

# ▶ A KÉPESSÉGEK BŐVÍTÉSE

## A STRUKTURÁLIS ÉS A BEFEKTETÉSI ALAPOK TELJES KIHASZNÁLÁSÁHOZ SZÜKSÉGES KÉPESSÉGEK KIALAKÍTÁSA

**Az Európai Unió strukturális és befektetési alapjai felhasználásának és hasznosításának egyik korlátját a tagállamok nemzeti és regionális hatóságainak szervezeti képességei jelentik. Az Európai Unió újabbban törekszik arra, hogy úgy bővítse a tagállamokban a képességeket, a kapacitásokat és a működési eszközöket, hogy többet lehessen befektetni a strukturális és befektetési alapokból, valamint javuljon a finanszírozás minősége.**

„Láthatatlan” akadályai is vannak a strukturális és befektetési alapokban elérhető jelentős források hasznosításának: hiányoznak a szükséges képességek és eszközök a nemzeti és a regionális közigazgatás szintjén. Számos, az alapok gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos probléma széles körben elismerten a tagállami és a regionális hatóságok irányítási képességének hiányából ered. A szervezettség, a hozzáértés és az elkötelezettség magas foka szükséges ahhoz, hogy jelentős pénzügyi forrásokat fektessenek be az európai régiókban. Ahhoz, hogy magasabb szintű legyen a strukturális és a befektetési alapok felhasználása, a megvalósítás során pedig alacsony szinten maradjanak a hibák, egy jól célzott erőfeszítéssel ki kell építeni a megfelelő képességeket.

### Nagyfokú eltérések a teljesítményben

Európa-szerte nagyfokú eltérés észlelhető a strukturális és a befektetési alapok teljesítményében a felvételi képesség, a hatékonyság és az eredményesség terén. A gyakorlatban a teljesítményt a befektetések teljes életciklusának körülményeit figyelembe véve kell értékelni, kezdve a programok általános igazgatásától egészen a programok kialakításáig, a megvalósításig, az értékelésig/monitorozásig, valamint a pénzügyi irányításig és ellenőrzésig bezárólag. A megvalósulás életszakaszában tett minden lépés sikere három, egymással kölcsönösen összefüggésben lévő tényezőtől függ, nevezetesen a szervezeti struktúrától, az emberi erőforrásoktól és a rendszerektől/eszközöktől.

### Testreszabott megoldások

A beruházási folyamatok útja a nemzeti és regionális közigazgatási szerveken keresztül vezet, és nincs olyan egységes

képlet, amely leírná ennek a folyamatnak a működését. A megközelítésnek ezért egyedinek, arányosnak, megfelelőnek és hatékonynak kell lennie. Nagyon sok jó példa létezik arra, hogy az irányítási struktúrák megerősítése, jó emberi erőforrás-stratégiák alkalmazása és hatékony eszközök kifejlesztése hogyan járul hozzá jelentősen a támogatások kezeléséhez. A Bizottság jelenleg is egy átfogó „leltárt” készít, hogy meghatározza az akadályozó tényezőket, illetve behatárolja azt, hogy ezek hol jelentkeznek a leggyakrabban. Ez segít majd országról országra feltérképezni, hogy hol találhatók és hogyan oldhatók meg a leggyakoribb problémák.

Johannes Hahn, az EU regionális politikáért felelős biztosa a következőket mondta: „Ahhoz, hogy hatékony lehessen a kohéziós politika, az intézményeknek megfelelő kapacitással kell rendelkezniük az uniós források megtervezésére és felhasználására, ezáltal ez a gazdasági élénkülés és növekedés kulcsa. A kohéziós politika nem vezet el a benne rejlő maximális lehetőségekhez a megfelelő forrásmenedzsment-szerkezet nélkül, amely a stabilitáson és folyamatosságon nyugszik, és a legtehetségesebb emberek működtetik a legmegfelelőbb eszközökkel és rendszerekkel. A megfelelő adminisztrációs kapacitások nélkül a felhasználási ráták alacsonyak, a hibaarányok magasak, és a beruházások általános hatásai kisebbek a kelleténél. A jelenlegi pénzügyi nehézségek idején senki sem fogadhatja el, hogy a közfinanszírozást ne a lehető leghatékonyabban használják fel arra, hogy lehetőséget nyújtson Európának és polgárainak a növekedéshez való visszatérésre, a foglalkoztatás bővítésére és a lehető legmagasabb életszínvonal újbóli elérésére.”

Az említett „leltározás” alapján elkezdődhet egy operatívabb jellegű munka a problémák kezelésére szolgáló eszközök és megoldások kifejlesztése érdekében.

### Problematikus területek

A strukturális és befektetési alapok irányításához szükséges adminisztratív kapacitás számos kulcstényezőtől függ:

- ▶ a helyi „felépítményi szerkezet” (koordinációs mechanizmusok, költségvetési döntéshozatal stb.);
- ▶ emberi erőforrások (létszám és kompetenciaszint); és
- ▶ eljárások és eszközök.

A fenti három aspektus minden elemének megfelelően kell működnie az alapok hatékony megvalósításához.



## Struktúra

Figyelemmel kell lenni arra, hogy az adminisztrációs szervezet alapvető felépítése megfeleljen az operatív programok számának. Egyértelműen el kell osztani a hatásköröket és a feladatokat kulcsfontosságú intézmények között. Más témákat is át kell gondolni, mint például a delegálás szintje, a monitoringbizottságok hatékonysága, az érdekeltekkel/nem kormányzati szervezetekkel való partnerség és így tovább.

## Emberi erőforrások

A siker egyik legfontosabb tényezője a tapasztalt, képzett és motivált munkaerő megfelelő időben történő rendelkezésre állása. A folyamat megköveteli a pontos munkaköri leírásokat, a feladatkörök és a felelősség pontos meghatározását, valamint a szükséges létszám- és képzettségi szintek pontos becslését. Az adminisztrációs rendszeren belüli feltételeknek kedvezőnek kell lenniük ahhoz, hogy ilyen szakembereket toborozzanak, és meg is tartsák őket. Az emberierőforrás-menedzsment terén a lehető legkisebb politikai beavatkozásnak kell érvényesülnie.

## Rendszerek és eszközök

Megfelelő mértékben kell rendelkezésre állniuk a munkát segítő eszközöknek ahhoz, hogy a rendszer működtetésének hatékonysága növekedjen. Ez olyan területeket foglal magában, mint például a módszerek dokumentálása, iránymutatások, kézikönyvek, rendszerek, eljárások, formanyomtatványok stb. Az ilyen rendszerek és eszközök segítik az egyes emberek fejében meglévő ismeretek átalakítását explicit tudássá, ez pedig azután megosztható a szervezetek között. Törekedni kell a szervezetek sérülékenységének minimalizálására – például egy kulcsember távozásának esetére –, csökkentve ezzel a működési zavarok kockázatát, és növelve az általános hatékonyságot.

## Horizontális eszközök

Sok tagállam tapasztalja ugyanazokat a problémákat, így fontos, hogy közös, „horizontális” eszközök álljanak mindenkinek a rendelkezésére. Ezek az eszközök olyan közös nehézségekre fókuszálhatnak, mint a közbeszerzés-menedzsment, a korrupció, a projektfejlesztési kapacitás az alacsonyabb szintű közigazgatás területén stb. Lehetnek közöttük országspecifikus eszközök is, amelyekkel a tagállamok saját szükségleteiket kezelhetik.

## A követendő példa „lemásolása”

Az egyik számításba jövő elképzelés az „ikerképzés” rendszere, vagyis egy olyan rendszeré, amelynek révén a tagállamok hozzáférhetnek olyan más országok gyakorló szakembereinek tudásához, ahol a rendszerek és/vagy eszközök fejlettebbek vagy jobban kidolgozottak. A Bizottság koncepciója a pozitív üzenetek megosztásán alapul, és a tagállamok számára lehetővé teszi, hogy a kialakult bevált gyakorlatot a jelenleginél nagyobb mértékben osszák meg egymással, és erre bátorítja is őket. Ebben a folyamatban a Bizottság katalizátor szerepét igyekszik betölteni – azáltal, hogy összegyűjti a bevált gyakorlat elemeit, és mások számára könnyen elérhetővé teszi őket. A végső cél a források magasabb szintű felhasználásának elérése és a hibák hányadának csökkentése. Ennek egyik kulcstényezője az adminisztráció szintjén fennálló szűk keresztmetszetek kiiktatása.

## Kompetencia-központ

Ezen célkitűzés elérésének segítésére a Bizottság egy speciális egységet állított fel: az „Adminisztratív kapacitás kompetencia-központját”. Ennek munkaprogramja két rövid távú célkitűzést tartalmaz:

- ▶ leltár felvétele, amely összeállítja az országok helyzetdossziéit, és felszínre hozza a közös problémákat; és
- ▶ iránymutatás nyújtása a nemzeti közigazgatási rendszerek számára a 2014 és 2020 közötti adminisztratív kapacitásra és a technikai segítség használatára vonatkozó egyeztetésekhez.

Ez hosszú távú célkitűzéseket foglal magában az eszközrendszer fejlesztésére, az egyes tagállamok és régiók testreszabott támogatására, valamint a „rendszer szintű megoldások” megosztására, amelyek minden tagország és régió számára rendelkezésre fognak állni.

A 2013. évi Open Days során egy műhelyfoglalkozás ezeket a témákat fogja tárgyalni „Az uniós forrás-menedzsment titkai- avagy a közigazgatási kapacitás, mint az európai strukturális és befektetési alapok célravezető és hatékony alkalmazásának egyik kulcsösszetevője” című téma keretében.