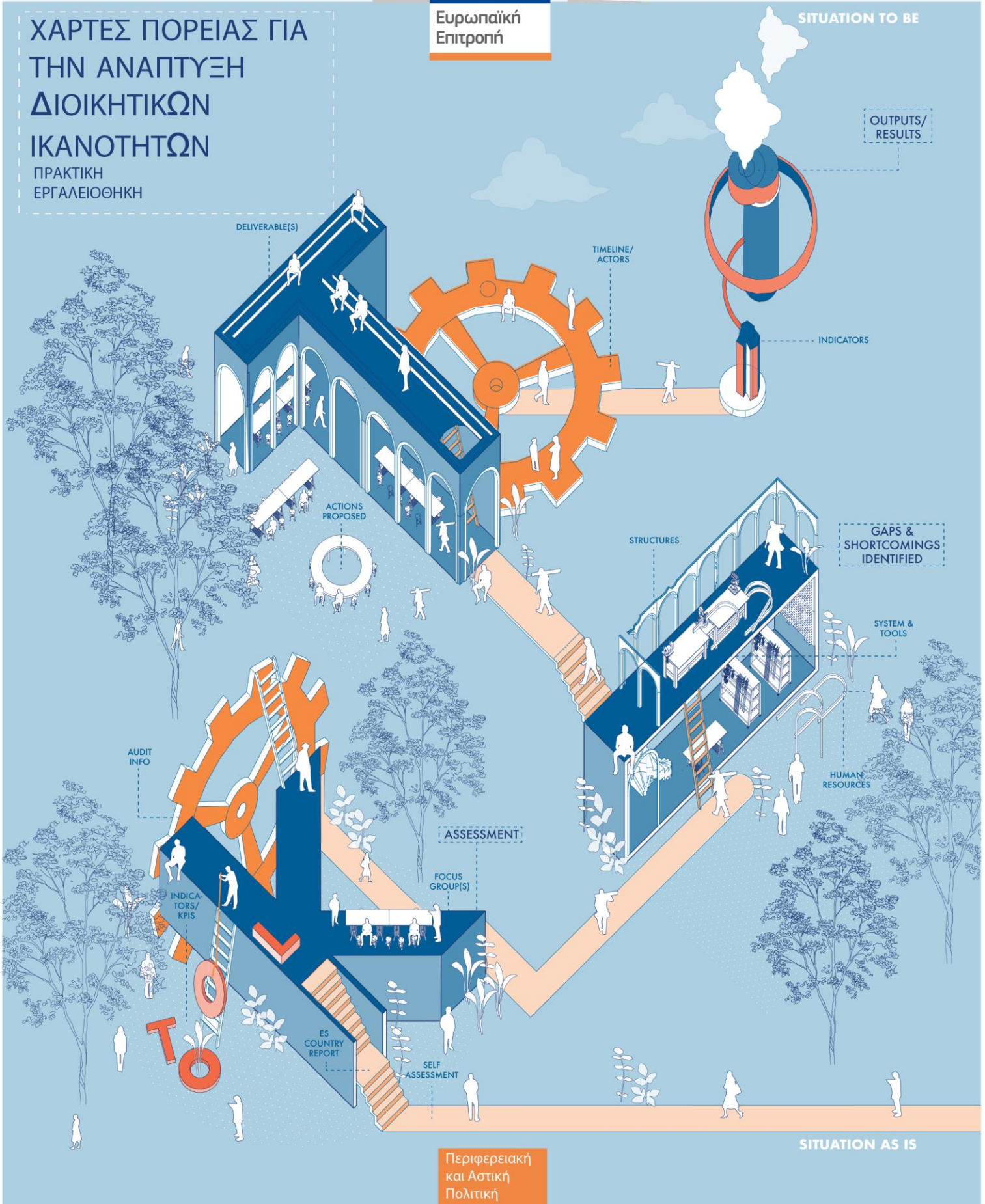




Ευρωπαϊκή  
Επιτροπή

# ΧΑΡΤΕΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

ΠΡΑΚΤΙΚΗ  
ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ



Περιφερειακή  
και Αστική  
Πολιτική

## Πίνακας περιεχομένων

### Γλωσσάριο συντομογραφιών3

#### Εισαγωγή 4

#### 1 Διοικητική ικανότητα για την πολιτική συνοχής 6

- 1.1 Χρηστή διακυβέρνηση και διοικητική ικανότητα .....6
- 1.2 Προκλήσεις που επηρεάζουν την απόδοση .....8

#### 2 Πλαίσιο και σκοπός των χαρτών πορείας 11

- 2.1 Νομικές διατάξεις για την ανάπτυξη ικανοτήτων (2021-2027)..... 11
  - 2.1.1 Ανάπτυξη ικανοτήτων που συνδέονται άμεσα με τις επενδύσεις..... 11
  - 2.1.2 «Τυπική» τεχνική βοήθεια (κατ' αποκοπήν ή πραγματικού κόστους)..... 12
  - 2.1.3 Χρηματοδότηση μη συνδεδεμένη με δαπάνες για τεχνική βοήθεια..... 13
  - 2.1.4 Συνδυασμός διαφορετικών επιλογών ανάπτυξης ικανοτήτων..... 13
- 2.2 Η φύση των χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων..... 14

#### 3 Καθορισμός χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων 16

- 3.1 Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, εξασφάλιση δέσμευσης και απόκτηση κυριότητας..... 17
- 3.2 Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης(«ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ») ..... 18
- 3.3 Μελλοντικός σχεδιασμός και εντοπισμός ενεργειών («ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ») ..... 19

#### 4 Αναζήτηση δεικτών 25

- 4.1 Ο ρόλος των δεικτών .....25
- 4.2 Δείκτες στον χάρτη πορείας.....26

#### 5 Προτεινόμενη δομή του οδικού χάρτη 28

- 5.1 Διαρθρωτικά στοιχεία των χαρτών πορείας.....29
  - Τμήμα 1: Γενικός στόχος και δομή του χάρτη πορείας .....29
  - Τμήμα 2: Μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τον σχεδιασμό του χάρτη πορείας.....29
  - Τμήμα 3: Κατάσταση προόδου («ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ») .....29
  - Τμήμα 4: Χαρτογράφηση του μέλλοντος («ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ κατάσταση»).....29
  - Τμήμα 5: Εντοπισμός δράσεων.....30
  - Τμήμα 6: Εφαρμογή του χάρτη πορείας .....31

#### 6 Χρηματοδότηση μη συνδεδεμένη με δαπάνες 32

- 6.1 Θέση στους χάρτες πορείας .....33
- 6.2 Ανάπτυξη συστημάτων χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες..... 33
- 6.3 Χρήση των δεικτών.....34
- 6.4 Τιμολόγηση .....36
- 6.5 Πρότυπα και παραδείγματα .....39

#### 7 Σύνοψη των συμπερασμάτων 40

#### 8 Παραπομπές 42

#### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 43

- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Λεπτομερής κατάλογος ερωτημάτων για την καθοδήγηση της ανάλυσης της ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ .....44
- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Παραδείγματα δράσεων χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες .....47

## Γλωσσάριο συντομογραφιών

<b>ΑΔΙ</b>	Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων
<b>ΤΣ</b>	Ταμείο Συνοχής
<b>ΚΚΔ</b>	Κανονισμός Κοινών Διατάξεων
<b>ΟΚΠ</b>	Οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών
<b>ΓΔ REGIO</b>	Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Πολιτικής και Αστικής Ανάπτυξης
<b>ΕΕπ</b>	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
<b>ΕΤΠΑ</b>	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
<b>ΕΕ</b>	Ευρωπαϊκή Ένωση
<b>ΔΑΠ</b>	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων
<b>ΕΦ</b>	Ενδιάμεσος φορέας
<b>ΔΑ</b>	Διαχειριστική Αρχή
<b>ΚΜ</b>	Κράτος Μέλος
<b>ΤΒ</b>	Τεχνική Βοήθεια
<b>ΟΟΣΑ</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

*Το παρόν έγγραφο έχει καταρτιστεί από τις υπηρεσίες της Επιτροπής προκειμένου να αποτελέσει βάση για τις διοικήσεις των κρατών μελών που επιθυμούν να καταρτίσουν χάρτες πορείας για την ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων τους για τη διευκόλυνση της εφαρμογής προγραμμάτων και την ενίσχυση των ορθών πρακτικών.*

*Οι πληροφορίες που περιέχονται στο παρόν ισχύουν με την επιφύλαξη των εν εξελίξει διοργανικών διαπραγματεύσεων σχετικά με τους κανονισμούς για την πολιτική συνοχής για την περίοδο 2021-2027. Δεν αποτελεί ερμηνεία του Δικαίου της ΕΕ και δεν είναι δεσμευτικό για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Όταν προκύπτουν διαφορές μεταξύ των επεξηγήσεων που παρέχονται στο παρόν έγγραφο και στο τυπωμένο κείμενο των κανονισμών, υπερισχύει το κείμενο που δημοσιεύεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μόνο το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι αρμόδιο να ερμηνεύει έγκυρα το δίκαιο της Ένωσης.*



## Εισαγωγή

Η χρηστή διακυβέρνηση αποτελεί βασική συνιστώσα της οικονομικής ανάπτυξης και της πολιτικής συνοχής. Προϋποθέτει ικανοποιητική διοικητική ικανότητα, πράγμα που σημαίνει ότι η εθνική, περιφερειακή ή τοπική δημόσια διοίκηση θα πρέπει να είναι αποδοτική και αποτελεσματική στην εφαρμογή των πολιτικών και/ή των καθηκόντων που της ανατίθενται. Η εμπειρία δείχνει ότι τα κράτη μέλη της ΕΕ και οι περιφέρειες με αδύναμα θεσμικά όργανα αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα σε σχέση με την απορρόφηση διαθέσιμων πόρων της ΕΕ και τη βέλτιστη χρήση τους<sup>1</sup>.

Η ανάγκη ενίσχυσης των διοικητικών ικανοτήτων για τη διαχείριση και την εκτέλεση των ταμείων της ΕΕ έχει αποκτήσει αναμφίβολα προτεραιότητα στην ατζέντα. Τούτο είναι εμφανές στα σχέδια κανονισμών 2021-2027<sup>2</sup> που πρότεινε η Επιτροπή, τα οποία περιλαμβάνουν νέες διατάξεις που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων. Στόχος των συγκεκριμένων διατάξεων είναι η υποστήριξη προσαρμοσμένης προσέγγισης, με τη διάθεση ευρύτερου συνόλου εργαλείων και την ενθάρρυνση της πιο στρατηγικής χρήσης της χρηματοδότησης για μέτρα ανάπτυξης ικανοτήτων. Η διοικητική ικανότητα συνιστά επίσης βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση των ταμείων, ιδίως σε σχέση με την επενδυτική καθοδήγηση που παρέχεται στις εκθέσεις χωρών του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου του 2019 (παράρτημα Δ).

Συνιστάται στα κράτη μέλη της ΕΕ που επιθυμούν να βελτιώσουν τις διοικητικές τους ικανότητες να αξιοποιήσουν πλήρως τις νέες νομικές διατάξεις. Ένα από τα νέα χαρακτηριστικά αποτελεί η δυνατότητα ανάπτυξης χάρτη πορείας<sup>3</sup> για την βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων. Πρόκειται για προαιρετικό έγγραφο στρατηγικού χαρακτήρα το οποίο περιλαμβάνει ολοκληρωμένα μέτρα για την ανάπτυξη ικανοτήτων στη διαχείριση και αξιοποίηση των ταμείων. Οι χάρτες πορείας δεν έχουν καθορισμένη μορφή και μπορούν να σχεδιαστούν για κράτη μέλη ή για μεμονωμένα προγράμματα.

Η συγκεκριμένη εργαλειοθήκη έχει σχεδιαστεί προκειμένου να παρέχει επιχειρησιακές γνώσεις, μεθοδολογική και πρακτική υποστήριξη και παραδείγματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τον σχεδιασμό χάρτων πορείας. Βασίζεται στην εμπειρία από την *Πιλοτική δράση για την εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για την προετοιμασία για την περίοδο προγραμματισμού μετά το 2020* που υλοποίησε ο ΟΟΣΑ εξ ονόματος και σε στενή συνεργασία με τη ΓΔ REGIO κατά την περίοδο από το καλοκαίρι του 2018 έως το φθινόπωρο του 2019. Στη

---

<sup>1</sup> ΓΔ REGIO, 2018: Έβδομη έκθεση για την οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή, σ. 160-161.

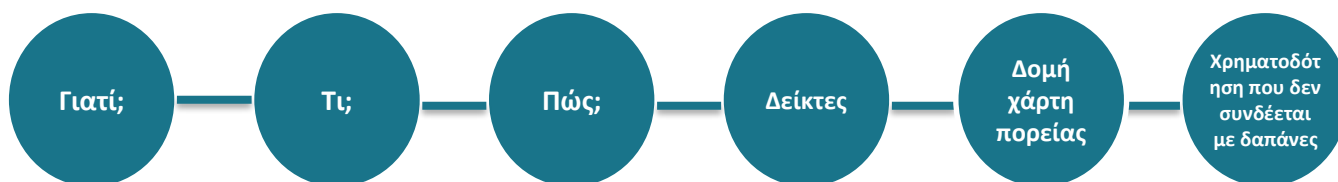
<sup>2</sup> Το περιεχόμενο και οι παραπομπές σε νομικές διατάξεις στην παρούσα εργαλειοθήκη σχετίζονται με τις προτάσεις της Επιτροπής για την περίοδο 2021-2027 σχετικά με τον κανονισμό για τον καθορισμό κοινών διατάξεων (COM(2018) 375 final) ή, κατά περίπτωση, την προσωρινή κοινή συμφωνία σχετικά με τις διατάξεις που αφορούν τον προγραμματισμό, στην οποία κατέληξαν οι συννομοθέτες τον Δεκέμβριο του 2019 και τον κανονισμό για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Ταμείο Συνοχής (COM(2018) 372 final). Συνεπώς, η εργαλειοθήκη ενδέχεται να χρειαστεί επικαιροποίηση μόλις εγκριθεί η σχετική νομοθεσία.

<sup>3</sup> Αιτιολογική σκέψη 25 του κανονισμού ΚΚΔ

συγκεκριμένη πιλοτική δράση, πέντε διαχειριστικές αρχές και ένας ενδιαμέσος φορέας<sup>4</sup> έλαβαν συνδρομή για την περαιτέρω βελτίωση των διοικητικών τους ικανοτήτων. Τούτο έγινε με την ανάλυση των αναγκών τους και με τον σχεδιασμό μελλοντικών δράσεων για την αντιμετώπισή τους. Η παρούσα εργαλειοθήκη αναφέρεται σε πρακτικές, εμπειρίες και παραδείγματα από την πιλοτική δράση.

Τα *Ιταλικά σχέδια διοικητικής ενίσχυσης (PRA)* για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και τη βελτίωση της εφαρμογής των προγραμμάτων 2014-2020 που συγχρηματοδοτούνται από τα διαρθρωτικά ταμεία αποτέλεσαν επίσης πηγή έμπνευσης, υπογραμμίζοντας την ανάγκη πρόωξης πιο στρατηγικής προσέγγισης ανάπτυξης ικανοτήτων από την Επιτροπή.

Η εργαλειοθήκη χωρίζεται σε έξι βασικά τμήματα που αντικατοπτρίζουν τα κύρια στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης του χάρτη πορείας.



**Το πρώτο τμήμα (Γιατί;)** θέτει το σκεπτικό για τις επενδύσεις στην ανάπτυξη ικανοτήτων.

**Το δεύτερο τμήμα (Τι;)** περιγράφει τις διάφορες επιλογές για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης ικανοτήτων που καθορίζονται στο σχέδιο νομοθεσίας που προτείνεται για την περίοδο 2021-2027 και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συνδυαστούν σε χάρτη πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.

**Το τρίτο τμήμα (Πώς;)** εξηγεί τη διαδικασία και τις μεθοδολογίες σχεδιασμού του χάρτη πορείας και τονίζει τη σημασία της συμμετοχής των ενδιαφερομένων.

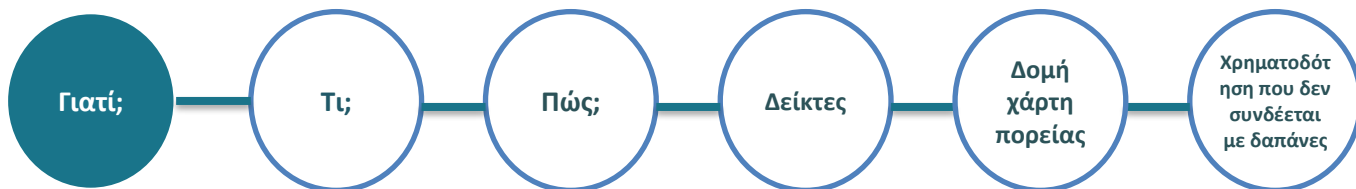
**Το τέταρτο τμήμα (Δείκτες)** εστιάζει στη μέτρηση της απόδοσης. Απαιτείται σωστά μελετημένη σειρά δεικτών για την παρακολούθηση της εφαρμογής του χάρτη πορείας και τη μέτρηση της επιτυχίας των δράσεων που περιλαμβάνει.

**Το πέμπτο τμήμα (Δομή χάρτη πορείας)** παρέχει παράδειγμα της πιθανής δομής ενός χάρτη πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.

**Το έκτο τμήμα (Χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες)** παρέχει στήριξη στα κράτη μέλη που επιθυμούν να επωφεληθούν από τη «χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες για την τεχνική βοήθεια». Περιλαμβάνει τον τρόπο ανάπτυξης καθεστώτων αυτού του είδους και τον τρόπο προσδιορισμού και τιμολόγησης των αποτελεσμάτων που θα πρέπει να επιτευχθούν ή των όρων που θα πρέπει να εκπληρωθούν. Επίσης, καλύπτεται η χρήση δεικτών για τη μέτρηση της επιτυχίας.

---

<sup>4</sup> **Βουλγαρία** (Διαχειριστική αρχή του επιχειρησιακού προγράμματος ανάπτυξης περιφερειών 2014-2020), **Κροατία** (Διαχειριστική αρχή του περιφερειακού επιχειρησιακού προγράμματος για την ανταγωνιστικότητα και τη συνοχή 2014-2020), **Ελλάδα** (Διαχειριστική αρχή του επιχειρησιακού προγράμματος υποδομών μεταφορών, περιβάλλοντος και βιώσιμης ανάπτυξης 2014-2020), **Πολωνία - Περιφέρεια Lubelskie** (Διαχειριστική αρχή του περιφερειακού επιχειρησιακού προγράμματος για την περίοδο 2014-2020), **Ισπανία - Περιφέρεια Extremadura** (Διαχειριστική αρχή και ενδιαμέσος φορέας για το περιφερειακό επιχειρησιακό πρόγραμμα ΕΤΠΑ 2014-2020)



# 1 Διοικητική ικανότητα για την πολιτική συνοχής

## 1.1 Χρηστή διακυβέρνηση και διοικητική ικανότητα

Η χρηστή διακυβέρνηση αποτελεί βασική συνιστώσα της οικονομικής ανάπτυξης και της πολιτικής συνοχής. Η βελτίωση της διακυβέρνησης αποτελεί αποτελεσματικό τρόπο προώθησης της ανάπτυξης. Επομένως, η χρηστή διακυβέρνηση έχει άμεση σχέση με την οικονομική απόδοση των περιφερειών στην Ευρώπη. Συνδέεται επίσης έμμεσα με τα αποτελέσματα άλλων πολιτικών. Η χρηστή διακυβέρνηση συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των επενδύσεων στην πολιτική συνοχής, ενισχύοντας τον αντίκτυπό τους, βελτιώνοντας παράλληλα τη συνολική απόδοση της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η χρηστή διακυβέρνηση θα πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε πολιτικής. Οι πολιτικές ενιαίας προσέγγισης δεν συνιστούν λύση: απαιτείται διαφοροποιημένη, προσαρμοσμένη προσέγγιση στις εκάστοτε ανάγκες, η οποία χρησιμοποιεί ευέλικτα εργαλεία. Οι βελτιώσεις στη διακυβέρνηση είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις περιφέρειες χαμηλής ανάπτυξης, καθώς τα οφέλη από τη βελτίωση των βασικών πόρων ανάπτυξης έχουν εξαντληθεί. Η μείωση της διαφθοράς και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης αποτελεί την ενδεδειγμένη οδό για το μέλλον<sup>5</sup>.

Επομένως, η χρηστή διακυβέρνηση προϋποθέτει τη θέσπιση των κατάλληλων δημόσιων πολιτικών, καθώς και νομικές, θεσμικές και διαδικαστικές ρυθμίσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Τούτο προϋποθέτει ικανοποιητική διοικητική ικανότητα, κάτι που σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να είναι αποδοτική και αποτελεσματική στην εφαρμογή των πολιτικών και/ή των καθηκόντων που της ανατίθενται.

Για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει τέσσερις διαφορετικές, αλλά αλληλεπικαλυπτόμενες, ικανότητες: **αναλυτικές ικανότητες, κανονιστικές ικανότητες, ικανότητες υλοποίησης και συντονισμού**. Τούτο περιλαμβάνει την ικανότητα καθορισμού και εφαρμογής στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής και της πραγματοποίησης επενδύσεων για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής συνοχής· τη μέτρηση του αντίκτυπου με βάση αξιόπιστα δεδομένα· και την επίτευξη αποτελεσμάτων που συμμορφώνονται με τη νομοθεσία της ΕΕ, όπως οι κανόνες για τις δημόσιες συμβάσεις και τις κρατικές ενισχύσεις.

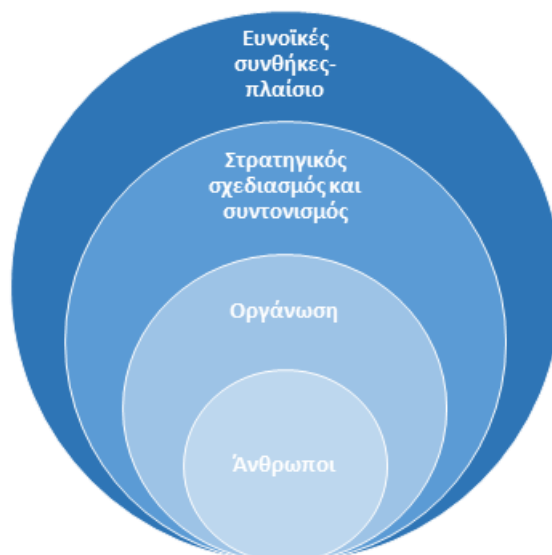
<sup>5</sup> Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), conference on Good Governance for Cohesion Policy, 24 Μαΐου 2018

Στο πλαίσιο της διαχείρισης των ταμείων, η διοικητική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να διαχειρίζεται και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα ταμεία της ΕΕ καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου, συνεισφέροντας κατά τον τρόπο αυτό στην επιτυχή εφαρμογή της πολιτικής συνοχής της ΕΕ. Η εμπειρία δείχνει ότι τα κράτη μέλη της ΕΕ και οι περιφέρειες με αδύναμα θεσμικά όργανα αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες σε σχέση με την απορρόφηση των διαθέσιμων πόρων των ταμείων της ΕΕ και τη βέλτιστη χρήση τους.

Η διοικητική ικανότητα διαχείρισης των ταμείων συνδέεται με διάφορους παράγοντες:<sup>6</sup>

- **Δομές:** η αρχιτεκτονική για τη διαμόρφωση ενός προγράμματος με σαφή ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις διαχειριστικές αρχές, τους ενδιαμέσους φορείς και άλλους βασικούς φορείς, καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα του μηχανισμού υλοποίησης ενός προγράμματος.
- **Ανθρώπινοι πόροι:** η εξασφάλιση της έγκαιρης διαθεσιμότητας έμπειρου, εξειδικευμένου και με κίνητρα προσωπικού αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας στη διαχείριση των ταμείων.
- **Συστήματα και εργαλεία:** εδώ εννοείται η διαθεσιμότητα εργαλείων, μεθόδων, οδηγιών, εγχειριδίων, συστημάτων, διαδικασιών, εντύπων κ.λπ. Όλα αυτά αποτελούν βοηθήματα που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος. Τα συστήματα και τα εργαλεία καθιστούν τους οργανισμούς λιγότερο ευάλωτους σε θέματα όπως η συχνή εναλλαγή του προσωπικού, περιορίζουν τον κίνδυνο δυσλειτουργίας και βελτιώνουν τη συνολική αποτελεσματικότητα.

Οι εν λόγω παράγοντες αντικατοπτρίζονται επίσης στο **αναλυτικό πλαίσιο του ΟΟΣΑ**<sup>7</sup>, το οποίο έχει ως στόχο την αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας. Υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις: Πρώτον, οι άνθρωποι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά οποιουδήποτε οργανισμού. Αυτή η διάσταση εξετάζει τον συνδυασμό δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς και συναφών προκλήσεων. Δεύτερον, η οργανωτική διάσταση εξετάζει τα συστήματα, τα εργαλεία, τις επιχειρησιακές διεργασίες και την κουλτούρα. Αυτά θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους στρατηγικούς στόχους, που υποστηρίζονται από ευέλικτες δομές



<sup>6</sup> ΓΔ REGIO 2018

<sup>7</sup> ΟΟΣΑ (2019), Analytical framework used in the context of the pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period (Αναλυτικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της πιλοτικής δράσης για την εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για την προετοιμασία για την περίοδο προγραμματισμού μετά το 2020)

διακυβέρνησης για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων με βάση τα δεδομένα. Τρίτον, η διάσταση του στρατηγικού σχεδιασμού εξετάζει διάφορες πτυχές καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου, από τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την επιλογή του έργου έως την εκτέλεση των έργων, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και την παρακολούθηση και αξιολόγηση. Τέταρτον, το κατάλληλο πλαίσιο συνθηκών είναι απαραίτητο για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα επιτρέπει σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης να υλοποιούν αποτελεσματικά τις δημόσιες επενδύσεις. Το κατάλληλο πλαίσιο συνθηκών στα διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης περιλαμβάνει ένα δημοσιονομικό πλαίσιο που ευνοεί τους επιδιωκόμενους επενδυτικούς στόχους, μια υγιή, διαφανή δημοσιονομική διαχείριση, διαφάνεια και στρατηγική χρήση των δημόσιων συμβάσεων, καθώς και σαφή, συνεπή ρυθμιστικά και νομοθετικά πλαίσια.

## 1.2 Προκλήσεις που επηρεάζουν την απόδοση

Οι διοικήσεις που διαχειρίζονται τα ταμεία της πολιτικής συνοχής αντιμετωπίζουν προκλήσεις που μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Οι προκλήσεις αυτές μπορεί να είναι εσωτερικές, εξωτερικές, εγκάρσιες ή συστημικές.

Οι **εσωτερικές προκλήσεις** περιλαμβάνουν τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα κίνητρα του προσωπικού· η προσπάθεια να καταστούν οι διοικήσεις ελκυστικές ως εργοδότες, προκειμένου να αποφεύγεται το υψηλό ποσοστό εναλλαγής του προσωπικού στις θέσεις εργασίας· οργανωτική δομή· και διαδικαστικοί κανόνες. Επικεφαλής των διοικήσεων θα πρέπει να είναι διευθυντικά στελέχη με κατάλληλες ηγετικές ικανότητες, ενώ θα πρέπει να εφαρμόζεται αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων και επαγγελματικής ανέλιξης/διαχείρισης. Θα πρέπει επίσης να θεσπιστούν απλοί κανόνες και να αποφεύγεται ο εθνικός κανονιστικός υπερθεματισμός επί των κανόνων της ΕΕ (gold plating).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	
ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ;	ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΟΥΝ;
<b>Δομές: Μια καλά σχεδιασμένη οργανωτική δομή που υποστηρίζει τη διαδικασία χάραξης πολιτικής και την υλοποίησή της αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία των δημόσιων θεσμικών οργάνων.</b>	<p>Οι βασικοί φορείς διαχείρισης των ταμείων θα πρέπει να διαθέτουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ σαφώς καθορισμένα θεσμικά και κανονιστικά πλαίσια</li> <li>○ σαφείς αρμοδιότητες και καθήκοντα</li> <li>○ σαφή, απλή και διαφανή οργανωτική δομή που τους δίνει τη δυνατότητα να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και η οποία ευθυγραμμίζεται με στρατηγικούς στόχους</li> <li>○ επαρκώς ευέλικτη δομή ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες</li> <li>○ αποτελεσματικούς μηχανισμούς συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ των δομών</li> </ul>
<b>Ανθρώπινοι πόροι: η εξασφάλιση της έγκαιρης διαθεσιμότητας</b>	Θα πρέπει να υπάρχει σαφής, στρατηγική και ολοκληρωμένη σύγχρονη στρατηγική για τους ανθρώπινους πόρους για τους φορείς που διαχειρίζονται



**έμπειρου, εξειδικευμένου προσωπικού με επαρκή κίνητρα αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας στη διαχείριση των ταμείων.**

τα ταμεία, η οποία σχεδιάζεται με βάση ορθή ανάλυση αναγκών. Θα πρέπει να εξασφαλίζονται τα εξής:

- Σαφείς θεσμικές ευθύνες για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων
- Στελέχη διαχείρισης με κατάλληλες ηγετικές ικανότητες που τηρούν τα υψηλότερα πρότυπα λογοδοσίας, ακεραιότητας και διαφάνειας
- Αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων και επαγγελματικής ανέλιξης/διαχείρισης που εξασφαλίζει πλήρη διαφάνεια όσον αφορά την πρόσληψη και τον διορισμό (π.χ. γενικοί διαγωνισμοί), κατάλληλες διατάξεις αξιολόγησης και προαγωγής (βάσει δεικτών επίδοσης) και διάταξη για προσωπική ανάπτυξη
- Δίκαιη και ανταγωνιστική αμοιβή που λαμβάνει υπόψη τα επίπεδα των αποδοχών στην αγορά εργασίας, τη διατήρηση του προσωπικού και τη διατήρηση ή τη διεύρυνση της τεχνογνωσίας εντός της διοίκησης. Τυχόν πριμοδοτήσεις ή αυξήσεις θα πρέπει να συνδέονται σαφώς με τις επιδόσεις, οι οποίες θα πρέπει να υπολογίζονται με βάση αντικειμενικούς δείκτες
- Στρατηγικές πολιτικές στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνουν υπόψη και αντιμετωπίζουν κενά στις δεξιότητες, επιτρέπουν την κινητικότητα και την ευελιξία και συλλέγουν και διατηρούν δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων
- Επαγγελματικοποίηση των ανώτερων δημόσιων υπαλλήλων και των στελεχών διαχείρισης
- Παροχή επαρκούς πληροφόρησης, γνώσεων και ικανοτήτων για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού

**Συστήματα και εργαλεία: Τα δημόσια θεσμικά όργανα που διαχειρίζονται τα ταμεία χρειάζονται τα σωστά συστήματα και εργαλεία για διαφανή και αποτελεσματική λειτουργία.**

Θα πρέπει να εφαρμοστούν αποτελεσματικά συστήματα και εργαλεία, όπως:

- Στρατηγική προσέγγιση - πολιτική και τεχνική
- Απλοί κανόνες, απουσία εθνικού κανονιστικού υπερθεματισμού των κανόνων της ΕΕ
- Σαφείς, απλές και συντονισμένες διαδικασίες, κατευθυντήριες γραμμές, εγχειρίδια και έντυπα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα θεσμικά όργανα τηρούν υψηλά επίπεδα ποιότητας, διαφάνειας και ανθεκτικότητας
- Σύστημα διαχείρισης της γνώσης
- Κουλτούρα αξιολόγησης
- Συστήματα διαχείρισης πληροφοριών που παρέχουν στοιχεία και συνεισφορά που βασίζεται σε δεδομένα για την παρακολούθηση, τη βελτίωση της ποιότητας και της διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων
- Συστήματα διαχείρισης απόδοσης (π.χ. αποτελεσματικοί και μετρήσιμοι δείκτες) που θα βοηθήσουν τα θεσμικά όργανα να θέσουν στόχους και να μετρήσουν την πρόοδό τους προς την κατεύθυνση της επίτευξής τους
- Ηλεκτρονική συνοχή (E-cohesion)
- Συστήματα ΤΠΕ για τη διευκόλυνση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας

Θα πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν **οι εγκάρσιες ή οι συστημικές προκλήσεις**. Τούτο περιλαμβάνει την έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό· Λογοδοσία των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και των στελεχών διαχείρισης σχετικά με τις επιδόσεις· Διασφάλιση της διαφάνειας και χρήση ανοικτών δεδομένων, ώστε να διατηρηθεί ή να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού στη δημόσια διοίκηση και να προληφθούν, να εντοπιστούν και να διορθωθούν φαινόμενα απάτης και διαφθοράς· και συμμετοχή στον συντονισμό και την αλληλεπίδραση με εσωτερικούς και

εξωτερικούς φορείς. Αυτά αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στρατηγικού σχεδιασμού και συντονισμού και κατάλληλου πλαισίου συνθηκών, όπως αναφέρεται στο αναλυτικό πλαίσιο του ΟΟΣΑ.

ΕΓΚΑΡΣΙΕΣ/ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΝΘΗΚΩΝ)	
ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ;	ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΟΥΝ;

- **Καλύτερη διαδικασία χάραξης πολιτικής/λήψης αποφάσεων**

- **Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων**

- **Λογοδοσία**

- **Διαφάνεια**

- **Πρόληψη της απάτης/διαφθοράς**

- **Ικανότητα των δικαιούχων**

Θα πρέπει να θεσπιστούν τα παρακάτω στοιχεία για τα όργανα που διαχειρίζονται τα ταμεία:

- Στρατηγικός σχεδιασμός, διαδικασίες και μηχανισμοί διαβούλευσης, συντονισμού και συνεργασίας.

- Ανοικτή και διαφανής αλληλεπίδραση και συντονισμός με τους αρμόδιους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους σε όλα τα στοιχεία του κύκλου πολιτικής/προγραμματισμού, ήτοι με τους εθνικούς φορείς συντονισμού, τα αρμόδια υπουργεία και άλλες αρμόδιες δημόσιες αρχές σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης, άλλους διοικητικούς φορείς που διαχειρίζονται ταμεία της ΕΕ, δικαιούχους, φορείς περιφερειακής ανάπτυξης, οικονομικούς και κοινωνικούς εταίρους, τον ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών συμπεριλαμβανομένων ΜΚΟ, κ.λπ.

- Μέτρα για τη λογοδοσία των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και των στελεχών διαχείρισης σχετικά με τις επιδόσεις

- Διαφάνεια για τη διατήρηση/αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού στη διοίκηση

- Αποτελεσματικά και αναλογικά μέτρα κατά της απάτης, συμπεριλαμβανομένης της διαφάνειας και της χρήσης ανοικτών δεδομένων για την πρόληψη της απάτης και της διαφθοράς, π.χ. χρήση του συστήματος Arachne

- Ενίσχυση της ικανότητας των ενδιαφερομένων μερών, ιδίως των δικαιούχων σχετικών δημόσιων επενδύσεων (π.χ. ανάπτυξη γνώσης, δεξαμενή έργων, δημόσιες συμβάσεις, κρατικές ενισχύσεις, κ.λπ.)

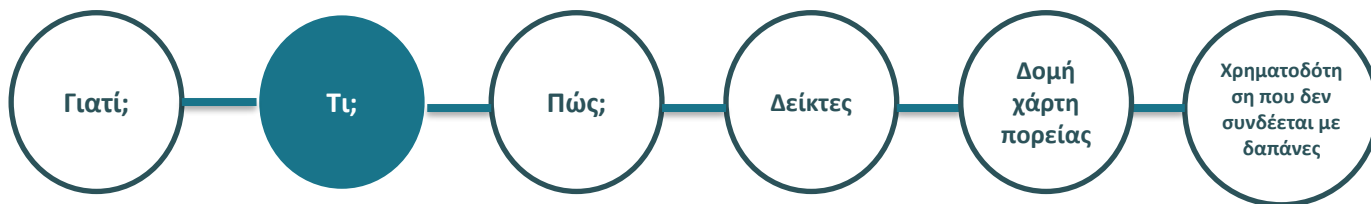
### Σημαντικό!



- Η χρηστή διακυβέρνηση σχετίζεται άμεσα με την οικονομική απόδοση των περιφερειών και συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των επενδύσεων στην πολιτική συνοχής. Προϋποθέτει επαρκείς διοικητικές ικανότητες.

- Τα μέτρα για την εξασφάλιση επαρκούς διοικητικής ικανότητας θεωρούνται παράγοντες που επιτρέπουν τις επενδύσεις στην πολιτική συνοχής. Θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της λογικής παρέμβασης των προγραμμάτων.

- Η ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων βασίζεται σε προσαρμοσμένη προσέγγιση που χρησιμοποιεί ευρύ φάσμα ευέλικτων εργαλείων.



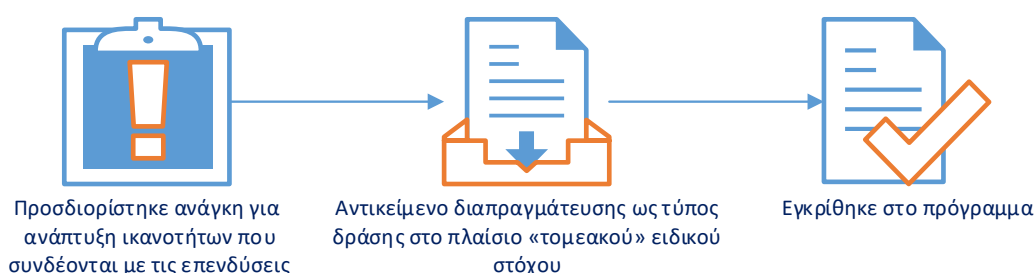
## 2 Πλαίσιο και σκοπός των χαρτών πορείας

### 2.1 Νομικές διατάξεις για την ανάπτυξη ικανοτήτων (2021-2027)

Η νέα αρχιτεκτονική της πολιτικής συνοχής μετά το 2020 θα επιτρέψει να ληφθούν υπόψη οι ειδικές ανάγκες κάθε κράτους μέλους για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων μέσω προσαρμοσμένης προσέγγισης. Το νέο νομικό πλαίσιο προσδιορίζει ένα μενού διαφορετικών επιλογών για τη στήριξη της ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων που συνδέονται με τη διαχείριση των κεφαλαίων. Τα μεμονωμένα κράτη μέλη της ΕΕ θα πρέπει να συνδυάζουν τις διάφορες διαθέσιμες επιλογές έτσι ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους.

#### 2.1.1 Ανάπτυξη ικανοτήτων που συνδέονται άμεσα με τις επενδύσεις

Η ανάπτυξη ικανοτήτων των αρχών του προγράμματος και των φορέων που σχετίζονται με την αξιοποίηση ταμείων που συνδέονται άμεσα με τις επενδύσεις στο πλαίσιο του ΕΤΠΑ ή του Ταμείου Συνοχής μπορεί να υποστηριχθεί από τα εν λόγω ταμεία και να προγραμματιστεί ως ένα είδος δράσης για οποιονδήποτε από τους συγκεκριμένους στόχους. Οι δράσεις θα μπορούσαν να καλύψουν πρωτοβουλίες όπως η ενίσχυση της ικανότητας των δικαιούχων, όπως είναι οι οδικοί ή σιδηροδρομικοί οργανισμοί ή οι αρμόδιοι περιφερειακοί ή εθνικοί φορείς ή φορείς που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης.



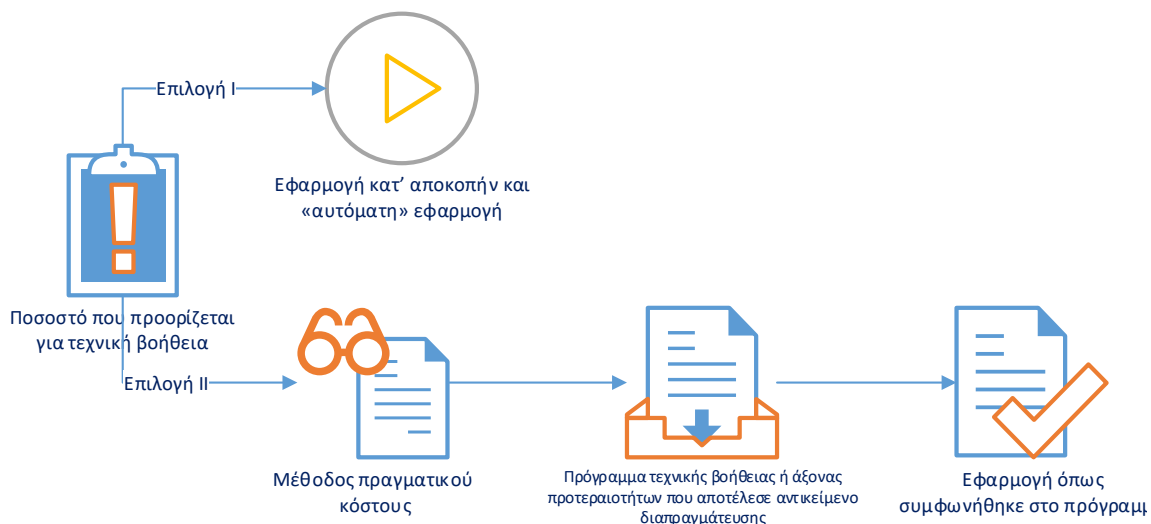
#### Σημαντικό:

- Αυτές οι δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων δεν θεωρούνται ότι συνιστούν τεχνική βοήθεια και συνεπώς δεν περιλαμβάνονται στο ανώτατο ποσό για «τυπική» τεχνική βοήθεια.
- Τα ποσά λαμβάνονται υπόψη για τους σκοπούς της θεματικής συγκέντρωσης.

## 2.1.2 «Τυπική» τεχνική βοήθεια (κατ' αποκοπήν ή πραγματικού κόστους)

Τα διάφορα είδη μέτρων ανάπτυξης ικανοτήτων που απαιτούνται για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση και χρήση των ταμείων μπορούν να επωφεληθούν από τεχνική βοήθεια, όπως κατά την περίοδο προγραμματισμού 2014-2020. Αυτός ο τύπος τεχνικής βοήθειας μπορεί να προγραμματιστεί βάσει μιας από τις δύο επιλογές επιστροφής ποσών από την Επιτροπή – κατ' αποκοπήν ή πραγματικού κόστους<sup>8</sup>. Εάν επιλεγεί η κατ' αποκοπήν τεχνική βοήθεια, αυτό σημαίνει ότι η Επιτροπή θα συμπληρώσει τις ενδιάμεσες πληρωμές για τα προγράμματα κατά το ποσοστό που ορίζεται για κάθε συγκεκριμένο ταμείο.

Η τεχνική βοήθεια πραγματικού κόστους θα πρέπει να προγραμματιστεί σε ξεχωριστή προτεραιότητα ή πρόγραμμα τεχνικής βοήθειας. Η κατ' αποκοπήν τεχνική βοήθεια δεν απαιτεί ξεχωριστή προτεραιότητα και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί εάν ένα κράτος μέλος επιθυμεί να θεσπίσει εθνικό πρόγραμμα τεχνικής βοήθειας.



### Σημαντικό!



- Το κράτος μέλος μπορεί να επιλέξει μεταξύ της κατ' αποκοπήν μεθόδου ή της μεθόδου πραγματικού κόστους για την επιστροφή ποσών στο πλαίσιο της «τυπικής» τεχνικής βοήθειας. Η επιλογή αυτή εφαρμόζεται εν συνεχεία σε όλα τα προγράμματα καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού. Δεν είναι δυνατή η μεταγενέστερη τροποποίησή της.
- Το ποσό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτόν τον τύπο τεχνικής βοήθειας περιορίζεται στο ποσοστό που ορίζεται στον κανονισμό περί κοινών διατάξεων και δεν θα ληφθεί υπόψη για τους σκοπούς της θεματικής συγκέντρωσης.

<sup>8</sup> Για τα προγράμματα Interreg, η κατ' αποκοπήν τεχνική βοήθεια αποτελεί τη μόνη διαθέσιμη επιλογή.



### 2.1.3 Χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες για τεχνική βοήθεια

Τα κράτη μέλη μπορούν να συμπληρώσουν την «τυπική» τεχνική βοήθεια και τα μέτρα ανάπτυξης ικανοτήτων που συνδέονται άμεσα με τις επενδύσεις με έναν δεύτερο τύπο τεχνικής βοήθειας. Η επιστροφή των ποσών από την Επιτροπή για τον δεύτερο αυτό τύπο βασίζεται στα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν ή στους όρους που θα πρέπει να εκπληρωθούν. Στο πλαίσιο αυτής της επιλογής, μπορούν να υποστηριχθούν στοχευμένα μέτρα ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων για τις εθνικές αρχές, τους δικαιούχους και τους σχετικούς εταίρους. Δεν υπάρχει ανώτατο όριο για τη χρηματοδότηση που μπορεί να διατεθεί για τα μέτρα αυτού του είδους.

Αυτός ο τύπος τεχνικής βοήθειας θα πρέπει να προγραμματιστεί βάσει ειδικής προτεραιότητας, ενώ στο πλαίσιο του προγράμματος θα εγκριθούν από την Επιτροπή λεπτομερή συστήματα για κάθε χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες. Λεπτομερέστερες πληροφορίες σχετικά με αυτήν την επιλογή διατίθενται στο Κεφάλαιο 6.

#### Σημαντικό!



- Αυτές οι δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων δεν περιλαμβάνονται στο ανώτατο ποσό για την «τυπική» τεχνική βοήθεια
- Τα ποσά που προβλέπονται δεν λαμβάνονται υπόψη για τους σκοπούς της θεματικής συγκέντρωσης.
- Τα μέτρα ανάπτυξης ικανοτήτων που χρησιμοποιούν μεθόδους επιστροφής των ποσών που δεν συνδέονται με δαπάνες θα πρέπει να προγραμματιστούν ως ειδική προτεραιότητα του προγράμματος.

### 2.1.4 Συνδυασμός διαφορετικών επιλογών ανάπτυξης ικανοτήτων

Οι ανωτέρω επιλογές ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων είναι συμπληρωματικές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά (εκτός από την κατ' αποκοπήν επιλογή και την επιλογή πραγματικού κόστους, οι οποίες δεν μπορούν να συνδυαστούν). Θα εναπόκειται στα επιμέρους κράτη μέλη να επιλέγουν και να διαπραγματεύονται με την Επιτροπή τον κατάλληλο συνδυασμό εναλλακτικών λύσεων που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες τους για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων. Επιπλέον, οι δράσεις, τα παραδοτέα, οι υπεύθυνοι φορείς, οι επιλογές χρηματοδότησης, κ.λπ. μπορούν να συμφωνηθούν σε **έναν χάρτη πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων**. Αν και δεν είναι υποχρεωτική η κατάρτιση χάρτη πορείας, θεωρείται **ορθή πρακτική**.

### Σημαντικό!



- Οι επιλογές για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων που προτείνονται στο νέο νομικό πλαίσιο επιτρέπουν ευέλικτες προσεγγίσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες για την ανάπτυξη ικανοτήτων των κρατών μελών ή των περιφερειών.
- Προκειμένου να αντιμετωπιστούν στρατηγικά τα ζητήματα διοικητικής ικανότητας, μπορεί να συμφωνηθεί ολοκληρωμένο σύνολο δράσεων σε έναν χάρτη πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.

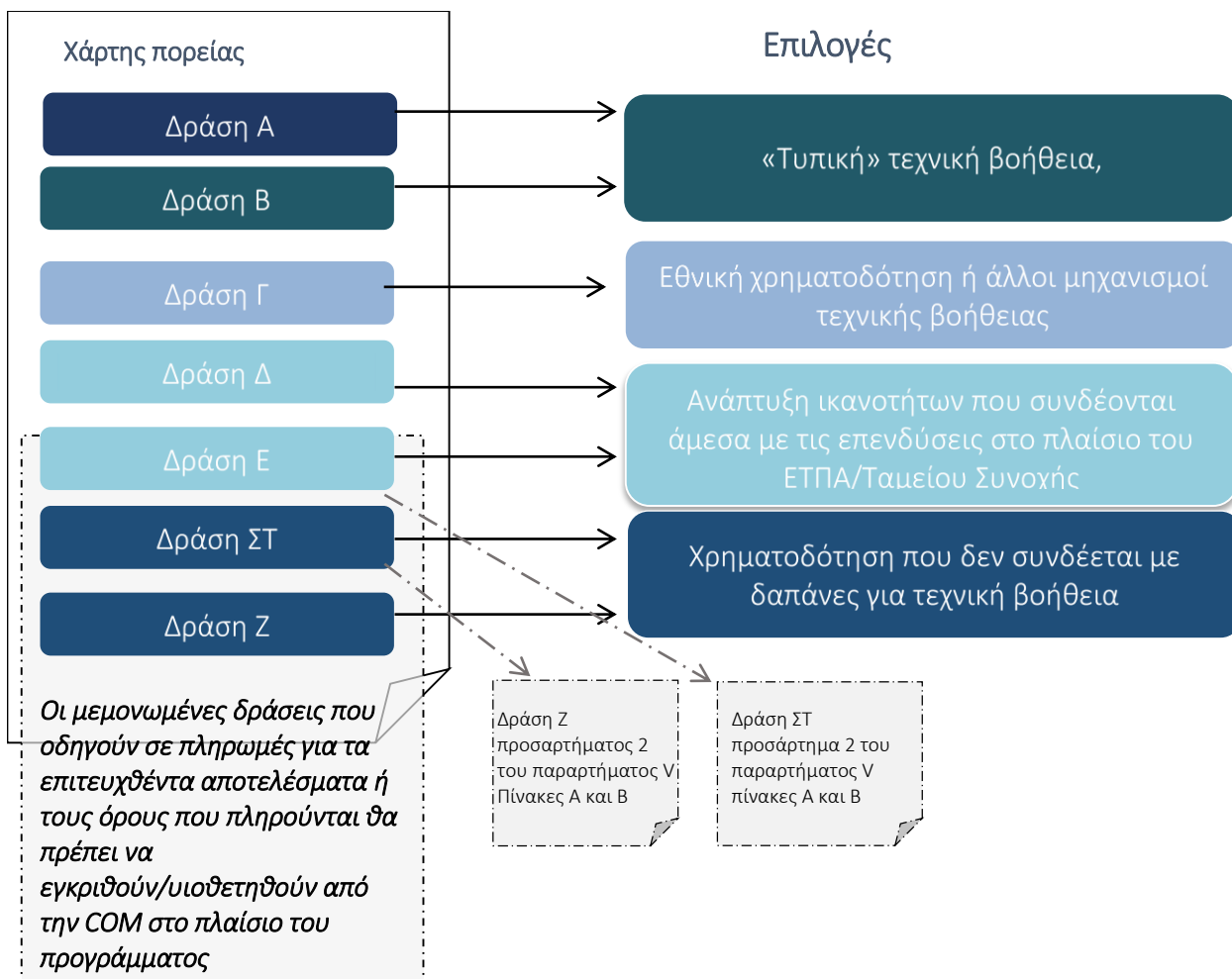
## 2.2 Η φύση των χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων

Ο χάρτης πορείας αποτελεί **προαιρετικό** έγγραφο στρατηγικής που περιλαμβάνει σύνολο ολοκληρωμένων δράσεων για την ανάπτυξη ικανοτήτων για τη διαχείριση και τη χρήση των ταμείων σε ένα κράτος μέλος ή σε μεμονωμένο πρόγραμμα. Έχει σχεδιαστεί για τον καθορισμό και την αντιμετώπιση των ζητημάτων διοικητικής ικανότητας, χρησιμοποιώντας **στρατηγική** προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τη βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη προοπτική.

Αν και δεν είναι υποχρεωτική η κατάρτιση χάρτη πορείας, θεωρείται **ορθή πρακτική**, ιδίως στα κράτη μέλη όπου εντοπίστηκαν αδυναμίες στις διοικητικές ικανότητες. Η ανάπτυξη χάρτη πορείας αποτελεί έναν πιθανό τρόπο αντιμετώπισης των ζητημάτων σε σχέση με τη διοικητική ικανότητα που προσδιορίζονται στην επενδυτική καθοδήγηση που παρέχεται στις εκθέσεις χωρών του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου του 2019 (παράρτημα Δ).

Δεν απαιτείται επίσημη έγκριση ή προσυπογραφή του χάρτη πορείας από την Επιτροπή, οπότε δεν είναι απαραίτητο να αποτελεί μέρος οποιουδήποτε προγράμματος. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί και να επικαιροποιηθεί όπως κρίνεται απαραίτητο, ανά πάσα στιγμή.

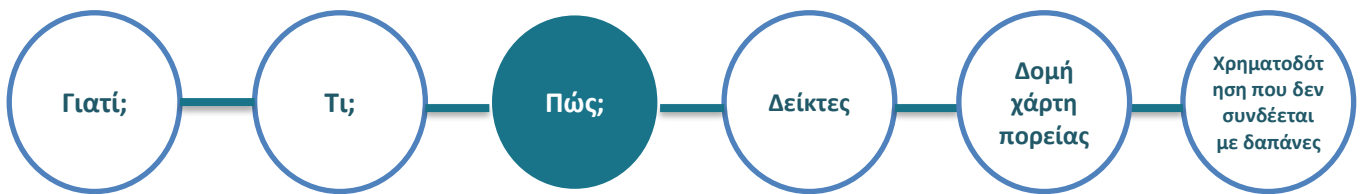
Όπως φαίνεται παρακάτω, ο χάρτης πορείας μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες δράσεις που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο των διαφόρων επιλογών ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων που καλύπτονται από το νέο νομικό πλαίσιο και από εθνικούς πόρους ή άλλους μηχανισμούς τεχνικής υποστήριξης.



### Σημαντικό!

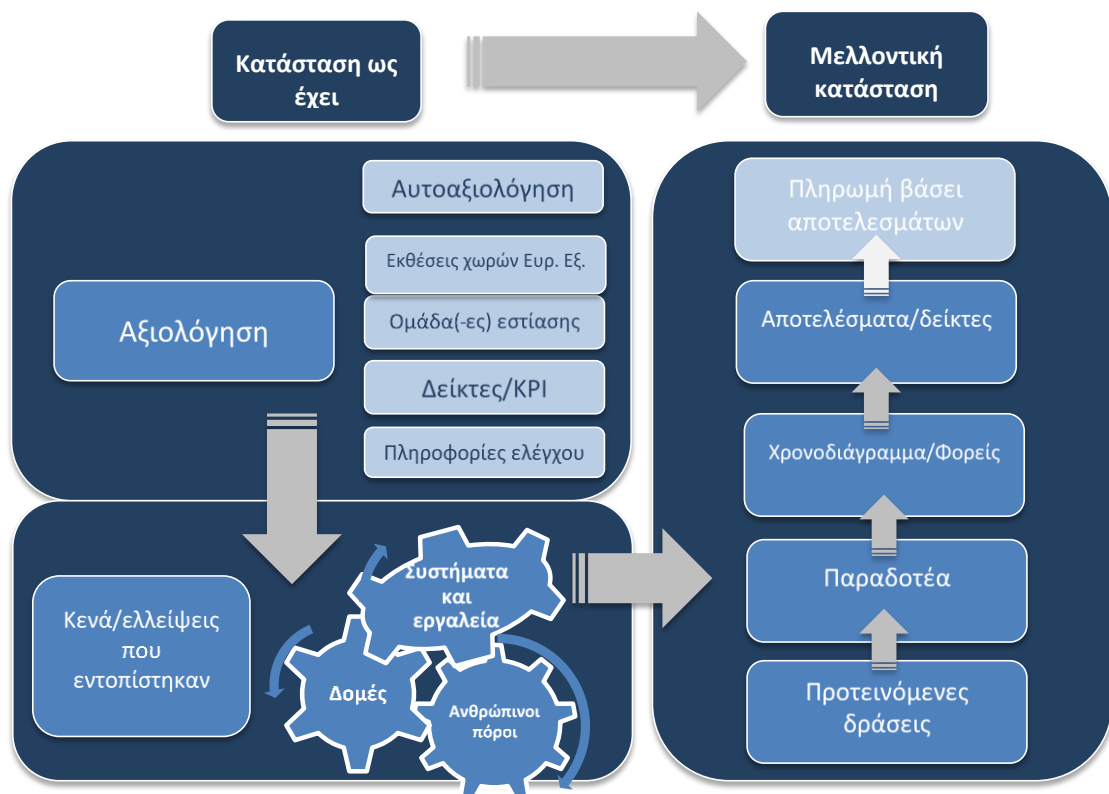


- Αν και δεν είναι υποχρεωτική η κατάρτιση χάρτη πορείας, θεωρείται ορθή πρακτική, ιδίως στα κράτη μέλη των οποίων οι διοικητικές ικανότητες θα πρέπει να ενισχυθούν περαιτέρω.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό εργαλείο για τον εντοπισμό και την εφαρμογή ολοκληρωμένων δράσεων ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων
- Μπορεί να χρησιμεύσει ως απάντηση στα ζητήματα που σχετίζονται με τις διοικητικές ικανότητες που προσδιορίζονται στις εκθέσεις χωρών του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου και θα διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις με την Επιτροπή σχετικά με τη λογική των παρεμβάσεων των επενδύσεων κατά την περίοδο 2021-2027.



### 3 Καθορισμός χαρτών πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων

Η διαδικασία κατάρτισης χάρτη πορείας είναι εξίσου σημαντική με τον ίδιο τον χάρτη πορείας, καθώς ενθαρρύνει τον στρατηγικό προβληματισμό σχετικά με τις ανάγκες ανάπτυξης ικανοτήτων και τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Κατά τον σχεδιασμό χάρτη πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων (όπως σε κάθε έγγραφο στρατηγικής), η διαδικασία μετάβασης από την τρέχουσα κατάσταση («ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ») προς τη «ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ» επιθυμητή κατάσταση είναι ζωτικής σημασίας. Τα κύρια στάδια σε αυτήν τη διαδικασία παρουσιάζονται παρακάτω.



Οι ακόλουθες πτυχές είναι σημαντικές για τη συνάφεια του χάρτη πορείας και για να διασφαλιστεί ότι τα κατάλληλα μέρη έχουν την «κυριότητα» του:

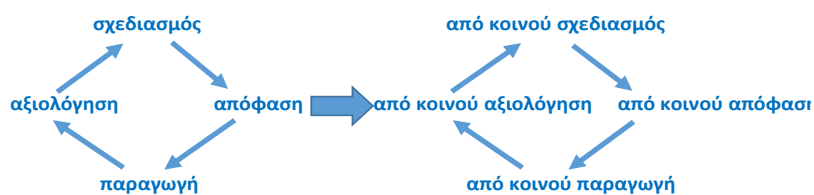
- Θα πρέπει να υιοθετηθεί συμμετοχική προσέγγιση - με τη συμμετοχή ενδιαφερομένων μερών, ανώτατων στελεχών και άλλων μερών - για τον από κοινού σχεδιασμό των χαρτών πορείας.
- Οι χάρτες πορείας θα πρέπει να αποτελούν «ζωντανά» έγγραφα, δηλαδή πρέπει να παρακολουθούνται και να επικαιροποιούνται τακτικά, χρησιμοποιώντας την ίδια συμμετοχική διαδικασία.
- Η τακτική επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλει στη διατήρηση της κυριότητας του χάρτη πορείας καθ' όλη τη διάρκεια της φάσης εφαρμογής.



### 3.1 Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, εξασφάλιση δέσμευσης και απόκτηση κυριότητας

Ο σχεδιασμός χάρτη πορείας είναι κάτι περισσότερο από τεχνική άσκηση που θα πρέπει να εκτελείται από έναν οργανισμό σε απόλυτη απομόνωση. Τα ενδιαφερόμενα μέρη εκτιμούν τη διαβούλευση και τη συμμετοχή, γεγονός που συμβάλλει επίσης στην επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος και ευρύτερης κυριότητας.

Η απαίτηση για αυξημένη διαφάνεια, οι μεταβαλλόμενες αντιλήψεις για τη νομιμότητα των κυβερνήσεων και η ανάγκη συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών ωθούν τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να γίνουν εξωστρεφείς και να προσανατολιστούν προς τη ζήτηση (demand-driven), καθώς και να αναπτύξουν νέους τύπους αλληλεπιδράσεων και σχέσεων με διάφορους



ενδιαφερόμενους. Συνεπώς, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα εξελίσσονται από κλειστούς, εσωστρεφείς παρόχους υπηρεσιών σε οργανισμούς ανοιχτής δικτύωσης τους

οποίους μπορεί να εμπιστευτεί το ευρύ κοινό και συγκεκριμένοι ενδιαφερόμενοι. Αυτή η αλλαγή υλοποιείται με διαφανείς διαδικασίες και λογοδοσία· μέσω δημοκρατικού διαλόγου, με τη μετάβαση από εσωτερική σε εξωτερική εστίαση (δηλαδή εστίαση στις εκροές και τα αποτελέσματα)· και μετάβαση από έναν συμβατικό κύκλο «σχεδιασμού-απόφασης-παραγωγής-αξιολόγησης» σε έναν κύκλο που περιλαμβάνει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών σε κάθε στάδιο. Τα ενδιαφερόμενα μέρη καθίστανται με τον τρόπο αυτό από κοινού σχεδιαστές, υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, δημιουργοί και αξιολογητές.

Για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μπορεί να αξιοποιηθεί συνδυασμός εργαλείων: συναντήσεις/δημόσιες συζητήσεις, γραπτές παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης/εργαστήρια και έρευνες. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η ευρεία αντιπροσώπευση των ενδιαφερομένων φορέων, έτσι ώστε να συμπεριληφθούν περισσότεροι και όχι μόνο οι πιο επιφανείς ή εκείνοι που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες απόψεις έτσι ώστε να αποφευχθεί η «τυραννία της πλειοψηφίας», όπου η δεσπόζουσα άποψη υπερισχύει των θεμιτών προβληματισμών μιας μειονότητας. Απαιτείται επαγγελματική κρίση για την ερμηνεία των πορισμάτων και των ανατροφοδοτήσεων, για την επίλυση των διλημάτων και για την εξισορρόπηση των διαφορετικών απόψεων, έτσι ώστε να επιτευχθεί αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να γίνει ευρέως αποδεκτό.

**Παράδειγμα από την πιλοτική δράση για την εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για την προετοιμασία για την περίοδο προγραμματισμού μετά το 2020**

Για κάθε συμμετέχον πρόγραμμα διοργανώθηκαν εργαστήρια και στρογγυλές τράπεζες με ευρύ φάσμα

ενδιαφερομένων. Στόχος ήταν ο εντοπισμός των ισχυρών και των αδύναμων σημείων και η συζήτηση των πιο επιτακτικών αναγκών ανάπτυξης ικανοτήτων. Στα εργαστήρια έλαβαν μέρος συμμετέχοντες από εθνικούς συντονιστικούς φορείς, τη διαχειριστική αρχή, ενδιάμεσους φορείς, αρμόδια υπουργεία, περαιτέρω εκπρόσωποι διοικήσεων των ΕΔΕΤ, περιφέρειες και φορείς περιφερειακής ανάπτυξης, ενδιάμεσες κυβερνήσεις, δήμοι, μητροπολιτικοί φορείς, εκπρόσωποι της κοινωνίας των πολιτών και άλλοι δικαιούχοι. Από τις πλούσιες και εποικοδομητικές συζητήσεις που ακολούθησαν προέκυψαν πολλές χρήσιμες ιδέες που αποτελούν τη βάση για περαιτέρω εργασία. Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την ικανοποίησή τους για τη διαδικασία συγκέντρωσης αυτών των μερών προκειμένου να συζητήσουν τα κοινά ζητήματα.

### **3.2 Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης («ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ»)**

Πριν από τον εντοπισμό λύσεων και δράσεων που θα προταθούν, θα πρέπει να υπάρχει καλή κατανόηση και ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης («ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ»). Προκειμένου να δημιουργηθεί αντιπροσωπευτική εικόνα της κατάστασης, θα πρέπει να αναλυθούν διαφορετικοί τύποι πληροφοριών και δεδομένων.

**Οι εκθέσεις χωρών του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου**, οι οποίες περιγράφουν ορισμένες ελλείψεις και τομείς βελτίωσης (βλ. ειδικότερα το παράρτημα Δ των εκθέσεων του 2019), θα προσφέρουν ιδιαίτερα χρήσιμες πληροφορίες για την ανάλυση. Οι πληροφορίες μπορεί να προέρχονται από άλλες πηγές επίσης, όπως:

- ❖ μέσα αυτοαξιολόγησης, κ.λπ.
- ❖ υφιστάμενες αξιολογήσεις, τομεακές μελέτες κ.λπ.
- ❖ πληροφορίες απόδοσης διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων βασικών δεικτών απόδοσης
- ❖ διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (μέσω συνεντεύξεων, εργαστηρίων, διαρθρωμένων συζητήσεων ή ομάδων εστίασης)
- ❖ Παρατηρήσεις από χρήστες, εργαζόμενους κ.λπ. (ερωτηματολόγια, σχόλια, ερωτήσεις και καταγγελίες)
- ❖ ευρήματα ελέγχου και συστάσεις, συμπεριλαμβανομένων των ποσοστών σφάλματος του προγράμματος που αναφέρουν οι ελεγκτικές αρχές και των «τυπολογιών σφαλμάτων» που εντοπίστηκαν από την Επιτροπή και τους εθνικούς ελέγχους.

Η ανάλυση θα πρέπει να εξετάζει βασικά ζητήματα που προκύπτουν από **εσωτερικές προκλήσεις** (δομές, ανθρώπινο δυναμικό, συστήματα και εργαλεία) και **εξωτερικές/εγκάρσιες/συστημικές προκλήσεις** (συντονισμός, χάραξη πολιτικής, καταπολέμηση της διαφθοράς κ.λπ.). Το παράρτημα 1 περιέχει πιο λεπτομερές σύνολο ζητημάτων που θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως πηγή έμπνευσης.

Δυνάμεις

Αδυναμίες

Ευκαιρίες

Απειλές

Αυτή η άσκηση θα μπορούσε ενδεχομένως να βασιστεί σε απλές τεχνικές όπως η ανάλυση SWOT.[Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές)]. Πρόκειται για τεχνική για την εξέταση των υφιστάμενων εσωτερικών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου των τομέων που λειτουργούν καλά και των τομέων που χρειάζονται βελτίωση, καθώς και της

εξωτερικής κατάστασης, προκειμένου να προσδιοριστούν οι μελλοντικές εξελίξεις που μπορεί να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός και αυτές που ενδεχομένως αντιπροσωπεύουν προβλήματα τα οποία θα πρέπει να ξεπεραστούν.

**Παράδειγμα από το πρώτο εργαστήριο με ενδιαφερόμενους φορείς που έλαβε χώρα στο πλαίσιο της πιλοτικής δράσης για την εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για την προετοιμασία για την περίοδο προγραμματισμού μετά το 2020:**

Με βάση την ανάλυση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν από διάφορες πηγές, προσδιορίστηκαν πέντε θέματα για το πρώτο εργαστήριο:

- συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών·
- καθορισμός προτεραιοτήτων, επιλογή των έργων και εκ των προτέρων αξιολόγηση·
- λήψη αποφάσεων και αποδοτικότητα του οργανισμού·
- κατάλληλο πλαίσιο συνθηκών· και
- διαχείριση ανθρώπινων πόρων, σύστημα ανθρώπινου δυναμικού, δεξιότητες και κατάρτιση.

Τα θέματα αυτά συζητήθηκαν σε πέντε διαφορετικές ομάδες και οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν το προτιμώμενο θέμα/ομάδα. Κατά το πρώτο μέρος του εργαστηρίου, κάθε ομάδα συζήτησε τις δυνάμεις/ευκαιρίες, τις αδυναμίες/προκλήσεις και τις τρεις πρώτες προτεραιότητες που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει ο χάρτης πορείας. Κατά το δεύτερο μέρος, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εντοπίσουν τα πιο επιτακτικά προβλήματα και να προτείνουν τα πρώτα στάδια για την επίλυσή τους, καθώς και τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη.

Το εργαστήριο προσέλυσε μεγάλο ενδιαφέρον και ζωηρές συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων, οδηγώντας σε συμπεράσματα που θα μπορούσαν ενδεχομένως να συμπεριληφθούν στον χάρτη πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.

### **3.3 Σχεδιασμός του μέλλοντος και εντοπισμός ενεργειών («ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ»)**

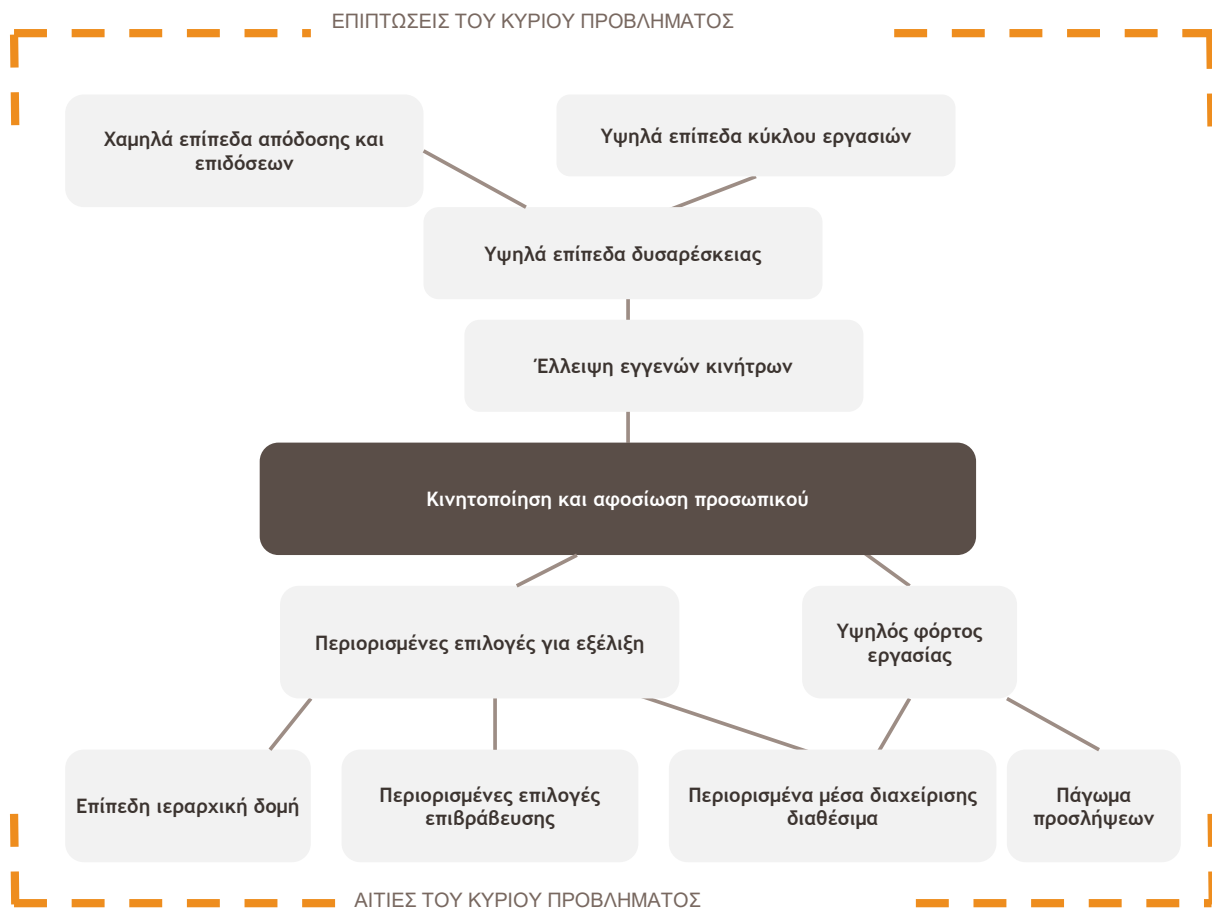
Με βάση την ανάλυση της κατάστασης, οι οργανισμοί και οι σχετικοί εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να προτείνουν λύσεις, δηλαδή ένα σύνολο ενεργειών που αντιστοιχούν στα ζητήματα που εντοπίστηκαν. Οι λύσεις αυτές δεν θα πρέπει να αποτελούν μεμονωμένες, αυτοτελείς ενέργειες. Οι χάρτες πορείας πρέπει να καταστήσουν σαφείς τους δεσμούς μεταξύ των υφιστάμενων προβλημάτων, των προτεινόμενων δράσεων για την αντιμετώπισή τους, καθώς και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Θα πρέπει επομένως:

α) να προτείνουν σύνολο δράσεων που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση του/των προβλήματος/-ων που έχει/έχουν εντοπιστεί και

β) να καταδεικνύουν τον τρόπο σύνδεσης των εν λόγω ενεργειών, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο η εφαρμογή τους θα κινητοποιήσει μια διαδικασία αλλαγής.

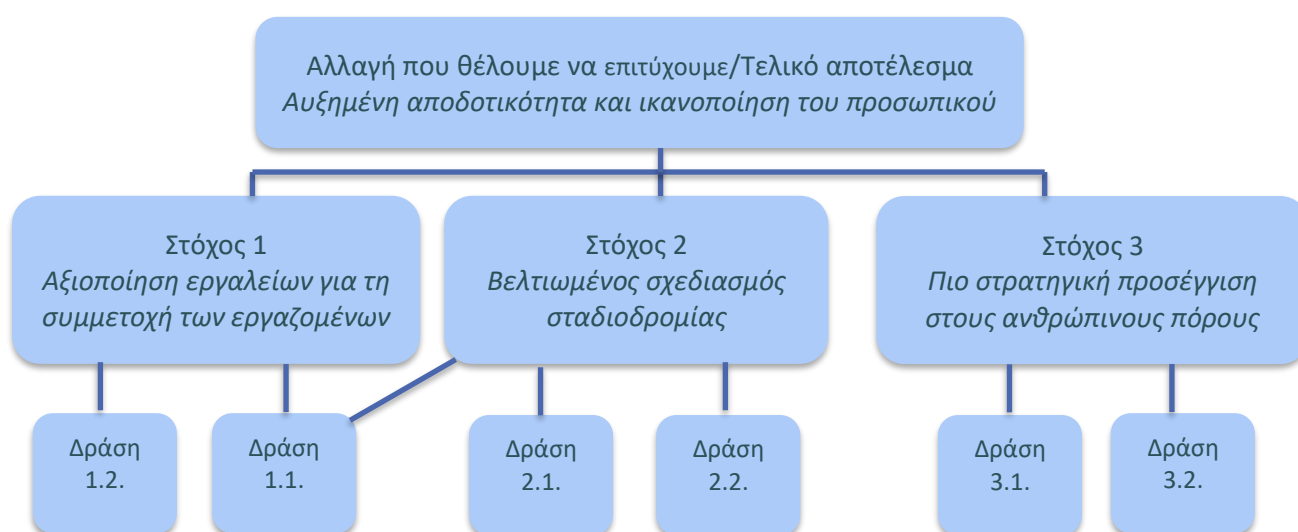
Για την απεικόνιση των εν λόγω δεσμών μπορεί να χρησιμοποιηθεί **δέντρο προβλημάτων**. Το βασικό ζήτημα (το πρόβλημα) αποτελεί τον κορμό του δέντρου, οι αιτίες αποτελούν τις ρίζες και οι επιπτώσεις αποτελούν τα κλαδιά του. Η ανάλυση δέντρου προβλημάτων αναπαριστά τους δεσμούς και, ορισμένες φορές, τις συγκρούσεις και τις αντιφάσεις μεταξύ προβλημάτων· βοηθά στον εντοπισμό των παραμέτρων που δύναται και αυτών που δεν δύναται να επηρεάσει ο οργανισμός· και με τον τρόπο αυτό βοηθά στον καθορισμό προτεραιοτήτων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση λειτουργεί καλύτερα όταν συγκεντρώνει διαφορετικές οπτικές γωνίες. Η άσκηση είναι χρήσιμη κυρίως επειδή περιλαμβάνει συζήτηση και διάλογο - επανεξετάζοντας και, εάν είναι απαραίτητο, αναθεωρώντας τις αιτίες και τα αποτελέσματα, αναδιατάσσοντας τα επιχειρήματα και/ή προσθέτοντας επιμέρους υποδιαίρεσεις, καθώς η εκτίμηση εξελίσσεται περαιτέρω. Μπορεί επίσης να επιστήσει την προσοχή στα κενά πληροφόρησης, επισημαίνοντας τι είναι γνωστό και τι όχι, συμπεριλαμβάνοντας τα κενά πληροφόρησης στον σχεδιασμό λύσεων.

Παράδειγμα ανάλυσης της κινητοποίησης και της δέσμευσης του προσωπικού με τη χρήση δέντρου προβλημάτων:





Μετά τη δημιουργία του δέντρου, τα προβλήματα μπορούν να αναδιατυπωθούν θετικά σε ένα **δέντρο στόχων** και ολόκληρη η άσκηση μπορεί να λειτουργήσει ως έναυσμα για τον προσδιορισμό της δράσης που θα πρέπει να αναληφθεί. Αυτή η αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος είναι κρίσιμη για την κατασκευή μιας «**θεωρίας της αλλαγής**»: την οδό μέσω της οποίας αναμένεται η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Τα κράτη μέλη είναι εξοικειωμένα με παρόμοιες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό, γνωστές ως «**λογική της παρέμβασης**». Η πορεία της αλλαγής μπορεί να περιλαμβάνει ενδιάμεσα στάδια, τα οποία οδηγούν σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη του τελικού αναμενόμενου αποτελέσματος (αλυσίδα αιτίας και αποτελέσματος των παραγόμενων αποτελεσμάτων).



Το σκεπτικό είναι η έναρξη από το τέλος της πορείας (το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα) και ο προσδιορισμός των σταδίων (στόχοι) που απαιτούνται για την επίτευξη της αλλαγής. Το επόμενο στάδιο είναι να προσδιοριστεί ολοκληρωμένο σύνολο **δράσεων** για την επίτευξη των ενδιάμεσων στόχων και τέλος η επίτευξη της αλλαγής που αποτελεί τον τελικό στόχο.

Ορισμένα παραδείγματα ενεργειών που μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της παραπάνω εικόνας περιγράφονται παρακάτω. Έμπνευση για αυτά αποτέλεσαν οι δράσεις που αναπτύχθηκαν από τις πέντε διαχειριστικές αρχές που συμμετείχαν στην *πilotική δράση για την εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για την προετοιμασία για την περίοδο προγραμματισμού μετά το 2020*.

**Λεπτομερείς δράσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων - ορισμένα παραδείγματα**

<b>Στόχος 1: Αξιοποίηση εργαλείων για περισσότερα κίνητρα για το προσωπικό</b>	<i>Δράση 1.1. Διεξαγωγή περιοδικών ερευνών προσωπικού που καλύπτουν διάφορες πτυχές της εργασίας</i>
	<i>Δράση 1.2. Πιλοτικό σχέδιο εσωτερικής κινητικότητας</i>
<b>Στόχος 2: Βελτίωση σχεδιασμού σταδιοδρομίας</b>	<i>Δράση 2.1. Έλεγχος του συστήματος διαχείρισης απόδοσης</i>
	<i>Δράση 2.2. Διεξαγωγή έρευνας εξόδου προσωπικού</i>
<b>Στόχος 3: Μετάβαση προς μια πιο στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων</b>	<i>Δράση 3.1. Διοργάνωση από τις διαχειριστικές αρχές σειράς εργαστηρίων/σεμιναρίων για ανώτερους ηγέτες σχετικά με τις προκλήσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων</i>
	<i>Δράση 3.2. Διοργάνωση ειδικού εργαστηρίου για τη διαχείριση ταλέντων για τους εκπροσώπους των μονάδων ανθρώπινου δυναμικού, το προσωπικό με αρμοδιότητες στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και/ή την ανώτερη διοίκηση</i>

**Οι χάρτες πορείας δεν θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.** οι διοικητικές ικανότητες διαχείρισης κεφαλαίων εξαρτώνται από σειρά παραγόντων, όπως περιγράφονται στο κεφάλαιο 1. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα άλλων τύπων δράσεων<sup>9</sup>.

<b>Θέμα</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Προτεινόμενες δράσεις</b>
<b>Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός και εφαρμογή</b>	Μεγαλύτερη συμμετοχή των διαχειριστικών αρχών (ΔΑ) και της περιφερειακής προοπτικής στη χάραξη στρατηγικής για τα ταμεία και τον προγραμματισμό της ΕΕ	<i>Διεξαγωγή στρατηγικής αξιολόγησης των αξόνων προτεραιότητας, συμπεριλαμβανομένης της τυπολογίας των έργων και της κατανομής του προϋπολογισμού, προκειμένου να προσδιοριστούν οι συνέργειες που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν σε μεγαλύτερη εδαφική ανάπτυξη</i>
<b>Προσέγγιση «από τη βάση προς τα άνω» και των ενδιαφερόμενων μερών</b>	Δημιουργία προσέγγισης «από τη βάση προς τα άνω» στον σχεδιασμό και την εκτέλεση των έργων, για την παροχή καλύτερης υποστήριξης στις επενδύσεις στις τοπικές προτεραιότητες	<i>Ανάπτυξη σπονδυλωτής σειράς εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή πρακτικών εργαστηρίων για τους δικαιούχους και άλλους ενδιαφερόμενους σε τομείς όπως: ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο καθορισμός προτεραιοτήτων, οι μηχανισμοί χρηματοδότησης της ΕΕ, ο προϋπολογισμός των επενδύσεων, ο σχεδιασμός των έργων και οι απαιτήσεις εφαρμογής.</i> <i>Ανάπτυξη δωρεάν ηλεκτρονικών οδηγών-βίντεο για τους δικαιούχους σχετικά με τον τρόπο υποβολής</i>

<sup>9</sup> Παραδείγματα δράσεων που αναπτύχθηκαν από τις πέντε διαχειριστικές αρχές που συμμετέχουν στην πιλοτική δράση για την εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων για την προετοιμασία για την περίοδο προγραμματισμού μετά το 2020.

		<p>αίτησης και διαχείρισης του ΕΤΠΑ, συμπεριλαμβανομένου του ζητήματος της επιλεξιμότητας</p>
	<p>Επικαιροποίηση των ευθυνών και των ρόλων των διαχειριστικών αρχών και των ενδιάμεσων φορέων και βελτίωση της ανταλλαγής πληροφοριών</p>	<p>Σχεδιασμός και εφαρμογή διαδικασίας διαβούλευσης με τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. ομάδα εστίασης, συμπληρωμένη με ερωτηματολόγιο) για τον εντοπισμό των κενών των ικανοτήτων των ενδιάμεσων φορέων, ιδίως στην επιλογή και αξιολόγηση των έργων.</p>
	<p>Ενίσχυση της οπτικής των δικαιούχων καθ' όλη τη διάρκεια του επενδυτικού κύκλου</p>	<p>Ενίσχυση της συμμετοχής σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών με τη θέσπιση τακτικού φόρουμ στο οποίο θα υπάρχει δυνατότητα συνεισφοράς και αλληλεπίδρασης πολλών φορέων σε πολλά επίπεδα.</p>
		<p>Διεξαγωγή έρευνας ή ανάλυσης των τοπικών και περιφερειακών αρχών και των επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανομένων εκείνων που δεν χρησιμοποιούν ΕΔΕΤ), για την κατανόηση των αναγκών και των οικονομικών τους μοντέλων· οι πληροφορίες που συλλέγονται θα αποτελέσουν βάση τεκμηρίωσης για τον σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων και προσκλήσεων υποβολής προσφορών.</p>
		<p>Διοργάνωση περιοδικών «δημόσιων<sup>10</sup> συζητήσεων» με τις διαχειριστικές αρχές, τους ενδιάμεσους φορείς και τους δικαιούχους για τη συζήτηση και την ενημέρωση σχετικά με τον προγραμματισμό και τις κανονιστικές αλλαγές, την παροχή πληροφοριών (εκπαίδευση, ευκαιρίες) και την υποβολή παρατηρήσεων σχετικά με τις τρέχουσες διαδικασίες και πρακτικές μέσω τακτικών ερευνών και ομάδων εστίασης, κ.λπ.</p>
<b>Συντονισμός</b>	<p>Ενίσχυση του κάθετου συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές και τους δικαιούχους</p>	<p>Ανάπτυξη σπονδυλωτών προγραμμάτων κατάρτισης για τους περιφερειακούς συντονιστές, προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.</p> <p>Εφαρμογή κοινής ανάλυσης στην οποία θα συμμετάσχουν τόσο οι διαχειριστικές αρχές όσο και οι ενδιάμεσοι φορείς για τον προσδιορισμό των τομέων προγραμματισμού που αλληλεπικαλύπτονται στις εθνικές και περιφερειακές τομεακές στρατηγικές και στον προγραμματισμό του επιχειρησιακού προγράμματος, για τον καθορισμό σαφών ρόλων, λογοδοσίας και παραμέτρων εφαρμογής.</p>
<b>Σαφήνεια και σταθερότητα των κανονισμών</b>	<p>Περιορισμός της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας των κανονισμών και των</p>	<p>Υποστήριξη τακτικών και προσβάσιμων μηχανισμών κατάρτισης και ανταλλαγής γνώσεων για τους τεχνικούς/εμπειρογνώμονες των διαχειριστικών αρχών για την κατανόηση και εφαρμογή νέων</p>

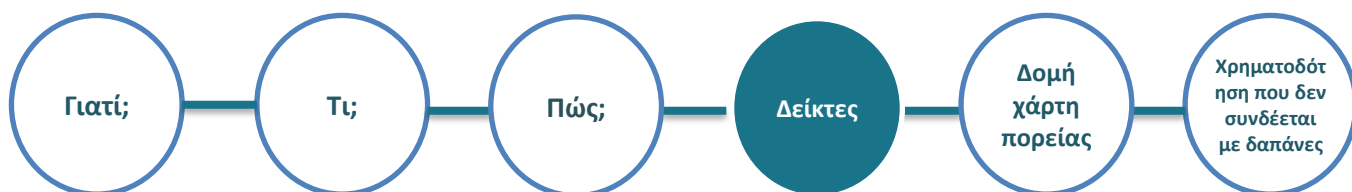
<sup>10</sup>Στο παρόν, «δημόσια συζήτηση» σημαίνει συνάντηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη για τη συζήτηση συγκεκριμένων θεμάτων και την συγκέντρωση των απόψεών τους.

	ρυθμιζόμενων διαδικασιών	κανόνων και κανονισμών.
	Εργασία στο πλαίσιο του εθνικού νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου	Εισαγωγή θεματικού δικτύου συστήματος διαχείρισης και ελέγχου (M&CS) των διαχειριστικών αρχών, ώστε οι αρχές πιστοποίησης να λειτουργούν ως πλατφόρμα ανταλλαγής πληροφοριών/εμπειριών. Θα μπορούσε να εξεταστεί η συμμετοχή παρατηρητή από την ελεγκτική αρχή, ακόμη και σε ad hoc βάση.
<b>Λειτουργίες</b>	Βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών και των πρακτικών	Συνέχιση της διασφάλισης αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου, με την προσεκτική παρακολούθηση του εργαλείου διαχείρισης κινδύνων που εισήχθη για την τρέχουσα περίοδο προγραμματισμού, προκειμένου να προσδιοριστεί ο αντίκτυπός του, οι παράμετροι που λειτουργούν καλά και οι παράμετροι που χρειάζονται προσαρμογή.
<b>Χρηματοοικονομικά Μέσα</b>	Διερεύνηση της πιθανής αξιοποίησης χρηματοοικονομικών μέσων για τη χρηματοδότηση έργων στον τομέα των μεταφορών και του περιβάλλοντος	Κατάρτιση έκθεσης σχετικά με τη χρήση χρηματοοικονομικών μέσων (ΧΜ) για τη χρηματοδότηση έργων (π.χ. ΙΤΙ ή άλλα χρηματοοικονομικά μέσα). Διερεύνηση της πιθανής αξιοποίησης χρηματοοικονομικών μέσων για τη χρηματοδότηση έργων στον τομέα των μεταφορών και του περιβάλλοντος και τη διάδοση των σχετικών πληροφοριών στα αρμόδια υπουργεία (εκτελεστικές μονάδες/δομές).

### Σημαντικό!



- Ο χάρτης πορείας θα πρέπει να σχεδιαστεί σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, με τη χρήση συμμετοχικής προσέγγισης προκειμένου να εξασφαλιστεί ευρεία συμμετοχή, συμπεριλαμβανομένης της ανώτατης διοίκησης.
- Θα πρέπει να αποτελεί «ζωντανό» έγγραφο, δηλαδή θα πρέπει να παρακολουθείται και να επικαιροποιείται τακτικά, χρησιμοποιώντας την ίδια συμμετοχική διαδικασία.
- Ο χάρτης πορείας θα πρέπει να βασίζεται σε ορθή ανάλυση των προβλημάτων (τρέχουσα κατάσταση).
- Θα πρέπει να διατυπωθούν οι αναγκαίες αλλαγές και να προσδιοριστούν ολοκληρωμένα σύνολα δράσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αλλαγών, δηλ. του απώτερου στόχου.



## 4 Η αναζήτηση δεικτών

Προκειμένου να μετρηθεί η πρόοδος προς την κατεύθυνση επίτευξης των επιδιώξεων και των στόχων, είναι σκόπιμο οι χάρτες πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων να περιλαμβάνουν δείκτες. Οι δείκτες αυτοί αποτελούν εργαλεία που βοηθούν στη μέτρηση, τη βελτίωση και την επεξήγηση των επιδόσεων, καθώς και στον συντονισμό και την καθοδήγηση των διαδικασιών.

### 4.1 Ο ρόλος των δεικτών



Οι δείκτες χρησιμοποιούνται για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις, καθώς και για την παρακολούθηση και τη διαχείριση. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν δραστηριότητες (καθοδήγηση και έλεγχος), αλλά είναι επίσης απαραίτητοι για τη συμβολή στην ανάπτυξη ικανοτήτων ή τη βελτίωση μελλοντικών μέτρων ή πολιτικών, για τον προσδιορισμό των μέτρων αυτών που λειτουργούν και το λόγο για τον οποίο λειτουργούν (μάθηση).

#### Παράδειγμα

Ενώ οι **δείκτες εκροών** μετρούν τα συγκεκριμένα παραδοτέα ορισμένης δραστηριότητας, οι **δείκτες αποτελεσμάτων** καταγράφουν τον αντίκτυπο που αναμένεται να έχει συγκεκριμένη δραστηριότητα σε άτομα ή οργανισμούς που στοχεύονται από τη δραστηριότητα. Διαφέρουν από τους δείκτες εκροών, καθώς αποτυπώνουν μια αλλαγή στην κατάσταση των οργανισμών ή των ατόμων. Αυτές οι μετρήσεις έχουν μεγάλη σημασία για την ορθή διαχείριση του προγράμματος (και είναι απαραίτητες για την επίτευξή του).

Οι δείκτες χρησιμοποιούνται επίσης για την επικοινωνία, την επεξήγηση και την αιτιολόγηση της απόδοσης, δηλ. τη λογοδοσία, για παράδειγμα για την παρουσίαση των προϊόντων, των υπηρεσιών και τον αντίκτυπο που επιτεύχθηκε.

Η υποχρέωση λογοδοσίας μπορεί να συνεπάγεται την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος που αποτελεί προϋπόθεση για την πληρωμή. Για τον συγκεκριμένο σκοπό, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι δείκτες που μπορούν να ενεργοποιήσουν τη διαδικασία καταβολής πληρωμών, οι οποίοι στο παρόν έγγραφο αναφέρονται ως «δείκτες με δυνατότητα χρηματοδότησης». Στο τμήμα 6.3 εξετάζεται λεπτομερέστερα αυτός ο τύπος δείκτη, στο πλαίσιο της «χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες για την τεχνική βοήθεια».

## 4.2 Δείκτες στον χάρτη πορείας

Ο χάρτης πορείας θα πρέπει να περιλαμβάνει ολοκληρωμένο σύνολο δεικτών που θα καθιστούν δυνατή:

- την παρακολούθηση της επιτευχθείσας προόδου,
- την καταγραφή των κύριων εκροών των δράσεων και
- την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων (δηλ. την επιδιωκόμενη αλλαγή).

Ορισμένα βασικά στάδια μπορούν να συμβάλουν στον σχεδιασμό αυτού του συνόλου δεικτών:

1. Προσδιορισμός του μεγέθους που θα μετρηθεί και του σκοπού της μέτρησης (σε σχέση με σαφείς και αλληλένδετους στόχους και δράσεις)
2. Χρήση των κριτηρίων SMART<sup>11</sup> για τον σχεδιασμό δεικτών υψηλής ποιότητας
3. Καθορισμός σημείου αναφοράς (σημείο αναφοράς)
4. Καθορισμός στόχων (ορόσημα, κατά περίπτωση)
5. Προσδιορισμός της πηγής και της συχνότητας συλλογής δεδομένων, η οποία θα πρέπει να είναι απλή, σαφής και οικονομικά αποδοτική.

Συνήθως χρησιμοποιούνται οι εισροές, η δραστηριότητα (διαδικασία) και οι δείκτες εκροών, δεδομένου ότι αντικατοπτρίζουν άμεσα τις δράσεις. Ωστόσο, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν οι δείκτες αποτελεσμάτων όταν είναι απαραίτητο.

Στο παρακάτω παράδειγμα, η δραστηριότητα (διαδικασία) και οι δείκτες εκροών επισημαίνονται με μαύρο χρώμα. Οι δείκτες αποτελεσμάτων επισημαίνονται με λευκό χρώμα.

---

<sup>11</sup> **Specific** (Συγκεκριμένος): Ο δείκτης θα πρέπει να περιγράφει με ακρίβεια τι πρόκειται να μετρηθεί, δηλαδή να στοχεύει συγκεκριμένο τομέα.

**Measurable** (Μετρήσιμος): Ο δείκτης θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί, να παρατηρηθεί, να αναλυθεί, να δοκιμαστεί ή να αμφισβητηθεί. Εάν ένας δείκτης δεν είναι μετρήσιμος, δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η πρόοδος.

**Achievable** (Εφικτός): Ο δείκτης είναι εφικτός εάν ο στόχος απόδοσης καθορίζει με ακρίβεια το ποσό ή το επίπεδο του μεγέθους που πρόκειται να μετρηθεί προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή εκροή ή το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι δυνατή η συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων και πληροφοριών.

**Relevant** (Σχετικός): Οι επιλεγμένοι δείκτες θα πρέπει να καταγράφουν την ουσία της επιθυμητής εκροής ή του επιθυμητού αποτελέσματος.

**Time-bound** (Χρονικά Δεσμευτικός): Ο δείκτης συνδέεται με συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.

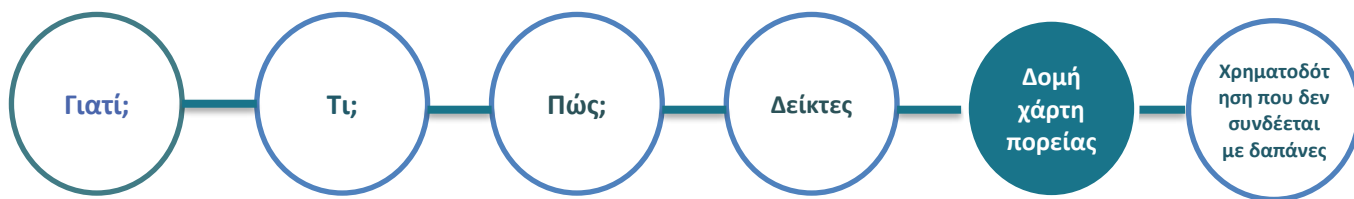




### Σημαντικό!



- Απαιτείται καλή εξέταση και εξισορρόπηση του συνόλου των δεικτών. Αυτό σημαίνει ότι οι δείκτες θα πρέπει να επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου όσον αφορά την εφαρμογή, την καταγραφή των κύριων εκροών των δράσεων και τη μέτρηση του βαθμού επίτευξης των στόχων. Το σύνολο των δεικτών θα πρέπει επίσης να πληρούν τα κριτήρια SMART και η συλλογή δεδομένων θα πρέπει να είναι απλή, σαφής και οικονομικά αποδοτική.



## 5 Προτεινόμενη δομή του χάρτη πορείας

Καθώς ο χάρτης πορείας δεν προβλέπεται από κανονισμούς, μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και μπορεί να προσαρμοστεί ευέλικτα σε διαφορετικές περιστάσεις. Αυτό το κεφάλαιο υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διαρθρωθεί ένας χάρτης πορείας, δηλαδή τα στοιχεία που θα μπορούσε να περιλαμβάνει.

### Παράδειγμα - δομή του χάρτη πορείας

- **Τμήμα 1: Γενικός στόχος και δομή του χάρτη πορείας**  
Εισαγωγή
- **Τμήμα 2: Μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τον σχεδιασμό του χάρτη πορείας**
  - Κύρια στάδια στον σχεδιασμό του χάρτη πορείας
  - Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών
  - Πληροφορίες/πηγές δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν
  - Χρονοδιάγραμμα
  - Συγκατάθεση και έγκριση
- **Τμήμα 3: Κατάσταση προόδου (ΠΑΡΟΥΣΑ κατάσταση)**  
Σύντομη περιγραφή της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε και των κυριότερων ζητημάτων που εντοπίστηκαν
- **Τμήμα 4: Χαρτογράφηση του μέλλοντος (ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ κατάσταση)**  
Γενική περιγραφή των επιδιωκόμενων αλλαγών (το τμήμα 4 μπορεί να συγχωνευθεί με το τμήμα 3)
- **Τμήμα 5: Εντοπισμός δράσεων**
  - Περιγραφή των δράσεων
  - Δείκτες, χρονοδιαγράμματα, ενδιαφερόμενα μέρη, προϋπολογισμός και πηγή χρηματοδότησης
- **Τμήμα 6: Εφαρμογή του χάρτη πορείας**
  - Διατάξεις εποπτείας και παρακολούθησης
  - Κίνδυνοι και μέτρα μετριασμού
  - Βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων
  - Στρατηγική επικοινωνίας

## 5.1 Διαρθρωτικά στοιχεία των χαρτών πορείας

### Τμήμα 1: Γενικός στόχος και δομή του χάρτη πορείας

Το εισαγωγικό μέρος περιγράφει τον/τους γενικό/-ους στόχο/-ους, το σκεπτικό και το πλαίσιο του χάρτη πορείας και δείχνει τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται με το/τα σχετικό/-ά πρόγραμμα/-τα, την έκθεση χώρας του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου κ.λπ.

### Τμήμα 2: Μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τον σχεδιασμό του χάρτη πορείας

Στοιχεία που θα πρέπει να περιγραφούν:

- *Σημαντικά στάδια:* Ποια στάδια και ποιες μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν για τον σχεδιασμό του χάρτη πορείας (π.χ. αυτοαξιολόγηση, συζητήσεις προσωπικού, ομάδες εστίασης);
- *Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών:* Τι είδους ενδιαφερόμενοι συμμετείχαν και με ποιον τρόπο; Σε ποιο στάδιο της διαδικασίας;
- *Πληροφορίες/πηγές δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν:* Ποιες πληροφορίες ή πηγές δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν; Καταγράψτε τις κυριότερες, αναφέροντάς τις πλήρως στο παράρτημα του χάρτη πορείας, εάν χρειαστεί.
- *Χρονοδιάγραμμα:* Ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του χάρτη πορείας;
- *Συγκατάθεση και έγκριση:* Διεξήχθη συζήτηση με τα ανώτερα στελέχη σε σχέση με τον χάρτη πορείας και ελήφθη η στήριξή τους; Έχει εγκριθεί σε πολιτικό επίπεδο (κατά περίπτωση);

### Τμήμα 3: Κατάσταση προόδου (ΠΑΡΟΥΣΑ κατάσταση)

Περιγραφή των κύριων πορισμάτων από την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, με έμφαση σε τυχόν προκλήσεις που εντοπίστηκαν (υποστηριζόμενες από σχετικά δεδομένα, κατά περίπτωση). Η ανάλυση θα πρέπει να καλύπτει τα σχετικά στοιχεία ανάπτυξης ικανοτήτων, όπως είναι οι δομές/οργάνωση, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τα συστήματα και τα εργαλεία, ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο συντονισμός και το κατάλληλο πλαίσιο συνθηκών. Αυτό το τμήμα μπορεί να παραμείνει ξεχωριστό ή να συγχωνευθεί με το τμήμα 4.

### Τμήμα 4: Χαρτογράφηση του μέλλοντος (ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ κατάσταση)

Περιγραφή των πιθανών λύσεων (δέσμη δράσεων) που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των κύριων προκλήσεων (προβλημάτων) που εντοπίζονται και επιτρέπουν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Θα πρέπει να επεξηγηθούν/απεικονιστούν οι οδοί μέσα από τις οποίες θα επιτευχθούν οι ενδιάμεσοι στόχοι και οι τελικοί στόχοι. Οι επεξηγήσεις θα πρέπει να καλύπτουν τον τρόπο διασύνδεσης των συνόλων δράσεων και τον τρόπο με τον οποίο η εφαρμογή τους κινητοποιεί διαδικασία αλλαγής.

## Τμήμα 5: Εντοπισμός δράσεων

Περιγραφή των δράσεων που καλύπτουν τα ακόλουθα κύρια στοιχεία:

<b>Πρότυπο δράσης - παράδειγμα</b>
Τίτλος της δράσης
Στόχος της δράσης
Υπεύθυνος για τη δράση
Περιγραφή της προτεινόμενης δράσης
Όροι που πρέπει να εκπληρωθούν ή αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν <sup>12</sup>
Δείκτες για τη μέτρηση της εκροής ή του αποτελέσματος
Χρονοδιάγραμμα για τη δράση
Ενδιάμεσα παραδοτέα (χρονοδιάγραμμα, δείκτες)
Αναμενόμενος προϋπολογισμός
Πηγή χρηματοδότησης

Όλες οι δράσεις μπορούν να συνοψιστούν σε έναν συνοπτικό πίνακα. Ακολουθεί παράδειγμα, έμπνευση για το οποίο αποτέλεσε ο πίνακας που χρησιμοποιήθηκε στην πιλοτική δράση για την εκ των προτέρων ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.

Χάρτης πορείας ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων – επισκόπηση των δράσεων								
Τομέας πρόκλησης 1: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και οργανωτική διαχείριση								
Στόχος	Δράση	Κάτοχος (υπεύθυνος για τη δράση)	Φορείς υλοποίησης	Χρονοδιάγραμμα	Αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν ή όροι που θα πρέπει να εκπληρωθούν <sup>13</sup>	Ενδιάμεσα παραδοτέα	Δείκτες	Πηγή χρηματοδότησης και προϋπολογισμός
Στόχος (i)	Δράση (i)							
	Δράση (ii)							

<sup>12</sup> Αυτό αφορά μόνο τις δράσεις που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο της «χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες για τεχνική βοήθεια».

<sup>13</sup> Αυτό αφορά μόνο τις δράσεις που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο της «χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες για τεχνική βοήθεια».

Στόχο ς (ii)	Δράση (i)							
	Δράση (ii)							
<b>Τομέας πρόκλησης 2: Στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός</b>								
Στόχο ς (i)	Δράση (i)							
	Δράση (ii)							
<b>Τομέας πρόκλησης 3: Συνθήκες-πλαίσιο</b>								
Στόχο ς (i)	Δράση (i)							
	Δράση (ii)							

## Τμήμα 6: Εφαρμογή του χάρτη πορείας

Στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- *Μηχανισμοί εποπτείας και παρακολούθησης:* περιγραφή των αρμοδιοτήτων (διοικητικών και πολιτικών) για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του χάρτη πορείας. Περιγραφή των μηχανισμών παρακολούθησης (διαδικασία και δείκτες) για την παρακολούθηση της προόδου όσον αφορά την εφαρμογή, τις εκροές και τα αποτελέσματα.
- *Κίνδυνοι και μέτρα μετριασμού:* περιγραφή των πιθανών κινδύνων, των εμποδίων και των μέτρων μετριασμού.
- *Βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων:* πώς μπορεί να διασφαλιστεί ότι οι δράσεις είναι παγιωμένες σε επίπεδο οργανισμού και δεν αποτελούν μεμονωμένες πρωτοβουλίες;
- *Στρατηγική επικοινωνίας:* Πότε, πώς και τι θα γνωστοποιηθεί σε ποιόν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του χάρτη πορείας και των δράσεων.



## 6 Χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες<sup>14</sup>

Ένα από τα μέσα που εισήχθησαν στο νέο νομικό πλαίσιο είναι η «χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες για την τεχνική βοήθεια των κρατών μελών». Τα κράτη μέλη μπορούν να προτείνουν, πέραν της «τυποποιημένης» τεχνικής βοήθειας, την ανάληψη συμπληρωματικών ενεργειών για τη βελτίωση της ικανότητας των αρχών, των δικαιούχων και των οικείων εταιρών που απαιτείται για την αποτελεσματική διαχείριση και χρησιμοποίηση των πόρων των ταμείων. Η υποστήριξη για τις εν λόγω δράσεις θα πρέπει να βασίζεται σε όρους που θα πρέπει να εκπληρωθούν ή αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν<sup>15</sup>. Οι δράσεις και τα παραδοτέα, καθώς και οι αντίστοιχες πληρωμές της ΕΕ, μπορούν να συμφωνηθούν στο πλαίσιο χάρτη πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.

Ορισμένα κράτη μέλη μπορεί να αποφασίσουν να εφαρμόσουν την επιλογή χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες χωρίς να αναπτύξουν χάρτη πορείας. Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση των κρατών μελών στα οποία δεν έχουν εντοπιστεί ζητήματα διοικητικής ικανότητας, όπως για παράδειγμα στις εκθέσεις χωρών του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου.

Η Επιτροπή πρότεινε τις νέες διατάξεις σχετικά με τη «χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με τις δαπάνες» προκειμένου να ενισχυθεί σημαντικά ο προσανατολισμός στις επιδόσεις. Πρόκειται επίσης για μέτρο απλοποίησης, δεδομένου ότι οι έλεγχοι της Επιτροπής ή των κρατών μελών της ΕΕ θα σχεδιαστούν με αποκλειστικό στόχο να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα ή εκπληρώνονται οι όροι επιστροφής από την Επιτροπή για αυτού του είδους τις δράσεις. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα πραγματοποιούνται έλεγχοι των μεμονωμένων δαπανών.

<sup>14</sup> Η χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες αποτελεί επιλογή όχι μόνο για την τεχνική βοήθεια αλλά και για τα μέτρα που υποστηρίζονται στο πλαίσιο οποιασδήποτε θεματικής προτεραιότητας ενός προγράμματος.

<sup>15</sup> Η έμπνευση για τον καθορισμό των αποτελεσμάτων και των όρων που θα πρέπει να εκπληρωθούν μπορεί να αντληθεί από μεθοδολογίες γνωστές ως «συμβάσεις βάσει απόδοσης» και «ομόλογα κοινωνικού αντικτύπου»: Λεπτομερέστερες επεξηγήσεις και παραδείγματα διατίθενται στις παρακάτω διευθύνσεις:

- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>
- [https://www.researchgate.net/publication/236606749\\_Performance-Based\\_Contracting\\_as\\_an\\_Enabler\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation)
- <https://www.payforsuccess.org/learn/basics/>



## 6.1 Θέση στους χάρτες πορείας

Γενικά, ένα σύστημα χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με τις δαπάνες αποτελεί μια από τις δράσεις χάρτη πορείας για την ενίσχυση διοικητικών ικανοτήτων (όπως φαίνεται στο τμήμα 2.2). Το κράτος μέλος που αποφασίζει να αξιοποιήσει «*χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες για την τεχνική βοήθεια*» θα πρέπει να συμπληρώσει τους πίνακες Α και Β του προσαρτήματος 2 του παραρτήματος V (ΚΚΔ), χρησιμοποιώντας τα στοιχεία που είναι ήδη διαθέσιμα στον χάρτη πορείας και προσθέτοντας περαιτέρω συμπληρωματικές πληροφορίες, όπως κρίνεται απαραίτητο. Η Επιτροπή θα εγκρίνει τους εν λόγω πίνακες (όχι τον χάρτη πορείας καθαυτό) στο πλαίσιο του οικείου προγράμματος ή τροποποίησης του προγράμματος και ο χάρτης πορείας θα χρησιμεύει ως αιτιολόγηση για τις προτεινόμενες δράσεις.

Τα κράτη μέλη που επιλέγουν χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με τις δαπάνες για την τεχνική βοήθεια αλλά χωρίς την κατάρτιση χάρτη πορείας θα πρέπει επίσης να συμπληρώσουν τους πίνακες Α και Β και να συμφωνήσουν με την Επιτροπή σχετικά με τα συστήματα χρηματοδότησης που δεν συνδέονται με τις δαπάνες.

## 6.2 Ανάπτυξη συστημάτων χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες

Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει τα κύρια στάδια για την κατάρτιση και την εφαρμογή συστημάτων χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες:



Κατά τη διάρκεια του άτυπου διαλόγου που προηγείται των επίσημων διαπραγματεύσεων σε σχέση με τα προγράμματα, εντοπίζονται και συμφωνούνται οι τομείς στους οποίους το κράτος μέλος θα επωφεληθεί από πρόσθετες δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων. Εάν ένα κράτος μέλος επιθυμεί να επωφεληθεί από την επιλογή «*χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες*», το εν λόγω κράτος μέλος και η Επιτροπή διαπραγματεύονται και συμφωνούν για το περιεχόμενο του συστήματος, ήτοι:

- τους όρους που θα πρέπει να εκπληρωθούν και/ή τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν,
- το χρονοδιάγραμμα,

- τυχόν ενδιάμεσα παραδοτέα που ενεργοποιούν τη διαδικασία επιστροφής ποσών,
- δείκτες και μονάδες μέτρησης,
- το συνολικό ποσό και τα ποσά που συνδέονται με τα παραδοτέα,
- το χρονοδιάγραμμα επιστροφής ποσών,
- τις διατάξεις για την επαλήθευση των ενδιάμεσων παραδοτέων και του κατά πόσον εκπληρώνονται οι όροι και έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα,
- τις μεθόδους προσαρμογής των ποσών, κατά περίπτωση· και
- τις διατάξεις που εξασφαλίζουν τη διαδρομή ελέγχου.

Μπορούν επίσης να αναπτυχθούν και να συμφωνηθούν συστήματα για τη «χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες» σε μεταγενέστερο στάδιο και να εγκριθούν στο πλαίσιο τροποποίησης του προγράμματος.

### **6.3 Η χρήση των δεικτών**

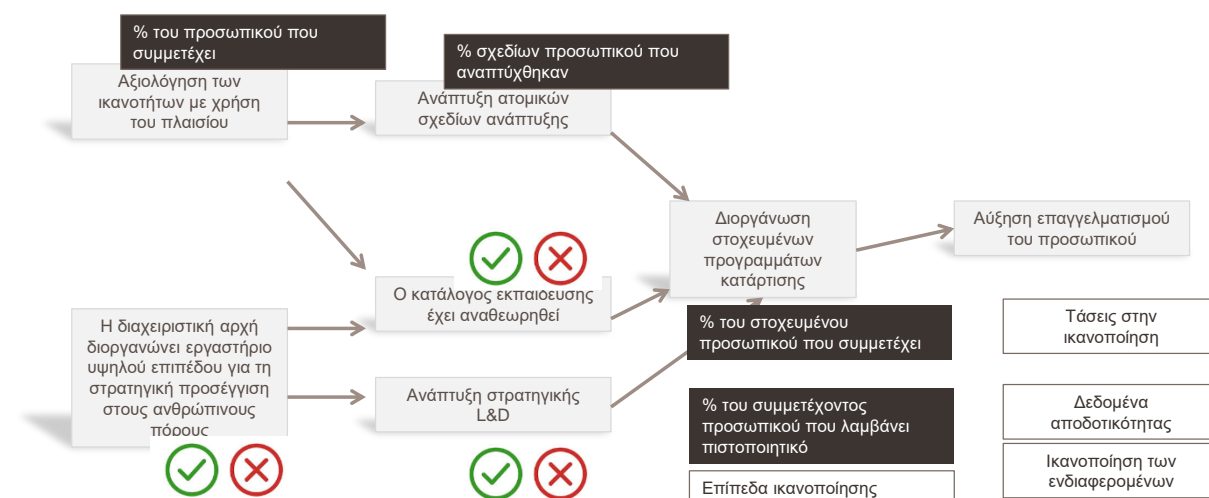
Στο τμήμα 4 της παρούσας εργαλειοθήκης εξηγείται ο τρόπος επιλογής των δεικτών για τον χάρτη πορείας. Οι δείκτες είναι ουσιώδεις για τις δράσεις που θα πρέπει να υποστηριχθούν στο πλαίσιο συστημάτων χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες. Διαδραματίζουν βασικό ρόλο, δεδομένου ότι η Επιτροπή δεν επιστρέφει τις δαπάνες, εάν δεν επιτευχθούν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα και δεν εκπληρωθούν οι απαραίτητοι όροι. Συνεπώς, οι δείκτες θα πρέπει να επιτρέπουν τη μέτρηση των τελικών και των ενδιάμεσων παραδοτέων/αποτελεσμάτων. Ένας δείκτης που συνδέεται με τα παραδοτέα που ενεργοποιούν τη διαδικασία επιστροφής ποσών αναφέρεται σε αυτήν την εργαλειοθήκη ως «**δείκτης με δυνατότητα χρηματοδότησης**».

Οι δείκτες με δυνατότητα χρηματοδότησης θα πρέπει να είναι ισχυροί, εύχρηστοι, αξιόπιστοι και στενά συνδεδεμένοι με τις υποστηριζόμενες δράσεις. Θα πρέπει να είναι σαφείς, διότι χρησιμοποιούνται για να υποδείξουν εάν τα κράτη μέλη τηρούν τα συμφωνηθέντα με την Επιτροπή. Πρόκειται για ζήτημα λογοδοσίας.

Για δράσεις που εστιάζουν στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων, απαιτούνται δείκτες που παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο έχουν βελτιωθεί τα συστήματα, καθώς και την αντίστοιχη κλίμακα. Οι βασικοί δείκτες του χάρτη πορείας που αντικατοπτρίζουν την αλλαγή θα μπορούσαν ως εκ τούτου να αφορούν πτυχές όπως ο αριθμός των:

- νέων συστημάτων που υλοποιούνται,
- υπηρεσιών που καλύπτονται από το νέο εργαλείο/συστήματα
- διοικητικών φορέων που έχουν εφαρμόσει πλήρως το νέο σύστημα και το χρησιμοποιούν, ή
- του προσωπικού που υποστηρίζεται από τη δράση, π.χ. μέσω της κατάρτισης.

Οι δείκτες με μαύρο φόντο παρακάτω αποτελούν δείκτες με δυνατότητα χρηματοδότησης. Όλοι μετρούν τη δραστηριότητα και τις εκροές<sup>16</sup>.



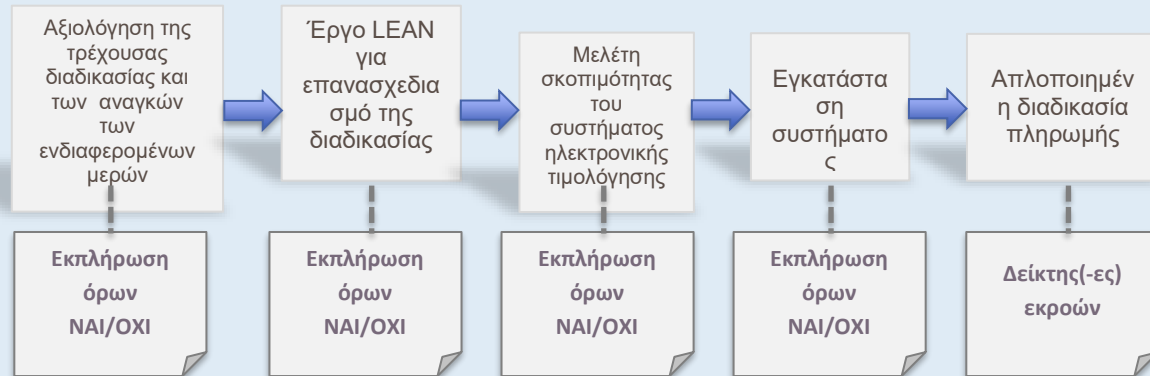
Το παρακάτω παράδειγμα επεξηγεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δεικτών με δυνατότητα χρηματοδότησης σε σύγκριση με άλλους δείκτες. Οι τελευταίοι διαδραματίζουν διαφορετικό ρόλο στους χάρτες πορείας. απαιτούνται για σκοπούς εσωτερικής παρακολούθησης και μάθησης.

Δράση	Προτεινόμενος(-οι) δείκτης(-ες)	Τύπος δείκτη	
		Με δυνατότητα χρηματοδότησης	Άλλο
<b>Αξιολόγηση των δεξιοτήτων του προσωπικού με τη βοήθεια του πλαισίου αυτοαξιολόγησης</b>	% του προσωπικού που αυτοαξιολογείται με τη βοήθεια του πλαισίου	X	
<b>Ανάπτυξη ατομικών σχεδίων ανάπτυξης</b>	% του προσωπικού για το οποίο έχει καταρτιστεί ατομικό σχέδιο ανάπτυξης	X	
<b>Στοχευμένες εκπαιδευτικές συνεδρίες</b>	% του προσωπικού που έχει ολοκληρώσει υποχρεωτική εκπαίδευση	X	
	% του προσωπικού στο οποίο απονεμήθηκε πιστοποιητικό επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων σε εκπαιδευτικές συνεδρίες		X
	γενική ικανοποίηση του προσωπικού		X
<b>Αύξηση του επαγγελματισμού</b>	Εναλλαγή προσωπικού/άδεια ασθενείας		X
	Παραγωγικότητα του προσωπικού - χρόνοι διεκπεραίωσης		X

<sup>16</sup> Λάβετε υπόψη ότι όλοι οι δείκτες παραγωγής δεν είναι κατάλληλοι ως δείκτες «με δυνατότητα χρηματοδότησης».

### Παράδειγμα που επεξηγεί το πρόβλημα των υπερβολικά μεγάλων καθυστερήσεων πληρωμής

Οι ακόλουθες πέντε δράσεις αποτελούν πιθανό τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος. Καθεμία θα μπορούσε να συνδεθεί με δείκτες με δυνατότητα χρηματοδότησης.



Για τις «πληρωμές που βασίζονται σε όρους που θα πρέπει να εκπληρωθούν», αρκούν απλοί δείκτες που καταδεικνύουν εάν έχουν εκπληρωθεί ή όχι οι συμφωνηθέντες όροι. Μια θετική απάντηση ενεργοποιεί τη διαδικασία καταβολής πληρωμών από την Επιτροπή. Στο παραπάνω παράδειγμα, οι δείκτες μπορούν επίσης να υποδεικνύουν ενδιάμεσα παραδοτέα.

Οι ακόλουθοι δείκτες εκροών θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως δείκτες με δυνατότητα χρηματοδότησης για την απλοποιημένη διαδικασία πληρωμής της δράσης:

- 20 % μείωση του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίηση πληρωμών
- ο χρόνος πληρωμής (από την άφιξη αίτησης ενδιάμεσης πληρωμής μέχρι την καταβολή στον δικαιούχο) δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τις 60 ημέρες στο 95 % των περιπτώσεων
- 10 % μείωση του μέσου χρόνου πληρωμής

## 6.4 Τιμολόγηση

Η «**τιμολόγηση**» αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την κατάρτιση δράσεων στο πλαίσιο της «χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες για την τεχνική βοήθεια». Η τιμολόγηση συνεπάγεται τον προσδιορισμό συνολικού ποσού (κόστος) για τα επιτευχθέντα αποτελέσματα ή τους όρους που θα πρέπει να εκπληρωθούν, συν τα ποσά που αντιστοιχούν σε τυχόν ενδιάμεσα παραδοτέα. **Πρόκειται είτε για τον προσδιορισμό ποσών που αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές δαπάνες είτε για την παροχή κινήτρου για την εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν συμφωνηθεί από την Επιτροπή και το οικείο κράτος μέλος.** Και στις δύο περιπτώσεις θα πρέπει να παρέχεται αιτιολόγηση για την τιμολόγηση και να υποβάλλονται δικαιολογητικά έγγραφα.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει ορισμένες μεθόδους τιμολόγησης.

Μέθοδος τιμολόγησης	Τύπος	Αιτιολόγηση/υποστηρικτικά έγγραφα	Περιπτώσεις/παραδείγματα	Σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να εξεταστούν
<b>Αποζημίωση για τις πραγματικές δαπάνες της δράσης</b>	Πραγματικές δαπάνες	<p>* Έγγραφα που αποδεικνύουν τις πραγματικές δαπάνες της δράσης (συνήθως συμβάσεις υπηρεσιών/αγαθών/έργων και/ή κόστος μισθοδοσίας κ.λπ.)</p> <p>* Το ποσοστό συγχρηματοδότησης που θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ του οικείου κράτους μέλους και της Επιτροπής: (1) υψηλότερο ποσοστό συγχρηματοδότησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κίνητρο σε ορισμένες περιπτώσεις, (2) χαμηλότερο ποσοστό συγχρηματοδότησης εάν, για παράδειγμα, χρειάζεται να καλυφθεί υπόλοιπο χρηματοδότησης.</p>	<p>Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να είναι χρήσιμη για την τιμολόγηση των «ενδιάμεσων παραδοτέων» και για δράσεις που σχετίζονται με τη δημιουργία συστημάτων ΤΠ, την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων εργαλείων, τη διοργάνωση εκδηλώσεων/διαβουλεύσεων/διασκέψεων κ.λπ.</p>	<p>* Το αποτέλεσμα αποτελεί συγκεκριμένη εκροή. Ωστόσο, θα πρέπει να ενσωματωθούν ποιοτικές παράμετροι στην περιγραφή του δείκτη (π.χ. το σύστημα ΤΠ θα πρέπει να είναι λειτουργικό και να χρησιμοποιείται από το Χ% της στοχευόμενης ομάδας.)</p> <p>* Δικαιολογητικά έγγραφα: αντί για τον έλεγχο των αποδείξεων των δαπανών (π.χ. συμβάσεις), η Επιτροπή και το οικείο κράτος μέλος θα μπορούσαν να συμφωνήσουν να βασιστούν στην έκθεση της εθνικής ελεγκτικής αρχής/ελεγκτικής εταιρείας.</p>
<b>Πληρωμή με βάση δείκτη του πραγματικού κόστους</b>	<p>Κατ' αποκοπή ποσό</p> <p>Μοναδιαίες δαπάνες</p> <p>Εφάπαξ ποσό</p>	<p>Ποσά που θα πρέπει να καθοριστούν με βάση:</p> <p>α) δίκαιη, αντικειμενική και επαληθεύσιμη μέθοδο υπολογισμού που βασίζεται σε:</p> <p>i) στατιστικά δεδομένα, άλλες αντικειμενικές πληροφορίες ή κρίση εμπειρογνώμονα· ii) επαληθευμένα ιστορικά δεδομένα του κάθε δικαιούχου· iii) την εφαρμογή των συνήθων πρακτικών λογιστικής εγγραφής δαπανών μεμονωμένων δικαιούχων·</p> <p>β) τα σχέδια προϋπολογισμών που καταρτίζονται κατά περίπτωση</p> <p>γ) τους κανόνες για την εφαρμογή των αντίστοιχων μοναδιαίων δαπανών, των εφάπαξ και κατ' αποκοπή ποσών που εφαρμόζονται στις πολιτικές της Ένωσης για παρόμοιο είδος πράξης·</p> <p>δ) τους κανόνες σχετικά με τις αντίστοιχες μοναδιαίες</p>	<p>Η λογική του καθορισμού της τιμολόγησης είναι η ίδια με αυτή των απλουστευμένων επιλογών κόστους (ΑΕΚ). Οι περιπτώσεις και τα παραδείγματα είναι παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιούνται για τις ΑΕΚ (<a href="https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_el.pdf">https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_el.pdf</a>)</p>	<p>* Δεν θα πρέπει να παραληφθούν οι ποιοτικές παράμετροι που ορίζουν το μοναδιαίο κόστος και τα κατ' αποκοπή ποσά.</p> <p>* Τα κατ' αποκοπή ποσά, το μοναδιαίο κόστος και τα εφάπαξ ποσά μπορούν να συνδυαστούν, αν και για διαφορετικές δαπάνες/πράξεις</p> <p>* Η μεθοδολογία για την καθιέρωση ΑΕΚ θα πρέπει να συμφωνηθεί εκ των προτέρων, δηλαδή μαζί με την έγκριση των Πινάκων Α και Β, του προσαρτήματος 2 του παραρτήματος V (ΚΚΔ)</p> <p>* Για τον έλεγχο των αποδείξεων των δαπανών, η Επιτροπή και το οικείο κράτος μέλος θα μπορούσαν να συμφωνήσουν να βασιστούν στην έκθεση που καταρτίζεται από την</p>

δαπάνες, τα εφάπαξ και τα κατ' αποκοπή ποσά που εφαρμόζονται στο πλαίσιο συστημάτων για επιχορηγήσεις που χρηματοδοτούνται εξ ολοκλήρου από το κράτος μέλος για παρόμοιο τύπο πράξης·

ε) κατ' αποκοπή ποσά και ειδικές μεθοδολογίες που καθορίζονται από τον κανονισμό ΚΚΔ ή τους ειδικούς για κάθε Ταμείο κανονισμούς.

εθνική ελεγκτική αρχή ή από ελεγκτική εταιρεία.

**Ενθάρρυνση πληρωμών βάσει δεικτών για εξοικονόμηση πόρων του δημόσιου τομέα**

Συνήθως τα κατ' αποκοπή ή ή τα εφάπαξ ποσά (% του συνολικού κόστους/τιμής)

Ρευστοποιήσιμη εξοικονόμηση: η εξοικονόμηση που προκύπτει για τις κυβερνήσεις όταν επιτευχθεί το αποτέλεσμα. Για να δικαιολογηθεί το ποσό θα πρέπει να παρέχεται δίκαιη, αντικειμενική και επαληθεύσιμη μεθοδολογία υπολογισμού βάσει στατιστικών δεδομένων, άλλων αντικειμενικών πληροφοριών ή αποφάσεων εμπειρογνομώνων.

\* Η εφαρμογή του μέτρου θα οδηγήσει σε εξοικονόμηση του δημόσιου τομέα, οπότε το ποσό που καταβάλλει η Επιτροπή θα πρέπει να λειτουργεί ως κίνητρο (χωρίς όμως να καλύπτει το σύνολο του κόστους).

\* Οι σχετικές μεταρρυθμίσεις μικρής κλίμακας, οι αλλαγές στο διοικητικό σύστημα και τις διαδικασίες, οι δράσεις κατά της απάτης ή της διαφθοράς, οι βελτιώσεις στο σύστημα δημόσιων συμβάσεων κ.λπ. θα μπορούσαν να αποτελούν παραδείγματα δράσεων αυτού του είδους.

\* Οι ποιοτικές παράμετροι δεν θα πρέπει να παραληφθούν.

\* Η μεθοδολογία για την καθιέρωση ρευστοποιήσιμων εξοικονομήσεων θα πρέπει να συμφωνηθεί εκ των προτέρων, δηλαδή μαζί με την έγκριση των Πινάκων Α και Β, του προσαρτήματος 2 του παραρτήματος V (ΚΚΔ)

\* Για τον έλεγχο των αποδείξεων των δαπανών, η Επιτροπή και η οικεία χώρα θα μπορούσαν να συμφωνήσουν να βασιστούν στην έκθεση που καταρτίζεται από την εθνική ελεγκτική αρχή ή από ελεγκτική εταιρεία.

\* Υπάρχουν ορισμένες ακόμη μεθοδολογίες που λαμβάνουν υπόψη το ευρύτερο πλαίσιο, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις:  
(1) εκτίμηση των ωφελειών ευημερίας: οι βελτιώσεις που προκύπτουν για τα άτομα και τις κοινότητες όταν επιτευχθεί το αποτέλεσμα και (2) εκτίμηση της προθυμίας του κοινού να πληρώσει: το αποτέλεσμα θεωρείται ότι αξίζει την επένδυση



## 6.5 Πρότυπα και παραδείγματα

Το παράρτημα 2 περιλαμβάνει δύο παραδείγματα δράσεων χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με τις δαπάνες. Χρησιμοποιούνται πρότυπα που προβλέπονται στον κανονισμό περί κοινών διατάξεων:

- Ανάπτυξη σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή, με βάση το πλαίσιο αρμοδιότητας της ΕΕ για τη διαχείριση και την εκτέλεση του ΕΤΠΑ/Ταμείου Συνοχής
- Βελτίωση της αποδοτικότητας της διαχειριστικής αρχής/ενδιάμεσων φορέων στην περιοχή ABCD (με τη βελτίωση του χρόνου χορήγησης και του χρόνου πληρωμής)

Στο πρώτο παράδειγμα, το σκεπτικό της τιμολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ποσών που είναι αντιπροσωπευτικά του πραγματικού κόστους. Στο δεύτερο παράδειγμα, τα ποσά που προσδιορίζονται αποσκοπούν στην παροχή κινήτρων για βελτιωμένη αποδοτικότητα, δηλαδή των χρόνων χορήγησης και πληρωμής.

Λάβετε υπόψη ότι αυτά τα παραδείγματα δεν θα πρέπει να θεωρηθούν δεσμευτικά καθ' οιονδήποτε τρόπο.

### Σημαντικό!



*Η «τιμολόγηση» αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την κατάρτιση δράσεων στο πλαίσιο της χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες για την τεχνική βοήθεια. Η τιμολόγηση συνεπάγεται τον προσδιορισμό ποσού (κόστος) για τα επιτευχθέντα αποτελέσματα ή τους όρους που θα πρέπει να εκπληρωθούν, συν τα ποσά που αντιστοιχούν σε τυχόν ενδιάμεσα παραδοτέα. Πρόκειται είτε για τον προσδιορισμό ποσών που αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές δαπάνες είτε για την παροχή κινήτρου για την εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν συμφωνηθεί από την Επιτροπή και το οικείο κράτος μέλος.*

## 7 Σύνοψη των συμπερασμάτων

Ενώ η ανάπτυξη χαρτών πορείας για τη βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων δεν είναι υποχρεωτική, θεωρείται ορθή πρακτική, δεδομένου ότι υποστηρίζει τον στρατηγικό προβληματισμό σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης των επιδόσεων των διοικήσεων που διαχειρίζονται τα ταμεία και του ευρέος φάσματος των ενδιαφερόμενων μερών που συμμετέχουν στην εκτέλεση των ταμείων. Ο σχεδιασμός χάρτη πορείας αποτελεί συμμετοχική διαδικασία, η οποία διεξάγεται σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει τη συμμετοχή τόσο των ενδιαφερομένων μερών όσο και της ανώτατης διοίκησης.

Οι χάρτες πορείας αποτελούν ζωντανά έγγραφα, που επικαιροποιούνται τακτικά, τα οποία θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν διαδικασία αλλαγής. Δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή. Θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ως στρατηγικά εργαλεία για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που σχετίζονται με τις διοικητικές ικανότητες. Προκειμένου να προσδιοριστούν τα μέτρα που μπορούν να ληφθούν για την αντιμετώπιση των ελλείψεων, θα πρέπει να γίνει ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, με βάση τις εισροές από διάφορες πηγές πληροφοριών. Στην ιδανική περίπτωση, ένας χάρτης πορείας θα πρέπει να περιλαμβάνει ποικιλία δράσεων που συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και χρήση των ταμείων. Οι δράσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που προκύπτουν από θέματα όπως δομές/οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, συστήματα και εργαλεία, στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός ή ζητήματα που συνδέονται με τη διαφάνεια και την πρόληψη της απάτης και της διαφθοράς. Ο χάρτης πορείας μπορεί να είναι εκτενής ως προς το πεδίο εφαρμογής, καλύπτοντας δράσεις που χρηματοδοτούνται από διαφορετικές πηγές, όπως «κατ' αποκοπήν» τεχνική βοήθεια ή τεχνική βοήθεια «πραγματικού κόστους», «χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες για την τεχνική βοήθεια» και «ανάπτυξη ικανοτήτων που συνδέονται άμεσα με τις επενδύσεις». Ωστόσο, πάντοτε είναι δυνατή μια απλούστερη προσέγγιση.

Οι χάρτες πορείας που έχουν σχεδιαστεί για την ανάπτυξη διοικητικής ικανότητας θα ήταν χρήσιμο να συμπεριλάβουν δείκτες για τη μέτρηση της προόδου ως προς την επίτευξη των στόχων και των επιδιώξεων. Οι δείκτες αποτελούν εργαλεία που βοηθούν στην παρακολούθηση της εφαρμογής, τη μέτρηση και τη βελτίωση των επιδόσεων, καθώς και στον συντονισμό και την καθοδήγηση των διαδικασιών. Χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και τη διαχείριση (καθοδήγηση και έλεγχος) ενώ είναι απαραίτητοι επίσης για να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων ή τη βελτίωση των πολιτικών στο μέλλον (μάθηση).

Οι δείκτες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την επικοινωνία, την αιτιολόγηση και την επεξήγηση της απόδοσης (λογοδοσία). Η υποχρέωση λογοδοσίας μπορεί να σημαίνει επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος που απαιτείται πριν από την καταβολή πληρωμής.

Για τον συγκεκριμένο σκοπό, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι δείκτες που μπορούν να ενεργοποιούν τη διαδικασία καταβολής πληρωμών («δείκτες με δυνατότητα χρηματοδότησης»).

Για τις δράσεις που οδηγούν σε πληρωμές για αποτελέσματα ή εκπλήρωση όρων θα απαιτείται έγκριση από την Επιτροπή και θα υιοθετούνται στο πλαίσιο του προγράμματος. Κατά τον προσδιορισμό του «κόστους» των δράσεων, το σκεπτικό είναι να προσδιοριστούν τα ποσά που είναι είτε αντιπροσωπευτικά του πραγματικού κόστους είτε αποτελούν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που συμφωνήθηκαν από την Επιτροπή και το κράτος μέλος.

## 8 Παραπομπές

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015) *Περίοδος προγραμματισμού 2014-2020, Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy European Social Fund (Παρακολούθηση και αξιολόγηση της ευρωπαϊκής πολιτικής συνοχής, Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο), έγγραφο καθοδήγησης*

Yemile Mizrahi *Capacity (2003) Enhancement Indicators: Review of the Literature (Δείκτες βελτίωσης των ικανοτήτων: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας)*, WBI Evaluation Studies No. EG03-72

Nigel Simister with Rachel Smith (2010), *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult? (Παρακολούθηση και αξιολόγηση της ανάπτυξης ικανοτήτων: Είναι πράγματι τόσο δύσκολη;)* – INTRAC International NGO training and research centre

Ecorys (2011) *Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (VC/2009/066 - 009) - Final Report (Αξιολόγηση των παρεμβάσεων διοικητικής και θεσμικής ανάπτυξης ικανοτήτων και μελλοντικών αναγκών στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (VC/2009/066 - 009) - Τελική έκθεση)*,

Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης (2015 και επικαιροποίηση 2017) *Quality of Public Administration a Toolbox for Practitioners (Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης Εργαλειοθήκη για Επαγγελματίες)*

Πρόταση κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τον καθορισμό κοινών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο+, το Ταμείο Συνοχής και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας, και δημοσιονομικών κανόνων για τα εν λόγω Ταμεία και για το Ταμείο Ασύλου και Μετανάστευσης, το Ταμείο Εσωτερικής Ασφάλειας και το Μέσο για τη Διαχείριση των Συνόρων και των Θεωρήσεων, COM(2018) 375 final, 2018 Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Πρόταση κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Ταμείο Συνοχής COM(2018) 372 final, 2018 Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Υπηρεσία Έρευνας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου 2017 *Understanding capacity-building/ capacity development: A core concept of development policy. Briefing (Κατανόηση της ανάπτυξης ικανοτήτων/βελτίωσης ικανοτήτων: Βασική έννοια της αναπτυξιακής πολιτικής. Ενημέρωση)*

Wouter Van Doreen, Geert Bouckaert and John Halligan (2010), *Performance Management in the Public Sector*

ΟΟΣΑ (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps (Ενίσχυση της διακυβέρνησης των ταμείων της ΕΕ στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής: Χάρτες πορείας για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων)*

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Λεπτομερής κατάλογος ερωτημάτων για την καθοδήγηση της ανάλυσης της ΠΑΡΟΥΣΑΣ κατάστασης

Το στάδιο της ανάλυσης θα πρέπει να καλύπτει βασικά ερωτήματα σχετικά με το ευρύτερο περιβάλλον και συγκεκριμένα συστατικά στοιχεία της ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων (δομές, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, συστήματα και εργαλεία), όπως:<sup>17</sup>



- Έχουμε σαφώς καθορισμένα θεσμικά και κανονιστικά πλαίσια;
- Έχουμε σαφή, απλή και διαφανή οργανωτική δομή που διευκολύνει την αποτελεσματική εκτέλεση των βασικών καθηκόντων;
- Είναι η δομή μας επαρκώς ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες;
- Σε ποιον βαθμό καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες και τα καθήκοντα στον οργανισμό;
- Οργανωτική δομή/σχεδιασμός: Ποιο όργανο/μονάδα/επιτροπή (εντός ή εκτός της διαχειριστικής αρχής) είναι υπεύθυνο για την επιχειρησιακή στρατηγική και τις πρακτικές της διαχειριστικής αρχής; (δηλ. για τις αποφάσεις σχετικά με τον συνολικό προϋπολογισμό, τον οργανισμό, τις εσωτερικές πολιτικές, κ.λπ.);



- Το γενικό πλαίσιο απασχόλησης (διαφορετικοί τύποι συμβάσεων, βαθμός χρήσης εξωτερικών συμβούλων, κ.λπ.)
- Διαχείριση και πολιτική ανθρώπινου δυναμικού (μπορεί η διαχειριστική αρχή να λαμβάνει αποφάσεις μόνη της για το ανθρώπινο δυναμικό ή οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να λαμβάνονται από κεντρική μονάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού; Πώς γίνεται η διαχείριση αυτής της σχέσης;)
- Στρατηγικός Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού: Υπάρχει στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού για τη διαχειριστική αρχή; Υπάρχει διαδικασία για μελλοντικό σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού;
- Με ποιον τρόπο προσλαμβάνεται το προσωπικό (αποδοτικότητα, ανταγωνιστικές εξετάσεις, προσέλκυση των κατάλληλων προφίλ, από πού προέρχονται οι περισσότεροι εργαζόμενοι πριν από την ένταξή τους στη διαχειριστική αρχή (π.χ. από τον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα; απευθείας από το πανεπιστήμιο;)
- Προαγωγή: Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις για την προαγωγή των εργαζομένων; Ποιος αποφασίζει ποιος θα προαχθεί; Με ποια κριτήρια;

<sup>17</sup> Βάσει του ερωτηματολογίου του ΟΟΣΑ για τη συλλογή πληροφοριών στο πλαίσιο των πιλοτικών προγραμμάτων (Questionnaire for Information Collection in the context of the pilots), 2018



- Αμοιβή: Το σύστημα αμοιβών της διαχειριστής αρχής σας διαφέρει από αυτό των άλλων κρατικών υπηρεσιών; Πώς καθορίζονται τα επίπεδα αμοιβής και ποιος τα καθορίζει; Χρησιμοποιείται ΕΔΕΤ για αυξήσεις των μισθών;
- Αξιολόγηση επιδόσεων: Χρησιμοποιείται επίσημη αξιολόγηση των επιδόσεων στη διαχειριστική αρχή σας; Χρησιμοποιούνται κριτήρια επιδόσεων; Η αξιολόγηση των επιδόσεων συνδέεται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την αμοιβή, την ανανέωση της σύμβασης κ.λπ.; Πώς αντιμετωπίζονται οι κακές επιδόσεις;
- Κατάρτιση: Πώς οργανώνεται η δομή και η διαχείριση της κατάρτισης; Ισχύουν ελάχιστες απαιτήσεις για την κατάρτιση; Πόσα ξοδεύετε για την κατάρτιση στη διαχειριστική αρχή σας;
- Ηγεσία: Ποιες θέσεις απαρτίζουν την «ανώτερη διοικητική ομάδα» (ή ισοδύναμη) στη διαχειριστική αρχή; Ποιες είναι οι απαιτήσεις για αυτές τις ηγετικές θέσεις; Πώς διορίζονται τα ανώτερα στελέχη; Λαμβάνουν ειδική κατάρτιση;



- Στρατηγική επικοινωνία: Πώς γνωστοποιούν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της διαχειριστικής αρχής το όραμα και/ή τους στόχους της στρατηγικής στους υπαλλήλους της διαχειριστικής αρχής; Ποιοι μηχανισμοί χρησιμοποιούνται; Υπάρχουν μηχανισμοί με τους οποίους οι υπάλληλοι μπορούν να υποβάλλουν ιδέες σε ανώτερα στελέχη (π.χ. έρευνες, φόρουμ);
- Παρακολούθηση των επιδόσεων: Ποιοι είναι οι κύριοι τρόποι με τους οποίους η διαχειριστική αρχή παρακολουθεί και υποβάλλει εκθέσεις για τις δικές της λειτουργίες και επιδόσεις; Σε ποιους τις υποβάλλει; Ποιοι είναι βασικοί δείκτες επίδοσης, αν υπάρχουν, που χρησιμοποιούνται; Εφαρμόζεται πλαίσιο ελέγχου ποιότητας; Έχει πραγματοποιήσει ποτέ η διαχειριστική αρχή σας αυτοαξιολόγηση ή εξωτερική αξιολόγηση σχετικά με την αποδοτικότητα των δαπανών της;
- Συντονισμός μεταξύ τομέων: Σε εθνικό επίπεδο, ποια είναι τα υπουργεία/οργανισμοί με τους οποίους συνεργάζεται στενά η διαχειριστική αρχή σας για την υλοποίηση και τη διαχείριση επιχειρησιακών προγραμμάτων (ΕΠ); Πώς συντονίζει η διαχειριστική αρχή σας τις εργασίες της με άλλες κρατικές υπηρεσίες, υπουργεία και φορείς; Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί διακυβέρνησης (π.χ. θεματικές ομάδες εργασίας, διυπουργικές επιτροπές) που εφαρμόζονται;
- Συντονισμός σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης: Πώς συντονίζει η διαχειριστική αρχή σας τις εργασίες της σχετικά με την υλοποίηση και τη διαχείριση των επιχειρησιακών προγραμμάτων με άλλα επίπεδα διακυβέρνησης (περιφέρειες, τοπικές αρχές); Ποιες συγκεκριμένες διατάξεις διακυβέρνησης χρησιμοποιούνται (π.χ. επιτροπές, συμβατικές ρυθμίσεις);
- Συντονισμός (εταιρικές σχέσεις) και επικοινωνία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη: Με ποιον τρόπο συμμετέχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη (ενώσεις, εργοδότες, ΜΚΟ, κοινωνία των πολιτών) σε συμφωνίες και προγράμματα εταιρικών σχέσεων (π.χ. προγραμματισμός, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση);

- Συντονισμός μεταξύ των δικαιοδοσιών: Σε ποιον βαθμό τα έργα που διαχειρίζεται η διαχειριστική αρχή σας περιλαμβάνουν πολλαπλές δικαιοδοσίες (π.χ. περιφέρειες/πολιτείες, επαρχίες, δήμους); Περιγράψτε τα κίνητρα που παρέχονται κατά περίπτωση για να ενθαρρυνθεί ο συντονισμός της εφαρμογής και της διαχείρισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων σε όλες τις δικαιοδοσίες;
- Συμμετοχή ιδιωτικών φορέων: Πώς μπορεί η διαχειριστική αρχή σας να ενθαρρύνει τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στα επιχειρησιακά προγράμματα (π.χ. συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα); Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις; Πώς συμμετέχουν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε έργα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ;

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Παραδείγματα δράσεων χρηματοδότησης που δεν συνδέεται με δαπάνες**

### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1 - Ανάπτυξη σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή**

Το παρακάτω παράδειγμα παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμπληρωθούν οι πίνακες Α και Β για μια υποθετική δράση: «**Ανάπτυξη σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή**».

Σκεπτικό για τη δράση: Το πλαίσιο αρμοδιότητας της ΕΕ για τη διαχείριση και την εκτέλεση του ΕΤΠΑ/Ταμείου συνοχής, μαζί με το εργαλείο αυτοαξιολόγησής της, μπορεί να βοηθήσει τις διοικήσεις των κρατών μελών να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τα κενά στις δεξιότητες, καθώς και να βελτιώσουν τον στρατηγικό προσανατολισμό της διαδικασίας μάθησης και ανάπτυξης.

Ο κύριος στόχος είναι η ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών μάθησης και ανάπτυξης με το πλαίσιο ικανοτήτων και η ενσωμάτωσή τους στο πλαίσιο της τρέχουσας διαχείρισης των επιδόσεων και ανάπτυξης της σταδιοδρομίας.

#### **Υπόδειγμα υποβολής στοιχείων για εξέταση από την Επιτροπή** **(Άρθρο 89 και πίνακες Α και Β του προσαρτήματος 2 του παραρτήματος V, ΚΚΔ)**

Ημερομηνία υποβολής της πρότασης	1/1/2020
Ισχύουσα έκδοση	1.1

#### **A. Σύνοψη των κύριων στοιχείων**

Προτεραιότητα	Ταμείο	Ειδικός στόχος	Κατηγορία περιφέρειας	Ποσό που καλύπτεται από τη χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες	Τύπος/-οι πράξης/-ων	Όροι που πρέπει να εκπληρωθούν /αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν	Ονομασία/-ες αντίστοιχου/-ων δείκτη/-ών		Μονάδα μέτρησης για τον δείκτη
							Κωδικός	Περιγραφή	
Χ	ΕΤΠΑ	Άνευ αντικειμένου	Λιγότερο αναπτυγμένες	XXX EUR	Ανάπτυξη σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή, με βάση το πλαίσιο αρμοδιότητας της ΕΕ για τη διαχείριση και την εκτέλεση του ΕΤΠΑ/Ταμείου Συνοχής	Το πλαίσιο ικανοτήτων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης των επιδόσεων και της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας	Ανάλογα με το πρόγραμμα	Μεμονωμένα σχέδια ανάπτυξης καταρτίστηκαν για το 90 % του προσωπικού (βάσει της αυτοαξιολόγησής τους)  Το πρόγραμμα μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται	%  Ναι/Όχι  %

Συνολικό καλυπτόμενο ποσό	ΕΤΠΑ		Λιγότερο αναπτυγμένες	XXX EUR					
---------------------------	------	--	-----------------------	---------	--	--	--	--	--

## **Β. Λεπτομερή στοιχεία ανά τύπο πράξης (συμπληρώνεται για κάθε τύπο πράξης)**

Τύποι πράξης:

<b>1.1. Περιγραφή του τύπου της πράξης</b>	Ανάπτυξη σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή, με βάση το πλαίσιο αρμοδιότητας της ΕΕ για τη διαχείριση και την εκτέλεση του ΕΤΠΑ/Ταμείου Συνοχής		
<b>1.2 Οικεία προτεραιότητα / οικείος/-οι ειδικός/-οί στόχος/-οι</b>	Προτεραιότητα Χ		
<b>1.3 Όροι που πρέπει να εκπληρωθούν ή αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν</b>	Μεμονωμένα σχέδια ανάπτυξης καταρτίστηκαν για το 90 % του προσωπικού (βάσει της αυτοαξιολόγησής τους) Το πρόγραμμα μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται		
<b>1.4 Προθεσμία για την εκπλήρωση των όρων ή την επίτευξη των αποτελεσμάτων</b>	31/12/2024, αναλύεται σύμφωνα με το σημείο 1.7		
<b>1.5 Ορισμός δείκτη για τα παραδοτέα</b>	<p>% του προσωπικού που ολοκληρώνει αυτοαξιολόγηση βάσει του πλαισίου ικανοτήτων - ποσοστό του ενεργού προσωπικού (συμπεριλαμβανομένων των μερικώς απασχολούμενων) που ολοκληρώνει αυτοαξιολόγηση.</p> <p>% του προσωπικού για το οποίο έχει καταρτιστεί και συμφωνηθεί ατομικό σχέδιο ανάπτυξης - ποσοστό του ενεργού προσωπικού (συμπεριλαμβανομένων των μερικώς απασχολούμενων) για το οποίο έχει καταρτιστεί ατομικό σχέδιο ανάπτυξης.</p> <p>Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή - Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης με συγκεκριμένα σημεία δράσης βασισμένα στη χαρτογράφηση των ικανοτήτων του προσωπικού που χρησιμοποίησε το εργαλείο αυτοαξιολόγησης. Με τον όρο «εφαρμόζεται» νοείται ότι τουλάχιστον το Χ % των σημείων δράσης στο σχέδιο μάθησης και ανάπτυξης της διαχειριστικής αρχής έχει ολοκληρωθεί.</p>		
<b>1.6 Μονάδα μέτρησης για τον δείκτη για τα παραδοτέα</b>	%, %, ΝΑΙ/ΟΧΙ, %		
<b>1.7 Ενδιάμεσα παραδοτέα (αν υπάρχουν) που ενεργοποιούν την επιστροφή ποσών από την Επιτροπή με χρονοδιάγραμμα των επιστροφών</b>	<b>Ενδιάμεσα παραδοτέα</b>	<b>Ημερομηνία</b>	<b>Ποσά (EUR)</b>
	Το 90 % του προσωπικού ολοκληρώνει αυτοαξιολόγηση, χρησιμοποιώντας το εργαλείο αυτοαξιολόγησης βάσει του πλαισίου ικανοτήτων	31/12/2021	XXX (Εφάπαξ ποσό - δείκτης για τις πραγματικές δαπάνες)
	Ατομικά σχέδια ανάπτυξης καταρτίστηκαν για το 90 % του προσωπικού	30/6/2022	XXX (Εφάπαξ ποσό -

			δείκτης για τις πραγματικές δαπάνες)
	Το πρόγραμμα μάθησης και ανάπτυξης για τη διαχειριστική αρχή έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται	30/6/2023	XXX (Εφάπαξ ποσό - δείκτης για τις πραγματικές δαπάνες)
<b>1.8 Συνολικό ποσό (συμπεριλαμβανομένης της ενωσιακής και της εθνικής χρηματοδότησης)</b>	XXX EUR		
<b>1.9 Μέθοδος προσαρμογής/-ών</b>	Η μέθοδος υπολογισμού θα πρέπει να βασίζεται σε εύλογες υποθέσεις σχετικά με το μέγεθος του πληθυσμού (δηλ. τον αριθμό και το φάσμα του προσωπικού της διαχειριστικής αρχής). Η μέθοδος προσαρμογής/-ών θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές στις αρχικές υποθέσεις.		
<b>1.10 Επαλήθευση της επίτευξης του αποτελέσματος ή της εκπλήρωσης του όρου (και, κατά περίπτωση, των ενδιάμεσων παραδοτέων)</b> - να περιγραφεί ποιο/-α έγγραφο/-α θα χρησιμοποιηθεί/ούν για την επαλήθευση της επίτευξης του αποτελέσματος ή της εκπλήρωσης του όρου - να περιγραφεί τι θα ελέγχεται κατά τις διαχειριστικές επαληθεύσεις (συμπεριλαμβανομένων των επιτόπιων) και από ποιον. - να περιγραφεί ποιες ρυθμίσεις εφαρμόζονται για τη συλλογή και αποθήκευση των δεδομένων/εγγράφων	Τα παραδοτέα χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο του κατά πόσο έχουν εκπληρωθεί οι σχετικοί όροι και/ή έχουν επιτευχθεί τα σχετικά αποτελέσματα. Η διαχειριστική αρχή παρέχει έκθεση ανεξάρτητης ελεγκτικής εταιρείας προκειμένου να αποδείξει στην Επιτροπή ότι έχουν επιτευχθεί τα ενδιάμεσα παραδοτέα και ότι εκπληρώνονται οι όροι. Η διαχειριστική αρχή συλλέγει και αποθηκεύει συγκεντρωτικά δεδομένα από μεμονωμένες αυτοαξιολογήσεις, δεδομένα σχετικά με τον αριθμό των αυτοαξιολογήσεων, στοιχεία για τα μεμονωμένα σχέδια ανάπτυξης, καθώς και στοιχεία που αποδεικνύουν ότι έχει καταρτιστεί και εφαρμόζεται ένα σχέδιο εκμάθησης και ανάπτυξης από τη διαχειριστική αρχή.		
<b>1.11 Ρυθμίσεις για τη διασφάλιση της διαδρομής ελέγχου</b> Προσδιορίστε τον/τους φορέα/-είς που είναι υπεύθυνος/-οι για τις ρυθμίσεις αυτές	Η διαχειριστική αρχή είναι υπεύθυνη για την τήρηση: - εγγράφων που καθορίζουν τους όρους υποστήριξης· - εγγράφων που αποδεικνύουν την εκ των προτέρων συμφωνία της Επιτροπής σχετικά με τους όρους που πρέπει να εκπληρωθούν ή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και τα αντίστοιχα ποσά (έγκριση ή τροποποίηση προγράμματος)· - εγγράφων που αποδεικνύουν την εκπλήρωση των όρων ή την επίτευξη των αποτελεσμάτων σε κάθε στάδιο, εάν η πραγματοποίηση γίνεται σταδιακά, καθώς και πριν από την δήλωση των τελικών δαπανών στην Επιτροπή.		

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2 - Βελτίωση του χρόνου χορήγησης και του χρόνου πληρωμής

Το παρακάτω παράδειγμα παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμπληρωθούν οι πίνακες Α και Β για μια υποθετική δράση «**Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της διαχειριστικής αρχής/των ενδιαμέσων φορέων στην περιοχή ABCD**».

Σκεπτικό για τη δράση: Οι επενδύσεις του ΕΔΕΤ είναι αποτελεσματικότερες εάν σημειωθεί βελτίωση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα με την οποία η διαχειριστική αρχή και οι ενδιαμέσοι φορείς στην περιοχή ABCD αξιολογούν τις προτάσεις έργων, υπογράφουν συμφωνίες επιχορήγησης και διεκπεραιώνουν πληρωμές στους δικαιούχους.

Οι ενδιαμέσοι φορείς θα επιβραβεύονται μέσω συστημάτων χρηματοδότησης που δεν συνδέονται με τις δαπάνες. Το γεγονός αυτό θα παρέχει **κίνητρα** για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τον χρόνο χορήγησης και τον χρόνο πληρωμής.

Προκειμένου να βελτιωθούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, η διαχειριστική αρχή/ενδιάμεσοι φορείς είναι πιθανό να χρειαστεί να εξορθολογίσουν τις εσωτερικές διαδικασίες, να βελτιώσουν τη χρήση και την αποτελεσματικότητα των εργαλείων και των λύσεων ηλεκτρονικής συνοχής, να περιορίσουν τον κανονιστικό υπερθεματισμό και να μειώσουν το κόστος των ελέγχων στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης και ελέγχου, καθώς και για τους δικαιούχους.

### Υπόδειγμα υποβολής στοιχείων για εξέταση από την Επιτροπή

(Άρθρο 89 και πίνακες Α και Β του προσαρτήματος 2 του παραρτήματος V, ΚΚΔ)

Ημερομηνία υποβολής της πρότασης	1/1/2020
----------------------------------	----------

#### A. Σύνοψη των κύριων στοιχείων

Προτεραιότητα	Ταμείο	Ειδικός στόχος	Κατηγορία περιφέρειας	Ποσό που καλύπτεται από τη χρηματοδότηση που δεν συνδέεται με δαπάνες	Τύπος/-οι πράξης/-ων	Όροι που πρέπει να εκπληρωθούν/αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν	Ονομασία/-ες αντίστοιχου/-ων δείκτη/-ών		Μονάδα μέτρησης για τον δείκτη
							Κωδικός	Περιγραφή	
X	ΕΤΠΑ	Άνευ αντικειμένου	Λιγότερο αναπτυγμένες	XXX EUR	Βελτίωση των επιδόσεων της διαχειριστικής αρχής/ενδιαμέσων φορέων στην περιοχή ABCD	Χρόνος χορήγησης (μειωμένος κατά 30 % από την αρχική τιμή) Στόχος - 95 % εντός 90 ημερών Χρόνος πληρωμής (μειωμένος κατά 20 % από την	Άνευ αντικειμένου ή ανάλογα με το πρόγραμμα	Χρόνος χορήγησης Χρόνος πληρωμής	Μέσος χρόνος χορήγησης σε ημέρες Μέσος χρόνος πληρωμής σε ημέρες

						αρχική τιμή) Στόχος - 95 % εντός 60 ημερών			
Συνολικό ποσοστό που καλύπτεται	ΕΤΠΑ		Λιγότερο αναπτυγμένες	XXX EUR					

**Β. Λεπτομερή στοιχεία ανά τύπο πράξης (συμπληρώνεται για κάθε τύπο πράξης)**

<b>1.1. Περιγραφή του τύπου της πράξης</b>	Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχειριστικής αρχής/των ενδιαμέσων φορέων στην περιοχή ABCD
<b>1.2 Οικεία προτεραιότητα / οικείος/-οι ειδικός/-οί στόχος/-οι</b>	Προτεραιότητα Χ
<b>1.3 Όροι που πρέπει να εκπληρωθούν ή αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν</b>	Χρόνος χορήγησης (μειωμένος κατά 30 % από την αρχική τιμή) Στόχος - 95 % εντός 90 ημερών Χρόνος πληρωμής (μειωμένος κατά 20 % από την αρχική τιμή) Στόχος - 95 % εντός 60 ημερών Ποιοτικός έλεγχος – θετικά αποτελέσματα αξιολόγησης
<b>1.4 Προθεσμία για την εκπλήρωση των όρων ή την επίτευξη των αποτελεσμάτων</b>	31/12/2023
<b>1.5 Ορισμός δείκτη για τα παραδοτέα</b>	<p>Μέσος χρόνος χορήγησης - ο δείκτης υπολογίζεται ως ετήσιος μέσος όρος ημερών από την προθεσμία υποβολής προτάσεων έως την υπογραφή της σύμβασης επιχορήγησης (δηλαδή περιλαμβάνει τις διαδικασίες αξιολόγησης και σύναψης σύμβασης). Ο δείκτης υπολογίζεται ξεχωριστά για κάθε θεσμικό όργανο. Η βασική τιμή αναφοράς προσδιορίζεται για κάθε θεσμικό όργανο.</p> <p>Στόχος - αναμένεται ότι το 95 % των επιχορηγήσεων υπογράφεται εντός 90 ημερών. Ο δείκτης δείχνει τον αριθμό των συμβάσεων που υπογράφηκαν εντός 90 ημερών ως ποσοστό του συνολικού αριθμού.</p> <p>Μέσος χρόνος πληρωμής - ο δείκτης υπολογίζεται ως ετήσιος μέσος όρος ημερών από τη στιγμή κατά την οποία ο δικαιούχος υποβάλλει την αίτηση πληρωμής μέχρι τη στιγμή που ο δικαιούχος ειδοποιείται είτε ότι η πληρωμή έχει διεκπεραιωθεί είτε ότι έχει αποφασιστεί να μην καταβληθεί η πληρωμή. Ο δείκτης υπολογίζεται ξεχωριστά για κάθε θεσμικό όργανο. Η βασική τιμή αναφοράς προσδιορίζεται για κάθε θεσμικό όργανο.</p> <p>Στόχος - αναμένεται ότι το 95 % των αιτήσεων πληρωμής καταβάλλεται εντός 60 ημερών. Ο δείκτης αποτελεί τον αριθμό των αιτήσεων πληρωμών που καταβλήθηκαν εντός 60 ημερών ως ποσοστό του συνολικού αριθμού αιτήσεων πληρωμών.</p> <p>Στόχευση ποιοτικού ελέγχου - η θετική αξιολόγηση του αξιολογητή ότι η μείωση του μέσου χρόνου χορήγησης και του χρόνου πληρωμής δεν οφείλεται σε υποβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο</p>



	ποιοτικός έλεγχος θα πρέπει να διενεργείται από ανεξάρτητο αξιολογητή						
<b>1.6 Μονάδα μέτρησης για τον δείκτη για τα παραδοτέα</b>	<p style="text-align: center;">Ημέρες % Θετική εκτίμηση της αξιολόγησης</p>						
<b>1.7 Ενδιάμεσα παραδοτέα (αν υπάρχουν) που ενεργοποιούν την επιστροφή ποσών από την Επιτροπή με χρονοδιάγραμμα των επιστροφών</b>	<b>Ενδιάμεσα παραδοτέα</b>				<b>Ημερομηνία</b>	<b>Ποσά (EUR)</b>	
	Ετήσιες εκταμιεύσεις βάσει των αποτελεσμάτων των ετήσιων εκθέσεων επιδόσεων και του πλέγματος τιμών <sup>18</sup>				Συνεχώς, έως τις 31/12/2023	Έως XXX	
	<b>Ενδιάμεσα παραδοτέα/σημεία ενεργοποίησης</b>	Θεσμικά όργανα					
		Ενδιάμεσος φορέας (IB) A	ΕΦ Β	ΕΦ Γ	<i>Συμπλήρωμα για υπερκάλυψη</i>		
	<b>1ο έτος</b>	Βασική τιμή αναφοράς :  Χρόνος χορήγησης – 110  Χρόνος πληρωμής – 80	Βασική τιμή αναφοράς:  Χρόνος χορήγησης – 160  Χρόνος πληρωμής – 90	Βασική τιμή αναφοράς:  Χρόνος χορήγησης – 190  Χρόνος πληρωμής – 110	<i>Εφάπαξ ποσό (χρήση για προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού)</i>		
	Χρόνος χορήγησης (μείωση κατά 30 % από την αρχική τιμή) ή εντός στόχου - 95 % εντός 90 ημερών	Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	<i>XX EUR</i>		Έως XXX (ποσό που αντιστοιχεί στο Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού 3 ΕΦ + το συμπλήρωμα για υπερκάλυψη)
	Χρόνος πληρωμής (μείωση κατά 20 % από την αρχική τιμή) ή εντός στόχου - 95 % εντός 60 ημερών	Ζ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Ζ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Ζ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	<i>XX EUR</i>		Έως XXX (ποσό που αντιστοιχεί στο Ζ% του ετήσιου προϋπολογισμού 3 ΕΦ + το συμπλήρωμα για υπερκάλυψη)
Ποιοτικός έλεγχος –	θετικά	θετικά	θετικά	άνευ			

<sup>18</sup> Το πλέγμα τιμών περιλαμβάνει όλα τα θεσμικά όργανα, τις βασικές τιμές αναφοράς των δεικτών τους, τις κομβικές πληρωμές για τα επιτεύγματα και τις πληρωμές παροχής κινήτρων για την υπερκάλυψη του κάθε δείκτη.

	Θετικά αποτελέσματα αξιολόγησης				αντικειμένο υ		
<b>2ο και 3ο έτος</b>							
	Εντός στόχου - 95 % εντός 90 ημερών	Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	άνευ αντικειμένου		Έως XXX (ποσό που αντιστοιχεί στο Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού 3 ΕΦ)
	Εντός στόχου - 95 % εντός 60 ημερών	Z% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Z% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	Z% του ετήσιου προϋπολογισμού του ΕΦ	άνευ αντικειμένου		Έως XXX (ποσό που αντιστοιχεί στο Υ% του ετήσιου προϋπολογισμού 3 ΕΦ)
	Ποιοτικός έλεγχος – θετικά αποτελέσματα αξιολόγησης	θετικά	θετικά	θετικά	άνευ αντικειμένου		
<b>1.8 Συνολικό ποσό (συμπεριλαμβανομένης της ενωσιακής και της εθνικής χρηματοδότησης)</b>	XXXXXX EUR						
<b>1.9 Μέθοδος προσαρμογής/-ών</b>	Η μέθοδος υπολογισμού λαμβάνει υπόψη τους διάφορους τομείς, τη φύση των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων και τον κύκλο ζωής του προγράμματος. (Η μέθοδος θα μπορούσε να περιλαμβάνει διατάξεις για τον τρόπο αντιμετώπισης της χρηματοδότησης που δεν χρησιμοποιήθηκε λόγω μη επίτευξης αποτελεσμάτων.)						
<b>1.10 Επαλήθευση της επίτευξης του αποτελέσματος ή της εκπλήρωσης του όρου (και, κατά περίπτωση, των ενδιάμεσων παραδοτέων)</b> - να περιγραφεί ποιο/-α έγγραφο/-α θα χρησιμοποιηθεί/ούν για την επαλήθευση της επίτευξης του αποτελέσματος ή της εκπλήρωσης του όρου - να περιγραφεί τι θα ελέγχεται κατά	<p>Τα πληροφοριακά συστήματα παρακολούθησης των θεσμικών ιδρυμάτων (δηλαδή τα αρχεία καταγραφής χρόνου των προθεσμιών πρόσκλησης υποβολής προσφορών και των υπογραφών επιχορηγήσεων καθώς και τα αρχεία καταγραφής για την υποβολή των αιτήσεων πληρωμής και των πληρωμών που πραγματοποιήθηκαν) θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εξακριβωθεί εάν εκπληρώνονται οι όροι και επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα. Τυχόν αλλαγές θα αναφέρονται και θα αξιολογούνται στις ετήσιες εκθέσεις εφαρμογής.</p> <p>Η έκθεση του ανεξάρτητου αξιολογητή θα υποβληθεί μαζί με την ετήσια έκθεση εφαρμογής.</p> <p><i>Παροχή περαιτέρω λεπτομερειών, καλύπτοντας όλα τα σημεία στα αριστερά.</i></p>						

<p>τις διαχειριστικές επαληθεύσεις (συμπεριλαμβανομένων των επιτόπιων) και από ποιον.</p> <p>- να περιγραφεί ποιες ρυθμίσεις εφαρμόζονται για τη συλλογή και αποθήκευση των δεδομένων/εγγράφων</p>	
<p><b>1.11 Ρυθμίσεις για τη διασφάλιση της διαδρομής ελέγχου</b></p> <p><b>Προσδιορίστε τον/τους φορέα/-είς που είναι υπεύθυνος/-οι για τις ρυθμίσεις αυτές</b></p>	<p>Η διαχειριστική αρχή/ο ενδιαμέσος φορέας είναι αρμόδια/-ος για την τήρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- εγγράφων που αποδεικνύουν τα αρχεία καταγραφής χρόνου των προθεσμιών πρόσκλησης υποβολής προσφορών και των υπογραφών επιχορηγήσεων καθώς και των αρχείων καταγραφής για την υποβολή των αιτήσεων πληρωμής και των πληρωμών που πραγματοποιήθηκαν. Ετήσιες εκθέσεις εφαρμογής και εκθέσεις από ανεξάρτητο αξιολογητή.</li> <li>- εγγράφων που αποδεικνύουν την εκ των προτέρων συμφωνία της Επιτροπής σχετικά με τους όρους που πρέπει να εκπληρωθούν ή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και τα αντίστοιχα ποσά (έγκριση ή τροποποίηση προγράμματος)·</li> <li>- εγγράφων που αποδεικνύουν την εκπλήρωση των όρων ή την επίτευξη των αποτελεσμάτων σε κάθε στάδιο, εάν η πραγματοποίηση γίνεται σταδιακά, καθώς και πριν από την δήλωση των τελικών δαπανών στην Επιτροπή.</li> </ul>