet, Kroatien, Letland, Italien, Malta, Slovakiet, Rumænien, Slovenien), bekæmpelsen af korruption og beskyttelse af whistleblowere (Estland, Grækenland, Cypern, Kroatien, Spanien, Finland, Luxembourg, Letland, Rumænien, Slovakiet).

Erfaringerne fra EU-programmer, herunder TSI, samt førnævnte konklusioner fra de uformelle ministermøder under EUPAN viser medlemsstaternes interesse i et bredere og dybere samarbejde indbyrdes og med Kommissionen. Kommissionen fremlægger derfor i denne meddelelse en række tiltag (herefter "ComPact") for bedre at hjælpe medlemsstaternes forvaltninger med at blive klar til de nuværende reformbehov og til at forudsige fremtidige tendenser på grundlag af et sæt fælles principper for den offentlige forvaltning.

Styrkelse af det europæiske administrative rum

På trods af en bred vifte af institutionelle strukturer og retstraditioner deler medlemsstaternes

²⁷ [TAIEX](#).

²⁸ Europa-Kommissionen, C (2021) 9535 final, [Oprettelse af ekspertgruppen vedrørende offentlig forvaltning og forvaltning](#).

²⁹ [EUPAN – netværket for europæisk offentlig forvaltning](#).

³⁰ [Uformelt møde mellem EU's ministre for offentlig forvaltning \(2021\)](#).

³¹ [Strasbourg-erklæringen om europæiske offentlige forvaltnings fælles værdier og udfordringer \(2022\)](#).

offentlige forvaltninger et sæt værdier, opgaver og forståelse af god forvaltning³², der udgør et **europæisk administrativt rum**³³.

Kvaliteten af den offentlige forvaltning er baseret på **et fælles sæt overordnede principper**³⁴:

- Strategisk vision og lederskab, der sikrer kapacitet, modstandsdygtighed og fortsat tillid i offentligheden.
- Sammenhængende, foregribende, evidensbaseret, deltagerorienteret, digitaliseringsparat og inkluderende politikudformning.
- En upartisk, professionel, meritbaseret, samarbejdsbaseret og effektiv offentlig forvaltning med gode arbejdsvilkår.
- Innovative, menneskecentrerede og tilgængelige offentlige tjenester af høj kvalitet
- Nærhed, koordinering, ansvarlighed, åbenhed i den offentlige forvaltning, integritet og tilsyn med administrative processer.
- Sunde og holdbare offentlige finanser understøttet af integrerede og omfattende periodiseringsbaserede offentlige regnskabssystemer.

Med ComPact vil Kommissionen styrke det europæiske administrative rum ved at fremme disse principper og øge sin støtte til moderniseringen af medlemsstaternes forvaltninger. ComPact respekterer og berører ikke medlemsstaternes kompetencer og særlige karakteristika. Tiltagene finansieres inden for rammerne af de eksisterende EU-finansieringsmekanismer og gennem eksisterende samarbejdsnetværk. ComPact vil gøre bedst mulig brug af den erfaring, der allerede er opnået gennem EU-programmer, herunder TSI, samt de eksisterende udvekslinger inden for rammerne af Kommissionens ekspertgruppe for offentlig forvaltning og governance og EUPAN, og vil give forvaltninger på alle niveauer i medlemsstaterne nye og forbedrede muligheder for at samarbejde og lære af hinanden. ComPact uddyber også Kommissionens erfaringer ved anvendelsen af dens strategier for menneskelige ressourcer, digitalisering og forgrønnelse³⁵.

ComPact er en reaktion på opfordringer fra medlemsstaterne³⁶, Europa-Parlamentet³⁷ og Regionsudvalget³⁸ til Kommissionen om at fremme samarbejde og politisk dialog samt hjælpe med at forbedre kapaciteten og kvaliteten af de offentlige forvaltninger på centralt, regionalt og lokalt plan i Europa.

³² Undersøgelse foretaget af den svenske myndighed for offentlig forvaltning gennemført inden for EUPAN (2023), [Good administration in European countries](#).

³³ Udtryk, der anvendes til at beskrive en stigende konvergens mellem medlemsstaternes administrative praksis baseret på fælles værdier og principper i retning af fælles standarder og tilgange til drift.

³⁴ Baseret på principperne for offentlig forvaltning, [SIGMA](#) (samarbejde mellem EU og OECD). En revideret version kommer i 2023.

³⁵ Europa-Kommissionen, C(2022) 2229 final, [En ny strategi for menneskelige ressourcer for Kommissionen](#), C(2022) 4388 final, [Kommissionens digitale strategi](#), C (2022) 2230 final, [Forgrønnelse af Kommissionen](#).

³⁶ Se fodnote 31 (Strasbourg-erklæringen).

³⁷ Europa-Parlamentet (2019), [Beslutning om vurdering af, hvordan EU-budgettet anvendes til reform af den offentlige sektor](#).

³⁸ Regionsudvalget (2019), [Forbedring af de lokale og regionale myndigheders administrative kapacitet til at styrke investeringer og strukturreformer i 2021-2027](#).

ComPact vil også hjælpe EU's udvidelseslande på deres vej mod at opbygge bedre offentlige forvaltninger ved at give dem mulighed for at øge deres deltagelse i peerudveksling og læring. Dette kan også ske ved at lette udvidelseslandenes adgang til TSI.

Hurtigere integration: Udvidelseslandenes deltagelse som observatører i TSI-projekter

Udvikling af en professionel og velfungerende offentlig forvaltning er et af de grundlæggende principper for EU-tiltrædelse. I forbindelse med et initiativ om "hurtigere integration" kan EU-udvidelseskandidaterne nu deltage i flere af medlemsstaters projekter for sammen at tackle fælles problemer. Albanien deltager f.eks. som observatør i et projekt med Portugal, Spanien og Nederlandene om forvaltning af bedre *aktivt medborgerskab og nye teknologier*. Bosnien-Hercegovina og Moldova er observatører i et projekt med Estland om *strategisk og bæredygtig politik for offentlige indkøb*.

ComPact består af tre søjler:

- **Søjle 1: Dagsordenen for færdigheder i den offentlige forvaltning**

Fremme administrativt samarbejde mellem offentlige forvaltninger på alle niveauer for at hjælpe dem med at udvikle deres arbejdsstyrke til nuværende og fremtidige udfordringer.

- **Søjle 2: Kapacitet til Europas digitale årti**

Styrke de offentlige forvaltningers kapacitet til deres digitale omstilling.

- **Søjle 3: Kapacitet til at lede den grønne omstilling**

Styrke de offentlige forvaltningers kapacitet til at lede den grønne omstilling og opbygge modstandsdygtighed.

Søjle 1: Dagsordenen for færdigheder i den offentlige forvaltning

Arbejdsmarkedet gennemgår strukturelle forandringer, navnlig som følge af demografiske forandringer³⁹ og den dobbelte omstilling. På denne baggrund står de offentlige forvaltninger over for en stærk konkurrence om talent, navnlig på områder, der kræver nye færdigheder, viden og kompetencer. Digital omstilling kræver også en betydelig forøgelse af embedsmænds deltagelse i voksenuddannelsesaktiviteter⁴⁰ samt nytænkning af arbejdsprocesser for at udnytte potentialet i automatisering, data og interoperabilitet. Det bør føre til overvejelser om nye former for samarbejde med den private sektor, navnlig med nystartede virksomheder og SMV'er⁴¹. At lede den grønne omstilling kræver en tværfaglig tilgang til politikudformning, stærk koordinerings- og planlægningskapacitet på tværs af alle niveauer af den offentlige forvaltning og stærke kommunikationsfærdigheder. Disse ændrede behov og krav til arbejdsstyrken samt udviklingen på arbejdspladsen kræver målrettede tiltag for at skabe et attraktivt arbejdsmiljø. Dialogen med arbejdsmarkedets parter, både på centralt og regionalt plan, bidrager til at skabe et gunstigt miljø for at tackle disse forskellige udfordringer.

³⁹ Europa-Kommissionen, COM(2023) 577 final, [Demografiske ændringer i Europa: Et værktøj til handling](#).

⁴⁰ Eurostat, [arbejdsstyrkeundersøgelse 2021](#).

⁴¹ Se f.eks. den [europæiske GovTech-platform](#).

Dagsordenen for færdigheder i den offentlige forvaltning vil støtte medlemsstaterne i deres bestrebelse på at opbygge modstandsdygtige, attraktive, gennemsigtige og højtydende offentlige forvaltninger ved at udstyre dem med en bred vifte af værktøjer til at opkvalificere og omskole deres arbejdsstyrke. Den vil supplere de foranstaltninger, der er blevet gennemført under genopretnings- og resiliensplanerne, hvor digitaliseringen af offentlige tjenester ofte ledsages af digital opkvalificering, herunder for at forbedre færdighederne inden for dataanalyse, kunstig intelligens og cybersikkerhed. Nogle genopretnings- og resiliensplaner indeholder reformer, der har til formål at oprette kompetencecentre for embedsmænd og forbedre forvaltningen af menneskelige ressourcer i offentlige forvaltninger.

Tiltagene under denne søjle er forenelige med og bidrager til gennemførelsen af EU's dagsorden for færdigheder og tiltagene under det europæiske år for færdigheder. De kan bidrage til at nå EU's overordnede 2030-mål om, at mindst 60 % af alle voksne skal deltage i uddannelse hvert år, og til at nå de nationale mål⁴². Tiltagene under denne søjle vil primært blive gennemført gennem TSI. Kommissionen vil også udnytte samarbejdet med peer-forvaltninger i ekspertgruppen for offentlig forvaltning og forvaltning og EUPAN-netværket, netværket af direktører for institutter og skoler for offentlig forvaltning (DISPA) og Den Europæiske Forvaltningsskole. Andre relevante netværk og organer på EU-niveau internationalt niveau vil også blive inddraget.

1. PACE (Public Administration Cooperation Exchange) - Udveksling af samarbejde mellem offentlige forvaltninger

Medlemsstaterne har efterlyst "øget mobilitet for embedsmænd i Europa"⁴³ og tilskyndet til samarbejde mellem forvaltninger og etablering af praksisfællesskaber. Flere EU-instrumenter støtter allerede udveksling af erfaringer og gensidig læring⁴⁴.

For yderligere at fremme udvekslingen af erfaringer og af viden og god praksis mellem medlemsstaternes offentlige forvaltninger er Kommissionen parat til at øge og styrke sin støtte til PACE. PACE bygger på positive erfaringer, dvs. et pilotudvekslingsprogram for mellemledere, der blev oprettet i 2021 af medlemsstaterne og Kommissionen som et resultat af et uformelt EUPAN-ministtermøde under det portugisiske formandskab⁴⁵. Disse udvekslinger vil på et efterspørgselsbaseret grundlag støtte de offentlige forvaltningers specifikke organisatoriske behov, f.eks. gennemførelsen af reformer, udviklingen af politiske initiativer eller indførelsen af nye forvaltningsmetoder. De vil bidrage til at skabe et europæisk fællesskab af embedsmænd.

⁴² [Kommissionen glæder sig over medlemslandenes mål for et mere socialt Europa inden 2030.](#)

⁴³ Se fodnote 31 (Strasbourg-erklæringen).

⁴⁴ I sektorer som told og beskatning ([Common Learning Event Programme](#)), offentlig beskæftigelse ([det europæiske netværk af offentlige arbejdsformidlinger](#)), forvaltning af EFRU, Samhørighedsfonden og Fonden for Retfærdig Omstilling ([REGIO Peer2Peer +](#)), gennemførelse af lovgivningen om det indre marked ([informationssystem for det indre marked](#)), indførelse af datastrategi og AI ([arbejdsgruppe om europæiske digitale innovationsknudepunkter om AI i offentlige forvaltninger](#)), forskning og innovation ([gensidige læringsøvelser om FoI-politikudfordringer](#)), officielle tidender ([Det Europæiske Forum for Officielle Tidender](#)).

⁴⁵ Se fodnote 30 (uformelt møde mellem ministrene for offentlig forvaltning).

Udveksling mellem medlemsstaternes offentlige forvaltninger

Under TSI's PACE-flagskib for 2023⁴⁶ deltager over 300 embedsmænd i mere end 70 planlagte udvekslinger med støtte fra TAIEX. 18 medlemsstater deltager i udvekslingen af erfaringer om nye arbejdsmetoder, gennemførelse af grøn politik, styrket digitalisering i den offentlige forvaltning, strategier og modeller for tiltrækning af talenter og for karriereudvikling, modernisering af deres HR-funktion, fremme af lederskab, organisatorisk læring, etik og bekæmpelse af korruption. Kommissionen støttet og bidrager til vidensdeling og kan deltage som peer-forvaltning⁴⁷. Udvekslingerne bygger på tidligere bilaterale projekter og giver medlemsstaterne mulighed for at udvide samarbejdet og den gensidige læring.

Kommissionen vil:

- Udvide **PACE til et årligt udvekslingsprogram** som en del af TSI. Formålet er med Kommissionens støtte og deltagelse at lette europæiske embedsmænds mobilitet i medlemsstaterne. Med PACE tilvejebringes en fælles operationel ramme og tilstrækkelig finansiering til målrettede udvekslinger, hvor embedsmænd integreres i en anden forvaltning i en bestemt periode. [fra 1. kvartal 2024]

Medlemsstaterne opfordres til at deltage aktivt i PACE og andre EU-værktøjer til peerudveksling ved at prioritere og koordinere behovene, være vært for udvekslinger og give feedback om, hvordan man kan blive bedre. De kan udvide deltagelsen i udvekslinger ved at opfordre embedsmænd til uddannelse i fremmedsprog.

2. Samarbejde om uddannelse og kapacitetsopbygning

Omskoling og opkvalificering er massive opgaver i offentlige forvaltninger i betragtning af de anslåede 9 mio. ansatte i centrale, regionale og lokale forvaltninger i medlemsstaterne og de ca. 41 mio. ansatte i den offentlige sektor i hele EU⁴⁸. Nationale institutter, skoler for den offentlige forvaltning eller særlige uddannelsesinstitutioner spiller i de fleste medlemsstater en central rolle i udviklingen af embedsmænds kompetencer og kapacitet til bedre forvaltning af offentlige politikker. Uddannelse og kapacitetsopbygning udfordres ofte af en kombination af stor konkurrence om finansiering, en stor arbejdsbyrde og begrænsede uddannelsesmuligheder. De mange forskellige nye problemstillinger gør det desuden vanskeligt at dække alle aspekter på nationalt plan. Med styrket samarbejde mellem de nationale myndigheder og Kommissionen samt aktive udvekslinger med internationale partnere om god praksis kan man tackle nogle af disse udfordringer.

EU's tolduddannelsesprogram – opbygning af ekspertise inden for toldforvaltning i fællesskab

Inden for rammerne af tolduddannelsesprogrammet anerkender Kommissionen og medlemsstaterne uddannelsescentrenes ekspertise i specifikke toldspørgsmål i en partnerskabsaftale. Den eller de berørte medlemsstater tilbyder hvert år uddannelse til andre medlemsstater, holder sig ajour om emnet og samarbejder med undervisere og uddannelsesafdelinger fra andre medlemsstater. Siden 2014 er der blevet uddannet ca. 1 000 toldere, og der er blevet afholdt ca. 130 fælles læringsarrangementer.

⁴⁶ [PACE-flagskibet for 2023.](#)

⁴⁷ Gennem sit budget for administrative udgifter.

⁴⁸ Antallet af ansatte i den offentlige forvaltning på centralt, regionalt og lokalt plan anslås på grundlag af nationale rapporter. Dette tal er ikke baseret på en harmoniseret metode for den offentlige forvaltnings anvendelsesområde. Antallet af ansatte i den offentlige sektor beregnes ved hjælp af Eurostat-data fra EU's arbejdsstyrkeundersøgelse (2022).

Gennem fremme af e-læring om emner inden for offentlig forvaltning bliver det muligt for alle embedsmænd i medlemsstaterne at få direkte adgang til uddannelse og læring på egen hånd bliver lettere. Kurser og materialer kan få betydeligt større rækkevidde, hvis de oversættes til EU-sprogene, hvilket også giver mindre forvaltninger bredere adgang.

Kommissionen har allerede udviklet muligheder for e-uddannelse, f.eks. inden for interoperabilitet, digital omstilling, iværksætter, finansielle kompetencer og bæredygtighedskompetencer, læringsnetværk⁴⁹ og praksisfællesskaber⁵⁰.

Kommissionen vil:

- Oprette et **netværk af ekspertisecentre** med henblik på tematisk uddannelse af embedsmænd i hele EU. Netværket vil skabe et fælles uddannelseskatalog og gennem ekspertisecentrene i medlemsstaterne tilbyde embedsmænd uddannelse om specifikke emner såsom told, retsstatsprincippet, forebyggelse af korruption og integritet, grøn omstilling, innovative offentlige udbud, anvendelse af videnskabelig dokumentation i politikudformning eller kunstig intelligens. Denne model vil bidrage til at skabe et større katalog af uddannelse af høj kvalitet til de offentlige forvaltninger i hele EU, og den vil bidrage til at gøre uddannelsen finansielt holdbar, samtidig med at effektiviteten af investeringer øges. I den forbindelse vil Kommissionen yderligere støtte nationale uddannelsesorganisationer i at udvikle deres **kapacitet til at vurdere uddannelsesbehovet og styrke deres uddannelsespolitikker** for embedsmænd. [fra 1. kvartal 2024]
- Skabe et **EU-program for ledere inden for offentlig forvaltning med fokus på topledere** i medlemsstaternes offentlige forvaltninger. En EU-dækkende tilgang, der omfatter udformning af fælles læseplaner, gensidige læringsøvelser og udveksling af god praksis, vil klæde lederne bedre på til at imødegå kompleksiteten i offentlig ledelse, navnlig da de spiller en afgørende rolle med hensyn til at fremme og gennemføre reformer i den offentlige forvaltning, udnytte talent og fremme innovation. [fra 1. kvartal 2024]
- Udvikle en **afdeling for offentlig forvaltning på platformen EU Academy**⁵¹ med særlige uddannelseskurser og -programmer, der spænder fra horisontale kurser og programmer såsom politikudformning, fælles skabelses- og samtalemeter med henblik på inddragelse af borgerne i planlægning, retsstatsprincippet, forebyggelse af korruption og integritet samt projektförvaltning til mere specialiserede kurser og programmer såsom forvaltning af den grønne omstilling, interoperabilitet eller forvaltning af cybertrusler. E-læringskurser kan suppleres med eksisterende vejlednings- og uddannelsesmateriale udarbejdet af Kommissionen om EU-emner og omfatte links til nationale og internationale kilder. [fra 2. kvartal 2024]

Medlemsstaterne kan supplere denne bredere anvendelse af uddannelsesmuligheder med ressourcer til opkvalificering og kapacitetsopbygning inden for rammerne af samhørighedspolitikken.

⁴⁹ Såsom [EU-vidensnetværket om civilbeskyttelse](#).

⁵⁰ Såsom [platformen for offentlige indkøbere](#).

⁵¹ [EU-akademiet](#).

3. Samarbejde for administrativ kapacitet på regionalt og lokalt plan

De regionale og lokale offentlige forvaltninger er tættest på borgerne og spiller en afgørende rolle i leveringen af nærtjenester. De gennemfører 70 % af al EU-lovgivning, 90 % af klimatilpasningspolitikkerne og 65 % af målene for bæredygtig udvikling⁵². De er drivkraften bag den offentlige innovationsdagsorden, planlægger og gennemfører investeringer ved hjælp af EU-midler gennem stedbaserede løsninger, og de går forrest med hensyn til klimaændringernes konsekvenser, krisestyring og social samhørighed. De er også tættest på de lokale behov og bekymringer med hensyn til miljøbeskyttelse, boliger, mobilitet, kultur og uddannelse⁵³.

De regionale og lokale offentlige forvaltninger deler de fleste af de centrale offentlige forvaltningers udfordringer, men har også deres egne særlige kendetegn. De fleste lokale forvaltninger er relativt små, har ofte ikke tilstrækkelige ressourcer og mangler eksperter⁵⁴. En række ansvarsområder kræver direkte kontakt med mennesker. Der er en tendens til, at den erhvervmæssige mobilitet og adgangen til uddannelse og viden er relativt begrænset, karrieren er ofte længere, og puljen af færdigheder afhænger af det generelle niveau for lokal udvikling og økonomisk aktivitet. På baggrund af disse begrænsninger samt de forskellige socioøkonomiske og geografiske sammenhænge har de regionale og lokale forvaltninger brug for støtte til at udarbejde politikker, der skræddersys til de særlige lokale forhold, samt udforme strategier på det rette territoriale plan til at tackle komplekse spørgsmål såsom samspillet mellem by og land, tilladelser, grønne indkøb, innovation og andre drivende faktorer i en afbalanceret lokal udvikling. Medlemsstaternes offentlige forvaltningers begrænsede kapacitet og kompetencer på regionalt og lokalt plan kan også hindre den effektive anvendelse af tilgængelig finansiering, herunder den finansiering, der stilles til rådighed under samhørighedspolitikken.

Kommissionen vil:

- Fortsætte med at **udvide regionale og lokale organers adgang til TSI** på et efterspørgselsdrevet grundlag, herunder gennem initiativer som TSI-flagskibet "Overvindelse af hindringer for regional udvikling"⁵⁵. [fra 4. kvartal 2023]
- Afholdelse af en årlig **dag for lokal offentlig forvaltning** i forbindelse med den europæiske uge for regioner og byer i samarbejde med Kommissionen. Arrangementet vil give de regionale og lokale forvaltninger mulighed for at drøfte deres specifikke forvaltningsmæssige udfordringer. Regionsudvalget og EU's paraplyorganisationer for regionale og lokale forvaltninger vil blive inddraget i debatten og den gensidige læring. Ved arrangementet identificeres specifikke og praktiske måder for Kommissionen at støtte de regionale og lokale forvaltninger i deres moderniseringsbestrebelse og kapacitetsopbygning. Derudover vil Kommissionen undersøge yderligere muligheder for

⁵² Det Europæiske Regionsudvalgs resolution - [Den grønne pagt i partnerskab med de lokale og regionale myndigheder \(2020/C 79/01\)](#).

⁵³ EU's lokale myndigheders udgifter i disse sektorer udgjorde i 2021 henholdsvis 71 % (miljøbeskyttelse), 70 % (boliger og faciliteter i lokalsamfundet), 53 % (fritid, kultur og religion) og 36 % (uddannelse) af de samlede offentlige udgifter.

⁵⁴ 69 % af kommunerne rapporterede, at de lider under mangel på eksperter med miljø- og klimavurderingskompetencer og ekspertise inden for teknik og ingeniørarbejde. [EIB's undersøgelse af kommuner 2022-2023](#).

⁵⁵ [TSI-flagskibet for 2024 - Overvindelse af hindringer for regional udvikling](#).

at lette oprettelsen af konsortier og partnerskaber mellem lokale myndigheder, der kan samle de kompetencer, der er nødvendige for at håndtere store projekter. [fra 3. kvartal 2024]

- Uddybe sin forskning i begrænsningerne og mulighederne i de regionale og lokale forvaltningers administrative kapacitet og gennemføre **målrettede undersøgelser og rundspørger**, som vil danne grundlag for de næste udgaver af samhørighedsrapporten. [fra 3. kvartal 2024]

4. Værktøjer til forvaltning af personale i den offentlige forvaltning

For at sikre en stabil kapacitet og professionalisme er de offentlige forvaltninger nødt til at forudse, hvordan deres arbejdsstyrke vil udvikle sig på længere sigt, og hvilke færdigheder de vil have brug for. Planlægning af arbejdsstyrken, systematisk analyse af HR-data og foregribelse af jobprofiler anvendes dog stadig i relativt begrænset omfang. Et referencekatalog over kompetencerammer, "kernekompetencepasset", vil være en hjælp til at imødekomme disse behov og forbedre rekrutterings- og karriereudviklingsstrategier.

"Passet" vil blive baseret på eksisterende kompetencerammer på EU-niveau og nationalt niveau⁵⁶, såsom politikudformning, forvaltning af midler, offentlige udbud, beskatning, told, interoperabilitet i den offentlige sektor og projektförvaltning. Det vil blive udvidet til at omfatte nye områder⁵⁷ såsom digitale færdigheder, iværksætterfærdigheder, lederevner, forvaltning af investeringer samt innovation.

Kompetencemodellen for politikudformning "Innovativ politikudformning"

Denne kompetenceramme er udarbejdet af Kommissionen og omfatter tværgående kompetencer, der er relevante for de politiske beslutningstagere i hele den politiske cyklus. Den har et fremtidsorienteret perspektiv for forskellige roller i den politiske beslutningsproces. De 36 kompetencer er opdelt i 7 klynger: rådgive det politiske niveau, innovere, arbejde med evidens, have fremtidsforståelse, føre dialog med borgere og interessenter, samarbejde og kommunikere. Denne ramme supplerer rammen for forskere ("Science for policy"), hvis kompetencer er opdelt i 5 klynger: forståelse af politik, deltagelse i politikudformning, kommunikation, dialog med borgere og interessenter samt samarbejde.

På grundlag af de eksisterende kompetencerammer har Kommissionen udviklet en række værktøjer til at vurdere de nødvendige færdigheder inden for forskellige kompetenceområder og vil undersøge medlemsstaternes behov for denne slags værktøjer.

Derudover har de offentlige forvaltninger brug for data og tematiske oplysninger for bedre at kunne danne grundlag for deres uddannelsesbehov og kompetenceudvikling. Sammenlignelige data om offentlig forvaltning er stadig relativt begrænsede.

Kommissionen vil:

- Udvikle et "**kernekompetencepas**", der kan anvendes i forbindelse med job og roller i offentlige forvaltninger, herunder lederevner. "Passet" vil hjælpe de offentlige

⁵⁶ I tilsvarende rækkefølge: [Kompetencerammer for politiske beslutningstagere og forskere](#), [EU's kompetenceramme for forvaltning og gennemførelse af EFRU og samhørighedsfonden](#), [EU's kompetenceramme for offentlige indkøbere](#), [EU's kompetenceramme for beskatning](#), [EU's kompetenceramme for told](#), [interoperabilitet i den offentlige sektor](#), og [projektförvaltningsmetode](#).

⁵⁷ Under hensyntagen til [den digitale kompetenceramme for borgere](#), [den europæiske kompetenceramme for iværksætterkultur](#) og [EU's kompetenceramme for bæredygtighed](#).

forvaltninger med at udforme moderne og avancerede strategier med henblik på at udvikle deres personaleressourcer, forberede sig på fremtidige kompetencebehov og hjælpe embedsmænd til øget mobilitet inden for EU. [fra 1. kvartal 2024]

- Støtte medlemsstaterne i **moderniseringen af deres HR-politikker** med vejledning og afprøvning af overførslen af kompetencerammer og HR-værktøjer (f.eks. for at identificere kompetencekløfter i deres arbejdsstyrke) til deres organisatoriske sammenhæng. [fra 1. kvartal 2024]
- Opdatere og udvide **værktøjskassen for kvaliteten af den offentlige forvaltning**⁵⁸ for at guide moderniseringen af de offentlige forvaltninger. [fra 1. kvartal 2024]
- Udvikle **metoder til relevante indikatorer for offentlig forvaltning**, bidrage til at forbedre eksisterende værktøjer til dataproduktion, **gennemføre undersøgelser på tværs af EU** om relevante emner såsom den offentlige forvaltnings tiltrækningskraft, følgerne af de demografiske forandringer og fremtidens job i den offentlige forvaltning. Den vil på en **offentlig forvaltningsportal** fremme en bred vifte af data og oplysninger om status og resultater for de offentlige forvaltninger i hele EU. [fra 1. kvartal 2024]

Søjle 2: Kapacitet til Europas digitale årti

Det digitale årti fastsætter mål om, at 100 % af de centrale offentlige tjenester senest i 2030 skal være tilgængelige online for personer og virksomheder, hvilket vil give alle adgang til deres patientjournaler online og til en sikker metode til elektronisk identifikation (eID), der er anerkendt i hele EU, samtidig med at der tages hensyn til behovene hos personer, som ikke har fuld adgang til digitale tjenester eller har begrænset kapacitet. Digitalisering af administrative procedurer, deltagelse i teknisk forberedelse til en europæisk digital ID-tegnebog senest i 2026, mere elektronisk udveksling af dokumentation og oplysninger⁵⁹ for at levere brugercentrerede digitale offentlige tjenester og forbedring af personalets digitale færdigheder er vigtige forudsætninger for, at offentlige forvaltninger kan nå deres mål. De offentlige forvaltninger kan generere effektivitetsgevinster på mellem 439 mio. EUR og 1,3 mia. EUR om året ved at øge brugen af digitale offentlige tjenester med op til 80 % inden 2030⁶⁰. Forbedring af interoperabiliteten mellem digitale offentlige tjenester på tværs af grænserne kan føre til effektivitetsgevinster på op til 6,3 mio. EUR for privatpersoner og mellem 5,7 og 19,2 mia. EUR for virksomheder⁶¹. Målene for det digitale årti guider offentlige forvaltninger gennem deres egen digitale omstilling og støtter deres tilpasning til teknologiske ændringer.

Den hurtige udvikling af digitale teknologier og anvendelsen heraf kræver en aktiv tilpasning af de retlige rammer⁶²: fra anvendelsen af digitale værktøjer til datatilgængelighed og

⁵⁸ [Værktøjskassen til kvalitetssikring i den offentlige forvaltning \(2017-udgaven\)](#)

⁵⁹ [Kommissionens gennemførelsesforordning \(EU\) 2022/1463 om fastsættelse af tekniske og operationelle specifikationer for det tekniske system til grænseoverskridende elektronisk udveksling af dokumentation og anvendelse af engangsprincippet.](#)

⁶⁰ Se fodnote 16 (Rapport om omkostningerne ved en utilstrækkelig offentlig forvaltning).

⁶¹ Europa-Kommissionen, SWD (2022) 721, [Impact Assessment Report for the Interoperable Europe Act proposal.](#)

⁶² Den digitalt relaterede lovgivningsmæssige ramme omfatter den foreslåede [dataforordning](#), [direktivet om åbne data](#) og de relaterede [gennemførelsesforordningen om datasæt af høj værdi](#), [datastyringsforordningen](#), den foreslåede [forordning om kunstig intelligens](#), den foreslåede [forordning om et interoperabelt Europa](#), [forordningen om digitale markeder](#), og [forordningen om digitale tjenester](#).

udveksling, til interoperabilitet, og etisk anvendelse af kunstig intelligens og andre digitale teknologier. Ud over digital opkvalificering og omskoling er de offentlige forvaltninger nødt til at tage interoperabilitet til sig, udnytte den øgede tilgængelighed af store mængder data, digitalisere de administrative procedurer og gøre sig klar til kunstig intelligens. De bør også styrke deres samarbejde om digital forvaltning i EU med henblik på at dele og i fællesskab udvikle løsninger, undgå fragmentering, samle databehandlingsressourcer og forbedre datadelingen. Dette vil mindske den digitale kløft, da de offentlige tjenester bliver mere inkluderende og tilgængelige for alle.

Tiltagene under denne søjle vil primært blive gennemført gennem TSI og andre EU-finansieringsmekanismer såsom programmet for et digitalt Europa, programmet for det indre marked og Connecting Europe-faciliteten 2.

5. En fremtidssikret digital offentlig forvaltning

De offentlige forvaltninger er nødt til at indføre digitale teknologier og samtidig ændre den måde, de arbejder på. De forventes at levere tjenester til borgere, virksomheder og deres eget personale på en problemfri og brugervenlig måde. Dette indebærer ofte en dybtgående (digital) omstilling for at ændre de nuværende processer eller politikker, forenkle borgernes dagligdag og forbedre erhvervs klimaet ved at mindske bureaukratiet.

Gennem håndhævelsen af EU's digitale lovgivning kan offentlige forvaltninger samarbejde mere effektivt, tilpasse deres indsats til EU-dækkende mål og etablere mere modstandsdygtige og bæredygtige digitale datainfrastrukturer og -tjenester. EU-lovgivningen fastlægger rammen for effektiv og sikker dataudveksling og interoperabilitet mellem offentlige forvaltninger. En struktureret samarbejds mekanisme mellem medlemsstaternes kontorer for digital omstilling, normalt IT-cheferne, er afgørende for interoperabiliteten i den offentlige sektor i EU. Dette fremmer fælles innovationsprojekter, giver mulighed for genanvendelse af afprøvede teknologier og reducerer investeringsomkostninger og -risici, hvilket muliggør en hurtigere og sikrere udrulning af digitale offentlige tjenester via internettet⁶³. I henhold til NIS 2-direktivet⁶⁴ skal offentlige forvaltninger desuden træffe passende og forholdsmæssige cybersikkerhedsforanstaltninger og sikre en sikker levering af deres tjenester. I 2023 blev der afsat 30 mio. EUR i programmet for et digitalt Europa til at støtte gennemførelsen af EU-lovgivningen om cybersikkerhed og nationale strategier for cybersikkerhed.

Kommissionen overvåger indvirkningen af den digitale omstilling på den offentlige forvaltning i hele EU ved at indsamle og analysere data fra eksisterende eller nye overvågningsmekanismer⁶⁵ og ved at dele resultater og anbefalinger. Den undersøger også konsekvenserne, risiciene og mulighederne ved kunstig intelligens og fremspirende teknologier for offentlige forvaltninger⁶⁶.

⁶³ Europa-Kommissionen, COM(2022) 710 final, [En styrket politik for interoperabilitet i den offentlige sektor](#).

⁶⁴ [Europa-Parlamentets og Rådets direktiv \(EU\) 2022/2555 af 14. december 2022 om foranstaltninger til sikring af et højt fælles cybersikkerhedsniveau i hele Unionen](#).

⁶⁵ Efter det seneste arbejde med at udforme overvågningen af interoperabilitet og digital omstilling og identificere muligheder for at strømline den europæiske overvågning af digitale politikker ved Europa-Kommissionens Fælles Forskningscenter.

⁶⁶ Europa-Kommissionen, Det Fælles Forskningscenter [AI Watch](#). [Det europæiske landskab vedrørende den offentlige sektors anvendelse af kunstig intelligens](#), [Det europæiske landskab vedrørende den offentlige sektors anvendelse af blockchainteknologi](#) og [Næste generation af virtuelle verdener: muligheder, udfordringer og politiske konsekvenser](#).

TSI har allerede støttet 180 reformer af den digitale omstilling i medlemsstaterne for at udvikle strategier for indførelse af nye digitale teknologier, styrke den digitale forvaltning, skabe prototyper eller afprøve nye løsninger. Samtidig støtter genopretnings- og resiliensplanerne de offentlige forvaltnings digitale omstilling, idet 37 % af de digitale udgifter eller 53 mia. EUR er afsat til digitale offentlige tjenester og e-forvaltning. Reformerne har til formål at indføre eller forbedre e-forvaltningsløsninger, såsom indførelse af e-ID, sikre interoperabilitet mellem digitale offentlige platforme samt forbedre dataindsamlingen og -forvaltningen. Investeringerne har til formål at integrere avancerede teknologier i forvaltningsprocesser og styrke cybersikkerheden. De planlagte investeringer i samhørighedspolitikken 2021-2027 til støtte for den digitale omstilling beløber sig til mere end 39 mia. EUR. Dette omfatter de 11,2 mia. EUR, som er afsat til digitale tjenester og digitalisering af virksomheder og offentlige forvaltninger.

Kommissionen støtter også det offentlig-private "GovTech"-samarbejde, der stimulerer innovation i den offentlige sektor og bidrager til at gøre offentlige tjenester mere tilgængelige, inkluderende og effektive. Et videncenter og et virtuelt rum, der viser erfaringer, fremmer udbredelsen af nye teknologier såsom virtuelle verdener og Web 4.0 i den offentlige sektor (den offentlige sektors Tech Watch)⁶⁷. Kommissionen er med til at finansiere AI-test- og forsøgsfaciliteter for intelligente byer og lokalsamfund gennem et femårigt projekt på 40 mio. EUR med fokus på klima, miljø, mobilitet og andre lokale infrastrukturer.

Der kan skabes bedre synergier mellem ydelse af teknisk støtte og de igangværende tiltag til gennemførelse af det digitale årti. Kommissionen derfor fortsat udveksle god praksis og aktivt fremme pilotprojekter og operativ udbredelse under TSI af modeller og prototyper, der er udviklet under forskellige andre EU-programmer (navnlig Horisont 2020 og Horisont Europa, programmet for et digitalt Europa, Justice).

Kommissionen vil:

- Støtte offentlige forvaltninger i at **gennemføre digital og datarelateret lovgivning og øge deres parathed til at integrere AI-teknologier i deres aktiviteter på en sikker og pålidelig måde samt føre tilsyn med AI-teknologier**, styrke cybersikkerheden og udforme og gennemføre offentlige politikker, herunder for at støtte konvergens i praksis for offentlige udbud. [fra 1. kvartal 2024]
- Fremme en **bæredygtig og effektiv anvendelse af fremspirende teknologier i offentlige forvaltninger**, f.eks. gennem udvikling af åbne standarder eller støtte til grænseoverskridende offentlige tjenester ved hjælp af decentraliserede teknologier såsom distributed ledger-teknologier (f.eks. blockchain). [fra 1. kvartal 2024]

Medlemsstaterne opfordres til at udnytte eksisterende og nye muligheder for at øge deres digitale parathed, herunder gennem teknisk støtte og deltagelse i praksisfællesskaber. De opfordres også til at fremme disse muligheder i deres forvaltninger og støtte den sikre integration af kunstig intelligens og andre digitale teknologier i deres aktiviteter. Platformen AI-on-demand vil navnlig støtte industriens og den offentlige sektors anvendelse af pålidelige, etiske og gennemsigtige AI-teknologier. Desuden kan de deltage aktivt i eksisterende og fremtidige europæiske konsortier for digital infrastruktur for nye tendenser og programmer såsom virtuelle verdener, sprogteknologier og CitiVerses.

⁶⁷ Se [JoinUp](#).

6. Rammer, retningslinjer og værktøjer til digital omstilling

EU sigter mod at sikre, at tjenester er tilgængelige for alle uden forskelsbehandling i overensstemmelse med aftalte værdier og principper på det digitale område⁶⁸ såsom engangsprincippet og menneskecentreret AI. Øget interoperabilitet er afgørende i denne henseende, da den muliggør retlig, organisatorisk, semantisk og teknisk harmonisering af grænseoverskridende dataudveksling som anbefalet i den europæiske interoperabilitetsramme. Interoperabilitet er også af afgørende betydning for at fjerne hindringer for det indre marked og levere sammenkoblede digitale offentlige tjenester. Der er udviklet specifikke interoperable løsninger på forskellige områder⁶⁹ såsom told, offentlige udbud eller lovgivning⁷⁰. Desuden har Kommissionen foreslået specifikke tiltag for at forbedre koordineringen af de sociale sikringsordninger gennem yderligere digitalisering⁷¹. Med sin deltagelse i Living-in.EU-bevægelsen opfordrer Kommissionen byer og lokalsamfund til at udvide fælles aftalte, interoperable digitale løsninger for at levere mere velinformerede og innovative tjenester af høj kvalitet til personer og virksomheder.

Bestræbelserne på at opnå interoperabilitet er mangesidede og omfatter sammenkoblingen af relevante infrastrukturer såsom cloudinfrastrukturer, den kommende retlige ramme for digital identitet, fastlæggelse af fælles specifikationer for EU's digitale ID-tegnebøger og dataområderne for den offentlige forvaltning⁷².

Det tekniske system baseret på engangsprincippet

Forordningen om den fælles digitale portal⁷³ udgør den retlige ramme for oprettelsen af fælles europæiske dataområder, hvor offentlige forvaltninger kan udveksle oplysninger på en pålidelig måde. Senest i december 2023 vil Kommissionen og medlemsstaterne oprette et dataområde mellem offentlige myndigheder, kendt som det tekniske system baseret på engangsprincippet. Det vil i væsentlig grad lette og fremskynde de grænseoverskridende administrative procedurer for udveksling af data og dokumenter, der er omfattet af den fælles digitale portal. Det bliver således lettere for personer at studere, flytte, arbejde, gå på pension og for virksomheder og SMV'er at gøre forretninger i hele EU. Systemet vil forbinde offentlige myndigheder i hele EU, så de kan udveksle de officielle dokumenter og data, der er nødvendige for disse administrative procedurer, efter anmodning fra borgerne eller virksomhederne.

Kommissionen vil:

- Støtte leveringen af **fuldt tilgængelige administrative onlinetjenester** ved hjælp af den fælles digitale portal, e-forvaltningsinitiativet til digitalisering af den offentlige forvaltning og den automatiserede udveksling af dokumentation, der forvaltes med det tekniske engangssystem, og kontrol af ægtheden af dokumentation gennem informationssystemet

⁶⁸ [Berlinerklæringen om det digitale samfund og en værdibaseret digital forvaltning.](#)

⁶⁹ [Joinup-plattformen.](#)

⁷⁰ [EU-kviksrankemiljøet på toldområdet](#) strømliner den elektroniske udveksling af dokumenter og oplysninger, der er nødvendige for toldbehandlingen af varer [Dataområdet for offentlige udbud](#) muliggør et mere omfattende overblik over offentlige udbud i EU Identifikationsordninger såsom EU-lovgivning eller retspraksisidentifikatorer for grænseoverskridende udvekslinger på det juridiske område.

⁷¹ Europa-Kommissionen, COM(2023) 501 final, [Digitalisering af koordineringen af de sociale sikringsordninger: fremme af den frie bevægelighed i det indre marked.](#)

⁷² Europa-Kommissionen, SWD(2022) 45 final, [Fælles europæiske dataområder.](#)

⁷³ [Forordning \(EU\) 2018/1724 om oprettelse af en fælles digital portal, der giver adgang til oplysninger, procedurer og bistands- og problemløsningstjenester, og om ændring af forordning \(EU\) nr. 1024/2012.](#)

for det indre marked⁷⁴. Kommissionen vil fortsat lette interoperabiliteten mellem de fælles europæiske dataområder og yderligere fremme den elektroniske udveksling af oplysninger mellem offentlige forvaltninger på tværs af grænserne, hvilket muliggøres gennem informationssystemet for det indre marked og den elektroniske udveksling af oplysninger vedrørende socialsikring. [fra 4. kvartal 2023]

- Udvikle værktøjer til **øget interoperabilitet** og til **problemfri levering af tjenester**. Kommissionen kan navnlig oprette et støttecenter for et interoperabelt Europa, der støtter offentlige forvaltninger i at udarbejde interoperabilitetsvurderinger, og som fremmer den europæiske interoperabilitetsramme samt dens specialisering, f.eks. for intelligente byer og lokalsamfund. [fra 1. kvartal 2024]
- Offentliggøre en **oversigt over finansieringsmulighederne** for de offentlige myndigheders digitale omstilling og synergierne mellem dem. [fra 4. kvartal 2024]
- Støtte **sammenslutningen af cloudkapaciteter på tværs af offentlige forvaltninger** for at fremme deres teknologiske grundlag og forbedre deres levering af offentlige tjenester⁷⁵. Med henblik herpå vil Kommissionen indkøbe en open source-platform for intelligent middleware, offentliggøre retningslinjer for offentlige indkøb af cloudtjenester og fremme sammenkobling og interoperabilitet mellem cloudtjenester i den offentlige forvaltning. [fra 4. kvartal 2024]

Medlemsstaterne opfordres til at udnytte mulighederne for at støtte deres digitale omstilling såsom TSI og andre EU-finansieringsmekanismer samt målrettet uddannelse og målrettede værktøjer. De kan deltage aktivt i Kommissionens indsats for at lette den elektroniske udveksling af data mellem offentlige myndigheder på tværs af grænserne og forbedre deres interoperabilitet. De kan også bruge Kommissionens støtte til at digitalisere deres retssystemer gennem lovgivning, finansiering, udvikling af IT-værktøjer og fremme af nationale koordinerings- og overvågningsinstrumenter.

Søjle 3: Kapacitet til at lede den grønne omstilling

EU har forpligtet sig til senest i 2050 at blive klimaneutral og fremme den effektive anvendelse af ressourcer og samtidig sikre social retfærdighed og inklusion. Den hurtige dekarbonisering af elproduktionen og energiforbruget er en afgørende første milepæl, som skal suppleres med mere gennemgribende ændringer inden for sektorer som byggeri, transport, handel, landbrug, affald og vandforvaltning. Byerne er afgørende for at nå klimamålene, da de tegner sig for 70-80 % af EU's drivhusgasemissioner og 80 % af EU's befolkning. Klimaændringer kræver en styrkelse af infrastrukturens modstandsdygtighed samt kapacitet til at håndtere udfordringer såsom ekstreme vejrforhold, hyppige naturkatastrofer, vandmangel osv. Disse forventes at have en negativ indvirkning på biodiversiteten med store konsekvenser for miljøet og dermed for fødevarerproduktionen og kulstofdræn.

De offentlige forvaltninger spiller en central rolle i udformningen af betingelserne for, at økonomier og samfund kan opfylde de ambitiøse klima- og energimål for 2030, og de bør gå

⁷⁴ På nuværende tidspunkt støtter systemet 95 administrative samarbejdsprocedurer på 19 forskellige politikområder med relation til det indre marked.

⁷⁵ Bebudet i den europæiske strategi for data og gentaget i de 27 medlemsstaters erklæring om opbygning af den næste generation af cloud til virksomheder og den offentlige sektor i EU.

foran med et godt eksempel. De skal integrere den grønne omstilling på tværs af alle politikområder og forvaltningsniveauer på grundlag af integreret planlægning, solide evalueringer og konsekvensanalyser samt brede høringer for at sikre, at ingen lades i stikken. De skal tilpasse de offentlige finanser for at støtte den grønne omstilling og social retfærdighed gennem passende skattepolitikker, grønne offentlige indkøb, bæredygtig finansiering og investeringer, der overholder princippet om ikke at gøre væsentlig skade. De bør fremme systematisk integration af foranstaltninger til støtte for sunde økosystemer, grøn infrastruktur og naturbaserede løsninger i offentlige og private beslutninger. De skal sikre tilstrækkelig kapacitet til grønne reformer og investeringer på alle forvaltningsniveauer⁷⁶.

Tiltagene under denne søjle vil primært blive gennemført gennem TSI.

7. Udformning af den grønne omstilling

Kommissionen har konstant gjort en indsats for at opbygge en omfattende ramme for at opnå modvirkning af og tilpasning til klimaændringer, miljøbeskyttelse og energieffektivitet i EU. Eksempelvis tilbyder Kommissionen sammen med Det Europæiske Miljøagentur teknisk bistand til medlemsstaterne i forbindelse med efterfølgende vurderinger af politikker og foranstaltninger samt rapportering og overvågning af emissioner. Kommissionen støtter udarbejdelsen af nationale energi- og klimaplaner og langsigtede strategier, gennemførelsen af princippet om retfærdig omstilling, grøn budgettering og princippet om ikke at gøre væsentlig skade. Den opbygger kapacitet til at identificere og udveksle god praksis for politikker og foranstaltninger⁷⁷ og til at etablere klima- og energidialoger på flere niveauer.

De offentlige forvaltninger skal sikre en effektiv gennemførelse af transformativ ændringer i energisystemerne. Med tanke på de nye trusler mod kritiske energiinfrastrukturers sikkerhed og modstandsdygtighed har de desuden brug for en passende beredskabskapacitet. Med henblik herpå bør de forbedre deres samarbejde, navnlig ved at styrke udvekslingen af viden og god praksis, lette analysen af den indbyrdes afhængighed på tværs af sektorer og på tværs af grænserne og gennemføre testøvelser⁷⁸. I bredere forstand er de nødt til at intensivere reformerne for energieffektivitet og vedvarende energi, mobilitet, cirkulær økonomi, biodiversitet og naturbaserede løsninger, affaldshåndtering og vandforvaltning, luftkvalitet, klimarisikovurderinger og opstilling af scenarier, arealanvendelse og skovbrug.

Kommissionen vil:

- Støtte medlemsstaterne i **ajourføringen af deres nationale klimatilpasningsstrategier og -planer** i overensstemmelse med retningslinjerne⁷⁹ samt i at opfylde nye forpligtelser såsom dem, der følger af det omarbejdede direktiv om energieffektivitet. [fra 1. kvartal 2024]
- Fremme gennemførelsen af princippet om ikke at gøre væsentlig skade, herunder **udbredelsen af klimasikringsvejledning og anden miljørelevant vejledning**. Dette vil

⁷⁶ Flere medlemsstater har foranstaltninger i genopretnings- og resiliensplanen vedrørende grøn budgettering, grøn beskatning og grønne offentlige indkøb.

⁷⁷ [Den europæiske klimatilpasningsplatform](#) [EU-missionen: Klimaneutrale og intelligente byer](#) [Initiativet Borgmesterpagten](#) [Platforme for klima- og energidialog.](#)

⁷⁸ Stresstest af enheder, der driver kritisk infrastruktur i energisektoren i henhold til Rådets henstilling 2023/C 20/01, bør være afsluttet inden udgangen af 2023.

⁷⁹ [Retningslinjer for medlemsstaternes tilpasningsstrategier og -planer.](#)

være med til at opbygge kapacitet og værktøjer til grøn offentlig budgettering, grønnere offentlige investeringer og grønne indkøb (f.eks. ved at styrke anvendelsen af strategier, der afspejler langsigtede samfundsmæssige og miljømæssige omkostninger og fordele, herunder naturkapitalens værdier, og energieffektivitetskriterier). [fra 1. kvartal 2024]

- Fremme **værktøjer og metoder til klimarisikovurderinger og risikoforebyggelse** såsom sektorspecifikke eller politikspecifikke risikovurderinger (den nationale risikovurdering for katastrof håndtering under EU-civilbeskyttelsesmekanismen, makrofinansielle risikovurderinger) og lokale risikovurderinger (som i Climate-Adapt-værktøjskassen). [fra 1. kvartal 2024]
- Støtte medlemsstaterne i at udvikle kapacitet til at **planlægge, udforme og gennemføre foranstaltninger til genopretning af økosystemer og naturbaserede løsninger** som omkostningseffektive og miljømæssigt positive foranstaltninger til opretholdelse af væsentlige økosystemtjenester. [fra 2. kvartal 2024]
- Anvende **revisionen af gennemførelsen af miljøreglerne**⁸⁰ til at identificere de grundlæggende årsager til medlemsstaternes ineffektive **gennemførelse af miljølovgivning og -politik** med henblik på at udforme støtteforanstaltninger til forbedring af miljøforvaltningen. [fra 2. kvartal 2025]

8. Fremme en grønnere offentlig forvaltning

Ud over at forme den grønne omstilling bør offentlige forvaltninger på alle niveauer gå foran med et godt eksempel ved at tilpasse deres egen organisatoriske ledelse og fremme personalets bevidsthed om forgrønning⁸¹. En grønnere offentlig forvaltning kan omfatte metoder til bæredygtig anvendelse af ressourcer og forvaltning af aktiver, herunder klimarobuste bygninger og arbejdsområder, minimumslevestandarder for brug af IT og andet udstyr, genanvendelse, grønne indkøb, reducere af egne CO₂-emissioner og anvendelse af vedvarende energi. Genopretnings- og resiliensfaciliteten og samhørighedspolitikken støtter i vid udstrækning energirenovering af offentlige forvaltningsbygninger, og nogle medlemsstater medtog i deres genopretnings- og resiliensplaner foranstaltninger til at gøre deres flåder grønnere og fremme fleksible arbejdsmetoder for embedsmænd.

I forbindelse med EU's grønne pagt kræver princippet om energieffektivitet først⁸², at energieffektivitetsløsninger f.eks. tages i betragtning i forbindelse med planlægning, politik og investeringsbeslutninger vedrørende energisystemer og andre sektorer end energisektoren. I anvendelsen af direktivet om energieffektivitet fastsættes mål for den årlige reducere af energiforbruget for alle offentlige forvaltninger, for renovering af offentlige bygninger samt for energi- og ressourceeffektivitetskrav ved offentlige udbud.

Metoderne kan desuden fremme retfærdig handel og bæredygtige fødevarer samt deltagelse i projekter, der fremmer biodiversitet og bæredygtighed i bymæssige og ikkebymæssige

⁸⁰ [Revision af gennemførelsen af miljøreglerne](#).

⁸¹ Europa-Kommissionen, C(2022) 2230 final, [Forgrønning af Kommissionen](#).

⁸² [Forordning \(EU\) 2018/1999 om forvaltning af energiunionen og klimaindsatsen](#) og Europa-Parlamentets og Rådets direktiv (EU) 2023/1791 om energieffektivitet.

sammenhænge, samt tilskynde ansatte til miljøvenlig adfærd (f.eks. ved pendling eller forretningsrejser).

EU's miljøledelses- og miljørevisionsordning (EMAS)

Kommissionen oprettede denne ordning for at hjælpe organisationer med at forbedre deres miljøpræstationer ved at spare energi og andre ressourcer og samtidig fokusere på overholdelse af lovgivningen og fremme personalets deltagelse. Ordningen giver organisationerne en metode til at evaluere og reducere deres miljøvirkninger samt et forvaltningssystem med uafhængig tredjepartskontrol for at øge troværdigheden. 286 offentlige forvaltninger i hele Europa har allerede forpligtet sig til at reducere deres miljøaftryk og er tilmeldt ordningen.

Kommissionen vil:

- Udarbejde yderligere **retningslinjer om anvendelsen af EU's ordning for miljøledelse og miljørevision** for at fremskynde redueringen af organisationers miljøaftryk og støtte de offentlige forvaltninger i at vedtage ordningen. [fra 4. kvartal 2023]
- Fremme og støtte indførelsen af **metoder til vurdering af organisationers CO₂-fodaftryk** og lette udvekslingen af god praksis om økologisk omstilling. [fra 2. kvartal 2024]
- Lette adgangen til **teknisk støtte og retningslinjer for dekarbonisering og forbedring af bygningers overordnede bæredygtighed** samt effektiv opvarmning i offentlige forvaltninger, navnlig på lokalt plan. [fra 2. kvartal 2024]

Næste trin

Inden for rammerne af ComPact foreslås tiltag, der skal gennemføres gradvist, primært gennem TSI og andre EU-finansieringsmekanismer, med henblik på at fremme vidensdeling mellem offentlige forvaltninger i hele Europa og gøre det lettere at anvende principper, der er centrale for den europæiske integration. Kommissionen vil aflægge rapport om gennemførelsen af ComPact i henhold til TSI-rapporteringskravene. De indhøstede erfaringer vil guide Kommissionen til at vælge endnu bedre EU-værktøjer til at støtte de offentlige forvaltninger i fremtiden.

Medlemsstaterne kan deltage i ComPact i deres eget tempo og ud fra deres egne behov og institutionelle rammer. De kan vælge mellem de tiltag, som foreslås i ComPact, og som styres af efterspørgslen. De foreslåede værktøjer, metoder, peerstøtte, erfaringer og udveksling af praksis vil hjælpe de offentlige forvaltninger med at lære, innovere og forbedre metoder og resultater.

ComPact vil supplere og tilføre merværdi til andre eksisterende former for samarbejde mellem EU's medlemsstater såsom netværket for europæisk offentlig forvaltning (EUPAN), netværket af direktører for institutter og skoler for offentlig forvaltning (DISPA) samt i internationale fora og mellem ekspertnetværk.

ComPact's fulde potentiale vil kun kunne udnyttes gennem et stærkt engagement fra alle aktører og interessenter i det europæiske administrative rum. Med henblik på gennemførelsen af ComPact vil Kommissionen samarbejde med de af medlemsstaternes myndigheder, der forvalter udviklingen af den offentlige forvaltning på forskellige niveauer, undervisningsinstitutter, andre relevante aktører samt interessenter såsom arbejdsmarkedets parter,

den akademiske verden og eksperter. Dette fortsatte engagement er også afgørende for at identificere relevante temaer og fremtidige tiltag, hvor EU-støtte til offentlige forvaltninger kan tilføre en merværdi. Kommissionens ekspertgruppe for offentlig forvaltning og regeringsførelse vil fortsat være en vigtig platform for dialog. Kommissionen er fortsat besluttet på at bidrage til den politiske dialog ved de ministermøder, der afholdes under EU-formandskaberne. Aktiv inddragelse af medlemsstaterne og deres øgede vilje til at dele deres erfaringer med reform af den offentlige forvaltning samt til at lære af og støtte andre vil være afgørende for, at ComPAct's mål og ambitioner kan opfyldes.