

# ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕΣΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

για τις διαχειριστικές αρχές των ταμείων της ΕΕ  
στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής



# ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕΣΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

για τις διαχειριστικές αρχές των ταμείων της ΕΕ  
στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής

Αρχικά δημοσιεύθηκε από τον ΟΟΣΑ στην αγγλική γλώσσα με τον τίτλο: **Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy** © ΟΟΣΑ 2021,  
[https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB\\_Self\\_assessment\\_Instrument.pdf](https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf).

Η μετάφραση δεν εκπονήθηκε από τον ΟΟΣΑ και δεν θεωρείται επίσημη μετάφρασή του. Η ποιότητα της μετάφρασης και η συνοχή της με το κείμενο του έργου στην πρωτότυπη γλώσσα αποτελούν αποκλειστική ευθύνη του συντάκτη ή των συντακτών της μετάφρασης. Σε περίπτωση διαφορών μεταξύ του πρωτότυπου έργου και της μετάφρασης, μόνο το κείμενο του πρωτότυπου έργου θεωρείται έγκυρο.

© 2022 Ευρωπαϊκή Επιτροπή για αυτή τη μετάφραση

# Πίνακας περιεχομένων

<b>1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΕΣΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΙ</b>	<b>3</b>
Πλαίσιο και στόχοι	3
Πεδίο εφαρμογής και μεθοδολογία: Χρήση του μέσου αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ	6
<b>2 Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΙ</b>	<b>9</b>
Εισαγωγή	9
Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΙ	12
ΠΥΛΩΝΑΣ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	12
ΠΥΛΩΝΑΣ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ	19
ΠΥΛΩΝΑΣ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	23
ΠΥΛΩΝΑΣ 4: ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	29
<b>3 Η ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΟΣΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΔΙ</b>	<b>32</b>
Εισαγωγή	32
Η μεθοδολογία του ΟΟΣΑ για την ανάπτυξη δράσεων ΑΔΙ	33
<i>Στάδιο 1: Συμπλήρωση του πίνακα</i>	34
<i>Στάδιο 2: Το εργαστήριο για την ΑΔΙ: συνεργασία για τον εντοπισμό πλεονεκτημάτων και αδυναμιών και ευκαιριών</i>	35
<i>Στάδιο 3: Εκπόνηση δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων</i>	38
<i>Στάδιο 4: Συνδυασμός όλων των ανωτέρω: ανάληψη ίδιας ευθύνης</i>	39
<i>Στάδιο 5: Υλοποίηση των δράσεων ΑΔΙ: υιοθέτηση ορθών πρακτικών</i>	40
<b>Παράρτημα Α. Συλλογή πληροφοριών</b>	<b>42</b>

# 1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΕΣΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΙ

## Πλαίσιο και στόχοι

Το μέσο αυτοαξιολόγησης για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων (στο εξής: ΑΔΙ) έχει σχεδιαστεί για χρήση από τις εθνικές και περιφερειακές διαχειριστικές αρχές στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Σκοπός του είναι να βοηθήσει τις διαχειριστικές αρχές (ΔΑ) των ταμείων της ΕΕ στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής να κατανοήσουν καλύτερα τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους όσον αφορά τις διοικητικές ικανότητες και τις ικανότητες διαχείρισης επενδύσεων, να αξιολογήσουν τον βαθμό στον οποίο το σύνολο των ικανοτήτων τους στηρίζει την αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματός τους<sup>1</sup> με την πάροδο του χρόνου, καθώς και να αναπτύξουν στοχευμένες λύσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις ικανοτήτων. Η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας μιας ΔΑ συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς της ως θεσμικού οργάνου και στηρίζει επίσης τη βελτίωση τόσο της διαχείρισης των επενδύσεων όσο και των επενδυτικών αποτελεσμάτων. Το παρόν μέσο αυτοαξιολόγησης καλύπτει ένα ολοκληρωμένο σύνολο πτυχών που σχετίζονται με τις διοικητικές ικανότητες, ώστε να μπορούν και άλλες αρχές που υλοποιούν ή διαχειρίζονται ταμεία της ΕΕ στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής, συμπεριλαμβανομένων της αρχής πιστοποίησης / λογιστικής λειτουργίας, των εθνικών φορέων συντονισμού κ.λπ., να το χρησιμοποιούν και να επωφελούνται από αυτό, προσαρμόζοντάς το κατά περίπτωση.

Το παρόν μέσο αυτοαξιολόγησης προσφέρει υποκειμενικά στοιχεία αξιολόγησης, τα οποία συμπληρώνονται με πληροφορίες και ορθές πρακτικές για τη στήριξη των ΔΑ στην ανάπτυξη δράσεων οι οποίες θα ενισχύσουν τις ικανότητες που σχετίζονται με τις διοικητικές ανάγκες και τις προτεραιότητές τους. Συγκεκριμένα, οι εθνικές και περιφερειακές ΔΑ των ταμείων της ΕΕ στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής μπορούν να χρησιμοποιούν το παρόν μέσο για:

- τον εντοπισμό και την ιεράρχηση των ελλείψεων διοικητικών ικανοτήτων των ΔΑ όσον αφορά τη διαχείριση των ταμείων της ΕΕ·
- την εκπόνηση δράσεων ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των ελλείψεων που εντοπίζονται·
- τη διευκόλυνση της αυτοαξιολόγησης της προόδου που σημειώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Το παρόν μέσο αυτοαξιολόγησης βασίζεται σε δραστηριότητες ανάπτυξης ικανοτήτων (συμπεριλαμβανομένης της εκπόνησης χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων) οι

<sup>1</sup>Για την περίοδο προγραμματισμού 2021-2027, ο όρος «επιχειρησιακό πρόγραμμα» (ΕΠ) αντικαθίσταται από τον όρο «πρόγραμμα». Ο επικαιροποιημένος όρος χρησιμοποιείται σε ολόκληρο το παρόν έγγραφο, εξαιρουμένων των σημείων στα οποία γίνεται ειδική αναφορά σε επιχειρησιακά προγράμματα (ΕΠ) που υλοποιήθηκαν κατά την περίοδο προγραμματισμού 2021-2020.

οποίες έχουν αναληφθεί από τις πέντε πιλοτικές ΔΑ<sup>2</sup> που συμμετέχουν σε πιλοτικό έργο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το οποίο αποσκοπεί στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για τη διαχείριση των ταμείων της ΕΕ στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής (Πλαίσιο 1). Το παρόν μέσο αυτοαξιολόγησης δεν έχει σχεδιαστεί για την αξιολόγηση των συνολικών επιδόσεων μιας ΔΑ όσον αφορά την υλοποίηση προγραμμάτων της ΕΕ, επιμέρους άξονες προτεραιότητας ή την επίτευξη ειδικών στόχων. Επίσης, δεν αποσκοπεί στην αξιολόγηση και τη σύγκριση των επιδόσεων μιας μεμονωμένης ΔΑ με τις επιδόσεις των ομολόγων της στην ίδια χώρα ή σε άλλα κράτη μέλη της ΕΕ.

### **Πλαίσιο 1. Το πιλοτικό έργο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: *Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020* (Εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για την περίοδο μετά το 2020)**

Το παρόν μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ προκύπτει από το πιλοτικό έργο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής *Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020*<sup>3</sup>, το οποίο υλοποιείται σε συνεργασία με τον ΟΟΣΑ και ένα σύνολο πέντε πιλοτικών διαχειριστικών αρχών (ΔΑ). Το έργο παρέχει στις εθνικές και περιφερειακές ΔΑ πρακτική στήριξη για την ενίσχυση της διοικητικής τους ικανότητας όσον αφορά τη διαχείριση των ταμείων της ΕΕ στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής, ειδικότερα κατά την προετοιμασία για την περίοδο προγραμματισμού 2021-2027 και μετέπειτα.

Το πιλοτικό έργο διαρθρώθηκε σε δύο φάσεις. Κατά τη φάση 1 εντοπίστηκαν ελλείψεις ικανοτήτων που αντιμετώπιζαν οι συμμετέχουσες ΔΑ σε τέσσερις τομείς που είναι ουσιώδεις για την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των ταμείων της πολιτικής συνοχής: i) άνθρωποι, ii) οργάνωση, iii) στρατηγική και iv) συνθήκες πλαισίου. Η φάση αυτή συνέβαλε στον εντοπισμό των τομέων στους οποίους οι ΔΑ χρειαζόταν να αναπτύξουν ή να ενισχύσουν τις οικείες διοικητικές ικανότητες και ικανότητες διαχείρισης επενδύσεων προκειμένου να εκπληρώνουν καλύτερα τις εντολές τους. Οδήγησε στη δημιουργία χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για κάθε συμμετέχοντα στο πιλοτικό έργο. Οι χάρτες πορείας περιέγραφαν ρεαλιστικές δράσεις που προσδιορίστηκαν από τις ΔΑ, οι οποίες θα μπορούσαν να τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις όσον αφορά τις διοικητικές ικανότητες που εντοπίστηκαν μέσω μεμονωμένων διαγνωστικών διαδικασιών. Η φάση 1 ολοκληρώθηκε με την κατάρτιση συγκεντρωτικής έκθεσης με τίτλο *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*<sup>4</sup> (Ενίσχυση της Διακυβέρνησης των ταμείων της ΕΕ στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής: Χάρτες πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων) — που δημοσιεύτηκε τον Ιανουάριο του 2020. Στόχος της φάσης 2 είναι η υλοποίηση επιλεγμένου αριθμού δράσεων για την ανάπτυξη ικανοτήτων που προσδιορίστηκαν κατά τη φάση 1, καθώς και η διάδοση των πορισμάτων και των αποτελεσμάτων του έργου σε ολόκληρη την ΕΕ, μεταξύ άλλων με χρήση του μέσου αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ.

Το παρόν μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ συμπληρώνει τα έγγραφα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής *Χάρτες πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων — Πρακτική εργαλειοθήκη*<sup>5</sup> και *EU Competency*

<sup>2</sup> Η ΔΑ του επιχειρησιακού προγράμματος «Περιφέρειες υπό ανάπτυξη» στη Βουλγαρία· η ΔΑ του επιχειρησιακού προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και συνοχή» στην Κροατία· η ΔΑ του επιχειρησιακού προγράμματος «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» στην Ελλάδα· η ΔΑ του περιφερειακού επιχειρησιακού προγράμματος για το βοεβοδάτο Λούμπλιν στην Πολωνία· και η ΔΑ του περιφερειακού επιχειρησιακού προγράμματος για την Εστρεμαδούρα στην Ισπανία.

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/)

<sup>4</sup> <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

*Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund*<sup>6</sup> (Πλαίσιο ικανοτήτων της ΕΕ για τη διαχείριση και την υλοποίηση του ΕΤΠΑ και του Ταμείου Συνοχής). Από κοινού, τα έγγραφα αυτά αποτελούν μια ολοκληρωμένη δέσμη για τη στήριξη της ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων μεταξύ των αρχών που διαχειρίζονται τα ταμεία στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής. Τα στοιχεία αυτά αλληλοσυμπληρώνονται συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ικανοτήτων με διάφορους τρόπους. Πιο συγκεκριμένα:

- **Το έγγραφο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «Χάρτες πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων — Πρακτική εργαλειοθήκη»** (στο εξής: πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) αποτελεί πηγή έμπνευσης για την εκπόνηση χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων. Η *πρακτική εργαλειοθήκη* αποτελείται από έξι ενότητες που αντιστοιχούν στα κύρια βήματα της διαδικασίας εκπόνησης χάρτη πορείας, με βάση τις εμπειρίες από το πιλοτικό έργο για την ΑΔΙ.

Το μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ συμπληρώνει την πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης: α) προσφέροντας έναν πίνακα αυτοαξιολόγησης που θα βοηθήσει τις ΔΑ να κατανοήσουν την «παρούσα κατάστασή» τους (όπως αναφέρεται στην πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) με ολοκληρωμένο και δομημένο τρόπο, και β) παρουσιάζοντας το πλαίσιο και την προσέγγιση ανάλυσης του ΟΟΣΑ ως πιθανή οδό για την εκπόνηση δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων.

- **Το έγγραφο «EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund»** δίνει τη δυνατότητα στα μέλη του προσωπικού των διοικητικών αρχών που διαχειρίζονται τα ταμεία να αξιολογούν τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι επιμέρους αξιολογήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν για να εξασφαλιστεί μια συνολική εικόνα της διοίκησης στο σύνολό της, προκειμένου να εντοπιστούν οι ελλείψεις ικανοτήτων και να καταρτιστούν τόσο επιμέρους όσο και συνολικά σχέδια μάθησης και ανάπτυξης.

Το μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ συμπληρώνει το πλαίσιο ικανοτήτων της ΕΕ, εστιάζοντας στις ικανότητες που απαιτούνται για τις επιχειρησιακές, θεσμικές και εκτελεστικές διαδικασίες οι οποίες συνδέονται με τη διαχείριση των ταμείων της πολιτικής συνοχής.

Το μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ αποτελείται από τρία μέρη:

1. **Τι είναι το μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ;** Το μέρος αυτό περιλαμβάνει την εισαγωγή στο μέσο αυτοαξιολόγησης, καθώς και τους στόχους, το πεδίο εφαρμογής και τη χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία.
2. **Ο πίνακας αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ:** Το μέρος αυτό περιλαμβάνει φύλλα εργασίας για τη διενέργεια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης από τις ΔΑ.
3. **Η διαδρομή του ΟΟΣΑ για την εκπόνηση δράσεων ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων<sup>7</sup>:** Το μέρος αυτό παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο ΟΟΣΑ συνεργάστηκε με τις πιλοτικές ΔΑ με σκοπό την εκπόνηση λύσεων και δράσεων για την ανάπτυξη ικανοτήτων.

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund)

<sup>7</sup> Η παρούσα ενότητα συνδέεται στενά με τα κεφάλαια 3, 4 και 5 του εγγράφου «Χάρτες πορείας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων — Πρακτική εργαλειοθήκη», όπου παρουσιάζονται οι λεπτομερείς διαδικασίες για τον καθορισμό χαρτών πορείας και δεικτών, καθώς και η προτεινόμενη δομή ενός χάρτη πορείας.

## Πεδίο εφαρμογής και μεθοδολογία: Χρήση του μέσου αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ

Το μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ διαρθρώνεται γύρω από τους πέντε πυλώνες του αναλυτικού πλαισίου του ΟΟΣΑ<sup>8</sup>: διαχείριση ανθρώπινων πόρων· οργανωτική διαχείριση· στρατηγικός σχεδιασμός, συντονισμός και υλοποίηση· δικαιούχοι και ενδιαφερόμενα μέρη· και ευνοϊκές συνθήκες πλαισίου (Γράφημα 1):

### Γράφημα 1. Αναλυτικό πλαίσιο του ΟΟΣΑ για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων κατά τη χρήση των ταμείων της ΕΕ



Πηγή: Προσαρμογή από το έγγραφο του ΟΟΣΑ (2020) *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, OECD Multi-level Governance Studies, Εκδόσεις ΟΟΣΑ, Παρίσι, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Διαχείριση ανθρώπινων πόρων:** Στο πλαίσιο της εν λόγω διάστασης εξετάζεται ο συνδυασμός των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του προσωπικού που απαιτούνται για μια ΔΑ υψηλών επιδόσεων. Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν οι ελλείψεις δεξιοτήτων μέσω της προσέλκυσης, της πρόσληψης, της παροχής κινήτρων και της ανάπτυξης κατάλληλων δεξιοτήτων και εμπειρογνώσιας. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να επανεξεταστεί η διαχείριση των επιδόσεων και των συστημάτων παροχής κινήτρων για τον καθορισμό στόχων και τη μέτρηση της προόδου, καθώς επίσης να δοθεί έμφαση στον ρόλο που διαδραματίζουν τα ηγετικά και διευθυντικά στελέχη στην παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους τους.
- **Οργανωτική διαχείριση:** Οι ενέργειες των εργαζομένων διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα εντός του οποίου λειτουργούν. Οι άνθρωποι που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες χρειάζονται επίσης οργανωτική δομή και στήριξη ώστε να έχουν τη δυνατότητα και την ικανότητα να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους στην εργασία τους. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διάστασης του πλαισίου εξετάζονται τα συστήματα, τα εργαλεία, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και η οργανωτική νοοτροπία που επηρεάζουν τον τρόπο εργασίας του προσωπικού των ΔΑ. Εξετάζεται

<sup>8</sup> Το αρχικό αναλυτικό πλαίσιο είχε οργανωθεί σε τέσσερις πυλώνες, καθώς το στοιχείο «δικαιούχοι και ενδιαφερόμενα μέρη» συμπεριλαμβανόταν στον πυλώνα «στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός». Στο παρόν μέσο αυτοαξιολόγησης, το στοιχείο «δικαιούχοι και ενδιαφερόμενα μέρη» αποτελεί αυτοτελή πυλώνα, ώστε οι ΔΑ να μπορούν να εξετάσουν διεξοδικά και με στοχευμένο τρόπο τις ικανότητές τους στον εν λόγω τομέα και να αναπτύξουν περισσότερο στοχευμένες δράσεις.

αν τα εν λόγω εργαλεία και συστήματα εναρμονίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της ΔΑ και υποστηρίζονται από ευέλικτες δομές διακυβέρνησης ώστε να διευκολύνεται η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων.

- **Στρατηγικός σχεδιασμός, συντονισμός και υλοποίηση:** Σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης αναγνωρίζεται ότι η έλλειψη συντονισμού αποτελεί ένα από τα κυριότερα εμπόδια για την πραγματοποίηση αποτελεσματικών δημόσιων επενδύσεων. Η ποιότητα των θεσμικών συστημάτων και των συστημάτων διακυβέρνησης —συμπεριλαμβανομένων του στρατηγικού σχεδιασμού, του συντονισμού και των πρακτικών υλοποίησης— συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δαπανών για δημόσιες επενδύσεις, γεγονός που μπορεί με τη σειρά του να έχει θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη. Στο πλαίσιο της διάστασης του στρατηγικού σχεδιασμού εξετάζονται διάφορες πτυχές του επενδυτικού κύκλου —συμπεριλαμβανομένων της εκπόνησης στρατηγικής, του καθορισμού προτεραιοτήτων και του συντονισμού, καθώς και του σχεδιασμού και της επιλογής έργων, της υλοποίησης έργων, και της παρακολούθησης και της αξιολόγησης.
- **Δικαιούχοι και ενδιαφερόμενα μέρη:** Προκειμένου να αναπτύσσονται οι ικανότητες των δικαιούχων καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ικανότητά τους να εκτελούν αποτελεσματικά κάθε στάδιο της επενδυτικής διαδικασίας, από τον σχεδιασμό έως την υλοποίηση και την υποβολή εκθέσεων. Επομένως, πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι δικαιούχοι είναι σε θέση να σχεδιάζουν και να υλοποιούν έργα με επιτυχία, να ανταποκρίνονται εύκολα σε προσκλήσεις υποβολής προτάσεων, να έχουν ελάχιστες ανάγκες για προσαρμογές και να συμβάλλουν στη συλλογή δεδομένων και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα έργα και τα προγράμματα. Η αποτελεσματική δράση συνδέεται επίσης με την ενεργή συνεργασία της ΔΑ με εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τη ΔΑ, την αρχή πιστοποίησης / λογιστική λειτουργία, την ελεγκτική αρχή, τους ενδιαμέσους φορείς (ΕΦ), τους εθνικούς φορείς συντονισμού. Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι εκείνα που βρίσκονται εκτός της ΔΑ —από τις εθνικές αρχές (π.χ. αρμόδια υπουργεία και υπηρεσίες) και τις υποεθνικές αρχές (π.χ. περιφερειακές και τοπικές αρχές) έως τον ιδιωτικό τομέα, τις επαγγελματικές οργανώσεις, τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, την πανεπιστημιακή κοινότητα κ.λπ. Περιλαμβάνουν επίσης δικαιούχους, καθώς και όσους στηρίζουν τους δικαιούχους, όπως σύμβουλους, επαγγελματικές ή επιχειρηματικές ενώσεις, ενώσεις υποεθνικών αρχών κ.λπ.
- **Ευνοϊκές συνθήκες πλαισίου:** Στο πλαίσιο των ταμείων της ΕΕ, οι συνθήκες πλαισίου περιλαμβάνουν κανονισμούς, όπως κανόνες, διαδικασίες, προϋποθέσεις, ελεγκτικές πρακτικές, κονδύλια του προϋπολογισμού και δημοσιονομικούς κανόνες της ΕΕ για τη διαχείριση των δημόσιων επενδύσεων κ.λπ. Περιλαμβάνουν επίσης εθνικούς κανονισμούς που επηρεάζουν τη χρήση των ταμείων της ΕΕ, π.χ. τη σύναψη συμβάσεων, τον λογιστικό έλεγχο κ.λπ. Οι συνθήκες πλαισίου καθορίζουν επίσης τον τρόπο με τον οποίον λειτουργεί η αρχή της εταιρικής σχέσης<sup>9</sup>, για παράδειγμα με τον ιδιωτικό τομέα (επιχειρηματική κοινότητα), μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) και πολίτες.

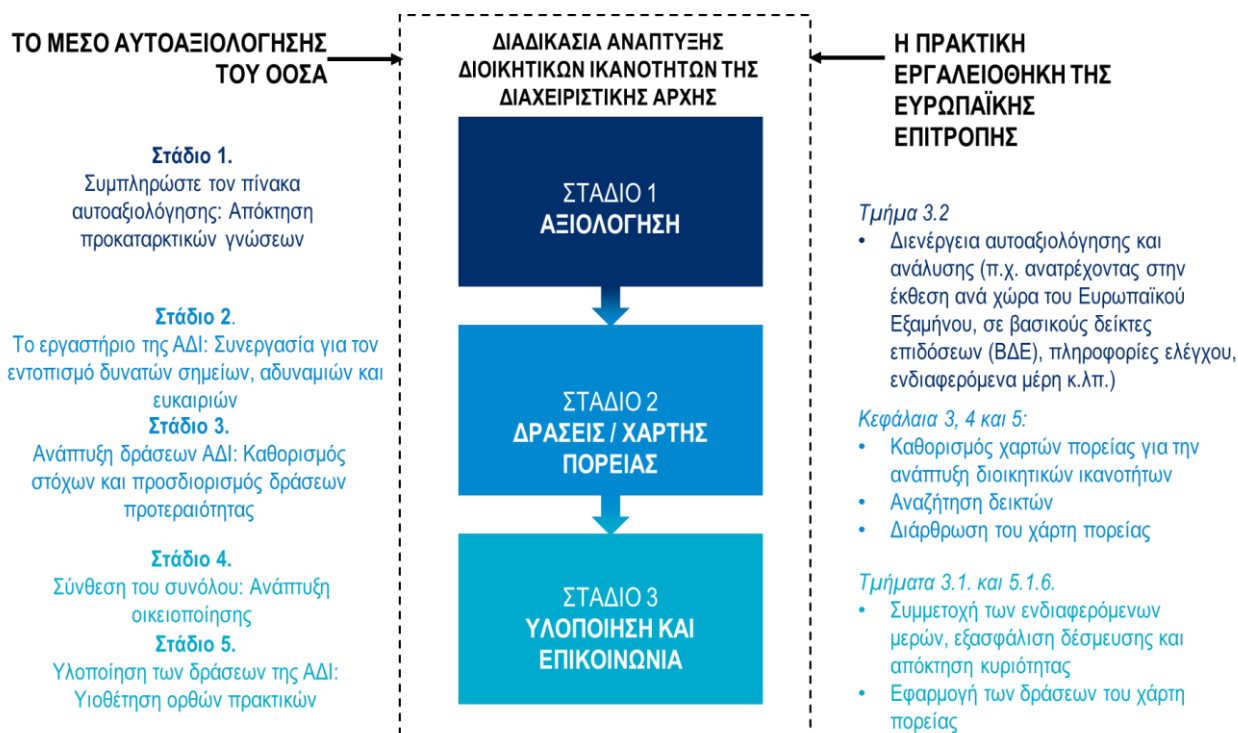
Το μέσο αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ συνδυάζει το προαναφερθέν αναλυτικό πλαίσιο του ΟΟΣΑ με μια μεθοδολογία 5 σταδίων, η οποία ξεκινά με την απόκτηση προκαταρκτικών πληροφοριών σχετικά με τις πιθανές προκλήσεις και ολοκληρώνεται με την υλοποίηση δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων, ώστε να προσφέρει στις ΔΑ μία πιθανή διαδρομή για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση προκλήσεων όσον αφορά τις ικανότητες. Το Γράφημα 2 (παρακάτω) παρουσιάζει αυτά τα πέντε στάδια και υπογραμμίζει τον τρόπο

<sup>9</sup>Η αρχή της εταιρικής σχέσης ορίζει ότι κάθε πρόγραμμα αναπτύσσεται μέσω συλλογικής διαδικασίας στην οποία συμμετέχουν οι αρμόδιες αρχές σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, οι οικονομικοί και κοινωνικοί εταίροι και οι σχετικοί φορείς που εκπροσωπούν την κοινωνία των πολιτών. Η εν λόγω εταιρική σχέση εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού, από τον σχεδιασμό, τη διαχείριση και την υλοποίηση έως την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Η αρχή αυτή αναφέρεται στο άρθρο 6 του κανονισμού κοινών διατάξεων για την περίοδο 2021-2027.



με τον οποίο η προσέγγιση του ΟΟΣΑ και η πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής μπορούν να στηρίξουν τις ΔΑ κατά τη διαδικασία ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων.

## Γράφημα 2. Η διαδρομή του ΟΟΣΑ για την εκπόνηση δράσεων ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων



Πηγή: Γράφημα των συντακτών με βάση το έγγραφο «Χάρτες πορείας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων — Πρακτική εργαλειοθήκη» ([https://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit](https://ec.europa.eu/regional_policy/el/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit))

# 2 Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΙ

## Εισαγωγή

Ο πίνακας αυτοαξιολόγησης για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων (ΑΔΙ) χρησιμεύει ως «σημείο έναρξης της συζήτησης». Παρέχει πλήρη κατάλογο των στοιχείων που σχετίζονται με τις διοικητικές ικανότητες και μπορούν να πυροδοτήσουν συζητήσεις ή διατύπωση απόψεων σχετικά με τις διοικητικές ικανότητες και τις ικανότητες διαχείρισης επενδύσεων μιας ΔΑ. Μπορεί να βοηθήσει τη ΔΑ να κατανοήσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της όσον αφορά τη διοικητική ικανότητα και να παράσχει πληροφορίες σχετικά με το αν η ΔΑ έχει τα εφόδια που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της. Οι ΔΑ παροτρύνονται έντονα να συμπληρώσουν τον εν λόγω πίνακα βασιζόμενες σε διεξοδικές συζητήσεις με μια διαφοροποιημένη και αντιπροσωπευτική ομάδα του προσωπικού τους (π.χ. από διαφορετικές μονάδες της ΔΑ)<sup>10</sup>. Ο εν λόγω πίνακας δεν θα πρέπει να θεωρείται περιοριστικός ούτε κατάλληλος για όλες τις περιπτώσεις. Αντιθέτως, θα πρέπει να εκληφθεί ως εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις ΔΑ να εξετάσουν τις μοναδικές προκλήσεις και ελλείψεις ικανοτήτων τους με βάση τις κοινές διαστάσεις των διοικητικών ικανοτήτων.

Ο πίνακας αυτοαξιολόγησης διαρθρώνεται ως εξής:

- **Πυλώνες:** Ο εν λόγω πίνακας καλύπτει τέσσερα από τα πέντε στοιχεία πλαισίου που παρουσιάζονται στο Γράφημα 1: *i)* διαχείριση ανθρώπινων πόρων· *ii)* οργανωτική διαχείριση· *iii)* στρατηγικός σχεδιασμός, συντονισμός και υλοποίηση· και *iv)* δικαιούχοι και ενδιαφερόμενα μέρη. Η διάσταση που αφορά τις ευνοϊκές συνθήκες πλαισίου δεν περιλαμβάνεται, δεδομένου ότι κατά κανόνα μια μεμονωμένη ΔΑ δεν έχει την ικανότητα ή την αρμοδιότητα να επηρεάσει τις συνθήκες αυτές.
- **Στόχοι:** Στο πλαίσιο του κάθε πυλώνα προσδιορίζονται διάφοροι στόχοι των οποίων την επίτευξη θα πρέπει να εξετάσει η ΔΑ προκειμένου να ενισχύσει τις οικείες διοικητικές ικανότητες και ικανότητες διαχείρισης επενδύσεων. Για κάθε στόχο παρέχεται λεπτομερής περιγραφή ως σενάριο αναφοράς.
- **Ικανότητες:** Στο πλαίσιο κάθε στόχου, υπάρχουν διάφορες ειδικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν μια ΔΑ να επιτύχει τον στόχο.
- **Διαστάσεις (ορθή πρακτική):** Κάθε ικανότητα αναλύεται σε πολλαπλές διαστάσεις που συνδέονται με ένα επίπεδο αξιολόγησης. Για κάθε διάσταση παρέχεται σαφής περιγραφή της «ορθής πρακτικής» ως σενάριο αναφοράς.

Για κάθε διάσταση (ορθή πρακτική), η ΔΑ μπορεί στη συνέχεια να αξιολογήσει σε ποιον βαθμό η κατάστασή της αντιστοιχεί στο σενάριο αναφοράς χρησιμοποιώντας μια κλίμακα τεσσάρων επιπέδων που

<sup>10</sup>Εάν είναι εφικτό και αναγκαίο, η ΔΑ μπορεί επίσης να συνεργαστεί με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη για τη συμπλήρωση του πίνακα. (Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών βλέπε το μέρος 3 «Η μεθοδολογία του ΟΟΣΑ για την ανάπτυξη δράσεων ΑΔΙ»).

αντιστοιχούν σε διαφορετικά χρώματα: ισχυρό επίπεδο (πράσινο), σημαντικό επίπεδο (ανοιχτό πράσινο), μέτριο επίπεδο (κίτρινο) και χαμηλό επίπεδο (κόκκινο). Μπορεί επίσης να επιλέξει «Άνευ αντικειμένου (Α.Α.)». Η ΔΑ μπορεί να επιλέξει τον βαθμό σημειώνοντας την αντίστοιχη στήλη ή να συμπληρώσει το αντίστοιχο χρώμα για κάθε διάσταση. Με τον τρόπο αυτόν διαμορφώνεται η εικόνα των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών, καθώς και των πυλώνων και των στόχων που απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή όσον αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων.

Στο μέτρο του δυνατού, η ΔΑ θα πρέπει να λάβει υπόψη τρία κριτήρια για να καθορίσει αν το επίπεδο ικανότητάς της είναι ισχυρό, σημαντικό, μέτριο ή χαμηλό:

1. **Υπαρξη:** εάν υπάρχουν ή εφαρμόζονται στοιχεία και πόσα;
2. **Συχνότητα:** εμφανίζονται τα στοιχεία τακτικά και με επαρκή συχνότητα<sup>11</sup>;
3. **Ποιότητα:** υλοποιούνται τα στοιχεία σύμφωνα με τον προγραμματισμό; Αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα; Εξασφαλίζονται η τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του στοιχείου; Η ΔΑ προβαίνει σε βελτιώσεις και προσαρμογές των στοιχείων ανάλογα με τις ανάγκες;

Κατά τη συμπλήρωση του πίνακα από τη ΔΑ στο πλαίσιο ομαδικής συζήτησης, η χρήση των τριών αυτών κριτηρίων και των αντίστοιχων ερωτήσεων μπορεί να διευκολύνει τη διεξαγωγή της συζήτησης με δομημένο τρόπο. **Η μέγιστη βαρύτητα θα πρέπει να αποδοθεί στην αρχή της ποιότητας.**

**Ο πίνακας αυτοαξιολόγησης είναι ευέλικτος όσον αφορά τη δυνατότητα εφαρμογής.** Μια ΔΑ μπορεί να συμπληρώσει ολόκληρο τον πίνακα, επιλεγμένους πυλώνες ή συγκεκριμένες ικανότητες. Η ΔΑ μπορεί επίσης να προσαρμόσει τις ικανότητες και τις διαστάσεις του πίνακα ή να συμπεριλάβει πρόσθετες, ώστε να αντικατοπτρίζουν το δικό της ιδιαίτερο πλαίσιο και τις ανάγκες της. Ωστόσο, συνιστάται να συμπληρωθεί ολόκληρος ο πίνακας τουλάχιστον μία φορά (ιδανικά, την πρώτη φορά) προκειμένου να δημιουργηθεί μια βάση αναφοράς. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην παρακολούθηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου, στον εντοπισμό αδύναμων κρίκων και στην ανάδειξη επίμονων προειδοποιητικών σημείων.

Ο πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις εθνικές και περιφερειακές ΔΑ, παρότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι ικανότητες διαφοροποιούνται ανάλογα με το εδαφικό επίπεδο. Ο πίνακας μπορεί να συμπληρωθεί από πολλές ΔΑ σε μια χώρα και να χρησιμεύσει ως βάση για την ανταλλαγή εμπειριών, τον εντοπισμό κοινών προκλήσεων και τη διεξαγωγή συζήτησης σχετικά με πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση των ελλείψεων ικανοτήτων. Επιπλέον, ο πίνακας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για μάθηση από ομοτίμους, διάλογο και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ΔΑ διαφορετικών χωρών που υλοποιούν προγράμματα στους ίδιους τομείς (π.χ. ανταγωνιστικότητα, περιβάλλον, καινοτομία, μεταφορές).

Κατά περίπτωση, η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να πραγματοποιηθεί από άλλους φορείς του συστήματος διαχείρισης και ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων της αρχής πιστοποίησης / λογιστικής λειτουργίας, των εθνικών φορέων συντονισμού κ.λπ., ιδίως όταν η ΔΑ αναθέτει μέρος των αρμοδιοτήτων της σε άλλους φορείς. Οι εν λόγω φορείς θα μπορούσαν να εστιάσουν στις ικανότητες και τις διαστάσεις που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές τους και να προβούν σε αυτοαξιολόγηση μόνο αυτών. Εναλλακτικά, θα μπορούσαν να καταρτίσουν πίνακα αυτοαξιολόγησης σύμφωνα με τους πέντε πυλώνες, ο οποίος θα προσαρμοστεί στις προκλήσεις και τις δραστηριότητές τους.

Πέραν της συμπλήρωσης του πίνακα (δηλαδή της συμπλήρωσης της βαθμολογίας), οι ΔΑ παροτρύνονται να αποτυπώνουν τις συζητήσεις σε πρόσθετη τεκμηρίωση. Για παράδειγμα, η ΔΑ μπορεί να χρησιμοποιήσει χωριστό φύλλο ή έγγραφο για την καταγραφή της αιτιολόγησης της βαθμολογίας που προκύπτει για κάθε διάσταση, δηλαδή τους λόγους για τους οποίους το επίπεδο στην εν λόγω διάσταση

<sup>11</sup>Το κριτήριο της συχνότητας ενδέχεται να μην εφαρμόζεται στα στοιχεία που υλοποιούνται άπαξ, όπως ο δικτυακός τόπος, το σημείο επαφής, το έγγραφο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού κ.λπ.

θεωρείται σημαντικό ή χαμηλό. Εναλλακτικά, η ΔΑ μπορεί να συνοψίσει τις συζητήσεις συντάσσοντας σύντομη ποιοτική περιγραφή για κάθε ικανότητα, ως συμπλήρωμα και τεκμηρίωση της βαθμολογίας.

## Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΙ

### ΠΥΛΩΝΑΣ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στο πλαίσιο της εν λόγω διάστασης εξετάζεται ο συνδυασμός των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για μια ΔΑ υψηλών επιδόσεων. Η διάσταση περιλαμβάνει τέσσερις στόχους: 1) προσέλκυση και πρόσληψη κατάλληλων υποψηφίων · 2) στρατηγική προσέγγιση για τη μάθηση και την ανάπτυξη · 3) αποτελεσματικό και ελκυστικό σύστημα διαχείρισης των επιδόσεων · και 4) αποτελεσματική και ικανή ηγεσία στις διαχειριστικές αρχές.

#### ΣΤΟΧΟΣ 1: Προσέλκυση και πρόσληψη κατάλληλων υποψηφίων

Οι διαχειριστικές αρχές πρέπει να είναι σε θέση να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν υποψηφίους που διαθέτουν δεξιότητες και κίνητρα. Οι ΔΑ που το κάνουν αυτό αποτελεσματικά προσδιορίζουν τον συνδυασμό δεξιοτήτων και ικανοτήτων που χρειάζονται. Τις εντάσσουν στις περιγραφές των θέσεων εργασίας και συνεργάζονται εκ των προτέρων με τους υποψηφίους (π.χ. πανεπιστήμια, δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης) για την εμβάθυνση της δεξαμενής ταλέντων. Οι μεθοδολογίες αξιολόγησης είναι δίκαιες και αποτελεσματικές και δίνουν τη δυνατότητα στους εργοδότες να αξιολογούν διάφορες πτυχές του υποψηφίου, δηλαδή όχι μόνο τις τεχνικές ή ουσιαστικές γνώσεις του.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)					Α.Α
Υιοθέτηση δομημένης προσέγγισης για τον προσδιορισμό των ικανοτήτων	Προσδιορίζονται οι βασικές δεξιότητες και ικανότητες που προσθέτουν αξία στο έργο της ΔΑ. Σε αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνονται ειδικές τεχνικές/ουσιαστικές γνώσεις σχετικά με το πρόγραμμα και τα ΕΔΕΤ, καθώς και ικανότητες στους τομείς της συμπεριφοράς / των διαπροσωπικών σχέσεων ή της διαχείρισης, όπως η επίλυση συγκρούσεων ή ο συντονισμός ομάδων.					
	Απαριθμούνται και περιγράφονται ικανότητες στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας, συμπεριλαμβανομένων αποτελεσματικών συμπεριφορών που συνδέονται με καθεμία από αυτές σε ένα πλαίσιο ικανοτήτων <sup>12</sup> .					

<sup>12</sup> Ως προσθήκη στα υφιστάμενα πλαίσια ικανοτήτων τους ή για να αντλήσουν εμπνευση σε περίπτωση που εκπονούν νέα πλαίσια, οι ΔΑ ίσως επιθυμούν να συμβουλευτούν το πλαίσιο ικανοτήτων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το πλαίσιο ικανοτήτων της ΕΕ είναι ένα σύνολο αρχείων Excel που προσδιορίζουν τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι υπάλληλοι των διοικητικών αρχών. Καλύπτει όλους τους τύπους διοικητικών αρχών που διαχειρίζονται ή υλοποιούν το ΕΤΠΑ και το

<b>Προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων ως εργοδότης της επιλογής τους</b>	Χρησιμοποιούνται κοινές ικανότητες στα προφίλ θέσεων εργασίας, στις διαδικασίες πρόσληψης, στην αξιολόγηση των επιδόσεων, στην κατάρτιση και σε άλλες διαδικασίες που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους.						
	Εξασφαλίζεται η συνεργασία με την κεντρική αρχή διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την ανταλλαγή απαιτήσεων όσον αφορά τις δεξιότητες/ικανότητες με σκοπό τη δημιουργία κοινής αντίληψης και προσέγγισης σε όλα τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου (ΣΔΕ).						
	Το πλαίσιο ικανοτήτων αναθεωρείται και επικαιροποιείται περιοδικά.						
	Προσδιορίζονται οι παράγοντες που προσελκύουν υποψηφίους για διαφορετικές θέσεις και διαφορετικά επίπεδα αρχαιότητας, π.χ. μέσω ερευνών μεταξύ των εργαζομένων, συνεντεύξεων εξόδου, συμμετοχής πανεπιστημίων, ερωτηματολογίων για υποψηφίους κ.λπ.						
	Προσαρμόζεται κάθε εκστρατεία προσλήψεων ώστε να βελτιστοποιούνται τα μηνύματα που απευθύνονται στην ομάδα-στόχο, π.χ. με τη δημιουργία ελκυστικών περιγραφών θέσεων εργασίας και με την απόδοση έμφασης στις ευκαιρίες για ανέλιξη και ανάπτυξη που προσφέρονται στους νεαρούς υποψηφίους, στο μοναδικό διεθνές περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η διαχείριση των ταμείων της ΕΕ και στον αντίκτυπο που έχουν τα ταμεία αυτά στην περιφερειακή ανάπτυξη.						
	Χρησιμοποιούνται διάφοροι δίαυλοι προσλήψεων (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εκθέσεις σταδιοδρομίας, κίνητρα πρόσληψης) προκειμένου να μεγιστοποιηθούν η εμβέλεια των προσφορών θέσεων εργασίας και η συνάφεια της δεξαμενής υποψηφίων.						
	Εξασφαλίζεται η συνεργασία με πανεπιστήμια, δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης και άλλους οργανισμούς για την προσέγγιση περισσότερων υποψηφίων.						
Στις εκστρατείες προσλήψεων συνυπολογίζονται παράμετροι που αφορούν την πολυμορφία (το φύλο, το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, οι αναπηρίες κ.λπ.) ώστε να διασφαλίζεται ότι το εργατικό δυναμικό είναι αντιπροσωπευτικό της κοινωνίας που εξυπηρετεί.							
Προσφέρονται δίκαιες αμοιβές βάσει συγκριτικής αξιολόγησης με τις σχετικές αγορές για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας / δεξιότητες (π.χ. μηχανικοί, τεχνικοί ΤΠ, δικηγόροι κ.λπ.) και δίνεται έμφαση στα μη μισθολογικά κίνητρα (διακοπές, τηλεργασία κ.λπ.).							

Ταμείο Συνοχής: εθνικούς φορείς συντονισμού, διαχειριστικές αρχές, αρχές πιστοποίησης, ελεγκτικές αρχές, ενδιάμεσους φορείς και κοινές γραμματείες. Είναι διαθέσιμο στη διεύθυνση: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/)

<b>Αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες πρόσληψης</b>	Εξασφαλίζεται η μέτρηση και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των προσλήψεων με χρήση δεικτών όπως ο χρόνος που απαιτείται για την πρόσληψη υποψηφίου ή για την πλήρωση κενής θέσης, οι οποίοι επανεξετάζονται τακτικά από τη διοίκηση προκειμένου να γίνουν βελτιώσεις.					
	Οι διαδικασίες πρόσληψης περιλαμβάνουν τεχνικές για τον μετριασμό της μεροληψίας, π.χ. έλεγχος των υποψηφίων χωρίς γνώση των προσωπικών τους στοιχείων (blind screening), κατάρτιση των ατόμων που διεξάγουν συνεντεύξεις, στόχοι πολυμορφίας.					
	Οι διαδικασίες πρόσληψης περιλαμβάνουν σαφώς καθορισμένα κριτήρια επιλογής (σταθμισμένα για τη βελτιστοποίηση της επιλογής ικανοτήτων). Οι υποψήφιοι ενημερώνονται για τα βασικά κριτήρια επιλογής.					
	Τα συστήματα ΤΠ (π.χ. ηλεκτρονικά συστήματα υποβολής αιτήσεων) και τα εργαλεία αξιολόγησης (π.χ. συνεντεύξεις μέσω βιντεοδιάσκεψης, διαδικτυακές δοκιμασίες) που χρησιμοποιούνται για τις προσλήψεις είναι κατάλληλα για τον επιδιωκόμενο σκοπό και επαρκώς προσαρμοσμένα για την αξιολόγηση των τύπων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται.					
	Χρησιμοποιούνται προγράμματα υποδοχής ή ένταξης που έχουν σκοπό να βοηθήσουν τα νέα μέλη του προσωπικού να καταστούν λειτουργικά και αποτελεσματικά το συντομότερο δυνατόν.					
	Χρησιμοποιούνται διάφορα είδη συμβάσεων (π.χ. συμβάσεις για εκτάκτως/προσωρινώς απασχολούμενους έναντι συμβάσεων για δημοσίους υπαλλήλους / μονίμως απασχολούμενους) με σκοπό την πιο ευέλικτη προσέγγιση ατόμων που διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και τη διαχείριση των περιόδων αυξημένης εργασίας.					
	Εφαρμόζονται διαφανείς μηχανισμοί προσφυγής μέσω των οποίων οι υποψήφιοι / τα άτομα που διεξάγουν τις συνεντεύξεις μπορούν να καταγγέλλουν αθέμιτες διακρίσεις κατά τη διαδικασία πρόσληψης, π.χ. ειδικό/ανεξάρτητο σημείο επαφής για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.					

**ΣΤΟΧΟΣ 2: Στρατηγική προσέγγιση για τη μάθηση και την ανάπτυξη**

Η στρατηγική και αποτελεσματική διαχείριση των ΕΔΕΤ εξαρτάται από τη συνεχή μάθηση που αποσκοπεί στην ανάπτυξη και τη στήριξη ικανότητας. Οι διαχειριστικές αρχές που υιοθετούν στρατηγική προσέγγιση για τη μάθηση και την ανάπτυξη καθορίζουν ένα μακροπρόθεσμο όραμα για τις ανάγκες ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Εντοπίζουν εκ των προτέρων τις ανάγκες κατάρτισης μέσω δράσεων όπως η διαβούλευση με άλλα μέρη του ΣΔΕ ή μέσω ερευνών μεταξύ των εργαζομένων. Τα διευθυντικά στελέχη παροτρύνονται να δημιουργήσουν μια νοοτροπία συνεχούς και συναφούς μάθησης και διαθέτουν διάφορα εργαλεία για τον σκοπό αυτό.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)					Α.Α
<b>Στρατηγική προσέγγιση για τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη ικανοτήτων</b>	Υφίσταται και χρησιμοποιείται μακροπρόθεσμο όραμα ή σχέδιο για τη μάθηση και την ανάπτυξη, το οποίο είναι εναρμονισμένο με τον τρόπο με τον οποίο η ΔΑ σκοπεύει να επιτύχει τους στόχους του προγράμματος.					
	Το μαθησιακό περιεχόμενο εναρμονίζεται με το πλαίσιο ικανοτήτων προκειμένου να καθορίζονται σαφείς προσδοκίες για διαφορετικούς μαθησιακούς στόχους σε διαφορετικές ομάδες θέσεων εργασίας.					
	Παρέχονται ευκαιρίες στους εργαζομένους, π.χ. μέσω του κύκλου διαχείρισης των επιδόσεων και του πλαισίου ικανοτήτων, προκειμένου να προσδιορίζονται οι μαθησιακές ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων με σκοπό τη δημιουργία ενός «ενάρετου κύκλου» επικοδομητικής ανατροφοδότησης που θα συμπληρώνεται με ευκαιρίες πρόσβασης σε σχετικό μαθησιακό περιεχόμενο.					
<b>Η μάθηση υποστηρίζεται από αποτελεσματικά εργαλεία και διαδικασίες</b>	Προσφέρονται διαφοροποιημένες μεθοδολογίες μάθησης (μάθηση σε τάξη, καθοδήγηση, υποδοχή, πλαισίωση κ.λπ.) για διαφορετικά είδη εκπαιδευόμενων και περιεχομένου.					
	Το μαθησιακό περιεχόμενο στοχεύει σε διαφορετικά επίπεδα βαθμίδας/αρχαιότητας ή σε διαφορετικούς τομείς λειτουργίας (διαφοροποιημένη προσφορά κατάρτισης).					
	Η μάθηση καλύπτει τις καθημερινές και στρατηγικές επιχειρησιακές ανάγκες, αξιολογείται τακτικά και βελτιώνεται όταν κρίνεται αναγκαίο.					
<b>Η ΔΑ προωθεί μια νοοτροπία μάθησης</b>	Μετράται ο τρόπος με τον οποίον τα μέλη του προσωπικού αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης στη ΔΑ (π.χ. περιεχόμενο κατάρτισης, καθοδήγηση, μάθηση στον χώρο εργασίας).					
	Τα ηγετικά και διευθυντικά στελέχη τονίζουν τακτικά τη σημασία της συνεχούς μάθησης, ενσωματώνοντας την επίσημη κατάρτιση, και υποστηρίζοντας προγράμματα καθοδήγησης ή πλαισίωσης και πρωτοβουλίες για μάθηση στον χώρο εργασίας.					
	Η ΔΑ χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία για την υποστήριξη της μάθησης, στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι εσωτερικές πύλες πληροφόρησης, η διαδικτυακή κατάρτιση, η κατάρτιση σε τάξη, η συνδυαστική μάθηση, οι επισκέψεις μελέτης, οι βραχυχρόνιοι διορισμοί σε άλλα τμήματα της ΔΑ, η καθοδήγηση κ.λπ.					



### ΣΤΟΧΟΣ 3: Αποτελεσματικό και ελκυστικό σύστημα διαχείρισης των επιδόσεων

Η εξασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων σε αυτούς αποτελούν βασικό μοχλό παραγωγικότητας. Μεγάλο μέρος αυτής της δέσμευσης υλοποιείται στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης των επιδόσεων με τη δημιουργία φόρουμ στο οποίο το προσωπικό και τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να διεξάγουν εποικοδομητικές συζητήσεις οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα οργανωτικών επιδόσεων. Η διαχείριση των επιδόσεων βασίζεται σε σαφή και μετρήσιμα κριτήρια, ενώ οι σαφείς πολιτικές και διαδικασίες αναμένεται να προωθούν τις καλές επιδόσεις και να παρέχουν τα μέσα για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)					A.A
<b>Η ΔΑ δεσμεύεται για την καλλιέργεια νοοτροπίας υψηλών επιδόσεων</b>	Η ΔΑ έχει σαφείς στόχους επιδόσεων, οι οποίες μετρώνται ανά τακτά διαστήματα και κοινοποιούνται στο προσωπικό. Κάθε μονάδα έχει τους δικούς της στόχους επιδόσεων, οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ΔΑ.					
	Τα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις υψηλές επιδόσεις και προωθούν την περαιτέρω ανάπτυξη των ατόμων με υψηλές επιδόσεις (π.χ. εξειδικευμένη κατάρτιση, οικονομικά κίνητρα κ.λπ.).					
	Η ΔΑ εφαρμόζει σαφείς πολιτικές για τη διαχείριση και τη βελτίωση των κακών επιδόσεων, π.χ. μέσω κατάρτισης, καθοδήγησης, παρακολούθησης της εργασίας ή ενδεχόμενης απόλυσης.					
<b>Η ΔΑ στηρίζει τη διαχείριση των επιδόσεων με τα κατάλληλα εργαλεία</b>	Όλο το προσωπικό υποβάλλεται σε τακτική διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων, η οποία βασίζεται σε σαφή και διαφανή κριτήρια επιδόσεων και συνδέεται με κοινό πλαίσιο ικανοτήτων.					
	Στο πλαίσιο της διαχείρισης των επιδόσεων παρέχεται στα μέλη του προσωπικού η ευκαιρία να υποβάλλουν σχόλια στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και να συζητούν με ειλικρίνεια για τα αποτελέσματα των έργων, τις ευκαιρίες για ανάπτυξη, την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος κ.λπ.					
	Ζητείται από τους εργαζομένους να υποβάλλουν σχόλια σχετικά με τον δίκαιο χαρακτήρα των συστημάτων επιδόσεων και τους προσφέρονται μηχανισμοί προσφυγής σε περίπτωση που διαφωνούν με την αξιολόγηση των επιδόσεών τους.					
<b>Τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν στήριξη ώστε να χρησιμοποιούν τη διαχείριση των επιδόσεων ως βασικό μοχλό για να διασφαλίζουν τη δέσμευση των μελών</b>	Οι επίσημες αξιολογήσεις επιδόσεων χρησιμοποιούνται συστηματικά ως μέθοδοι εντοπισμού ατόμων με υψηλές επιδόσεις / δυναμικών μελλοντικών ηγετικών και διευθυντικών στελεχών.					
	Η σαφής καθοδήγηση βοηθά τα διευθυντικά στελέχη και τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν στη διαδικασία εποικοδομητικά και με παρόμοιες προσδοκίες.					
	Τα διευθυντικά στελέχη παροτρύνονται ενεργά να προβαίνουν σε διαρκή ανατροφοδότηση του προσωπικού τους, πέραν των επίσημων αξιολογήσεων επιδόσεων.					
	Τα διευθυντικά στελέχη συνεδριάζουν τακτικά για να συγκρίνουν και να συζητούν τις επιδόσεις των ομάδων τους, καθώς επίσης να προσαρμόζουν τις αξιολογήσεις επιδόσεων ώστε να διασφαλίζεται η ίση μεταχείριση μεταξύ των μονάδων.					

του προσωπικού και την παροχή κινήτρων σε αυτά							
--	--	--	--	--	--	--	--

#### ΣΤΟΧΟΣ 4: Αποτελεσματική και ικανή ηγεσία στις διαχειριστικές αρχές

Οι διαχειριστικές αρχές εξαρτώνται από την αποτελεσματική και ικανή ηγεσία. Το έγγραφο «OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability» (Σύσταση του ΟΟΣΑ σχετικά με την ηγεσία και τις ικανότητες στις δημόσιες υπηρεσίες) καλεί τους συμμετέχοντες να επενδύσουν σε τρεις πυλώνες της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Για τις διαχειριστικές αρχές που υλοποιούν τα προγράμματα, τα ηγετικά στελέχη διαδραματίζουν καίριο ρόλο στον καθορισμό των προσδοκιών, στη συγκέντρωση πόρων και στην έγκαιρη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)						A.A
Νοοτροπία και ηγεσία που βασίζεται σε αξίες	Τα ηγετικά στελέχη αποσαφηνίζουν και κοινοποιούν τις κοινές θεμελιώδεις αξίες βάσει των οποίων θα πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις στη ΔΑ.						
	Τα ηγετικά στελέχη προσφέρουν στήριξη και βοήθεια για την εκπόνηση μέτρων για την πολυμορφία, την ένταξη και την ευημερία, και διενεργούν μετρήσεις και συγκριτικές αξιολογήσεις ανά τακτά διαστήματα για την παρακολούθηση της προόδου, τον εντοπισμό και την άρση των φραγμών και τον σχεδιασμό παρεμβάσεων.						
	Τα ηγετικά στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία των επενδύσεων στις δεξιότητες και ικανότητες πρόβλεψης, καινοτομίας και ανάλυσης.						
Η δέσμευση των εργαζομένων αναγνωρίζεται ως βασική προτεραιότητα για τη ΔΑ	Η ΔΑ αναγνωρίζει ρητά τη σημασία της δέσμευσης του προσωπικού. Η συμμετοχή του προσωπικού εξετάζεται σε έγγραφα σχεδιασμού/στρατηγικής και μετράται ανά τακτά διαστήματα (μία ή δύο φορές ετησίως) μέσω ερευνών μεταξύ των εργαζομένων.						
	Τα αποτελέσματα των ερευνών μεταξύ των εργαζομένων παρακολουθούνται από τα διευθυντικά στελέχη και χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση προσαρμογών στη διοίκηση της ΔΑ.						
	Η ΔΑ παρέχει στα υφιστάμενα και στα μελλοντικά/δυσνητικά ηγετικά στελέχη της ΔΑ ολοκληρωμένες ευκαιρίες μάθησης στον τομέα της ηγεσίας. Οι ευκαιρίες αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν διαρθρωμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, καθώς και εξατομικευμένη καθοδήγηση για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.						
	Στο πλαίσιο ικανοτήτων της η ΔΑ συμπεριλαμβάνει ικανότητες που σχετίζονται με τη δέσμευση του εργαζομένου. Χρησιμοποιεί το πλαίσιο αυτό κατά τις προσλήψεις και τις προαγωγές του προσωπικού.						

	Τα ηγετικά στελέχη πραγματοποιούν συναντήσεις με υπεύθυνους διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και προϊσταμένους τμημάτων για να συζητούν το τρέχον και το επιθυμητό μείγμα δεξιοτήτων/ικανοτήτων στο πλαίσιο της ηγεσίας.					
	Στο μέτρο του δυνατού, οι ΔΑ εναρμονίζουν τις αμοιβές και τα μη οικονομικά κίνητρα με τα σχετικά επίπεδα της αγοράς και τους στόχους του προγράμματος, για την πρόσληψη ηγετικών στελεχών.					

## ΠΥΛΩΝΑΣ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διάστασης του πλαισίου εξετάζονται τα συστήματα, τα εργαλεία, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και η οργανωτική νοοτροπία που επηρεάζουν τον τρόπο εργασίας του προσωπικού των ΔΑ. Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τρεις στόχους: 1) διασφάλιση ότι οι οργανωτικές δομές είναι κατάλληλες για τον επιδιωκόμενο σκοπό· 2) βελτίωση των μηχανισμών διαχείρισης γνώσεων και ανταλλαγής πληροφοριών· και 3) βελτίωση της ευελιξίας των πόρων μέσω βελτιωμένου σχεδιασμού και αυξημένης κινητικότητας του εργατικού δυναμικού.

### ΣΤΟΧΟΣ 1: Διασφάλιση ότι οι οργανωτικές δομές είναι κατάλληλες για τον επιδιωκόμενο σκοπό

Οι ΔΑ λειτουργούν σε σύνθετα και πολυεπίπεδα περιβάλλοντα. Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανωτικές δομές πρέπει να διασφαλίζουν σαφή δομή διοίκησης και λογοδοσίας για τη λήψη αποφάσεων. Οι ΔΑ πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να επιτρέπουν την ανακατανομή των πόρων όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο και να συνυπολογίζουν τις απόψεις πολλών και διαφορετικών εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών. Παρότι λειτουργούν εντός των ορίων που τίθενται με βάση αυστηρά περιορισμένα νομοθετικά περιβάλλοντα, τα συστήματα και οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν να επανεξετάζονται και να βελτιστοποιούνται για τη διευκόλυνση της επίτευξης του στόχου αυτού.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)						A.A
<b>Η οργανωτική δομή της ΔΑ βελτιστοποιεί τις επιδόσεις</b>	Κάθε εργασιακή μονάδα έχει σαφείς στόχους που συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικών στόχων της ΔΑ. Οι στόχοι αυτοί είναι συνεκτικοί —απαιτούν παρόμοιες ικανότητες και διευκολύνουν την κοινή εργασία.						
	Οι εργασιακές μονάδες καλύπτουν πλήρως όλες τις εργασίες που πρέπει να εκτελούνται στη ΔΑ. Είναι προφανές ποιος κάνει τι όταν προκύπτουν νέες εργασίες.						
	Δεν υπάρχει αλληλεπικάλυψη ή επανάληψη εργασιών στη ΔΑ —δεν υπάρχουν δύο εργασιακές μονάδες που να εκτελούν ακριβώς την ίδια εργασία.						
	Η οργανωτική δομή επανεξετάζεται περιοδικά (π.χ. ανά περίοδο προγραμματισμού ή συχνότερα) ώστε να διασφαλίζεται ότι εξακολουθεί να είναι κατάλληλη για τις απαιτήσεις της υλοποίησης του προγράμματος με την πάροδο του χρόνου.						
<b>Διαφανής και σαφώς καθορισμένη οργανωτική δομή</b>	Στο πλαίσιο οργανογράμματος ή παρόμοιας εσωτερικής διαδικτυακής πύλης παρέχονται τα βασικά στοιχεία για κάθε μονάδα, καθώς και για τους ρόλους και τις αρμοδιότητές της στη ΔΑ και στους ΕΦ της. Αυτό περιλαμβάνει τη σχέση μεταξύ των μονάδων όσον αφορά την υποβολή εκθέσεων, την εποπτεία και τη συνεργασία.						
	Τα μέλη του προσωπικού της ΔΑ και του ΣΔΕ έχουν κοινή αντίληψη όσον αφορά το ποιος κάνει τι και πώς συνεισφέρει η μονάδα τους στο ευρύτερο σύστημα.						

Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι δικαιούχοι, κατανοούν με ποια οργανωτική μονάδα πρέπει να επικοινωνήσουν σε κάθε περίπτωση, μέσω του κατάλληλου διαύλου (π.χ. δικτυακός τόπος, συχνές ερωτήσεις, εισερχόμενα γενικής φύσεως).

## ΣΤΟΧΟΣ 2: Βελτίωση των μηχανισμών διαχείρισης γνώσεων και ανταλλαγής πληροφοριών

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης γνώσεων έχουν ουσιώδη σημασία για τις δραστηριότητες της ΔΑ. Τα συστήματα, τα πρωτόκολλα και οι διαδικασίες — που υποστηρίζονται από συστήματα ΤΠ— μπορούν να βοηθήσουν τα μέλη του προσωπικού να συνεργάζονται καλύτερα και να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις με αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση γνώσεων μπορεί να συμβάλει στην αξιοποίηση εσωτερικών γνώσεων για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων και να επιταχύνει την καινοτομία.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)						A.A	
<b>Εξασφάλιση αποτελεσματικής συνεργασίας του προσωπικού</b>	Οι αποτελεσματικές δομές επιτροπών διαχείρισης καθιστούν δυνατή την ανταλλαγή πληροφοριών και τον συντονισμό σε όλη την ομάδα διαχείρισης της ΔΑ και στο ευρύτερο ΣΔΕ.							
	Το επιχειρησιακό / μη διευθυντικό προσωπικό διαθέτει φόρουμ ή διαύλους για την ανταλλαγή εμπειριών και λύσεων σε κοινές προκλήσεις και για τη βελτίωση των εργασιακών πρακτικών. Στα φόρουμ και τους διαύλους αυτούς θα μπορούσαν να περιλαμβάνονται διαλειτουργικές ομάδες, ανεπίσημοι μηχανισμοί μέσω δικτύων προσωπικού, κοινότητες πρακτικής ή «ομάδες συζήτησης» σε συγκεκριμένα θέματα, ώστε οι επαγγελματίες να μπορούν να ανταλλάσσουν εμπειρίες σε όλο το εύρος του ΣΔΕ.							
	Η διοίκηση λαμβάνει μέτρα για την προώθηση της οριζόντιας συνεργασίας και τη στήριξη των δικτύων προσωπικού και επικοινωνεί με τα μέλη του προσωπικού της όσον αφορά τις δραστηριότητες συντονισμού στις οποίες συμμετέχουν.							
	Το προσωπικό παροτρύνεται να εντοπίζει τις αλληλεπικαλύψεις προσπαθειών ή τα προβλήματα συντονισμού και να θέτει τα ζητήματα αυτά υπόψη του αρμόδιου διευθυντικού στελέχους ή του κατάλληλου σημείου επαφής.							
<b>Συστήματα ΤΠΕ που υποστηρίζουν και προωθούν τη διαχείριση γνώσεων, την ανταλλαγή</b>	Οι διαδικτυακές πύλες πληροφόρησης στη ΔΑ παρέχουν σε πραγματικό χρόνο επικαιροποιημένες πληροφορίες σχετικά με τις νομοθετικές εξελίξεις με σκοπό την καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων και τη στήριξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται. Η εν λόγω ανταλλαγή πληροφοριών πραγματοποιείται προδραστικά.							
	Υπάρχουν εργαλεία ΤΠΕ για την τεκμηρίωση και την ανταλλαγή εμπειριών. Σε αυτά μπορεί να περιλαμβάνονται χώροι για την ανταλλαγή τυποποιημένων υποδειγμάτων και εργαλείων, απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις, πλατφόρμα γνώσεων για τη συγκέντρωση και διάδοση εμπειριών, όπως πρόσφατες λύσεις σε κοινά προβλήματα, εσωτερικά Wiki που							

<b>πληροφοριών και τη διαχείρισης αρχείων</b>	δημιουργούνται από χρήστες, οδηγοί, εγχειρίδια, ημερολόγια, σημεία επαφής, βάση δεδομένων συμβούλων, χρονοδιάγραμμα προγραμματισμού ελέγχων και παλαιότερες αποφάσεις ελέγχων κ.λπ.						
	Το προσωπικό έχει κοινή αντίληψη για την ορθή χρήση των συστημάτων ΤΠ και των συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών/εγγράφων προκειμένου να διασφαλίζεται η μεταφορά γνώσεων. Αυτό υποστηρίζεται με περιοδική κατάρτιση και/ή επικοινωνία.						
	Τα συστήματα ΤΠ είναι φιλικά προς τον χρήστη και κατάλληλα προσαρμοσμένα στην καθημερινή πραγματικότητα της ΔΑ —γεγονός που καθιστά δυνατή την ολοκληρωμένη παρακολούθηση των δαπανών των ΕΔΕΤ σε πραγματικό χρόνο, τους εκ των προτέρων και εκ των υστέρων ελέγχους, καθώς και άλλες αναγκαίες διαχειριστικές λειτουργίες.						

### ΣΤΟΧΟΣ 3: Βελτίωση της ευελιξίας των πόρων μέσω βελτιωμένου σχεδιασμού και αυξημένης κινητικότητας του εργατικού δυναμικού

Οι ενέργειες του προσωπικού της ΔΑ βασίζονται σε κανόνες και διαδικασίες για τον σκοπό τη διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Ωστόσο, οι ΔΑ που διαθέτουν έναν βαθμό ευελιξίας μπορούν να κατευθύνουν καλύτερα τους πόρους —ανθρώπινους και οικονομικούς— στους τομείς στους οποίους μπορούν να έχουν τον μέγιστο δυνατό αντίκτυπο. Αυτό συνεπάγεται την παροχή στους διαχειριστές της δυνατότητας να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των κονδυλίων του προϋπολογισμού (π.χ. για την κατάρτιση), εντός ενός συνολικού κονδυλίου του προϋπολογισμού, και την εφαρμογή απλουστευμένων εσωτερικών διαδικασιών για τη μετακίνηση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων όσο το δυνατόν πιο εύκολα.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)						A.A
<b>Οι κανόνες δημοσιονομικής διαχείρισης διευκολύνουν την εξασφάλιση κατάλληλου επιπέδου διαχειριστικής ευελιξίας</b>	Οι ΔΑ διαθέτουν κατάλληλο επίπεδο δημοσιονομικής ευελιξίας για τη διαχείριση των στόχων του προγράμματος. Σε αυτό μπορεί να περιλαμβάνεται η δυνατότητα διάθεσης κονδυλίων τεχνικής βοήθειας με τρόπους που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ΔΑ και πληρούν τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.						
	Υπάρχει σαφής και κοινή αντίληψη μεταξύ των φορέων όσον αφορά τη δημοσιονομική ευελιξία, π.χ. σε ποιες περιπτώσεις είναι αποδεκτή και χρήσιμη η ανακατανομή ή η μεταφορά κονδυλίων για έργο που έχει καθυστερήσει. Αυτό υποστηρίζεται μέσω κοινών επικοινωνιών, εργαλείων και κατάρτισης.						
<b>Αντιστοίχιση ατόμων και ροών εργασίας μέσω εσωτερικής ανακατανομής</b>	Η ΔΑ εφαρμόζει συστήματα που επιτρέπουν την ευελιξία στην αντιστοίχιση της προσφοράς εργατικού δυναμικού με τη ζήτηση, π.χ. προσωρινή ανακατανομή προσωπικού σε άλλα τμήματα του ΣΔΕ. Σε αυτό περιλαμβάνεται η ύπαρξη δεξαμενής υπαλλήλων με τα κατάλληλα προσόντα και τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίοι μπορούν να μετακινηθούν στο πλαίσιο απόσπασσης ή βραχυπρόθεσμης ανταλλαγής εργασίας.						

	Τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτά τα συστήματα ανταμείβονται μέσω βελτιωμένων ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης ή άλλων κινήτρων, που ενσωματώνονται στα σχέδια επιδόσεων και μάθησης των εργαζομένων.					
<b>Στρατηγικός σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού</b>	Οι επαγγελματίες που είναι υπεύθυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό στη ΔΑ έχουν επίγνωση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της ΔΑ και διαδραματίζουν στρατηγικό ρόλο στην εξασφάλιση του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού.					
	Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη διαδραματίζουν ενεργό και στρατηγικό ρόλο στη στήριξη της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού τους.					
	Η ΔΑ χρησιμοποιεί τις αποχωρήσεις / τις οργανωτικές αξιολογήσεις του προσωπικού ως ευκαιρίες για τη βελτίωση της αντιστοίχισης μεταξύ δεξιοτήτων και ζήτησης, π.χ. μέσω επαναπροσδιορισμού των προφίλ ή προσαρμογής ορισμένων θέσεων εργασίας ή καθηκόντων με σκοπό τη βελτίωση της αξιοποίησης των δεξιοτήτων.					

### ΠΥΛΩΝΑΣ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

Στο πλαίσιο της διάστασης του στρατηγικού σχεδιασμού, του συντονισμού και της υλοποίησης εξετάζονται διάφορες πτυχές του επενδυτικού κύκλου —από την ανάπτυξη στρατηγικής, τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τον συντονισμό έως τον σχεδιασμό και την επιλογή έργων, την υλοποίηση έργων, καθώς και την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Η διάσταση περιλαμβάνει τέσσερις στόχους: 1) υιοθέτηση πιο στρατηγικής προσέγγισης όσον αφορά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον καθορισμό προτεραιοτήτων του προγράμματος· βελτιστοποίηση του συντονισμού και της επικοινωνίας για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος· 3) ενίσχυση του στρατηγικού χαρακτήρα της διαδικασίας υλοποίησης του προγράμματος· και 4) επέκταση των πρακτικών μέτρησης των επιδόσεων για την καλύτερη υποστήριξη των αξιολογήσεων των αποτελεσμάτων.

#### ΣΤΟΧΟΣ 1: Υιοθέτηση πιο στρατηγικής προσέγγισης όσον αφορά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον καθορισμό προτεραιοτήτων του προγράμματος

Υφίστανται ισχυροί και σαφείς δεσμοί μεταξύ των στόχων των ΕΠ και των στρατηγικών εγγράφων ανώτερου επιπέδου (π.χ. εθνικά/περιφερειακά αναπτυξιακά σχέδια, τομεακές στρατηγικές). Οι προτεραιότητες του προγράμματος αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές τοπικές, περιφερειακές και εθνικές αναπτυξιακές ανάγκες, εξισορροπώντας στρατηγικές και τεχνικές παραμέτρους. Το πρόγραμμα υλοποιείται με ολοκληρωμένο τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται συνέργειες μεταξύ των αξόνων προτεραιότητας και να διευκολύνονται τα έργα που υλοποιούνται σε περισσότερες από μία περιοχές δικαιοδοσίας.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)					Α.Α
<b>Διασφάλιση της συνοχής και της σύνδεσης του προγράμματος με στρατηγικά πλαίσια ανώτερου επιπέδου (εθνικά ή τομεακά)</b>	Καθορίζονται σαφείς στόχοι του προγράμματος και διατυπώνονται οι δεσμοί μεταξύ των στόχων του προγράμματος και των στρατηγικών αναπτυξιακών στόχων σε εθνικό επίπεδο.					
	Διατυπώνονται οι δεσμοί και η συνοχή μεταξύ των στόχων του προγράμματος και των στρατηγικών στόχων των επιμέρους τομέων πολιτικής που σχετίζονται με το πρόγραμμα.					
	Εξασφαλίζεται η δυνατότητα μελέτης ή παραπομπής στα στρατηγικά έγγραφα του προγράμματος (π.χ. σχέδια δράσης του προγράμματος, εθνικές/περιφερειακές αναπτυξιακές στρατηγικές) ή για την αναζήτηση καθοδήγησης στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων και της υλοποίησης του προγράμματος.					
	Εξασφαλίζεται η δυνατότητα μελέτης ή παραπομπής στη συμφωνία εταιρικής σχέσης και/ή σε άλλα προγράμματα στη χώρα για την αποφυγή αντιφάσεων στους στρατηγικούς στόχους					



<b>Διασφάλιση ότι οι επενδυτικές προτεραιότητες του προγράμματος αντικατοπτρίζουν τις εθνικές, περιφερειακές και/ή τοπικές αναπτυξιακές ανάγκες</b>	Συνεργασία με ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών <sup>13</sup> για τον καθορισμό των επενδυτικών προτεραιοτήτων του προγράμματος.					
	Επεξηγείται ο τρόπος με τον οποίον οι προτεραιότητες του προγράμματος στηρίζουν εθνικές, περιφερειακές και/ή τοπικές προτεραιότητες και στρατηγικές και διασφαλίζεται η αντιστοίχιση μεταξύ των προτεραιοτήτων και της διαθέσιμης συγχρηματοδότησης.					
<b>Αξιοποίηση της συμπληρωματικότητας και των συνεργειών μεταξύ αξόνων προτεραιότητας</b>	Διευκολύνονται οι τακτικές ανταλλαγές μεταξύ τομέων πολιτικής που σχετίζονται με το πρόγραμμα και θεσπίζονται μηχανισμοί συντονισμού [π.χ. κοινές εσωτερικές δομές, ολοκληρωμένες εδαφικές επενδύσεις (ΟΕΕ)] και κίνητρα για την προσέλκυση και την επιλογή επενδύσεων που αφορούν πολλαπλούς άξονες προτεραιότητας στο πλαίσιο του προγράμματος.					
	Επανεξετάζεται τακτικά η πρόοδος όσον αφορά την υλοποίηση του προγράμματος προκειμένου να διασφαλίζεται η συμπληρωματικότητα μεταξύ των αξόνων προτεραιότητας και να πραγματοποιούνται προσαρμογές όταν κρίνεται απαραίτητο.					
<b>Στήριξη της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών περιοχών δικαιοδοσίας<sup>14</sup></b>	Εντοπίζονται συστηματικά επενδύσεις που μπορούν να επωφεληθούν από συνεργασία μεταξύ διαφορετικών περιοχών δικαιοδοσίας μέσω ειδικών μηχανισμών ή διαδικασιών (π.χ. ειδική ομάδα ή ένταξη της συνεργασίας στις οδηγίες για τον σχεδιασμό προσκλήσεων υποβολής προτάσεων).					
	Προδραστικός σχεδιασμός των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων και παροχή κινήτρων για την προώθηση έργων που υλοποιούνται σε περισσότερες από μία περιοχές διαδικασίας.					
	Παροχή αντίστοιχης στήριξης στους δικαιούχους προκειμένου να ανταποκριθούν στις εν λόγω προσκλήσεις (π.χ. συμβουλευτική στήριξη για διαδημοτική συνεργασία, ΟΕΕ, δημιουργία ειδικού σημείου για την παροχή συμβουλών σχετικά με συνεταιριστικές επενδύσεις που υλοποιούνται σε περισσότερες από μία περιοχές διαδικασίας).					

<sup>13</sup>Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τη ΔΑ, την αρχή πιστοποίησης / λογιστική λειτουργία, την ελεγκτική αρχή, τους ΕΦ και τους εθνικούς φορείς συντονισμού. Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι εκείνα που βρίσκονται εκτός του ΣΔΕ –από τις εθνικές αρχές (π.χ. αρμόδια υπουργεία και υπηρεσίες) και τις υποεθνικές αρχές (π.χ. περιφερειακές και τοπικές αρχές) έως τον ιδιωτικό τομέα, τις επαγγελματικές οργανώσεις, τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, την πανεπιστημιακή κοινότητα κ.λπ. Περιλαμβάνουν επίσης δικαιούχους, καθώς και όσους στηρίζουν τους δικαιούχους, όπως σύμβουλους, επαγγελματικές ή επιχειρηματικές ενώσεις, ενώσεις υποεθνικών αρχών κ.λπ.

<sup>14</sup>Η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών περιοχών δικαιοδοσίας αφορά έργα και επενδύσεις που προτείνονται και εκτελούνται από περισσότερες από μία τοπικές διοικητικές αρχές-δικαιούχους, οπότε η υλοποίηση της επένδυσης υπερβαίνει τα όρια της δικαιοδοσίας ενός δήμου ή μιας περιφέρειας στο εσωτερικό μιας χώρας, για παράδειγμα, όταν πρόκειται για ΟΕΕ.

## ΣΤΟΧΟΣ 2: Βελτιστοποίηση του συντονισμού και της επικοινωνίας για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος

Αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών σε όλα τα στάδια της υλοποίησης του προγράμματος με τη χρήση θεσμοθετημένων και άτυπων μηχανισμών. Οι μηχανισμοί χρησιμοποιούνται τακτικά και είναι προσβάσιμοι από όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η υλοποίηση του προγράμματος συνάδει με την εθνική, περιφερειακή και τομεακή ανάπτυξη. Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της ΔΑ και των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών είναι αμφίδρομη, στοχευμένη, τακτική, έγκαιρη και καλύπτει ζητήματα καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου προγραμματισμού.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)					Α.Α
<b>Εξασφάλιση αποτελεσματικού συνδυασμού «δυναμικών» και «ήπιων» μηχανισμών συντονισμού σε ολόκληρο το ΣΔΕ</b>	Οι κανόνες και οι διαδικασίες συντονισμού του ΣΔΕ εφαρμόζονται ορθά (δηλ. οι συνεδριάσεις διοργανώνονται σύμφωνα με το πρόγραμμα, δεν υπάρχουν σημαντικές καθυστερήσεις στην επικοινωνία κ.λπ.).					
	Σε τακτική βάση διενεργείται αξιολόγηση και συλλογή ανατροφοδότησης από τους παράγοντες του ΣΔΕ, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών συντονισμού.					
	Θεσπίζονται επίσημοι μηχανισμοί διαλόγου (π.χ. θεματικό δίκτυο, ομάδες εργασίας κ.λπ.) μέσω των οποίων επικοινωνούν τακτικά τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.					
	Εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή σε ευκαιρίες για διάλογο που διοργανώνονται από άλλους φορείς, όπως ο εθνικός φορέας συντονισμού, οι ΕΦ ή άλλες ΔΑ.					
<b>Αξιοποιούνται στο έπακρο οι ευκαιρίες για ανταλλαγή που προσφέρει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή</b>	Εξασφαλίζεται η συμμετοχή σε ενεργό και εποικοδομητικό διάλογο με τη συνδεδεμένη γεωγραφική μονάδα της χώρας στη ΓΔ REGIO.					
	Ανταλλάσσονται πληροφορίες με ΔΑ άλλων κρατών μελών, με τη χρήση των εργαλείων που προσφέρει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, π.χ. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
<b>Για τις εθνικές ΔΑ Διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού με τις εθνικές και υποεθνικές αρχές</b>	Εξασφαλίζεται ο συντονισμός με άλλες δημόσιες αρχές (π.χ. αρμόδια υπουργεία) όσον αφορά τους κανονισμούς του τομέα πολιτικής, τις στρατηγικές του τομέα πολιτικής κ.λπ., για τη διασφάλιση της ομαλής υλοποίησης του προγράμματος (π.χ. εκπλήρωση των εκ των προτέρων προϋποθέσεων).					
	Εξασφαλίζεται ο συντονισμός με άλλες εθνικές ΔΑ και δημόσιους οργανισμούς (και, κατά περίπτωση, περιφερειακές ΔΑ) καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης του προγράμματος για την προώθηση της συνοχής και την αποφυγή αλληλεπικαλύψεων ή επαναλήψεων σε στόχους, τύπους έργων και πιθανούς δικαιούχους.					
	Διεξάγονται τακτικές συζητήσεις με υποεθνικές ΔΑ και αρχές (π.χ. περιφερειακές, τοπικές) σχετικά με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος, ώστε να αξιοποιούνται οι περιφερειακές και τοπικές γνώσεις.					

<b>Για τις περιφερειακές ΔΑ (ΠΔΑ)</b> <b>Διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού με τις εθνικές και υποεθνικές αρχές</b>	Εξασφαλίζεται ο συντονισμός με τις εθνικές και τοπικές αρχές καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης του περιφερειακού προγράμματος για τη διασφάλιση της συνοχής μεταξύ περιοχών δικαιοδοσίας και της εναρμόνισης με τις εθνικές προτεραιότητες.					
	Διεξάγονται ενεργές συζητήσεις σχετικά με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του περιφερειακού προγράμματος με τις τοπικές αρχές σε διάφορα στάδια της επενδυτικής διαδικασίας για την όσο το δυνατόν καλύτερη προσαρμογή της διαδικασίας υλοποίησης του περιφερειακού προγράμματος ώστε να ανταποκρίνεται στις τοπικές ανάγκες και ικανότητες.					
<b>Έγκαιρη και αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων σε ολόκληρο το ΣΔΕ</b>	Διασφαλίζεται ότι οι μηχανισμοί ανταλλαγής πληροφοριών (π.χ. διαδικτυακή πύλη, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συνεδριάσεις κ.λπ.) είναι αποτελεσματικοί, προσβάσιμοι και χρησιμοποιούνται τακτικά από όλους τους παράγοντες του ΣΔΕ.					
	Διοργανώνονται τακτικές, επίσημες συνεδριάσεις με διάφορους παράγοντες (π.χ. διευθυντικά στελέχη, τεχνικό προσωπικό και εμπειρογνώμονες) του ΣΔΕ για την ανταλλαγή πληροφοριών, τον εντοπισμό προβλημάτων και την εξεύρεση λύσεων. Οι συνεδριάσεις περιλαμβάνουν σαφή ημερήσια διάταξη, ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών, διατύπωση των επόμενων βημάτων και των προσδοκιών, ανάθεση της ευθύνης για την ανάληψη δράσης και παρακολούθηση.					

### ΣΤΟΧΟΣ 3: Ενίσχυση του στρατηγικού χαρακτήρα της διαδικασίας υλοποίησης του προγράμματος


Οι προσκλήσεις υποβολής προτάσεων για έργα και οι διαδικασίες επιλογής υποστηρίζουν τους στόχους του προγράμματος και εναρμονίζονται με τις ικανότητες των διαφόρων δικαιούχων βάσει άριστης διαδικασίας σχεδιασμού και αξιόπιστων αξιολογήσεων των έργων. Οι προσκλήσεις υποβολής προτάσεων έχουν υψηλά ποσοστά απορρόφησης και προσελκύουν καινοτόμα έργα. Η ΔΑ είναι σε θέση να εντοπίζει και να μετριάξει τους διάφορους κινδύνους καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου του προγράμματος και συνδράμει τους ΕΦ και τους δικαιούχους ώστε να κάνουν το ίδιο. Τα έργα που παρουσιάζουν καθυστερήσεις είναι ελάχιστα ή μηδενικά.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)						A.A
<b>Εναρμόνιση των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων για έργα και της επιλογής με τις ικανότητες των δικαιούχων</b>	Διαβούλευση και συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη (ΕΦ, δικαιούχους, υποεθνικές αρχές ή φορείς κ.λπ.) κατά τον σχεδιασμό των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων και των κριτηρίων επιλογής έργων.						.
	Διενέργεια εκ των προτέρων έρευνας αγοράς κατά τον σχεδιασμό των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων και των κριτηρίων επιλογής έργων όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο (π.χ. για την κατανόηση των αναγκών των δυνητικών δικαιούχων).						

	Διάρθρωση προσκλήσεων υποβολής προτάσεων κατά τρόπο ώστε να είναι προσαρμοσμένες σε διάφορα είδη έργων, διάφορες ομάδες δικαιούχων (π.χ. οντότητες του δημόσιου τομέα έναντι εκείνων του ιδιωτικού) και διάφορες ικανότητες των δικαιούχων, προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα όλων των προσκλήσεων (π.χ. υψηλά ποσοστά απορρόφησης, ευρεία δεξαμενή δικαιούχων για ανταγωνιστικές προσκλήσεις).					
	Τακτική συλλογή ανατροφοδότησης από διαφορετικές ομάδες δικαιούχων και προσαρμογές στον σχεδιασμό των προσκλήσεων κατά την περίοδο προγραμματισμού, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.					
<b>Σχεδιασμός προσκλήσεων υποβολής προτάσεων και κριτηρίων επιλογής με σκοπό τον εντοπισμό καινοτόμων έργων</b>	Διενέργεια έρευνας αγοράς για την κατανόηση των νέων τάσεων στην αγορά και της τεχνολογίας σε τομείς πολιτικής που σχετίζονται με το πρόγραμμα, και ενσωμάτωση των γνώσεων που προκύπτουν στις προσκλήσεις υποβολής προτάσεων για έργα.					
	Τακτικές διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (ΕΦ, δικαιούχους) για την κατανόηση των νέων τάσεων στην αγορά και της τεχνολογίας σε τομείς πολιτικής που σχετίζονται με το πρόγραμμα, και ενσωμάτωση των γνώσεων που προκύπτουν στις προσκλήσεις υποβολής προτάσεων για έργα.					
	Σχεδιασμός των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων και των κριτηρίων επιλογής με σκοπό την προσέλκυση καινοτόμων έργων (π.χ. έργα που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, έργα που συμβάλλουν σε περισσότερους από έναν άξονες προτεραιότητας κ.λπ.).					
<b>Ελαχιστοποίηση της ανάγκης μεταφοράς έργων στην επόμενη περίοδο προγραμματισμού</b>	Προετοιμασία σειράς έτοιμων έργων πριν από τη νέα περίοδο προγραμματισμού.					
	Συνεχής παρακολούθηση και μετριασμός των κινδύνων που αφορούν την υλοποίηση των έργων καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου μέσω ειδικών μηχανισμών/εργαλείων (π.χ. ειδικής ομάδας).					
	Περιοδική ανταλλαγή πληροφοριών και ορθών πρακτικών για τη διαχείριση κινδύνων με το ΣΔΕ μέσω ειδικών μηχανισμών/εργαλείων (π.χ. διαδικτυακή πύλη, τακτικές συνεδριάσεις, ομάδες εργασίας).					
	Περιοδική ανταλλαγή πληροφοριών για τη διαχείριση κινδύνων με άλλες ΔΑ ή εξωτερικούς δημόσιους οργανισμούς.					

#### ΣΤΟΧΟΣ 4: Επέκταση των πρακτικών μέτρησης των επιδόσεων για την καλύτερη υποστήριξη των αξιολογήσεων των αποτελεσμάτων

Η μέτρηση των επιδόσεων καλύπτει την πρόοδο του προγράμματος τόσο σε στρατηγικό όσο και σε τεχνικό επίπεδο (δηλαδή την επίτευξη αναπτυξιακών στόχων υψηλότερου επιπέδου). Βασίζεται σε αξιόπιστα αποδεικτικά στοιχεία (π.χ. ορθά σχεδιασμένοι δείκτες, αποτελεσματική συλλογή δεδομένων). Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τη στήριξη της λήψης αποφάσεων καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου.

<b>Ικανότητα</b>	<b>Διάσταση (ορθή πρακτική)</b>		<b>A.A</b>
------------------	---------------------------------	---	------------

<b>Δημιουργία ισχυρών συστημάτων μέτρησης των επενδυτικών επιδόσεων του προγράμματος</b>	Συμπλήρωση των μετρήσεων των επιδόσεων του προγράμματος που απαιτούνται από την ΕΕ με πρόσθετη δέσμη σαφών και εξορθολογισμένων δεικτών που καλύπτουν τα επιθυμητά οικονομικά, τεχνικά και στρατηγικά αποτελέσματα του προγράμματος σε σχέση με τους εθνικούς, περιφερειακούς ή τομεακούς αναπτυξιακούς στόχους (π.χ. σε ποιον βαθμό το πρόγραμμα συμβάλλει στην επίτευξη των δικών του στόχων <u>και</u> των εθνικών/τομεακών/περιφερειακών στόχων).					
	Συνεργασία με ΕΦ και δικαιούχους κατά τη διαδικασία σχεδιασμού των δεικτών, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι δείκτες είναι χρήσιμοι και ρεαλιστικοί με βάση τις ικανότητες υποβολής εκθέσεων και τους πόρους των ενδιαφερόμενων μερών.					
<b>Διασφάλιση της αποτελεσματικής συλλογής δεδομένων</b>	Χρήση διαφόρων εργαλείων και μεθόδων για τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου του ενεργού συντονισμού με σχετικούς δημόσιους οργανισμούς (π.χ. εθνικές ή περιφερειακές στατιστικές υπηρεσίες, τομεακές αρχές ή ενώσεις) με σκοπό τη βελτίωση της συλλογής στοιχείων με την πάροδο του χρόνου.					
	Παροχή συνεχούς και ενεργής στήριξης σε ΕΦ και δικαιούχους για τη συλλογή δεδομένων και την υποβολή εκθέσεων (π.χ. ανταλλαγή εργαλείων παρακολούθησης, διοργάνωση εργαστηρίων και προγραμμάτων κατάρτισης κ.λπ.).					
<b>Επικαιροποίηση των δεικτών προκειμένου να υποστηρίζονται οι αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων και να αξιοποιούνται τα αποτελέσματα για τη βελτίωση της υλοποίησης του προγράμματος</b>	Τακτική εξέταση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων και αξιοποίησή τους για τη βελτίωση της υλοποίησης του προγράμματος (π.χ. δομή προσκλήσεων υποβολής προτάσεων, κριτήρια επιλογής).					
	Συζητήσεις με ΕΦ και δικαιούχους καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι δείκτες παραμένουν επικαιροποιημένοι και συναφείς με την πάροδο του χρόνου.					
<b>Στρατηγική αξιοποίηση της επιτροπής παρακολούθησης για την καλύτερη υλοποίηση του προγράμματος</b>	Σχεδιασμός σαφούς και επικοινωνιακής ημερήσιας διάταξης για κάθε συνεδρίαση της επιτροπής παρακολούθησης, ώστε να διασφαλίζεται ότι στα θέματα συζήτησης των συνεδριάσεων της επιτροπής περιλαμβάνονται η πρόοδος του προγράμματος σε τεχνικό και στρατηγικό επίπεδο, οι προκλήσεις που σχετίζονται με την υλοποίησή του και οι πιθανές λύσεις.					
	Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της συνεδρίασης και εφαρμογή των λύσεων εντός σαφούς και συμφωνημένου χρονοδιαγράμματος, καθώς και υποβολή έκθεσης κατά την επόμενη συνεδρίαση της επιτροπής.					

## ΠΥΛΩΝΑΣ 4: ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Στο πλαίσιο του παρόντος πυλώνα εξετάζονται οι ικανότητες που διασφαλίζουν ότι οι δικαιούχοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να σχεδιάζουν και να υλοποιούν στρατηγικές και έργα με επιτυχία, να ανταποκρίνονται εύκολα σε προσκλήσεις υποβολής προτάσεων, να έχουν ελάχιστες ανάγκες για προσαρμογές και να συμβάλλουν στη συλλογή δεδομένων και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα έργα και τα προγράμματα ώστε να υποστηρίζεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση. Ο πυλώνας αυτός περιλαμβάνει δύο στόχους: 1) αποτελεσματική ανάπτυξη των ικανοτήτων των δικαιούχων· και 2) ενεργή συνεργασία με ευρεία βάση εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών.

### ΣΤΟΧΟΣ 1: Αποτελεσματική ανάπτυξη των ικανοτήτων των δικαιούχων

Διαφορετικές ομάδες δικαιούχων λαμβάνουν συνεχή, έγκαιρη και στοχευμένη στήριξη από τη ΔΑ / τους ΕΦ. Η ΔΑ έχει επίγνωση των αναγκών και των ικανοτήτων των δικαιούχων. Οι δικαιούχοι λαμβάνουν σαφή καθοδήγηση σχετικά με τις διαδικασίες υποβολής αιτήσεων για έργα και υλοποίησης των έργων. Έχουν τη δυνατότητα να ζητούν εύκολα τη συνδρομή της ΔΑ / των ΕΦ και να λαμβάνουν αποτελεσματικές απαντήσεις εντός συμφωνημένου χρονοδιαγράμματος. Λαμβάνουν έγκαιρα και τακτικά πληροφορίες σχετικά με την υλοποίηση του προγράμματος, μεταξύ άλλων για τις κανονιστικές αλλαγές.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)					Α.Α
Παροχή εξατομικευμένης και ποιοτικής στήριξης στους δικαιούχους	Εφαρμόζεται σαφές σχέδιο δράσης για την καθοδήγηση και τη στήριξη διαφορετικών ομάδων δικαιούχων με συγκεκριμένες και τακτικές δραστηριότητες που βασίζονται στις ανάγκες και τις ικανότητες των δικαιούχων οι οποίες έχουν εντοπιστεί.					
	Διασφαλίζεται ότι τα μέτρα καθοδήγησης και στήριξης των δικαιούχων είναι προσβάσιμα, φιλικά προς τον χρήστη και επικαιροποιημένα.					
	Λαμβάνεται η γνώμη διαφορετικών ομάδων δικαιούχων κατά τον σχεδιασμό μέτρων καθοδήγησης και στήριξης των δικαιούχων και συλλέγονται τα σχόλιά τους με σκοπό την επικαιροποίηση και τη βελτίωση της καθοδήγησης / των δραστηριοτήτων.					
Έγκαιρη και αποτελεσματική επικοινωνία με τους δικαιούχους	Λειτουργεί ενιαίο σημείο επαφής (ή ενοποιημένος κατάλογος στοχευμένων επαφών) που είναι σε θέση να απαντά σε ερωτήσεις των δικαιούχων και να παρέχει καθοδήγηση για ζητήματα σχεδιασμού και υλοποίησης έργων που ανακύπτουν καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου του έργου.					
	Εξασφαλίζεται η ανταπόκριση στα αιτήματα των δικαιούχων εντός προκαθορισμένου και σαφώς κοινοποιηθέντος χρονοδιαγράμματος.					

<b>Προώθηση της συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών με τους δικαιούχους και μεταξύ αυτών</b>	Παροχή ποικίλων εργαλείων και πλατφορμών ανταλλαγής πληροφοριών για τους δικαιούχους, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών δικτύων και των διαδικτυακών πλατφορμών.						
	Ανταλλαγή πληροφοριών με τους δικαιούχους σχετικά με την υλοποίηση του προγράμματος σε τακτική βάση (π.χ. ανά τρίμηνο).						
	Ενεργή στήριξη των ανταλλαγών πληροφοριών μεταξύ των δικαιούχων σχετικά με τις κοινές προκλήσεις και τις ορθές πρακτικές που αφορούν την υλοποίηση του προγράμματος (π.χ. με τη δημιουργία μηχανισμών όπως τα τακτικά εργαστήρια).						
<b>Εταιρική σχέση με επαγγελματικές οργανώσεις στήριξης των δικαιούχων</b>	Ενεργή διαβούλευση με ευρύ φάσμα επαγγελματικών οργανώσεων (π.χ. σύμβουλοι, εμπορικά επιμελητήρια κ.λπ.) για τη στήριξη των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ικανοτήτων των δικαιούχων.						
	Τακτικές ανταλλαγές πληροφοριών με επαγγελματικές οργανώσεις για τον εντοπισμό και την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των δικαιούχων, των προκλήσεων που αφορούν την υλοποίηση των έργων κ.λπ.						

## ΣΤΟΧΟΣ 2: Ενεργή συνεργασία με ευρεία βάση εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. υποεθνικές οντότητες, εκπρόσωποι του ιδιωτικού τομέα, κοινωνία των πολιτών)

Η ΔΑ διαθέτει ειδικούς μηχανισμούς που διασφαλίζουν την ενεργή συνεργασία με εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου. Η ΔΑ δημιουργεί ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η οποία βασίζεται σε τακτική και αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία. Οι παρατηρήσεις που υποβάλλουν τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιοποιούνται για την ανάπτυξη συγκεκριμένων λύσεων για την αντιμετώπιση των ελλείψεων που αφορούν την υλοποίηση του προγράμματος.

Ικανότητα	Διάσταση (ορθή πρακτική)						A.A
<b>Κατανόηση των αναγκών πολλών και διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών</b>	Αποτυπώνονται τακτικά οι ανάγκες των διαφόρων εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών (πέραν των δικαιούχων του προγράμματος) μέσω μελετών, ερευνών, ομάδων εστίασης κ.λπ.						.
	Πολλά και διαφορετικά εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη παροτρύνονται να συμμετέχουν στον κύκλο υλοποίησης του προγράμματος (από τον καθορισμό στόχων και προτεραιοτήτων έως την αξιολόγηση), και συλλέγονται τακτικά οι γνώσεις τους σχετικά με τις προκλήσεις και τις πιθανές λύσεις όσον αφορά την υλοποίηση του προγράμματος.						
	Ανταλλάσσονται πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τις γνώσεις των ενδιαφερόμενων μερών στο πλαίσιο του ΣΔΕ, οι οποίες αξιοποιούνται για τη βελτίωση της υλοποίησης του προγράμματος.						
<b>Ανάπτυξη της ικανότητας των ενδιαφερόμενων</b>	Εντοπίζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν διαφορετικοί τύποι ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. επιχειρήσεις, ΜΚΟ, ερευνητικά ιδρύματα, υποεθνικές οντότητες κ.λπ.) κατά τα διάφορα στάδια υλοποίησης του προγράμματος.						

<b>μερών να συμμετέχουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος</b>	Παρέχεται εξατομικευμένη στήριξη σε διάφορους τύπους ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. υποεθνικές οντότητες) προκειμένου να αναπτύξουν την ικανότητά τους να συμβάλλουν στην υλοποίηση του προγράμματος (π.χ. εργαστήρια, διαδικτυακές διαβουλεύσεις κ.λπ.).					
	Συλλέγονται τακτικά τα σχόλια διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ικανοτήτων στις οποίες συμμετέχουν.					
	Τα σχόλιά τους αξιοποιούνται προκειμένου για την επικαιροποίηση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ικανοτήτων των ενδιαφερόμενων μερών.					
<b>Δημιουργία πολυσυμμετοχικών πλατφορμών διαλόγου για την ευρύτερη και αποτελεσματικότερη υποβολή παρατηρήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη</b>	Αναπτύσσεται ειδική και επίσημη πολυσυμμετοχική πλατφόρμα διαλόγου, ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να υποβάλλουν παρατηρήσεις με τακτικό, συστηματικό και συντονισμένο τρόπο καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου σχεδιασμού και υλοποίησης του προγράμματος.					
	Διευκολύνεται ο εποικοδομητικός διάλογος μέσω της πολυσυμμετοχικής πλατφόρμας προκειμένου να προσδιορίζονται σαφώς τα επόμενα βήματα για τη βελτίωση της υλοποίησης του προγράμματος.					
	Διαδίδονται τα αποτελέσματα της συζήτησης και της παρακολούθησης (υλοποίηση των επόμενων βημάτων) μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και πέραν αυτών (ευρύ κοινό).					



# 3 Η ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΟΣΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΔΙ

## Εισαγωγή

Η εκπόνηση δράσεων για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων ξεκινά με την αυτοαξιολόγηση και την υποβολή παρατηρήσεων από διάφορες μονάδες της διαχειριστικής αρχής, καθώς και από εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη<sup>15</sup> που σχετίζονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων των ΔΑ. Στη συνέχεια, απαιτείται η διάρθρωση και η ιεράρχηση συγκεκριμένων δράσεων που αφορούν συγκεκριμένες ελλείψεις ικανοτήτων. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους η ΔΑ μπορεί να διενεργήσει αυτή τη διαδικασία. Μία προσέγγιση είναι η ανάπτυξη χάρτη πορείας για την ΑΔΙ, ο οποίος περιλαμβάνει ολοκληρωμένα μέτρα για την ανάπτυξη ικανοτήτων όσον αφορά τη διαχείριση και την αξιοποίηση των ταμείων της ΕΕ. Η προσέγγιση αυτή προωθείται για την περίοδο προγραμματισμού 2021-2027 ως εργαλείο που θα δώσει τη δυνατότητα στις ΔΑ να αξιοποιήσουν με περισσότερο στρατηγικό τρόπο την τεχνική βοήθεια και να αναπτύξουν διοικητικές ικανότητες. Συνιστάται θερμά στα κράτη μέλη που παρουσιάζουν αδυναμίες όσον αφορά τις διοικητικές ικανότητες ή δεν έχουν να επιδείξουν ιδιαίτερως πειστικό ιστορικό υλοποίησης να καταρτίσουν χάρτες πορείας για την ΑΔΙ. Ο χάρτης πορείας είναι ένα στρατηγικό έγγραφο που μπορεί να καταρτιστεί για μεμονωμένα προγράμματα ή για κράτη μέλη<sup>16</sup>.

Ο χάρτης πορείας για την ΑΔΙ καθορίζει σαφώς τους στόχους, τις προτεραιότητες και τις πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη ικανοτήτων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της προόδου που επιτυγχάνεται με την πάροδο του χρόνου. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την παροχή πληροφόρησης σχετικά με τις προσδοκίες, τη δημιουργία συμμετοχής μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών που υλοποιούν το πρόγραμμα<sup>17</sup> και τη δημιουργία αισθήματος λογοδοσίας όσον αφορά την υλοποίηση των πρωτοβουλιών του χάρτη πορείας. Το έγγραφο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής *Χάρτες πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Πρακτική εργαλειοθήκη* παρέχει πρακτική υποστήριξη και οδηγίες στις ΔΑ που επιθυμούν να εφαρμόσουν την προσέγγιση αυτή. Προκειμένου να στηρίξει τις ΔΑ στην προσπάθειά τους να εντοπίζουν τις προκλήσεις όσον αφορά τη διοικητική ικανότητα και κατάλληλες δράσεις, η παρούσα ενότητα του μέσου αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ παρουσιάζει μια μέθοδο για την ανάπτυξη χάρτη πορείας για την ΑΔΙ, η οποία συνάδει με την προσέγγιση που περιγράφεται στην Πρακτική

<sup>15</sup>Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τη ΔΑ, την αρχή πιστοποίησης / λογιστική λειτουργία, την ελεγκτική αρχή, τους ΕΦ και τους εθνικούς φορείς συντονισμού. Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι εκείνα που βρίσκονται εκτός του ΣΔΕ –από τις εθνικές αρχές (π.χ. αρμόδια υπουργεία και υπηρεσίες) και τις υποεθνικές αρχές (π.χ. περιφερειακές και τοπικές αρχές) έως τον ιδιωτικό τομέα, τις επαγγελματικές οργανώσεις, τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, την πανεπιστημιακή κοινότητα κ.λπ. Περιλαμβάνουν επίσης δικαιούχους, καθώς και όσους στηρίζουν τους δικαιούχους, όπως σύμβουλους, επαγγελματικές ή επιχειρηματικές ενώσεις, ενώσεις υποεθνικών αρχών κ.λπ.

<sup>16</sup>Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020), «Χάρτες πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Πρακτική εργαλειοθήκη» [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

<sup>17</sup>Μεταξύ άλλων εντός της ΔΑ, των ΕΦ, των δικαιούχων και των εθνικών φορέων συντονισμού, καθώς και άλλων ΔΑ και δημόσιων οργανισμών που συμμετέχουν στη διαχείριση των ταμείων της ΕΕ.

Εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η μεθοδολογία αυτή χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του έργου ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων που ανέλαβαν οι πέντε πιλοτικές διαχειριστικές αρχές (Πλαίσιο 1, ενότητα 1). Δεν είναι ο μόνος τρόπος προσέγγισης για αυτή τη διαδικασία, αλλά είναι μία από τις επιλογές που μπορούν να εξετάσουν οι ΔΑ. Αυτό που διαφέρει στην προσέγγιση που περιγράφεται κατωτέρω σε σύγκριση με την πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι η χρήση του πίνακα αυτοαξιολόγησης ως πρώτο βήμα (βλ. Γράφημα 2 στην ενότητα 1).

## Η μεθοδολογία του ΟΟΣΑ για την ανάπτυξη δράσεων ΑΔΙ

Η μεθοδολογία του ΟΟΣΑ συνδράμει τις ΔΑ ώστε να εξετάσουν με εποικοδομητικό τρόπο τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες που διαθέτουν όσον αφορά τη διοικητική ικανότητα. Πρόκειται για μια διαδικασία ανακάλυψης, η οποία επιτρέπει στους διάφορους παράγοντες που συμμετέχουν στον σχεδιασμό, τη διαχείριση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση ενός προγράμματος να ανταλλάσσουν εμπειρίες, παρατηρήσεις και ιδέες. Η επιτυχής διερεύνηση και αντιμετώπιση των προκλήσεων όσον αφορά τις διοικητικές ικανότητες και τις ικανότητες διαχείρισης επενδύσεων απαιτεί ανοικτό πνεύμα, προθυμία για την εξέταση διαφορετικών προοπτικών καθώς και προθυμία για την πραγματοποίηση αλλαγών. Η μεθοδολογία του ΟΟΣΑ χρησιμοποιεί μια πολυσυμμετοχική, διαδραστική μορφή εργαστηρίου για τη συλλογή πληροφοριών, τον εντοπισμό λύσεων και τον σχεδιασμό δράσεων. Για τη στήριξη της υλοποίησης αυτών των δράσεων, η πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής παρέχει συγκεκριμένα στοιχεία σχετικά με την ανάπτυξη δεικτών και τις χρηματοδοτικές ρυθμίσεις. Άλλοι παράγοντες —συμπεριλαμβανομένων των εθνικών φορέων συντονισμού— που θα επιθυμούσαν να διενεργήσουν τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης θα βρουν χρήσιμες πληροφορίες στην παρούσα ενότητα, ιδίως εάν σκοπεύουν να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή πολλών ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία.

Η παρούσα μεθοδολογία του ΟΟΣΑ περιλαμβάνει πέντε βασικά βήματα (βλ. Γράφημα 2 στην ενότητα 1):

1. Τον πίνακα αυτοαξιολόγησης: παραγωγή προκαταρκτικών πληροφοριών
2. Το εργαστήριο για την ΑΔΙ: συνεργασία για τον εντοπισμό πλεονεκτημάτων και αδυναμιών και ευκαιριών
3. Εκπόνηση δράσεων ΑΔΙ: καθορισμός στόχων και προσδιορισμός δράσεων προτεραιότητας
4. Συνδυασμός όλων των ανωτέρω: ανάληψη ίδιας ευθύνης
5. Υλοποίηση των δράσεων ΑΔΙ: υιοθέτηση ορθών πρακτικών

Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών συνιστά θεμελιώδη συνιστώσα της προσέγγισης του ΟΟΣΑ για την ανάπτυξη δράσεων ΑΔΙ και θα πρέπει να αποτελεί μέρος της όλης διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Το εύρος και η μορφή της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών θα ποικίλλει ανάλογα με το κάθε στάδιο/βήμα και εξαρτάται από τους στόχους και τα καθήκοντα. Για παράδειγμα, στάδιο 1: Με τη συμπλήρωση του πίνακα, η ΔΑ έχει την ευκαιρία να συγκεντρώσει εσωτερικούς εκπροσώπους από διαφορετικά τμήματα για να εξετάσουν τις ικανότητες της αρχής, να προσδιορίσουν τις βασικές προκλήσεις και να θέσουν προτεραιότητες για περαιτέρω διεξοδική συζήτηση. Όταν αυτό είναι δυνατόν, η ΔΑ ενδέχεται να επιθυμεί επίσης να εξασφαλίσει τη συμμετοχή ορισμένων εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στο πρώτο στάδιο, για παράδειγμα μέσω ερωτηματολογίου ή διαβουλεύσεων με φυσική παρουσία. Στάδιο 2: Το εργαστήριο για την ΑΔΙ έχει ως στόχο να φέρει σε επαφή ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερόμενων μερών προκειμένου να συνεχιστεί η συλλογή διαφορετικών απόψεων και να επικυρωθούν τα πορίσματα που προέκυψαν κατά το στάδιο 1. Κατά τα στάδια 3 και 4, είναι επίσης σημαντικό να ενημερώνει η ΔΑ τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την πρόοδο που σημειώνεται όσον αφορά την ανάπτυξη και την υλοποίηση δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων και να συλλέγει συνεχώς τα σχόλιά τους.

Οι ΔΑ πρέπει επίσης να διασφαλίζουν την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία και συμμετοχή κατά την ανάπτυξη δράσεων ΑΔΙ. Για παράδειγμα, η ομάδα της ΔΑ που ηγείται των εργασιών θα πρέπει να επιτύχει συναίνεση σχετικά με τους στόχους, τις διαδικασίες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της ανάπτυξης

ικανοτήτων. Η ομάδα πρέπει να κοινοποιεί με σαφήνεια τις πληροφορίες αυτές στο σύνολο του προσωπικού ολόκληρης της ΔΑ, με σκοπό την αύξηση της ευαισθητοποίησης, τη διατύπωση και τη διαχείριση των προσδοκιών και των συνεισφορών, καθώς και τη συλλογή παρατηρήσεων και ιδεών από διάφορα τμήματα. Η συμμετοχή αυτή θα πρέπει να ξεκινάει πριν από τη διαδικασία αξιολόγησης και να συνεχίζεται έως το τέλος της (δηλαδή έως την ολοκλήρωση των δράσεων ΑΔΙ).

### **Στάδιο 1: Συμπλήρωση του πίνακα**

Η συμπλήρωση του πίνακα αυτοαξιολόγησης αποτελεί το πρώτο βήμα της μεθοδολογίας του ΟΟΣΑ. Πρόκειται για μια διαδικασία αποτίμησης της κατάστασης μέσω της οποίας η ΔΑ αρχίζει να εντοπίζει τους τομείς στους οποίους ενδέχεται να υπάρχουν ελλείψεις ικανοτήτων, καθώς και να παράγει προκαταρκτικές πληροφορίες όσον αφορά τα πλεονεκτήματά της.

Οι ΔΑ παροτρύνονται να συμπληρώσουν τον πίνακα βάσει ομαδικής συζήτησης μεταξύ του προσωπικού της ΔΑ. Υπάρχουν δύο τρόποι οργάνωσης της συζήτησης για την αυτοαξιολόγηση: α) οι εκπρόσωποι/υπάλληλοι από διαφορετικά τμήματα μπορούν αρχικά να συμπληρώσουν τον πίνακα χωριστά, και στη συνέχεια η ΔΑ μπορεί να διοργανώσει ομαδική συζήτηση με βάση τα αποτελέσματα· β) το προσωπικό συγκεντρώνεται για να συζητήσει και να συμπληρώσει συλλογικά τον πίνακα. Ανεξάρτητα από τον τρόπο που θα επιλεγεί, η συζήτηση έχει θεμελιώδη σημασία, καθώς μπορεί να συμβάλει στη διατύπωση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών που έχουν εντοπιστεί και να αποκαλύψει ελλείψεις ικανοτήτων που υπό κανονικές συνθήκες θα περνούσαν απαρατήρητες. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας, η ΔΑ θα πρέπει να διοργανώσει παρουσίαση για τα άτομα που θα συμπληρώσουν τον πίνακα προκειμένου να τους παράσχει τις πληροφορίες για το πλαίσιο, τις εξηγήσεις και τις κατευθύνσεις που χρειάζονται, συμπεριλαμβανομένων γενικών γνώσεων σχετικά με ορισμένα συγκεκριμένα θέματα και ορολογίες (για παράδειγμα, δεν διαθέτουν όλοι οι συμμετέχοντες γνώσεις στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων). Η υποστήριξη αυτή θα πρέπει να εξασφαλίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας συμπλήρωσης του πίνακα.

Πέραν της συμπλήρωσης του πίνακα (δηλαδή της συμπλήρωσης της βαθμολογίας), οι ΔΑ παροτρύνονται να αποτυπώνουν τις συζητήσεις σε πρόσθετη τεκμηρίωση. Για παράδειγμα, η ΔΑ μπορεί να χρησιμοποιήσει χωριστό φύλλο ή έγγραφο για την καταγραφή της αιτιολόγησης της βαθμολογίας που προκύπτει για κάθε διάσταση, δηλαδή τους λόγους για τους οποίους το επίπεδο στην εν λόγω διάσταση θεωρείται σημαντικό ή χαμηλό. Εναλλακτικά, η ΔΑ μπορεί να συνοψίσει τις συζητήσεις συντάσσοντας σύντομη ποιοτική περιγραφή για κάθε ικανότητα, ως συμπλήρωμα και τεκμηρίωση της βαθμολογίας.

Ο συμπληρωμένος πίνακας και τα αποτελέσματα των συζητήσεων, όταν συνδυαστούν, μπορούν όχι μόνο να βοηθήσουν τη ΔΑ να δώσει προτεραιότητα στους πλέον πειστικούς τομείς για την ανάπτυξη ικανοτήτων, αλλά και να παράσχουν στοιχεία για τη διοργάνωση του εργαστηρίου για την ΑΔΙ (στάδιο 2). Είναι εξίσου σημαντικό να πραγματοποιηθούν συζητήσεις με το τεχνικό ή το επιχειρησιακό προσωπικό όπως και με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε κάθε λειτουργικό τομέα της ΔΑ, καθώς και με τον εθνικό φορέα συντονισμού. Το προσωπικό της ΔΑ ενδέχεται σε ορισμένες περιπτώσεις να αντιμετωπίσει δυσκολίες στη διαδικασία αυτή, οπότε μπορεί να εξεταστεί το ενδεχόμενο να χρησιμοποιηθεί ανεξάρτητο, εξωτερικό τρίτο μέρος για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων / των συζητήσεων στρογγυλής τραπέζης.

Η ΔΑ μπορεί επίσης να πραγματοποιήσει πρόσθετες διαδικασίες συλλογής πληροφοριών για την καλύτερη συμπλήρωση του πίνακα. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στην ενίσχυση της αξιοπιστίας της αυτοαξιολόγησης των ικανοτήτων της ΔΑ, καθώς η εξάρτηση από μία μόνο πηγή πληροφοριών μπορεί να δημιουργήσει ελλιπή ή μη ισορροπημένη εικόνα της τρέχουσας κατάστασης. Πρόσθετες πληροφορίες μπορούν να ληφθούν με τη διεξαγωγή μιας απλής έρευνας, την εξέταση εγγράφων αξιολόγησης και τη διοργάνωση συζητήσεων σε ομάδες εστίασης. Οι δραστηριότητες συλλογής πρόσθετων πληροφοριών και ο πίνακας λειτουργούν συμπληρωματικά. Για παράδειγμα, η συλλογή των υφιστάμενων τεκμηριωμένων πληροφοριών και ενός σύντομου ερωτηματολογίου μπορεί να βοηθήσει στη συμπλήρωση του πίνακα. Τα πορίσματα των συνεντεύξεων και/ή των συζητήσεων στις ομάδες εστίασης μπορούν να παράσχουν

στοιχεία για τον πίνακα ή να χρησιμοποιηθούν για την επικύρωση και τη βελτίωσή του. Ο πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ή για τη διάρθρωση των συνεντεύξεων, των συζητήσεων στρογγυλής τραπέζης ή των συζητήσεων στις ομάδες εστίασης. Κατά περίπτωση, η ΔΑ μπορεί να επεκτείνει τη διαδικασία αξιολόγησης για να συμπεριλάβει και άλλους φορείς στο σύστημα διαχείρισης και ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων της αρχής πιστοποίησης / λογιστικής λειτουργίας, των εθνικών φορέων συντονισμού, ιδίως όταν η ΔΑ αναθέτει μέρος των αρμοδιοτήτων της σε άλλους φορείς.

Το 0 παρέχει στις ΔΑ κατάλογο θεμάτων στα οποία μπορούν να εστιάσουν οι πρόσθετες διαδικασίες συλλογής πληροφοριών, καθώς και δυνητικά χρήσιμες πηγές πληροφοριών. Ομοίως, το παράρτημα 1 της πρακτικής εργαλειοθήκης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής παρέχει επίσης λεπτομερή κατάλογο ερωτήσεων σχετικά με τις δομές, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, καθώς και τα συστήματα και τα εργαλεία που βοηθούν τις ΔΑ να συλλέγουν πληροφορίες για την αξιολόγηση.

## **Στάδιο 2: Το εργαστήριο για την ΑΔΙ: συνεργασία για τον εντοπισμό πλεονεκτημάτων και αδυναμιών και ευκαιριών**

Αφού συλλεχθούν και εξεταστούν ενδελεχώς οι γενικές πληροφορίες, το επόμενο βήμα είναι να συγκεντρωθούν τα εσωτερικά και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη —τόσο τα μέρη που συμμετείχαν στη συζήτηση της ομάδας εστίασης, όσο και άλλα— για ένα μονοήμερο, διαδραστικό εργαστήριο.

Ο ΟΟΣΑ διαρθρώνει τη διαδικασία διεξαγωγής του εργαστηρίου καθοδηγώντας τους συμμετέχοντες μέσω ανάλυσης όσον αφορά τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές (ανάλυση SWOT). Ακολουθεί συζήτηση για πιθανές λύσεις, καθώς και για τρόπους ενίσχυσης των πλεονεκτημάτων των ΔΑ και αξιοποίησης των ευκαιριών που έχουν εντοπιστεί. Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνεται επίσης στην πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

### *Προετοιμασία του εργαστηρίου για την ΑΔΙ*

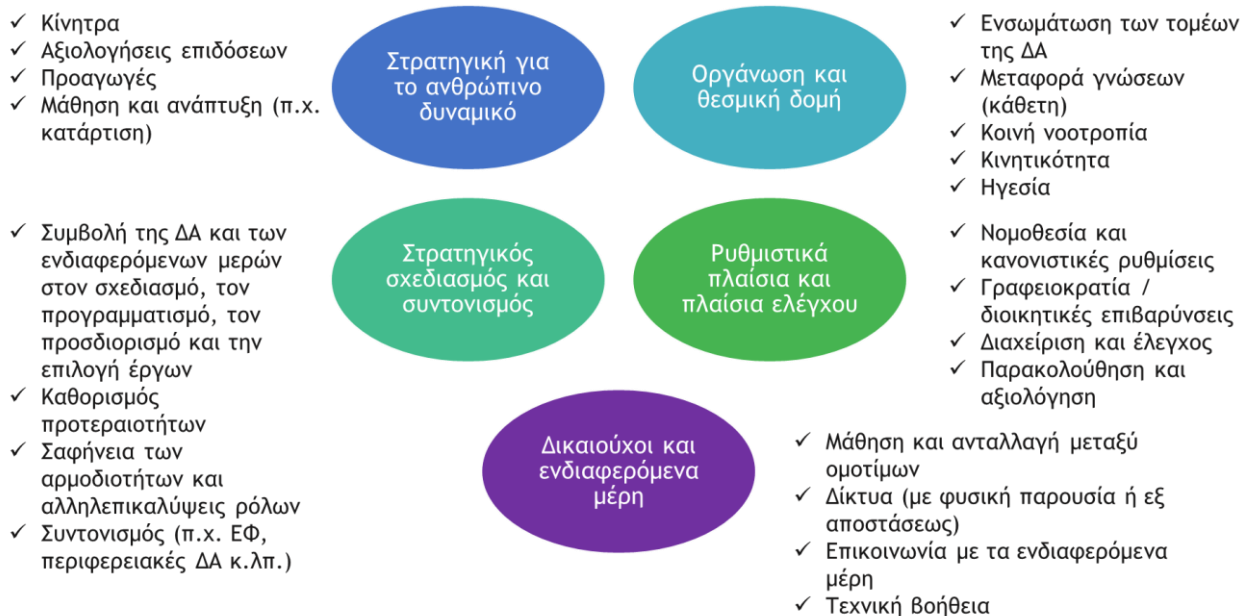
Πριν από το εργαστήριο, η ΔΑ προσδιορίζει μια δέσμη πιεστικών θεμάτων και ζητημάτων για καθεμία από τις πέντε διαστάσεις του αναλυτικού πλαισίου που ανέκυσαν κατά το στάδιο της συλλογής πληροφοριών. Ο συμπληρωμένος πίνακας αυτοαξιολόγησης για την ΑΔΙ μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμος σε αυτό το σημείο, καθώς επισημαίνει σαφώς τις αδυναμίες που εντοπίζονται. Εάν χρειαστεί, ο πίνακας μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω έπειτα από το εργαστήριο, ώστε να αντικατοπτρίζει τις πρόσθετες γνώσεις που αποκτήθηκαν από ευρύτερη βάση ενδιαφερόμενων μερών.

Στον χώρο του εργαστηρίου τοποθετούνται τραπέζια —κατά κανόνα ένα τραπέζι ανά πυλώνα του αναλυτικού πλαισίου του ΟΟΣΑ (δηλαδή άνθρωποι, οργάνωση, στρατηγικός σχεδιασμός κ.λπ.)— ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να εργαστούν μαζί σε συγκεκριμένο θέμα. Σε κάθε τραπέζι θα πρέπει να υπάρχει συνδυασμός ενδιαφερόμενων μερών όσον αφορά τον τύπο (π.χ. από τη ΔΑ, τους ΕΦ, τους δικαιούχους κ.λπ.) και όσον αφορά τη λειτουργία ή τη δραστηριότητά τους (π.χ. διαχείριση ανθρώπινων πόρων, στρατηγικός σχεδιασμός, επικοινωνίες κ.λπ.). Πριν από το εργαστήριο, είναι σημαντικό η ΔΑ να έχει μια ιδέα σχετικά με τα άτομα που επιθυμεί να καθίσουν σε κάθε τραπέζι, ώστε να διασφαλιστεί η ισορροπημένη κατανομή των συμμετεχόντων.

Σε κάθε τραπέζι θα πρέπει να υπάρχουν ένας πίνακας σεμιναρίων και μαρκαδόροι. Το θέμα του τραπέζιου και τα βασικά ζητήματα προς διερεύνηση —τα οποία εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια του σταδίου συλλογής πληροφοριών— θα πρέπει να είναι ήδη γραμμένα στον πίνακα όταν φτάσουν οι συμμετέχοντες, ώστε να γνωρίζουν σε ποιο τραπέζι θα κατευθυνθούν. Είναι σημαντικό να βοηθήσει η ΔΑ τα άτομα να κατευθυνθούν στα σωστά τραπέζια, ώστε να εξασφαλιστεί ο κατάλληλος συνδυασμός. Οι ΔΑ μπορούν είτε να έχουν ορίσει εκ των προτέρων πού θα καθίσει ο καθένας, είτε να διευκολύνουν τον καθορισμό των θέσεων κατά την άφιξη των συμμετεχόντων. Στο Γράφημα 3 παρέχεται μια ιδέα για τη διάταξη της αίθουσας —κάθε ωοειδές σχήμα του γραφήματος αντιστοιχεί σε ένα τραπέζι και αναφέρει το θέμα συζήτησης του

τραπέζιού με βάση τα διδάγματα που αντλήθηκαν κατά το στάδιο 1, καθώς και ορισμένα από τα βασικά ζητήματα που εντοπίστηκαν προς συζήτηση.

### Γράφημα 3. Παράδειγμα θεμάτων και εντοπισθέντων ζητημάτων για κάθε τραπέζι στο εργαστήριο για την ΑΔΙ



Επίσης, προτού αρχίσει το εργαστήριο, η ΔΑ θα πρέπει να επιλέξει από το προσωπικό της έναν εισηγητή ή συντονιστή για κάθε τραπέζι ο οποίος θα διευθύνει τη συζήτηση κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου. Επίσης, αφού καθίσουν όλοι στα τραπέζια τους, συστήνεται να οριστεί ένα άτομο που θα κρατάει πρακτικά.

#### Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου για την ΑΔΙ

Κατά κανόνα το εργαστήριο χωρίζεται σε τέσσερις συνεδρίες, και περιλαμβάνει επίσης ένα διάλειμμα για γεύμα.

1. **Γιατί βρισκόμαστε εδώ:** η ΔΑ κάνει μια εισαγωγή στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης και περιγράφει το ημερήσιο πρόγραμμα του εργαστηρίου.
2. **Η ανάλυση SWOT:** σε κάθε τραπέζι, οι συμμετέχοντες εστιάζουν στο θέμα τους, αφιερώνοντας χρόνο για να συζητήσουν και να καταγράψουν στον πίνακα τα χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι αποτελούν πλεονεκτήματα της ΔΑ και τις ευκαιρίες για την αξιοποίηση αυτών, καθώς και τις αδυναμίες της ΔΑ ή τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών βαθύτερων αιτίων τους, καθώς επίσης ποιος θα μπορούσε να συμβάλει στη διαχείρισή τους. Μολονότι είναι σημαντικό να συζητηθούν ορισμένα από τα βασικά ζητήματα που έχουν ήδη εντοπιστεί, θα πρέπει να υπάρχει περιθώριο και ευελιξία προκειμένου οι συμμετέχοντες να φέρουν προς συζήτηση και άλλα ζητήματα. Αφού συζητηθεί η ανάλυση SWOT, οι συμμετέχοντες προσδιορίζουν 3 ή 4 τομείς προτεραιότητας με τους οποίους κρίνουν ότι θα πρέπει να ασχοληθεί η ΔΑ. Ο εισηγητής για κάθε τραπέζι παρουσιάζει εν συντομία (5-7 λεπτά ανά τραπέζι) τα πλεονεκτήματα, τις προκλήσεις και τα ζητήματα προτεραιότητας που εντοπίστηκαν και συζητήθηκαν. Μετά την παρουσίαση σε κάθε τραπέζι, η ΔΑ ανοίγει τη συζήτηση ώστε οι συμμετέχοντες στο εργαστήριο να εκφράσουν τη γνώμη τους για τα πορίσματα —μεταξύ άλλων αν υπάρχει κάτι που λείπει ή οτιδήποτε άλλο που πρέπει να εξεταστεί.

3. **Εξεύρεση λύσεων:** Μετά το διάλειμμα για γεύμα, οι συμμετέχοντες επιστρέφουν στα τραπέζια τους και, με βάση τις 3 ή 4 προτεραιότητες που προσδιορίστηκαν το πρωί, προσπαθούν να σκεφτούν όσο το δυνατόν περισσότερες λύσεις για κάθε προτεραιότητα και σχετικό ζήτημα, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Θα πρέπει να εξετάσουν τα βήματα που απαιτούνται για την ανάπτυξη της λύσης, ποιοι θα ήταν ενδεχομένως οι κύριοι παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην εφαρμογή της λύσης και ποια εργαλεία / ποιους μηχανισμούς χρειάζονται οι παράγοντες αυτοί για να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες. Βασικό στοιχείο αυτού του τελευταίου ζητήματος είναι αν τα εργαλεία / οι μηχανισμοί εμπνέουν στην εντολή / στις αρμοδιότητες της ΔΑ ή όχι. Είναι σημαντικό το σκεπτικό να μην περιορίζεται σε αυτά που φαίνονται εφικτά ή σε αυτά που είναι γνωστά, αλλά οι συμμετέχοντες να ενθαρρύνονται να αναζητούν καινοτόμες λύσεις! Μετά το πέρας 90 περίπου λεπτών, το κάθε τραπέζι παρουσιάζει και πάλι (5-7 λεπτά ανά τραπέζι) στην ευρύτερη ομάδα τις λύσεις που εντόπισε με σκοπό την υποβολή σχολίων και τη συζήτηση. Οι λύσεις αυτές θα πρέπει επίσης να αναγράφονται στους πίνακες σεμιναρίου.
4. **Συμπεράσματα και επόμενα βήματα:** Στο τέλος του εργαστηρίου, η ΔΑ μπορεί να συνοψίσει τις εργασίες της ημέρας αναφερόμενη σε ορισμένες από τις βασικές ιδέες που παρουσιάστηκαν και να ενημερώσει τα ενδιαφερόμενα μέρη για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας κατάρτισης του χάρτη πορείας για την ΑΔΙ, συμπεριλαμβανομένου πιθανού χρονοδιαγράμματος.

Μετά το εργαστήριο, είναι πολύ χρήσιμο να αφιερώσει η ομάδα της ΔΑ λίγο χρόνο προκειμένου τα μέλη της να αναλογιστούν τι άκουσαν και τι έμαθαν, καθώς τα στοιχεία αυτά θα τροφοδοτήσουν άμεσα τις δράσεις ΑΔΙ. Οι σελίδες του πίνακα σεμιναρίων αποτελούν βασικό εργαλείο για την υποστήριξη αυτής της δραστηριότητας. Συνιστάται έντονα να καταρτιστεί μια γενική ανάλυση στην οποία τεκμηριώνονται όσα διαπιστώθηκαν κατά το στάδιο της συλλογής πληροφοριών και μέσω του εργαστηρίου (στάδια 1 και 2). Με τον τρόπο αυτόν εξασφαλίζεται η σαφής καταγραφή των βασικών ζητημάτων και ελλείψεων όσον αφορά τις ικανότητες, καθώς και των πρωταρχικών στόχων για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προκλήσεων σχετικά με τις ικανότητες.

## **Πλαίσιο 2. Συμβουλές για τη διεξαγωγή «εικονικού» εργαστηρίου (π.χ. εξαιτίας των περιορισμών λόγω της νόσου COVID-19)**

Ανάλογα με τους περιορισμούς που ισχύουν λόγω της νόσου COVID-19, το εργαστήριο μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί εικονικά. Τα διαδικτυακά εργαστήρια, μολονότι είναι δύσκολο να προσφέρουν τα ίδια πλεονεκτήματα με εκείνα μιας ποικιλόμορφης ομαδικής συνάντησης με φυσική παρουσία, μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε περισσότερα άτομα χωρίς να χρειάζονται μεγάλες αλλαγές στο πρόγραμμά τους (π.χ. λόγω μετακίνησης).

Αντί για τα θεματικά τραπέζια, μπορούν να χρησιμοποιηθεί η δυνατότητα δημιουργίας χωριστών δωματίων (breakout rooms) που προσφέρουν τα εργαλεία βιντεοδιάσκεψης, όπως το Zoom ή το Microsoft Teams. Η δυνατότητα διαδικτυακής συνομιλίας (chat) μπορεί να επιτρέψει στους συμμετέχοντες να προτείνουν ερωτήσεις ή να υποβάλουν σχόλια σε πραγματικό χρόνο, ενώ διαδραστικά εργαλεία όπως τα Groupmap ή Padlet μπορούν να συμβάλουν στη διάρθρωση της συζήτησης.

Κατά κανόνα συνιστάται η διάρκεια των διαδικτυακών εργαστηρίων να μην υπερβαίνει τις δύο ώρες, διότι μετά την πάροδο αυτού του διαστήματος μειώνεται η αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με την ορθή πρακτική για τα διαδικτυακά εργαστήρια, η συνολική διάρκεια είναι καλό να επιμερίζεται σε επιμέρους δραστηριότητες. Ένα διαδικτυακό εργαστήριο για την ανάπτυξη ικανοτήτων θα μπορούσε να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, μια εισαγωγή από τα ηγετικά στελέχη της ΔΑ προτού οι συμμετέχοντες μεταβούν σε χωριστά δωμάτια (breakout rooms) για να συζητήσουν λεπτομερέστερα

συγκεκριμένα θέματα. Η παρουσίαση στην ομάδα των όσων συζητήθηκαν στα χωριστά δωμάτια μπορεί να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να νιώσουν ότι επιτυγχάνεται πρόοδος και να συζητήσουν τα επόμενα βήματα.

### Στάδιο 3: Εκπόνηση δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων

Αφού ολοκληρωθούν τα στάδια 2 και 3, η ΔΑ είναι πλέον έτοιμη να προετοιμάσει τη δέσμη δράσεων που θα αναλάβει. Η πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναφέρει τεχνικές που βοηθούν τις ΔΑ να μεταβούν από την ανάλυση της παρούσας κατάστασης (π.χ. τα πορίσματα από τη συλλογή πληροφοριών και τα στάδια του εργαστηρίου για την ΑΔΙ) στον προσδιορισμό των δράσεων, συγκεκριμένα στη χαρτογράφηση της λογικής της παρέμβασης με τη χρήση ενός «δέντρου προβλημάτων» και την ανάπτυξη μιας θεωρίας της αλλαγής.

Ενδεχομένως να μην είναι δυνατόν να καλυφθούν όλοι οι τομείς δράσης ή όλες οι δράσεις που προσδιορίστηκαν κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου. Επομένως, είναι σημαντικό η ΔΑ α) να δίνει προτεραιότητα σε ρεαλιστικές δράσεις και να ξεετάζει τη αλληλουχία αυτών· β) να συζητά με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους λόγους για τους οποίους επέλεξε να ασχοληθεί με τα συγκεκριμένα ζητήματα. Οι ΔΑ μπορούν να καταρτίσουν έναν χάρτη πορείας για την ΑΔΙ που θα ενσωματώνει όλες τις πιθανές δράσεις, ο οποίος μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύτιμος, αλλά θα πρέπει επίσης να είναι ρεαλιστικός όσον αφορά τον χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση των δράσεων και να διασφαλίζει την ορθή διαχείριση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

Η εκπόνηση δράσεων ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων αποτελεί επαναληπτική διαδικασία. Η ομάδα της ΔΑ που εργάζεται για τον σκοπό αυτόν θα πρέπει να αναμένει ότι θα συνεδριάσει αρκετές φορές για να βελτιώσει το έργο της. Μπορεί επίσης να επιθυμεί να διαβουλευτεί ανά διαστήματα με τα σχετικά βασικά ενδιαφερόμενα μέρη σε κάθε διάσταση, καθώς ξεετάζει τον σχεδιασμό των δράσεων και αναπτύσσει ιδέες σχετικά με τον τρόπο υλοποίησής τους. Επιπλέον, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τρεις αρχές όσον αφορά τις δράσεις ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων. Οι δράσεις αυτές θα πρέπει:

1. να είναι ρεαλιστικές
2. να αλληλοενισχύονται
3. να κατανεμηθούν σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ώστε να εξασφαλιστούν άμεσα αποτελέσματα τα οποία θα ακολουθηθούν από περισσότερο βιώσιμα οφέλη.

Επιπλέον, είναι σημαντικό τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να δεσμεύονται για τις αλλαγές και να τις υποστηρίζουν.

Στο πιλοτικό έργο με τις πέντε ΔΑ, όλες οι δράσεις συνοψίστηκαν σε έναν ανακεφαλαιωτικό πίνακα<sup>18</sup> που περιείχε μια σειρά γενικών χαρακτηριστικών:

- **Προοίμιο:** κείμενο στο οποίο περιγράφεται ο λόγος διεξαγωγής της διαδικασίας και παρέχεται το σχετικό πλαίσιο.
- **Πυλώνες διοικητικής ικανότητας:** ομαδοποιήσεις συγκεκριμένων δράσεων ή πρωτοβουλιών με βάση τους πέντε πυλώνες –διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οργανωτική διαχείριση, στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός, στήριξη των δικαιούχων και διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και συνθήκες πλαισίου. Οι πυλώνες αυτοί παρέχουν μια δομή για τη διατύπωση στρατηγικών στόχων υψηλού επιπέδου και συμβάλλουν στην οργάνωση των δράσεων με πιο

<sup>18</sup> Το υπόδειγμα του πίνακα βρίσκεται στην έκθεση του ΟΟΣΑ *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, πίνακας 1.1 στη σελίδα 31.

συστηματικό τρόπο. Παρότι το μέσο αυτοαξιολόγησης παρέχει ένα γενικό πλαίσιο, η ΔΑ μπορεί να ομαδοποιήσει τις δράσεις κατά τρόπο που είναι πιο κατανοητός και πιο λειτουργικός για αυτήν.

- **Έργα/δράσεις:** οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και των ελλείψεων που εντοπίστηκαν μέσω της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας σχεδιασμού της ΑΔΙ. Στα έργα θα πρέπει να δηλώνονται τα επιθυμητά παραδοτέα.
- **Αρμόδιος φορέας:** για κάθε δράση θα πρέπει να υπάρχει ένας αρμόδιος φορέας και να προσδιορίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στην υλοποίηση, ώστε να διασφαλίζεται η λογοδοσία για τις δράσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο αρμόδιος φορέας είναι το μοναδικό ενδιαφερόμενο μέρος που συμμετέχει στην υλοποίηση. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορούν να συνεργαστούν με τον αρμόδιο φορέα και άλλοι φορείς προκειμένου να διασφαλιστεί η υλοποίηση. Ιδανικά, θα πρέπει επίσης να εξασφαλίζεται η λογοδοσία σε επίπεδο διοίκησης της ΔΑ.
- **Χρονικός προγραμματισμός:** οι δράσεις θα πρέπει να είναι χρονικά καθορισμένες, αλλά το χρονοδιάγραμμα ή ο βαθμός εξειδίκευσης είναι ευέλικτα. Η σαφής συνεκτίμηση του χρονικού προγραμματισμού είναι σημαντική για την αλληλουχία των δράσεων, την αποφυγή ανάληψης πολλών δράσεων ταυτόχρονα και τη διασφάλιση της ολοκλήρωσης των δράσεων. Υποστηρίζει επίσης τη λογοδοσία.
- **Πόροι:** οι εκτιμώμενοι πόροι μπορούν να κατανεμηθούν στις δράσεις. Οι πόροι μπορούν να περιλαμβάνουν χρηματοδότηση, ανθρώπινους πόρους και απαιτούμενες δεξιότητες ή εμπειρογνώσια, καθώς και υποδομές, π.χ. εργαλεία ΤΠ κ.λπ.
- **Παραδοτέα, ορόσημα / κριτήρια αξιολόγησης.** Τα παραδοτέα αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα που αναμένει η ΔΑ να προκύψουν από τη δράση της, για παράδειγμα ένα εσωτερικό έγγραφο που προσδιορίζει τα πρότυπα ή ένα εργαστήριο για τους δικαιούχους. Τα ορόσημα και τα κριτήρια αξιολόγησης επισημαίνουν βασικές δράσεις ή δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν κατά τη διαδικασία και αποτελούν ένα μέσο για να καθορίσει η ΔΑ αν βρίσκεται σε καλό δρόμο όσον αφορά την υλοποίηση της δράσης της. Εάν συμπεριληφθούν τέτοια χαρακτηριστικά, θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά και μετρήσιμα.

Ένα εναλλακτικό δείγμα πίνακα παρέχεται στην πρακτική εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (τμήμα 5 της ενότητας 5.1 «Διαρθρωτικά στοιχεία των χαρτών πορείας»), το οποίο διαρθρώνεται γύρω από το αναλυτικό πλαίσιο που έχει εκπονήσει ο ΟΟΣΑ. Το εν λόγω δείγμα πίνακα περιλαμβάνει επίσης χαρακτηριστικά όπως δείκτες, πηγές χρηματοδότησης και προϋπολογισμούς, επιπλέον των όσων αναφέρονται ανωτέρω. Οι ΔΑ μπορούν να ενσωματώσουν τα χαρακτηριστικά αυτά στον πίνακα του σχεδίου δράσης τους ανάλογα με τις δικές τους ανάγκες.

Επιπλέον, οι δράσεις μπορούν να αποτυπώνονται σε ένα «έγγραφο εν εξελίξει» το οποίο επικαιροποιείται ανάλογα με την πρόοδο των δράσεων. Οι ΔΑ ενθαρρύνονται να συμβουλευονται τον ακόλουθο κατάλογο σημείων ελέγχου κατά τη διαμόρφωση των δράσεών τους:

- ✓ Χρησιμοποιείται σαφής, συγκεκριμένη και απλή γλώσσα
- ✓ Ο αριθμός των δράσεων είναι περιορισμένος (δίνεται έμφαση στην ποιότητα έναντι της ποσότητας)
- ✓ Οι δράσεις είναι ρεαλιστικές και μπορούν να ολοκληρωθούν από την ίδια τη ΔΑ
- ✓ Οι δράσεις εστιάζουν στην ικανότητα της ΔΑ (δηλαδή όχι μόνο στους ΕΦ/δικαιούχους).
- ✓ Τα αποτελέσματα μπορούν να κοινοποιούνται στους σχετικούς παράγοντες εντός της ΔΑ
- ✓ Τα αποτελέσματα μπορούν να διατίθενται στο κοινό, εάν αυτό είναι επιθυμητό.

#### **Στάδιο 4: Συνδυασμός όλων των ανωτέρω: ανάληψη ίδιας ευθύνης**

Αφού ολοκληρώσει η ΔΑ τον χάρτη πορείας της για την ΑΔΙ, θα πρέπει να συγκαλέσει εκ νέου τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετείχαν στο εργαστήριο για την επικύρωση του έργου. Η συνάντηση αυτή



αποτελεί μια ευκαιρία για την υποβολή σχολίων και τη δημιουργία στήριξης για τις δράσεις. Αναμένεται ότι θα χρειαστούν μόνο μικρές προσαρμογές για να οριστικοποιηθεί ο χάρτης πορείας και να δρομολογηθεί η διαδικασία υλοποίησης. Αφού οριστικοποιηθεί ο χάρτης πορείας για την ΑΔΙ, οι ΔΑ μπορούν επίσης να τον κοινοποιήσουν σε ευρύτερο κοινό, μεταξύ άλλων στο προσωπικό ολόκληρης της ΔΑ, στο εσωτερικό του υπουργείου στο οποίο υπάγεται η ΔΑ (εάν αυτό κρίνεται επιθυμητό και/ή σκόπιμο), στους ΕΦ, στους δικαιούχους, ακόμη και στο κοινό (π.χ. δημοσίευση στον δικτυακό τόπο, κατά περίπτωση). Οι ΔΑ μπορούν επίσης να επικαιροποιούν τακτικά την πρόοδο που σημειώνουν όσον αφορά την υλοποίηση των δράσεών τους για την ανάπτυξη ικανοτήτων.

Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών καθ' όλη τη διαδικασία εκπόνησης του χάρτη πορείας για την ΑΔΙ έχει θεμελιώδη σημασία για την εξασφάλιση στήριξης και την ανάληψη ίδιας ευθύνης σε ολόκληρο τον κύκλο ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων – από τον εντοπισμό των ελλείψεων ικανοτήτων έως την ανάπτυξη δράσεων για την αντιμετώπιση των ελλείψεων και τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας των εν λόγω δράσεων στον κατάλληλο χρόνο.

### **Στάδιο 5: Υλοποίηση των δράσεων ΑΔΙ: υιοθέτηση ορθών πρακτικών**

Είναι προφανές ότι διαφορετικές ΔΑ θα προσδιορίσουν και θα υλοποιήσουν διαφορετικά είδη δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων. Θα ποικίλλει επίσης ο τρόπος υλοποίησης των δράσεων ανάλογα με τις ελλείψεις ικανοτήτων, τους ανθρώπινους και θεσμικούς πόρους, την εργασιακή νοοτροπία κ.λπ. των ΔΑ. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες ορθές πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν στις περισσότερες, αν όχι σε όλες τις ΔΑ. Οι εν λόγω ορθές πρακτικές προέκυψαν κυρίως από την πείρα των πέντε ΔΑ που συμμετείχαν στο πιλοτικό έργο. Οι ΔΑ παροτρύνονται να εξετάσουν το ενδεχόμενο να υιοθετήσουν αυτές τις ορθές πρακτικές και να τις προσαρμόσουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.

- Δημιουργία σαφών δομών και ομάδων για την εφαρμογή των χαρτών πορείας για την ΑΔΙ, και σχεδιασμός μηχανισμών για την κινητοποίηση προσωπικού και εμπειρογνώστιας σε ολόκληρη τη ΔΑ προκειμένου να υπάρξει συμβολή στην όλη προσπάθεια. Για παράδειγμα, η ελληνική ΔΑ του επιχειρησιακού προγράμματος «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη 2014-2020» δημιούργησε ομάδες υλοποίησης υπό τον συντονισμό υπαλλήλων που δεν είναι μέλη της διοικητικής ομάδας της ΔΑ. Οι ομάδες αυτές υποστηρίζονται από μια δεξαμενή «υποστηρικτών» για τον χάρτη πορείας, δηλαδή από μια ομάδα διευθυντικών στελεχών που προσφέρθηκαν εθελοντικά να στηρίξουν τις ομάδες.
- Οι διάφορες ομάδες υλοποίησης μπορούν να συμβουλευονται ελεύθερα οποιονδήποτε υποστηρικτή από την εν λόγω δεξαμενή ανάλογα με τις ανάγκες τους, αντί να ορίζεται συγκεκριμένος υποστηρικτής για κάθε ομάδα.
- Εκπόνηση σχεδίων δράσης. Ενώ ο χάρτης πορείας μπορεί να παρέχει βασικές πληροφορίες σχετικά με τις δράσεις, όπως αρμόδιοι φορείς, φορείς υλοποίησης, γενικό χρονοδιάγραμμα και ορόσημα κ.λπ., είναι χρήσιμο να υπάρχουν λεπτομερή σχέδια υλοποίησης για τις δράσεις που προσδιορίζονται. Για παράδειγμα, η εκπόνηση σχεδίου δράσης για τη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων είναι μια δραστηριότητα που υλοποίησαν οι ΔΑ της Κροατίας και του βοεβοδάτου Λούμπλιν (στην Πολωνία) στο πλαίσιο του πιλοτικού έργου.
- Διασφάλιση τακτικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων υλοποίησης, ιδίως μεταξύ δράσεων που αλληλοσυνδέονται. Οι τακτικές συναντήσεις, τα εργαστήρια ή οι διαδικτυακές πλατφόρμες για την ανταλλαγή ενημερώσεων μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου.
- Σύνταξη ενός ή περισσότερων σύντομων εγγράφων που συνοψίζουν τα πορίσματα και τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης δράσης. Για παράδειγμα, η ΔΑ στην Εστρεμαδούρα της Ισπανίας, με τη βοήθεια του ΟΟΣΑ, θα συντάξει σύνοψη των πορισμάτων που προκύπτουν από τη δράση καθορισμού στρατηγικής, η οποία θα συνοδεύεται από εργαλειοθήκη για τον στρατηγικό προγραμματισμό. Όσον αφορά τη ΔΑ της Βουλγαρίας για το

ΕΠ «Περιφέρειες υπό ανάπτυξη», θα δημιουργηθεί εργαλειοθήκη για τη διενέργεια διαδικασιών διαβούλευσης με σκοπό την ανάλυση των ελλείψεων ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού κατάλληλων εργαλείων διαβούλευσης, κατάρτισης ή υποστήριξης. Αυτού του είδους η τεκμηρίωση μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορα είδη δράσεων και δημιουργεί θεσμική μνήμη που συνδράμει τις διαχειριστικές αρχές στην εκτέλεση παρόμοιων διαδικασιών στο μέλλον.

## Παράρτημα Α. Συλλογή πληροφοριών

Το παρόν παράρτημα παρέχει στήριξη στις ΔΑ που επιθυμούν να προβούν σε δραστηριότητες συλλογής πληροφοριών πέραν της συμπλήρωσης του πίνακα αυτοαξιολόγησης, ως πρώτο βήμα για την εξασφάλιση προκαταρκτικών πληροφοριών για την αξιολόγηση.

Όσον αφορά τα θέματα, η ΔΑ μπορεί να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τα εξής:

- **Ανθρώπινο δυναμικό**
  - Γενικό πλαίσιο απασχόλησης
  - Πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων
  - Διαδικασίες προσλήψεων και προαγωγών
  - Σύστημα αμοιβών
  - Πρακτικές αξιολόγησης των επιδόσεων
  - Διαθέσιμες δυνατότητες κατάρτισης
- **Οργάνωση**
  - Ηγεσία
  - Δομή και γραμμές ευθύνης για την επιχειρησιακή στρατηγική και τις πρακτικές της ΔΑ
  - Πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας
  - Πρακτικές για τη στήριξη της παρακολούθησης και της υποβολής εκθέσεων σχετικά με τις δραστηριότητες και τις επιδόσεις
- **Στρατηγικός σχεδιασμός, συντονισμός και υλοποίηση**
  - Φορείς (υπουργεία, οργανισμοί, υποεθνικές αρχές, ΕΦ, δικαιούχοι και άλλοι) με τους οποίους η ΔΑ συνεργάζεται στενά για τη διαχείριση και την υλοποίηση του προγράμματός της
  - Μηχανισμοί συντονισμού για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής ανταλλαγής με τους διάφορους παράγοντες
  - Παρακολούθηση των επιδόσεων και αξιολόγηση
- **Δικαιούχοι και ενδιαφερόμενα μέρη**
  - Συμμετοχή των δικαιούχων και άλλων εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στις σχετικές διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης του προγράμματος
  - Προγράμματα κατάρτισης και στήριξης των δικαιούχων
  - Επικοινωνία με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη
- **Συνθήκες πλαισίου**
  - Εξωτερικές προκλήσεις, όπως προϋποθέσεις, διαδικασίες σύναψης συμβάσεων, εξωτερικοί έλεγχοι κ.λπ.
  - Πιθανοί κίνδυνοι για την αποτελεσματική διαχείριση και υλοποίηση του προγράμματος

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις διαφορετικές πηγές από τις οποίες οι ΔΑ μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για να κατανοήσουν τη διοικητική τους ικανότητα, πέραν του πίνακα αυτοαξιολόγησης. Σε αυτές περιλαμβάνονται τα εξής:

1. **Υφιστάμενες πληροφορίες στη ΔΑ**, συμπεριλαμβανομένων εγγράφων στρατηγικού/επιχειρησιακού σχεδιασμού, οργανογραμμάτων και δομών, πρωτοκόλλων λήψης αποφάσεων, δεδομένων και πληροφοριών που έχουν ήδη συλλεχθεί (π.χ. πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό, πληροφορίες για τους δικαιούχους κ.λπ.).
2. **Σύντομο, στοχευμένο ερωτηματολόγιο** που διανέμεται σε εσωτερικά (εντός της ΔΑ και του ΣΔΕ) και εξωτερικά (π.χ. δικαιούχους) ενδιαφερόμενα μέρη με σκοπό να γίνουν γνωστές οι αντιλήψεις τους.
3. **Συνεντεύξεις / συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης / ομάδες εστίασης με διάφορους παράγοντες**, συμπεριλαμβανομένων εκπροσώπων από τη ΔΑ, τους ΕΦ, τον εθνικό φορέα συντονισμού, τους δικαιούχους και τους φορείς υποστήριξης των δικαιούχων, την επιτροπή παρακολούθησης κ.λπ. Κατά τη διάρκεια αυτών των συζητήσεων μπορούν να αναζητηθούν πληροφορίες σχετικά τα εξής:
  - Ικανότητες της ΔΑ, για παράδειγμα:
    - ο Είναι η δομή και η οργάνωση της ΔΑ κατανοητή για τα ενδιαφερόμενα μέρη και συμβάλλει στην κάλυψη των οργανωτικών και τεχνικών αναγκών τους ή στην επίτευξη των στόχων τους;
  - Οργάνωση της ΔΑ, για παράδειγμα:
    - ο Πόσο εξοικειωμένα είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη με τον τρόπο λειτουργίας της ΔΑ;
    - ο Ποιες είναι οι απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τις διαδικασίες της ΔΑ; Τι θα βελτίωναν;
  - Στρατηγικός σχεδιασμός, συντονισμός και επικοινωνία της ΔΑ, για παράδειγμα:
    - ο Πόσο εναρμονισμένοι είναι οι στόχοι του προγράμματος με άλλους στρατηγικούς στόχους, για παράδειγμα όσον αφορά την περιφερειακή ανάπτυξη;
    - ο Πόσο καλά αντιλαμβάνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη τους μηχανισμούς συντονισμού σε σχέση με τις εργασίες;
    - ο Πόσο αποτελεσματικά επικοινωνεί η ΔΑ με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με νέες γνώσεις, δραστηριότητες, ευκαιρίες, κινδύνους κ.λπ.;
  - Συνεργασία με δικαιούχους και ενδιαφερόμενα μέρη και στήριξή τους, για παράδειγμα:
    - ο Πόσο καλά συνεργάζεται η ΔΑ με τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τον καθορισμό του τρόπου υλοποίησης του προγράμματος, τον σχεδιασμό των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων κ.λπ.;
    - ο Πόσο ξεκάθαρα κατανοεί η ΔΑ τις ικανότητες των δικαιούχων —τα πλεονεκτήματά τους και τις ελλείψεις τους— και πόσο αποτελεσματική είναι η στήριξη της ΔΑ;
    - ο Πόσο συχνά ή πόσο αποτελεσματικά συμμετέχουν οι δυνητικοί δικαιούχοι;
  - Συνθήκες πλαισίου, για παράδειγμα:
    - ο Ποια είναι τα στοιχεία που αποτελούν περιορισμούς πλαισίου για τα ενδιαφερόμενα μέρη, π.χ. διοικητικές διαδικασίες, μηχανισμοί παρακολούθησης και ελέγχου κ.λπ., και τι λειτουργεί ομαλά;

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το έργο, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις σχετικές εργασίες του ΟΟΣΑ, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>  
<https://www.oecd.org/governance/pem/>

