



ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗΣ

- ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΟΟΣΑ -

ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η ποιότητα των θεσμών και η εύρυθμη λειτουργία των διοικήσεων αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπο των ταμείων της ΕΕ στα κράτη μέλη και τις περιφέρειες. Με επίκεντρο τη χρηματοδότηση στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής της ΕΕ, η 7η έκθεση για τη συνοχή και οι πρόσφατες έρευνες της πανεπιστημιακής κοινότητας και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δείχνουν ότι οι περιφέρειες με θεσμικές αδυναμίες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες όσον αφορά την αποτελεσματική απορρόφηση των κονδυλίων από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Ταμείο Συνοχής, αλλά και την πλήρη αξιοποίηση των επενδύσεων που υποστηρίζονται από τα εν λόγω ταμεία. Η ποιότητα της διακυβέρνησης σε όλα τα επίπεδα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επενδύσεις για τη συνοχή μετουσιώνονται σε ευρύτερη ανάπτυξη. Επιπλέον, η ποιότητα των θεσμών (και, συνεπώς, των θεσμικών πρακτικών) μπορεί να επενεργήσει θετικά στην απόδοση των επενδύσεων της πολιτικής συνοχής, την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη, ενώ οι θεσμοί ανεπαρκούς ποιότητας έχουν αντίθετα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, η επένδυση στη διακυβέρνηση, η ανάπτυξη επαρκών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης για τη διαχείριση των κονδυλίων της ΕΕ και η χάραξη ισχυρών επενδυτικών στρατηγικών είναι κρίσιμης σημασίας.

ΤΟ ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΈΡΓΟ

Η πιλοτική δράση «Frontloading administrative capacity building to prepare for the 2021-2027 programming period» (Ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας ενόψει της περιόδου προγραμματισμού 2021-2027) ξεκίνησε τον Ιούνιο του 2018 με στόχο την παροχή πρακτικής στήριξης από εμπειρογνώμονες της Επιτροπής και του ΟΟΣΑ για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των αρχών που διαχειρίζονται κονδύλια της ΕΕ σε καθημερινή βάση. Στόχος είναι η δοκιμή και η ανάπτυξη νέων λύσεων για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας κατά τη δημοσιονομική περίοδο μετά το 2020.

Στάδιο I

- ▶ Προσδιορισμός πλεονεκτημάτων και συγκεκριμένων αδυναμιών προς αντιμετώπιση μέσω συμμετοχικής διαδικασίας, με την εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων φορέων.
- ▶ Κατάρτιση χαρτών πορείας για την αντιμετώπιση των αδυναμιών με ορόσημα, στόχους και προθεσμίες.

Στάδιο II

- ▶ Εφαρμογή σημαντικών συναφών δράσεων από τους χάρτες πορείας.



ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Το πρόγραμμα «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» στην Ελλάδα
- Το περιφερειακό πρόγραμμα Lubelskie στην Πολωνία
- Το περιφερειακό πρόγραμμα Extremadura στην Ισπανία
- Το πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και συνοχή» στην Κροατία
- Το πρόγραμμα «Περιφέρειες υπό ανάπτυξη» στη Βουλγαρία.

Το εν λόγω αναλυτικό πλαίσιο τροφοδότησε τη διαγνωστική διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε κατά τη κατάρτιση των χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων

ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Τομέας πρόκλησης 1: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και οργανωτική διαχείριση

- Οι διαχειριστικές αρχές διαθέτουν, γενικά, εξειδικευμένο και επαγγελματικό προσωπικό, το οποίο όμως δεν θεωρείται ούτε αντιμετωπίζεται διαχειριστικά ως στρατηγικό πλεονέκτημα.
- Υπάρχει διάχυτη επιθυμία για περισσότερη κατάρτιση, αλλά τα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης στερούνται στρατηγικού οράματος και χρησιμοποιούνται ανεπαρκώς.
- Οι διαχειριστικές αρχές πρέπει να είναι σε θέση να προσλαμβάνουν και να διατηρούν κορυφαία ταλέντα, αλλά αισθάνονται ότι διαθέτουν περιορισμένες επιλογές για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος.



Τομέας πρόκλησης 2: Στρατηγική εφαρμογή προγραμμάτων

- Οι αρχές αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις στη στρατηγική τους προσέγγιση όσον αφορά την υλοποίηση επενδύσεων, προκλήσεις που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Υπάρχουν περιθώρια για σύναψη ισχυρότερων εταιρικών σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων, ιδίως με τους δικαιούχους, μεταξύ άλλων μέσω περισσότερο προσαρμοσμένων και στοχευμένων προσεγγίσεων.



Τομέας πρόκλησης 3: Ευνοϊκές συνθήκες πλαισίου

- Οι συνθήκες του πλαισίου, όπως η ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων, η ασφάλεια δικαίου και η σταθερότητα, η γραφειοκρατία και η ποιότητα των θεσμών, ασκούν σημαντική πίεση στη συνολική επενδυτική ικανότητα και στην ποιότητα των αποτελεσμάτων.



Προκλήσεις υψηλού επιπέδου

- Υπάρχουν περιθώρια για μεγαλύτερη καινοτομία όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας των διαχειριστικών αρχών και την πρακτική εφαρμογή των προγραμμάτων.
- Θα πρέπει να αναληφθούν πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας των διαχειριστικών αρχών στην κατάλληλη κλίμακα και στη βάση μιας στρατηγικής και ολοκληρωμένης προσέγγισης.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Ανάπτυξη βάσης τεκμηρίωσης για πρωτοβουλίες οργανωτικής βελτίωσης μέσα από συστηματικότερες έρευνες σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων	Προσδιορισμός των επιθυμητών ικανοτήτων και προσανατολισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η διαχείριση των επιδόσεων και η μάθηση και ανάπτυξη, με στόχο τη βελτίωση και την επιβράβευση των εν λόγω ικανοτήτων	Επανεξέταση των στρατηγικών προσέγγισης υποψηφίων και των στρατηγικών προώθησης της φήμης των οργανισμών ως εργοδοτών (employer branding) με στόχο τη διεύρυνση της δεξαμενής εξειδικευμένων υποψηφίων	Διερεύνηση των δυνατοτήτων εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού, ήτοι της βραχυπρόθεσμης «εναλλαγής θέσεων» σε διάφορα τμήματα της διαχειριστικής αρχής
Προσδιορισμός επενδυτικών πρωτοβουλιών για ΕΠ, οι οποίες αντικατοπτρίζουν εθνικές και περιφερειακές αναπτυξιακές ανάγκες, με τη συμμετοχή ενδιαφερομένων για ΕΠ στον καθορισμό και την επικύρωση των επενδυτικών προτεραιοτήτων	Καθιέρωση φόρουμ ανταλλαγής απόψεων μεταξύ διαχειριστικών αρχών και φορέων συντονισμού	Διοργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης ή εργαστηρίων με στόχο, αφενός, τον σχεδιασμό αξιόπιστων δεικτών εκρών και αποτελεσμάτων, καθώς και τεχνικών αξιολόγησης δεδομένων και δράσεων και, αφετέρου, την εφαρμογή τους	Κατάρτιση στρατηγικής και σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη ικανοτήτων προσαρμοσμένων σε διαφορετικές κατηγορίες τοπικών αρχών οι οποίες εμπλέκονται στο ΕΠ, στη βάση συμμετοχικής προσέγγισης (διάλογος με τοπικές αρχές και συναφείς εθνικούς φορείς)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Συστάσεις για τον τομέα πρόκλησης 1: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και οργανωτική διαχείριση

Προκειμένου να αναπτύξουν ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που διαθέτει προσαρμοστικότητα και τον κατάλληλο συνδυασμό ικανοτήτων για την αποτελεσματική διαχείριση των ταμείων της ΕΕ, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να προσδιορίσουν τις υφιστάμενες και τις επιθυμητές ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των ΕΔΕΤ με εργαλεία όπως το πλαίσιο ικανοτήτων και το εργαλείο αυτοαξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, σε συνεργασία με εργαζομένους και ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και μέσω συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες διαχειριστικές αρχές.
- Να χαρτογραφήσουν τις υφιστάμενες δεξιότητες και να προσδιορίσουν τα πλεονεκτήματα και τις ελλείψεις.
- Να διερευνήσουν τρόπους με τους οποίους τα υφιστάμενα εργαλεία, όπως τα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης, οι ομάδες εστίασης, τα άτυπα δίκτυα ανταλλαγής γνώσεων κ.λπ., θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ανάπτυξη ή την αναθεώρηση ενός πλαισίου ικανοτήτων και στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων.

Προκειμένου να προσελκύσουν και να προσλάβουν υποψηφίους με τις κατάλληλες δεξιότητες, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να αξιοποιήσουν πρόσθετα εργαλεία προσέλκυσης υποψηφίων, πέραν των παραδοσιακών δεξαμενών υποψηφίων, π.χ. με τη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, με την αυξημένη συνεργασία με πανεπιστήμια και τον ανασχεδιασμό της περιγραφής των εργασιακών καθηκόντων και με τη χρήση πυλών υποβολής αιτήσεων.
- Να προσαρμόσουν τις διαδικασίες πρόσληψης, όπου είναι εφικτό, ώστε να περιλαμβάνουν δοκιμασίες που καλύπτουν μεγαλύτερο εύρος δεξιοτήτων και ικανοτήτων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.
- Να εξετάσουν τρόπους με τους οποίους οι διαδικασίες ένταξης και τα προγράμματα εισαγωγής θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα για την ενσωμάτωση του νέου προσωπικού και τον εφοδιασμό του με τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να προσαρμόζεται και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί επιχειρησιακά το συντομότερο δυνατόν.

Προκειμένου να ενισχύσουν τον μακροπρόθεσμο και στρατηγικό προσανατολισμό στη μάθηση και την ανάπτυξη, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να αναπτύξουν βάση τεκμηρίωσης σχετικά με τις ανάγκες σε δεξιότητες μέσω της ανάλυσης των ελλείψεων (βλ. ανωτέρω) και της συγκέντρωσης αξιοποιήσιμης ανατροφοδότησης από το επιχειρησιακό και το διοικητικό προσωπικό σχετικά με τις ανάγκες τους σε μάθηση και ανάπτυξη.
- Να αναθέσουν μεγαλύτερη προσωπική ευθύνη στα μέλη του προσωπικού για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους μέσα από τη διεύρυνση του παρεχόμενου συνδυασμού επιλογών μάθησης, π.χ. κατάρτιση σε αίθουσα, διαδικτυακά μαθήματα, διαδραστικά εργαστήρια. Για τον σκοπό αυτό, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη στήριξη της ανταλλαγής μεταξύ ομοτίμων —το μέσο TAIEX-REGIO Peer2Peer.
- Να ευθυγραμμίσουν τις πρωτοβουλίες μάθησης και ανάπτυξης μ' ένα πλαίσιο ικανοτήτων και να το ενσωματώσουν στις συνεχιζόμενες διαδικασίες διαχείρισης των επιδόσεων και εξέλιξης της σταδιοδρομίας.

Προκειμένου να βελτιώσουν τη δέσμευση και την κινητροδότηση των εργαζομένων, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να αναπτύξουν μια βάση τεκμηρίωσης μέσα από συστηματικότερες έρευνες σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων και έρευνες κατά την έξοδο του προσωπικού. Οι έρευνες αυτές θα πρέπει να διαδοθούν σε όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό ώστε να ενισχυθεί η συγκρισιμότητα και, παράλληλα, θα πρέπει να ληφθεί επαρκής μέριμνα για την εκ των προτέρων γνωστοποίηση των στόχων και την εξασφάλιση της συμμετοχής των ανώτερων διοικητικών στελεχών.
- Να βελτιώσουν την επικοινωνία σχετικά με βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες —όπως η διαχείριση των επιδόσεων— ώστε να ενισχυθεί η διαθεσιμότητα πληροφοριών και να προωθηθεί η διαφάνεια σχετικά με αποφάσεις που επηρεάζουν τη σταδιοδρομία του προσωπικού, όπως η προαγωγή, η πρόσβαση σε κατάρτιση, η αμοιβή βάσει επιδόσεων κ.λπ.
- Να αναπτύξουν τη συστηματικότερη συμμετοχή των ανώτερων διοικητικών στελεχών και της ηγεσίας σε πρωτοβουλίες δέσμευσης των εργαζομένων μέσα από τη διοργάνωση περιοδικών δημόσιων συζητήσεων, ομάδων συζήτησης, καθώς και εξειδικευμένης κατάρτισης για διευθυντικά στελέχη.

Προκειμένου να αναπτύξουν στρατηγικές ικανότητες σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της περιόδου 2021-2027, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να ενισχύσουν τη στρατηγική τοποθέτηση των μονάδων ανθρώπινων πόρων ώστε να μπορούν να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ιδίως μέσα από τον εντοπισμό, την πρόσληψη και την ανάπτυξη ταλαντούχων ατόμων με μεγάλες δυνατότητες.
- Να παρακολουθούν τον αντίκτυπο των πολιτικών και των διαδικασιών που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, να συγκεντρώνουν και να επανεξετάζουν δεδομένα για το εργατικό δυναμικό, καθώς και να προσαρμόζουν τις πολιτικές κατά περίπτωση, μεταξύ άλλων μέσω της ανακατανομής των δημοσιονομικών και ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους.
- Να προσδιορίσουν τις επιθυμητές ικανότητες και να προσανατολίσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως η διαχείριση των επιδόσεων και η μάθηση και ανάπτυξη, με στόχο τη βελτίωση και την επιβράβευση των εν λόγω ικανοτήτων.

Προκειμένου να διασφαλίσουν ότι η οργανωτική δομή τους είναι κατάλληλη για τον επιδιωκόμενο στόχο, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να προσδιορίσουν κατά πόσον η υφιστάμενη οργανωτική δομή και το οργανόγραμμά τους ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της περιόδου μετά το 2020 και διαθέτουν επαρκή ευελιξία για την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται.
- Να προσδιορίσουν το περιθώριο ελιγμών σε περιπτώσεις όπου το ανελαστικό νομοθετικό πλαίσιο καθιστά αδύνατη την προώθηση συνολικών αλλαγών, μέσω της διεξαγωγής διαλόγου με τη συμμετοχή του επιχειρησιακού προσωπικού και της διοίκησης αναφορικά με τους πόρους και τις επιχειρηματικές διαδικασίες.
- Να καθορίσουν τρόπους αντιστοίχισης της ροής εργασιών με τους ανθρώπινους πόρους, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχουν οι συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης ή οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις με πιο στρατηγικό τρόπο.

Προκειμένου να ενισχύσουν την εσωτερική κινητικότητα και την καλύτερη αντιστοίχιση των δεξιοτήτων, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να αναπτύξουν δεξαμενή προσωπικού με κατάλληλα προσόντα, δεξιότητες και ικανότητες, το οποίο να μπορεί να ανταποκριθεί σε βραχυχρόνια απόσπαση ή ανταλλαγή εργασίας σε διαφορετικό τμήμα της διαχειριστικής αρχής.
- Να ενσωματώσουν τη διάσταση της εσωτερικής κινητικότητας στα σχέδια διαχείρισης επιδόσεων και μάθησης και ανάπτυξης, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα διευθυντικά στελέχη ως εργαλείο ανάπτυξης του προσωπικού τους.
- Να γνωστοποιούν με σαφήνεια τις ευκαιρίες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες σε όλα τα μέλη του προσωπικού και να απλοποιήσουν τις διαδικασίες έγκρισης όσον αφορά την εσωτερική κινητικότητα.

Προκειμένου να βελτιώσουν τη διαχείριση γνώσεων και τη ροή επικοινωνίας, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να αναπτύξουν και να υποστηρίξουν κοινότητες πρακτικής ή ομάδες συζήτησης μεταξύ των μελών του επιχειρησιακού προσωπικού, με τη συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού κατά περίπτωση, με στόχο τη βελτίωση της ροής γνώσεων στις περιπτώσεις όπου οι οργανωτικές ή θεσμικές δυσκαμψίες θεωρείται ότι προκαλούν δυσχέρειες στον προγραμματισμό.
- Να αναπτύξουν ενδοδίκτυο μέσω του οποίου το προσωπικό μπορεί να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες χωρίς να απαιτείται η χρήση πιο επίσημων διαδικασιών (π.χ. γραπτή απάντηση σε γραπτό ερώτημα σχετικά με την ερμηνεία της νομοθεσίας).
- Όπου υπάρχουν διαθέσιμα εργαλεία όπως συστήματα ιχνηλάτησης εγγράφων, οι διαχειριστικές αρχές θα πρέπει να επενδύουν χρόνο στην ανάπτυξη κοινής κουλτούρας όσον αφορά τη χρήση των εν λόγω συστημάτων από το προσωπικό, καθώς συχνά οι διαφορετικές προσεγγίσεις μπορεί να μειώσουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος.

Συστάσεις για τον τομέα πρόκλησης 2: Στρατηγική εφαρμογή ΕΠ

Προκειμένου να υιοθετήσουν πιο στρατηγική προσέγγιση όσον αφορά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον καθορισμό προτεραιοτήτων, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να εξετάσουν τον αντίκτυπο κάθε σταδίου της διαδικασίας εφαρμογής ώστε να καθορίσουν τον τρόπο διαχείρισης του προγράμματος με στόχο την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του και, παράλληλα, να συμβάλουν στις φιλοδοξίες ανάπτυξης του εθνικού τομέα ή περιφερειακής ανάπτυξης.
- Να θέσουν επενδυτικές προτεραιότητες που να αποτυπώνουν τις ανάγκες σε θέματα εθνικής και περιφερειακής ανάπτυξης μέσω της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία καθορισμού και επικύρωσης των επενδυτικών προτεραιοτήτων, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία, να εμπλουτίζονται οι βάσεις τεκμηρίωσης και να ενισχύεται η δυνατότητα ανταπόκρισης σε προσκλήσεις υποβολής προτάσεων για έργα (μέσα από τη μεγαλύτερη οικειοποίηση).
- Να προσδιορίσουν κοινούς ή συμπληρωματικούς στόχους μεταξύ διαφορετικών προγραμμάτων ή προτεραιοτήτων κατά την έναρξη της περιόδου προγραμματισμού και να αναπτύξουν κριτήρια έργων που θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν την εν λόγω συμπληρωματικότητα.
- Να θεσπίσουν κίνητρα για την αξιοποίηση συνεργειών στο πλαίσιο και μεταξύ προγραμμάτων, παραδείγματος χάριν με τη χορήγηση πρόσθετων μορίων για έργα που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων σε περισσότερους από έναν άξονες προτεραιότητας ή για ολοκληρωμένα έργα που συνεισφέρουν σε περισσότερα από ένα προγράμματα.

Προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τον συντονισμό για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να προβούν σε απολογισμό των υφιστάμενων μηχανισμών διαλόγου (θεματικές ομάδες εργασίας, δίκτυα, επιτροπές, υποεπιτροπές κ.λπ.) και να προσδιορίσουν κατά πόσον χρειάζεται να συμπληρωθούν από έναν πολυσυμμετοχικό φορέα διαλόγου που επικεντρώνεται αποκλειστικά στο πρόγραμμα ή από φορέα που υποστηρίζει τον διάλογο μεταξύ των διαφόρων διαχειριστικών αρχών της εκάστοτε χώρας. Διαφορετικά, σε περίπτωση που οι υφιστάμενοι φορείς διαλόγου χρήζουν εξορθολογισμού και προσαρμογής, να διασφαλίσουν ότι οι μηχανισμοί διαλόγου έχουν σαφείς στόχους.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα κενά στην πληροφόρηση, να βελτιώσουν την ανταλλαγή γνώσεων και να διευρύνουν την επικοινωνία, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να αναπτύξουν ισχυρότερη προσέγγιση «από τη βάση προς τα πάνω» όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων σε ολόκληρο το σύστημα εφαρμογής, μέσω της παροχής τακτικών ευκαιριών για αμφίδρομη επικοινωνία με τους ενδιαμέσους φορείς και τους δικαιούχους αναφορικά με αλλαγές σε κανονισμούς, διαδικασίες ή προγράμματα.
- Να διασφαλίσουν την τακτική και διαρθρωμένη επικοινωνία με τους δικαιούχους, μεταξύ άλλων μέσω της ενεργού διάδοσης των οφελών που παρέχουν τα ταμεία στους δικαιούχους για την επίτευξη των αναπτυξιακών τους στόχων.
- Να παράσχουν στους πολίτες ευκαιρίες ώστε να εκφράζουν τη γνώμη και την αντίληψή τους για τις τοπικές επενδυτικές ανάγκες, τα αποτελέσματα των προτεινόμενων έργων ή τα ταμεία της ΕΕ εν γένει.

Προκειμένου να αναπτύξουν αποτελεσματικά τις ικανότητες των δικαιούχων, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να εξορθολογίσουν τη διαδικασία αλληλεπίδρασης και στήριξης των δικαιούχων, παραδείγματος χάριν με την καθιέρωση ενιαίου σημείου επαφής για τους δικαιούχους καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου παράδοσης των έργων.
- Να βελτιώσουν τη συχνότητα και την ποιότητα της καθοδήγησης και της στήριξης που παρέχεται στους δικαιούχους από τις διαχειριστικές αρχές ή τους ενδιαμέσους φορείς, διαμορφώνοντας συνολική εικόνα για τους δικαιούχους τους και τις πραγματικές ικανότητές τους στην αρχή της περιόδου προγραμματισμού και χρησιμοποιώντας τις διαπιστωθείσες ελλείψεις σε ικανότητες ως βάση προκειμένου να προσδιορίζεται ποιοι θα πρέπει να συνδράμουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων σε συγκεκριμένους τομείς και με ποιον τρόπο.
- Να προωθήσουν την τακτική και συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών με τους δικαιούχους και μεταξύ αυτών μέσα από διαδραστικά εργαστήρια, δίκτυα, διαδικτυακά μαθήματα κ.λπ.
- Να συνάπτουν εταιρικές σχέσεις με οργανισμούς παροχής στήριξης σε δικαιούχους, όπως συμβούλους, εμπορικά επιμελητήρια και φορείς αυτοδιοίκησης σε υποεθνικό επίπεδο για τον προσδιορισμό των αναγκών σε ικανότητες και τη διοργάνωση συναφών εργασιών.

Προκειμένου να συνεργάζονται ενεργά με ευρύ φάσμα εξωτερικών ενδιαφερομένων, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να διασφαλίσουν τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου του προγράμματος, από τη διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής έως το στάδιο της παρακολούθησης και της αξιολόγησης.
- Να αναπτύξουν πολυσυμμετοχικές πλατφόρμες διαλόγου για την ευρύτερη και αποτελεσματικότερη υποβολή παρατηρήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, παραδείγματος χάριν με την καθιέρωση φόρουμ διατομεακού διαλόγου σχετικά με τα ΕΔΕΤ, με ευρεία βάση συμμετεχόντων που θα απαρτίζεται από δικαιούχους, άλλους φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών κ.λπ.

Προκειμένου οι διαδικασίες εφαρμογής των προγραμμάτων να καταστούν πιο στρατηγικές, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να διευρύνουν τους διαύλους μέσω των οποίων πραγματοποιούνται οι προσκλήσεις (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ειδικές εφαρμογές, συναντήσεις εμπορικών επιμελητηρίων, επαγγελματικές οργανώσεις, πανεπιστήμια, δίκτυα ΜΚΟ κ.λπ.).
- Να εκπονήσουν πιλοτικό σχέδιο για τη δοκιμή νέων προσεγγίσεων όσον αφορά τις διαδικασίες πρόσκλησης και την επιλογή των έργων.
- Να δημιουργήσουν μια δεξαμενή έτοιμων έργων τα οποία θα μπορούν να δρομολογήσουν το συντομότερο δυνατόν με την έναρξη της νέας περιόδου, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται οι επιπτώσεις της μεταφοράς έργων σε νέα περίοδο προγραμματισμού.

Προκειμένου να διευρύνουν τις πρακτικές μέτρησης των επιδόσεων για την υποστήριξη των βάσεων τεκμηρίωσης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν:

- Να διοργανώσουν προγράμματα ή εργαστήρια κατάρτισης με στόχο, αφενός, τον σχεδιασμό αξιόπιστων δεικτών εκρών και αποτελεσμάτων, καθώς και τεχνικών αξιολόγησης δεδομένων και δράσεων και, αφετέρου, την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν τα διδάγματα που αντλούνται στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την προσαρμογή των προγραμμάτων. Τα εργαστήρια αυτά μπορούν να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται σε εθνικό επίπεδο για όλες τις διαχειριστικές αρχές (π.χ. από εθνικό φορέα συντονισμού σε συνεργασία με μια στατιστική υπηρεσία) ή σε επίπεδο ΕΕ για τις εθνικές συντονιστικές και διαχειριστικές αρχές.
- Να συμπληρώσουν τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων με τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων, μεταξύ άλλων μέσω ερωτηματολογίων, έρευνας σε επίπεδο ομάδων εστίασης και μελετών αξιολόγησης.

ΕΘΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Η παρούσα πιλοτική δράση διερευνά ορισμένα ζητήματα τα οποία απαιτούν στήριξη και δράση σε υψηλότερο επίπεδο προκειμένου να αντιμετωπιστούν. Από τα εν λόγω ζητήματα ξεχωρίζουν τα εξής:

- Είναι αναγκαία η στήριξη μεγαλύτερης καινοτομίας όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας των διαχειριστικών αρχών και την πρακτική εφαρμογή των προγραμμάτων τους.
- Η ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας των διαχειριστικών αρχών θα πρέπει να αναληφθεί στην κατάλληλη κλίμακα.
- Η επανεξέταση της προσέγγισης όσον αφορά τις εθνικές κανονιστικές και νομοθετικές διατάξεις που διέπουν τα ΕΔΕΤ θα μπορούσε να ενισχύσει την έγκαιρη υλοποίηση επενδύσεων.
- Υπάρχουν περιθώρια επαναξιολόγησης και, ενδεχομένως, αναπροσαρμογής των θεσμικών ρυθμίσεων όσον αφορά τόσο τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου όσο και τις επιτροπές παρακολούθησης, ώστε να βελτιωθεί η καταλληλότητά τους για τον επιδιωκόμενο στόχο.
- Η ανάγκη για επανεξέταση και αναπροσαρμογή επεκτείνεται και στην πρακτική συμμετοχή των επιτροπών παρακολούθησης.
- Θα μπορούσε να επιδιωχθεί ή να ενθαρρυνθεί πιο ενεργά η μεγαλύτερη συμμετοχή και συμβολή των διαχειριστικών αρχών σε στρατηγικά και επιχειρησιακά ζητήματα.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας πιλοτικής δράσης ανέδειξαν αρκετά πρόσθετα πεδία στα οποία η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα μπορούσε να εξετάσει πώς μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των διαχειριστικών και λοιπών αρχών όσον αφορά τη στήριξη των στόχων της πολιτικής συνοχής της ΕΕ. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν τα εξής τέσσερα:

- Η ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας των διαχειριστικών αρχών θα πρέπει να αναληφθεί στην κατάλληλη κλίμακα.
- Οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν να επωφεληθούν από πιο στοχευμένη στήριξη, η οποία λαμβάνει υπόψη την πολυμορφία των θεσμικών παραγόντων και τους περιορισμούς που τίθενται.
- Οι εθνικές αρχές θα μπορούσαν να ενθαρρύνονται περισσότερο να συμβουλευονται τις διαχειριστικές αρχές όσον αφορά τον σχεδιασμό των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου και των διαδικασιών που απαιτούνται για την εφαρμογή των προγραμμάτων.
- Η καθιέρωση φόρουμ ανταλλαγής απόψεων μεταξύ διαχειριστικών αρχών και φορέων συντονισμού θα ήταν σκόπιμη και χρήσιμη.



EUinmyregion



#EUinmyregion