



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΚΡΙΣ)
ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 2014-2020.
Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ
ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 2014-2020**

της

ΔΟΥΡΟΥΜΑ ΕΥΜΟΡΦΙΑ του
ΚΟΜΝΗΝΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιο Τσιότρα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη Δημόσια Διοίκηση

Δεκέμβριος 2020

Αφιερώσεις

Στα παιδιά μου Δέσποινα και Χριστόφορο, φως της ζωής μου .

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν σημαντικά στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας:

Και πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας, Καθηγητή κο.Γεώργιο Τσιότρα για την πολύτιμη καθοδήγηση του, και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, την Καθηγήτρια κα.Αικατερίνη Γκοτζαμάνη και τον Καθηγητή κο.Κωνσταντίνο Ταραμπάνη, που δέχτηκαν να είναι μέλη της επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) στη Δημόσια Διοίκηση για τις γνώσεις τους και τη θερμή τους να τις μεταδώσουν.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ, όμως το οφείλω στην πολυαγαπημένη μου οικογένεια και την μητέρα μου Κατερίνα που με την καθημερινή τους υποστήριξη, συμπαράσταση και υπομονή, συνέβαλαν ως κινητήριοι δύναμη στην τόνωση της αυτοπεποίθησης και του ηθικού, ώστε να πετύχω το στόχο μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους συναδέλφους μου για την αμέριστη συμπαράστασή και βοήθεια που απλόχερα μου προσέφεραν.

Περίληψη

Στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2014-2020 οι δείκτες του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) έχουν υποστεί σημαντική αναθεώρηση στα πλαίσια απόδοσης της Πολιτικής Συνοχής. Το καινοτόμο σύστημα παρακολούθησης συνδυάζει τη θεωρία παρακολούθησης και αξιολόγησης με την εμπειρία της εκ των προτέρων αξιολόγησης. Παράλληλα οι στρατηγικές καινοτομίας της Έξυπνης Εξειδίκευσης αποτέλεσαν το νέο πλαίσιο για την οργάνωση και υποστήριξη της καινοτομίας.

Η παρούσα διπλωματική μελετά τα χαρακτηριστικά των δεικτών του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) Κεντρικής Μακεδονίας και συγχρόνως εξετάζει τις αντιλήψεις των στελεχών της Διαχειριστικής Αρχής Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας για τη χάραξη, παρακολούθηση και υλοποίηση της τρέχουσας Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής.

Το αναθεωρημένο λογικό μοντέλο της Λογικής παρέμβασης και το νέο σύστημα δεικτών του ΕΠ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (Π.Κ.Μ) επέφεραν σημαντικές προκλήσεις στην εφαρμογή των προγραμμάτων που υποστηρίζονται από το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ. Οι κύριες προκλήσεις που έπρεπε να επιλυθούν ήταν: οι διαφορετικές ερμηνείες στους δείκτες, οι δυσκολίες στην ενημέρωση, η ενεργή εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, τα προβλήματα στον προσδιορισμό των δεικτών αποτελεσμάτων και εκροών καθώς και η έμμεση σύνδεση τους με τις παρεμβάσεις των ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι οι διεργασίες παρακολούθησης δεν θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες μόνο στον έλεγχο, αλλά θα πρέπει να παρέχουν τεκμηριωμένες πληροφορίες για αποτελεσματικές αποφάσεις. Επιπρόσθετα η παρακολούθηση του Ε.Π δημιουργεί σταδιακά τη βάση πληροφοριών για την αξιολόγηση, ώστε με τις κατάλληλες διεργασίες η Διαχειριστική Αρχή της Π.Κ.Μ να προωθήσει την ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην εφαρμογή της Πολιτικής Συνοχής.

Πίνακας περιεχομένων

Αφιερώσεις.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Πίνακας περιεχομένων.....	v
Κατάλογος Εικόνων, Πινάκων και Διαγραμμάτων.....	ix
Α. Κατάλογος εικόνων.....	ix
Β. Κατάλογος πινάκων.....	ix
Γ. Κατάλογος διαγραμμάτων.....	x
Παραρτήματα.....	xii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1. Το κίνητρο και οι στόχοι της διπλωματικής.....	1
1.2 Η δομή της διπλωματικής.....	2
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	4
2.1 Παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας.....	4
2.2 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	6
2.2.1 Η εκ των προτέρων αξιολόγηση.....	6
2.2.2 Η έννοια της παρακολούθησης και της αξιολόγησης.....	7
2.2.2.1 Η παρακολούθηση αποσαφηνίζει τη Λογική της παρέμβασης.....	9
2.2.2.2 Η παρακολούθηση ως μέσο επικοινωνίας.....	9
2.2.3 Η Θεωρία της ομάδας Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholders Theory).....	10

2.2.3.1 Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό ενός έργου και ο αντίκτυπος της στην αποτελεσματικότητά του.	12
2.2.3.2 Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην υλοποίηση ενός έργου και ο αντίκτυπος της στην αποτελεσματικότητά του.	13
2.2.3.3 Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην παρακολούθηση και αξιολόγηση ενός έργου και ο αντίκτυπος της στην αποτελεσματικότητά του...	14
2.3 Ευρωπαϊκή Πολιτική Συνοχής 2014-2020	14
2.4 Η Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευση (RIS3).....	18
2.4.1 Οικονομία της γνώσης και Έξυπνη Εξειδίκευση	18
2.4.2 Επιχειρηματική Ανακάλυψη	19
2.4.3 Ο ρόλος της Έξυπνης Εξειδίκευσης στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής	20
2.4.4 Ο Σχεδιασμός των Στρατηγικών Έρευνας και Καινοτομίας.....	22
2.4.5 Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.	27
2.5 Λογική της Παρέμβασης στα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ.....	28
2.5.1 Διαχρονική εξέλιξη Λογικής Παρέμβασης στα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ.	28
2.5.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο της Λογικής Παρέμβασης στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020.	29
2.5.3 Ενσωμάτωση της Λογικής παρέμβασης στα Επιχειρησιακά Προγράμματα .	33
2.5.4 Η Λογική της Παρέμβασης από το στρατηγικό σχεδιασμό έως την παρακολούθηση.	36
2.6 Σύστημα παρακολούθησης δεικτών επιχειρησιακών προγραμμάτων Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020.	39

2.6.1	Εννοιολογικό πλαίσιο του συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης δεικτών	39
2.6.2	Κύρια στοιχεία του συστήματος παρακολούθησης δεικτών στο ΕΣΠΑ 2014-2020.....	41
2.6.3	Σύστημα παρακολούθησης και συλλογή δεδομένων δεικτών	42
2.7	Δείκτες Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014-2020	43
2.7.1	Εννοιολογικό Πλαίσιο δεικτών	43
2.7.2	Επιχειρησιακοί και Πρόσθετοι Δείκτες.....	45
2.7.3	Δείκτες παρακολούθησης των Ε.Π. με βάση το Διαρθρωτικό Ταμείο	46
2.7.3.1	Για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ).....	46
2.7.3.2	Για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ).....	46
2.7.3.3	Για την Τεχνική Βοήθεια.....	48
2.7.4	Δείκτες παρακολούθησης του Πλαισίου Επιδόσεων των ΕΠ.....	48
2.8	Διαδικασία ομογενοποίησης δεικτών	49
2.9	Ποιότητα, πληρότητας και στατιστική επικύρωσης των δεδομένων δεικτών.....	50
2.10	Τήρηση διαδικασιών παρακολούθησης των δεικτών και αποτίμηση της προόδου του Ε.Π.....	52
2.10.1	Παρακολούθηση δεικτών Επιχειρησιακού Προγράμματος στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020	52
2.10.2	Η Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020	53
2.10.3	Αποτίμηση της προόδου των δεικτών απόδοσης (KPIs) των ΕΠ.....	56
2.10.3.1	Ετήσιες Εκθέσεις Υλοποίησης	56

2.10.3.2 Εκθέσεις Προόδου ΕΣΠΑ 2014-2020	57
2.11 Δημοσίευση και δημόσια διάθεση των σωρευτικών δεδομένων δεικτών.....	58
2.12 Στρατηγική «Ευρώπη 2020»	59
2.12.1 Στόχοι της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020»	59
2.12.2 Η Στρατηγική και το Όραμα του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2020 για την Κεντρική Μακεδονία.	60
2.12.2.1 Η δομή, το περιεχόμενο, οι στόχοι και οι δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2020 για την Κεντρική Μακεδονία.....	62
2.12.2.1.1 Θεματικοί Στόχοι για την επίτευξη των στόχων της Ευρώπης 2020.	62
2.12.2.1.2 Άξονες του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2020 για την Κεντρική Μακεδονία.....	66
Κεφάλαιο 3:Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας.....	77
3.1 Ερευνητικοί στόχοι.....	77
3.2 Μέθοδοι Έρευνας	77
3.3 Ερευνητική προσέγγιση και πηγές δεδομένων	80
3.3.1 Ερευνητική προσέγγιση	80
3.3.2 Δομή ερωτηματολογίου	81
3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	82
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και ερμηνεία εμπειρικής έρευνας.	84
4.1 Ανάλυση πορείας υλοποίησης του ΕΠ της ΠΚΜ ανά Άξονα Προτεραιότητας.	84
4.2 Ανάλυση και ερμηνεία ευρημάτων ερωτηματολογίου.....	98
Κεφάλαιο 5 :Συμπεράσματα- συστάσεις.....	131

5.1 Το μέλλον της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής	131
Βιβλιογραφία	140
Παραρτήματα	151

Κατάλογος Εικόνων, Πινάκων και Διαγραμμάτων

A. Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Παρακολούθηση και αξιολόγηση.	5
Εικόνα 2 :Κύκλος Πολιτικής Συνοχής.	17
Εικόνα 3:Περιγραφή της Λογικής του Πλαισίου. Εκροές, αποτελέσματα και επιπτώσεις στο σχεδιασμό, παρακολούθηση και αξιολόγηση.	33
Εικόνα 4 : Ενσωμάτωση της λογικής της παρέμβασης.....	34
Εικόνα 5: Δενδρόγραμμα αποτύπωσης της Λογικής Παρέμβασης.	38
Εικόνα 6: Πλαίσιο Παρακολούθησης των Δεικτών.	53

B. Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Κατανομή της χρηματοδότησης ανά Άξονα Προτεραιότητας.	65
Πίνακας 2: Η προγραμματισμένη χρηματοδότηση από την ΕΕ ανά Ταμείο	85
Πίνακας 3: ΕΣΠΑ 2014-2020: Οικονομικά στοιχεία: Υλοποίηση (Συνολικό κόστος ΕΤΠΑ / ΕΚΤ) ΠΚΜ ανά έτος	87
Πίνακας 4: Υλοποίηση ανά Ταμείο ΕΤΠΑ / ΕΚΤ, (Συνολικό κόστος) ποσοστό % του Προγραμματισμού, Εντάξεων, Πληρωμών. Πηγή :Ιδία επεξεργασία.	90
Πίνακα 5: Συνολικές πληρωμές έως το τέλος κάθε έτους στην ΠΚΜ ανά Ταμείο ΕΤΠΑ/ΕΚΤ, (εκατομμύρια ευρώ).....	91

Γ. Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1:Κατανομή της χρηματοδότησης ανά Άξονα Προτεραιότητας.	64
Διάγραμμα 2:Η προγραμματισμένη χρηματοδότηση από την ΕΕ ανά Ταμείο.	86
Διάγραμμα 3: ΕΣΠΑ 2014-2020: Οικονομικά στοιχεία: Υλοποίηση (Συνολικό κόστος ΕΤΠΑ / ΕΚΤ) ΠΚΜ ανά έτος.	88
Διάγραμμα 4: Υλοποίηση ανά Ταμείο ΕΤΠΑ / ΕΚΤ, (Συνολικό κόστος) ποσοστό % του Προγραμματισμού, Εντάξεων, Πληρωμών.	89
Διάγραμμα 5: ΕΣΠΑ 2014-2020: Συνολικές πληρωμές έως το τέλος κάθε έτους στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονία ανά Ταμείο.	92
Διάγραμμα 6: Υλοποίηση ανά άξονα προτεραιότητας Εξειδίκευση, Συμβάσεις, Πληρωμές.	96
Διάγραμμα 7:Υλοποίηση ανά Ταμείο .Εξειδίκευση, Προσκλήσεις, Συμβάσεις, Πληρωμές.	97
Διάγραμμα 8:Φύλο των ερωτηθέντων στελεχών	99
Διάγραμμα 9: Ηλικιακή κατανομή στελεχών ΕΥΔ (σε έτη)	99
Διάγραμμα 10:Έτη εργασίας στον φορέα	99
Διάγραμμα 11: Αριθμός ερωτηθέντων ανά φορέα εργασίας	100
Διάγραμμα 12: Θέση εργασίας στελεχών	100
Διάγραμμα 13:Εργασιακή εμπειρία συνολικά (σε έτη)	101
Διάγραμμα 14: Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα	101
Διάγραμμα 15:Επίπεδο εκπαίδευσης στελεχών	102
Διάγραμμα 16:Επίτευξη στόχων του Ε.Π της Π.Κ.Μ σε σχέση με τους επιδιωκόμενους.	103
Διάγραμμα 17: Βαθμός απόδοσης του ΕΠ σε σχέση με το κόστος των δράσεων.	104

Διάγραμμα 18: Επίπεδο ικανοποίησης από την άσκηση της RIS3.	105
Διάγραμμα 19: Επίπεδο δυσκολίας που παρουσιάστηκε σε καθένα από τα έξι βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού της RIS3.	106
Διάγραμμα 20: Βαθμός βελτίωσης που επέφερε η εφαρμογή της RIS3 σε διάφορους τομείς.	109
Διάγραμμα 21: Προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται με τον προσδιορισμό προτεραιοτήτων κατά την άσκηση της RIS3.	111
Διάγραμμα 22: Προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται με την παρακολούθηση-έλεγχο κατά την άσκηση της RIS3.	112
Διάγραμμα 23: Προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση κατά την άσκηση της RIS3.	113
Διάγραμμα 24: Επίπεδο ικανοποίησης σε δεδομένα και πληροφορίες για τους υφιστάμενους δείκτες και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία.	114
Διάγραμμα 25: Τα κανάλια διάδοσης των αποτελεσμάτων παρακολούθησης –ελέγχου.	116
Διάγραμμα 26: Πηγές δεδομένων για τη συλλογή πληροφοριών στους δείκτες αποτελεσμάτων στις διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π.	118
Διάγραμμα 27: Η σημαντικότητα της διεργασίας παρακολούθησης –ελέγχου του ΕΠ	119
Διάγραμμα 28: Εμπόδια στην επεξεργασία πληροφοριών-δεδομένων κατά τη διάρκεια της διεργασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης.	122
Διάγραμμα 29: Συμβολή ενδιαφερόμενων μερών στα στάδια της RIS3 για την ΠΚΜ.	123
Διάγραμμα 30: Επιρροή και ενεργή συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία	126
Διάγραμμα 31: Προβλήματα από την συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στην εφαρμογή του ΕΠ της ΠΚΜ.	127

Διάγραμμα 32: Ο ρόλος και η συμβολή των ενδιαφερομένων στις διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π. της ΠΚΜ. 130

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Πίνακας υλοποίησης προόδου ΕΠ ανά δράσης..... 152

Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο..... 153

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1. Το κίνητρο και οι στόχοι της διπλωματικής

Έχοντας περάσει έξι χρόνια από την εφαρμογή της Πολιτικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) και ως βασικό στοιχείο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής στην προγραμματική περίοδο 2014-2020, κρίνεται χρήσιμο να μελετήσουμε πως αντιλαμβάνονται τα στελέχη της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) τις διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου. Οι διεργασίες παρακολούθησης επίτευξης των στόχων απαιτείται να μην εστιάζουν πάνω σε μια λογική προσανατολισμένη στον έλεγχο. Εντούτοις τα στελέχη της ΠΚΜ απαιτείται να ενσωματώσουν τις διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου σε λειτουργίες, όπως την παραγωγή των απαιτούμενων πληροφοριών για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων καθώς και την ενημέρωση και συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στον κύκλο Πολιτικής Συνοχής.

Σημαντικό είναι τα στελέχη της Διαχειριστικής Αρχής της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας να υιοθετούν τη Λογική παρέμβασης, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη στις διεργασίες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ), ώστε να ερμηνεύουν από κοινού τα τελικά αποτελέσματα προκειμένου να αναθεωρηθεί η εκάστοτε στρατηγική όταν προκύπτουν προβλήματα εφαρμογής στην πράξη. Οπότε χρειάζεται καλύτερη κατανόηση των διαφορετικών ρόλων που διαδραματίζονται στα διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης. Η ΕΕ έχει ευνοήσει την ανάπτυξη σύγχρονων μορφών διακυβέρνησης αναζητώντας την ενεργή εμπλοκή νέων εμπλεκόμενων από διαφορετικά επίπεδα εξουσίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση - Μια Λευκή Βίβλος, 2001). Στην προκειμένη περίπτωση, ευνοείται το μοντέλο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης (Hooghe & Marks, 2001) καθώς αίρεται το μονοπώλιο ισχύος των δημόσιων αρχών σε πολιτικές διαδικασίες και προωθείται η διάχυση αρμοδιοτήτων σε περισσότερα επίπεδα εξουσίας.

Αναλύοντας τα σημαντικότερα προβλήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στις διεργασίες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος θα μπορούν να προταθούν απτές λύσεις βελτίωσης όσο αφορά την εφαρμογή της Πολιτικής Συνοχής για την επόμενη προγραμματική περίοδο στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2021-2027.

Στην παρούσα έρευνα συλλέχθηκαν πρωτογενείς πληροφορίες από τα στελέχη των φορέων που συμμετέχουν στις διαδικασίες Παρακολούθησης, Ελέγχου & Αξιολόγησης των Παρεμβάσεων του ΕΣΠΑ στην ΠΚΜ. Στη συνέχεια, αναλύθηκαν οι εκτιμήσεις των στελεχών για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των παρεμβάσεων της Στρατηγικής " Έξυπνης Εξειδίκευσης" (RIS3). Συγκεκριμένα, η έρευνα έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου εφαρμόζοντας τους δείκτες απόδοσης (KPIs). Επιπρόσθετα να μελετήσει τον ρόλο που διαδραμάτισε η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στην υλοποίηση του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας. Ο βασικός στόχος της έρευνας είναι διττός:

- i. ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των τομέων που άπτονται σημαντικών βελτιώσεων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Ειδικότερα τον εντοπισμό των κρίσιμων προβλημάτων και σημαντικών προκλήσεων στις διεργασίες παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΠΚΜ.
- ii. να αντλήσει καλές πρακτικές και προτάσεις βελτίωσης όσο αφορά την εμπλοκή και τη συνεισφορά των εμπλεκόμενων μερών στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής μετά το 2020.

1.2 Η δομή της διπλωματικής

Τα αποτελέσματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας οργανώνονται σε δύο τμήματα. Στο πρώτο τμήμα επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και ειδικότερα στην ανάλυση της ροής υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Ενώ στο δεύτερο τμήμα αξιολογείται συνολικά η εμπειρία που αποκτήθηκε από την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, επισημαίνοντας ταυτόχρονα τις κύριες προκλήσεις που σχετίζονται με την άσκηση της Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3). Αρχικά, συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν δεδομένα για το πώς τα στελέχη της ΠΚΜ αντιλαμβάνονται τα συστατικά στοιχεία της RIS3 και τις λειτουργίες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΠΚΜ. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι απόψεις των ερωτηθέντων για :

- i. Τη διακυβέρνηση και τη εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών.
- ii. Τον καθορισμό των προτεραιοτήτων και των δεικτών απόδοσης (Kpis).

iii. Την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΠΚΜ.

Η έρευνα θα αναδείξει ότι τα στελέχη της ΠΚΜ θεωρούν γενικά τις δραστηριότητες παρακολούθησης ένα σημαντικό κανάλι μετάδοσης πληροφοριών μεταξύ των δημόσιων φορέων και των ενδιαφερομένων μερών. Επιπρόσθετα οι διεργασίες παρακολούθησης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερόμενων. Συγκεκριμένα, με αυτό τον τρόπο αναπτύσσουμε μια μακροπρόθεσμη αμοιβαία δέσμευση απαραίτητη για την εφαρμογή και αναθεώρηση της στρατηγικής. Αυτό το γεγονός συμβαδίζει με τις βασικές αρχές της Έξυπνης Εξειδίκευσης.

Η διπλωματική εργασία οργανώνεται παρουσιάζοντας αρχικά το θεωρητικό πλαίσιο της διαδικασίας παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης, ώστε κατανοώντας τις παραπάνω βασικές αρχές να μπορέσουμε να συγκρίνουμε τα ευρήματα της έρευνας με τα στοιχεία του θεωρητικού πλαισίου. Η διπλωματική είναι δομημένη ως εξής: το Κεφάλαιο 2 εξετάζει τη σχετική βιβλιογραφία και το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Συγκεκριμένα εμβαθύνοντας στη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών όσο αφορά το σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση ενός έργου, καθώς και τον αντίκτυπο που έχει η συμμετοχή τους στην αποτελεσματικότητά ενός έργου. Στην συνέχεια αναλύεται η σχετική θεωρία του πλαισίου της Ευρωπαϊκής Πολιτική Συνοχής 2014-2020 και της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευση (RIS3), παρέχοντας το πλαίσιο της Λογικής Παρέμβασης της RIS3. Επιπρόσθετα στο Κεφαλαίου 2 παρουσιάζεται η επισκόπηση του συστήματος παρακολούθησης δεικτών των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020, το οποίο καταρτίστηκε στοχεύοντας την ολοκληρωμένη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των Κανονισμών των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ) σε σχέση με τους δείκτες των προγραμμάτων 2014-2020. Στο τέλος του Κεφαλαίου 2 παρουσιάζεται αρχικά η ευρωπαϊκή αναπτυξιακή στρατηγική «Ευρώπη 2020» και στη συνέχεια η δομή και οι Θεματικοί Στόχοι του ΕΠ της ΠΚΜ. Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάζει τη μεθοδολογία, την ερευνητική προσέγγιση και τη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Το Κεφάλαιο 4 την ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας. Τελειώνοντας το Κεφάλαιο 5, με βάση την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και τις επιπτώσεις της εφαρμοζόμενης πολιτικής προτείνονται συστάσεις για το μέλλον της Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1 Παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας

Η έρευνα εντάσσεται σε ένα θεωρητικό πλαίσιο, όπως απεικονίζεται σχηματικά στην Εικόνα 1, όπου η διαδικασία της παρακολούθησης, του ελέγχου και κατά συνέπεια της αξιολόγησης είναι μια περιοδική δραστηριότητα προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση. Αναλυτικότερα, οι δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) παρακολουθούνται συνεχώς, καθώς οι πληροφορίες και τα δεδομένα μιας πράξης συλλέγονται σε διαφορετικά στάδια. Κάθε σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των ορόσημων και των μηχανισμών παρακολούθησης, προκειμένου να ενημερώνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και να προσαρμόζονται ανάλογα τα σχέδια δράσης. Συνεπώς οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να συμφωνήσουν για το τι θα παρακολουθείται, πότε, πώς και από ποιον. Αναλυτικότερα η δομή του σχήματος έχει ως εξής :

Σχεδιασμός (planning):

- Θέσπιση « Έξυπνων στόχων »: Η θέσπιση τεκμηριωμένων στόχων παρέχει το μέσο για τη μετατροπή της πολιτικής σε δράση.
- Εκ των προτέρων αξιολόγηση (ex-ante evaluation): Η αξιολόγηση των επιπτώσεων και των στόχων πριν από την εφαρμογή του Ε.Π.

Παρακολούθηση (monitoring):

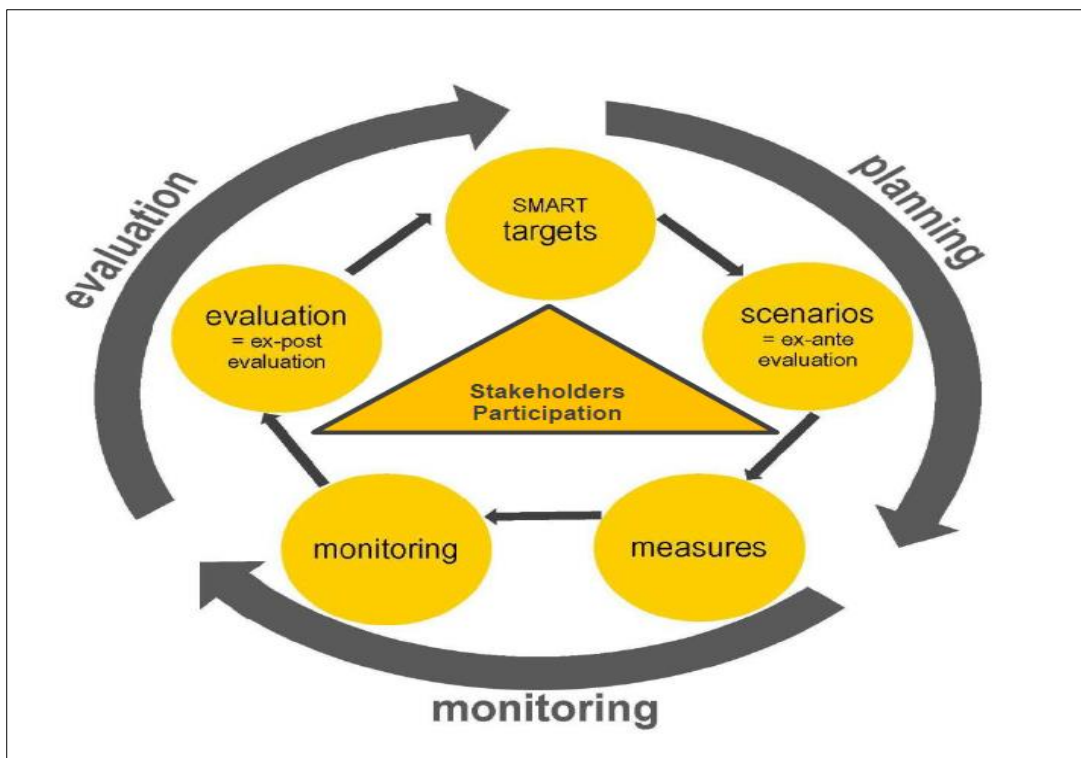
Η συλλογή δεδομένων καθώς και οι αναλύσεις τους πριν, κατά τη διάρκεια την διενέργεια των μετρήσεων και μετά από την ολοκλήρωση των μετρήσεων.

Αξιολόγηση (evaluation):

Σκοπός της εκ των υστέρων αξιολόγησης (ex-post evaluation) είναι να δημιουργήσει μια ακριβή εικόνα κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Ε.Π, προκειμένου οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής να εξάγουν συμπεράσματα. Η αξιολόγηση εξετάζει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Διαρθρωτικών Ταμείων και των επιπτώσεών τους στην οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή, αλλά και τη συνεισφορά τους στις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.

Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders participation):

Η συνεισφορά και η αποτελεσματική εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών κατά την παρακολούθηση και την αξιολόγηση είναι απαραίτητη για την υλοποίηση του Ε.Π. Όταν το σχέδιο δράσεων έχει αναπτυχθεί διεξοδικά και μετά από δημόσιες διαβουλεύσεις με όλα τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη, ενδεχομένως να υπάρξει μια ομαλή πορεία στην εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Ωστόσο, συνήθως χρειάζονται προσαρμογές, άλλοτε μικρές και άλλοτε μεγαλύτερες, είτε γιατί οι συνθήκες έχουν αλλάξει από τότε που ξεκίνησε η διαδικασία σχεδιασμού -προγραμματισμού ή ακόμη δεν έχει αξιολογηθεί σωστά η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών. Ως εκ τούτου, για να διατηρήσει ένα έργο τον προσανατολισμό του προς τις πραγματικές ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, κρίνεται απαραίτητο να αξιολογούνται τακτικά οι αποφάσεις των υπευθύνων χάραξης πολιτικής για να αναθεωρείται το σχέδιο δράσεων βάσει των νέων γνώσεων και των δεδομένων που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου.



Εικόνα 1: Παρακολούθηση και αξιολόγηση. Πηγή : SUMP monitoring and evaluation Source-City of Dresden.Επεξεργασία : Ιδία επεξεργασία

2.2 Εννοιολογικό πλαίσιο

2.2.1 Η εκ των προτέρων αξιολόγηση

Η εκ των προτέρων αξιολόγηση αφορά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός προγράμματος πολιτικής. Πραγματοποιείται πριν την εφαρμογή της πράξης και περιλαμβάνει:

- τα προβλήματα εφαρμογής και συγκεκριμένα τα κενά που έχουν εντοπιστεί και διαγνωστεί ,
- την προτεινόμενη στρατηγική προκειμένου οι στόχοι να σχετίζονται με τις εθνικές και περιφερειακές ανάγκες,
- την προτεινόμενη προσέγγιση ώστε να είναι οργανωμένη και συνεπής με τις κοινοτικές πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές,
- τα αναμενόμενα αποτελέσματα και επιπτώσεις, ώστε να είναι εφικτά και σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους.

Με την συγκεκριμένη διαδικασία ο σχεδιασμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος θα μπορεί να βελτιωθεί, ώστε να επιτευχθούν οι τελικοί στόχοι του με τον οικονομικότερο αλλά και αποδοτικότερο τρόπο. Επιπλέον, η εκ των προτέρων αξιολόγηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τις επακόλουθες δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης, καθώς διασφαλίζεται ότι όλες οι απαραίτητες πληροφορίες είναι διαθέσιμες.

Τον Οκτώβριο του 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε τις νομοθετικές προτάσεις για την προγραμματική περίοδο 2014-2020. Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές, εστιάζοντας στα υποχρεωτικά στοιχεία που θα πρέπει να εξεταστούν σε όλες τις εκ των προτέρων αξιολογήσεις. Η εκ των προτέρων αξιολόγηση αποσκοπεί στο να διασφαλιστεί ότι ο σχεδιασμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι εφικτός και τεκμηριωμένος, και συγχρόνως ότι οι προτεινόμενες προτεραιότητες, οι στόχοι, τα μέτρα και οι κατανομές των πόρων είναι οι κατάλληλες επιλογές, προκειμένου να ανταποκριθούν στον προ- εκτιμώμενο προγραμματισμό. Ταυτόχρονα θα πρέπει να λειτουργεί ως έλεγχος ώστε να διαπιστωθεί εάν :

- ✓ η εκτίμηση των αναγκών είναι περιεκτική και ισορροπημένη,
- ✓ οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και
- ✓ εάν η στρατηγική, οι δραστηριότητες και η κατανομή πόρων που προτείνονται στον προγραμματισμό είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί για να είναι οι στόχοι επιτυχημένοι.

2.2.2 Η έννοια της παρακολούθησης και της αξιολόγησης.

Ο όρος παρακολούθηση περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών. Συγκεκριμένα, αυτές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και για την εφαρμογή των μέτρων της Πολιτικής Συνοχής. Στην παρούσα διπλωματική, αρχικά θα διερευνηθεί τι είναι ουσιαστικά η παρακολούθηση, ποια είναι η λογική της, οι στόχοι και οι επιπτώσεις της στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος, δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στην στρατηγική της Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3). Η παρακολούθηση εφαρμόζει την προγραμματισμένη Λογική της Παρέμβασης εν αντιθέσει η αξιολόγηση βασίζεται στα δεδομένα της παρακολούθησης.

Η αξιολόγηση παρέχει την εκ των υστέρων επικύρωση της Λογικής Παρέμβασης, αξιολογώντας εάν οι πολιτικές, τα προγράμματα και τα έργα είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2007) θεώρησε ότι αρκετά συχνά πολλές αξιολογήσεις παρακωλύθηκαν και κατέληξαν σε μη έγκυρα συμπεράσματα εξαιτίας της ανεπαρκούς λειτουργίας των συστημάτων παρακολούθησης. Η παρακολούθηση δεν υποκαθιστά την αξιολόγηση αντιθέτως την συμπληρώνει. Οι διεργασίες της παρακολούθησης και της αξιολόγησης είναι σημαντικές και ταυτόχρονα καθοριστικές, αφού μεγιστοποιούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και προωθούν τον μετασχηματισμό των εθνικών και περιφερειακών οικονομιών. Συγκεκριμένα τρεις είναι οι βασικοί στόχοι ενός συστήματος παρακολούθησης:

(i) η μάθηση που σχετίζεται με το μετασχηματισμό των διαδικασιών ως αποτέλεσμα της ενημέρωσης για τις αντίστοιχες δράσεις των εφαρμοζόμενων πολιτικών (Floc'hlay, B., & Plottu, 1998).

(ii) η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και η οικοδόμηση της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των πολιτών (Gianelle, C., Kleibrink, & A, 2015).

(iii) η εξασφάλιση της λογοδοσίας για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής (Hanberger & A., 2011 ; J. R. Wilson & Edurne Magro). Συνήθως η λογοδοσία ως νομική υποχρέωση, αποτελεί τον πυρήνα της παρακολούθησης αλλά και της αξιολόγησης.

Συνοψίζοντας το σύστημα παρακολούθησης εκτελεί τρεις βασικές λειτουργίες:

- ✓ τη συλλογή πληροφοριών και τη διάθεσή τους στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων,

- ✓ την αποσαφήνιση του στρατηγικού στόχου στο ευρύ κοινό-πολίτες,
- ✓ την υποστήριξη της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών.

Σημειώνεται ότι σημαντικοί υποστηρικτές του συστήματος παρακολούθησης υπήρξαν οι (Barca, Fabrizio; Philip McCann; Andrés Rodríguez-Pose, 2012).

Πρωτίστως, η παρακολούθηση είναι μια συστηματοποιημένη διαδικασία συλλογής πληροφοριών. Ο κυριότερος σκοπός της παρακολούθησης είναι να κατανοήσουμε τα επιτεύγματα των πολιτικών παρεμβάσεων. Με την παρακολούθηση συλλέγουμε δείκτες απόδοσης (KPIs) σχετικούς με την εφαρμογή της πολιτικής (δείκτες εκροών), καθώς και τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις μεταβλητές των αποτελεσμάτων (δείκτες αποτελεσμάτων). Συγκρίνοντας τη στρατηγική RIS3 με τα Επιχειρησιακά Προγράμματα μία από τις κύριες διαφορές στην παρακολούθηση, είναι η εστίαση στις προτεραιότητες της RIS3. Η παρακολούθηση της στρατηγικής RIS3 μελετά την εφαρμογή της και τις εξελίξεις που επιφέρει στους τομείς προτεραιότητας. Η πλήρης γνώση και η μεγιστοποίηση του ελέγχου αντικαθίστανται από την εξασφάλιση της συνεχούς μάθησης. Επιπλέον, η παρακολούθηση αποτελεί την προϋπόθεση για την διεξαγωγή οποιασδήποτε ουσιαστικής αξιολόγησης.

Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός συστήματος παρακολούθησης παράλληλα με το σχέδιο αξιολόγησης ώστε να συλλέγονται οι απαραίτητες, ακριβείς μετρήσεις για την αξιολόγηση. Προκειμένου, το σύστημα παρακολούθησης να είναι επαρκές, θα πρέπει να παρέχει τα απαραίτητα δεδομένα για να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις του ΕΠ. Οπότε ο όρος " Σύστημα Παρακολούθησης "ή" μηχανισμός παρακολούθησης" θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε οι παραγόμενες αποφάσεις να υποστηρίζουν τη συνεχή και ευέλικτη χάραξη της Πολιτικής Συνοχής. (Leeuw, 2008). Συνεπώς είναι απαραίτητο για να γνωρίζουμε τον αντίκτυπο των αποφάσεων και των εφαρμοζόμενων πολιτικών. Επιπλέον το σύστημα παρακολούθησης ενημερώνει εγκαίρως τα στελέχη της Διαχειριστικής Αρχής όταν δεν πραγματοποιούνται οι αναμενόμενες αλλαγές προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Επομένως η παρακολούθηση αποτελεί τη βάση για την περιοδική βελτίωση ή αναθεώρηση των προτεραιοτήτων. Η λέξη monitor με τη λατινική της έννοια εμπεριέχει την εποπτεία, την υπενθύμιση και την προειδοποίηση. Οπότε το σύστημα παρακολούθησης μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, προκειμένου να μας ενημερώνει όταν ακολουθείται

λανθασμένη πορεία. Έτσι θα λαμβάνονται εγκαίρως τα απαραίτητα μέτρα, ώστε να κατευθύνουν τις διεργασίες προς τους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους.

Συνήθως οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος, αφού θεωρούν ότι τα συμπεράσματα μιας αξιολόγησης διδάσκουν τους αξιολογητές, προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες για τα μελλοντικά προγράμματα.

2.2.2.1 Η παρακολούθηση αποσαφηνίζει τη Λογική της Παρέμβασης.

Η εφαρμογή της στρατηγικής RIS3 στο σύστημα παρακολούθησης αποσαφηνίζει τα βασικά στοιχεία της Λογική της Παρέμβασης. Όταν καθορίζεται η λειτουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης, τότε περιγράφεται αποτελεσματικά η σημασία των προτεραιοτήτων, των μέτρων πολιτικής καθώς και η σχέσης τους με τους στρατηγικούς στόχους. Συνεπώς τα συστήματα παρακολούθησης συμβάλλουν στην εφαρμογή της RIS3 και αποτελούν σημαντικό εργαλείο διαχείρισης για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Επιπλέον κατανοώντας τη λογική των παρεμβάσεων, τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι πολίτες εμπλέκονται εποικοδομητικά στη βελτίωση της στρατηγικής.

Όμως ακόμη και το πιο εξελιγμένο σύστημα παρακολούθησης από μόνο του δεν προσδιορίζει πλήρως και με ακρίβεια τον αντίκτυπο των παρεμβάσεων της εφαρμοζόμενης πολιτικής στους δείκτες αποτελεσμάτων. Προκειμένου να προσδιοριστεί η συμβολή των μέτρων πολιτικής στα αποτελέσματα και να αξιολογηθούν οι επιπτώσεις τους, απαιτείται να μελετηθεί η επιρροή των εξωτερικών παραγόντων ή των κοινωνικοοικονομικών δυνάμεων.

2.2.2.2 Η παρακολούθηση ως μέσο επικοινωνίας

Η κοινοποίηση των πληροφοριών σχετικές με την εφαρμογή ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος, χαρακτηρίζει ένα σύστημα παρακολούθησης διαφανές με επακόλουθο να ενισχύεται η αξιοπιστία του. Η διαδικασία της παρακολούθησης συμβάλλει στην οικοδόμηση και στη διατήρηση του διαλόγου, συνεισφέροντας στην επίτευξη της συναίνεσης μεταξύ των εμπλεκόμενων ενδιαφερόμενων μερών.

Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν στις δραστηριότητες παρακολούθησης, τότε έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με την πρόοδο του Επιχειρησιακού

Προγράμματος. Με αυτόν τον τρόπο μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, μπορεί να αναπτυχθεί αλλά και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη, το αίσθημα της «ιδιοκτησίας» και η δέσμευση.

2.2.3 Η Θεωρία της ομάδας Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholders Theory).

Ένας κλασικός ορισμός των ενδιαφερομένων μερών που δόθηκε από τον Freeman είναι ότι *«είναι οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης»*. Άλλος ένας ορισμός που έχει δοθεί για τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ότι *«είναι μία ομάδα, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς τη συνεχή συμμετοχή της στην επιχείρηση, ως δρώσα οικονομική μονάδα»* (Moir, 2001). Συγκεκριμένα η ομάδα αυτή, συμπεριλαμβάνει τους μετόχους και τους επενδυτές, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους προμηθευτές, καθώς και με ό,τι ορίζεται ως δημόσια ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, τις κυβερνήσεις και τις κοινότητες που παρέχουν τις υποδομές, των οποίων οι νόμοι και οι κανονισμοί πρέπει να τηρούνται (Lantos, 2001).

Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας στα έργα ενός οργανισμού. Ιδιαίτερα στα αναπτυξιακά έργα, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι καθοριστική για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας τους. Ένα σημαντικό ερώτημα που έχει απασχολήσει την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, είναι σε ποιες ομάδες οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους. Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο ενός αναπτυξιακού έργου, ο αριθμός των ενδιαφερομένων είναι γενικά μεγάλος, και ο βαθμός επιρροής τους ποικίλει σημαντικά. Οι (Mitchell, Bradley R. Agle, & Donna J. Wood, 1997) αναγνώρισαν τη δύναμη, τη νομιμότητα και τον επείγοντα χαρακτήρα ως τα βασικά χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων μερών. Σύμφωνα με τους (Agle, Ronald K. Mitchell, & Jeffrey A. Sonnenfeld, 1999) όπως παρατίθεται από τον (Moir, 2001) διατύπωσαν ότι τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά είναι σημαντικά.

Η επιτυχία ενός έργου συνεπάγεται την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου, την εκπλήρωση των προδιαγραφών, την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων μερών και ταυτόχρονα την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Σημειώνεται ότι, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μπορεί να τροποποιείται σε επίπεδο και μορφή κατά τη διάρκεια υλοποίησης ενός έργου.

Εάν από την έναρξη ενός έργου μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών εξασφαλίζεται η συνεργασία, η διαπραγμάτευση και η διαβούλευση, τότε οι εμπλεκόμενοι θα μπορούν

να ευθυγραμμίζονται με τη σκοπιμότητα, τις απαιτήσεις, τον τελικό στόχο του έργου καθώς και με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι η διαδικασία, στην οποία οι πολίτες και η ευρύτερη κοινότητα συνεργάζονται για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης στην υλοποίηση ενός έργου. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών, μελέτησαν τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών ως δυνητικό παράγοντα στην επιτυχία ενός έργου (Freeman R. E., 2010; Boonstra, 2006; C.Achterkamp & Janita F.J.Vos, 2008). Η κεντρική ιδέα στις περισσότερες έρευνες προσανατολίζεται στην κατανόηση και στη διασαφήνιση της συμβολής των ενδιαφερομένων μερών στην απόδοση ενός έργου.

Συμπερασματικά η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών, κατά συνέπεια και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των χρηστών είναι το κλειδί της επιτυχίας ενός έργου. Στην πραγματικότητα, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι σημαντική λόγω της διασύνδεσής τους με τις διεργασίες ενός έργου (Bryson, Kathryn S. Quick, Carissa Schively Slotterback, & Barbara C. Crosby, 2013). Σε οποιοδήποτε έργο είτε είναι οικονομικό, κοινωνικό, εκπαιδευτικό ή και περιβαλλοντικό απαιτείται η ενεργή δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών (Freeman M. A., 1992). Επομένως, απαιτείται η συμμετοχική προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών στα έργα, αφού αυτή προωθεί την ανάπτυξη, τον οικονομικό μετασχηματισμό, και ταυτόχρονα βοηθάει να εντοπίζονται εγκαίρως και στην συνέχεια να επιλύονται τα προβλήματα που επηρεάζουν την υλοποίηση των έργων (Boonstra, 2006; Achterkamp and Vos, 2008).

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός έργου επιτυγχάνεται όταν διατηρείται εντός του προγραμματισμένου προϋπολογισμού, του χρονοδιαγράμματος και του πεδίου εφαρμογής, ενώ παράλληλα ικανοποιούνται τα απαιτούμενα τεχνικά πρότυπα ποιότητας, η λειτουργικότητα, η ασφάλεια και η προστασία του περιβάλλοντος (Flanagan & George Norman, 2003). Η ποιότητα ενός έργου αποτελεί το κυριότερο κριτήριο αξιολόγησης από τους πολίτες. Προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα, η συνέπεια και η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, θα πρέπει από το σχεδιασμό του έργου να αναφέρονται σαφώς και ρητά οι προδιαγραφές στα έγγραφα της σύμβασης. Η αποτελεσματικότητα ενός έργου, συχνά εκτιμάται μέσω του κόστους, της ποιότητας, της ικανοποίησης των χρηστών, της επίτευξης του συνολικού στόχου του έργου καθώς αυτοί οι παράγοντες θεωρούνται ως αποτελεσματικοί δείκτες απόδοσης ενός έργου (Pinto & Slevin, 1987 ;Cleland & Lewis R, 2006).

2.2.3.1 Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό ενός έργου και ο αντίκτυπος της στην αποτελεσματικότητά του.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός έργου είναι οι ομάδες, τα άτομα ή οι οργανισμοί που συμμετέχουν ενεργά στο έργο ή έχουν συμφέροντα από την εκτέλεση του, την ολοκλήρωση και τα τελικά αποτελέσματα του έργου. Επιπλέον τα ενδιαφερόμενα μέρη δύναται να ασκήσουν την επιρροή τους σε στόχους και σε αποτελέσματα, εφόσον έχουν ενδιαφέρον ή και λαμβάνουν μερίδιο από τα αποτελέσματα του έργου. Ειδικότερα ως ενδιαφέρον θα μπορούσε να είναι το συμφέρον, το δικαίωμα ή η ιδιοκτησία. Τα δικαιώματα μπορεί να είναι η νόμιμη ή ηθική ιδιοκτησία (Carol, 2004).

Κατά την έναρξη των διαδικασιών σχεδιασμού καθορίζονται η σκοπιμότητα και η φύση του έργου. Εάν το στάδιο του σχεδιασμού και του προγραμματισμού δεν εκτελεστεί σωστά, τότε η επιτυχία του έργου πιθανότατα να τεθεί σε κίνδυνο. Βασικά απαιτείται να έχει προηγηθεί, η κατανόηση της φύσης του έργου και να έχει διασφαλιστεί ότι όλες οι απαραίτητες απαιτήσεις και τεχνικές προδιαγραφές ενσωματώνονται στο έργο. Σύμφωνα με τον (Albert, 2004) τυχόν ανεπάρκειες ή προβλήματα θα πρέπει να εντοπίζονται και να αναφέρονται στο σχεδιασμό, ώστε να πραγματοποιηθεί εγκαίρως το απαραίτητο σχέδιο επίλυση τους. Κατά τη φάση σχεδιασμού ενός έργου, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών περιλαμβάνει τον καθορισμό των απαιτήσεων και των στόχων του έργου, τον προσδιορισμό και την κατανομή των απαιτούμενων πόρων καθώς και τον καθορισμό του χρονοδιαγράμματος. Βασικό πλεονέκτημα της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών κατά το στάδιο του σχεδιασμού, είναι ότι επιτρέπει στους υπεύθυνους των έργων να βελτιώσουν τη διαδικασία υλοποίησης του έργου επομένως και το τελικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, σύμφωνα με τους (Nobeoka & Michael A. Cusumano, 1995) οι οποίοι πραγματοποίησαν σχετική μελέτη στην Ιαπωνία, στοχεύοντας να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών στις διαδικασίες σχεδιασμού και του αντίκτυπο της στην αποδοτικότητα ενός έργου. Συγκεκριμένα διαπίστωσαν ότι η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών στη φάση του προγραμματισμού επηρεάζει τους στόχους του έργου, την κατανομή πόρων, τον καθορισμό εργασιών οπότε και την αποδοτικότητα του έργου.

Συμπεραίνουμε ότι, η προσέγγιση της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών στο στάδιο του σχεδιασμού οδηγεί σε επιτυχημένα και βιώσιμα έργα. Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν στην ανάλυση, στο σχεδιασμό, στην παρακολούθηση και έλεγχο των

παραγόντων του έργου τότε επηρεάζουν θετικά τους στόχους και την αποτελεσματικότητα του.

2.2.3.2 Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην υλοποίηση ενός έργου και ο αντίκτυπος της στην αποτελεσματικότητά του.

Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην υλοποίηση των έργων είναι μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες στη διαχείριση των έργων. Επιπρόσθετα σύμφωνα με τον (Duncan, 1996) ανέφερε ότι η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην υλοποίηση ενός έργου είναι απαραίτητη για να επιτευχθούν οι στόχοι του, καθώς μετατρέπει τους στόχους σε άρτιες και ρεαλιστικές δραστηριότητες. Πιθανή πολυπλοκότητα της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών κατά την υλοποίηση ενός έργου, σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του καθώς ενδέχεται να επηρεάζεται από τη μεγάλη χρονική διάρκεια υλοποίησης του έργου, τις τεράστιες απαιτούμενες επενδύσεις και τυχόν απρόβλεπτους παράγοντες (Chan, 2004). Σημειώνεται ότι ποικίλουν οι κίνδυνοι και τα προβλήματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην υλοποίηση του έργου. Πιθανόν να σχετίζονται με το επιχειρηματικό περιβάλλον, τις υπουργικές αποφάσεις, την πολιτική επιρροή, τη σκοπιμότητα, τις προμήθειες και την κοινωνική αποδοχή (Floriciel & Roger Miller, 2001).

Σύμφωνα με τους (Pheng & Peh Ke-Wei, 1996), η αποδοτικότητα ενός έργου ανάπτυξης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στάση των διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών. Εάν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του έργου κατά τη διάρκεια υλοποίησης, δεν δεσμευτούν να εκτελέσουν επαρκώς τις αντίστοιχες εργασίες, τότε επηρεάζεται αρνητικά η συνολική απόδοση του έργου. Επιπλέον οι (Liang, Tao Yu, & Li Guo, 2017) ανέφεραν ότι η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, κατά τα στάδια υλοποίησης ενός έργου, είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχία του ιδίως για σύνθετα έργα. Επομένως θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο μέγιστο δυνατό βαθμό, οι απόψεις και τα συμφέροντα τους. Για παράδειγμα, η υλοποίηση έργων στον κατασκευαστικό τομέα ενώ βελτιώνει τις συνθήκες διαβίωσης των ανθρώπων, όμως ενέχουν να έχουν και σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις σε ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως η ρύπανση του περιβάλλοντος (Olander & Anne Landin, 2005).

2.2.3.3 Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην παρακολούθηση και αξιολόγηση ενός έργου και ο αντίκτυπος της στην αποτελεσματικότητά του.

Η παρακολούθηση ενός έργου είναι η διαδικασία αυστηρού ελέγχου και αξιολόγησης, κατά την οποία συγκρίνεται ο αρχικός προγραμματισμός του έργου με τα πραγματικά αποτελέσματα, προκειμένου να προσδιοριστεί όχι μόνο η πρόοδος που έχει επιτευχθεί αλλά και η αποτελεσματικότητα του έργου (Rose, 2002). Η διαδικασία προσδιορισμού της υφιστάμενης κατάστασης ενός έργου ονομάζεται αξιολόγηση του έργου και είναι απαραίτητη για να διαπιστωθεί εάν το έργο εκτελείται σωστά ή όχι. Σύμφωνα με τον (Coulter, 2012) η παρακολούθηση ενός έργου έχει τεράστιο αντίκτυπο στην ποιότητα του έργου. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη, η ύπαρξη ενός συστήματος παρακολούθησης-ελέγχου προκειμένου να παρέχεται μια δομημένη και συνεχή ενημέρωση για την αποδοτικότητα του έργου. Το έργο θα πρέπει να αξιολογείται πριν και μετά την υλοποίησή του. Συγκεκριμένα ο (Fayol, 1949) αναφέρει ότι *«στον έλεγχο και ειδικότερα στην εποπτεία εξετάζεται εάν όλα βαίνουν σύμφωνα με τους προκαθορισμένους κανόνες και τις προφορικές εντολές»*. Ο βασικός σκοπός είναι να καθιερωθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και στην παρακολούθηση ενός έργου. Η συγκεκριμένη προσέγγιση θα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη και βιωσιμότητα των αποφάσεων, ώστε τελικά να επιτυγχάνονται οι στόχοι του έργου. Σύμφωνα με τους (Flanagan, Roger; George Norman, 1993), οι συμμετέχοντες στη φάση παρακολούθησης επηρεάζουν την απόδοση του αναπτυξιακού έργου, καθώς η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας. Αναφέρθηκε επίσης από τον (Coulter 2012) ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακολούθηση και στην επίβλεψη των έργων. Συγκεκριμένα διαπίστωσε ότι, στο στάδιο παρακολούθησης η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών επηρεάζει θετικά την απόδοση των έργων. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι στη φάση της παρακολούθησης αλλά και της υποβολής των εκθέσεων αξιολόγησης, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών συμβάλλει στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων. Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη ενημερώνονται τακτικά και επαρκώς τότε θα μπορούν να συμβάλλουν εποικοδομητικά στην παρακολούθηση των έργων και κατά συνέπεια στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του έργου.

2.3 Ευρωπαϊκή Πολιτική Συνοχής 2014-2020

Η έννοια της Πολιτικής Συνοχής για την ανάπτυξη (Policy Coherence for Development - PCD), αναφέρεται στη συνέργεια και στην αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών

τομέων πολιτικής που σχετίζονται με την ανάπτυξη. Αρχικά θεσμοθετήθηκε στη Συνθήκη του Μάαστριχτ το 1993 και ενισχύθηκε με τη Συνθήκη της Λισαβόνας το 2009. Η Πολιτική Συνοχής είναι από τα βασικά εργαλεία υλοποίησης των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Αποτελεί τη βασική πολιτική επενδύσεων στην οικονομία αλλά και κεντρικός πυλώνας του τριγώνου οικονομικών πολιτικών της ΕΕ που απαρτίζουν η δημοσιονομική εξυγίανση, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και η επένδυση στην ανάπτυξη. Η Πολιτική Συνοχής στηρίζει την Ευρωπαϊκή αλληλεγγύη, αφού το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης της Πολιτικής Συνοχής συγκεντρώνεται στις λιγότερο ανεπτυγμένες Ευρωπαϊκές χώρες και περιφέρειες, προκειμένου να μπορέσουν να φτάσουν στο επίπεδο των ανεπτυγμένων χωρών, ώστε να μειωθούν οι οικονομικές, κοινωνικές και εδαφικές διαφορές οι οποίες υφίστανται στην ΕΕ.

Μέσω της Πολιτικής Συνοχής υλοποιούνται εκατοντάδες χιλιάδες έργα ανά την Ευρώπη και χρηματοδοτούνται από τα τρία βασικά ταμεία :

- Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) με το οποίο στοχεύει να δυναμώσει την περιφερειακή οικονομική και κοινωνική συνοχή. Το ΕΤΠΑ επενδύει σε τομείς που ενισχύουν την ανάπτυξη ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας. Επίσης το ΕΤΠΑ χρηματοδοτεί έργα διασυνοριακής συνεργασίας.
- Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), επενδύοντας σε ανθρώπους, και στοχεύοντας στη βελτίωση των ευκαιριών για απασχόληση και εκπαίδευση. Το ΕΚΤ επίσης βοηθάει μη-προνομιούχα άτομα που διατρέχουν τον κίνδυνο του κοινωνικού αποκλεισμού λόγω οικονομικής ανέχειας.
- Το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ), επενδύοντας στην πράσινη και βιώσιμη ανάπτυξη και βελτιώνοντας τη συνδεσιμότητα στα Κράτη Μέλη που έχουν ΑΕΠ κάτω από το 90% του μέσου όρου της ΕΕ-27.

Ο ΟΟΣΑ¹ προκειμένου να προωθήσει την ανάπτυξη της Πολιτικής Συνοχής, έχει αναπτύξει το πλαίσιο (PCD) για την αξιολόγηση της προόδου των Κρατών μελών. Το

¹ Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης των ανεπτυγμένων χωρών.

θεσμικό πλαίσιο (PCD) λειτουργεί ως ένας τριφασικός κύκλος (PCD Building-blocks), όπου κάθε φάση υποστηρίζεται από ένα «δομικό στοιχείο» (OECD, Building Blocks for Policy Coherence for Development, 2009). Συγκεκριμένα οι τρεις φάσεις όπως απεικονίζονται στην Εικόνα 2 (OECD, Policy Coherence for Development-Lessons learned, 2008) είναι οι εξής:

1. Καθορισμός και ιεράρχηση στόχων.

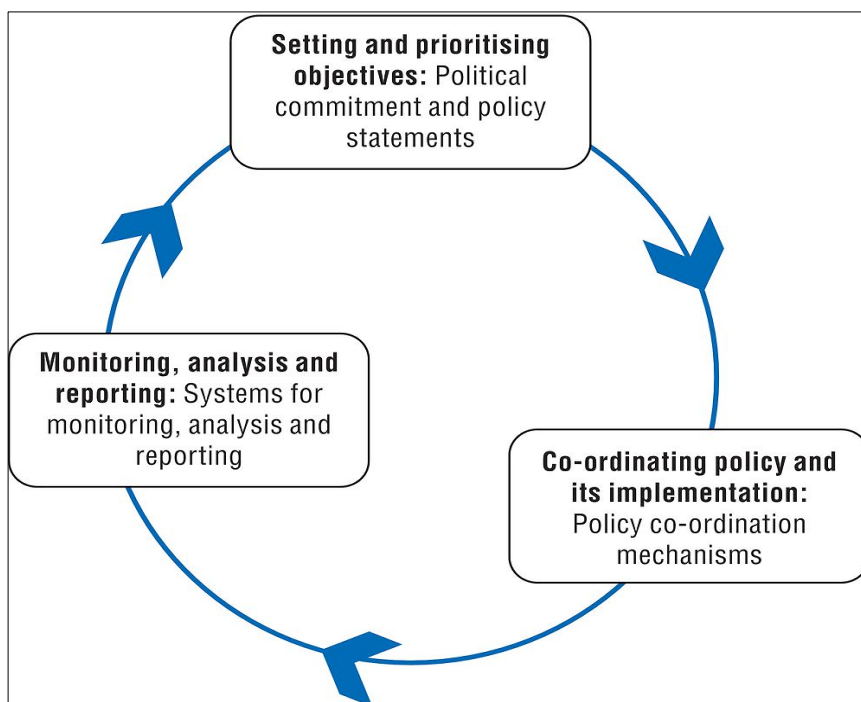
Η πρώτη φάση του κύκλου περιλαμβάνει τον καθορισμό των πολιτικών στόχων καθώς και ποιος στόχος έχει προτεραιότητα, στην περίπτωση που υπάρχουν ασυμβατότητες μεταξύ των πολιτικών δράσεων. Το πρώτο δομικό στοιχείο είναι η πολιτική δέσμευση στα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας. Συγκεκριμένα, η πολιτική δέσμευση υποστηρίζεται από πολιτικές δράσεις μετατρέποντας τη δέσμευση σε δράση. Επίσης η δέσμευση περιλαμβάνει τη συνεργασία με την κοινωνία των πολιτών και την ευαισθητοποίηση τους προκειμένου να υπάρξει ευρύτερη υποστήριξη.

2. Συντονισμός των πολιτικών δράσεων και η εφαρμογή τους.

Περιλαμβάνει τον τρόπο που θα καθοριστούν οι πολιτικές δράσεις, τον τρόπο που θα εφαρμοστούν αλλά και θα μπορούν να τροποποιηθούν ώστε να μεγιστοποιήσουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι μηχανισμοί συντονισμού επιλύουν τις πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των πολιτικών δράσεων.

3. Συστήματα παρακολούθησης, ανάλυσης και αξιολόγησης των επιπτώσεων της Πολιτικής Συνοχής.

Η τρίτη φάση αφορά τα συστήματα παρακολούθησης, ανάλυσης και αναφοράς. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει την παρακολούθηση, τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων σχετικών με τον αντίκτυπο των πολιτικών δράσεων, την ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται και την υποβολή εκθέσεων στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το ευρύτερο κοινό. Σε αυτήν τη φάση παρέχεται η απαραίτητη τεκμηρίωση για λογοδοσία και για ενημέρωση της πολιτικής ηγεσίας.



Εικόνα 2 :Κύκλος Πολιτικής Συνοχής. Πηγή: (OECD, Framework for policy coherence for sustainable development (PCSD), 2015)

Για να είναι εφικτή η πρόοδος της Πολιτικής Συνοχής σε μια χώρα θα πρέπει να υπάρχουν και τα τρία δομικά στοιχεία. Η πρόοδος επιτυγχάνεται με ισχυρή ηγεσία σε πολιτικό επίπεδο καθώς και με ιεράρχηση και διαμόρφωση των στόχων. Δεν υπάρχει λύση που να ταιριάζει σε όλες τις πολιτικές και διοικητικές κουλτούρες. Ο σκοπός της προσέγγισης PCD είναι να διευκολύνει τις κυβερνήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη στις προσπάθειές τους να σχεδιάσουν, να προωθήσουν, να εφαρμόσουν αλλά και να αξιολογήσουν από κοινού τις υποστηρικτικές πολιτικές προκειμένου να συμβάλουν στην ανάπτυξη. Επιπλέον βασικός στόχος της είναι να διευκολύνει τον εποικοδομητικό διάλογο μεταξύ των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και των σημαντικών ενδιαφερόμενων μερών, για να ενισχυθεί η συνεργασία και να μειωθούν οι πιθανές συγκρούσεις. Προκειμένου οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και τα ενδιαφερόμενα μέρη να ενισχύσουν τους αναπτυξιακούς στόχους της Πολιτικής Συνοχής, χρησιμοποιούν την προσέγγιση της PCD ώστε να καθοδηγούνται στο σχεδιασμό των θεσμικών ρυθμίσεων και των μηχανισμών παρακολούθησης. Η αναμορφωμένη Πολιτική Συνοχής υποστηρίζει την πεποίθηση, ότι κάθε Περιφέρεια μπορεί να επιτύχει το μέγιστο αποτέλεσμα, με την προϋπόθεση η ίδια «αναγνωρίσει» τα κύρια πλεονεκτήματά της. Γεγονός που χαρακτηρίζει τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευση (RIS3). Ειδικότερα οι Περιφέρειες επικεντρώνουν τις παραγωγικές

επενδύσεις σε επιλεγμένους τομείς, μεγιστοποιώντας το δυναμικό ανάπτυξής τους. Στο πλαίσιο της νέας πολιτικής για τη συνοχή, η εκπόνηση της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, οπότε και των εξατομικευμένων σχεδίων καινοτομίας, αποτελεί μία «εκ των προτέρων προϋπόθεση» για να μπορεί ένα Κράτος μέλος ή Περιφέρεια να λάβει κοινοτική χρηματοδοτική στήριξη μέσω των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ).

2.4 Η Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3)

2.4.1 Οικονομία της γνώσης και Έξυπνη Εξειδίκευση.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει στραφεί προς την οικονομία της γνώσης, γεγονός που αναδεικνύεται στο πεδίο της αναπτυξιακής στρατηγικής «Ευρώπη 2020» έχοντας στη κεντρική θέση τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3). Η Έξυπνη Εξειδίκευση αφορά το μέλλον της Ευρώπης, γιατί η ανάπτυξη μιας οικονομίας που βασίζεται στη γνώση και την καινοτομία αποτελεί θεμελιώδη πρόκληση για την ΕΕ. Η RIS3 αποτελεί ένα στρατηγικό σχέδιο, στο οποίο ορίζονται οι κατευθύνσεις για την παραγωγή, την εισαγωγή και την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας.

Αναλυτικότερα, η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας στοχεύοντας την ενδυνάμωση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της θα μπορέσει να καταστήσει το παραγωγικό δυναμικό της, πρωταθλητή σε εθνικό, ευρωπαϊκό ή διεθνές επίπεδο. Συγκεκριμένα η RIS3 εστιάζει σε τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερο αναπτυξιακό δυναμικό, μεγάλη κρίσιμη μάζα, ισχυρό ανθρώπινο δυναμικό και μεγάλη αναπτυξιακή προοπτική. Αναμφίβολα χρειαζόμαστε την έρευνα και την καινοτομία για να μπορέσει η Περιφέρεια να οικοδομήσει ένα ελπιδοφόρο μέλλον. Όμως η Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3) δεν αφορά μόνο τις πιο προηγμένες τεχνολογικά Περιφέρειες, αντιθέτως η έννοια της RIS3 εμπεριέχει στρατηγικές για κάθε Περιφέρεια. Η κεντρική ιδέα της RIS3 είναι ότι υπάρχουν πολλά είδη παραγωγικών και επωφελών δραστηριοτήτων για τους κατοίκους της Περιφέρειας εκτός από την ανακάλυψη της γνώσης και την ανάπτυξη των Τεχνολογιών. Επομένως η Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης εκφράζει τη διαφορετικότητα στα επίπεδα καινοτομίας. Στην Έξυπνη Εξειδίκευση καταργείται ο κάθετος διαχωρισμός μεταξύ των παραγωγών της επιστημονικής γνώσης και των καταναλωτών αυτής, δηλαδή τους χρήστες της γνώσης.

2.4.2 Επιχειρηματική Ανακάλυψη

Σε σχέση με τις παλαιότερες στρατηγικές η Έξυπνη Εξειδίκευση αναδεικνύει με όρους E&A, τις δυνατότητες καινοτομίας μιας Περιφέρειας πολύ καλύτερα καθώς αποτελεί μια επιχειρηματική διαδικασία ανακάλυψης. Είναι σημαντική η διαφορά ανάμεσα στην προσέγγιση της Έξυπνης Εξειδίκευσης και στις προσεγγίσεις των παλαιότερων στρατηγικών. Οι παλαιότερες στρατηγικές προϋπόθεταν ότι οι διαδικασίες σχεδιασμού είναι το μοναδικό μέσο για να οριστούν οι προτεραιότητες της βιομηχανικής ανάπτυξης.

Η επιχειρηματική γνώση δεν περιλαμβάνει μόνο επιστημονικές και τεχνικές γνώσεις. Επιπλέον η επιχειρηματική γνώση διασυνδέει την επιστημονική και τεχνολογική γνώση, τις δυνατότητες εμπορικής ανάπτυξης, τους όρους ανταγωνισμού και ένα ολοκληρωμένο σύστημα καταχωρήσεων και υπηρεσιών, καθώς τα συγκεκριμένα απαιτούνται για να ξεκινήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αρχική διασκορπισμένη και κατακερματισμένη γνώση, ενοποιείται και δημιουργείται ένα όραμα που οδηγεί στην τελική απόφαση για την ανάληψη δράσης. Η συγκεκριμένη γνώση πρέπει να ενεργοποιηθεί αλλά και να υποστηριχθεί, καθώς αποτελεί το βασικό συστατικό της Έξυπνης Εξειδίκευσης.

Σε αυτό το πλαίσιο οι ενδιαφερόμενοι φορείς του συνεργατικού σχήματος της τετραπλής έλικας, δηλαδή οι επιχειρήσεις, τα ανώτερα εκπαιδευτικά και τεχνολογικά ιδρύματα, τα ερευνητικά ιδρύματα και τα ινστιτούτα, οι κοινωνικοί φορείς, οι ανεξάρτητοι εφευρέτες και καινοτόμοι, έχουν το πλεονέκτημα της ανακάλυψης κλάδων έντασης E&A και Καινοτομίας. Τους συγκεκριμένους κλάδους κάθε Περιφέρεια έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να τους αναπτύξει, αξιοποιώντας τις υφιστάμενες παραγωγικές δυνατότητες. Με την αξιοποίηση τους θα επιτευχθεί η ένωση της υπάρχουσας επιστημονικής και τεχνικής γνώσης με τους βιομηχανικούς πόρους και τις δυνατότητες της συγκεκριμένης Περιφέρειας.

Βασικό ερώτημα σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας είναι πώς θα βοηθήσουν τους επιχειρηματικούς φορείς να ανακαλύψουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική RIS3 μέσω μιας αποκεντρωμένης διαδικασίας. Αρχικά οι φορείς χάραξης πολιτικής θα πρέπει να συγκεντρώσουν τις αποκεντρωμένες πληροφορίες που δημιουργούνται από τις επιχειρηματικές ανακαλύψεις. Όμως θα πρέπει να μην περιορίζονται στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων αλλά να βοηθούν στην ανάπτυξη τους. Βασικός στόχος της

στρατηγικής RIS3 είναι να καθοριστούν οι κατάλληλες συνθήκες και οι πολιτικές μιας Περιφέρειας. Συγκεκριμένα αυτές που θα αυξήσουν τις πιθανότητες να δημιουργηθούν αλλά και να αναπτυχθούν οι βιομηχανικοί τομείς για τα επόμενα 20 χρόνια. Τα προγράμματα δράσης που ενισχύουν την Έξυπνη Εξειδίκευση πρέπει να χαρακτηρίζονται από μια αμφίδρομη, επαναληπτική δυναμική με τα κατάλληλα κυβερνητικά μέτρα ώστε:

- να ανακαλυφθούν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και δυνατότητες,
- να υποστηριχθούν και ενδεχομένως να δρομολογηθούν πρωτοβουλίες με συγκεκριμένες παραγωγικές και επιχειρηματικές κατευθύνσεις μέσω διάφορων χρηματοδοτικών μηχανισμών, καθώς και των υπό όρους επιχορηγήσεων,
- να παρακολουθούν και θα αξιολογούν την πρόοδο των εκάστοτε «πειραματισμών» πάντοτε σε συνεργασία με τους ενδιαφερομένους φορείς από τον ιδιωτικό τομέα και τους ανεξάρτητους οργανισμούς,
- να διαδώσουν και θα καθοδηγήσουν το σχηματισμό ενός κοινού στρατηγικού οράματος και ενός μελλοντικού σχεδίου εκμετάλλευσης των ευκαιριών όπου θα αναδεικνύεται η εξειδίκευση σε μια Περιφέρεια,
- να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν πιθανά λάθη συντονισμού, ώστε οι ανακαλύψεις να πραγματοποιούνται σε μια σταθερή βάση στοχεύοντας πάντοτε την περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη,
- να παρακολουθούν και θα επανεκτιμούν το βαθμό στον οποίο το κοινό στρατηγικό όραμα υλοποιείται καθώς και την αποτελεσματικότητα των μέτρων για την αντιμετώπιση των αποτυχιών συντονισμού, τον αντίκτυπο στην οικονομία της περιφέρειας και τη βιωσιμότητα της ανάπτυξης χωρίς τη στήριξη του δημοσίου χρήματος.

2.4.3 Ο ρόλος της Έξυπνης Εξειδίκευσης στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής.

Οι εθνικές και οι περιφερειακές στρατηγικές έρευνας και καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση αφορούν θεματολογίες οικονομικού μετασχηματισμού προσανατολισμένες και διαμορφωμένες στα εξής πέντε σημαντικά σημεία:

1. Εστιάζουν την υποστηρικτική πολιτική τους στις κομβικές επενδύσεις σε εθνικό επίπεδο, στις προτεραιότητες και ανάγκες κάθε Περιφέρειας για ανάπτυξη βασισμένη στη γνώση.
2. Βασίζονται στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και δυνατότητες.

3. Υποστηρίζουν την τεχνολογική όσο και την εφαρμοσμένη καινοτομία στοχεύοντας την τόνωση των επενδύσεων.
4. Εμπλέκουν τους ενδιαφερόμενους φορείς και ενθαρρύνουν την καινοτομία και τον πειραματισμό.
5. Συμπεριλαμβάνουν συστήματα παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Η προσέγγιση της RIS3 σχετίζεται και με τις τρεις προτεραιότητες της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», δηλαδή την έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Επιπλέον η Έξυπνη Εξειδίκευση συμβάλλει στην ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, αφού ενισχύει την εδαφική συνοχή και επιτυγχάνει τις διαρθρωτικές αλλαγές ώστε να δημιουργηθούν οικονομικές ευκαιρίες ενώ παράλληλα επενδύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στις θέσεις εργασίας και στην κοινωνική καινοτομία. Στο πλαίσιο της πολιτικής για την Ευρώπη 2020, έχει επισημανθεί από το Συμβούλιο της ΕΕ η σημαντικότητα του ρόλου της Έξυπνης Εξειδίκευσης. Η προσέγγιση της RIS3 ακολουθεί την ίδια κατεύθυνση με τους στόχους και τα εργαλεία της Πολιτικής Συνοχής της ΕΕ, συμπεριλαμβάνοντας τόσο τις πρωτοπόρες όσο και τις λιγότερο προηγμένες Περιφέρειες. Συγκεκριμένα εφαρμόζοντας μια ευρεία έννοια της καινοτομίας, που δεν θα συμπεριλαμβάνει μόνο τις επενδύσεις στον τομέα της έρευνας και σε ένα πλαίσιο που όλες οι Περιφέρειες θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία της γνώσης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα μπορούν να εντοπίσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τις δυνατότητές τους. Επιπρόσθετα, η Έξυπνη Εξειδίκευση υποστηρίζει τους βασικούς μεταρρυθμιστικούς στόχους για την Πολιτική Συνοχή της ΕΕ 2014-2020. Συγκεκριμένα:

- ✓ την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020»,
- ✓ την έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη,
- ✓ την ενίσχυση της απόδοσης των πολιτικών δράσεων δίδοντας έμφαση στα αποτελέσματα,
- ✓ την μεγιστοποίηση του αντίκτυπου της χρηματοδότησης.

Στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής, η Έξυπνη Εξειδίκευση έχει προταθεί ως μια «εκ των προτέρων προϋπόθεση». Συγκεκριμένα κάθε Κράτος-μέλος και Περιφέρεια πρέπει να έχει μια καλοσχεδιασμένη στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης, για να μπορέσει να έχει οικονομική στήριξη από την ΕΕ. Κυρίαρχο ρόλο στη διαδικασία της Έξυπνης Εξειδίκευσης καλούνται να διαδραματίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε κάθε Κράτος

μέλος και Περιφέρεια. Η γνώση και η δέσμευση των εμπλεκόμενων μερών είναι το κλειδί για τον εντοπισμό των τομέων προτεραιότητας και των επενδύσεων, προκειμένου να προσφέρουν την ανάπτυξη στις Περιφέρειες. Η ενισχυμένη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων και η ισχυρή διασύνδεση τους, θα οδηγήσουν τις Περιφέρειες προς μια στρατηγική που θα στοχεύει τη διασυνοριακή και διαπεριφερειακή συνεργασία.

Εξίσου όμως, σημαντική είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των συγκεκριμένων στρατηγικών, αφού παρέχουν τη σύνδεση μεταξύ της Έξυπνης Εξειδίκευσης και των στρατηγικών στόχων στα Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία, ενισχύοντας τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα. Άλλωστε μια από τις προϋποθέσεις της Έξυπνης Εξειδίκευσης είναι ότι, οι στρατηγικές RIS3 θα πρέπει να περιλαμβάνουν ένα σύστημα παρακολούθησης και επαναξιολόγησης. Είναι σημαντικό για την εφαρμογή της Πολιτικής Συνοχής να επιλέγουν οι κατάλληλοι δείκτες αποτελεσμάτων σε επίπεδο στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, καθώς είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι οι στόχοι, τα κίνητρα και οι θέσεις των εμπλεκόμενων φορέων είναι πλήρως ευθυγραμμισμένα. Σημειώνεται ότι η εφαρμογή της Πολιτικής Συνοχής θα πρέπει να παρακολουθείται και να αναπροσαρμόζεται όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Εξάλλου όπως αναφέρεται στην πέμπτη έκθεση για την Πολιτική Συνοχή, *«η αφετηρία σε μια προσέγγιση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα είναι ο εκ των προτέρων καθορισμός σαφών, μετρήσιμων στόχων και δεικτών αποτελεσμάτων»* (Επιτροπή, 2010).

Η Έξυπνη Εξειδίκευση συνδέει την έρευνα και την καινοτομία με την οικονομική ανάπτυξη με νέους και «έξυπνους» τρόπους, όπως την επιχειρηματική διαδικασία της ανακάλυψης και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων από τους φορείς χάραξης πολιτικής σε στενή συνεργασία με τους τοπικούς φορείς. Προκειμένου οι Περιφέρειες να είναι φιλόδοξες αλλά και ρεαλιστικές, θα πρέπει η επιχειρηματική διαδικασία να διεξάγεται με εξωστρέφεια. Όταν οι Περιφέρειες συνδέουν τα περιουσιακά στοιχεία και τις δυνατότητες τους με τις εξωτερικές πηγές γνώσης και τις αλυσίδες παραγωγής προστιθέμενης αξίας, τότε επιτυγχάνεται η εξωστρέφεια.

2.4.4 Ο Σχεδιασμός των Στρατηγικών Έρευνας και Καινοτομίας.

Η προσέγγιση της RIS3 αποτελείται από έξι στάδια, όπου τα κύρια στοιχεία ανασυντίθενται στο πλαίσιο μιας δομής λογικού σχεδιασμού. Ο Οδηγός (Commission E. , Guide to Research and Innovation: Strategies for Smart Specialisations (RIS 3), 2012) για

τις στρατηγικές έρευνας και καινοτομίας στην Έξυπνη Εξειδίκευση προσδιορίζει τα έξι βασικά βήματα για τον σχεδιασμό της στρατηγικής RIS3 ως εξής:

1. Ανάλυση του περιφερειακού πλαισίου και των δυνατοτήτων για καινοτομία.
2. Δημιουργία μίας άρτιας και περιεκτικής δομής διακυβέρνησης.
3. Δημιουργία κοινού οράματος για το μέλλον της Περιφέρειας.
4. Επιλογή περιορισμένου αριθμού προτεραιοτήτων για την περιφερειακή ανάπτυξη.
5. Δημιουργία του κατάλληλου μείγματος πολιτικών.
6. Ενσωμάτωση μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Τα παραπάνω έξι στάδια μπορούν να εφαρμοστούν διαδοχικά, με την προαναφερόμενη σειρά. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι είναι πιθανόν να παρουσιαστούν χρονικές επικαλύψεις όταν νέοι δρώντες εισέρχονται στη διαδικασία, καινούργιες έρευνες ανακαλύπτουν ανεκμετάλλευτο δυναμικό, είτε όταν εν εξελίξει έργα παρουσιάζουν αποτελέσματα που ενδέχεται να διαφοροποιήσουν το αρχικό πλαίσιο. Οπότε τα στάδια δεν θα πρέπει να θεωρούνται αυτόνομα, αλλά αλληλοεπιδρώντες συντελεστές ενός ολοκληρωμένου συστήματος, στο οποίο κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του ο τρόπος εφαρμογής εξαρτάται από την ιδιαιτερότητα του περιφερειακού πλαισίου.

Στις Περιφέρειες ο κύριος σκοπός της RIS3 είναι η αξιοποίηση των επιτευγμάτων της εκάστοτε Περιφέρειας και η περαιτέρω ενίσχυση των στοιχείων που δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς. Όταν οι Περιφέρειες ενισχύουν την εξωστρεφή προοπτική, εστιάζουν σε συγκεκριμένες προτεραιότητες και ενισχύουν τις ικανότητες εκμάθησης της πολιτικής συνοχής, τότε θα αναπτύξουν και θα αξιοποιήσουν τα περαιτέρω στοιχεία της RIS3. Τα έξι στάδια ορίζονται ως εξής:

Βήμα 1ο -Ανάλυση του περιφερειακού πλαισίου και των δυνατοτήτων για την καινοτομία.

Η Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας (RIS3) πρέπει να αναλύει αποτελεσματικά την περιφερειακή οικονομία, την κοινωνία και τη δομή της καινοτομίας, ώστε να εκτιμηθούν τα υφιστάμενα προσόντα αλλά και οι προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη. Βασική αρχή, σε τέτοιες αναλύσεις είναι η υιοθέτηση μιας ευρείας προσέγγισης της καινοτομίας που θα εκτείνεται σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες και θα εμπλέκει όσο το δυνατόν

περισσότερους τομείς της κοινωνίας των πολιτών. Η ανάλυση θα πρέπει να συνδέει τρεις βασικές διαστάσεις:

- Περιουσιακά στοιχεία της περιφέρειας, όπως τις τεχνολογικές υποδομές .
- Διασυνδέσεις με την αγορά και τη θέση της Περιφέρειας στην Ευρωπαϊκή και την παγκόσμια οικονομία.
- Τη δυναμική του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Βήμα 2ο – Διακυβέρνηση: Διασφάλιση της συμμετοχής και της ιδιοκτησίας.

Δεδομένου ότι η RIS3 βασίζεται σε μια ευρεία οπτική της καινοτομίας, θα πρέπει οι ενδιαφερόμενοι φορείς από διαφορετικούς τομείς να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της RIS3. Το τριμερές μοντέλο διακυβέρνησης του Τριπλού Έλικα το οποίο βασίζεται στη συμμετοχή της βιομηχανίας, των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων και της κυβέρνησης δεν είναι αρκετό για το πλαίσιο της Έξυπνης Εξειδίκευσης. Αφού στο σχεδιασμό της RIS3 θα πρέπει να εμπλακούν: οι χρήστες της καινοτομίας, οι καταναλωτές και οι σχετικές Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις που εκπροσωπούν πολίτες και εργαζομένους. Συμπερασματικά, το μοντέλο διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο την αγορά αλλά και την ευρύτερη κοινωνία των πολιτών. Όταν λαμβάνονται με την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου διακυβέρνησης οι αποφάσεις για τις στρατηγικές προτεραιότητες, τότε μια περιεκτική δομή διακυβέρνησης θα είναι σε θέση να αποτρέψει την κυριαρχία των μεγάλων περιφερειακών φορέων όπως των ισχυρών λόμπι.

Προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη κατανοούν και εμπλέκονται στη στρατηγική, τα συστήματα διακυβέρνησης θα πρέπει να είναι ευέλικτα. Όταν επιτρέπεται η «συλλογική ηγεσία» στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τότε κάθε συμμετέχοντας έχει έναν ουσιαστικότερο ρόλο. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του συμμετέχοντος, το υπόβαθρο του, και τις ικανότητές του, να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες στις φάσεις σχεδιασμού της RIS3. Στην περίπτωση όμως που τα ετερόκλητα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πολλά, τότε θα είναι πολύ δύσκολο να συνεργαστούν και να διαχειριστούν πιθανές αντιπαραθέσεις. Για να ξεπεραστεί αυτή η πιθανότητα, οι φορείς διακυβέρνησης της RIS3 θα πρέπει να απαρτίζονται από στελέχη με διεπιστημονική γνώση και αποδεδειγμένη εμπειρία στη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών.

Βήμα 3ο – Επεξεργασία ενός καθολικού οράματος για το μέλλον της Περιφέρειας.

Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που εμπεριέχει την περιφερειακή οικονομία, την κοινωνία των πολιτών και το περιβάλλον, αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ενός οράματος για την θέση της Περιφέρειας στο μέλλον. Η εξασφάλιση της εμπλοκή των φορέων στην εφαρμογή της RIS3 είναι ιδιαίτερα δύσκολη, δεδομένου ότι είναι μια μακροχρόνια διαδικασία. Όποτε κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός σαφούς και κοινού οράματος περιφερειακής ανάπτυξης. Ένα σημαντικό στοιχείο για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού κοινού οράματος περιφερειακής ανάπτυξης είναι η επικοινωνία στο θεσμικό πλαίσιο της RIS3. Τόσο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού της RIS3 όσο και καθ' όλη τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής, είναι απαραίτητη η επικοινωνιακή επικοινωνία και συνεργασία. Μόνο ενθαρρύνοντας την κοινωνία της Περιφέρειας στην εμπλοκή νέων φορέων και διατηρώντας το ενδιαφέρον των ήδη εμπλεκόμενων μερών, θα μπορέσουν να επιφέρουν μια θετική κατεύθυνση προς τους στρατηγικούς στόχους.

Βήμα 4ο - Προσδιορισμός των προτεραιοτήτων

Στο πλαίσιο της RIS3 ο καθορισμός των προτεραιοτήτων πραγματοποιείται με μια διαδικασία διατύπωσης από την κορυφή προς τη βάση των γενικών ευθυγραμμισμένων στόχων με τις πολιτικές της ΕΕ. Ταυτόχρονα πραγματοποιείται η ίδια διαδικασία από κάτω προς τα πάνω, στην οποία αναδεικνύονται οι απόψεις των υποψηφίων για την Έξυπνη Εξειδίκευση και τους τομείς μελλοντικής ανάπτυξης, ως αποτέλεσμα της ερευνητικής δραστηριότητας των επιχειρηματικών φορέων. Είναι σημαντικό οι φορείς διακυβέρνησης της RIS3 να επικεντρώνονται σε περιορισμένο αριθμό προτεραιοτήτων καινοτομίας και έρευνας, σύμφωνα πάντοτε με τις δυνατότητες τους όπως εντοπίστηκαν στη φάση της ανάλυσης και είναι συνδεδεμένες με τις επιχειρηματικές ανακαλύψεις. Οι προτεραιότητες αυτές θα αφορούν τους τομείς που ευελπιστούν ότι θα πρωταγωνιστεί η Περιφέρεια. Σε συνδυασμό με τις συγκεκριμένες τεχνολογικές ή τομεακές προτεραιότητες είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον καθορισμό προτεραιοτήτων οριζόντιου τύπου, που θα αναφέρονται στη διάχυση και εφαρμογή των Βασικών Τεχνολογικών Γενικής Εφαρμογής (BTTE-Key Enabling Technologies), καθώς και των κοινωνικών και οργανωσιακών καινοτομιών.

Βήμα 5ο - Ορισμός του συνεκτικού μείγματος πολιτικής, των κατευθυντήριων γραμμών και του σχεδίου δράσης.

Η υλοποίηση της στρατηγική RIS3 θα πρέπει να υλοποιηθεί στη βάση των κατευθυντήριων γραμμών, εφαρμόζοντας ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης με την προϋπόθεση να επιτρέπεται ο πειραματισμός μέσω πιλοτικών έργων. Προκειμένου οι στόχοι προτεραιότητας που έχουν τεθεί για μια περιοχή να επιτευχθούν, χρειάζεται ένα σχέδιο δράσης με λεπτομερή καταγραφή και οργάνωση όλων των προ απαιτούμενων κανόνων και εργαλείων. Επιπλέον το σχέδιο δράσης θα πρέπει να παρέχει πλήρεις και αξιόπιστες πληροφορίες για τους στρατηγικούς στόχους, τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης, τον προσδιορισμό των πηγών χρηματοδότησης και την ενδεικτική κατανομή του προϋπολογισμού. Τα πιλοτικά έργα είναι τα κύρια εργαλεία για πειραματική εφαρμογή της πολιτικής. Συγκεκριμένα μέσω των πιλοτικών έργων υλοποιείται ο έλεγχος συνδυασμών μέτρων πολιτικής σε μικρή κλίμακα προτού διευκρινιστεί η εφαρμογή τους σε μεγαλύτερη και πιο δαπανηρή κλίμακα. Κρίνεται απαραίτητο για μια σωστή εκτίμηση της επιτυχίας και της σκοπιμότητας, τα πιλοτικά σχέδια να συνοδεύονται από αποτελεσματικούς μηχανισμούς αξιολόγησης.

Βήμα 6ο -Ενσωμάτωση των μηχανισμών αξιολόγησης και παρακολούθησης

Οι μηχανισμοί για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο πλαίσιο της στρατηγικής και στα επιμέρους στοιχεία της. Ο μηχανισμός παρακολούθησης ταυτίζεται με την ανάγκη επίβλεψης της προόδου υλοποίησης. Επιπρόσθετα ο μηχανισμός παρακολούθησης αναφέρεται στην εκτίμηση ποιότητας και ποσότητας επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Απαραίτητη προϋπόθεση της αξιολόγησης αποτελεί οι στόχοι της RIS3 για κάθε επίπεδο υλοποίησης, να είναι ξεκάθαροι και μετρήσιμοι. Βασικός σκοπός του σχεδιασμού RIS3 είναι να προσδιοριστεί μια λιτή αλλά ταυτόχρονα ολοκληρωμένη ομάδα εκρών και δεικτών αποτελεσμάτων (KPIs). Επίσης στο σχεδιασμό της RIS3 θα πρέπει να καθορίζονται οι κατευθυντήριες γραμμές για τους δείκτες αποτελεσμάτων και οι ενδεικτικές τιμές τους σε όλα τα επίπεδα. Ο σχεδιασμός της RIS3 δεν ολοκληρώνεται όταν η στρατηγική είναι στην φάση υλοποίησης. Η στρατηγική για την Έξυπνη Εξειδίκευση θα πρέπει να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται συνεχώς ανάλογα με τις μεταβολές των οικονομικών συνθηκών του πλαισίου. Αφού κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της μέσω της αξιολόγησης και της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων αναδεικνύονται νέα αποδεικτικά στοιχεία. Ιδιαίτερα σημαντική πηγή πληροφοριών καθώς και τρόπος επαναξιολόγησης της RIS3 είναι η αξιολόγηση από ομότιμους (peer review), δηλαδή μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της RIS3 που διεξάγεται

από “ομότιμες” περιοχές. Με την συμμετοχή τους σε αυτό το είδος των ασκήσεων, οι Περιφέρειες θα μπορούν να διδαχτούν από τα προβλήματα που έχουν αντιμετωπίσει άλλες Περιφέρειες και που ενδεχομένως να συναντήσει η αξιολογούμενη Περιφέρεια. Επίσης, η αξιολόγηση από ομότιμους επιτρέπει την εγκαθίδρυση της άμεσης επικοινωνίας με δυνητικούς εταίρους για συνεργασία.

2.4.5 Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.

Καθοριστικό στοιχείο στον αναπτυξιακό σχεδιασμό για την περίοδο 2014-2020 αποτέλεσε η εκπόνηση της Εθνικής και της Περιφερειακής Στρατηγικής Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση. Οι εθνικές και περιφερειακές αρχές σε όλη την Ευρώπη κατάρτισαν στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Εθνικές /Περιφερειακές Στρατηγικές Καινοτομίας για Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3), 2014), στις οποίες με συγκεκριμένες δράσεις στηρίζουν τη στρατηγική RIS3 τόσο σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ΕΕ. Συγκεκριμένα κάθε Κράτος Μέλος έχει υιοθετήσει το δικό του εθνικό στόχο ξεχωριστά για κάθε τομέα.

Έτσι η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας πραγματοποίησε εγκαίρως την οικοδόμηση του μηχανισμού και των υποστηρικτικών δομών διαμορφώνοντας τη στρατηγική «Έξυπνης Εξειδίκευσης». Τον Απρίλιο του 2013, με απόφαση του Περιφερειάρχη Κεντρικής Μακεδονίας συγκροτήθηκε το δίκτυο εμπειρογνομόνων για τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3), στοχεύοντας την υποστήριξη της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης και των εμπλεκόμενων μερών όπως των παραγωγικών κλάδων, της ακαδημαϊκής κοινότητας και των διάφορων φορέων καινοτομίας. Ακολούθησε τον Μάιο του 2016, η ολοκλήρωση του πλαισίου δεικτών παρακολούθησης των δράσεων της στρατηγικής και των τιμών στόχου, στηριζόμενοι στο περιεχόμενο των σχεδίων δράσης, στο προτεινόμενο εθνικό σύστημα δεικτών και στις απαιτήσεις για έγκυρη πρόσβαση σε αξιόπιστες πηγές δεδομένων της περιφερειακής και εθνικής κλίμακας. Στη συνέχεια η ΠΚΜ καθόρισε τις προδιαγραφές για τη δομή, τη σύνθεση και τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού μηχανισμού παρακολούθησης και ελέγχου σε συμφωνία πάντοτε με τον αντίστοιχο της Εθνικής RIS3 (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Έξυπνη εξειδίκευση (RIS3) στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, 2016).

Το στρατηγικό όραμα Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας είναι να καταστεί έως το 2025 η ΠΚΜ Κόμβος Καινοτομίας για την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής

Ευρώπης. Η Γενική Στρατηγική της ΠΚΜ εξειδικεύεται μέσω ειδικών στρατηγικών και δράσεων ενώ παράλληλα, στο πλαίσιο της RIS3 τεκμηριώνονται και καθορίζονται οι προτεραιότητες καινοτομίας και έρευνας και πιο συγκεκριμένα οι Τομείς Πρωταθλητές. Μέσω της ανάλυσης SWOT η ΠΚΜ κατέγραψε τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές και στη συνέχεια ανέδειξε τους παρακάτω Τομείς-Πρωταθλητές για τη στρατηγική RIS3:

1. Ο Αγροδιατροφικός Τομέας.
2. Ο Τομέας των Δομικών Υλικών.
3. Ο Τομέας της Κλωστοϋφαντουργίας και Ένδυσης.
4. Ο Τομέας του Τουρισμού.
5. Οι Τομείς Οριζόντιας Υποστήριξης.

Εντοπίζοντας τα πλεονεκτήματα της οικονομίας της Περιφέρειας συγχρόνως ενεργοποιούνται τεχνολογικοί και κλαδικοί τομείς προς την κατεύθυνση της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας. Οι τεχνολογικοί και κλαδικοί τομείς λειτουργούν ως καταλύτες για την απορρόφηση της καινοτομίας και ονομάζονται Τομείς Οριζόντιας Υποστήριξης. Ως Τομείς Οριζόντιας Υποστήριξης χαρακτηρίζονται οι ακόλουθοι:

- α. Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών,
- β. Τεχνολογίες Ενέργειας,
- γ. Τεχνολογίες Περιβάλλοντος και
- δ. Τεχνολογίες Μεταφορών και Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Η Στρατηγική Ευφυούς Εξειδίκευσης (RIS3) της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας ολοκληρώνεται με την ανάλυση του μίγματος πολιτικής, το σχέδιο δράσης ανά τομέα προτεραιότητας, επίσης αναλύεται ο προϋπολογισμός των δράσεων, οι άξονες παρέμβασης και οι αντίστοιχες πηγές χρηματοδότησης.

2.5 Λογική της Παρέμβασης στα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ.

2.5.1 Διαχρονική εξέλιξη Λογικής Παρέμβασης στα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ.

Κατά τη δεκαετία του 1990, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε την αξιολόγηση για τα Ευρωπαϊκά κοινωνικοοικονομικά προγράμματα κυρίως στα συγχρηματοδοτούμενα

Διαρθρωτικά Ταμεία. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία ανέπτυξε τη Λογική Παρέμβασης που παραμένει μέχρι σήμερα. Από τότε επανεξετάστηκε το λογικό πλαίσιο βάσει των εμπειριών που αποκτήθηκαν στις τρεις προηγούμενες προγραμματικές περιόδους. Συγκεκριμένα, στην προγραμματική περίοδο 2000-2006 από την προσέγγιση της εντατικής εκ των υστέρων αξιολόγησης, ακολούθησε στην περίοδο 2007-2013 η προσέγγιση των συνεχών αναφορών απόδοσης των προγραμμάτων και τελικά στην προγραμματική περίοδο 2014-2020 κατέληξαν να έχουν ως κεντρική ιδέα σχεδιασμού της Πολιτικής Συνοχής έναν ισχυρότερο προσανατολισμό στα αποτελέσματα. Κατά το χρονικό διάστημα 2000-2006 παράλο τις προσπάθειες, δεν συλλέχθηκαν τα αναμενόμενα δεδομένα, εξαιτίας της έλλειψης σαφήνειας σε ορισμένες βασικές έννοιες του λογικού πλαισίου. Ενώ για την περίοδο 2007-2013 το κανονιστικό πλαίσιο ήταν πολύπλοκο.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο διαπίστωσε ότι σε πολλά κράτη μέλη παρουσιάστηκαν αρκετά διοικητικά βάρη σε τομείς σχετικούς με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των προγραμμάτων. Ενώ πολλά κράτη μέλη της Ε.Ε θεώρησαν την απορρόφηση των πόρων ως επιτυχία της Πολιτικής Συνοχής, γεγονός που απογοήτευσε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Παράλληλα ο προβληματισμός και οι ανησυχίες για επιδόσεις οδήγησαν την Ε.Ε να μετατοπίσει την πολιτική της από την απορρόφηση πόρων στην εστίαση στα αποτελέσματα. Έτσι από την αρχή της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου 2014-2020 ενσωματώθηκε στα Επιχειρησιακά Προγράμματα ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα η Λογική της Παρέμβασης διαμορφώθηκε σε επίπεδο προγράμματος και έργου, προκειμένου να καθοριστούν οι άξονες προτεραιότητας.

Η λογική παρέμβασης δεν ήταν πάντοτε απολύτως σαφής, αφού στην πράξη δεν είναι εύκολο να διακρίνουμε μεταξύ ενός βραχυπρόθεσμου άμεσου αποτελέσματος (αποτελεσμα) και ενός μακροπρόθεσμου, έμμεσου αποτελέσματος (αντίκτυπος). Εστιάζοντας στα αποτελέσματα και ειδικότερα στην αξιολόγηση του αντίκτυπου, ο οποίος ορίζεται ως η αλλαγή που μπορεί να αποδοθεί αξιόπιστα σε μια παρέμβαση, συνειδητοποιούμε ότι πρέπει να αποσαφηνίσουμε τη Λογική Παρέμβασης.

2.5.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο της Λογικής Παρέμβασης στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020.

Έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την επίτευξη της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισήγαγε

μια σειρά από αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η Πολιτική Συνοχής σχεδιάζεται και εφαρμόζεται. Συγκεκριμένα η ΕΕ εισήγαγε όρους όπως την επιβράβευση επιδόσεων, τη στήριξη ολοκληρωμένου προγραμματισμού, την έμφαση στα αποτελέσματα, την παρακολούθηση της προόδου για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, την ενίσχυση της εδαφικής συνοχής αλλά και την απλούστευση της διαδικασίας εφαρμογής ώστε να μειωθούν τα διοικητικά βάρη.

Στην Προγραμματική Περίοδο (2014-2020) το θεωρητικό πλαίσιο που διέπει το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της Πολιτικής Συνοχής έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά ως προς τη Λογική της Παρέμβασης και βασίζεται στους ακόλουθους ορισμούς:

Ως αποτέλεσμα (result) αφορά στο τι επιδιώκει να επιτύχει κάθε άξονας προτεραιότητας σε κάθε επενδυτική κατηγορία για την ευημερία του πληθυσμού. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να ποσοτικοποιείται με τους δείκτες αποτελέσματος. Ο δείκτης αποτελέσματος είναι η μεταβλητή που αντιπροσωπεύει την αλλαγή σε έναν τομέα και προβάλλεται ως επακόλουθο της επιλεγθείσας πολιτικής αλλά και άλλων εξωτερικών παραγόντων. Γενικά οι δείκτες αποτελεσμάτων θα πρέπει να μετρούν την αλλαγή και γενικότερα την εξέλιξη στην παραγωγική δομή της Περιφέρειας σε δραστηριότητες οι οποίες:

- α) είναι παγκοσμίως ανταγωνιστικές και
- β) έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες για προστιθέμενη αξία.

Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι μακροπρόθεσμα, τότε μπορεί να χρησιμοποιούνται οι ενδιάμεσους δείκτες αποτελεσμάτων για να μετρήσουν την πρόοδο του επιδιωκόμενου στόχου.

Σημειώνεται ότι η διαδικασία της παρακολούθησης από τη Διαχειριστική Αρχή περιλαμβάνει και την ετήσια αποτύπωση των αλλαγών των τιμών στους δείκτες αποτελέσματος, με στοιχεία που συνήθως προέρχονται από εθνικά ή περιφερειακά στατιστικά δεδομένα και στοχευμένες έρευνες.

Συνοψίζοντας στην περίοδο 2014-2020 απαιτείται τόσο η συστηματική παρακολούθηση της προόδου των δεικτών αποτελεσμάτων, όσο και η υποστήριξη της δημόσιας διαβούλευση για την εφαρμοζόμενη πολιτική στα ευρωπαϊκά προγράμματα.

Η έννοια της επίπτωσης (impact) εκφράζει την αλλαγή του αποτελέσματος (result) που μπορεί να αποδοθεί σε μία παρέμβαση. Σημειώνεται ότι η αλλαγή σε ένα δείκτη αποτελέσματος μπορεί να οφείλεται τόσο στη συνεισφορά μίας παρέμβασης αλλά και στη συνεισφορά και άλλων παραγόντων. Η διάκριση των «καθαρών» επιδράσεων μίας συγχρηματοδοτούμενης παρέμβασης από τη συνεισφορά άλλων παραγόντων, καθώς και η κατανόηση της λειτουργίας ενός προγράμματος, πραγματοποιείται στο πλαίσιο της αξιολόγησης.

Οι εκροές (outputs) είναι τα άμεσα προϊόντα των δράσεων των προγραμμάτων που συμβάλλουν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Οι δείκτες εκροών (output indicators) αντιπροσωπεύουν το προϊόν που παράγεται ευθέως από μια πράξη και συνδυάζεται άμεσα με τις δράσεις που χρηματοδοτούνται.

Οι κοινοί δείκτες (Common indicators) ΕΤΠΑ² και Τ.Σ³ είναι οι δείκτες εκροών και αποτελέσματος για το ΕΚΤ και αφορούν τις δράσεις που υλοποιούνται συχνότερα στο πλαίσιο των ΕΔΕΤ (Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία). Η χρήση τους αποσκοπεί στη δημιουργία σωρευτικών δεδομένων στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκειμένου να απεικονιστεί το είδος των δράσεων και των προτεραιοτήτων που χρηματοδοτούνται μέσω των συγχρηματοδοτούμενων ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Η διαμόρφωση μιας σαφούς Λογικής της Παρέμβασης-intervention Logic (Εικόνα 3) κατά το σχεδιασμό των Προγραμμάτων στοχεύει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των Διαρθρωτικών Ταμείων. Δίδοντας έμφαση στα αποτελέσματα δημιουργούνται αποτελεσματικές διασυνδέσεις ανάμεσα στις αναπτυξιακές ανάγκες της Περιφέρειας και στους επιδιωκόμενους στόχους και κατ' επέκταση στους δείκτες απόδοσης (KPIs). Σε αυτήν την προσέγγιση απεικονίζεται η αλληλεπίδραση των διαφορετικών πολιτικών και των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο των Προγραμμάτων, δεδομένου ότι η σχέση αυτή δεν είναι γραμμική και επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες. Οπότε, τα αποτελέσματα προσδιορίζονται μέσω κατάλληλων δεικτών αποτελέσματος με συγκεκριμένη τιμή βάσης. Επιπλέον τα αποτελέσματα διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, ανάλογα με τη στρατηγική και το περιεχόμενο του Άξονα Προτεραιότητας.

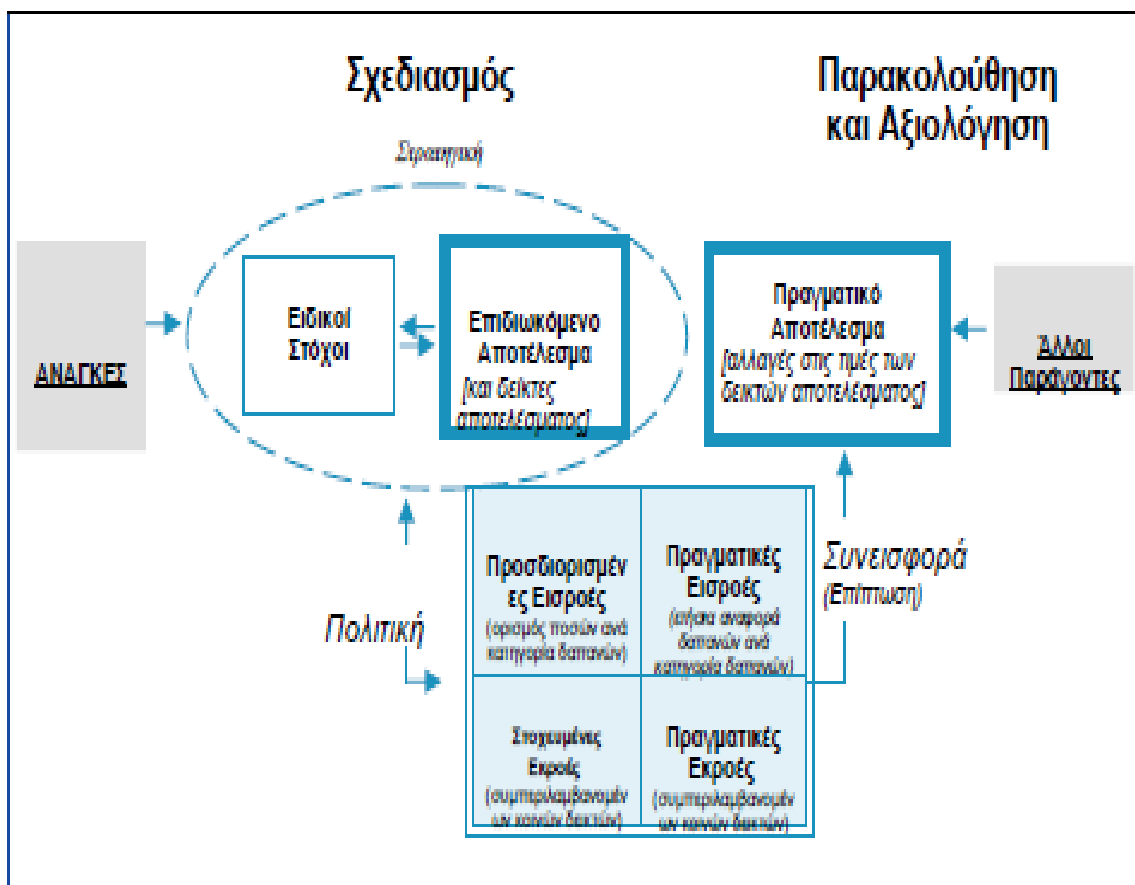
² Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

³ Ταμείο Συνοχής

Η παραδοσιακή διάκριση μεταξύ δεικτών αποτελεσμάτων και επιπτώσεων δεν ισχύει πλέον. Αφού η έννοια των «εκροών» είναι παρόμοια με εκείνη των «αποτελεσμάτων». Η θεμελιώδης αλλαγή στην προσέγγιση είναι ό,τι στη διαδικασία προγραμματισμού στοχεύετε ο προσδιορισμός του επιδιωκόμενου αποτελέσματος σε αντιστοιχία με τον κατάλληλο δείκτη. Στη συνέχεια, εξετάζετε ποια παρέμβαση στην πολιτική και ποιους πόρους θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ώστε να συμβάλουν στην αλλαγή. Πρόκειται για μια ριζικά διαφορετική προσέγγιση από αυτήν που υπήρχε στο παρελθόν.

Όσο αφορά τις εκροές και τα αποτελέσματα, οι στόχοι ποσοτικοποιούνται με την χρήση περιορισμένου αριθμού δεικτών. Σημειώνεται ότι, οι δείκτες αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι εφικτοί και αντιπροσωπεύουν τη μέτρηση της προόδου που θα επιτευχθεί στους στόχους των αξόνων προτεραιότητας σε σχέση με την τιμή βάσης.

Ένα βασικό στοιχείο της νέας προσέγγισης είναι η διαφάνεια στο δείκτη αποτελεσμάτων και η τακτική παρακολούθηση του. Ιδιαίτερα όταν ο δείκτης αποτελεσμάτων δεν ακολουθεί την επιθυμητή πορεία ή όταν ο επιλεγμένος δείκτης δεν αντικατοπτρίζει την προβλεπόμενη αλλαγή. Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να διερευνάται εάν η πολιτική είναι σωστή ή εάν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα απαιτούν περισσότερο χρόνο. Στις περιπτώσεις που οι «εξωτερικοί παράγοντες» είναι κυρίαρχοι και στο επίκεντρο της πολιτικής, τότε θα πρέπει να αναθεωρείται η πολιτική.



Εικόνα 3: Περιγραφή της Λογικής του Πλαισίου. Εκροές, αποτελέσματα και επιπτώσεις στο σχεδιασμό, παρακολούθηση και αξιολόγηση.

Πηγή: (European Policies Research Centre, 2015). *The programming period 2014-2020 Monitoring and evaluation of European Cohesion Policy. ERDF, ESF, CF. Guidance document on ex-ante evaluation* January 2014.

2.5.3 Ενσωμάτωση της Λογικής παρέμβασης στα Επιχειρησιακά Προγράμματα

Η Λογική της Παρέμβασης θα πρέπει να διακατέχει το σύνολο του ΕΠ (Εικόνα 4)



Εικόνα 4 : Ενσωμάτωση της λογικής της παρέμβασης

Πηγή: Έγγραφο «Τελική Έκθεση εκ των προτέρων αξιολόγησης του ΠΕΠ Κρήτης 2014-2020» (Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Περιφέρειας Κρήτης, 2014)

Συγκεκριμένα η ενσωμάτωση της λογικής της παρέμβασης στην κατάρτιση των Προγραμμάτων διακρίνεται στα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός των αναπτυξιακών αναγκών και των προκλήσεων.

Η Λογική της Παρέμβασης θα πρέπει να διαχειρίζεται τις εθνικές και περιφερειακές αναπτυξιακές ανάγκες, ώστε το πρόγραμμα να έχει την μέγιστη συνεισφορά και να εναρμονίζεται με τη Στρατηγική Ευρώπη 2020.

2. Η επιλογή των θεματικών στόχων και των επενδυτικών προτεραιοτήτων.

Με βάση την ανάλυση της περιοχής του προγράμματος και τον εντοπισμό των αναπτυξιακών αναγκών, θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλοι θεματικοί στόχοι και οι επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή των θεματικών στόχων για προγράμματα

διασυνοριακής και διακρατικής συνεργασίας είναι περιορισμένη όπως ορίζεται στο άρθρο 6 του κανονισμού ETC (αριθ.1299/2013). Συγκεκριμένα στην περίπτωση προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από το ΕΤΠΑ, οι δράσεις θα υποστηρίζουν έναν θεματικό στόχο προκειμένου να υλοποιούνται μέσω ενός αντίστοιχου άξονα προτεραιότητας. Ο άξονας προτεραιότητας μπορεί να αποτελείται από μία ή περισσότερες επενδυτικές προτεραιότητες που εμπίπτουν στον ίδιο θεματικό στόχο και ορίζεται στους ειδικούς κανονισμούς του Ταμείου. Μόνο σε αιτιολογημένες και εξαιρετικές περιπτώσεις είναι δυνατό να συνδυαστούν επενδυτικές προτεραιότητες από διαφορετικούς θεματικούς στόχους σε έναν άξονα προτεραιότητας. Σε μια τέτοια περίπτωση μπορεί να χρειαστεί να δημιουργηθεί ξεχωριστός άξονας προτεραιότητας. Το εύρος και οι στόχοι κάθε άξονα προτεραιότητας πρέπει να είναι ανάλογα με το διαθέσιμο ποσό χρηματοδότησης.

3. Η θέσπιση ειδικών στόχων.

Οι ειδικοί στόχοι θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τις επιλεγμένες επενδυτικές προτεραιότητες και κατάλληλες για το συγκεκριμένο εθνικό και περιφερειακό αναπτυξιακό πλαίσιο. Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να κατευθύνονται προς την επιδιωκόμενη αλλαγή του προγράμματός. Σημειώνεται ότι η επιδιωκόμενη αλλαγή θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένη, έτσι ώστε η επίδραση της παρέμβασης να μπορεί να αξιολογηθεί. Για κάθε επιλεγμένη επενδυτική προτεραιότητα πρέπει να καθοριστεί ένας συγκεκριμένος στόχος και περιορισμένος αριθμός (όχι περισσότεροι από δύο) αντίστοιχων δεικτών ή αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι δείκτες αποτελεσμάτων αντιπροσωπεύουν μια βιώσιμη μέτρηση των καθορισμένων στόχων.

4. Η συνοχή των πολιτικών.

Όσο αφορά τις εκροές και τα αποτελέσματα για να επιτευχθούν τα μέγιστα, οι παρεμβάσεις θα πρέπει να είναι σύμφωνες με το εξωτερικό περιβάλλον πολιτικής, να συμπληρώνουν και να προσθέτουν αξία σε υφιστάμενες ή σχεδιαζόμενες παρεμβάσεις. Οπότε θα πρέπει να περιγράφονται οι ενέργειες που θα αποφέρουν τα αποτελέσματα και θα οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

5. Οι εκροές και τα αποτελέσματα.

Για να καταγραφεί η πρόοδος υλοποίησης που έχει σημειωθεί κατά την εφαρμογή του προγράμματος είναι απαραίτητοι οι σαφείς δείκτες εκροών. Σημειώνεται ότι οι δείκτες εκροών θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις άμεσες δραστηριότητες των παρεμβάσεων. Όπου δεν μπορούν να εφαρμοστούν δείκτες εκροών θα πρέπει να προσδιοριστούν δείκτες εκροών για συγκεκριμένο πρόγραμμα. Οι τιμές βάσης για τους δείκτες εκροών ορίζονται στο μηδέν, οι ενδιάμεσοι στόχοι πρέπει να καθοριστούν για το 2018 και οι σωρευτικοί στόχοι για το 2023. Επιπλέον οι δείκτες αποτελεσμάτων θα πρέπει να συνδέονται με τους ειδικούς στόχους και να εκφράζονται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Ως τιμή βάσης στους δείκτες αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα δεδομένα. Οι σαφείς δείκτες αποτελεσμάτων διευκολύνουν την κατανόηση του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί και καθιστούν εφικτή μια μεταγενέστερη αξιολόγηση που θα κρίνει κατά πόσον ή όχι οι συγκεκριμένοι στόχοι έχουν επιτευχθεί. Τα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν με διαφορετικούς τρόπους και για το λόγο αυτό απαιτείται μια σαφής ανάλυση ως προς την προσέγγιση των στόχων για την αποτελεσματικότητα των δράσεων. Οι αλλαγές στη στάση των ενδιαφερόμενων μερών εξαιτίας του προγράμματος, θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναν ποιοτικό δείκτη.

6. Υλοποίηση και εφαρμογή.

Το σύστημα διαχείρισης και εφαρμογής πρέπει να είναι διαθέσιμο ώστε το πρόγραμμα να παρακολουθείται επαρκώς και να αξιολογούνται οι εκροές και τα αποτελέσματα. Οπότε θα κριθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης και εφαρμογής.

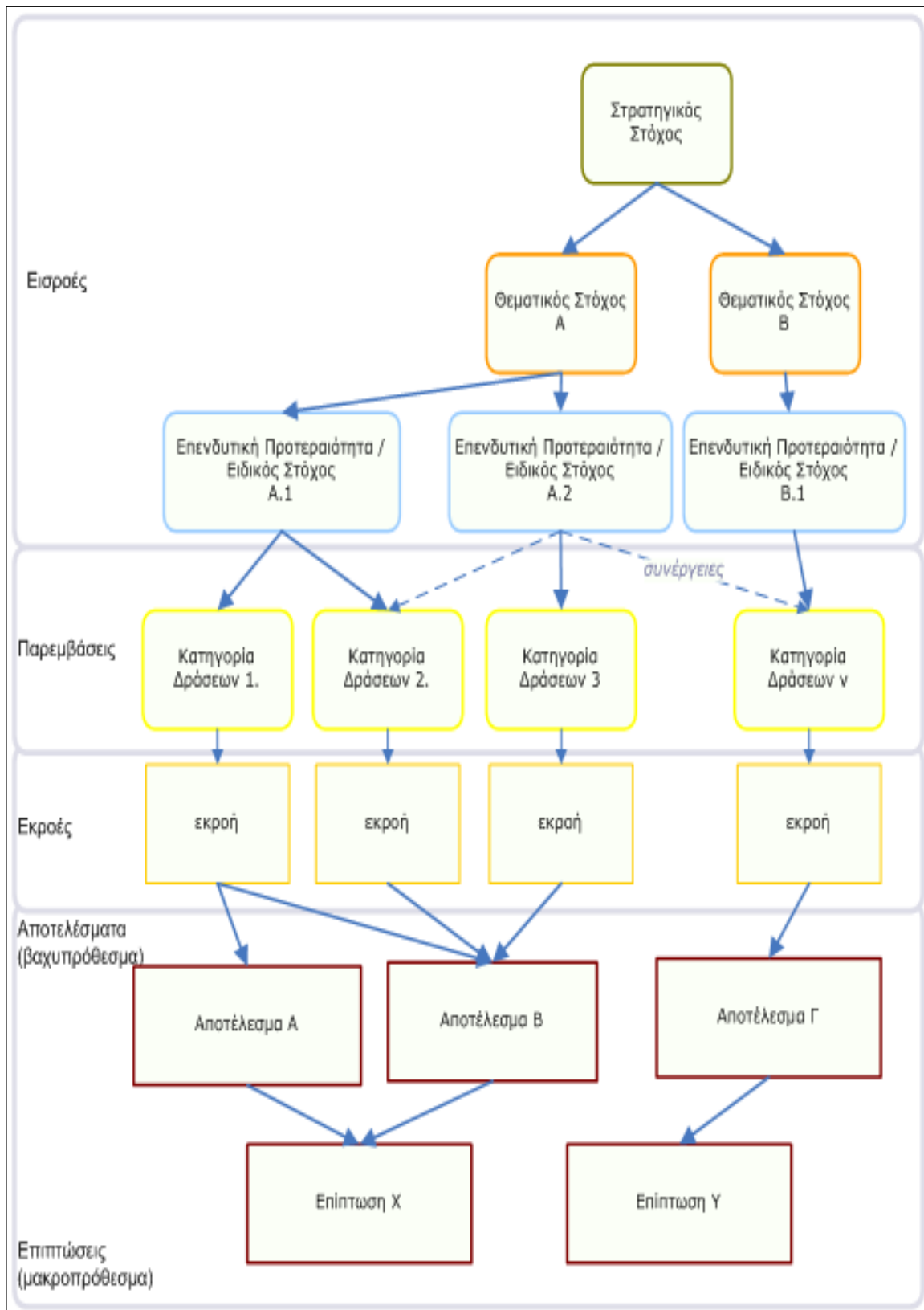
2.5.4 Η Λογική της Παρέμβασης από το στρατηγικό σχεδιασμό έως την παρακολούθηση.

Σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις οδηγίες της ΕΕ, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη τα προγράμματα να παρέχουν αναπτυξιακά αποτελέσματα, προκειμένου να βασίζονται σε ένα σαφές πλαίσιο παρέμβασης και να είναι σύμφωνα με τη «Στρατηγική Ευρώπη 2020». Η αποτύπωση της Λογικής της Παρέμβασης ενός προγράμματος επιτυγχάνεται με τη χρήση κοινών και ειδικών δεικτών αποτελέσματος καθώς και με την ανάπτυξη ενός ενιαίου εθνικού συστήματος παρακολούθησης δεικτών.

Η Λογική της παρέμβασης (intervention Logic), αναδεικνύει τον τρόπο που συνδέονται μεταξύ τους οι στόχοι και πως συνδέονται οι εκροές με τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις. Ο ρητός προσδιορισμός των αναμενόμενων αλλαγών ισοδυναμεί με τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων. Συνεπώς η Λογική της παρέμβασης αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για τη δημιουργία ενός συστήματος παρακολούθησης. Ακολουθεί η Εικόνα 5 όπου απεικονίζεται το δενδρόγραμμα αποτύπωσης της Λογικής Παρέμβασης. Αρχικά στο υψηλότερο επίπεδο εντάσσονται οι Στρατηγικοί Στόχοι, οι οποίοι στη συνέχεια εξειδικεύονται σε Θεματικούς Στόχους και σε επενδυτικές προτεραιότητες ώστε να αποτυπωθούν διαγραμματικά οι λογικές συνδέσεις με τις παρεμβάσεις. Με την απεικόνιση αναδεικνύεται ο τρόπος που συνδέονται μεταξύ τους οι στόχοι των διαφορετικών επιπέδων του προγραμματισμού, αλλά και πως συνδέονται οι εκροές με τα αποτελέσματα. Η διαδρομή των στόχων του Προγράμματος είναι:

1. Ανάγκες ► Στρατηγικοί Στόχοι ► Ειδικοί Στόχοι ► Μέτρα ► Δράσεις ► Εκροές ► Αποτελέσματα
2. Επισημαίνονται και αναλύονται τα ενδεχόμενα προβλήματα συνέπειας στη Διαδρομή Στόχων και οι ασυνέπειες στην κατανομή πόρων.
3. Ελέγχεται η συνέπεια του Προγράμματος από το επίπεδο των έργων μέχρι το επίπεδο των ειδικών στόχων.
4. Διατυπώνεται η συνολική εκτίμηση για το εάν έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές σε σχέση με την αρχική κοινωνικοοικονομική ανάλυση του Προγράμματος, ιδιαίτερα εάν είναι επακόλουθο της κρίσης.

Η εποπτική απεικόνιση της Λογικής (Programme rationale, or intervention logic) που στηρίζει τη στρατηγική του ΕΠ Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας χρησιμεύει για την άμεση επισκόπηση της συσχέτισης του Προγράμματος με τις τρέχουσες ανάγκες, οι οποίες δεν πρέπει να διαφέρουν από τα προβλήματα και τις ανάγκες που υφίστανται.



Εικόνα 5: Δενδρόγραμμα αποτύπωσης της Λογικής Παρέμβασης.

Πηγή: (Ελληνική Δημοκρατία Περιφέρεια Ηπείρου, 2018)

2.6 Σύστημα παρακολούθησης δεικτών επιχειρησιακών προγραμμάτων Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020.

2.6.1 Εννοιολογικό πλαίσιο του συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης δεικτών.

Προκειμένου να μπορέσει η Διαχειριστική Αρχή να παρακολουθήσει και να αξιολογήσει την πρόοδο του Επιχειρησιακού Προγράμματος έπρεπε να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί το κατάλληλο σύστημα για τη συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών. Η περιεκτική ανάλυση, η ισορροπημένη ανασκόπηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η παροχή πληροφοριών στον απαραίτητο βαθμό για την κατανόηση της προόδου και της επίδοσης των προγραμμάτων, αποτελούν τις βασικές αρχές που υποστηρίζουν τη διαφάνεια ενός συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης. Το σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης υποστηρίζει τη μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μέσω των δεικτών απόδοσης (KPIs) παρέχοντας τις ακριβείς, πλήρεις και κατάλληλες πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προγραμμάτων. Μέσω του συστήματος παρακολούθησης ενισχύεται η μετάβαση από τον έλεγχο των εισροών με τους δείκτες εκροών στην επίτευξη των μετρήσιμων αποτελεσμάτων με τους δείκτες αποτελεσμάτων. Παράλληλα το σύστημα παρακολούθησης παρέχει ακριβείς, πλήρεις και κατάλληλες πληροφορίες για όλες τις πτυχές των έργων ή των πράξεων. Έτσι τα προβλήματα εντοπίζονται νωρίτερα, γεγονός που μειώνει την πιθανότητα μεγάλων υπερβάσεων κόστους ή χρονικών καθυστερήσεων. Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης :

- υποστηρίζει τη λογοδοσία και την υπευθυνότητα,
- υποδεικνύει άμεσα διορθωτικά μέτρα,
- διασφαλίζει την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων,
- προωθεί τη διαχείριση των κινδύνων,
- ενισχύει τη γνώση και κατά συνέπεια βελτιώνει τα αποτελέσματα.

Την προγραμματική περίοδο 2014-2020 στις περιπτώσεις σοβαρής ανεπάρκειας στην ποιότητα και αξιοπιστία του συστήματος παρακολούθησης των δεδομένων αναστέλλεται το σύνολο ή μέρος των ενδιάμεσων πληρωμών των προτεραιοτήτων ή προγραμμάτων. Συγκεκριμένα στο άρθρο 142 του Κανονισμού Ευρωπαϊκής Επιτροπής. 1303/2013 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού

Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, 2013) έχει εισαχθεί η προϋπόθεση εκπλήρωσης της γενικής εκ των προτέρων αιρεσιμότητας 7 «Στατιστικά συστήματα και δείκτες αποτελεσμάτων», σύμφωνα με την οποία απαιτείται από κάθε Κράτος-Μέλος να εφαρμόζει ρυθμίσεις για την έγκαιρη συλλογή των στατιστικών δεδομένων όσο αφορά τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία. Επιπλέον κάθε Κράτος Μέλος θα πρέπει να προσδιορίζει τους πόρους και τους μηχανισμούς που θα διασφαλίζουν τη στατιστική επικύρωση, τις ρυθμίσεις για τη δημοσίευση και τη δημόσια διάθεση των συγκεντρωτικών στοιχείων. Συνεπώς τα Κράτη Μέλη θα πρέπει να εφαρμόζουν ένα αποτελεσματικό σύστημα δεικτών εκροών και αποτελεσμάτων, το οποίο θα συνδέεται με την επιλογή των δράσεων προκειμένου η παρακολούθηση της προόδου και η εκπόνηση αξιολόγησης επιπτώσεων (impact evaluation) να συμβάλλουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ως επακόλουθο καταρτίστηκε το Ενιαίο Σύστημα Παρακολούθησης Δεικτών ΕΣΠΑ 2014-2020 (Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Ανάπτυξης-Επενδύσεων, Γεν.Γραμματεία Δημ.Επενδύσεων και ΕΣΠΑ, & Εθνική Αρχή Συντονισμού, 2020) στοχεύοντας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των Κανονισμών των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ). Βασικό εργαλείο της Διαχειριστικής Αρχής αποτέλεσε το κείμενο αναφοράς για την κάλυψη των απαιτήσεων της Γενικής εκ των προτέρων αιρεσιμότητας 7 «Στατιστικά συστήματα και δείκτες αποτελεσμάτων». Στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων SFC2014 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής περιγράφονται οι διαδικασίες για την παρακολούθηση των δεικτών κοινών και ειδικών, εκροών και αποτελεσμάτων των εγκεκριμένων Προγραμμάτων. Σημειώνεται ότι το Ενιαίο Σύστημα Παρακολούθησης Δεικτών ΕΣΠΑ 2014-2020 συγκεντρώνει στο κείμενο του:

- ✓ ορισμούς και μεθόδους μέτρησης των δεικτών ΕΣΠΑ,
- ✓ περιγραφή διαδικασιών - αρμοδιότητες και υποχρεώσεις των Διαχειριστικών Αρχών και των Δικαιούχων,
- ✓ ρυθμίσεις συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων παρακολούθησης δεικτών,
- ✓ μεθόδους διασφάλισης της ποιότητας, διαχείριση προσωπικών δεδομένων,
- ✓ μηχανισμούς διασφάλισης της στατιστικής επικύρωσης των δεικτών αποτελέσματος,
- ✓ διαδικασίες διασφάλισης της διαθεσιμότητας στοιχείων για την εκπόνηση αξιολογήσεων επιπτώσεων.

Οι παραπάνω απαιτήσεις έχουν περιγραφεί στο σχέδιο δράσης που έχει ενσωματωθεί στα εγκεκριμένα Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΕΠ). Το Ενιαίο Σύστημα Παρακολούθησης Δεικτών εφαρμόζεται για όλα τα Ελληνικά Προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από τα Ταμεία ΕΤΠΑ⁴, Ταμείο Συνοχής, ΕΚΤ⁵ και ΕΤΘΑ,⁶ αποτελώντας έγγραφο με δυναμικό χαρακτήρα και με συνεχή επικαιροποίηση. Η αρμοδιότητα παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των ΕΠ και ειδικότερα των δεικτών, των οροσήμων και των στόχων του Πλαισίου Επίδοσης των ΕΠ εμπίπτει στην ευθύνη της Μονάδας Α/Α1 της κάθε Διαχειριστικής Αρχής (ΔΑ).

2.6.2 Κύρια στοιχεία του συστήματος παρακολούθησης δεικτών στο ΕΣΠΑ 2014-2020.

Κύρια στοιχεία του συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου των δεικτών, αποτελούν το Δελτίο Ταυτότητας Δείκτη (ΔΤΔ) και το Δελτίο Διαχείρισης Δείκτη (ΔΙΑΔ), τα οποία συμπληρώνονται στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) και αφορούν κάθε επιχειρησιακό και πρόσθετο δείκτη. Συγκεκριμένα:

- Στο Δελτίο Ταυτότητας Δείκτη συμπεριλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη Διαχειριστική Αρχή, τους δικαιούχους και του Ενδιάμεσους Φορείς σχετικά με τη στοχοθέτηση και την παρακολούθηση του δείκτη. Βασικά στοιχεία του ΔΤΔ αποτελούν ο ορισμός, η μέθοδος μέτρησης, η πηγή και η συχνότητα παροχής των δεδομένων του δείκτη.
- Το Δελτίο Διαχείρισης Δείκτη συμπεριλαμβάνει τα τεχνικά χαρακτηριστικά του δείκτη και καταχωρείται στο ΟΠΣ με βάση το εγκεκριμένο και σε ισχύ ΔΤΔ.

Οι Διαχειριστικές Αρχές είναι αρμόδιες για τη συμπλήρωση των Δελτίων Ταυτότητας όλων των ειδικών δεικτών (εκροών και αποτελεσμάτων) του Επιχειρησιακού Προγράμματος και μεριμνούν για την εισαγωγή των ΔΤΔ στο ΟΠΣ. Με την

⁴ Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

⁵ Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο

⁶ Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας

παρακολούθηση των δεικτών και την αποθήκευση όλων των απαραίτητων στοιχείων για τους δείκτες στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) θα μπορούν να παράγουν αναφορές για :

- την υποβολή των Ετήσιων Εκθέσεων Υλοποίησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ),
- την υποβολή των Εκθέσεων Προόδου του ΕΣΠΑ 2014-2020,
- την παρακολούθηση του Πλαισίου Επιδόσεων και της διαδικασίας του Performance Review,
- την παροχή στοιχείων προόδου δεικτών στις συνεδριάσεις των Επιτροπών Παρακολούθησης των ΕΠ και του ΕΣΠΑ,
- την παροχή στοιχείων προόδου στις Ετήσιες συναντήσεις των ΔΑ με την ΕΕ,
- την τροφοδότηση των Αξιολογήσεων των ΕΠ με στοιχεία προόδου δεικτών,
- την ευρύτερη ενημέρωση των πολιτών σχετικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στα ΕΠ 2014 – 2020.

2.6.3 Σύστημα παρακολούθησης και συλλογή δεδομένων δεικτών.

Το σύστημα παρακολούθησης δεικτών του Επιχειρησιακού Προγράμματος στοχεύει στην άμεση τροφοδότηση με τα απαραίτητα δεδομένα για την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των επιμέρους στόχων. Βασικές προϋποθέσεις για την παρακολούθηση του Ε.Π αποτελούν η ύπαρξη των κατάλληλων και αξιόπιστων στοιχείων και ταυτόχρονα η συστηματική συλλογή στοιχείων σε επίπεδο έργου/Προγράμματος. Επιπρόσθετα η άμεση τροφοδότηση με τα απαραίτητα δεδομένα για την παρακολούθηση και αξιολόγηση, καθώς και η βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού των εμπλεκόμενων ενδιαφερόμενων μερών (δικαιούχων) κρίνεται αναγκαία.

Το Ενιαίο Σύστημα Παρακολούθησης Δεικτών του ΕΣΠΑ 2014-2020 αποτελεί το πλαίσιο στο οποίο θα γίνεται η συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών και δεδομένων και η παρακολούθηση των δεικτών. Το Ενιαίο Σύστημα θα καλύπτει όλους τους δείκτες των ΕΠ και των Ταμείων που εισάγονται στην SFC2014 καθώς και των δεικτών του Πλαισίου Επίδοσης. Στο Ενιαίο Σύστημα Δεικτών προσδιορίζεται εάν η τιμή - στόχος θα προκύπτει από το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) επομένως από τα δεδομένα που εισάγονται από τους Δικαιούχους των πράξεων. Σε αντίθετη περίπτωση η τιμή - στόχος των δεικτών αποτελεσμάτων θα προσδιορίζεται από:

- ✓ τη συλλογή δεδομένων με έρευνες πεδίου σε στατιστικές πηγές όπως ΕΛ.ΣΤΑΤ. ή διοικητικά δεδομένα,
- ✓ αξιολογήσεις επιχειρησιακής ή στρατηγικής φύσης,
- ✓ υπάρχουσες βάσεις δεδομένων φορέων και παρατηρητηρίων που λειτουργούν στη χώρα,
- ✓ και από συνδυασμό των παραπάνω.

Συχνά όμως ο μεγάλος όγκος πληροφοριών δυσκολεύει το έργο των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και επιβαρύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη με αυξημένο φόρτο εργασίας. Ιδιαίτερα στην παρακολούθηση ενός περίπλοκου φαινομένου όπως της καινοτομίας δημιουργείται ένα πολύπλοκο σύστημα δεικτών, με αποτέλεσμα να επιβαρύνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών στην παροχή στοιχείων είναι ιδιαίτερα σημαντικός, οπότε θα πρέπει να δίνεται έμφαση στη βελτίωση της διοικητικής και επιχειρησιακής τους ικανότητας.

2.7 Δείκτες Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014-2020

2.7.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο δεικτών

Στην 5η έκθεση για τη Συνοχή (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2010), αναφέρθηκε ότι «ο αντίκτυπος της Πολιτικής Συνοχής είναι δύσκολο να μετρηθεί». Ουσιαστικά, ο εκ των προτέρων καθορισμός όχι μόνο των σαφών, μετρήσιμων στόχων αλλά και των αντίστοιχων δεικτών αποτελεσμάτων είναι μια διαφορετική προσέγγιση για την εφαρμογή της Πολιτικής Συνοχής εστιάζοντας στα αποτελέσματα. Οι δείκτες θα πρέπει να είναι σαφώς ερμηνεύσιμοι, να επικυρώνονται στατιστικά, να συνδέονται άμεσα με την πολιτική παρέμβαση, να συλλέγονται γρήγορα και να δημοσιοποιούνται αμέσως. Στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο οι πληροφορίες και τα δεδομένα απαιτείται να συσχετίζονται με τους άξονες προτεραιότητας και τους στόχους.

Η αξιολόγηση της καταλληλότητας και της αξιοπιστίας του ΕΠ διενεργείται με την προϋπόθεση ότι οι δείκτες απόδοσης διασφαλίζουν και ικανοποιούν τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Να είναι στο μέτρο του εφικτού, αντιπροσωπευτικοί των κύριων στόχων και των προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί, τηρώντας ταυτοχρόνως την αρχή της αναλογικότητας.

2. Να είναι μετρήσιμοι στο πλαίσιο της προγραμματικής περιόδου αναφοράς τόσο ως τιμές βάσης αλλά όσο και ως τιμές στόχου.
3. Οι τιμές των στόχων τους να είναι εφικτοί ώστε να επιτευχθούν με τους οικονομικούς πόρους που διατίθενται μέσω των Αξόνων Προτεραιότητας.
4. Να μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της υλοποίησης του ΕΠ.

Το πλαίσιο που διέπει το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της Πολιτικής Συνοχής για την περίοδο 2014-2020 βασίζεται στους ακόλουθους ορισμούς:

Με τους ειδικούς στόχους, στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο, προσδιορίζεται η Λογική της Παρέμβασης για κάθε Άξονα Προτεραιότητας. Οι ειδικοί στόχοι προσδιορίζονται από την ανάλυση των αναπτυξιακών αναγκών και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον ορισμό του άρθρου 2(34) Καν.ΕΚ 1303/2013 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, 2013), ως ειδικός στόχος ορίζεται ο σκοπός στον οποίο συμβάλλει η επενδυτική προτεραιότητα ή προτεραιότητα της Ένωσης σε εθνικό ή περιφερειακό πλαίσιο, μέσω δράσεων ή μέτρων που λαμβάνονται στο πλαίσιο προτεραιότητας. Αναλυτικότερα οι Ειδικοί Στόχοι (specific objectives):

- ✓ αποτελούν το βασικό στοιχείο της λογικής της παρέμβασης για κάθε άξονα προτεραιότητας,
- ✓ θα πρέπει να είναι περισσότερο εξειδικευμένοι από το επίπεδο της επενδυτικής προτεραιότητας,
- ✓ θα πρέπει να είναι διαφορετικοί για κάθε επενδυτική προτεραιότητα, και συγχρόνως κάθε ειδικός στόχος να συνδέεται με μία επενδυτική προτεραιότητα,
- ✓ δε θα πρέπει να συμπίπτουν με τις δράσεις ούτε με τη διατύπωση των δεικτών,
- ✓ θα πρέπει να έχουν μία λογική σύνδεση με τους προτεινόμενους δείκτες και δράσεις,
- ✓ θα πρέπει να προκύπτουν από την ανάλυση των αναγκών, προβλημάτων και δυνατοτήτων του άξονα.

Εν κατακλείδι, οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την επιλογή των δεικτών ήταν να διατηρηθεί η χρήση του παραδοσιακού λογικού πλαισίου, επιπλέον ως δείκτες εκροών να θεωρηθούν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους

δικαιούχους ή τον ευρύτερο πληθυσμό. Η σημαντικότερη αλλαγή στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο ήταν ότι δόθηκε έμφαση στους δείκτες αποτελεσμάτων.

2.7.2 Επιχειρησιακοί και Πρόσθετοι Δείκτες

Οι βασικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι οι δείκτες εκροών και οι δείκτες αποτελεσμάτων. Σε κάθε Επιχειρησιακό Πρόγραμμα οι εκροές και τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων αποτυπώνονται σύμφωνα με τη Λογική της Παρέμβασης και τους ειδικούς στόχους στους οποίους συμβάλλουν. Σημειώνεται ότι οι δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων στοχοθετούνται με έτος αναφοράς το 2023. Κρίσιμος παράγοντας για την εκτίμηση των επιδόσεων των Ε.Π. αποτελεί η παρακολούθηση των δεικτών του Πλαισίου Επιδόσεων. Στο πλαίσιο της υλοποίησης των ΕΠ ενσωματώθηκαν δείκτες που ονομάζονται Επιχειρησιακοί δείκτες. Η παρακολούθηση και η εφαρμογή των επιχειρησιακών δεικτών είναι υποχρεωτική ενώ οι Πρόσθετοι δείκτες δύνανται να παρακολουθούνται. Σύμφωνα με τις ειδικές διατάξεις κάθε Διαρθρωτικού Ταμείου, οι κανονιστικές απαιτήσεις αφορούν όλους τους κοινούς δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων. Ειδικότερα για το ΕΚΤ, η παρακολούθηση και η μέτρηση των κοινών δεικτών είναι υποχρεωτική, ανεξάρτητα από το αν είναι επιχειρησιακοί δείκτες. Αναλυτικότερα:

Επιχειρησιακοί και Πρόσθετοι Δείκτες είναι οι δείκτες που παρακολουθούνται στο πλαίσιο της υλοποίησης των εγκεκριμένων Ε.Π και έχουν καταχωρηθεί στην ηλεκτρονικής βάσης ανταλλαγής δεδομένων της ΕΕ (SFC). Συγκεκριμένα οι **Επιχειρησιακοί δείκτες** είναι κοινοί ή ειδικοί δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων οι οποίοι συνδέονται είτε με τις πράξεις είτε με τους ειδικούς στόχους όπως έχουν τεθεί στο πλαίσιο των αντίστοιχων Επενδυτικών Προτεραιοτήτων σε κάθε ΕΠ.(άρθρο 27 παρ.4 και το άρθρο 96 παρ. 2β του Καν.1303/2013)⁷.Ως **Πρόσθετοι δείκτες** αφορούν :

- α. **Νέους δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων** που δεν συμπεριλαμβάνονται στο εγκεκριμένο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π) οπότε μετά από αναθεώρηση του Ε.Π. ενσωματώνονται σε αυτό και γίνονται επιχειρησιακοί.

⁷ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, 2013)

- β. Άλλους δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων που δεν συμπεριλαμβάνονται στο εγκεκριμένο Ε.Π., οι οποίοι αποτελούν δείκτες παρακολούθησης της πράξης και η Διαχειριστική Αρχή θεωρεί σκόπιμο ότι θα πρέπει να τους παρακολουθεί.
- γ. Όλους τους κοινούς δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων ΕΚΤ/ΠΑΝ (συμμετεχόντων και φορέων) δεδομένου ότι η μέτρηση των τιμών επίτευξής τους είναι υποχρεωτική στις Ετήσιες Εκθέσεις Υλοποίησης των ΕΠ.

2.7.3 Δείκτες παρακολούθησης των Ε.Π. με βάση το Διαρθρωτικό Ταμείο

2.7.3.1 Για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ).

Ως Δείκτες εκροών (output indicators) ορίζονται οι δείκτες που αποτιμούν απευθείας το προϊόν που παράγεται από μια πράξη και σχετίζεται άμεσα με τις χρηματοδοτούμενες δράσεις. Οι δείκτες εκροών απεικονίζουν τις δράσεις και μπορεί να είναι κοινοί δείκτες (common indicators) αλλά και ειδικοί δείκτες (program specific indicators).

- Οι κοινοί δείκτες εκροών έχουν προσδιορισθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και αφορούν τους στόχους ενός Προγράμματος και τις δράσεις που χρηματοδοτούνται συχνότερα στο πλαίσιο των ΕΤΠΑ/ΤΣ.
- Οι ειδικοί δείκτες εκροών καθορίζονται από τους φορείς σχεδιασμού των ΕΠ στην περίπτωση που οι δράσεις δεν καλύπτονται από κοινούς δείκτες εκροών.

Ως Δείκτες αποτελεσμάτων (result indicators) ορίζονται οι δείκτες που εκφράζουν την αλλαγή που προκαλείται σε μια Περιφέρεια ως αποτέλεσμα της εφαρμοζόμενης πολιτικής. Οι δείκτες αποτελεσμάτων αντιπροσωπεύουν τους ειδικούς στόχους που επιδιώκονται σε κάθε Πρόγραμμα. Οι δείκτες αποτελεσμάτων στο ΕΤΠΑ και στο Ταμείο Συνοχής δεν καθορίζονται από τους κανονισμούς των Διαρθρωτικών Ταμείων και κατά συνέπεια είναι ειδικοί δείκτες (program specific indicators). Για τους Άξονες Προτεραιότητας που ο προϋπολογισμός τους υπερβαίνει τα 15 Μ€ και αφορούν την υλοποίηση πράξεων Τεχνικής Βοήθειας απαιτείται η χρήση δεικτών αποτελεσμάτων.

2.7.3.2 Για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ)

Ως Δείκτες εκροών (output indicators) στο ΕΚΤ μπορεί να είναι κοινοί δείκτες (common indicators) αλλά και ειδικοί δείκτες (program specific indicators), όπως και στο ΕΤΠΑ. Συγκεκριμένα ορίζονται ως εξής:

- ✓ **Κοινοί δείκτες εκροών** στο ΕΚΤ ορίζονται συγκεκριμένοι κοινοί δείκτες. Όταν οι Κοινοί δείκτες εκροών αφορούν άτομα που επωφελούνται άμεσα από μια παρέμβαση, οι οποίοι ονομάζονται συμμετέχοντες, τότε οι δείκτες είναι 9. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι στόχοι της παρέμβασης απευθύνονται σε ομάδα ατόμων και μπορεί να θεωρηθούν οι άμεσα ωφελούμενοι. Οι Κοινοί δείκτες εκροών για τους φορείς είναι 4 δείκτες και σχετίζονται με την υποστήριξη των φορέων. Σημειώνεται ότι ως φορείς θεωρούνται οι οργανισμοί που μπορεί είτε να υλοποιήσουν έργα, είτε να ωφελούνται άμεσα από τα έργα.
- ✓ **Ειδικοί δείκτες εκροών** ορίζονται οι δείκτες που αποτυπώνουν τις εκροές των δράσεων σύμφωνα με τη Λογική της Παρέμβασης αλλά και τους ειδικούς στόχους στους οποίους συμβάλλουν. Ειδικότερα χρησιμοποιούνται στην περίπτωση που οι κοινοί δείκτες δεν είναι οι κατάλληλοι ή όταν οι ειδικοί δείκτες επιτρέπουν μια πιο συγκεκριμένη παρακολούθηση από ότι οι κοινοί δείκτες. Οι ειδικοί δείκτες εκροών μπορεί να αποτελούν υποσύνολα ενός κοινού δείκτη ή υπερσύνολα δύο ή περισσότερων κοινών δεικτών μπορεί όμως να μην έχουν καμία σχέση με κοινούς δείκτες και να μετρούν άλλα δεδομένα.

Οι **Δείκτες αποτελεσμάτων (result indicators)** μπορεί να είναι κοινοί δείκτες (common indicators) και ειδικοί δείκτες program specific indicators). Συγκεκριμένα ορίζονται ως εξής:

- ✓ **Κοινοί δείκτες άμεσων αποτελεσμάτων συμμετεχόντων** αφορούν «συμμετέχοντες» και μετρούν την αλλαγή που συμβαίνει σε σχέση με την κατάσταση του συμμετέχοντα όταν εντάχθηκε στην πράξη δηλαδή το αποτέλεσμα σε σχέση με την εκροή.
- ✓ **Κοινοί δείκτες μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων συμμετεχόντων** αφορούν «συμμετέχοντες» και μετρούν τα αποτελέσματα των αλλαγών, σε σχέση με την κατάσταση του συμμετέχοντα όταν εντάχθηκε στην πράξη και 6 μήνες μετά την έξοδό του από αυτή.

Στον Κανονισμό του ΕΚΤ δεν προσδιορίζονται κοινοί δείκτες αποτελεσμάτων φορέων γι' αυτό στις πράξεις που η ομάδα στόχος είναι οι φορείς, θα πρέπει να σχεδιαστούν ειδικοί δείκτες αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα ορίζονται:

- ✓ **Ειδικοί δείκτες αποτελεσμάτων** ορίζονται οι δείκτες που αποτυπώνουν τα αποτελέσματα των δράσεων σύμφωνα με τη Λογική της Παρέμβασης αλλά και τους ειδικούς στόχους στους οποίους συμβάλλουν. Εφαρμόζονται όταν οι κοινοί δείκτες δεν είναι κατάλληλοι ή επειδή οι ειδικοί δείκτες επιτρέπουν πιο συγκεκριμένη παρακολούθηση από ό,τι οι κοινοί. Οι ειδικοί δείκτες για το ΕΚΤ μετρούν άτομα/«συμμετέχοντες», άτομα «έμμεσα ωφελούμενους», φορείς ή δομές ή συστήματα ή διαδικασίες. Επιπλέον μπορεί να είναι ειδικοί δείκτες άμεσων ή μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

2.7.3.3 Για την Τεχνική Βοήθεια

Για τους Άξονες Προτεραιότητας Άξονα που ο προϋπολογισμός τους υπερβαίνει τα 15 Μ€ και αφορούν την υλοποίηση πράξεων Τεχνικής Βοήθειας απαιτείται η χρήση δεικτών αποτελεσμάτων τόσο στο ΕΤΠΑ/Ταμείο Συνοχής, όπως και στο ΕΚΤ/ΠΑΝ

2.7.4 Δείκτες παρακολούθησης του Πλαισίου Επιδόσεων των ΕΠ

Το Πλαίσιο Επιδόσεων (Π.Ε.) είναι ένα εργαλείο, στο οποίο αποτιμάται η αποδοτική εφαρμογή των Προγραμμάτων που συγχρηματοδοτούνται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ). Επιπρόσθετα το Πλαίσιο Επιδόσεων περιλαμβάνεται σε όλα τα Προγράμματα πλην των Προγραμμάτων και των Άξονων Προτεραιότητας που σχετίζονται με την Τεχνική Βοήθεια και των Προγραμμάτων με μέσα χρηματοδοτικής τεχνικής. Δεδομένου ότι αποτελούν υποσύνολο των επιχειρησιακών δεικτών, η συμπλήρωση και η καταχώριση στο ΟΠΣ των πληροφοριών για το σύνολο των δεικτών του ΕΠ, επιτρέπει στην Διαχειριστική Αρχή να παρακολουθεί τους δείκτες του Πλαισίου Επιδόσεων (Π.Ε.). Το Πλαίσιο Επιδόσεων περιλαμβάνει δείκτες τεσσάρων (4) διαφορετικών τύπων για το ΕΤΠΑ, το ΤΣ και το ΕΚΤ, οι οποίοι παρακολουθούν και ελέγχουν την πρόοδο του Επιχειρησιακού Προγράμματος σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. Έχοντας ως βάση τους Κανονισμούς μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής τύποι των δεικτών στο Π.Ε. :

1. **Δείκτες εκροών (output indicators).**
2. **Βασικά στάδια εφαρμογής (key implementation steps):** Τα Βασικά Στάδια Εφαρμογής (ΒΣΕ) είναι δείκτες του εγκεκριμένου Ε.Π. και χρησιμοποιούνται για πράξεις που χρηματοδοτούνται από το ΕΤΠΑ/Ταμείο Συνοχής και όχι από το ΕΚΤ ενώ στοχοθετούνται ανά Άξονα Προτεραιότητας, Ταμείο, Κατηγορία

Περιφέρειας. Τα ΒΣΕ χρησιμοποιήθηκαν στην περίπτωση που η υλοποίηση πράξεων δεν είχε ολοκληρωθεί έως το 2018 και εκτιμήθηκε ότι δεν θα μπορεί να υπάρξει παραγωγή μετρήσιμης εκροής

3. **Χρηματοοικονομικοί δείκτες** (financial indicators): Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μετρούν το ποσό των πιστοποιημένων δημόσιων δαπανών. Αναφέρονται στις πιστοποιημένες δαπάνες είτε αφορά εθνική συμμετοχή είτε κοινοτική συνδρομή και στοχοθετούνται ανά Άξονα Προτεραιότητας, ανά Ταμείο και ανά Κατηγορία περιφέρειας σε κάθε Ε.Π. για το 2018 και το 2023.
4. **Δείκτες αποτελέσματος** (result indicators).

Οι δείκτες του Π.Ε. ορίζονται σε επίπεδο του Άξονα Προτεραιότητας για τα Ε.Π. που συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ταμείο Συνοχής (Τ.Σ.), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και την Πρωτοβουλία για την Απασχόληση των Νέων (ΠΑΝ). Στην περίπτωση που ένας Άξονας Προτεραιότητας χρηματοδοτείται από περισσότερα του ενός Ταμεία, οπότε είναι πολυταμειακός, οι δείκτες στο Π.Ε. πρέπει να είναι στοχοθετημένοι και να παρακολουθούνται διακριτά ανά Ταμείο. Ο έλεγχος για την επίτευξη των δεικτών γίνεται κατά τη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου 2014-2020. Συγκεκριμένα :

- το 2019, στην Ετήσια Έκθεση που περιλαμβάνεται την υλοποίηση έως την 31/12/2018 και στην οποία εξετάζεται η επίτευξη των οροσήμων που αποτελούν τους ενδιάμεσους στόχους έως το 2018,
- το 2025, στην Τελική Έκθεση Εφαρμογής, στην οποία περιλαμβάνεται η υλοποίηση έως την 31/12/2023 και εξετάζεται η επίτευξη των στόχων έως το 2023.

2.8 Διαδικασία ομογενοποίησης δεικτών.

Η Εθνική Αρχή Συντονισμού έχει βασικό στόχο την ανάπτυξη ενός Ενιαίου Συστήματος Δεικτών για τα ΕΠ της περιόδου 2014-2020. Η προσέγγιση αυτή δεν συνεπάγεται τη μηχανιστική επιβολή ενός υποχρεωτικού καταλόγου δεικτών για όλα τα ΕΠ. αλλά την θέσπιση διαδικασιών προώθησης μίας συνέπειας (consistency) στην επιλογή και τον ορισμό δεικτών στα ΕΠ. Κατά συνέπεια θα διασφαλίζεται ότι για την ίδια δράση μεταξύ διαφορετικών ΕΠ θα επιλέγεται ο ίδιος δείκτης, με κοινό ορισμό, παραδοχές και διαφανή μηχανισμό παρακολούθησης.

Για το σκοπό αυτό, πριν την επίσημη καταχώριση των ΕΠ στην SFC2014, εφαρμόζεται η διαδικασία του οριζόντιου συγκριτικού ελέγχου των δεικτών ΕΠ και ειδικότερα των ειδικών ανά πρόγραμμα δεικτών. Εφαρμόζοντας όπου είναι εφικτό μια κοινή προσέγγιση και ομογενοποίηση, με αποτέλεσμα να διασφαλίζεται η οριζόντια συνέπεια μεταξύ των ΕΠ με τους Άξονες προτεραιότητας και των ειδικών στόχων στην επιλογή δεικτών και μεθόδων μέτρησής τους. Ειδικότερα, η ομογενοποίηση αφορά επιχειρησιακούς δείκτες εκροών ανά Ε.Π. του ΕΤΠΑ και του ΤΑ καθώς και τους πρόσθετους δείκτες εκροών ανά Ε.Π. Με την ομογενοποίηση επιτυγχάνεται:

- Ασφαλή και αξιόπιστη άθροιση των τιμών.
- Εναρμόνιση των μεθοδολογιών για την ακριβή μέτρηση των δεικτών οριζόντια στα ΕΠ.
- Εναρμόνιση των ορισμών με τις μεθοδολογίες μέτρησης.
- Χρήση ενός μοναδικού δείκτη όταν αποτιμάται η ίδια εκροή.
- Μείωση του συνολικού αριθμού των δεικτών.

2.9 Ποιότητα, πληρότητας και στατιστική επικύρωσης των δεδομένων δεικτών.

Οι Διαχειριστικές Αρχές των ΕΠ οφείλουν να παρακολουθούν την πρόοδο των δεδομένων των δεικτών απόδοσης (KPIs) σύμφωνα με τις απαιτήσεις των Κανονισμών. Τα δεδομένα απαιτείται να πληρούν τα κριτήρια της ποιότητας και της αξιοπιστίας, σύμφωνα με το άρθρο 142 του Καν. ΕΕ 1303/2013. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν, κατά τη διενέργεια σχετικών ελέγχων, σοβαρές ελλείψεις στην ποιότητα και την αξιοπιστία του συστήματος παρακολούθησης ή των δεδομένων δεικτών, τότε η ΕΕ έχει τη δυνατότητα αναστολής όλων ή μέρους των πληρωμών στο επίπεδο προτεραιοτήτων των ΕΠ.

Τα κριτήρια ποιότητας των δεδομένων των δεικτών καθορίζονται στη βάση της συνάφειας, σαφήνειας, εγκυρότητας, ακρίβειας και της συγκρισιμότητας. Ειδικότερα τρία κριτήρια έχουν την παρακάτω σημασία :

- α. Η ακρίβεια των στοιχείων (accuracy) υποδηλώνει την καταγραφή των δεδομένων που αποτυπώνουν τις επιμέρους μεταβλητές για κάθε κατηγορία δεικτών σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.

- β. Η συγκρισιμότητα (comparability) των στοιχείων, μεταξύ των Κρατών Μελών της ΕΕ, αποτελεί απαίτηση η οποία εξαρτάται από την ορθή και καθολική εφαρμογή των ενιαίων ορισμών για κάθε δείκτη από τα ενδιαφερόμενα μέρη στη διαχείριση και στην υλοποίηση των πράξεων κατά τη διάρκεια περιόδου υλοποίησης των προγραμμάτων .
- γ. Η συνοχή των δεδομένων (coherence) αναφέρεται στην πληρότητά τους προκειμένου να συνδυάζονται με διαφορετικούς τρόπους, όπως τις ανάγκες μέτρησης σύνθετων δεικτών ή και τις ανάγκες αξιολόγησης.

Προκειμένου να εξασφαλίζεται η πληρότητα των δεδομένων για κάθε δείκτη και οι απαιτήσεις ποιότητας, θα πρέπει να εφαρμόζονται συγκεκριμένες διαδικασίες τόσο για τη συλλογή και την επεξεργασία όσο και για την εγκυρότητα (validation) των δεδομένων των δεικτών. Συνεπώς για να διασφαλισθεί η κοινή προσέγγιση μεταξύ διαφορετικών δικαιούχων, στη μέτρηση και στην εφαρμογή των ορισμών δεικτών μεταξύ των ΕΠ θα πρέπει να :

- Δημοσιοποιείται και επικαιροποιείται στην ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ η περιγραφή του ενιαίου συστήματος.
- Υλοποιούνται προγράμματα κατάρτισης στελεχών των ΔΑ σε θέματα παρακολούθησης δεικτών.
- Δίνεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής διαθεσιμότητας και προβολής για κάθε δελτίο ταυτότητας δείκτη στους Δικαιούχους μέσω του ΟΠΣ-ΕΣΠΑ⁸.
- Διενεργείται δειγματοληπτική έρευνα ελέγχου της ποιότητας των καταχωρημένων δεδομένων στο ΟΠΣ, ώστε να ελέγχεται εάν εφαρμόζονται ορθά οι ορισμοί των δεικτών.
- Αναπτύσσεται ηλεκτρονική διαδικασία έγκαιρης ειδοποίησης των ΔΑ για την επιβεβαίωση των διαδικασιών και για την τήρηση των ημερομηνιών συλλογής δεδομένων με βάση τον προγραμματισμό των Τεχνικών Δελτίων Πράξης και των Δελτίων Παρακολούθησης Προόδου Πράξης.

⁸ ΟΠΣ- Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα

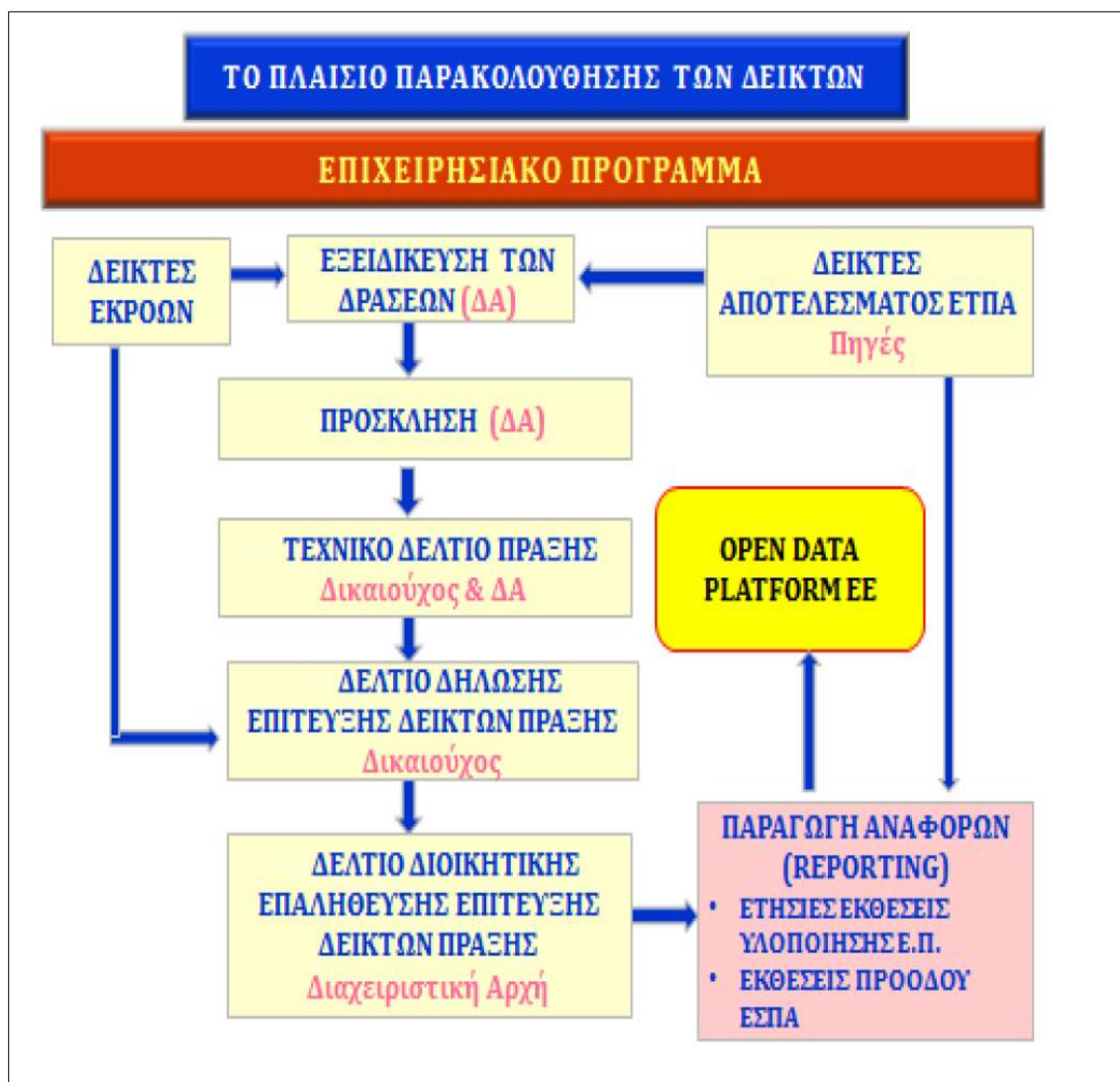
2.10 Τήρηση διαδικασιών παρακολούθησης των δεικτών και αποτίμηση της προόδου του Ε.Π.

2.10.1 Παρακολούθηση δεικτών Επιχειρησιακού Προγράμματος στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020.

Η Διαχειριστική Αρχή διενεργεί την παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης της πράξης από την ένταξη της έως και την ολοκλήρωσή της, με την αποστολή στοιχείων από το δικαιούχο στη ΔΑ. Συγκεκριμένα οι αποστολές αφορούν τα στοιχεία προόδου οικονομικού και φυσικού αντικειμένου συμπεριλαμβανομένου και των στοιχείων προόδου τιμών των δεικτών για τις πράξεις που είναι σε εξέλιξη αλλά και των ολοκληρωμένων πράξεων.

Με βάση τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου πραγματοποιείται η παρακολούθηση των δεικτών με την συμπλήρωση των απαραίτητων εντύπων για την μέτρηση των δεικτών εκροών και άμεσων αποτελεσμάτων. Η διασφάλιση της ποιότητας των δεικτών παρακολούθησης αλλά και της τήρησης των διαδικασιών παρακολούθησης αποτυπώνεται στο Ενιαίο Σύστημα Δεικτών Παρακολούθησης Δεικτών 2014 – 2020.

Στην Εικόνα 6 αποτυπώνεται το Πλαίσιο Παρακολούθησης των Δεικτών. Αρχικά η Δ.Α είναι υποχρεωτικό σε κάθε έκδοση πρόσκλησης να συμπεριλαμβάνει τους δείκτες του εγκεκριμένου Ε.Π σε κάθε άξονα προτεραιότητας, για να συνδέονται με τις προκηρυσσόμενες δράσεις/πράξεις και τους ειδικούς στόχους σύμφωνα με τη Λογική Παρέμβασης του Ε.Π. Στην συνέχεια ο Δικαιούχος υποβάλει Τεχνικό Δελτίο όπου συμπληρώνονται οι τιμές στόχου των δεικτών εκροών και όπου είναι εφικτό οι δείκτες αποτελέσματος για τους δείκτες που έχει ορίσει η ΔΑ στην πρόσκληση. Κατά την διάρκεια υλοποίησης τουλάχιστον μια φορά το χρόνο συμπληρώνεται το Δελτίο δήλωσης επίτευξης δεικτών πράξης από τον Δικαιούχο, το οποίο επαληθεύεται διοικητικά από την ΔΑ. Η Διαχειριστική Αρχή, γνωρίζοντας την πρόοδο της Πράξης και των υποέργων της από τις δηλωθείσες δαπάνες και τα αποτελέσματα της διοικητικής επαλήθευσης, επιβεβαιώνει την επίτευξη της τιμής στόχου των δεικτών της Πράξης με το Δελτίο διοικητικής επαλήθευσης επίτευξης δεικτών πράξης. Σημαντικοί παράγοντες αξιοπιστίας του συστήματος δεικτών αποτελούν οι σαφείς διαδικασίες παρακολούθησης δεικτών αλλά και η αυτόματη εξαγωγή των τιμών των δεικτών από το Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) που χρησιμοποιούνται στις αναφορές και στην ετήσια έκθεση υλοποίησης.



Εικόνα 6: Πλαίσιο Παρακολούθησης των Δεικτών.

Πηγή: (Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, 2018)

2.10.2 Η Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020.

Οι κανονισμοί στην τρέχουσα Προγραμματική περίοδο 2014-2020 έχουν σημαντικές αλλαγές σε σχέση με την Προγραμματική περίοδο 2007-2013. Ο Κανονισμός Κοινών Διατάξεων της ΕΕ 1303/2013 στα άρθρα 54-57 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, 2013) καθορίζει το πλαίσιο της Αξιολόγησης για την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020. Στην περίοδο προγραμματισμού 2014-2020, οι Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ) θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι πραγματοποιούνται αξιολογήσεις για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και των επιπτώσεων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ). Δίνεται

ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της αξιολόγησης εστιάζοντας στα αποτελέσματα και εκτιμώντας τις επιπτώσεις των πολικών που εφαρμόστηκαν. Συγκεκριμένα εστιάζεται στους στόχους των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, στη Λογική της Παρέμβασης και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και των επιπτώσεων των Προγραμμάτων. Σημειώνεται ότι μόνο μέσω της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και των εξωτερικών παραγόντων που συμβάλλουν στην αλλαγή των δεικτών, μπορεί να αναγνωρισθεί ο αντίκτυπος των πολιτικών δράσεων

Στο νέο πλαίσιο αξιολόγησης αναδεικνύεται η επιχειρησιακή αξιοποίηση της εκ των προτέρων αξιολόγησης (Ex-ante Ex-Ante Evaluation) καθώς στοχεύει στην ουσιαστική συμβολή της για τον επιτυχή σχεδιασμό του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Βασική πτυχή του ρόλου της εκ των προτέρων αξιολόγησης είναι να εκτιμηθεί κατά πόσον το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα :

- (α) διατυπώνει με σαφήνεια την Λογική της Παρέμβασης του και
- (β) συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της « Στρατηγικής Ευρώπης 2020».

Εκτός από με την ευθυγράμμιση του προγράμματος με τους κανονισμούς, η αξιολόγηση εξετάζει την πληρότητα της προτεινόμενης παρέμβασης. Ειδικότερα, η αξιολόγηση εντοπίζει τις αντιφάσεις και την πιθανή ανεπάρκεια των παρεμβάσεων στα αποτελέσματα (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2020). Η αξιολόγηση κατά την υλοποίηση των ΕΠ (implementation evaluation), εξυπηρετεί την ομαλή υλοποίηση των Προγραμμάτων, καθώς εστιάζει στον τρόπο εφαρμογής ενός ΕΠ ,επομένως είναι σκόπιμο να έχει ολοκληρωθεί κατά τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής των Προγραμμάτων.

Η αξιολόγηση των επιπτώσεων (impact evaluation) έχει ως στόχο να διερευνήσει τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων και να εστιάζει στο κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι κάθε άξονα προτεραιότητας. Η αξιολόγηση των επιπτώσεων θα πρέπει να πραγματοποιείται τουλάχιστον μία φορά κατά τη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου. Επιπλέον οι ΔΑ , έως τις 31 Δεκεμβρίου 2022, θα πρέπει υποβάλλουν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή την συνοπτική έκθεση που θα παρουσιάζει τα συμπεράσματα των αξιολογήσεων που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού και τις κύριες εκροές και αποτελέσματα του Προγράμματος, Συμπερασματικά, η αξιολόγηση επιπτώσεων (impact evaluation) στοχεύει στη διάκριση των καθαρών αποτελεσμάτων μίας συγχρηματοδοτούμενης παρέμβασης από άλλους παράγοντες καθώς και την κατανόηση

της λειτουργίας του Προγράμματος. Επιπλέον στοχεύει να αποτυπώσει τα αποτελέσματα μίας παρέμβασης και να εξετάσει τη θεωρία της αλλαγής που διέπει το σχεδιασμό της παρέμβασης. Συνεπώς οι αξιολογήσεις των επιπτώσεων θα πρέπει να υλοποιούνται σε μεταγενέστερο χρόνο και προς στα τελικά στάδια της προγραμματικής περιόδου.

Στην εκ των υστέρων αξιολόγησης (ex-post evaluation) αποτυπώνεται η ακριβή εικόνα όλης της προγραμματικής περιόδου. Η εκ των υστέρων αξιολόγηση εξετάζει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Διαρθρωτικών Ταμείων και των επιπτώσεών τους στην οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή. Επιπλέον αποτυπώνει ποια είναι η συνεισφορά των Διαρθρωτικών Ταμείων στις προτεραιότητες της Ένωσης για μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.

Η έκθεση σύνοψης των αξιολογήσεων (report summarising evaluation) αποτελεί μια έκθεση στην οποία παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα όλων των αξιολογήσεων που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού. Ειδικότερα η έκθεση σύνοψης των αξιολογήσεων παρουσιάζει τις κύριες εκροές και τα αποτελέσματα του προγράμματος, τα ζητήματα που κρίνεται πως επηρεάζουν την επίδοση του προγράμματος καθώς και τα μέτρα που έχουν ληφθεί. Η συνοπτική αναφορά αξιολόγησης (report summarising evaluation) έχει ως στόχο να βοηθήσει τα Κράτη Μέλη στην προετοιμασία τους για την επόμενη προγραμματική περίοδο, υποστηρίζοντας τα Κράτη Μέλη στην εκ των υστέρων αξιολόγηση που θα πραγματοποιηθεί σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Κάθε αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται με τη Λογική της Παρέμβασης και συγκεκριμένα με τους ειδικούς στόχους και τους δείκτες αποτελέσματος του ΕΠ. Η Επιτροπή Παρακολούθησης εξετάζει όλες οι αξιολογήσεις. Ειδικότερα παρακολουθεί τα συμπεράσματα όλων των αξιολογήσεων και δύναται να υποβάλει παρατηρήσεις στη ΔΑ όσο αφορά την υλοποίηση και την αξιολόγηση του προγράμματος, όπως ενεργειών που σχετίζονται με τη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης των δικαιούχων. Επιπλέον, η Επιτροπή Παρακολούθησης παρακολουθεί τα μέτρα που λαμβάνονται ως επακόλουθο των παρατηρήσεών της. Σημειώνεται ότι όλες οι αξιολογήσεις διαβιβάζονται στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και δημοσιοποιούνται στο ευρύτερο κοινό.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι θα σχεδιαστούν και θα πραγματοποιηθούν ποιοτικές αξιολογήσεις στην προγραμματική περίοδο 2014-2020, ο Κανονισμός Κοινών

Διατάξεων (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της Ένωσης, 2013) επιβάλλει την κατάρτιση ενός ή περισσότερων σχεδίων αξιολόγησης. Το σχέδιο αξιολόγησης (evaluation plan) αποτελεί ένα στρατηγικό έγγραφο που περιγράφει πως θα γίνει η αξιολόγηση ενός προγράμματος και το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τη βελτίωση του προγράμματος και τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τα Άρθρα 56 και 114 του Κανονισμού 1303/2013 (CPR), η Διαχειριστική Αρχή (ΔΑ) ή το Κράτος Μέλος καταρτίζουν το σχέδιο αξιολόγησης (evaluation plan), το οποίο μπορεί να καλύπτει περισσότερα από ένα Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΕΠ) και υποβάλλεται για έγκριση στην Επιτροπή Παρακολούθησης. Σκοπός του σχεδίου αξιολόγησης είναι να βελτιωθεί η ποιότητα των αξιολογήσεων που διενεργούνται κατά τη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου 2014-2020. Διαμορφώνοντας ένα στρατηγικό προγραμματισμό των απαραίτητων αξιολογήσεων θα εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και οι επιπτώσεις των ΕΠ και ως επακόλουθο θα βελτιωθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίησή τους. Επίσης θα πρέπει διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα των στοιχείων που θα τροφοδοτούν κάθε φορά τις Ετήσιες Εκθέσεις και τις Εκθέσεις Προόδου. Τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο αξιολόγησης είναι:

- Ενδεικτική λίστα των αξιολογήσεων που σχεδιάζεται να υλοποιηθούν και των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν.
- Διατάξεις για τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων δεδομένων για τη διενέργεια των αξιολογήσεων.
- Χρονοδιάγραμμα & ενδεικτικός προϋπολογισμός των αξιολογήσεων.
- Τρόπος παρακολούθησης και διάδοσης των ευρημάτων των αξιολογήσεων.
- Οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι.

Όμως ο ρόλος της αξιολόγησης δεν είναι μόνο η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων, αλλά και η ενεργή συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των προγραμμάτων ώστε να παρέχετε οικονομική και κοινωνική συνοχή.

2.10.3 Αποτίμηση της προόδου των δεικτών απόδοσης (KPIs) των ΕΠ.

2.10.3.1 Ετήσιες Εκθέσεις Υλοποίησης

Κάθε Κράτος Μέλος υποχρεούται να υποβάλλει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή την Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης (από το 2016 έως και το 2023) όσο αφορά την εφαρμογή του

προγράμματος για το προηγούμενο οικονομικό έτος. Σύμφωνα με το άρθρο 50(2) του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, οι Ετήσιες Εκθέσεις Υλοποίησης θα πρέπει να παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τις προτεραιότητές του. Επιπρόσθετα οι Ετήσιες Εκθέσεις Υλοποίησης θα πρέπει αναφέρονται στα δημοσιονομικά δεδομένα, στους κοινούς δείκτες και στους ειδικούς δείκτες του προγράμματος καθώς και σε τιμές των ποσοτικά προσδιορισμένων στόχων, συμπεριλαμβανομένων των μεταβολών στις τιμές των δεικτών αποτελεσμάτων. Επίσης οι Ετήσιες Εκθέσεις Υλοποίησης παραθέτουν την έκθεση συμπερασμάτων όλων των αξιολογήσεων του προγράμματος καθώς και όλα τα ζητήματα που ενδεχομένως να επηρεάζουν την επίδοση του προγράμματος

2.10.3.2 Εκθέσεις Προόδου ΕΣΠΑ 2014-2020

Ο Γενικός Κανονισμός 1303/2013 στο αρ. 52 προβλέπει κάθε Κράτος Μέλος να έχει υποβάλλει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή έκθεση προόδου έως την 31η Αυγούστου 2017 και έως την 31η Αυγούστου 2019 . Οι εκθέσεις θα αφορούσαν τις περιόδους έως την 31η Δεκεμβρίου 2016 και έως την 31η Δεκεμβρίου 2018 αντίστοιχα.

Η **Έκθεση Προόδου** θα έπρεπε να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με:

- τις αλλαγές στις επενδυτικές ανάγκες κάθε Κράτους Μέλους από τη σύναψη του συμφώνου εταιρικής σχέσης,
- την πρόοδο προς την επίτευξη της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη μέσω της συμβολής των προγραμμάτων στους επιλεγμένους θεματικούς στόχους,
- την εκπλήρωση των εφαρμοζόμενων εκ των προτέρων αιρεσιμοτήτων που διατυπώνονται στο σύμφωνο εταιρικής σχέσης στο πλαίσιο του προκαθορισμένου χρονοδιαγράμματος και των μέτρων που ελήφθησαν για την τήρησή τους,
- την εφαρμογή των μηχανισμών για τη διασφάλιση του συντονισμού μεταξύ των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών & Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ), άλλων ενωσιακών και εθνικών μέσων χρηματοοικονομικής τεχνικής και με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων,
- την εφαρμογή της ολοκληρωμένης προσέγγισης της χωρικής ανάπτυξης καθώς και της προόδου προς την επίτευξη των τομέων προτεραιότητας ,

- τα μέτρα που ελήφθησαν για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των δημόσιων αρχών του κράτους μέλους αλλά και των δικαιούχων,
- τις δράσεις που αναλαμβάνονται και την πρόοδο που επιτυγχάνεται όσον αφορά τη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης για τους δικαιούχους,
- τον ρόλο των εταίρων στην εφαρμογή του συμφώνου εταιρικής σχέσης,
- μια παρουσίαση εμπεριέχοντας τα μέτρα που λαμβάνονται όσο αφορά την εφαρμογή των οριζόντιων αρχών και τους στόχους πολιτικής για την υλοποίηση των προγραμμάτων.

2.11 Δημοσίευση και δημόσια διάθεση των σωρευτικών δεδομένων δεικτών.

Ένα από τα κριτήρια εκπλήρωσης της γενικής αιρεσιμότητας 7 «Στατιστικά συστήματα και δείκτες αποτελέσματος» αποτελεί η έγκαιρη συλλογή και σώρευση των στατιστικών δεδομένων, στοχεύοντας την διασφάλιση της δημοσιοποίησης και της δημόσιας διάθεσης των δεδομένων που αφορούν την πρόοδο επίτευξης των δεικτών των ΕΠ. Η δημοσιοποίηση και δημόσια διάθεση στο διαδίκτυο περιλαμβάνει τα δεδομένα όλων των κοινών δεικτών (εκροής και αποτελέσματος) καθώς και των ειδικών δεικτών (εκροής και αποτελέσματος) των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Ο χρόνος δημοσιοποίησης μπορεί να ταυτίζεται με το χρόνο υποβολής της Ετήσιας Έκθεσης Υλοποίησης των Προγραμμάτων. Κάθε ΔΑ οφείλει να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη δημοσίευση και δημόσια διάθεση των σωρευτικών δεδομένων των δεικτών του Προγράμματος παρέχοντας τα δεδομένα στους πολίτες εύκολα και με προσβάσιμο τρόπο. Ειδικότερα, για τους κοινούς δείκτες η παράθεση των δεικτών μπορεί να γίνει σε επίπεδο επενδυτικής προτεραιότητας. Η δημοσιοποίηση των δεδομένων όλων των κοινών και ειδικών δεικτών εκροής και αποτελέσματος γίνεται το αργότερο ένα μήνα από την ημερομηνία υποβολής των Ετήσιων Εκθέσεων των ΕΠ. Η ΔΑ οφείλει να δημοσιοποιεί στην ιστοσελίδα του Προγράμματός την Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης και να μεριμνά για την ανάρτηση της στον ιστότοπο του ΕΣΠΑ 2014- 2020. Σημειώνεται ότι θα πρέπει να δημοσιοποιείται όπως υποβλήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής βάσης ανταλλαγής δεδομένων με την ΕΕ (SFC2014), περιλαμβάνοντας τα στοιχεία προόδου των δεικτών του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

2.12 Στρατηγική «Ευρώπη 2020»

2.12.1 Στόχοι της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020»

Στο συνεχές μεταβαλλόμενο κόσμο μας η στρατηγική της «Ευρώπη 2020» προσδοκά να επιφέρει την ανάπτυξη για την ερχόμενη δεκαετία. Επιθυμία της ΕΕ είναι να εξελιχθεί σε μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς περιορισμούς οικονομία. Με την βοήθεια των τριών αμοιβαία ενισχυόμενων προτεραιοτήτων, η ΕΕ προσδοκά να υλοποιήσει υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής. Η Ένωση σχεδιάζει να υλοποιήσει μέχρι το 2020 τους εξής πέντε στόχους:

1. Απασχόληση

- Απασχόληση του 75% της ηλικιακής κατηγορίας 20-64 ετών.

2. Έρευνα και Ανάπτυξη

- Το 3% του ΑΕΠ της ΕΕ πρέπει να επενδύεται στην Έρευνα και την ανάπτυξη.

3. Κλιματική αλλαγή και ενεργειακή βιωσιμότητα

- Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 20% σε σχέση με το 1990 ή και 30% εφόσον το επιτρέπουν οι συνθήκες.
- Εξασφάλιση του 20% της ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές.
- Αύξηση κατά 20% της ενεργειακής απόδοσης.

4. Εκπαίδευση

- Μείωση των ποσοστών πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου κάτω από 10%.
- Ολοκλήρωση τριτοβάθμιων σπουδών τουλάχιστον για το 40% της ηλικιακής κατηγορίας 30-34 ετών.

5. Καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού

- Μείωση τουλάχιστον κατά 20 εκατομμύρια των ατόμων που βρίσκονται ή κινδυνεύουν να βρεθούν σε κατάσταση φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού.

Στο βασικό κείμενο αναφοράς της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» ορίζεται η στρατηγική πορεία και οι επιδιώξεις της ΕΕ για την προγραμματική περίοδο 2014-2020. Το ΠΙΕ της Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και όλα τα επιχειρησιακά προγράμματα των χωρών της ΕΕ είναι εναρμονισμένα με αυτό το κύριο κείμενο αναφοράς. Η Περιφέρεια

Κεντρικής Μακεδονίας στην προγραμματική περίοδο 2014-2020 μέσω του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΠΕΠ), στοχεύει στην αντιμετώπιση της κρίσης και στην επανεκκίνηση της ανάπτυξης της, πάντοτε στο πλαίσιο των στόχων της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» ώστε να εξασφαλίσει τους όρους για μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη.

2.12.2 Η Στρατηγική και το Όραμα του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2020 για την Κεντρική Μακεδονία.

Για την προγραμματική περίοδο 2014-2020 η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ανήκει στις «Λιγότερο Αναπτυγμένες» Περιφέρειες. Σε αυτή τη βάση ο αναπτυξιακός σχεδιασμός της στηρίχτηκε στους ευρωπαϊκούς και εθνικούς στόχους και προτεραιότητες, έχοντας ως βάση τις πραγματικές ανάγκες και δυνατότητες της περιφερειακής οικονομίας και κοινωνίας. Μια ευρεία ομάδα στελεχών της Περιφέρειας και της Ενδιάμεσης Διαχειριστικής Αρχής ανέλυσε την υφιστάμενη κοινωνική και οικονομική κατάσταση από την οποία προέκυψαν οι στόχοι της συνολικής αναπτυξιακής στρατηγικής. Λόγω της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, που βρίσκεται σε εξέλιξη στη χώρα και κατά συνέπεια στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, αλλά και στον εκτεταμένο διαρθρωτικό μετασχηματισμό οι στόχοι του Ε.Π δεν περιορίζονται μόνο στην αναπτυξιακή στρατηγική. Η αναπτυξιακή στρατηγική έχει ως ζητούμενα όχι μόνο την ανάδειξη και την ενίσχυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της περιοχής αλλά και την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως η συρρίκνωση του παραγωγικού ιστού, η αποβιομηχάνιση, η αποχωροθέτηση δραστηριοτήτων, η ανεργία, ο κοινωνικός αποκλεισμός και η φτώχεια.

Το αναπτυξιακό όραμα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας για την προγραμματική περίοδο 2014-2020 (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας & Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης, Ειδικής Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ ΠΚΜ, 2014) είναι:

«Η ανάδειξη της Κεντρικής Μακεδονίας σε δυναμικό αναπτυξιακό πόλο διεθνούς εμβέλειας με διακριτή ταυτότητα, ανταγωνιστική και καινοτόμο παραγωγική βάση, ποιοτικό περιβάλλον, ισχυρή κοινωνική και χωρική συνοχή».

Το όραμα της Περιφέρειας προσαρμόζεται πλήρως με τους στόχους της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020», αφού στηρίζεται στο τρίπτυχο «οικονομική ανάπτυξη, προστασία του περιβάλλοντος και κοινωνική συνοχή. Βασικά, υλοποιώντας τις κατάλληλες πολιτικές και δράσεις που θα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της περιφερειακής οικονομίας, θα

προωθεί η εξωστρέφεια του περιφερειακού παραγωγικού συστήματος, καθώς και ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός. Συγκεκριμένα απαιτούνται καινοτόμες δράσεις, που θα βελτιώνουν το επιχειρηματικό και επενδυτικό περιβάλλον, θα υιοθετούν τις αρχές της αειφορικής διαχείρισης του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων, θα βελτιώνουν την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και θα διασφαλίζουν τη συμμετοχή του πληθυσμού της Περιφέρειας. Με την διαβούλευση και συνεργασία των κυβερνητικών φορέων, των κοινωνικο-οικονομικών εταίρων, των παραγωγικών φορέων και την κοινωνία των πολιτών θα προωθηθεί η οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη.

Το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΠΕΠ) Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020 εναρμονίζεται με τους στόχους της χώρας όσο αφορά την περιφερειακή αναπτυξιακή στρατηγική. Ειδικότερα οι στόχοι περιφερειακής αναπτυξιακής στρατηγικής είναι οι εξής:

- Μετάβαση της περιφερειακής οικονομίας με ανταγωνιστικότητα, εξωστρέφεια, καινοτόμο επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση των τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) σ' ένα καινούργιο και βιώσιμο παραγωγικό μοντέλο.
- Προστασία και αειφορική διαχείριση του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων στοχεύοντας τη διασφάλιση της ποιότητας ζωής και της αποδοτικότητας των πόρων.
- Ολοκλήρωση και προβολή των μεταφορικών υποδομών και δικτύων για την ανάδειξη της Περιφέρειας σε ένα μεταφορικό κόμβο διεθνούς εμβέλειας αξιοποιώντας την κεντροβαρούς θέσης της στις μακροπεριοχές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου.
- Υποστήριξη και ενδυνάμωση της κινητικότητας και αναβάθμισης των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετώπιση της ανεργίας καθώς και της διασφάλισης της κοινωνικής συνοχής.

Μια νέα στρατηγική προσέγγιση στον προγραμματισμό για τα Διαρθρωτικά Ταμεία σε σύγκριση με την προγραμματική περίοδο 2007-2013 εφαρμόστηκε στην προγραμματική περίοδο 2014-2020. Το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΠΕ) Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020 έδωσε έμφαση στα εξής σημεία:

- Μεγαλύτερη στρατηγική εστίαση και στοχοθέτηση των πόρων στην ανάπτυξη και την απασχόληση προκειμένου να ευθυγραμμιστεί με την στρατηγική «Ευρώπη 2020».
- Λεπτομερέστερη αποτύπωση της στρατηγικής αλλά και του τρόπου επίτευξης των στόχων.
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα εφαρμόζοντας μια ισχυρή Λογική Παρέμβασης στην οποία θα καθορίζονται σαφείς στόχοι.
- Έμφαση στην εταιρική σχέση αλλά και στην ολοκληρωμένη χωρική προσέγγιση.
- Εξασφάλιση κατάλληλου πλαισίου προϋποθέσεων για επιτυχείς επενδύσεις μέσω των εκ των προτέρων αιρεσιμοτήτων.

2.12.2.1 Η δομή, το περιεχόμενο, οι στόχοι και οι δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2020 για την Κεντρική Μακεδονία.

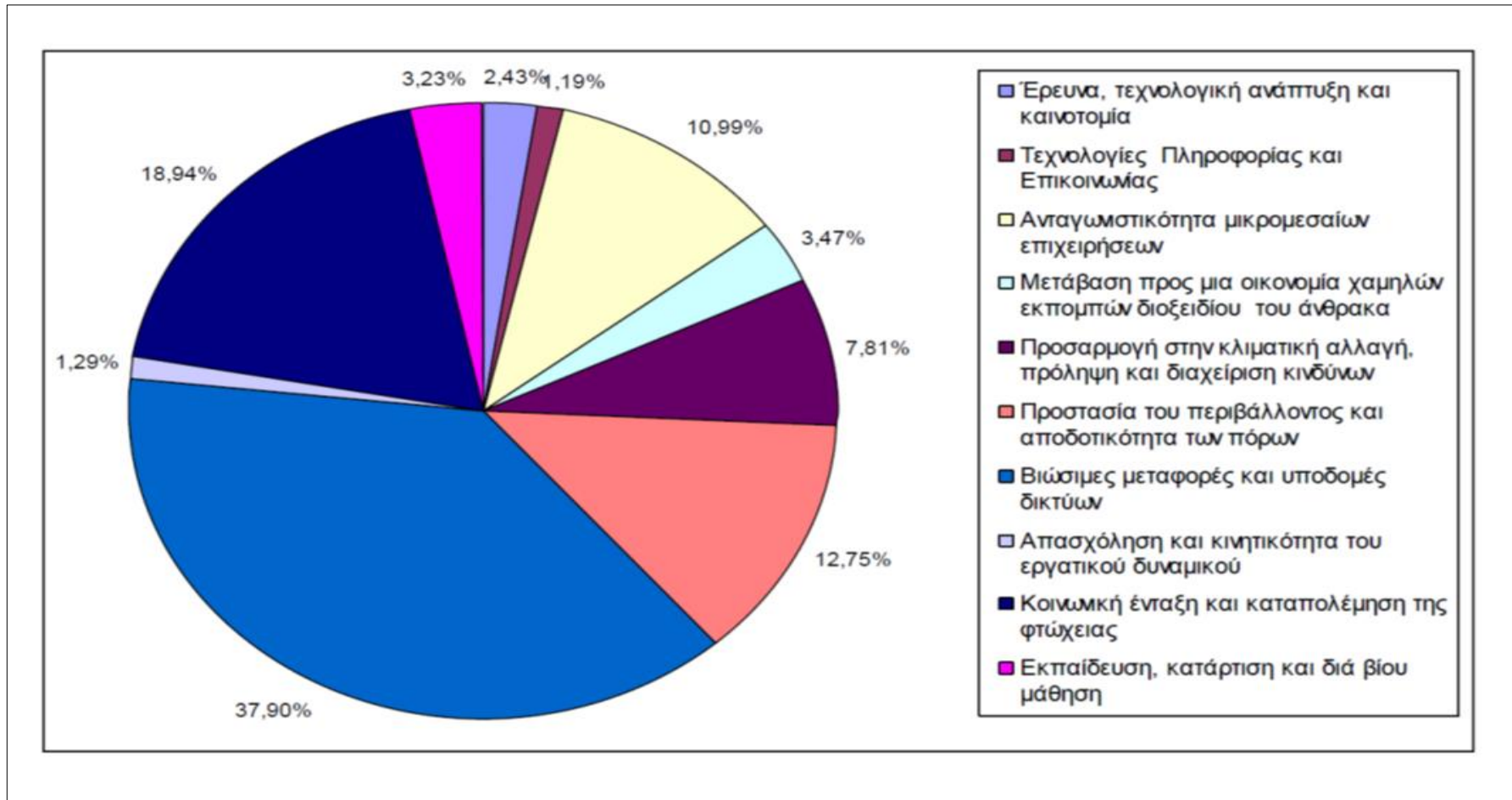
Το Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2014-2020 για την Κεντρική Μακεδονία καλύπτει τους τέσσερις γενικούς στόχους της Περιφερειακής Αναπτυξιακής Πολιτικής, αποτελώντας ένα ολοκληρωμένο μίγμα πολιτικών και δράσεων σύμφωνα με τους Θεματικούς Στόχους (ΘΣ) των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών ταμείων της περιόδου 2014-2020.

2.12.2.1.1 Θεματικοί Στόχοι για την επίτευξη των στόχων της Ευρώπης 2020.

- 1) Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας.
- 2) Ενίσχυση της πρόσβασης, χρήσης και ποιότητας, των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.
- 3) Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.
- 4) Ενίσχυση της μετάβασης προς την οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλους τους τομείς.
- 5) Προώθηση της προσαρμογής στις κλιματικές αλλαγές, της πρόληψης και διαχείρισης κινδύνου.
- 6) Προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποδοτικότητας των πόρων.
- 7) Προώθηση των βιώσιμων μεταφορών και απομάκρυνση των σημείων συμφόρησης σε σημαντικά δίκτυα υποδομών.
- 8) Προώθηση της απασχόλησης και υποστήριξη της κινητικότητας των εργαζομένων.
- 9) Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της καταπολέμησης της φτώχειας.
- 10) Επένδυση στην εκπαίδευση, τις δεξιότητες και στη δια βίου μάθηση.

11) Βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικής δημόσιας.

Σύμφωνα με τις αναπτυξιακές ανάγκες της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, αλλά και βάσει του εθνικού σχεδιασμού (Ελληνική Δημοκρατία, 2019), η Κεντρική Μακεδονία επέλεξε τους Θεματικούς Στόχους 1 έως 10 των ΕΔΕΤ (Πίνακας 1), ο καθένας από τους οποίους αντιστοιχεί σε έναν Άξονα Προτεραιότητας (ΑΠ), με την εξαίρεση του Θ.Σ 9, ο οποίος κατανέμεται σε δυο (2) Άξονες Προτεραιότητας, ένας ΑΠ για το ΕΤΠΑ και ένας για το ΕΚΤ. Η συνολική χρηματοδότηση ανέρχεται σε **947.105.949 €**, εκ των οποίων τα **757.684.757 €** αφορούν στήριξη της Ένωσης και τα **189.421.192 €** αποτελούν εθνική συμμετοχή. Η κατανομή της χρηματοδότησης ανά Άξονα Προτεραιότητας αποτυπώνεται στο παρακάτω Διάγραμμα 1:



Διάγραμμα 1: Κατανομή της χρηματοδότησης ανά Άξονα Προτεραιότητας.

Πηγή: Έγγραφο «Σύνοψη του Προγράμματος για τους πολίτες» (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας & Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης, Ειδικής Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ ΠΚΜ, 2014)

Πίνακας 1: Κατανομή της χρηματοδότησης ανά Άξονα Προτεραιότητας.

Πηγή: «Σύνοψη του Προγράμματος για τους πολίτες» (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας & Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης, Ειδικής Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ

Άξονας Προτεραιότητας	Θεματικός στόχος	Στήριξη της Ένωσης	Εθνική συμμετοχή	Συνολική χρηματοδότηση	Ποσοστό
ΑΠ01	Έρευνα, τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία	18.396.536,00	4.599.134,00	22.995.670,00	2,43%
ΑΠ02	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας	9.024.275,00	2.256.069,00	11.280.344,00	1,19%
ΑΠ03	Ανταγωνιστικότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων	83.306.389,00	20.826.598,00	104.132.987,00	10,99%
ΑΠ04	Μετάβαση προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα	26.303.003,00	6.575.751,00	32.878.754,00	3,47%
ΑΠ05	Προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, πρόληψη και διαχείριση κινδύνων	59.151.204,00	14.787.801,00	73.939.005,00	7,81%
ΑΠ06	Προστασία του περιβάλλοντος και αποδοτικότητα των πόρων	96.640.247,00	24.160.062,00	120.800.309,00	12,75%
ΑΠ07	Βιώσιμες μεταφορές και υποδομές δικτύων	287.131.217,00	71.782.805,00	358.914.022,00	37,90%
ΑΠ08	Απασχόληση και κινητικότητα του εργατικού δυναμικού	9.794.540,00	2.448.635,00	12.243.175,00	1,29%
ΑΠ09	Κοινωνική ένταξη και καταπολέμηση της φτώχειας	143.485.663,00	35.871.416,00	179.357.079,00	18,94%
ΑΠ10	Εκπαίδευση, κατάρτιση και διά βίου μάθηση	24.451.683,00	6.112.921,00	30.564.604,00	3,23%
ΣΥΝΟΛΑ		757.684.757,00	189.421.192,00	947.105.949,00	100,00%

2.12.2.1.2 Άξονες του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2020 για την Κεντρική Μακεδονία.

ΑΠ 01: Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας.

Στο πλαίσιο του άξονα αυτού θα υλοποιηθούν δράσεις που προκρίνονται από την Περιφερειακή Στρατηγική Έξυπνης εξειδίκευσης και περιλαμβάνουν τις εξής δράσεις:

- Επενδύσεις για τη δημιουργία, επέκταση ή αναβάθμιση υποδομών ΕΤΑΚ δημόσιων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και ερευνητικών κέντρων.
- Ενίσχυση επιχειρήσεων για επενδύσεις σε εφαρμοσμένη έρευνα που στοχεύει σε προϊόντική, ή διεργασιακή, τεχνολογικά οδηγούμενη καινοτομία στους τομείς της RIS3.
- Δράσεις διάχυσης ώριμων ερευνητικών αποτελεσμάτων στον παραγωγικό ιστό της ΠΚΜ.
- Ενίσχυση επενδύσεων για ΕΤΑΚ συμπράξεων ή συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων, ακαδημαϊκών ή ερευνητικών κέντρων για την εφαρμοσμένη έρευνα προς επίλυση προβλημάτων κοινού ενδιαφέροντος ή για την από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Ενίσχυση επιχειρήσεων που βρίσκονται στην αρχική τους φάση και έχουν να επιδείξουν ένα καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία ώστε να τα εισάγουν στην αγορά.
- Διάθεση κουπονιών καινοτομίας σε πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις για τόνωση της καινοτομικής τους δραστηριότητας και παροχή κινήτρων για πειραματισμό.

Προϋπολογισμός: 23 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 02: Βελτίωση της πρόσβασης, της χρήσης και της ποιότητας των τεχνολογιών, των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Στο πλαίσιο του άξονα (02) θα χρηματοδοτηθούν δράσεις και πολιτικές που εστιάζουν:

- α. στην ενίσχυση της ζήτησης για εφαρμογές ΤΠΕ στοχεύοντας την αύξηση της παραγωγικότητας και εξωστρέφειας των επιχειρήσεων,
- β. στην βελτίωση του περιβάλλοντος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε επίπεδο τοπικών Αρχών για τον πολίτη και για την επιχειρηματικότητα.

Οι δράσεις αφορούν :

- Ενίσχυση των επενδύσεων για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων και των υπηρεσιών ΤΠΕ και για την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών ΤΠΕ στην αγορά.
- Ενίσχυση των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ΤΠΣ.
- Δράσεις για την προώθηση της περιφερειακής και τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Ενίσχυση της λειτουργικότητας υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης και της αυτοδιοίκησης.
- Ψηφιοποίηση και διάθεση δημόσιων δεδομένων με όρους ανοικτής πρόσβασης.
- Έμφαση στον πολιτιστικό περιεχόμενο με σκοπό να αξιοποιηθεί στη συνέχεια σε δράσεις ολοκληρωμένης τουριστικής προβολής.
- Παρεμβάσεις για την επέκταση της κάλυψης υπηρεσιών ηλεκτρονικής υγείας και τηλε-εκπαίδευσης.

Προϋπολογισμός: 11,3 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 03: Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του γεωργικού τομέα και του τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας.

Στο πλαίσιο του άξονα (03) θα υλοποιηθούν δράσεις και πολιτικές που θα υποστηρίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επίσης θα χρηματοδοτηθούν επενδυτικά σχέδια για την βελτίωση της παραγωγικότητας, του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, της εξωστρέφειας και της ανάπτυξης επιχειρηματικότητας στους κλάδους αιχμής και υψηλής προστιθέμενης αξίας για την περιφερειακή οικονομία. Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν:

- Ενίσχυση των επενδυτικών σχεδίων επιχειρήσεων έντασης γνώσης και της καινοτομίας για την ίδρυση και την αρχική λειτουργία τους.
- Ενίσχυση των επενδυτικών σχεδίων επιχειρήσεων για την εισαγωγή βασικών τεχνολογιών γενικής εφαρμογής ή και διεργασιακών, οργανωτικών ή προωθητικών καινοτομιών.
- Ενίσχυση των επενδυτικών σχεδίων επιχειρήσεων και των επιλεγμένων από τη RIS3 κλάδων για την ανάπτυξη, παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίσης προωθούν τη διαφοροποίηση και ποιοτική αναβάθμιση των υφιστάμενων προϊόντων.

- Δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών σε επιλεγμένες αλυσίδες αξίας τομέων της οικονομίας για παραγωγή και διάθεση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ενίσχυση σχεδίων αναδιάρθρωσης, διαφοροποίησης προϊόντων και τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των ΜΜΕ για το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων.
- Ενίσχυση επενδύσεων για μείωση του κόστους παραγωγής μέσω νέου τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά και μέσω νέων μεθόδων συστημάτων παραγωγής.

Προϋπολογισμός: 104 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 04: Υποστήριξη της μετάβασης προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλους τους τομείς και φιλικότερη προς το περιβάλλον.

Στο πλαίσιο του άξονα (04) θα χρηματοδοτηθούν δράσεις και πολιτικές που στοχεύουν να αντιμετωπίζουν την μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου καθώς και να συμβάλλουν στη βελτίωση του αστικού περιβάλλοντος και της ποιότητας ζωής των πολιτών στα αστικά κέντρα. Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν:

- Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης με ανακαίνιση των δημοσίων κτιρίων.
- Εφαρμογές κριτηρίων βιοκλιματικού σχεδιασμού σε νέα και υφιστάμενα κτίρια, επεμβάσεις στο κέλυφος, και στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του κτιρίου, με προτεραιότητα σε μεγάλα ενεργοβόρα κτίρια όπως: κτίρια σχολείων, γυμναστήρια, κολυμβητήρια.
- Προώθηση έργων επίδειξης.
- Προώθηση κεντρικών θερμικών ηλιακών συστημάτων σε δημόσια κτίρια και δημόσιες υποδομές.
- Προώθηση χρήσης άλλων ΑΠΕ, όπως αβαθούς γεωθερμίας χαμηλής ενθαλπίας σε δημόσια κτίρια.
- Προώθηση της Συμπαγωγής Ηλεκτρισμού Θερμότητας (ΣΗΘ) Υψηλής Απόδοσης.
- Διαχείριση της κυκλοφορίας με έξυπνα συστήματα μεταφορών.
- Διασύνδεση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς με ήπιους τρόπους μεταφοράς και υποδομές της πόλης.
- Επιλεκτική καταλυτική αναγωγή και φίλτρα σωματιδίων σε δημόσια πετρελαιοκίνητα οχήματα.

- Εισαγωγή και διεύρυνση εφαρμογής φυσικού αερίου σε λεωφορεία, διερεύνηση και άλλα δημόσια βαρέα οχήματα και περαιτέρω ενθάρρυνση χρήσης υβριδικών οχημάτων στα ΜΜΜ.
- Τεχνολογίες περιορισμού εκπομπών στα καύσιμα, με προώθηση «Καθαρών» καυσίμων με χαμηλή περιεκτικότητα σε θείο όπως Βιοντήζελ και Βιοαιθανόλης.
- Δημιουργία υποδομών για την ανάπτυξη και την επέκταση της αστικής θαλάσσιας συγκοινωνίας στον Θερμαϊκό κόλπο.
- Δημιουργία ποδηλατοδρόμων, πεζοδρόμων και οδών ήπιας κυκλοφορίας.

Προϋπολογισμός: 32,9 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 05: Προώθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, πρόληψη και διαχείριση κινδύνων από φυσικές καταστροφές όπως πλημμύρες, πυρκαγιές και σεισμούς.

Με τις πολιτικές και τις δράσεις του άξονα προτεραιότητας (05) θα επιδιωχθεί η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεων της. Συγκεκριμένα στα εξής επίπεδα: εξασφάλιση της ανθεκτικότητας του δομημένου και φυσικού περιβάλλοντος, προώθηση επενδύσεων για την πρόληψη και αντιμετώπιση κινδύνων (πλημμύρες, διάβρωση ακτών, πυρκαγιές, σεισμοί) ενίσχυση του μηχανισμού και των φορέων πολιτικής προστασίας. Οι δράσεις αφορούν :

- Εφαρμογή των Σχεδίων Διαχείρισης των οικείων Υδατικών Διαμερισμάτων και του σχετικού Προγράμματος Μέτρων για τις περιοχές λεκάνης απορροής ποταμού.
- Διαχείριση εκβολών ποταμών.
- Εφαρμογή σχεδίων για τη διαχείριση διεθνούς λεκάνης απορροής.
- Εφαρμογή σχεδίων για την αποκατάσταση λεκανών απορροής (π.χ. λιμνών) που βρίσκονται σε κίνδυνο.
- Βελτίωση της διαχείρισης του εδάφους, συγκράτησης του επιφανειακού νερού και προστασίας του περιβάλλοντος με τη στήριξη πρακτικών που αποτρέπουν την αποσάθρωση του εδάφους, όπως διατήρηση φυσικής κάλυψης με πράσινο.
- Υποστήριξη ολοκληρωμένων σχεδίων διαχείρισης των παράκτιων ζωνών Μελέτη και προώθηση έργων προστασίας, έργων επανάμμοσης και σταθεροποίησης της ακτής.

- Εφαρμογή των Σχεδίων Διαχείρισης Κινδύνων από Πλημμύρες ανά λεκάνη απορροής ποταμού.
- Επενδύσεις για παράδειγμα για τη διαμόρφωση και διευθέτηση κοιτών ποταμών, χειμάρρων, λιμνών, για την ενίσχυση αναχωμάτων προστασίας ποταμών, χειμάρρων και λιμνών.
- Κατασκευή αντιπλημμυρικών έργων σε αστικές και περαστικές περιοχές.
- Επενδύσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση πυρκαγιών.
- Ενίσχυση δομών και υποδομών φορέων πολιτικής προστασίας και διαχείρισης κινδύνων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή.
- Ενίσχυση συστημάτων και εξοπλισμού φορέων πολιτικής προστασίας για την πρόληψη και αντιμετώπιση των επιπτώσεων των σεισμών.

Προϋπολογισμός: 73,9 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 06: Διαφύλαξη και προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποδοτικότητας της χρήσης των φυσικών πόρων.

Κεντρικός στόχος των πολιτικών και των παρεμβάσεων στο πλαίσιο της προτεραιότητας (06) είναι η ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης στην Κεντρική Μακεδονία. Ειδικότερα προβλέπονται έργα και δράσεις που θα προωθούν την προστασία του φυσικού και αστικού περιβάλλοντος, της διατήρησης της βιοποικιλότητας & των οικοσυστημάτων, της ολοκληρωμένης διαχείρισης των υδάτινων πόρων καθώς και την προώθηση της πράσινης οικονομίας, την προστασία & αξιοποίηση της οικοπολιτιστικής κληρονομιάς, την ολοκλήρωση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού. Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν:

- Προώθηση σχεδίων αναπλάσεων σε ειδικές περιοχές, αποκατάσταση ή αξιοποίηση εγκαταλελειμμένων βιομηχανικών περιοχών εντός των αστικών κέντρων, Σχέδια Δράσης για την αντιμετώπιση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και του θορύβου σε αστικές περιοχές, υλοποίηση έργων προτεραιότητας ,παρεμβάσεις εντός αστικού ιστού για την εφαρμογή μέτρων των εγκεκριμένων Σχεδίων Δράσης, σύνταξη χωροταξικών σχεδίων και Πλαισίων Ειδικών Χωρικών Παρεμβάσεων μέσα από Ολοκληρωμένα Σχέδια.
- Προώθηση καινοτομικών λύσεων στην προστασία του περιβάλλοντος και καινοτόμων εφαρμογών στην αποδοτικότερη χρήση των πόρων.

Προϋπολογισμός: 120,8 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 07: Προώθηση των βιώσιμων μεταφορών και της άρσης των προβλημάτων σε βασικές υποδομές δικτύων.

Στο πλαίσιο του άξονα (07) θα χρηματοδοτηθούν παρεμβάσεις που ενισχύουν την αναβάθμιση, επέκταση των μεταφορικών δικτύων της περιφέρειας βελτιώνοντας την διεθνή και ενδοπεριφερειακή κινητικότητα και την προσπελασιμότητα. Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν:

- Ολοκλήρωση οδικών συνδέσεων Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (ΔΕΔ-Μ).
- Αναβάθμιση σιδηροδρομικής σύνδεσης του λιμένα Θεσσαλονίκης με το οδικό δίκτυο, ώστε να ενισχυθεί η εμπορευματική κίνηση.
- Βελτίωση ή κατασκευή περιφερειακών συνδέσεων με τα ΔΕΔ-Μ.
- Ανάπτυξη δικτύων φυσικού αερίου χαμηλής πίεσης.
- Ανάπτυξη δικτύων φυσικού αερίου μεσαίας πίεσης.

Προϋπολογισμός: 358,9 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 08: Προώθηση της διατηρήσιμης και ποιοτικής απασχόλησης και στήριξη της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού.

Στο πλαίσιο του άξονα (08) θα υλοποιηθούν προγράμματα και δράσεις με στόχο την προώθηση της απασχόλησης και της επιχειρηματικότητας, τη βελτίωση του επίπεδου του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία περιφερειακών μηχανισμών παρακολούθησης της αγοράς εργασίας. Οι δράσεις θα συμπληρώνουν το Εθνικό πρόγραμμα και θα εστιάζουν στους κλάδους αιχμής της περιφερειακής οικονομίας. Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν:

- Ευαισθητοποίηση, ενθάρρυνση και παροχή συμβουλών ίδρυσης μικρών επιχειρήσεων, για την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών.
- Εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, συγκεκριμένα στην οργάνωση και διοίκηση, εκπόνηση Business plan, μάρκετινγκ, χρηματοδότηση, οικονομική επιχειρηματικότητα.
- Παροχή pre start and coaching υποστήριξης νέων επιχειρηματιών
- Παροχή κινήτρων για ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών.

Προϋπολογισμός: 12,2 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 09Α: Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας και κάθε διάκρισης (Δράσεις Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης).

Στο πλαίσιο του άξονα (09)Α υλοποιούνται προγράμματα και δράσεις με στόχο την δημιουργία ενός πολυεπίπεδου και ολοκληρωμένου σχεδίου αντιμετώπισης της φτώχειας και του Κοινωνικού αποκλεισμού στην Κεντρική Μακεδονία. Επιδεινώνοντας την πρόσβαση σε υπηρεσίες κοινωνικής φροντίδας και υγείας και την άρση των συνεπειών του αποκλεισμού μέσω ειδικών παρεμβάσεων για την κοινωνική ένταξη και ενσωμάτωση των ευάλωτων και ευπαθών ομάδων του πληθυσμού. Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν :

- Επέκταση και αναβάθμιση υφιστάμενων δομών και υποδομών υγείας.
- Ανάπτυξη Κέντρων Ψυχικής Υγείας και μετά νοσοκομειακών ξενώνων για τους ψυχικά ασθενείς.
- Υποδομές στέγασης και εκπαίδευσης, χώροι υγιεινής, one stop shops ,Κέντρα Κοινότητας με διευρυμένες υπηρεσίες και κινητές μονάδες για ευπαθείς ομάδες.
- Κέντρα φιλοξενίας για αστέγους, ασυνόδευτους ανηλίκους, γυναίκες θύματα βίας.
- Ανοικτές Δομές Φιλοξενίας για μετανάστες και αιτούντες Άσυλο.
- Διαμόρφωση κτιρίων για τη στέγαση των Κέντρων Ένταξης Μεταναστών (ΚΕΜ).
- Επέκταση και αναβάθμιση κοινωνικών υποδομών, συγκεκριμένα για Οικοτροφεία, Στέγες Υποστηριζόμενης Διαβίωσης ΑΜΕΑ, Ξενώνες και οικοτροφεία παιδιών ή εφήβων ΑΜΕΑ.
- Ίδρυση κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Ενίσχυση των επενδύσεων των επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Προϋπολογισμός: 30,6 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 09B: Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας και κάθε διάκρισης .Αφορά Δράσεις του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.

Στο πλαίσιο του άξονα 09B υλοποιούνται προγράμματα και δράσεις με στόχο την δημιουργία ενός πολυεπίπεδου και ολοκληρωμένου σχεδίου αντιμετώπισης της φτώχειας και του Κοινωνικού αποκλεισμού στην Κεντρική Μακεδονία. Επιδιώκοντας την άρση των συνεπειών του αποκλεισμού μέσω ειδικών παρεμβάσεων για την κοινωνική ένταξη και την ενσωμάτωση των ευάλωτων και ευπαθών ομάδων του πληθυσμού. Οι ειδικότεροι στόχοι του άξονα περιλαμβάνουν:

Την ενίσχυση της πρόσβασης στην αγορά εργασίας και αφορούν :

- Ολοκληρωμένες δράσεις, παρεμβάσεις για ευπαθείς ομάδες οι οποίες μπορούν να περιλαμβάνουν πλέγμα δράσεων, όπως συμβουλευτική, mentoring, ο επαγγελματικός προσανατολισμός, απασχόληση, κατάρτιση αλλά και η ευαισθητοποίηση, δημοσιότητα.
- Δράσεις προώθησης στην απασχόληση για ευπαθείς ομάδες.
- Παροχή υπηρεσιών φροντίδας και φιλοξενίας παιδιών όπως παιδικοί ,βρεφικοί , βρεφονηπιακοί σταθμοί, ΚΔΑΠ και για άτομα που έχουν την ευθύνη φροντίδας παιδιών σε νοικοκυριά που απειλούνται από φτώχεια και κοινωνικό αποκλεισμό.

Την κοινωνικοοικονομική ενσωμάτωση περιθωριοποιημένων κοινοτήτων και αφορούν:

- Λειτουργία one-stop shop, Κέντρων Κοινότητας περιθωριοποιημένων κοινοτήτων όπως Ρομά και μετανάστες με διευρυμένες υπηρεσίες και κινητές μονάδες παροχής υπηρεσιών.
- Προγράμματα εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας σε ενήλικες μετανάστες και Ρομά εκτός δομών εκπαίδευσης και προγράμματα κατάρτισης και απόκτησης δεξιοτήτων για την ενίσχυση της πρόσβασης στην απασχόληση.
- Προγράμματα για την κινητοποίηση και ενεργό συμμετοχή των Ρομά και των μεταναστών στις διαδικασίες Τοπικής Διακυβέρνησης.

Την καταπολέμηση των διακρίσεων και αφορούν:

- Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης για παιδιά και εφήβους με νοητική υστέρηση και αναπηρίες καθώς και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί Ολοκληρωμένης Φροντίδας.
- Εξειδικευμένη εκπαιδευτική υποστήριξη για ένταξη μαθητών με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Κέντρα Δημέρευσης ατόμων με αναπηρία.
- Συμβουλευτικά κέντρα και ξενώνες φιλοξενίας κακοποιημένων γυναικών.
- Κέντρα Ένταξης Μεταναστών (ΚΕΜ).
- Στέγες υποστηριζόμενης διαβίωσης ΑΜΕΑ.

Την καλύτερη πρόσβαση σε υπηρεσίες Υγείας και αφορούν:

- Δράσεις παροχής υπηρεσιών στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας για ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού στη βάση μοναδιαίου κόστους.
- Δράσεις στον τομέα της ψυχικής υγείας για την ολοκλήρωση των υποχρεώσεων που απορρέουν από το Μνημόνιο Συνεργασίας μεταξύ του Επιτρόπου Απασχόλησης και του Υπουργού Υγείας για τα έτη 2014-15 και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων ή πιλοτικών προγραμμάτων σε τοπικό επίπεδο για την αντιμετώπιση νέων αναδυόμενων αναγκών.
- Δημιουργία δικτύου Μονάδων Οικογενειακής Ιατρικής.
- Ενδυνάμωση των Κέντρων Υγείας στις αγροτικές περιοχές και συντονισμός της παροχής υπηρεσιών μεταξύ της πρωτοβάθμιας και της νοσοκομειακής φροντίδας υγείας, μέσω της απόκτησης γνώσεων και ενίσχυσης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Την κοινωνική φροντίδα και πρόνοια και αφορούν:

- Υποστήριξη λειτουργίας Ανοικτών Δομών Φιλοξενίας για μετανάστες , αιτούντες άσυλο, αιτούντες διεθνούς προστασίας. Ενδεικτικά αναφέρονται: Συμβουλευτική, νομική υποστήριξη, μετάφραση, διερμηνεία χωρίς όμως να συμπεριλαμβάνονται τα λειτουργικά κόστη.
- Λειτουργία Δικτύου Δομών αντιμετώπισης της φτώχειας όπως κοινωνικά παντοπωλεία, φαρμακεία, ιατρεία.
- Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων.
- Δράσεις αποϊδρυματοποίησης παιδιών.
- Προγράμματα επανακατάρτισης Στελεχών και επαγγελματιών Κοινωνικής Φροντίδας.
- Διαπολιτισμική Μεσολάβηση σε Νοσοκομεία Υποστήριξη λειτουργίας Ανοικτών Δομών Φιλοξενίας για μετανάστες ,αιτούντες άσυλο και αιτούντες διεθνούς προστασίας. Ενδεικτικά αναφέρονται: Συμβουλευτική, νομική υποστήριξη, μετάφραση, διερμηνεία .Εξαιρούνται όμως τα λειτουργικά κόστη.
- Λειτουργία Δικτύου Δομών αντιμετώπισης της φτώχειας όπως κοινωνικά παντοπωλεία, φαρμακεία, ιατρεία.
- Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων.
- Δράσεις αποϊδρυματοποίησης παιδιών.

- Προγράμματα επανακατάρτισης Στελεχών και επαγγελματιών Κοινωνικής Φροντίδας.
- Διαπολιτισμική Μεσολάβηση σε Νοσοκομεία.

Την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και αφορούν:

- Ενημέρωση, κινητοποίηση, υποστήριξη για την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων αλλά και μεταφορά καλών πρακτικών.
- Δράσεις δικτύωσης Επιχειρήσεων Κοινωνικής Οικονομίας.
- Ενίσχυση υφιστάμενων και δημιουργία νέων ΚΟΙ.Σ.Π.Ε. Όπως δράσεις για προώθηση της Ψυχικής Υγείας.

Για την τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων και αφορούν:

- Ολοκληρωμένες κοινωνικές παρεμβάσεις σε μειονεκτικές περιοχές και ενίσχυση των κοινωνικών υποδομών. Έχοντας ως σκοπό την προώθηση της ενεργούς ένταξης, της ισότητας των ευκαιριών, της ενεργούς συμμετοχής και της βελτίωσης της απασχολησιμότητας.

Προϋπολογισμός: 148,8 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 10: Επένδυση στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επαγγελματική κατάρτιση για την απόκτηση δεξιοτήτων και τη διά βίου μάθηση.

Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν:

- Δημιουργία, βελτίωση ή επέκταση υφιστάμενων κτιριακών υποδομών σ' όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.
- Δημιουργία καθώς και περαιτέρω ανάπτυξη ειδικών εργαστηριακών υποδομών και απόκτηση εξοπλισμών για βελτίωση δεξιοτήτων σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, με έμφαση στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στις υποδομές επαγγελματικής εκπαίδευσης.
- Προαγωγή των ψηφιακών υποδομών στην εκπαίδευση.

Προϋπολογισμός: 30,6 εκ € (Δημόσια Δαπάνη)

ΑΠ 11: Τεχνική Βοήθεια ΕΤΠΑ και ΑΠ 12: Τεχνική Βοήθεια ΕΚΤ

Ειδικότερα οι δράσεις αφορούν :

- Συστήματα και εργαλεία υποστήριξης της ΔΑ, όπως υλικοτεχνικός εξοπλισμός, λογισμικά και ειδικές εφαρμογές.

- Δράσεις για την ενίσχυση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων και των Ενδιάμεσων Φορέων Διαχείρισης. Αναλυτικότερα δράσεις για την υλοποίηση παρεμβάσεων με στόχο την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των δικαιούχων.
- Ενέργειες πληροφόρησης, προβολής και δημοσιότητας του ΠΕ Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020 και των επιμέρους παρεμβάσεών του, εξειδίκευση και εφαρμογή Στρατηγικών Επικοινωνίας και Επικοινωνιακών Σχεδίων Δράσης.
- Εκπόνηση των αξιολογήσεων που προβλέπονται από τον Κανονισμό (ΕΕ) 1303/2013 και το Σχέδιο Αξιολόγησης του ΠΕ Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020. Επιπλέον παρεμβάσεις για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ποιότητας της υλοποίησης, εκπόνηση στρατηγικών και προπαρασκευαστικών μελετών και εμπειρογνομosύνων.

Προϋπολογισμός: 14.7 εκ € ΕΤΠΑ και 3 εκ € ΕΚΤ (Δημόσια Δαπάνη)

Κεφάλαιο 3:Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας

3.1 Ερευνητικοί στόχοι

Σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση του Ε.Π της Π.Κ.Μ έχουν οι Τελικοί Δικαιούχοι. Συγκεκριμένα οι Τελικοί Δικαιούχοι θα πρέπει να εφαρμόσουν στο ΕΠ, προσδιορισμένες προδιαγραφές, εισροές και αποτελέσματα προκειμένου να συμβάλλουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αποτελεσμάτων και επιπτώσεων. Ωστόσο οι Διαχειριστικές Αρχές έχουν να αντιμετωπίσουν τις χρόνιες αδυναμίες των τελικών δικαιούχων και συγκεκριμένα τη μη επαρκή διοικητική και διαχειριστική ικανότητα τους. Δεδομένου του ρόλου που διαδραματίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στην υλοποίηση του ΕΠ, η εμπειρική έρευνα επιδιώκει να μελετήσει την εμπλοκή τους στη χάραξη στρατηγικής και εφαρμογής των πολιτικών δράσεων. Επιπρόσθετα η εμπειρική έρευνα επιδιώκει να αναλύσει τις αντιλήψεις των στελεχών της ΕΥΔ Κεντρικής Μακεδονίας για τους μηχανισμούς παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης εφαρμόζοντας τους δείκτες απόδοσης (KPIs) του ΕΠ .

3.2 Μέθοδοι Έρευνας

Στην ενότητα αυτή περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην διεξαγωγή της έρευνας. Το πείραμα, η αξιολόγηση και η παρατήρηση αποτελούν τις βασικές μεθόδους για την πραγματοποίηση μιας έρευνας. Αναλυτικότερα, το πείραμα πραγματοποιείται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες και είναι η πιο πολύπλοκη από τις τρεις μεθόδους, η παρατήρηση αρκείται στην απλή παρακολούθηση της συμπεριφοράς των ατόμων, ενώ η αξιολόγηση περιλαμβάνει την συλλογή πρωτογενών δεδομένων απευθείας από τους ερωτώμενους μέσω της διανομής και συμπλήρωσης κατάλληλων ερωτηματολογίων (Keller G. , 2010).

Η έρευνα επίσης διαχωρίζεται σε ποιοτική ή ποσοτική. Στην ποιοτική έρευνα χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια που αποσκοπούν την άμεση λήψη πληροφοριών από τους ερωτώμενους και συνήθως στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων και σχέσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων (Weinreich, 1996). Στόχος της είναι η κατανόηση του υπό διερεύνηση θέματος και συνήθως το δείγμα της έρευνας είναι μικρό, ενώ κυρίως εξετάζονται τα ερωτήματα

«πώς» και «γιατί» σε αντίθεση με την ποσοτική η οποία εξετάζει τα ερωτήματα «πόσο» και «ποιος» (Ιωσηφίδης, 2003). Στην έρευνα που μελετάμε ενδείκνυται οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας για την ανάλυση δεδομένων. Μία ποιοτική μέθοδος είναι η μελέτη περίπτωσης, η οποία βασίζεται στην εμπειρική προσέγγιση που θα χρησιμοποιήσει ο εκάστοτε ερευνητής. Ειδικότερα, η μελέτη περίπτωσης ανάλογα με την περίπτωση ορίζεται σε ένα κοινωνικό, χρονικό ακόμα και χωρικό πλαίσιο η ερμηνεία της οποίας είναι αντιπροσωπευτική του γενικότερου πληθυσμού.

Αντιθέτως, τα συμπεράσματα που προκύπτουν στην ποσοτική έρευνα αφορούν τις μετρήσεις του εξεταζόμενου δείγματος και δεν αντανakλούν απαραίτητα τις απόψεις του γενικού πληθυσμού. Από την άλλη μεριά, η ποσοτική έρευνα βασίζεται στην στατιστική, αφού υιοθετεί μεθόδους των μαθηματικών επιστημών και πληροφορικής και οδηγεί σε γενικότερα ποσοτικοποιημένα συμπεράσματα για τον πληθυσμό. Επιπλέον, συνδέοντας τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, εντοπίζει τις γενικές τάσεις, επαληθεύει ή καταρρίπτει τις υποθέσεις που προέκυψαν κατά το σχεδιασμό της έρευνας και αξιοποιεί το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο μέτρησης.

Η έρευνα μπορεί να αναφέρεται σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Cross Sectional Study) οπότε οι μετρήσεις πραγματοποιούνται μία φορά, είτε είναι διαχρονική (Longitudinal Study) οπότε οι μετρήσεις επαναλαμβάνονται για να διερευνηθούν τυχόν μεταβολές στα υπό εξέταση θέματα. Όταν στην έρευνα συμμετέχει ο συνολικός πληθυσμός τότε η έρευνα περιλαμβάνει όλες τις πιθανές περιπτώσεις, ενώ στην περίπτωση του δείγματος συμμετέχει ένα μέρος του πληθυσμού που έχει επιλεγεί για την διεξαγωγή της έρευνας. Το δείγμα θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό, δηλαδή τα προς εξέταση χαρακτηριστικά να είναι τα ίδια με αυτά του γενικού πληθυσμού (Keller G. , 2010).

Οι έρευνες ταξινομούνται ακόμη σε αιτιολογικές, περιγραφικές και διερευνητικές. Η αιτιολογική έρευνα (casual research) βασίζεται κυρίως στον πειραματισμό και χρησιμοποιείται για την απόδειξη των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος. Η περιγραφική έρευνα (descriptive research) χρησιμοποιείται όταν είναι γνωστό το πρόβλημα και τα χαρακτηριστικά του, οπότε αρκούν μόνο οι μετρήσεις για να περιγράψει πληρέστερα. Θεωρείται ότι είναι καλύτερα οργανωμένη από τα άλλα δύο είδη έρευνας παρουσιάζει όμως την μικρότερη ευελιξία. Ενώ, η διερευνητική έρευνα (exploratory research) εφαρμόζεται για την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων αλλά και για τον

προσδιορισμό προτάσεων για την έγκαιρη αντιμετώπιση τους. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται από ευελιξία, μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων για τον ερευνητή και περιλαμβάνουν την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, συνεντεύξεις με ορισμένο αριθμό συμμετεχόντων και μελέτη περιπτώσεων (Σιώμοκος & Μαύρος, 2008).

Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα χρησιμοποιείται όταν απαιτείται γρήγορη έρευνα ή όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στο σύνολο του πληθυσμού με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο του πληθυσμού (Berg, 2014). Η πρώτη μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι η δειγματοληψία ποσοτώσεων (quota sampling) όπου ο ερευνητής προσπαθεί να συμπεριλάβει αντιπροσώπους από τα διάφορα στοιχεία του πληθυσμού. Στην περίπτωση αυτή το δείγμα αντανakλά τη δημογραφική δομή του πληθυσμού. Αφού γνωρίζοντας κάποια χαρακτηριστικά του πληθυσμού θα μπορούμε να σχηματίσουμε ένα δείγμα τα στοιχεία του οποίου επιλέγονται από μια συγκεκριμένη υποομάδα ενδιαφέροντος του πληθυσμού. Όμως απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και οργάνωση για αποφυγή τυχόν μεροληψίας. Στην περίπτωση που στο τελικό δείγμα περιλαμβάνονται οι κατηγορίες εκείνες που ενδιαφέρουν την έρευνα σε ισομερή ποσοστά τότε ονομάζεται δειγματοληψία ποσοτών κατά προσέγγιση. Η δειγματοληψία ευκολίας αφορά στην λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα και είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Όμως υπάρχει ο κίνδυνος μεροληψίας κατά την διενέργειά της οπότε και χρειάζεται προσοχή στα συμπεράσματα που θα εξαχθούν. Στην περίπτωση προπαρασκευαστικής ή μικρής σε έκταση έρευνας μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Μία άλλη μέθοδος είναι η σκόπιμη δειγματοληψία (purposive sampling), στην οποία ο ερευνητής επιλέγει στο δείγμα τα άτομα που παρουσιάζουν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους σκοπούς της έρευνας και τα οποία θα δώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την διεξαγωγή της. Ενώ στην δειγματοληψία χιονοστιβάδας (snowball sampling) ο ερευνητής επιλέγει ένα ή περισσότερα άτομα για να πάρει πληροφορίες από τα οποία προκύπτουν τα επόμενα μέλη του δείγματος. Επιπλέον χρησιμοποιείται κυρίως σε ποιοτικές έρευνες όπου ο ερευνητής ενδιαφέρεται για άντληση πληροφοριών από συγκεκριμένους ερωτώμενους κάθε φορά.

3.3 Ερευνητική προσέγγιση και πηγές δεδομένων

3.3.1 Ερευνητική προσέγγιση

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας είναι η αξιολόγηση και αναφέρεται στην προγραμματική περίοδο 2014-2020 (Cross Sectional Study). Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΠ της ΠΚΜ (Διαχειριστική Αρχή). Η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΠ Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας συστήθηκε⁹ στις 23 Μαρτίου 2015 με Απόφαση του Υπουργού Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού και υπάγεται απευθείας στον Περιφερειάρχη Κεντρικής Μακεδονίας. Βασικό αντικείμενο της ΔΑ είναι η διαχείριση του ΕΠ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας για την προγραμματική περίοδο 2014-2020 και το κλείσιμο του Προγράμματος στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013. Παράλληλα, η ΕΥΔ της ΠΚΜ διαχειρίζεται δράσεις που της εκχωρούνται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» (Ταμείο Συνοχής) και αφορούν τη διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων, καθώς και δράσεις από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Αγροτική Ανάπτυξη» (Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης). Συγκεκριμένα στο δείγμα επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν άτομα που είτε θα δώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες είτε παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την διεξαγωγή της έρευνας. Συμπερασματικά στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling) αφού απευθύνθηκε στα στελέχη της ΕΥΔ και φορέων της περιφερειακής ενότητας Κεντρικής Μακεδονίας που συμμετέχουν στις διαδικασίες Παρακολούθησης, Ελέγχου & Αξιολόγησης Παρεμβάσεων του ΕΣΠΑ. Συνεπώς επιλέχθηκε σκόπιμα το παραπάνω δείγμα, γιατί τα μέλη του δείγματος εξυπηρετούν με τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς και τα ερωτήματα της έρευνας. Επιπλέον στην εν λόγω εμπειρική έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος στοχεύοντας να αντλήσει πληροφορίες από μια μικρή ομάδα.

Στην έρευνα αξιολογήθηκαν οι απόψεις των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και γενικά των στελεχών της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εφαρμογή της Πολιτικής Συνοχής και στην στρατηγική της RIS3 Η παρούσα εργασία αποτελεί μια

⁹ ΦΕΚ σύστασης της ΕΥΔ (ΦΕΚ 716/Β/24-04-2015)

διερευνητική έρευνα σε ένα μικρό δείγμα στελεχών της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και επιχειρεί να διερευνήσει την αντιλαμβανόμενη απόδοση στις διαδικασίες παρακολούθησης και ελέγχου του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Επιπλέον αποσκοπεί να αποτυπώσει την εκτίμηση των στελεχών για τον ρόλο που διαδραμάτισε η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στην υλοποίηση του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας.

Στην αξιολόγηση των προγραμμάτων πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται αποκλειστικά μόνο μία μέθοδος συλλογής δεδομένων. Η παρούσα εμπειρική διερευνητική ποιοτική μελέτη αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης και σύμφωνα με τον (Μαγγόπουλος, 2014) αναφέρεται ότι: *«η συλλογή δεδομένων στη μελέτη περίπτωσης καθίσταται εφικτή με την αξιοποίηση ποικίλων μεθόδων και τεχνικών. Ενδεικτικά αναφέρονται η παρατήρηση, η συνέντευξη, η μελέτη αρχειακού υλικού, οι ομάδες εστίασης, η χρήση διαφόρων δοκιμασιών, το ερωτηματολόγιο, η εξέταση πολιτιστικών αντικειμένων που εμφανίζονται στο φυσικό περιβάλλον της περίπτωσης»*. Η εν λόγω μελέτη περίπτωσης ως μεθοδολογία έρευνας συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω εργαλεία:

- ✓ ανάλυση πορείας υλοποίησης του ΕΠ με δεδομένα από επίσημες ιστοσελίδες,
- ✓ ερωτηματολόγιο

3.3.2 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης διαιρείται σε 4 τμήματα.:

1. Α ΜΕΡΟΣ- Γενικά αποτελέσματα. Αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα του Επιχειρησιακού Προγράμματος Κεντρικής Μακεδονίας.
2. Β ΜΕΡΟΣ- Διεργασίες εκτέλεσης ελέγχου: Παρακολούθηση –έλεγχος και αξιολόγηση του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας.
3. Γ ΜΕΡΟΣ - Ο ρόλος και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών.
4. Δ ΜΕΡΟΣ - Δημογραφικά Στοιχεία

Συγκεκριμένα, η έρευνα ήταν δομημένη με μια σειρά κλειστών ερωτήσεων που αφορούσαν τις ακόλουθες πτυχές:

- την γενική αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τις κύριες προκλήσεις που συνδέονται με την εφαρμογή της RIS3,
- την Διακυβέρνηση: συγκεκριμένα την αποτελεσματικότητα των πόρων της διακυβέρνησης,

- τους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης: δηλαδή τις κύριες διεργασίες του συστήματος παρακολούθησης, πηγές δεδομένων και εμπόδια στη συλλογή πληροφοριών-δεδομένων,
- τις πηγές πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των RIS3 και γενικότερα του Επιχειρησιακού Προγράμματος,
- τα κανάλια επικοινωνίας για τη διάδοση των αποτελεσμάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης,
- την παρουσία και τις σχέσεις μεταξύ των εννοιολογικών δομικών μονάδων RIS3,
- το βαθμό συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε εν μέρει στο έγκυρο ερωτηματολόγιο που έχει δημοσιευτεί στην τεχνική έκθεση του Κέντρου Ερευνών (Joint Research Centre), της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Guzzo, Gianelle, & Marinelli, 2018). Η έρευνα του Κέντρου Ερευνών διεξήχθη από το **τέλος του 2017 έως τον Απρίλιο του 2018**. Συγκεκριμένα στάλθηκε ένας σύνδεσμος στα εγγεγραμμένα μέλη του ιστότοπου της πλατφόρμας S3 των εθνικών και των περιφερειακών αρχών της ΕΕ. Η έρευνα υποβλήθηκε σε **170** περιφέρειες από **18** χώρες και ελήφθησαν **71** έγκυρες απαντήσεις (ποσοστό απόκρισης **41,76%**).

3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν σε χρονικό διάστημα ενός μήνα περίπου (**07/2020-08/2020**) με ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε μέσω της δωρεάν ηλεκτρονικής πλατφόρμας «Google Forms». Η συγκεκριμένη πλατφόρμα επιτρέπει όχι μόνο την γρήγορη δημιουργία ερωτηματολογίων, αλλά και την άμεση διανομή τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω κοινωνικών δικτύωσης. Αναλυτικότερα μέσω της Google forms επιτελείται η επιτάχυνση της διαδικασίας συλλογής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, ενώ υπάρχει και η δυνατότητα για άμεση εξαγωγή των αποτελεσμάτων σε υπολογιστικό φύλλο του MS Excel.

Η διανομή του ανώνυμου ερωτηματολογίου για την έρευνα σε **30** στελέχη έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τον **Ιούλιο του 2020**. Ελήφθησαν συνολικά **12** απαντήσεις έως τον **Αύγουστο του 2020**. Το ποσοστό απόκρισης ήταν **40%** παρόμοιο με αυτό **41,76%** της αντίστοιχης έρευνας που διεξήχθη από το Κέντρο Ερευνών (Joint Research Centre), της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Guzzo, Gianelle, & Marinelli, 2018).

Έδωσαν πλήρεις **07** απαντήσεις από την μονάδα της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, και **05** στελέχη φορέων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας που συμμετέχουν στις διαδικασίες Παρακολούθησης, Ελέγχου & Αξιολόγησης των Παρεμβάσεων ΕΣΠΑ. Μετά τη συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, εξήχθησαν και αποθηκεύτηκαν σε βιβλίο εργασίας του Microsoft Excel. Οι ερωτηθέντες, απάντησαν σε 23 ερωτήσεις που αποτελούσαν συνδυασμό πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας παρατίθεται στο Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και ερμηνεία εμπειρικής έρευνας.

4.1 Ανάλυση πορείας υλοποίησης του ΕΠ της ΠΚΜ ανά Άξονα Προτεραιότητας.

Η ανάλυση επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και ειδικότερα στην ανάλυση της ροής υλοποίησης του προγράμματος. Βασικά στοχεύει να απαντήσει στα ερωτήματα που σχετίζονται με το πως εξελίσσεται μέχρι στιγμής η πορεία υλοποίησης, αν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις σε σχέση με τον προγραμματισμό της όποτε και ενδεχομένως να υπάρξει κίνδυνος μη επίτευξης των στόχων του Ε.Π. Παράλληλα, διερευνάται αν είναι ικανοποιητική η σύνδεση μεταξύ της εξειδίκευσης με τις προσκλήσεις και των εντάξεων με τις συμβασιοποιήσεις έργων. Η διερεύνηση αυτή αποσκοπεί στην διερεύνηση της ικανότητας υλοποίησης των έργων. Η παρούσα ανάλυση αποτελεί επί της ουσίας τον καθρέπτη της τρέχουσας εικόνας του επιχειρησιακού προγράμματος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (Π.Κ.Μ).

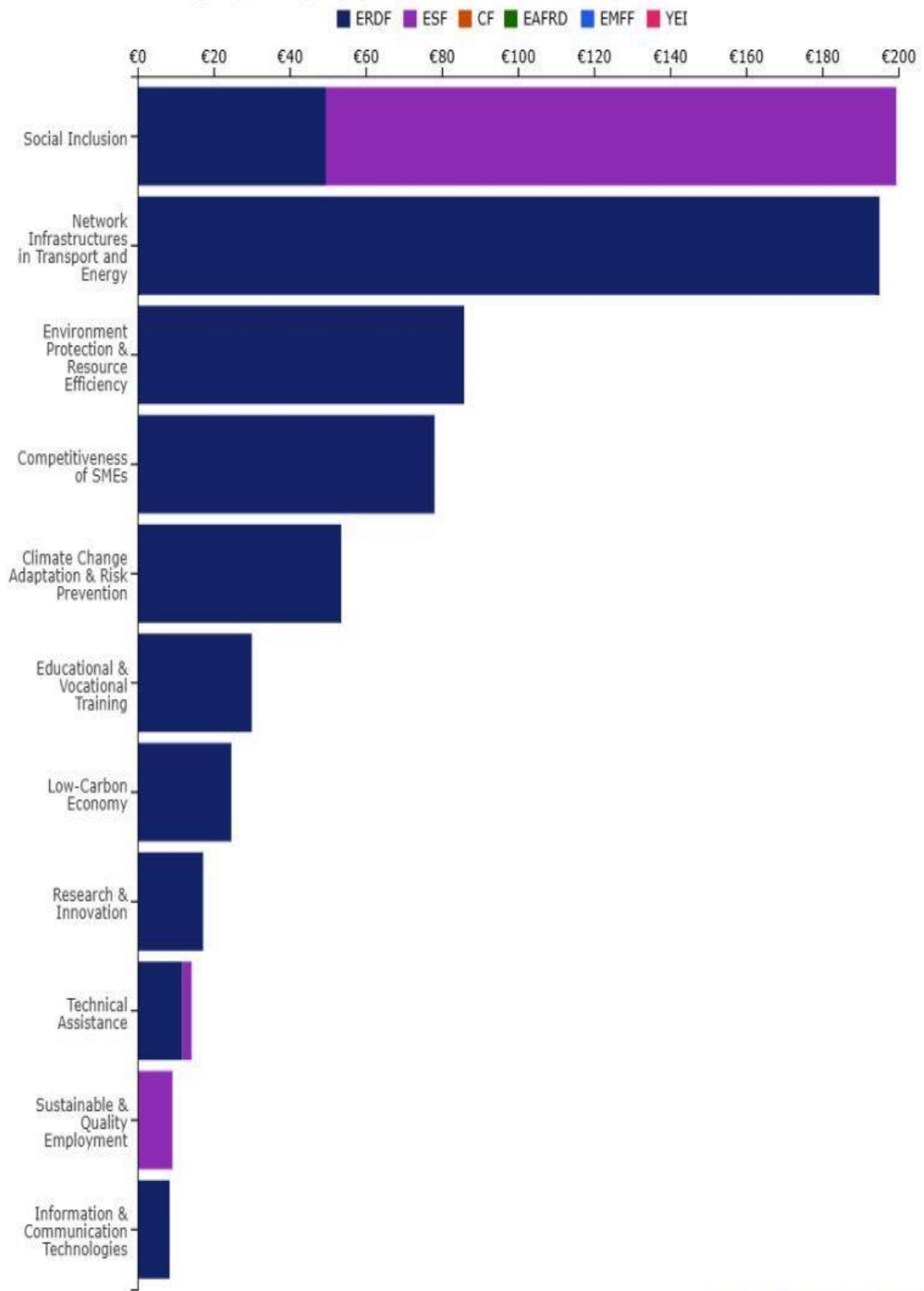
Συλλέγοντας αποδεικτικά στοιχεία από ποσοτικές πηγές δεδομένων, παρουσιάζονται τα δεδομένα υλοποίησης του προγράμματος έως την **01/09/2020** σε επίπεδο Άξόνων Προτεραιότητας (Θεματικών Στόχων) και Επενδυτικών προτεραιοτήτων. Αρχικά αναλύοντας τον κατάλογο δεδομένων που διατίθενται στην ανοικτή πλατφόρμα δεδομένων (<https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries>) των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών & Επενδυτικών Ταμείων (ESIF) και στην συνέχεια από την ιστοσελίδα <http://www.pepkm.gr/> της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του ΕΠ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας επεξεργάστηκε ο αναρτημένος πίνακας υλοποίησης. (Παράρτημα 1: Πίνακας υλοποίησης προόδου ΕΠ ανά δράσης).

Δεδομένου ότι στον αναρτημένο πίνακα υλοποίησης αποτυπώνεται η πρόοδος των βασικών δεικτών υλοποίησης του ΕΠ της ΠΚΜ. Τα διατιθέμενα δεδομένα ακολουθούν τη ροή υλοποίησης που περιλαμβάνει τα βήματα: εξειδίκευση, πρόσκληση, ένταξη, συμβασιοποίηση και πληρωμές. Ο συνολικός προϋπολογισμός ανά προτεραιότητα της Π.Κ.Μ και ανά ταμείο ΕΤΠΑ / ΕΚΤ (δισεκατομμύρια ευρώ) αναγράφεται στον Πίνακας 2 και απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.

Πίνακας 2: Η προγραμματισμένη χρηματοδότηση από την ΕΕ ανά Ταμείο.

	ERDF-ΕΤΠΑ (€)	ESF-EKT (€)
Κοινωνική ένταξη	61.854.924	187.496.763
Υποδομές δικτύου στις μεταφορές και στην ενέργεια	195.053.843	0
Προστασία περιβάλλοντος& αποδοτικότητα πόρων.	107.350.015	0
Ανταγωνιστικότητα ΜΜΕ(SME)	97.624.674	0
Κλιματική αλλαγή & προσαρμογή –πρόληψη κινδύνου	66.939.005	0
Επαγγελματική εκπαίδευση	37.564.604	0
Οικονομία Χαμηλών εκπομπών άνθρακα	30.823.832	0
Έρευνα & Καινοτομία	21.558.442	0
Τεχνική Βοήθεια	14.738.818	3.019.418.
Βιωσιμότητα & Ποιότητα Εργασίας	0	11.477.138
Τεχνολογίες Πληροφοριών & Επικοινωνίας	10.575.323	0
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	644.083.480	198.973.901

ESIF 2014-2020: Total Budget by Theme (daily update): Central Macedonia - ERDF/ESF, EUR billion



Refresh Date: 21/08/2020




Διάγραμμα 2: Η προγραμματισμένη χρηματοδότηση από την ΕΕ ανά Ταμείο.

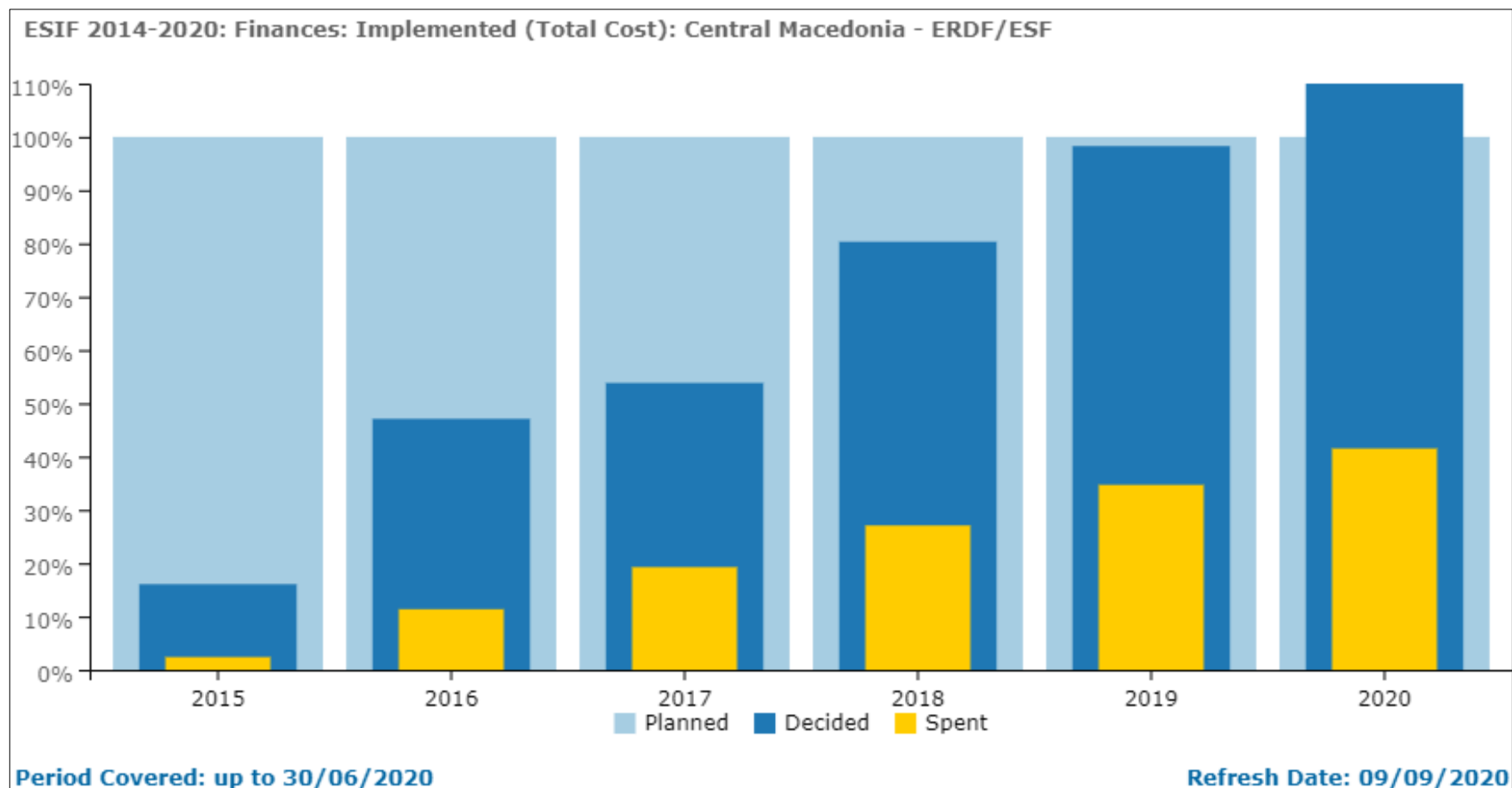
Πηγή : (Commission E. , Cohesion data-Europa EU, 2020)

Ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων

Έως την **09/09/2020** το Πρόγραμμα είχε σημειώσει σημαντική πρόοδο στην επίτευξη των δεικτών φυσικής και οικονομικής εξέλιξης. Αρχικά, το ύψος του προϋπολογισμού των δράσεων που εγκρίθηκαν προς χρηματοδότηση (**εντάξεις**) ανήλθε σε **122%** της δημόσιας δαπάνης του Προγράμματος. Επιπλέον ο προϋπολογισμός των **προσκλήσεων** που εκδόθηκαν ανήλθε σε **100%** της δημόσιας δαπάνης ενώ η **απορρόφηση** (δαπάνες) είναι της τάξης του ποσοστού **42%** (Πίνακας 3) και (Διάγραμμα 3)

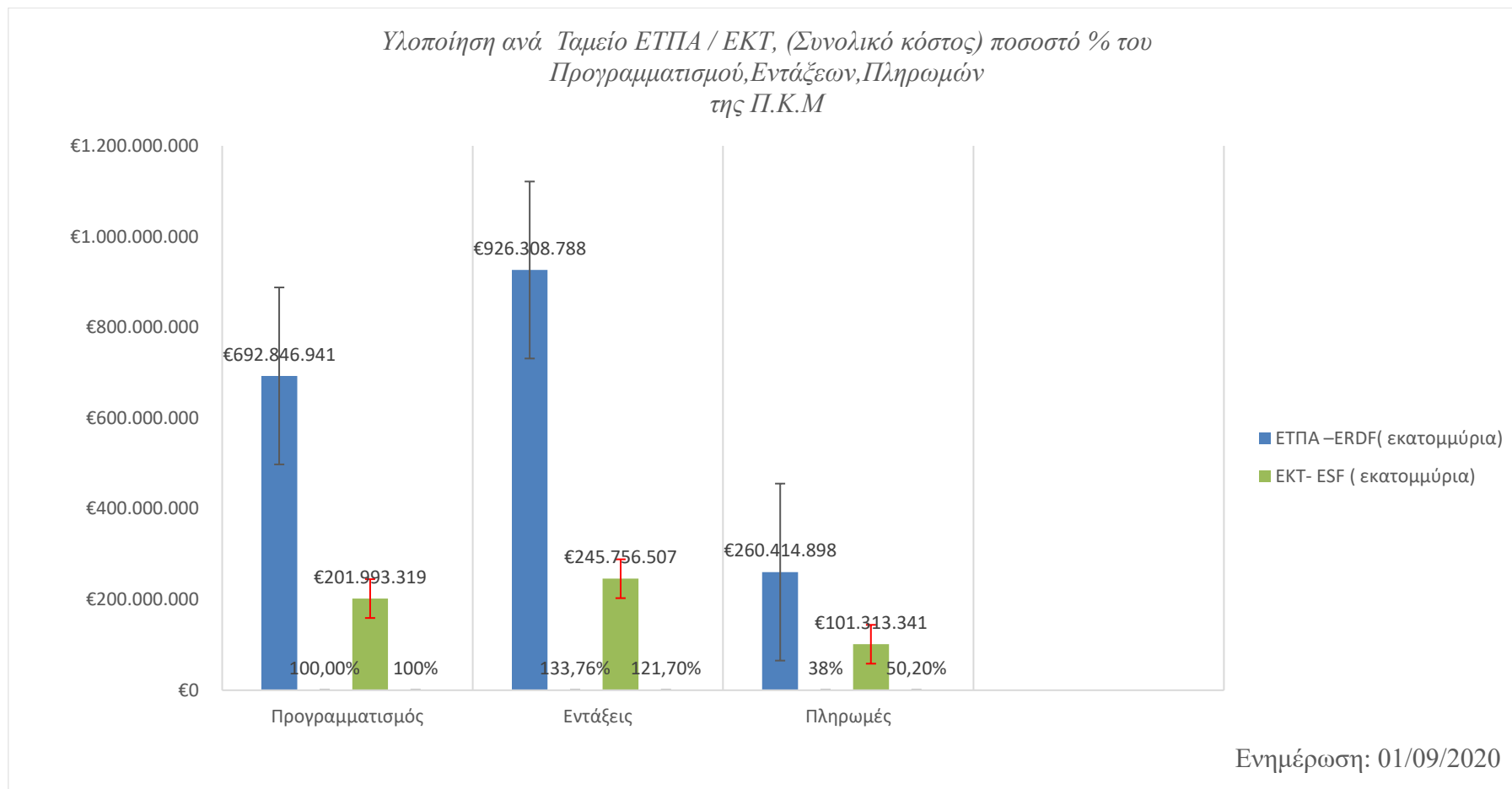
Πίνακας 3: ΕΣΠΑ 2014-2020. Οικονομικά στοιχεία: Υλοποίηση (Συνολικό κόστος ΕΤΠΑ / ΕΚΤ) ΠΚΜ ανά έτος .

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Προγ/μό 	964.864.185 (100%)	964.864.185 (100%)	1.009.936.974 (100%)	1.009.936.974 (100%)	1.009.936.974 (100%)	894.840.260 (100%)
Εντάξεις 	155.099.2019 (16%)	454.444.963 (47%)	543.749.179 (54%)	881.270.851 (80%)	992.518.458 (98%)	1.094.135.996 (122%)
Δαπάνες 	23.130.000 (2%)	109.812.452 (11%)	194.728.738 (19%)	273.618.936 (27%)	350.635.738 (35%)	371.687.131 (42%)



Διάγραμμα 3: ΕΣΠΑ 2014-2020: Οικονομικά στοιχεία: Υλοποίηση (Συνολικό κόστος ΕΤΠΑ / ΕΚΤ) ΠΚΜ ανά έτος

Πηγή: Ιστοσελίδα <https://cohesiondata.ec.europa.eu/programmes/2014GR16M2OP002>



Διάγραμμα 4: Υλοποίηση ανά Ταμείο ΕΤΠΑ / ΕΚΤ, (Συνολικό κόστος) ποσοστό % του Προγραμματισμού, Εντάξεων, Πληρωμών της Π.Κ.Μ. Πηγή :Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 4: Υλοποίηση ανά Ταμείο ΕΤΠΑ / ΕΚΤ, (Συνολικό κόστος) ποσοστό % του Προγραμματισμού, Εντάξεων, Πληρωμών. Πηγή :Ιδία επεξεργασία.

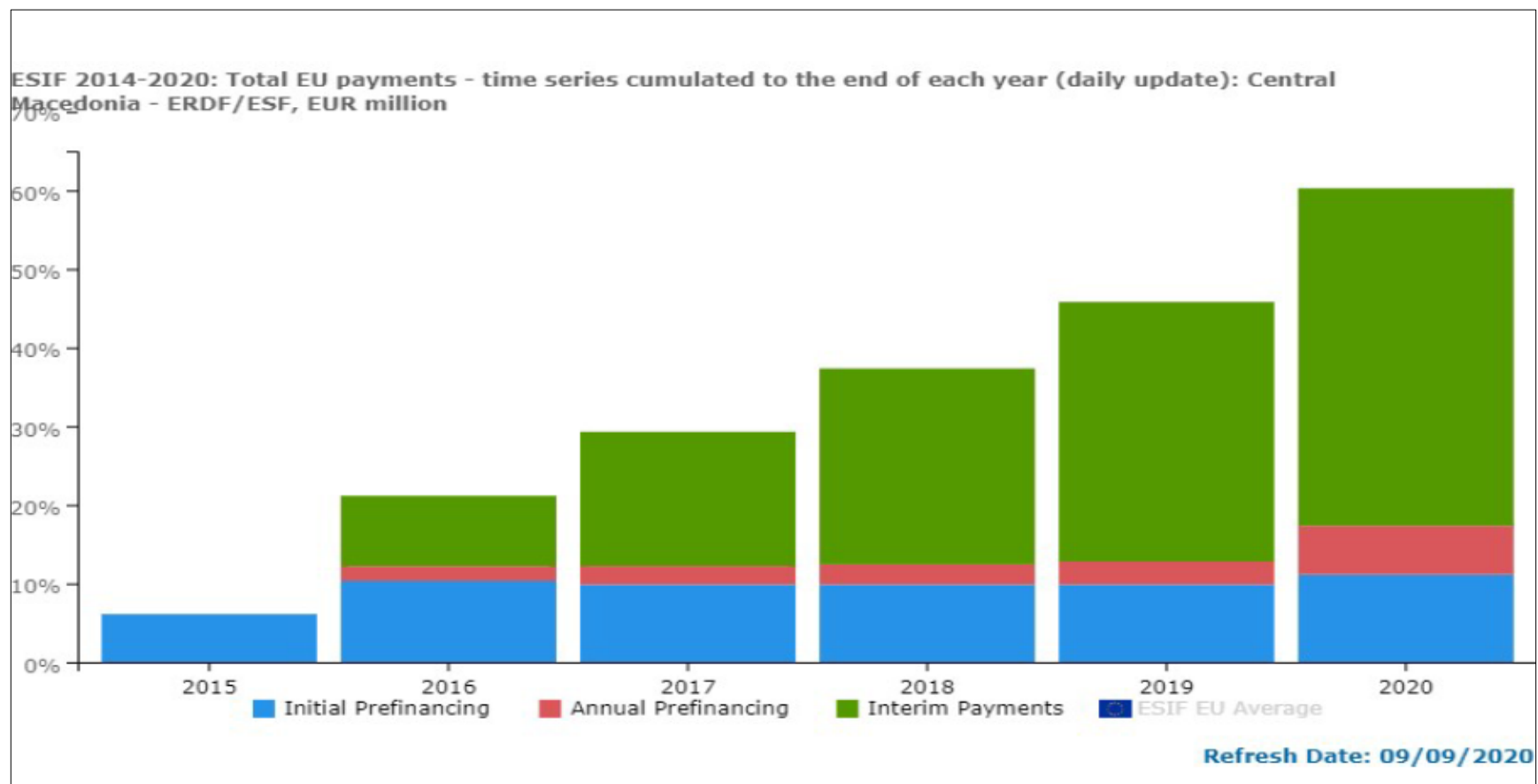
	ΕΤΠΑ –ERDF(εκατομμύρια)	ΕΚΤ- ESF (εκατομμύρια)
Προγραμματισμός	692.846.941 € 100%	201.993.319 € 100%
Εντάξεις	926.308.788 € 133,76%	245.756.507 € 121,70%
Πληρωμές	260.414.898 € 37,60%	101.313.341 € 50,20%

Στο Διάγραμμα 4 απεικονίζεται η υλοποίηση ανά Ταμείο ΕΤΠΑ και ΕΚΤ με το συνολικό κόστος και το ποσοστό του Προγραμματισμού, των Εντάξεων και των Πληρωμών της Π.Κ.Μ. Οι αντίστοιχες τιμές είναι στον Πίνακα 4.

Στο Διάγραμμα 5 παρουσιάζονται οι αθροιστικές πληρωμές που έχουν πραγματοποιηθεί από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) κατά την χρονική περίοδο 2014-2020. Οι παρακάτω απεικονίσεις στον Πίνακα 5 δείχνουν τις αθροιστικές πληρωμές έως το τέλος κάθε έτους. Συγκεκριμένα για το έτος 2015 περιλαμβάνονται οι πληρωμές από το 2014 και το έτος 2015 ανά ταμείο και με το διαχωρισμό ανά τύπο πληρωμής. Για τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) κάθε τύπος πληρωμής εμφανίζεται ανά κατηγορία.

Πίνακα 5: Συνολικές πληρωμές έως το τέλος κάθε έτους στην ΠΚΜ ανά Ταμείο ΕΤΠΑ/ΕΚΤ, (εκατομμύρια ευρώ).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Συνολική Κατανομή από ΕΕ	771.891.345 € (100%)	771.891.345 € (100%)	807.949.576 € (100%)	807.949.576 € (100%)	807.949.576 € (100%)	715.872.202 € (100%)
Αρχική προχρηματοδότηση 	47.094.269 € (6%)	79.697.994 € (10%)	79.697.994 € (10%)	79.697.994 € (10%)	79.697.994 € (10%)	79.697.994 € (11%)
Ετησία χρηματοδότηση 	0 €	14.490.544 € (2%)	19.018.840 € (2%)	20.855.209 € (3%)	23.779.230 € (3%)	44.508.896 € (6%)
Ενδιάμεσες πληρωμές 	0 €	69.106.009 € (9%)	137.989.937 € (17%)	201.234.266 € (25%)	266.633.993 € (33%)	307.210.276 € (43%)
Συνολικές πληρωμές	47.094.269 € (6%)	163.294.548 € (21%)	236.706.770 € (29%)	301.787.470 € (37%)	370.111.217 € (46%)	431.417.166 € (60%)



Διάγραμμα 5: ΕΣΠΑ 2014-2020: Συνολικές πληρωμές έως το τέλος κάθε έτους στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονία ανά Ταμείο ΕΤΠΑ / ΕΚΤ, (εκατομμύρια ευρώ).

Πηγή: Ιστοσελίδα <https://cohesiondata.ec.europa.eu/programmes/2014GR16M2OP002>,

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κεντρική Μακεδονία 2014-2020» (ΕΠ ΚΜ) εμφανίζει στην παρούσα χρονική στιγμή (**01/09/2020**) εξειδίκευση δράσεων σε 129,9%, έκδοση προσκλήσεων σε 137,3%, ένταξη πράξεων σε 131%, συμβασιοποίηση σε 79,4% επί των συνολικών δεσμεύσεων και απορρόφηση της τάξης του 40,4%. Οι δηλωμένες δαπάνες προέρχονται κυρίως από τα μεταφερόμενα έργα της περιόδου 2007-13, σε ότι αφορά το ΕΤΠΑ, και τις οριζόντιες δράσεις της εναρμόνισης οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής σε ότι αφορά το ΕΚΤ.

Η κατάσταση ανά ΕΔΕΤ, εμφανίζεται στο Διάγραμμα 7 διαφοροποιημένη. Στην περίπτωση του **ΕΤΠΑ**, η εξειδίκευση δράσεων ανέρχεται σε 130,6 %, οι προσκλήσεις σε 145%, οι εντάξεις σε 133,7%, οι συμβάσεις σε 77,7% επί των συνολικών δεσμεύσεων, και η απορρόφηση σε 37,6%.

Αξιόλογη υλοποίηση μέχρι την 01/09/2020 εμφανίζει ο **Άξονας Προτεραιότητας 7** «Πρώθηση των βιώσιμων μεταφορών και άρση των προβλημάτων σε βασικές υποδομές δικτύων», ειδικότερα οι εντάξεις είναι 157,7%, οι συμβάσεις 104,9% και οι πληρωμές 73,5% . Επίσης ο **Άξονας Προτεραιότητας 9Α** «Πρώθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας (ΕΤΠΑ)» εμφανίζει εντάξεις 88,2%, συμβάσεις 55,1% και πληρωμές 39,3%.

Ικανοποιητική υλοποίηση εμφανίζει ο **Άξονας Προτεραιότητας 10** «Επένδυση στην εκπαίδευση, την απόκτηση δεξιοτήτων και τη διά βίου μάθηση», μετά την ολοκλήρωση των απαιτούμενων προπαρασκευαστικών ενεργειών για την χαρτογράφηση των αναγκών στο τομέα της εκπαίδευσης και την ιεράρχηση των αναγκών στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για την μείωση της σχολικής διαφυγής. Ειδικότερα ο **Άξονας 10** εμφανίζει εντάξεις 160% και συμβάσεις 86,8% ως αποτέλεσμα των μεγάλων εκπτώσεων από τους μειοδότες, ενώ οι πληρωμές είναι σε ποσοστό 34,7%.

Για τον **Άξονα Προτεραιότητας 4** «Υποστήριξη της μετάβασης προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλους τους τομείς», τον **Άξονα 5** «Πρώθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, της πρόληψης και της διαχείρισης κινδύνων» και τον **Άξονα 6** «Προστασία του περιβάλλοντος και πρώθηση της αποδοτικότητας των πόρων», που συνθέτουν τις δράσεις στον Τομέα του Περιβάλλοντος, **εμφανίζονται διαφοροποιήσεις** όσο αφορά την υλοποίησή τους. Σε ότι αφορά τον **Άξονα Προτεραιότητας 4**, η **χαμηλή υλοποίηση** του οφείλεται λόγω της

καθυστερήσης στην εκπλήρωση της θεματικής αιρεσιμότητας 4.1. Ειδικότερα ο **Άξονας 4** εμφανίζει εντάξεις 153,4%, συμβάσεις 11,1% και πληρωμές 3,6%. Όσο αφορά τον **Άξονα Προτεραιότητας 5** έχει αποκτήσει ρυθμό στην υλοποίηση του μετά την ολοκλήρωση της εκπόνησης της Εθνικής Στρατηγικής για την Κλιματική Αλλαγή και την εκπλήρωση της σχετικής αιρεσιμότητας. Συγκεκριμένα ο **Άξονας 5** εμφανίζει εντάξεις 88,2%, συμβάσεις 32,5% και πληρωμές 14,4%. Επίσης ο **Άξονας 6** εμφανίζει εντάξεις 161,9 %, συμβάσεις 54,3% και πληρωμές 19,2%.

Μέτρια υλοποίηση εμφανίζουν ο **Άξονας Προτεραιότητας: 2** «Βελτίωση της πρόσβασης, της χρήσης και της ποιότητας των τεχνολογιών, των πληροφοριών και των επικοινωνιών» καθώς παρουσιάζει εντάξεις 133,9%, συμβάσεις 60,4% και πληρωμές 19,7%. Ενώ ο **Άξονας 3** «Βελτίωση της EN 7 EN ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων» λόγω εκκρεμοτήτων που σχετίζονται με την επιλογή του Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης (ΕΦΔ) και της έκδοσης σχετικής εγκυκλίου για την αποσαφήνιση του νομικού πλαισίου σχετικά με την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών του ΕΦΔ από την Ειδική Υπηρεσία Θεσμικής Υποστήριξης (ΕΥΘΥ), εμφανίζει **πολύ μικρή υλοποίηση** με τις εντάξεις σε ποσοστό 117,2%, τις συμβάσεις σε ποσοστό 117,2% και τις πληρωμές σε ποσοστό 3,5%.

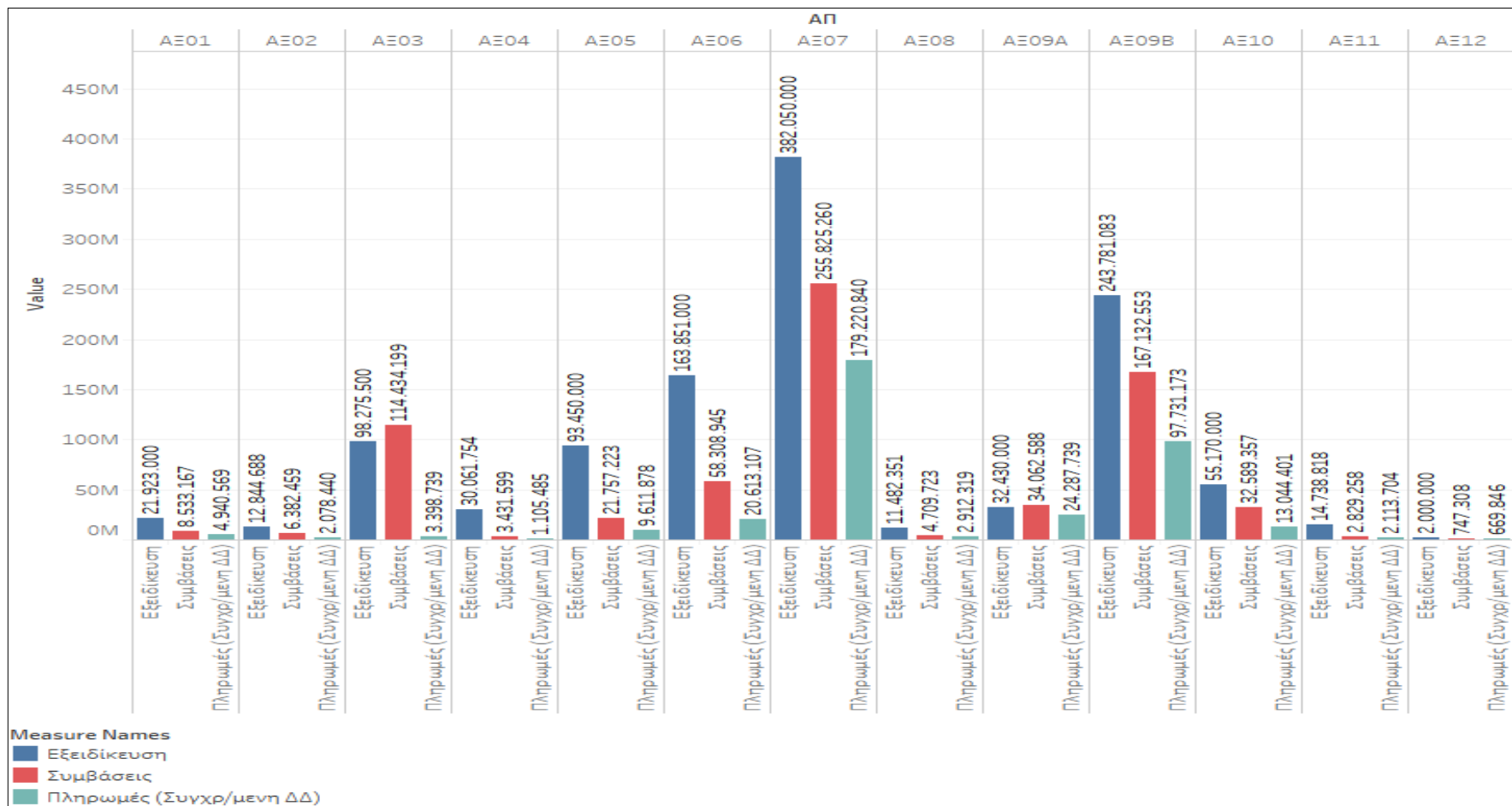
Επίσης **μέτρια** και η **υλοποίηση** του **Άξονα 1** «Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας». Συγκεκριμένα εμφανίζει εντάξεις 58,6%, συμβάσεις 39,6% και πληρωμές 22,9%. Η επιλογή ΕΦΔ για πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων του ΕΠ, υπογράφηκε τον Οκτώβριο του 2018, οπότε για αυτό και **καθυστερεί** και η **υλοποίηση** των σχετικών Αξόνων Προτεραιότητας **ΑΞ 1,2 και 3**.

Στην περίπτωση του **ΕΚΤ** καταγράφονται τα εξής αποτελέσματα σε σχέση με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες: εξειδίκευση 127,4%, προσκλήσεις 110,9%, εντάξεις 121,7%, συμβάσεις 85,4% και πληρωμές 50,2%.

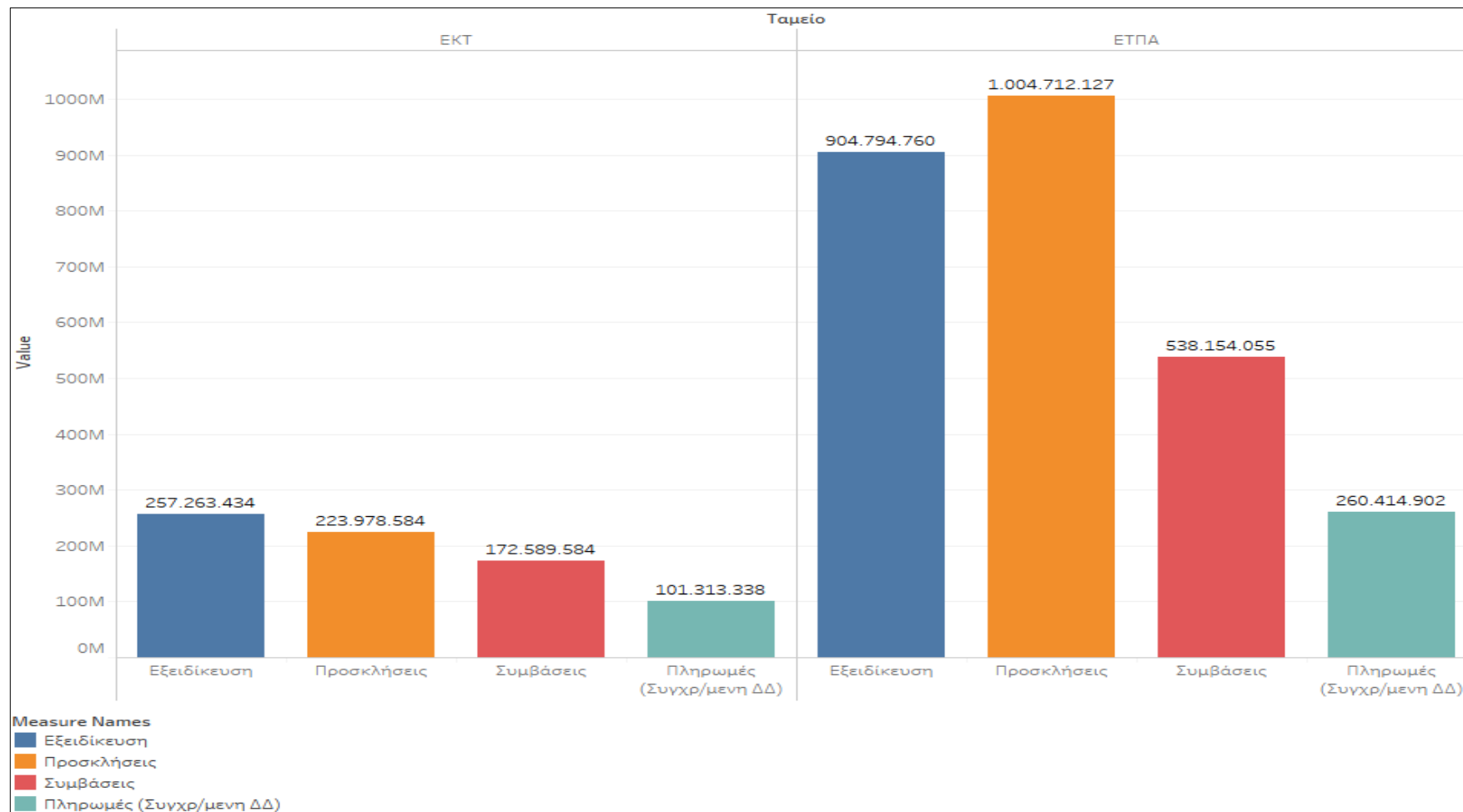
Ειδικότερα, ο **Άξονας Προτεραιότητας 8** «Προώθηση της απασχόλησης και υποστήριξη της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού», εμφανίζει **μέτρια υλοποίηση**, καθώς επηρεάζεται από την επιλογή ΕΦΔ για Δράσεις Κρατικών Ενισχύσεων. Συγκεκριμένα καταγράφονται τα εξής αποτελέσματα σε σχέση με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες: εξειδίκευση 100%, προσκλήσεις 69,3%, εντάξεις 53,9%, συμβάσεις 41% και πληρωμές 25,4%. Σε ότι αφορά τον **Άξονα Προτεραιότητας 9B**

«Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας (ΕΚΤ)», μόνο η δράση 9i.1 «Παροχή υπηρεσιών φροντίδας και φιλοξενίας παιδιών (παιδικοί, βρεφικοί, βρεφονηπιακοί σταθμοί, ΚΔΑΠ, κλπ.)» για άτομα που έχουν την ευθύνη φροντίδας παιδιών σε νοικοκυριά που απειλούνται από φτώχεια και κοινωνικό αποκλεισμό, **υλοποιείται σε γενικά υψηλούς ρυθμούς**. Συγκεκριμένα η δράση 9i.1 έχει του εξής χρηματοοικονομικούς δείκτες: εντάξεις 111,6%, συμβάσεις 86,9% και πληρωμές 77,4%. Αντιθέτως οι δράσεις κοινωνικής επιχειρηματικότητας και Τοπική Ανάπτυξη με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων (ΤΑΠΤΟΚ) εμφανίζουν **μηδενική υλοποίηση**.

Το Διάγραμμα 6 αναδεικνύει την σχετική καθυστέρηση στους ΑΞ01 , ΑΞ02 , ΑΞ04 , ΑΞ08, ΑΞ11 και ΑΞ12 όπου η υλοποίηση είναι μέτρια, αλλά και γενικότερα τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι υπόλοιποι Άξονες του ΕΤΠΑ (πλην των ΑΞ07 και ΑΞ09B) ως προς την συμβασιοποίηση και την εξειδίκευση των έργων. Οι καθυστερήσεις αυτές, όπως έχει αναφερθεί και στην Αξιολόγηση του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020 που έγινε τον Ιανουάριο 2019 (ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2019), οφείλονται σε παραμέτρους που σχετίζονται με την εκπλήρωση ορισμένων αιρεσιμοτήτων, με τις αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο υλοποίησης συγκεκριμένων πράξεων αλλά και με την ανάγκη προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις.



Διάγραμμα 6: Υλοποίηση ανά άξονα προτεραιότητας Εξειδίκευση, Συμβάσεις, Πληρωμές.

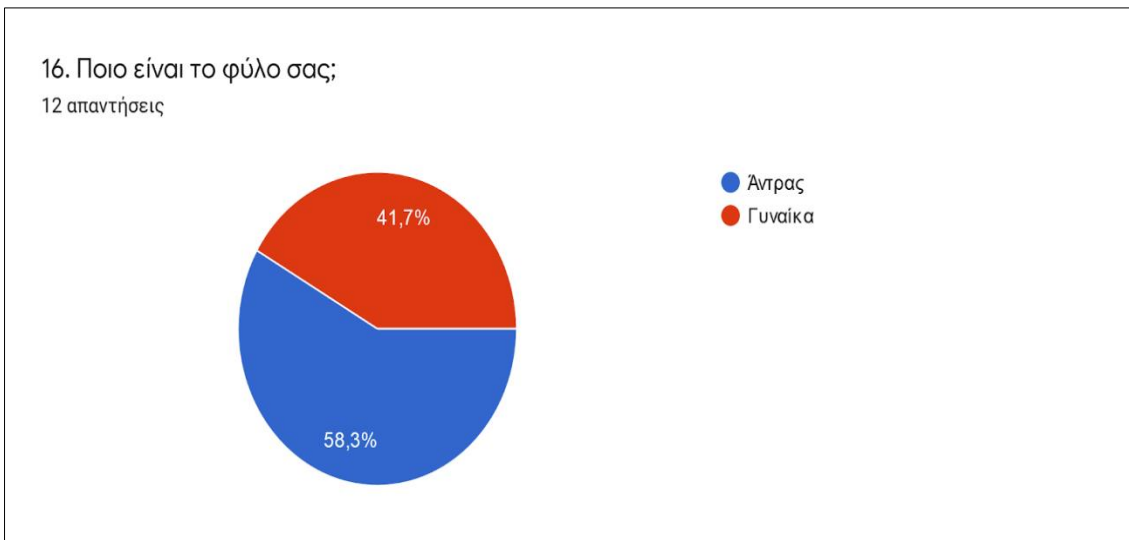


Διάγραμμα 7:Υλοποίηση ανά Ταμείο .Εξειδίκευση, Προσκλήσεις, Συμβάσεις, Πληρωμές.

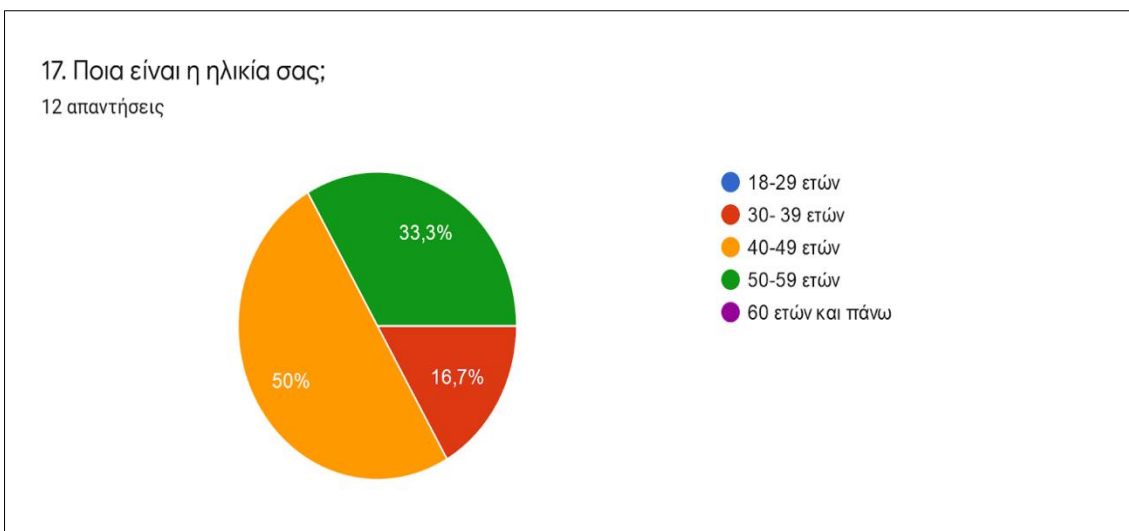
4.2 Ανάλυση και ερμηνεία ευρημάτων ερωτηματολογίου

Δημογραφικά στοιχεία

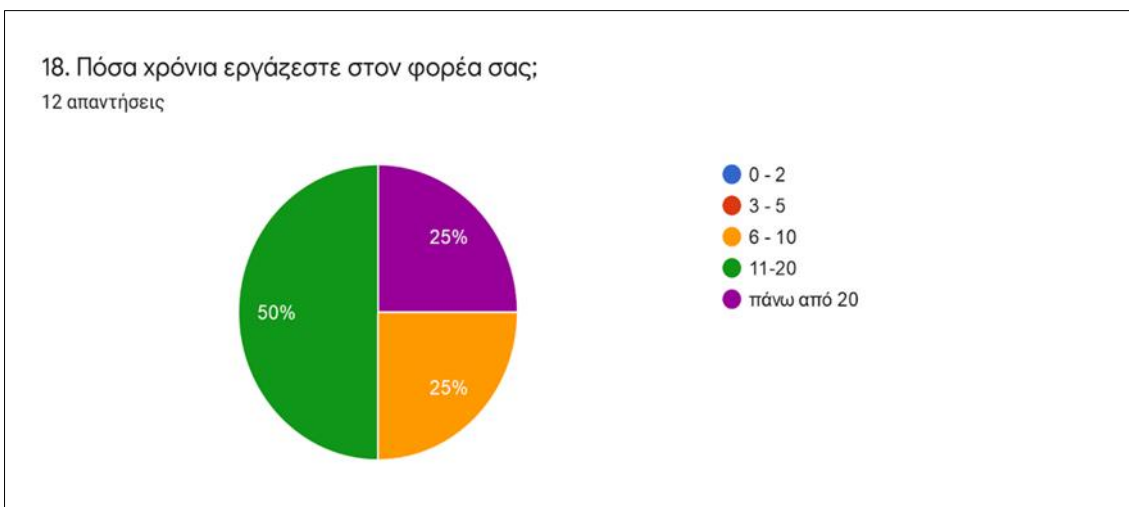
Η ενότητα **Δημογραφικά στοιχεία** περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο, τις γνώσεις και την εμπειρία των ερωτηθέντων. Στο *Διάγραμμα 11* όπου απεικονίζεται ο αριθμός ερωτηθέντων ανά φορέα εργασίας, το **58,3%** εργάζεται στην Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης (ΕΥΔ) του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) Κεντρικής Μακεδονίας και το υπόλοιπο **41,7%** είναι στελέχη της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Το δείγμα είχε 12 άτομα εκ των οποίων το **41,7%** ήταν γυναίκες και το **58,3%** άνδρες (*Διάγραμμα 8*), ηλικίες από 30-59 χρόνων (*Διάγραμμα 9*). Στο δείγμα παρατηρούμε πως το ποσοστό των ερωτηθέντων που είναι στην ηλικία κατηγορία 40-49 ετών είναι το **50%**. Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ- ΤΕΙ, απόφοιτοι μεταπτυχιακού και απόφοιτοι διδακτορικού (*Διάγραμμα 15*). Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων παρατηρείται ότι η πλειοψηφία τους (**58,3%**) είναι είτε κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ή κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Αναλυτικότερα κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος εμφανίζονται να είναι το **8,3%** και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών το **50%**. Το επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό των ερωτώμενων αφορά την θέση στην ιεραρχία. Από το *Διάγραμμα 12* που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το **75%** αυτών είναι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης ενώ το **25%** είναι κάτοχοι θέσης προϊσταμένου. Αναφορικά με τον χρόνο παραμονής στον φορέα (*Διάγραμμα 10*) παρατηρούμε ότι **50%** των ερωτηθέντων εργάζεται στον φορέα από 11 έως 20 χρόνια, το **25%** των ατόμων εργάζονται στον φορέα λιγότερα από 10 χρόνια ή περισσότερα από 6 χρόνια, ενώ το ίδιο ποσοστό (**25%**) εργάζεται στον φορέα πάνω από 20 χρόνια. Συνεχίζοντας την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος αναφερόμαστε στα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων (*Διάγραμμα 13*). Πιο συγκεκριμένα το **50%** έχει προϋπηρεσία από 11 έως 20 χρόνια και ομοίως σε **50%** ποσοστό των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία πάνω από 20 χρόνια συνολικά. Σημειώνεται ότι το **91,7%** των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (*Διάγραμμα 14*). Αναλυτικότερα διατυπώθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις / πολλαπλών επιλογών απαντήσεις:



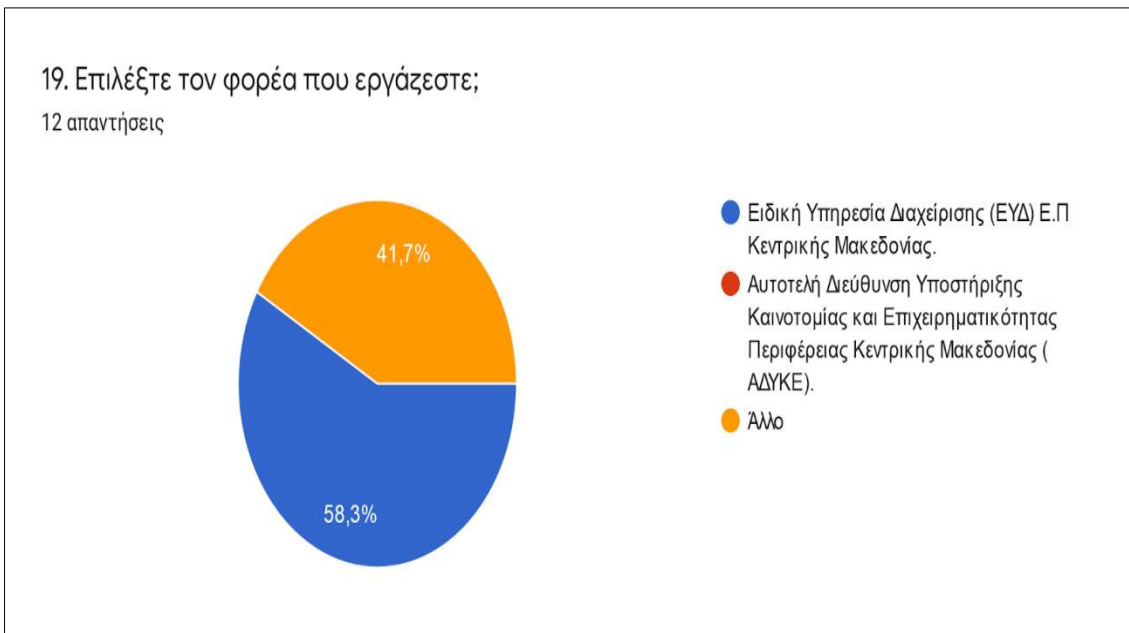
Διάγραμμα 8: Φύλο των ερωτηθέντων στελεχών.



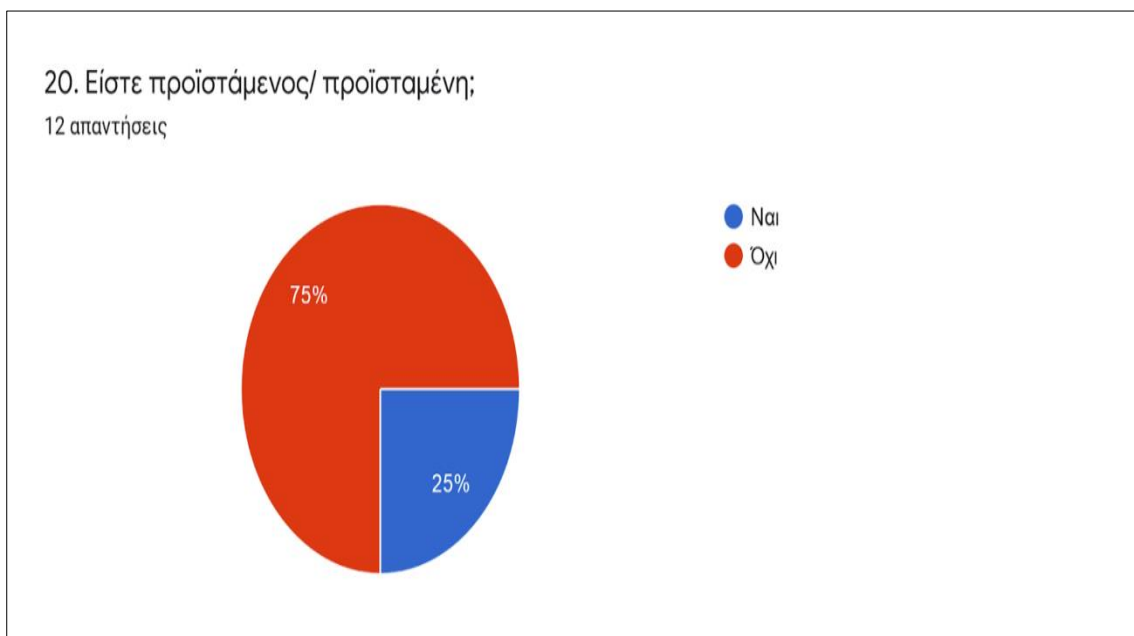
Διάγραμμα 9: Ηλικιακή κατανομή στελεχών ΕΥΔ (σε έτη).



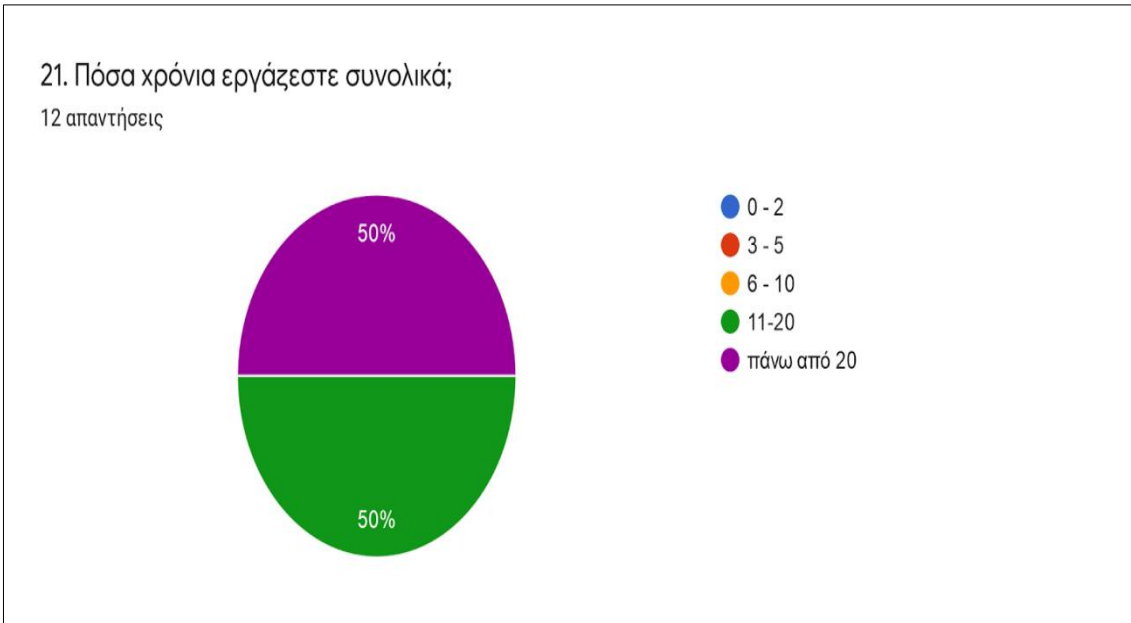
Διάγραμμα 10: Έτη εργασίας στον φορέα.



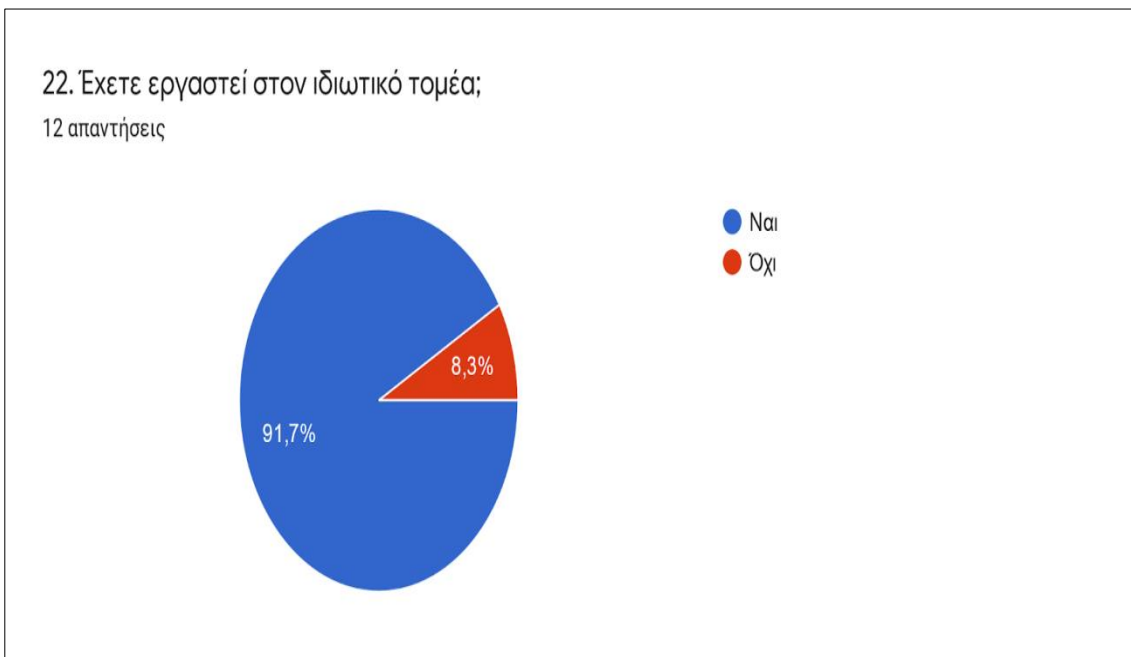
Διάγραμμα 11: Αριθμός ερωτηθέντων ανά φορέα εργασίας.



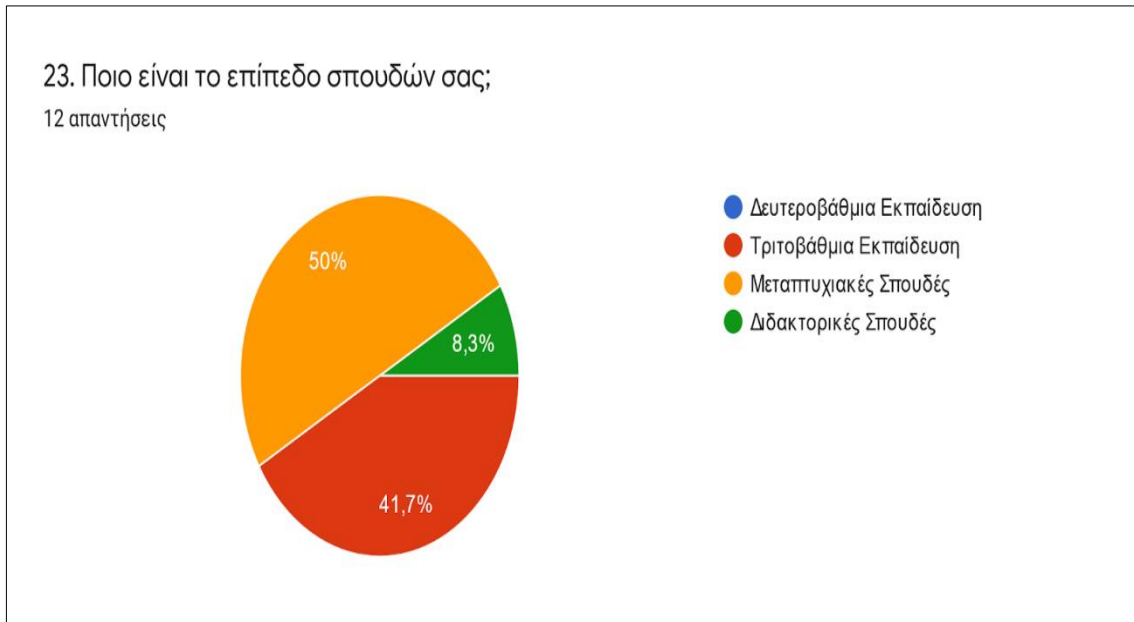
Διάγραμμα 12: Θέση εργασίας στελεχών.



Διάγραμμα 13:Εργασιακή εμπειρία συνολικά (σε έτη).



Διάγραμμα 14: Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα.



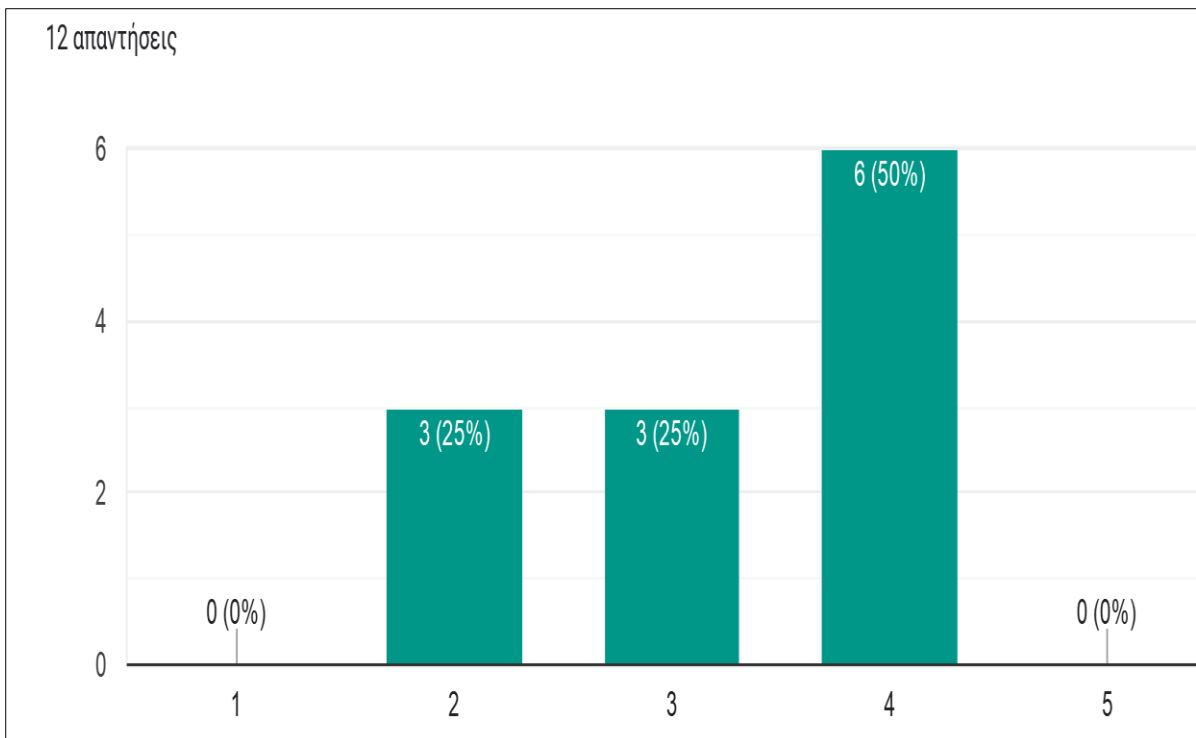
Διάγραμμα 15: Επίπεδο εκπαίδευσης στελεχών.

ΜΕΡΟΣ Α: Γενικά αποτελέσματα

Στο ερώτημα 1: Έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του Ε.Π της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί σε επίπεδο δεικτών εκροών και αποτελεσμάτων;

(1:Καθόλου, 2:Ελάχιστα, 3:Μέτρια, 4:Πολύ, 5:Απόλυτα).

Κύριος σκοπός της ερώτησης είναι να αξιολογηθεί η εφαρμογή και η εκτέλεση του ΕΠ, καθώς και οι αλλαγές που συντελέστηκαν στο εξωτερικό περιβάλλον με την υλοποίηση του. Παράλληλα στοχεύει να κατανοηθεί η ανάλυση των εκροών και των αποτελεσμάτων που έχουν πραγματοποιηθεί, στοχεύοντας, εάν είναι απαραίτητο, τη βελτίωση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων με την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων. Η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων (**50%**) θεωρεί ότι έχουν επιτευχθεί σε **μέγιστο βαθμό** οι στόχοι του ΕΠ της ΠΚΜ σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί σε επίπεδο δεικτών εκροών και αποτελεσμάτων. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες σε ποσοστό **25%** θεωρούν ότι έχουν **ελάχιστα ή μέτρια επιτευχθεί** (Διάγραμμα 16).

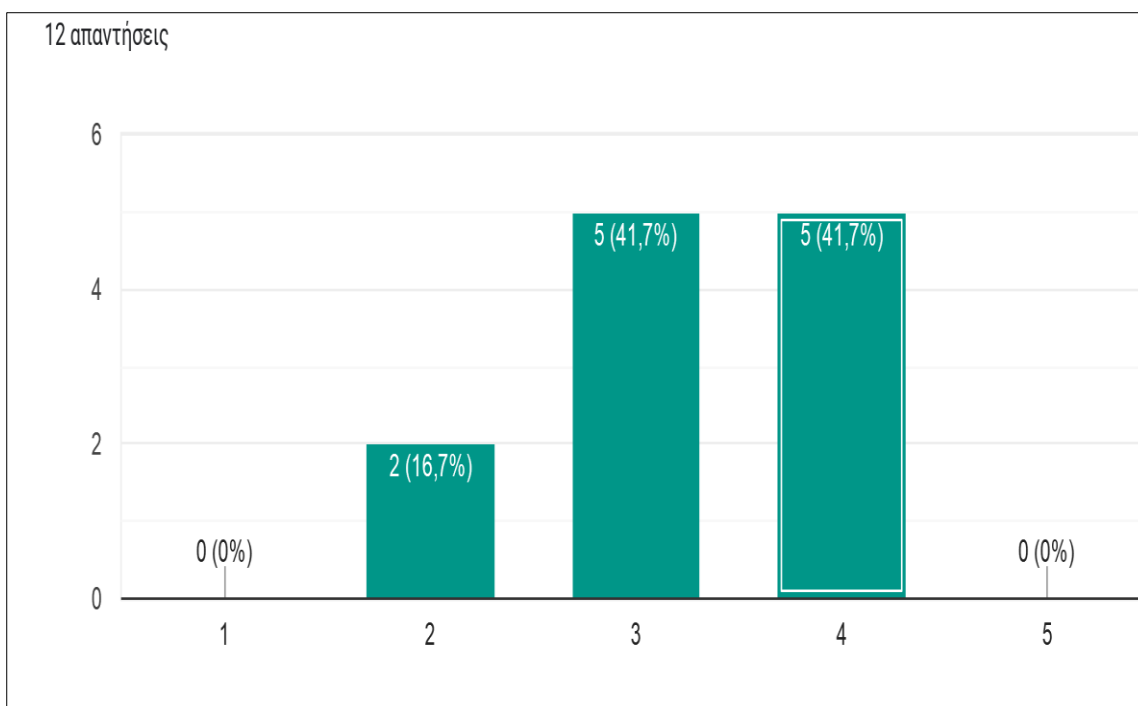


Διάγραμμα 16: Επίτευξη στόχων του Ε.Π της Π.Κ.Μ σε σχέση με τους επιδιωκόμενους.

Στο ερώτημα 2: Επιλέξτε το βαθμό απόδοσης σε σχέση με το κόστος των δράσεων που υλοποιήθηκαν;

(1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Πάρα πολύ, 5: Απόλυτα).

Η ερώτηση αυτή εστιάζει στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα του ΕΠ, στην επίτευξη των στόχων του Πλαισίου Επιδόσεων και στην επικαιρότητα της Λογικής της Παρέμβασης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο βαθμός απόδοσης σε σχέση με το κόστος των δράσεων που υλοποιήθηκαν έχει επιτευχθεί **λίγο** από το **16,7%** των ερωτηθέντων και σε **μέτριο** βαθμό από το **41,7%** των ερωτηθέντων. Ενώ το **41,7%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι έχει επιτευχθεί κατά **πολύ** ο βαθμός απόδοσης σε σχέση με το κόστος των δράσεων που υλοποιήθηκαν (Διάγραμμα 17).



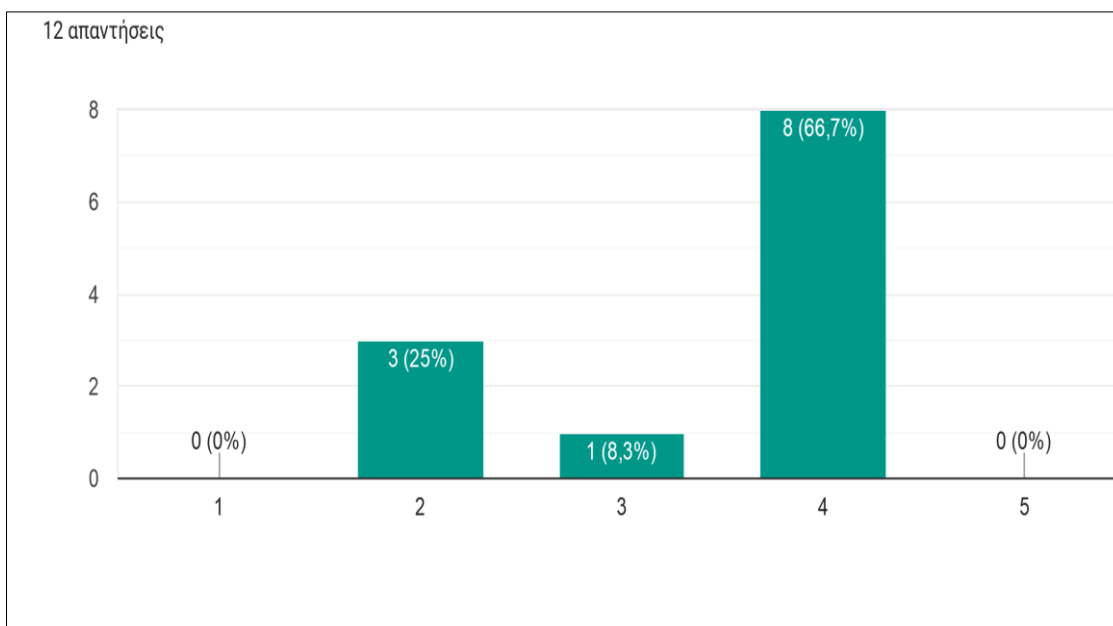
Διάγραμμα 17: Βαθμός απόδοσης του ΕΠ σε σχέση με το κόστος των δράσεων.

Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3)

Από τα βασικότερα νέα στοιχεία της πολιτικής συνοχής της ΕΕ για την περίοδο 2014-2020 είναι η Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3), η οποία στοχεύει σε έναν αναπτυξιακό-οικονομικό μετασχηματισμό προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής.

Στο ερώτημα 3: Πως κρίνετε τη συνολική διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και παρακολούθησης της RIS3 στην Περιφέρειά σας;

(1: Δεν είμαι ικανοποιημένος, 2: ελαφρώς ικανοποιημένος, 3: μέτρια ικανοποιημένος, 4: πολύ ικανοποιημένος, 5: εξαιρετικά ικανοποιημένος).



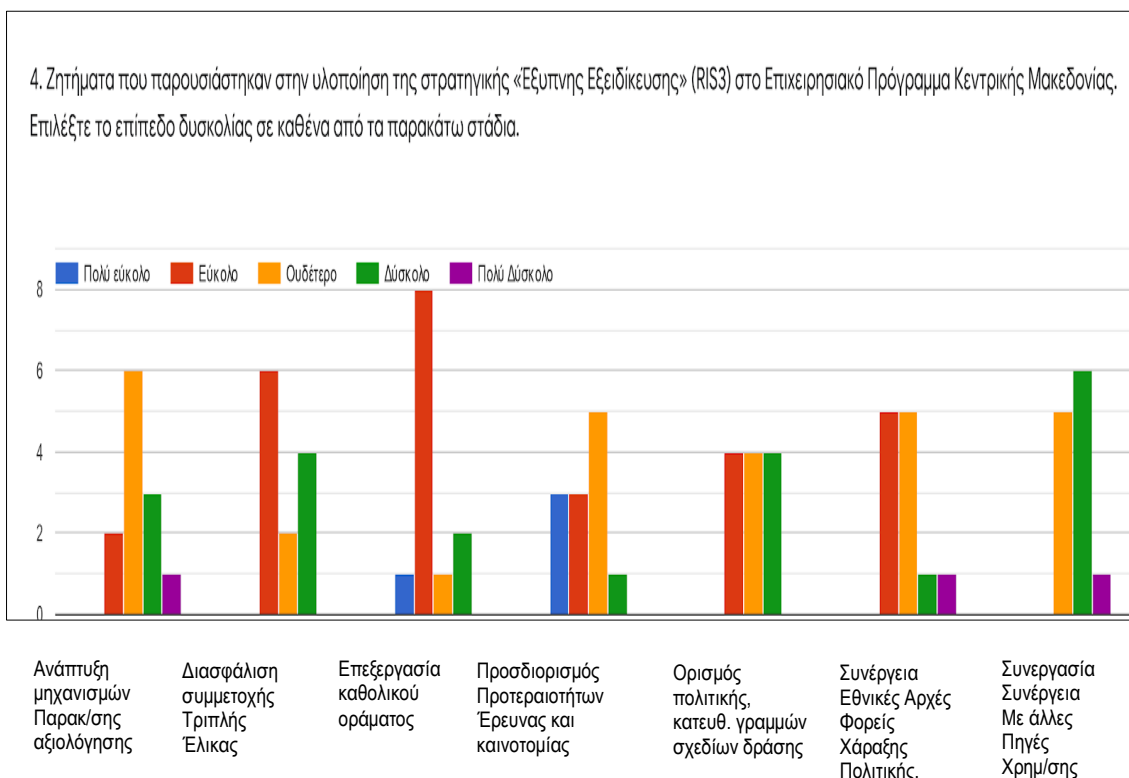
Διάγραμμα 18: Επίπεδο ικανοποίησης από την άσκηση της RIS3

Με βάση την εμπειρία τους οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι, η συνολική διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και παρακολούθησης της Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας αποτιμάται θετικά. Συγκεκριμένα, τα **δύο τρίτα των ερωτηθέντων** είναι **πολύ ικανοποιημένοι** όσο αφορά τη συνολική διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και παρακολούθησης της RIS3 στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, με το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης (**66,7%**) να εκφράζεται από τα στελέχη της ΠΚΜ (Διάγραμμα 18). Ενώ το **25%** των ερωτηθέντων είναι **ελαφρώς ικανοποιημένοι**.

Στο ερώτημα 4: Ζητήματα που παρουσιάστηκαν στην υλοποίηση της στρατηγικής «Έξυπνης Εξειδίκευσης» (RIS3) στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κεντρικής Μακεδονίας. Επιλέξτε το επίπεδο δυσκολίας σε καθένα από τα παρακάτω στάδια (1:Πολύ εύκολο, 2: Εύκολο, 3: Ουδέτερο, 4:Δύσκολο, 5:Πολύ Δύσκολο).

- Ανάπτυξη των μηχανισμών παρακολούθησης, αξιολόγησης και ελέγχου.
- Διασφάλιση της συμμετοχής των κύριων μετόχων (Τριπλής Έλικας) και ανάπτυξη αισθήματος της ιδιοκτησίας από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Επεξεργασία ενός καθολικού οράματος για το μέλλον της ΠΚΜ.
- Προσδιορισμός προτεραιοτήτων καινοτομίας και έρευνας για την ΠΚΜ (Τομέων Πρωταθλητών).

- Ορισμός του συνεκτικού μείγματος πολιτικής, κατευθυντήριων γραμμών και σχεδίων δράσης του Ε.Π.
- Διαμόρφωση Μηχανισμού Παρακολούθησης και Αξιολόγησης.
- Συνεργασία /Συνέργεια με Εθνικές Αρχές και Φορείς Χάραξης Πολιτικής.
- Συνεργασία /Συνέργεια με άλλες πηγές Χρηματοδότησης.



Διάγραμμα 19: Επίπεδο δυσκολίας που παρουσιάστηκε σε καθένα από τα έξι βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού της RIS3.

Όσο αφορά το ερώτημα 4 (Διάγραμμα 19) σχετικά με τα έξι βασικά βήματα σχεδιασμού της στρατηγικής RIS3, οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες και ότι είχαν **ουδέτερο βαθμό δυσκολίας** στην «Ανάπτυξη των μηχανισμών παρακολούθησης, αξιολόγησης και ελέγχου» το **50%** των ερωτηθέντων. Ακολούθησε σε φθίνουσα σειρά ο «Προσδιορισμός προτεραιοτήτων καινοτομίας και έρευνας για την ΠΚΜ (Τομέων Πρωταθλητών)» με ποσοστό **41,6%**, καθώς μόνο το **8,3%** των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι είναι **δύσκολο στάδιο**. Η «Συνεργασία /Συνέργεια με Εθνικές Αρχές και Φορείς Χάραξης Πολιτικής» θεωρήθηκε ότι είχε είτε **ουδέτερο** βαθμό δυσκολίας από το **41,67%** των ερωτηθέντων είτε **εύκολο** βαθμό δυσκολίας επίσης από

το **41,67%** των ερωτηθέντων. Επιπρόσθετα, τα **λιγότερα προβληματικά** βήματα στη διαδικασία σχεδιασμού της RIS3 που θεωρήθηκαν **εύκολα** από τους ερωτηθέντες ήταν σε αύξουσα σειρά:

- η «Διασφάλιση της συμμετοχής των κύριων μετόχων (Τριπλής Έλικας) από το **50%** των ερωτηθέντων,
- η «Επεξεργασία ενός καθολικού οράματος για το μέλλον της Περιφέρειας» από το **66,67%** των ερωτηθέντων.

Αντίθετα, το **περισσότερο προβληματικό** βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού RIS3 ήταν η «Συνεργασία /Συνέργεια με άλλες πηγές Χρηματοδότησης» που σε ποσοστό **50%** των ερωτηθέντων θεωρήθηκε ότι είναι **δύσκολο** στην εκτέλεση του.

Όσο αφορά το στάδιο «Ορισμός του συνεκτικού μείγματος πολιτικής, κατευθυντήριων γραμμών και σχεδίων δράσης του Ε.Π» οι απόψεις των ερωτηθέντων διχάζονται αφού θεωρούν ότι έχει:

- ✓ **ουδέτερο** βαθμό δυσκολίας το **33,33%** των ερωτηθέντων,
- ✓ **εύκολο** βαθμό δυσκολίας το **33,33%** των ερωτηθέντων,
- ✓ **δύσκολο** βαθμό δυσκολίας το **33,33%** των ερωτηθέντων.

Στο ερώτημα 5: Επιλέξτε το βαθμό βελτίωσης που επέφερε η εφαρμογή της RIS3 στους παρακάτω τομείς.

(1:Καμία βελτίωση, 2:Μικρή βελτίωση, 3:Μέτρια βελτίωση, 4:Ουσιαστική βελτίωση, 5:Ριζοσπαστική βελτίωση).

- Εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της Τριπλής Έλικας.
- Ιεράρχηση των Περιφερειακών προτεραιοτήτων.
- Προσδιορισμός γενικών και ειδικών στόχων της Στρατηγικής.
- Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών.
- Ποιότητα των πολιτικών κατευθυντήριων γραμμών και σχεδίων δράσης.
- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα στους μηχανισμούς παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας.
- Διασύνδεση Έρευνας – Αγοράς.
- Απορρόφηση χρηματοδότησης.

- Πρόοδος προς τον σκοπούμενο οικονομικό μετασχηματισμό του παραγωγικού Συστήματος της Περιφέρειας.
- Εξωστρεφής προοπτική και τοποθέτηση της Περιφέρειας σε ευρωπαϊκές και παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

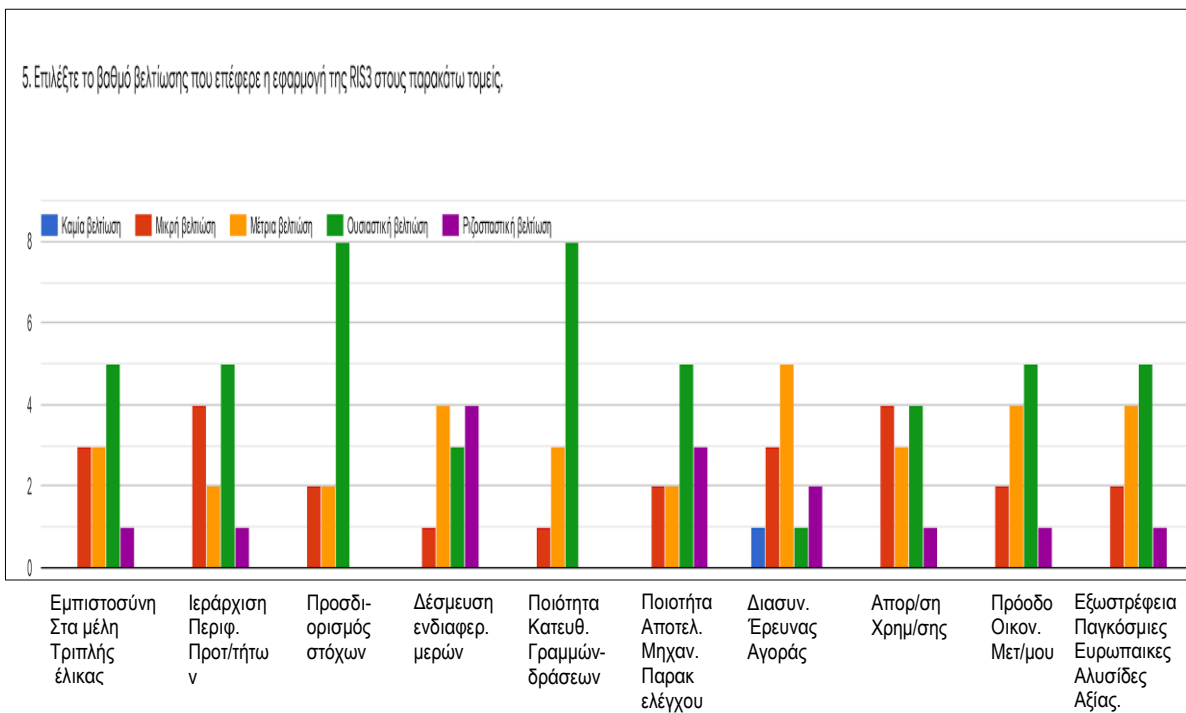
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 20 σημαντικές βελτιώσεις εντοπίζονται σε ορισμένους τομείς, αλλά όχι σε όλους. Αναλυτικότερα οι ερωτηθέντες θεώρησαν ότι, οι τομείς στους οποίους έχουν παρατηρηθεί **ριζοσπαστικές βελτιώσεις** είναι οι εξής:

- Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών (σε ποσοστό **33,3%** των ερωτηθέντων).
- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα στους μηχανισμούς παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας (σε ποσοστό **25%** των ερωτηθέντων).

Ενώ όσο αφορά τις **ουσιαστικές βελτιώσεις** είναι οι εξής:

- Προσδιορισμός γενικών και ειδικών στόχων της Στρατηγικής (σε ποσοστό **66,6%** των ερωτηθέντων).
- Ποιότητα των πολιτικών κατευθυντήριων γραμμών και σχεδίων δράσης (σε ποσοστό **66,6%** των ερωτηθέντων).
- Επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της Τριπλής Έλικας (σε ποσοστό **41,6%** των ερωτηθέντων).
- Ιεράρχηση των Περιφερειακών προτεραιοτήτων (σε ποσοστό **41,6%** των ερωτηθέντων).
- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα στους μηχανισμούς παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας (σε ποσοστό **41,6%** των ερωτηθέντων).
- Πρόοδος προς τον σκοπούμενο οικονομικό μετασχηματισμό του παραγωγικού Συστήματος της Περιφέρειας (σε ποσοστό **41,6%** των ερωτηθέντων).
- Εξωστρεφής προοπτική και τοποθέτηση της Περιφέρειας σε ευρωπαϊκές και παγκόσμιες αλυσίδες αξίας (σε ποσοστό **41,6%** των ερωτηθέντων).

Προφανώς απαιτούνται περισσότερες προσπάθειες στη «Διασύνδεση Έρευνας – Αγοράς» όπου σύμφωνα με τους ερωτηθέντες υπήρξε **μέτρια** βελτίωση (από το **41,6%** των ερωτηθέντων), συνεπώς η πρόοδος που έχει επιτευχθεί είναι πιο αργή.



Διάγραμμα 20: Βαθμός βελτίωσης που επέφερε η εφαρμογή της RIS3 σε διάφορους τομείς.

Στο Ερώτημα 6: Προβλήματα και προκλήσεις σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εφαρμογή της στρατηγικής «Εξυπνης Εξειδίκευσης» (RIS3). Επιλέξτε τον βαθμό σημαντικότητας των παρακάτω παραγόντων ανάλογα με την επίπτωσή τους στην εφαρμογή της RIS3.

(1:Καθόλου σημαντικό, 2:Λίγο σημαντικό, 3:Αδιάφορο, 4:Αρκετά σημαντικό, 5:Πολύ σημαντικό).

Στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων:

- Δυσκολίες / απροθυμία στην συμμετοχή των επιχειρήσεων /οργανισμών.
- Έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων από ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Δυσκολίες με την συμμετοχή κοινωνικών ομάδων, πολιτών.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης / Φόβος αποκλεισμού.

Στην παρακολούθηση-έλεγχο :

- Έλλειψη δεδομένων όταν απαιτούνταν.
- Έλλειψη παλαιότερων εκθέσεων αξιολόγησης και δεδομένων παλαιότερων προγραμματικών περιόδων.
- Έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων στα εμπλεκόμενα μέρη.

- Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας.

Στην υλοποίηση:

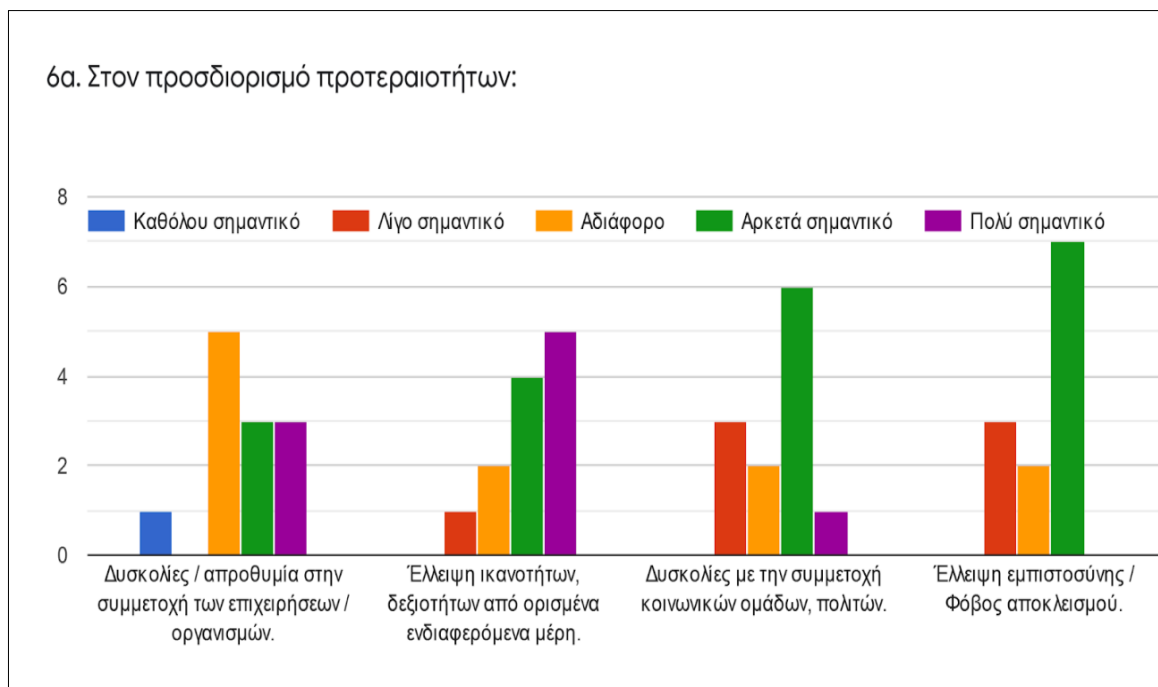
- Έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων από πλευράς φορέων / δικαιούχων
- Σύνθετες διαδικασίες έγκρισης/παρακολούθησης/ χρηματοδότησης
- Χαμηλός βαθμός ετοιμότητας του οικοσυστήματος (Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίων, Ερευνητικών οργανισμών κ.λπ.).
- Αναντιστοιχία προσδοκιών και αποτελεσμάτων.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ερώτημα 6 αναδεικνύουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή της στρατηγικής «Εξυπνης Εξειδίκευσης» (RIS3) κατά τη διαδικασία σχεδιασμού, παρακολούθησης και υλοποίησης.

Αναλυτικότερα, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι, δυσκολεύονται ιδιαίτερα να εμπλέξουν τις κοινωνικές ομάδες και τους πολίτες στη διαδικασία προσδιορισμού των προτεραιοτήτων. Επίσης αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες στη «συμμετοχή των επιχειρήσεων /οργανισμών», με βασικούς παράγοντες της απροθυμίας να συσχετίζονται με την «Έλλειψη εμπιστοσύνης/Φόβος αποκλεισμού» και την «Έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε ορισμένες ομάδες ενδιαφερομένων μερών» (Διάγραμμα 21). Συγκεκριμένα οι ερωτηθέντες:

- Σε ποσοστό **41,67%** των ερωτηθέντων θεωρούν τα προβλήματα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με τις «Δυσκολίες /απροθυμία στη συμμετοχή των επιχειρήσεων /οργανισμών» ότι είναι **αδιάφορα**, ενώ σε ποσοστό **25%** των ερωτηθέντων θεωρούν ότι είναι **αρκετά σημαντικά** είτε **πολύ σημαντικά** (Διάγραμμα 21).
- Παράλληλα οι ερωτηθέντες σε ποσοστό **50%** θεωρούν **αρκετά σημαντικά** τα προβλήματα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη «Συμμετοχή κοινωνικών ομάδων, πολιτών» (Διάγραμμα 21).
- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό **58,3%** θεωρούν ότι αποτελεί η «Έλλειψη εμπιστοσύνης /Φόβος αποκλεισμού» **αρκετά σημαντικός παράγοντας** συσχέτισης με τα προβλήματα και τις προκλήσεις στη διαδικασία προσδιορισμού των προτεραιοτήτων (Διάγραμμα 21).
- Επιπλέον η «Έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε ορισμένες ομάδες ενδιαφερομένων μερών» στη διαδικασία προσδιορισμού των προτεραιοτήτων

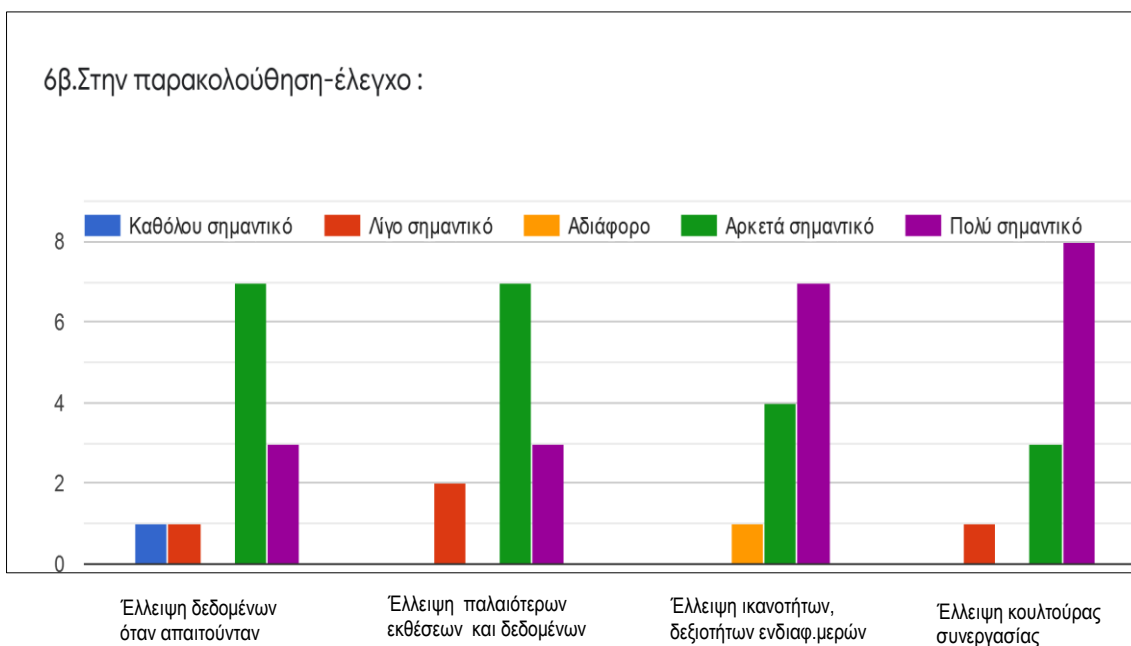
προβληματίζει τα στελέχη της Δ.Α, ώστε να θεωρείται **πολύ σημαντικός** παράγοντας από το **41,6%** των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 21).



Διάγραμμα 21: Προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται με τον προσδιορισμό προτεραιοτήτων κατά την άσκηση της RIS3.

Αντίστοιχα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων για τα προβλήματα και τις προκλήσεις στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παρακολούθηση-έλεγχο κατά σειρά σπουδαιότητας είναι (Διάγραμμα 22):

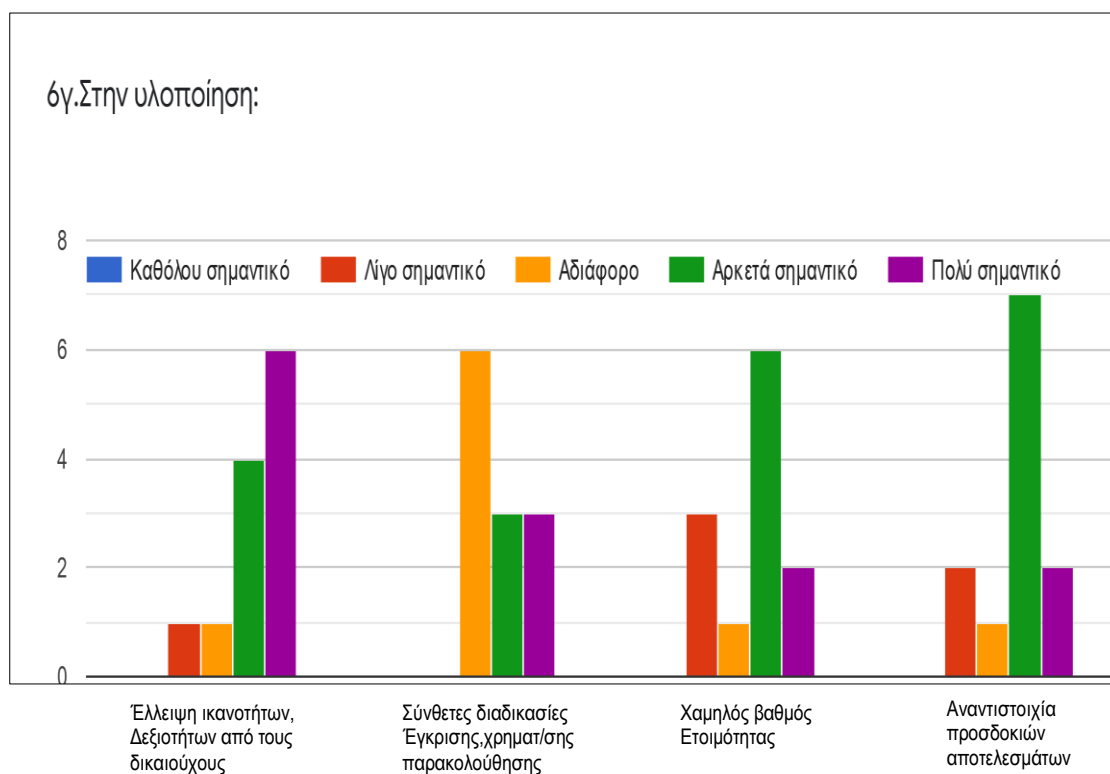
- Η «Έλλειψη δεδομένων όταν απαιτούνταν» και η διαθεσιμότητα λόγω «Έλλειψης παλαιότερων εκθέσεων αξιολόγησης και δεδομένων παλαιότερων προγραμματικών περιόδων» αναφέρθηκαν **αρκετά σημαντικά** προβλήματα σε σχέση την παρακολούθηση-έλεγχο των δραστηριοτήτων της RIS3 σε ποσοστό **58,33%** από τους ερωτηθέντες (Διάγραμμα 22).
- Λαμβάνοντας υπόψη ότι η «Έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εμπλεκόμενων μερών» σε ποσοστό **58,3%** και η «Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας» σε ποσοστό **66,67%** των ερωτηθέντων, παρεμποδίζουν τις δραστηριότητες παρακολούθησης –ελέγχου σε **πολύ σημαντικό βαθμό** (Διάγραμμα 22).



Διάγραμμα 22: Προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται με την παρακολούθηση-έλεγχο κατά την άσκηση της RIS3.

Όσο αφορά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για τα προβλήματα και τις προκλήσεις στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την υλοποίηση της RIS3 είναι (Διάγραμμα 23):

- Τα εμπόδια που σχετίζονται με την ύπαρξη «Σύνθετων διαδικασιών έγκρισης/παρακολούθησης/χρηματοδότησης» οι οποίες διέπουν διάφορες πηγές χρηματοδότησης αξιολογείται ότι έχει **αδιάφορο** βαθμό σημαντικότητας σε ποσοστό **50%** των ερωτηθέντων, κατά συνέπεια να θεωρείται από τις λιγότερο προβληματικές πτυχές στην υλοποίηση της RIS3 (Διάγραμμα 23).
- Αντίθετα, η «Έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε ορισμένες ομάδες ενδιαφερομένων μερών» προβληματίζει τα στελέχη της Δ.Α ώστε να θεωρείται **πολύ σημαντικός** παράγοντας για την υλοποίηση της RIS3 σε ποσοστό **50%** των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 23).
- Επίσης η «Αναντιστοιχία προσδοκιών και αποτελεσμάτων» θεωρείται για την υλοποίηση της RIS3 **αρκετά σημαντικό** παράγοντας σε ποσοστό **58,33%** και **πολύ σημαντικό** σε ποσοστό **16,67%** των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 23).
- Τέλος η υλοποίηση των πολιτικών της στρατηγικής RIS3 επηρεάζεται από το «Χαμηλό βαθμό ετοιμότητας του οικοσυστήματος» αφού θεωρείται **αρκετά σημαντικό** παράγοντας από το **50%** των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 23).



Διάγραμμα 23: Προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση κατά την άσκηση της RIS3.

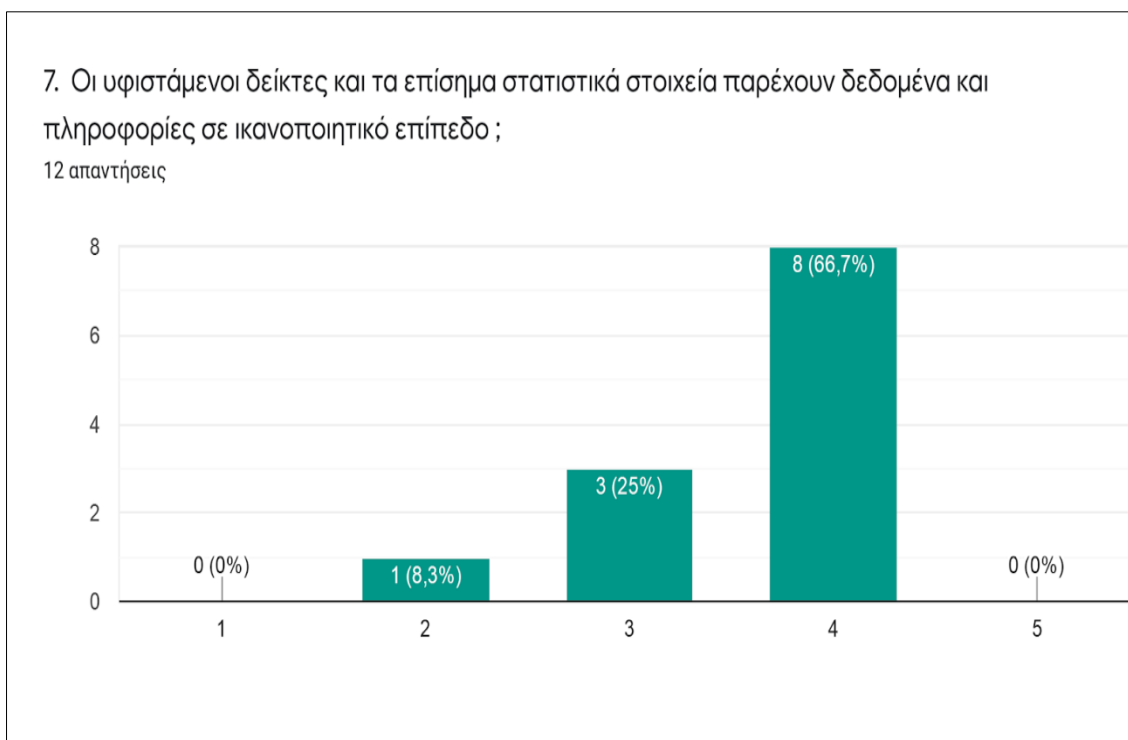
ΜΕΡΟΣ Β: Διεργασίες εκτέλεσης ελέγχου: Παρακολούθηση –έλεγχος και αξιολόγηση του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας.

Στο Ερώτημα 7: Οι υφιστάμενοι δείκτες και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία παρέχουν δεδομένα και πληροφορίες σε ικανοποιητικό επίπεδο;

(1:Καθόλου ικανοποιητικό, 2:Ελάχιστα ικανοποιητικό, 3:Μέτρια ικανοποιητικό, 4: Ικανοποιητικό, 5: Πολύ ικανοποιητικό).

Η ύπαρξη αξιόπιστων στατιστικών στοιχείων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και για την επίτευξη της οικονομικής, κοινωνικής και της περιβαλλοντικής ανάπτυξης της. Στο Διάγραμμα 24 παρουσιάζεται το ποσοστό (**66,67%**) των ερωτηθέντων που θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι δείκτες και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία παρέχουν δεδομένα και πληροφορίες σε **ικανοποιητικό** επίπεδο. Μόλις το **8,3%** των ερωτηθέντων θεωρούν **μέτρια ικανοποιητικούς** τους υφιστάμενους δείκτες

και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία. Ενώ σε ποσοστό **25%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι υφιστάμενοι δείκτες και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία παρέχουν δεδομένα και πληροφορίες είναι σε **μέτρια ικανοποιητικό** επίπεδο.



Διάγραμμα 24:Επίπεδο ικανοποίησης σε δεδομένα και πληροφορίες για τους υφιστάμενους δείκτες και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία.

Στο Ερώτημα 8: Τα αποτελέσματα από την παρακολούθηση –έλεγχο του Ε.Π γνωστοποιούνται με διάφορα κανάλια επικοινωνίας. Επιλέξτε πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κανάλια επικοινωνίας (Επιτρέπονται πολλαπλές επιλογές).

(1:Καθόλου σημαντικό, 2:Ελάχιστα σημαντικό, 3:Μέτρια σημαντικό,4: Σημαντικό, 5: Πολύ σημαντικό).

- Επίσημες αναφορές προς φορείς λήψεων αποφάσεων (Περιφερειακό, κεντρικό επίπεδο, Υπηρεσίες ΕΕ).
- Συχνές δημόσιες αναφορές/εκθέσεις σε γενικά δεδομένα.
- Συχνές ενδοϋπηρεσιακές αναφορές/ εκθέσεις σε γενικά δεδομένα.
- Αναρτήσεις σε ανοικτή βάση δεδομένων (open data).

- Συχνές δημόσιες αναφορές/ εκθέσεις σε εξειδικευμένα δεδομένα.
- Συχνές ενδοϋπηρεσιακές αναφορές /εκθέσεις σε εξειδικευμένα δεδομένα.
- Ad-hoc αναφορές.

Στην επικοινωνία η διαφάνεια των αποτελεσμάτων του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΠΚΜ επιβεβαιώνεται στο Διάγραμμα 25 καθώς απεικονίζεται ότι οι «Επίσημες αναφορές προς φορείς λήψεων αποφάσεων (Περιφερειακό, κεντρικό επίπεδο, Υπηρεσίες ΕΕ)» είναι από τα κύρια κανάλια διάδοσης.

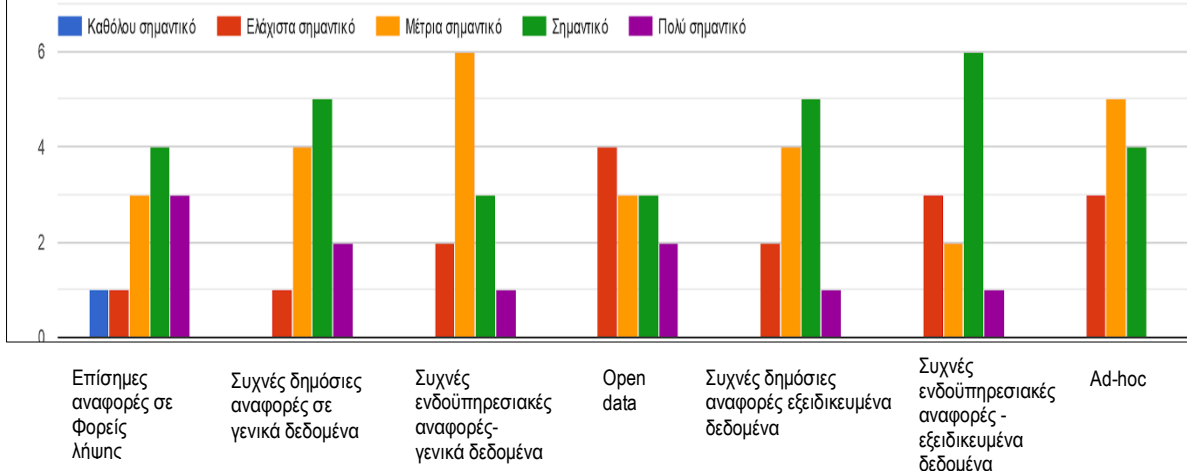
Σύμφωνα με το **33,33%** των ερωτηθέντων θεωρείται ότι είναι **σημαντικό** κανάλι διάδοσης και από το **25%** των ερωτηθέντων **πολύ σημαντικό** κανάλι διάδοσης. Δεν υπάρχει καμία αξιοσημείωτη διαφορά στο ρόλο των δημόσιων αναφορών σε εξειδικευμένα δεδομένα και σε γενικά δεδομένα. Καθώς οι «Συχνές δημόσιες αναφορές/εκθέσεις σε γενικά δεδομένα» θεωρούνται ως ένα **σημαντικό** κανάλι επικοινωνίας από το **41,67 %** των ερωτηθέντων. Αντίστοιχα οι «Συχνές δημόσιες αναφορές/ εκθέσεις σε εξειδικευμένα δεδομένα» θεωρούνται ως ένα **σημαντικό** κανάλι επικοινωνίας από το **41,67%** των ερωτηθέντων.

Μια δεύτερη και ακόμη πιο εντυπωσιακή διαφορά σχετίζεται με τους διαφορετικούς ρόλους των ενδοϋπηρεσιακών αναφορών σε εξειδικευμένα και σε γενικά δεδομένα. «Οι ενδοϋπηρεσιακές αναφορές/εκθέσεις» είναι **σημαντικές** σε «εξειδικευμένα δεδομένα» από το **50%** των ερωτηθέντων, ενώ σε «γενικά δεδομένα» θεωρούνται ότι είναι **μέτρια σημαντικές** από το **50%** των ερωτηθέντων.

Πιο καινοτόμα κανάλια διάδοσης, όπως αναρτήσεις σε «ανοικτές βάσεις δεδομένων», θεωρούνται ότι είναι **ελάχιστα σημαντικό** κανάλι επικοινωνίας από το **33,3%** των ερωτηθέντων.

Αντίστοιχα οι «ad-hoc αναφορές» θεωρούνται από τη πλειονότητα των ερωτηθέντων **μέτρια σημαντικό** κανάλι (σε ποσοστό **41,6%**) και **ελάχιστα σημαντικό** (σε ποσοστό **25%**).

8. Τα αποτελέσματα από την παρακολούθηση –έλεγχο του Ε.Π γνωστοποιούνται με διάφορα κανάλια επικοινωνίας.Επιλέξτε πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κανάλια επικοινωνίας.



Διάγραμμα 25: Τα κανάλια διάδοσης των αποτελεσμάτων παρακολούθησης –ελέγχου του Ε.Π σύμφωνα με τους ερωτηθέντες.

Στο Ερώτημα 9: Στις διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου χρησιμοποιούνται διαφορετικές πηγές δεδομένων για τη συλλογή πληροφοριών στους δείκτες αποτελεσμάτων. Επιλέξτε τη συχνότητα που χρησιμοποιούνται από τη Δ.Α Κεντρικής Μακεδονίας οι παρακάτω διαθέσιμες πηγές.

(1: Δεν χρησιμοποιείται ποτέ, 2: Χρησιμοποιείται σπάνια, 3: Χρησιμοποιείται μερικές φορές, 4 : Χρησιμοποιείται συχνά, 5: Χρησιμοποιείται πολύ συχνά).

- Επίσημοι φορείς του ελληνικού στατιστικού συστήματος και Εθνική Στατιστική (ΕΛΣΤΑΤ).
- Eurostat
- Διοικητικά δεδομένα (Κεντρική και Περιφερειακή Διοίκηση).
- Ανοικτή βάσεων δεδομένων.
- Ad hoc έρευνες για δικαιούχους και ενδιαφερόμενους (πχ επιμελητήρια).
- Social media
- ΟΠΣ ΕΣΠΑ
- Εσωτερικά στοιχεία από τη Διαχειριστική Αρχή.
- Άλλες πηγές

Στην παρακολούθηση χρησιμοποιούνται **συχνά** κυρίως στοιχεία όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 26):

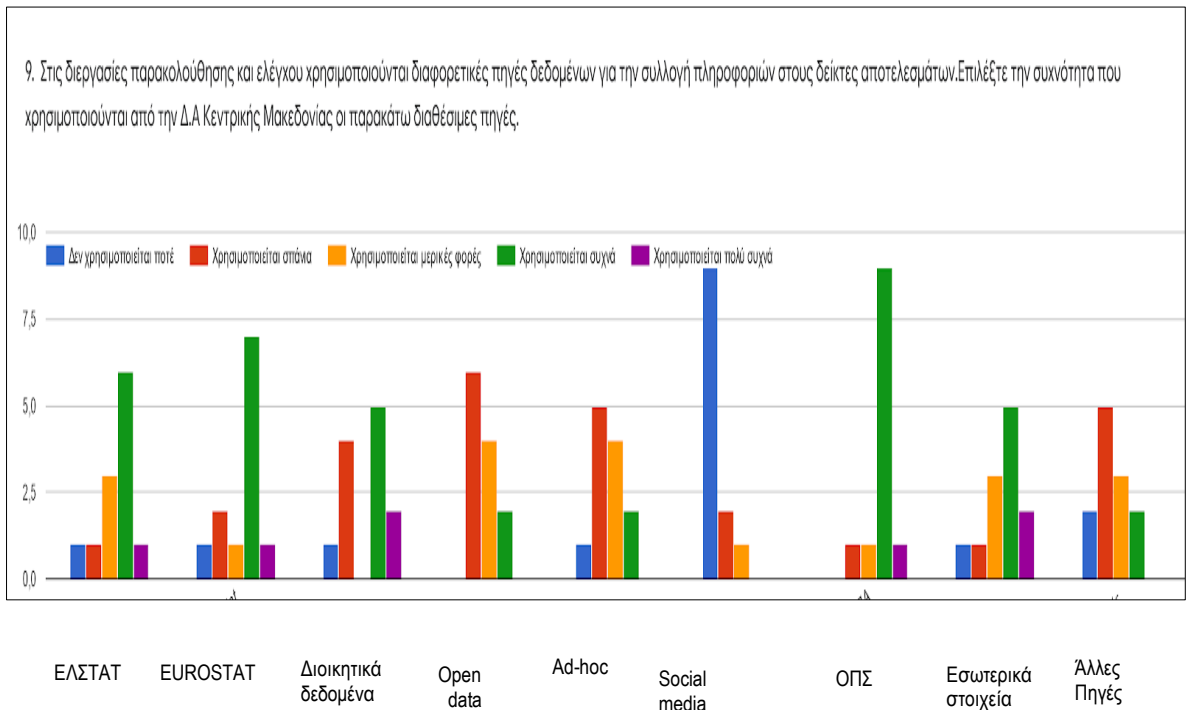
- από το «Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ)» θεωρούν το **75%** των ερωτηθέντων,
- από την «Eurostat» το **58,3%** των ερωτηθέντων,
- από τους «Επίσημους φορείς του ελληνικού στατιστικού συστήματος και Εθνική Στατιστική (ΕΛΣΤΑΤ)» το **50%** των ερωτηθέντων,
- από τα «Εσωτερικά στοιχεία της Διαχειριστικής Αρχής» το **41,67%** των ερωτηθέντων,
- και από τα «Διοικητικά δεδομένα της Κεντρικής & Περιφερειακής Διοίκησης» το **41,67%** των ερωτηθέντων.

Η ανάγκη έγκαιρης ενημέρωσης σχετικά με την πρόοδο στους τομείς προτεραιότητας του ΕΠ της ΠΚΜ ώθησε τις περιφερειακές αρχές να χρησιμοποιήσουν και άλλα κανάλια επικοινωνίας. Όμως οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι τα νέα κανάλια επικοινωνίας **χρησιμοποιούνται σπάνια ή και δεν χρησιμοποιούνται** ποτέ στη συλλογή πληροφοριών για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του ΕΠ. Αναλυτικότερα στο

Διάγραμμα 26) απεικονίζεται η συχνότητα με την οποία η Δ.Α Κεντρικής Μακεδονίας χρησιμοποιεί τα παρακάτω κανάλια επικοινωνίας:

- «Social media το **75%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι **δεν χρησιμοποιείται ποτέ**.
- «Άλλες πηγές» το **41,67%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι **χρησιμοποιείται σπάνια**.
- «Ανοικτή βάσεων δεδομένων (Open data)» το **50%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι **χρησιμοποιείται σπάνια**.
- «ad hoc έρευνες (για δικαιούχους και ενδιαφερόμενους φορείς)» το **41,67%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι **χρησιμοποιείται σπάνια**.

Ενδέχεται όμως εφαρμόζοντας τις συμβατικές μεθόδους προσέγγισης και χρησιμοποιώντας τις καθιερωμένες στατιστικές πηγές, τα στελέχη της Διαχειριστικής Αρχής να μην μπορέσουν να απεικονίσουν γρήγορα και εύκολα τους αναδυόμενους τομείς καινοτομίας και την εξέλιξη των δικτύων καινοτομίας.



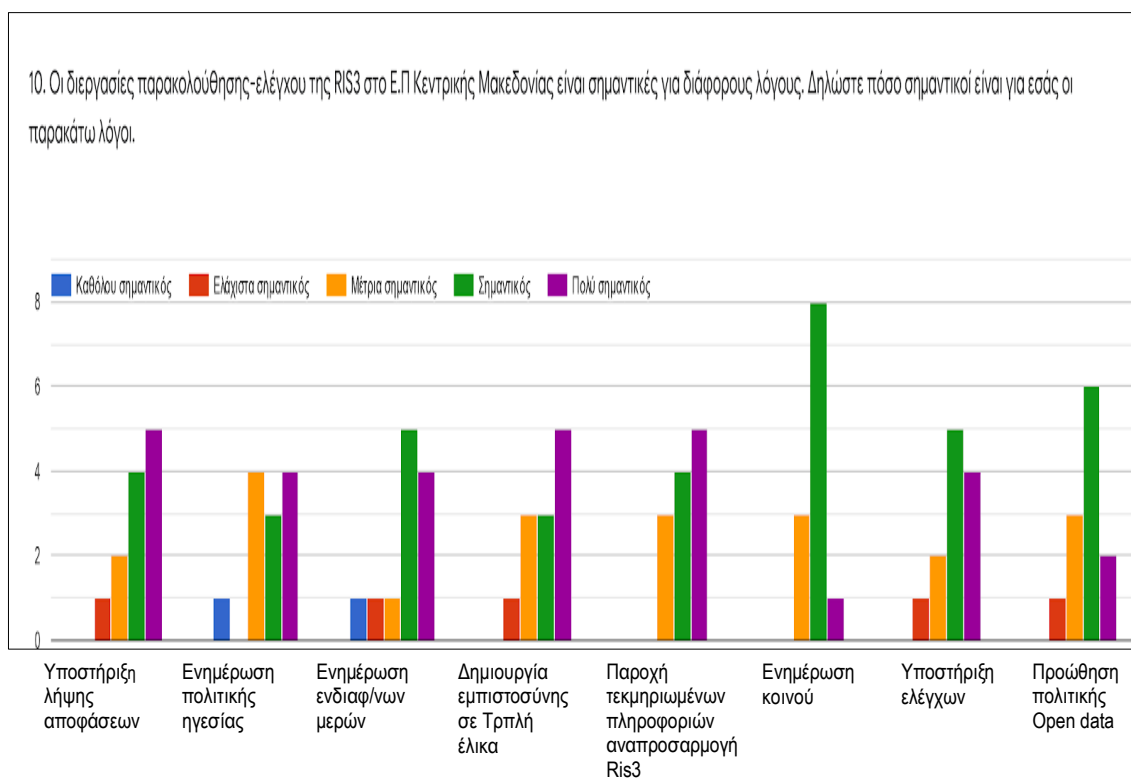
Διάγραμμα 26: Πηγές δεδομένων για τη συλλογή πληροφοριών στους δείκτες αποτελεσμάτων στις διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π.

Στο Ερώτημα 10: Οι διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου της RIS3 στο Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας είναι σημαντικές για διάφορους λόγους. Δηλώστε πόσο σημαντικοί είναι για εσάς οι παρακάτω (αναφερόμενοι) λόγοι.

(1: Καθόλου σημαντικός, 2: Ελάχιστα σημαντικός, 3: Μέτρια σημαντικός, 4: Σημαντικός, 5: Πολύ σημαντικός).

- Υποστήριξη λήψης αποφάσεων.
- Ενημέρωση της πολιτικής ηγεσίας για την πρόοδο στην εφαρμογή της RIS3, ώστε να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις.
- Ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για την εφαρμογή της RIS3 στο ΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας.
- Δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών της τριπλής έλικας.
- Παροχή τεκμηριωμένων πληροφοριών για την αναπροσαρμογή της στρατηγικής RIS3 στο ΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας.
- Ενημέρωση του ευρύτερου κοινού σχετικά με την πρόοδο του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας.

- Υποστήριξη των απαιτούμενων ελέγχων.
- Προώθηση της πολιτικής των ανοικτών δεδομένων δημοσιοποιώντας τις εκθέσεις αξιολόγησης.



Διάγραμμα 27: Η σημαντικότητα της διεργασίας παρακολούθησης –ελέγχου του ΕΠ σε διάφορες δραστηριότητες.

Τα αποτελέσματα στο ερώτημα 10 συνοψίστηκαν στο Διάγραμμα 27. Αναλυτικότερα οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πιστεύουν ότι:

- Η «Υποστήριξη λήψης αποφάσεων» και η «Παροχή τεκμηριωμένων πληροφοριών για την αναπροσαρμογή της στρατηγικής RIS3 στο ΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας» θεωρείται ότι είναι **πολύ σημαντική** λειτουργία του μηχανισμού παρακολούθησης (από το **41,6%** των ερωτηθέντων) και **σημαντική** λειτουργία (από το **33,3%** των ερωτηθέντων).
- Το **33,33%** των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου της RIS3 στο Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας είναι **πολύ σημαντικές** για την «Ενημέρωση της πολιτική ηγεσίας για την πρόοδο στην εφαρμογή της RIS3, ώστε να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις». Ταυτόχρονα το **33,33%** των ερωτηθέντων θεωρούν ότι είναι **μέτρια σημαντική**. Γεγονός που αποδεικνύει

ότι στην πολιτική ηγεσία δεν ολοκληρώθηκε η μετατόπιση από την καθαρά οικονομική παρακολούθηση στην παρακολούθηση των επιδιωκόμενων στόχων και στην ταυτόχρονη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ΕΠ. Συγκεκριμένα η πολιτική ηγεσία θα πρέπει να εξετάζει την πορεία υλοποίησης όλων των δεικτών αποτελέσματος του ΕΤΠΑ/ΤΣ και να τεκμηριώνει τους λόγους επίτευξης τους ή μη, λαμβάνοντας υπόψη και το ευρύτερο μακροοικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο. Ωστόσο, απαιτούνται περαιτέρω προσπάθειες προκειμένου η πολιτική ηγεσία να προσανατολιστεί προς τη γνώση και την καινοτομία., γεγονός που προϋποθέτει την αξιοποίηση πρόσθετων μεθοδολογιών και καναλιών επικοινωνίας.

- Το **41,67%** των ερωτηθέντων κατατάσσουν την «Ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για την εφαρμογή της RIS3 στο ΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας» ως **σημαντική** λειτουργία του μηχανισμού παρακολούθησης και το **33,33%** των ερωτηθέντων ως **πολύ σημαντική** λειτουργία.
- Το **41,67%** των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι εκπληρώνουν με την «Υποστήριξη των απαιτούμενων ελέγχων» μία από τις **σημαντικές** λειτουργίες της παρακολούθησης. Ενώ το **33,33%** το ερωτηθέντων θεωρούν ότι εκπληρώνουν μία **πολύ σημαντική** λειτουργία της παρακολούθησης (Διάγραμμα 27). Είναι ενδιαφέρον ότι τα στελέχη της ΠΚΜ θεωρούν την παρακολούθηση της RIS3 ως μια διεργασία η οποία εστιάζει στενά στην υποστήριξη των απαιτούμενων ελέγχων.

Όμως, η παρακολούθηση εκτός από εργαλείο διαχείρισης αποτελεί και μέσο προσέγγισης των συμμετεχόντων μερών. Συγκεκριμένα οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι οι διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου της RIS3 στο Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας είναι (Διάγραμμα 27):

- **πολύ σημαντική** (σε ποσοστό **41,67%**) για τη «Δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών της τριπλής έλικας»,
- **σημαντική** (σε ποσοστό **66,67%**) για τη «Ενημέρωση του ευρύτερου κοινού σχετικά με την πρόοδο του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας»,
- **σημαντική** (σε ποσοστό **50%**) για τη «Προώθηση της πολιτικής των ανοικτών δεδομένων δημοσιοποιώντας τις εκθέσεις αξιολόγησης».

Καταλήγοντας, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι εφαρμόζοντας την συμμετοχική προσέγγιση στα στάδια της Πολιτική Συνοχής και ιδιαίτερα ενημερώνοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη, θα μπορέσουν να οικοδομήσουν και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους προς τις Δημόσιες Αρχές. Το παραπάνω συμπέρασμα είναι σύμφωνο με προηγούμενη εμπειρική έρευνα στην οποία θεωρείται ότι η Έξυπνη Εξειδίκευση βοήθησε τις περιφερειακές αρχές να ενδυναμώσουν την συμμετοχική χάραξη πολιτικής (Kroll, 2017).

Στο Ερώτημα 11: Κατά τη διάρκεια των διεργασιών παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας πιθανόν να προέκυψαν εμπόδια στην επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων. Αναφέρετε ποσό συχνά προκύπτουν τα παρακάτω εμπόδια στην επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων.

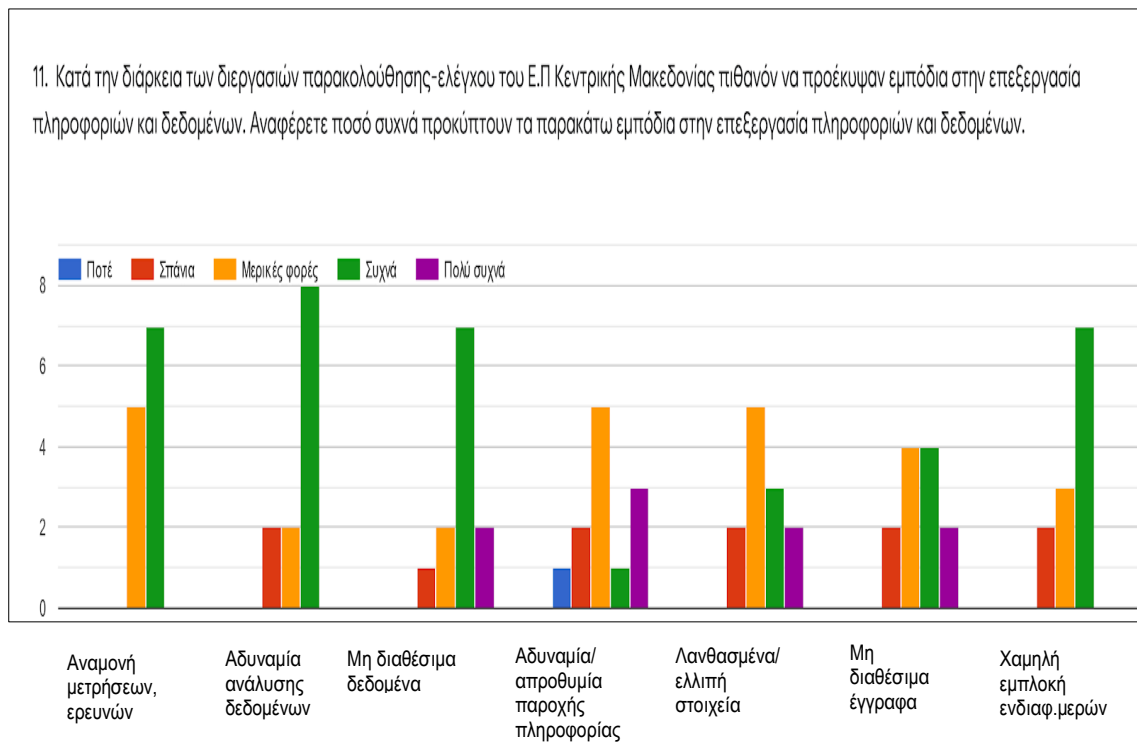
(1: Ποτέ, 2: Σπάνια, 3: Μερικές φορές, 4: Συχνά, 5: Πολύ συχνά).

- Αναμονή μεγάλου χρονικού διαστήματος για τη διεξαγωγή μετρήσεων προκειμένου τα αναμενόμενα αποτελέσματα να ολοκληρωθούν.
- Ορισμένα δεδομένα δεν μπορούν να αναλυθούν με λεπτομέρεια.
- Μη διαθέσιμα δεδομένα (δεν μετριέται ο δείκτης).
- Αδυναμία /απροθυμία φορέων να παράσχουν τη ζητούμενη πληροφορία.
- Λανθασμένα ή ελλιπή στοιχεία.
- Μη διαθέσιμα έγγραφα (πχ παλαιότερες εκθέσεις αξιολόγησης /ελέγχου).
- Χαμηλή εμπλοκή/ δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών.

Όσον αφορά τα κυριότερα εμπόδια στην επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων, κατά τη διάρκεια των διεργασιών παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας, σύμφωνα με το Διάγραμμα 28 οι ερωτηθέντες θεωρούν:

- i. οι μετρήσεις απαιτούν **συχνά** (το **58,33%** των ερωτηθέντων) «Αναμονή μεγάλου χρονικού διαστήματος για τη διεξαγωγή μετρήσεων προκειμένου τα αναμενόμενα αποτελέσματα να ολοκληρωθούν».
- ii. σε ποσοστό **66,67%** των ερωτηθέντων ότι **συχνά** «Ορισμένα δεδομένα δεν μπορούν να αναλυθούν με επαρκείς λεπτομέρειες» προκειμένου να είναι χρήσιμα.
- iii. σε ποσοστό **58,33%** των ερωτηθέντων ότι **συχνά** κατά τη διάρκεια της διεργασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης ενδέχεται να προκύπτουν «Μη διαθέσιμα δεδομένα» όταν απαιτούνται.

- iv. ότι τα εμπόδια που σχετίζονται με τους μηχανισμούς συντονισμού όπως «Αδυναμία/απροθυμία των φορέων να παράσχουν τη ζητούμενη πληροφορία» για την πραγματοποίηση αλλαγών είναι λιγότερο ανησυχητικά για τους ερωτηθέντες αφού το **41,6%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι **μερικές φορές** εκδηλώνεται.
- v. σε ποσοστό **41,6%** των ερωτηθέντων ότι **μερικές φορές** προέκυψαν «Λανθασμένα ή ελλιπή στοιχεία».
- vi. σε ποσοστό **58,33%** των ερωτηθέντων ότι **συχνά** προέκυψε ως εμπόδιο η «Χαμηλή εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών».
- vii. σε ποσοστό **58,33%** των ερωτηθέντων ότι **συχνά** προέκυψαν «Μη διαθέσιμα έγγραφα (πχ παλαιότερες εκθέσεις αξιολόγησης/ελέγχου)» στην επεξεργασία των πληροφοριών και δεδομένων.



Διάγραμμα 28: Εμπόδια στην επεξεργασία πληροφοριών-δεδομένων κατά τη διάρκεια της διεργασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης.

ΜΕΡΟΣ Γ:

Στο Ερώτημα 12. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλουν στα στάδια της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) της ΠΚΜ. Απαντήστε κατά πόσο συχνά συμβάλλουν στις ακόλουθες δράσεις. (1:Ποτέ, 2 :Σπάνια, 3: Μερικές φορές, 4: Συχνά, 5: Πολύ Συχνά).

- Υποστήριξη της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης (entrepreneurial discovery) συμμετέχοντας στην αναθεώρηση και στην ανασκόπηση των προτεραιοτήτων της RIS3.
- Παροχή ανατροφοδότησης κατά την υλοποίηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) (συμπεριλαμβανομένων των εισροών στις διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου).
- Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ μελών τριπλής έλικας καθώς και των σχετικών συνεργειών.
- Παροχή στοιχείων για επενδυτικά σχέδια σε συνεργασία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη/δικαιούχους/ πηγές χρηματοδότησης.
- Πρόταση στοχευμένων πιλοτικών παρεμβάσεων/Project s.
- Άσκηση πιέσεων για αλλαγή της νομοθεσίας.



Διάγραμμα 29: Συμβολή ενδιαφερόμενων μερών στα στάδια της RIS3 για την ΠΚΜ.

Εφαρμόζοντας την Περιφερειακή Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας στην ΠΚΜ επιτυγχάνεται η ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων παραγόντων και ενθαρρύνεται η καινοτομία. Ειδικότερα προωθώντας την ευρύτερη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία χάραξης πολιτικής, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών συμβάλλει (Διάγραμμα 29):

- i. **συχνά** στη δράση της «Παροχής στοιχείων για επενδυτικά σχέδια σε συνεργασία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη/δικαιούχους/ πηγές χρηματοδότησης» από το **66,67%** των ερωτηθέντων.
- ii. **συχνά** με την «Υποστήριξη της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, αναθεώρηση και ανανέωση των προτεραιοτήτων RIS3» από το **50%** των ερωτηθέντων.
- iii. **συχνά** με την «Παροχή ανατροφοδότησης κατά την υλοποίηση της RIS3 από το **41,67%** των ερωτηθέντων.
- iv. **συχνά** με την «Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ μελών τριπλής έλικας καθώς και των σχετικών συνεργειών» από το **41,67%** των ερωτηθέντων.
- v. **συχνά** με την «Άσκηση πιέσεων για αλλαγή της νομοθεσίας» στην ανάληψη νέων νομοθετικών πρωτοβουλιών από το **41,67%** των ερωτηθέντων. Ενώ το **33,33%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η συμβολή των ενδιαφερομένων μερών στην ανάληψη νέων νομοθετικών πρωτοβουλιών είναι **σπάνια**.
- vi. είτε **συχνά** είτε **μερικές φορές** με την «Πρόταση στοχευμένων πιλοτικών παρεμβάσεων/Projects » από το **41,6%** των ερωτηθέντων.

Ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της RIS3, όπως στον καθορισμό των προτεραιοτήτων, των δράσεων και των δεικτών απόδοσης (KPIs).

Στο Ερώτημα 13: Για τα παρακάτω ενδιαφερόμενα μέρη να επιλέξετε το μέγεθος της επιρροής και της ενεργής συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της RIS3 (1: Εξαιρετική χαμηλή, 2: Κάτω μετρίου, 3: Άνω του μετρίου, 4: Εξαιρετική).

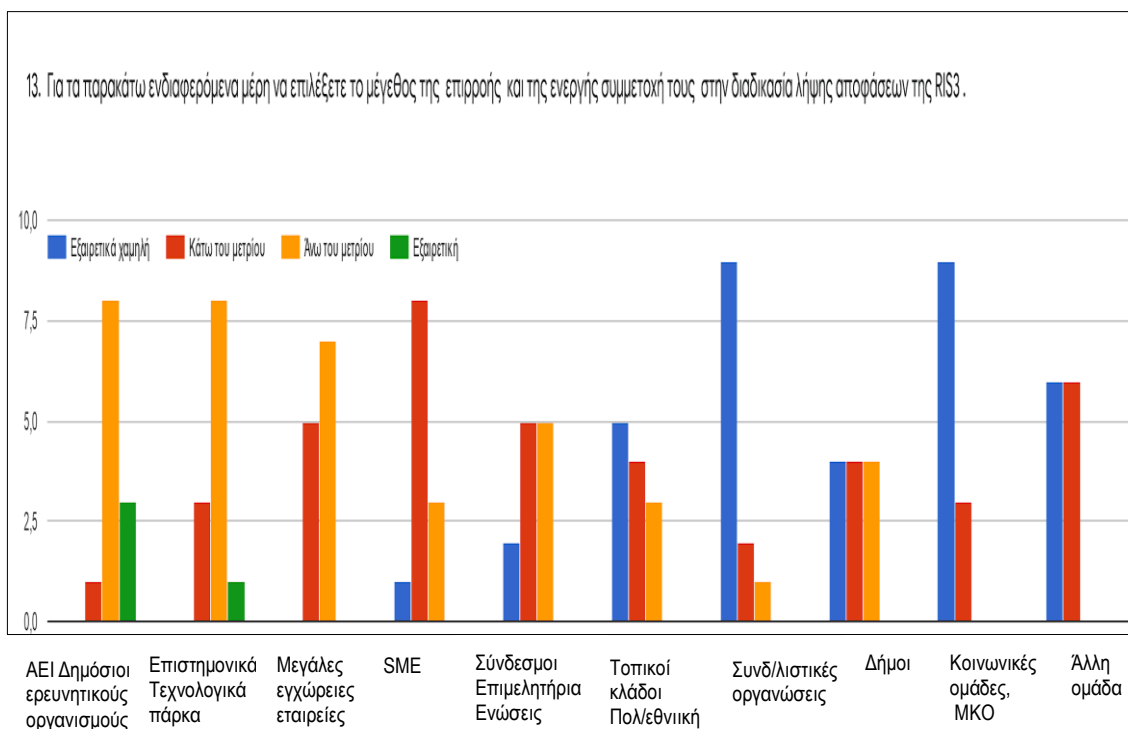
- Πανεπιστήμια και δημόσιοι ερευνητικοί οργανισμοί
- Επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα
- Μεγάλες εγχώριες εταιρείες
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SME)

- Σύνδεσμοι ,Επιμελητήρια, ενώσεις επιχειρηματιών
- Τοπικοί κλάδοι πολυεθνικών επιχειρήσεων
- Συνδικαλιστικές οργανώσεις
- Δήμοι
- Κοινωνικές ομάδες, ΜΚΟ
- Άλλη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών

Παρόλο που η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών έχει αυξηθεί, ορισμένες κατηγορίες εκπροσωπούνται λιγότερο από άλλες. Όσο αφορά το ερώτημα 13 όπως απεικονίζεται στο (Διάγραμμα 30):

- Τα «Πανεπιστήμια και οι δημόσιοι ερευνητικοί οργανισμοί» καθώς και τα «Επιστημονικά –τεχνολογικά πάρκα» σε ποσοστό **66,67%** των ερωτηθέντων θεωρούνται ότι είναι εταίροι **άνω του μετρίου** και έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στη διαδικασία λήψη αποφάσεων της RIS3.
- Το **58,3%** ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι «Μεγάλες εγχώριες εταιρείες έχουν **άνω του μετρίου** συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της RIS3.
- Οι «Κοινωνικές ομάδες, ΜΚΟ» θεωρούν το **75%** των ερωτηθέντων ότι είχαν **εξαιρετικά χαμηλή** συμμετοχή, οι «Συνδικαλιστικές οργανώσεις» **εξαιρετικά χαμηλή** από το **75%** των ερωτηθέντων, οι «Τοπικοί κλάδοι πολυεθνικών επιχειρήσεων» **εξαιρετικά χαμηλή** από το **41,67%** των ερωτηθέντων, κατά συνέπεια τα προαναφερόμενα εμπλεκόμενα μέρη όταν συμμετείχαν να είχαν τη μικρότερη επιρροή.
- Οι «Μικρομεσαίες επιχειρήσεις/SME» **κάτω του μετρίου** από το **66,67%** των ερωτηθέντων.
- οι «Σύνδεσμοι, Επιμελητήρια και οι ενώσεις επιχειρηματιών» **κάτω του μετρίου** από το **41,67%** των ερωτηθέντων και **άνω του μετρίου** επίσης από το **41,67%** των ερωτηθέντων όταν συμμετείχαν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της RIS3.
- Στην ΠΚΜ οι «Δήμοι» δεν επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αφού σύμφωνα με το **33,3%** των ερωτηθέντων θεωρεί τη συμμετοχή τους **εξαιρετικά χαμηλή**, σε ποσοστό επίσης **33,3%** των ερωτηθέντων αξιολογεί τη συμμετοχή τους **κάτω του μετρίου** και μόνο το υπόλοιπο **33,3%** αξιολογεί τη συμμετοχή τους **άνω του μετρίου**.

- «Άλλη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών» θεωρούνται από το **50%** των ερωτηθέντων ότι είχαν είτε **εξαιρετικά χαμηλή** συμμετοχή είτε **κάτω του μετρίου**.



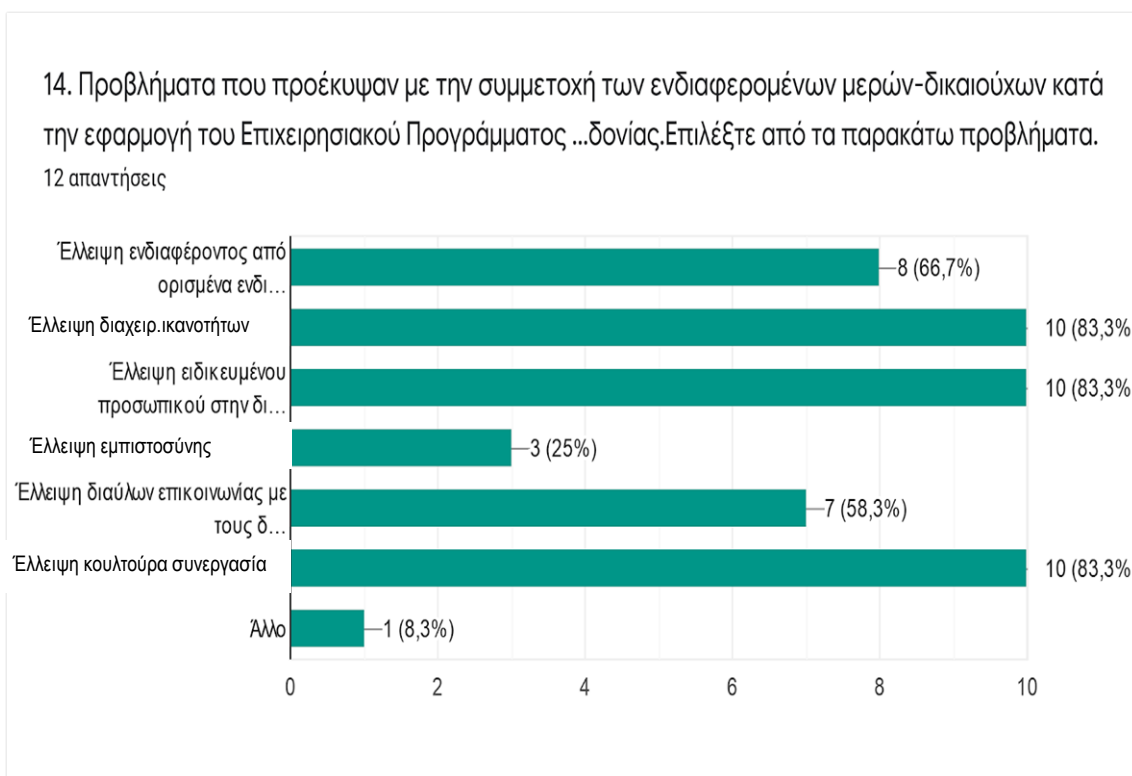
Διάγραμμα 30:Επιρροή και ενεργή συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της RIS3.

Στο Ερώτημα 14: Προβλήματα που προέκυψαν με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών-δικαιούχων κατά την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος Κεντρικής Μακεδονίας. Επιλέξτε από τα παρακάτω προβλήματα.

(Επιτρέπονται πολλαπλές επιλογές).

- Έλλειψη ενδιαφέροντος από ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη-δικαιούχους.
- Ελλιπείς διαχειριστικές και διοικητικές ικανότητες από (ορισμένα) ενδιαφερόμενα μέρη.
- Έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού στη διαχείριση δημόσιων έργων /προγραμμάτων από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Έλλειψη εμπιστοσύνης από τα ενδιαφερόμενα μέρη προς τους Δημόσιους Οργανισμούς.
- Έλλειψη διαύλων επικοινωνίας με τους δικαιούχους.
- Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας.
- Άλλο.



Διάγραμμα 31:Προβλήματα από την συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στην εφαρμογή του ΕΠ της ΠΚΜ.

Όσο αφορά τα κυριότερα προβλήματα/προκλήσεις που προέκυψαν με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων κατά την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος Κεντρικής Μακεδονίας, οι ερωτηθέντες εντόπισαν τα ακόλουθα, με φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας (Διάγραμμα 31):

- «Έλλειψη επαρκών διαχειριστικών και ικανοτήτων από (ορισμένα) ενδιαφερόμενα μέρη» (το **83,3%** των ερωτηθέντων).

- ii. «Έλλειψη (ειδικευμένου) προσωπικού στη δημόσια διοίκηση που ασχολείται με τη διαχείριση δημόσιων έργων/προγραμμάτων από τα ενδιαφερόμενα μέρη» (το **83,3%** των ερωτηθέντων).
- iii. «Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας» (το **83,3%** των ερωτηθέντων).
- iv. «Έλλειψη ενδιαφέροντος από ορισμένα ενδιαφέροντα μέρη-δικαιούχους» (το **66,7%** των ερωτηθέντων).
- v. «Έλλειψη διαύλων επικοινωνίας με τους δικαιούχους (το **58,3%** των ερωτηθέντων).
- vi. «Έλλειψη εμπιστοσύνης από τα ενδιαφερόμενα μέρη προς τους Δημόσιους Οργανισμούς» (το **25%** των ερωτηθέντων).
- vii. «Άλλο» (το **8,3%** των ερωτηθέντων).

Στο Ερώτημα 15: Ο ρόλος και η συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών-δικαιούχων στις διεργασίες παρακολούθησης -ελέγχου του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας. Δηλώστε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών-δικαιούχων στις παρακάτω δραστηριότητες (από ασήμαντο έως πολύ σημαντικό).

(1:Καθόλου σημαντικός, 2:Ελάχιστα σημαντικός, 3:Μέτρια σημαντικός, 4: Σημαντικός, 5: Πολύ σημαντικός).

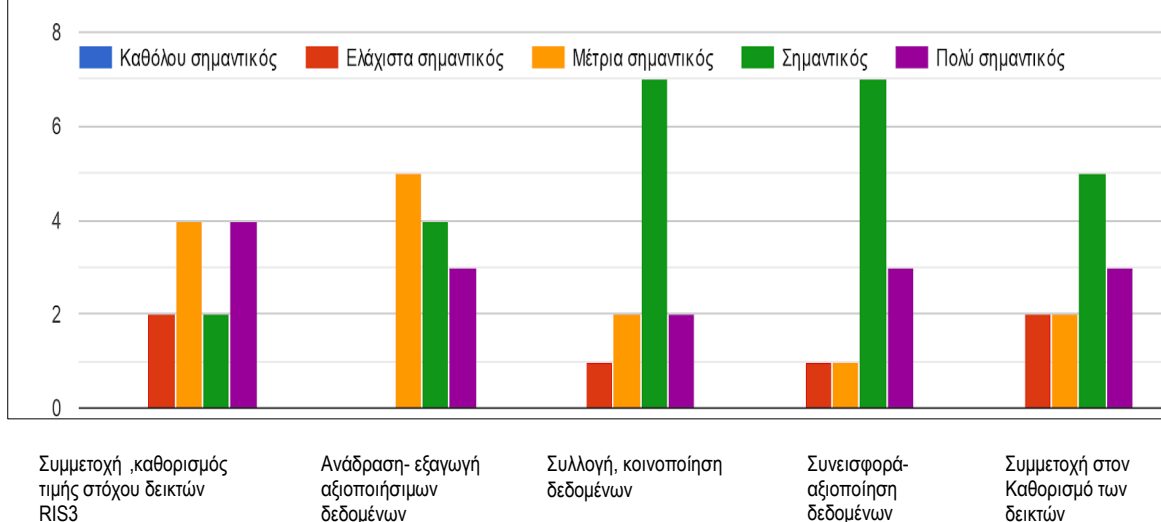
- i. Συμμετοχή στον καθορισμό της τιμής στόχου (αφορά δείκτες RIS3).
- ii. Ανάδραση με την εξαγωγή αξιοποιήσιμων στοιχείων-δεδομένων κατά την παρακολούθηση της RIS3.
- iii. Συλλογή και κοινοποίηση δεδομένων.
- iv. Συνεισφορά στην ερμηνεία και αξιοποίηση των δεδομένων.
- v. Συμμετοχή στον καθορισμό των δεικτών

Κατά τη διαδικασία παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος θα πρέπει να εμπλέκονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και να τους παρέχεται η κυριότητα της διαδικασίας παρακολούθησης. Η έλλειψη της πραγματικής ιδιοκτησίας από τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Στο Διάγραμμα παρουσιάζεται ότι τα στελέχη της ΔΑ της ΠΚΜ αναμένουν από τα ενδιαφερόμενα μέρη να διαδραματίσουν στρατηγικό ρόλο:

- i. Στον προσδιορισμό των δεικτών εφαρμόζοντας τη «Συμμετοχή στον καθορισμό της τιμής στόχου (αφορά δείκτες RIS3). Σε ποσοστό **33,33 %** των ερωτηθέντων θεωρείται **πολύ σημαντικός** αυτός ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών αλλά και αντίστοιχα το **33,33%** των ερωτηθέντων θεωρεί ότι είναι **μέτρια σημαντικός** ο ρόλος τους.
- ii. Στον επαναπροσδιορισμό των δεικτών συμμετέχοντας στην «Ανάδραση με την εξαγωγή αξιοποιήσιμων στοιχείων-δεδομένων κατά την παρακολούθηση της RIS3». Το **41,67%** των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών είναι **μέτρια σημαντικός** και το **33,33%** των ερωτηθέντων θεωρούν ότι είναι **σημαντικός**.
- iii. Τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται ότι έχουν **σημαντικό ρόλο** από το **58,3%** των ερωτηθέντων όσο αφορά τη «Συλλογή και κοινοποίηση δεδομένων».
- iv. Αξιοσημείωτο είναι ότι, το **58,33%** των ερωτηθέντων θεωρούν ως **σημαντικό** το ρόλο της συνεισφοράς των ενδιαφερόμενων μερών στην «Ερμηνεία και αξιοποίηση των δεδομένων» και το **25%** των ερωτηθέντων ως **πολύ σημαντικό**.
- v. Αντίστοιχα το **41,67%** των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών στη «Συμμετοχή στον καθορισμό των δεικτών» είναι **σημαντικός** ενώ σε ποσοστό **25%** των ερωτηθέντων ότι είναι **πολύ σημαντικός**.

15. Ο ρόλος και η συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών-δικαιούχων στις διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας. Δηλώστε ...ενων μερών-δικαιούχων στις παρακάτω δραστηριότητες.



Διάγραμμα 32: Ο ρόλος και η συμβολή των ενδιαφερομένων στις διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π. της ΠΚΜ.

Βασική αρχή στο σχεδιασμό, στην παρακολούθηση και στην υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι η προσέγγισή από τη βάση προς τα πάνω. Ειδικότερα τα ενδιαφερόμενη μέρη που προέρχονται από τον ακαδημαϊκό χώρο ειδικότερα της έρευνας, το δημόσιο τομέα, τις εταιρείες, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, γενικά τα μέρη της Τριπλής Έλικας θα πρέπει να εστιάζουν στη δημιουργία οικονομικής αξίας μέσω της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Κεφάλαιο 5 :Συμπεράσματα- συστάσεις

5.1 Το μέλλον της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής

Η έρευνα αποτυπώνει την εμπειρία που αποκτήθηκε από την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος σε ολόκληρη την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Συγκεκριμένα απευθύνθηκε με κατευθυντήριο τρόπο σε στελέχη που λαμβάνουν μέρος στην εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ). Τα συμπεράσματα της έρευνας βασίζονται στις απόψεις δώδεκα στελεχών της ΠΚΜ. Συγκεκριμένα ερευνά πως τα στελέχη κατανοούν την παρακολούθηση των εδαφικών πολιτικών καινοτομίας στα διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης. Ταυτόχρονα, εμβαθύνοντας σε ζητήματα που αφορούν το περιεχόμενο και το πλαίσιο των στρατηγικών καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3), την εφαρμογή και την παρακολούθηση γενικότερα του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΠΚΜ παρέχονται πληροφορίες σχετικές με την πολιτική της Λογικής της Παρέμβασης και τα δομικά στοιχεία της.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι ερωτηθέντες είναι πολύ ικανοποιημένοι από την επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί σε επίπεδο δεικτών εκροών και αποτελεσμάτων. Επιπλέον ο βαθμός απόδοσης του ΕΠ σε σχέση με το κόστος των δράσεων που υλοποιήθηκαν, είναι ικανοποιητικός. Γεγονός που αποδεικνύει πως οι δείκτες εκροών συνδέονται άμεσα με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και γενικά φαίνεται ότι ο όρος της Λογικής Παρέμβασης των στρατηγικών καινοτομίας είναι αρκετά κατανοητός, ώστε να εφαρμόζεται από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής.

Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών διαχείρισης της RIS3 και η διασφάλιση της Λογικής Παρέμβασης καθιστούν την εφαρμογή της «Έξυπνης Εξειδίκευσης» ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική, με αποτέλεσμα πολλές φορές να δημιουργούνται πολύπλοκες προκλήσεις για τις περιφερειακές αρχές. Τα σημαντικότερα προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΠΚΜ και ειδικότερα της Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) είναι :

- η αναντιστοιχία προσδοκιών και αποτελεσμάτων δημιουργώντας δυσκολίες στην ανάπτυξη κοινών οραμάτων,
- η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ δημόσιων αρχών και τοπικών παραγόντων,
- οι δυσκολίες σχετικά με τη συμμετοχή κοινωνικών ομάδων, πολιτών,
- η έλλειψη επικοινωνίας και κουλτούρας συνεργασίας,
- η έλλειψη αποτελεσματικών μηχανισμών συντονισμού μεταξύ των βαθμίδων διακυβέρνησης,
- η έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων από ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη,

Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων, οι μέθοδοι πολιτικής δράσης και οι μέθοδοι παρακολούθησης καθιστούν απαιτητική την υλοποίηση του ΕΠ της ΠΚΜ. Δεδομένου των παραπάνω, η παρακολούθηση των στρατηγικών καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση δεν θα πρέπει να θεωρείται μονομερώς εργαλείο διαχείρισης αλλά και εργαλείο για καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Αφού η κυριότερη και καινοτόμα πτυχή της Έξυπνης Εξειδίκευσης είναι η συμμετοχική προσέγγιση, στοχεύοντας τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών χωρίς αποκλεισμούς. Όμως ενώ τα στοιχεία της έρευνας αναδεικνύουν ότι η θεωρία της Έξυπνης Εξειδίκευσης είναι επαρκώς κατανοητή, η εφαρμογή αυτής και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών σε όλες τις φάσεις διαχείρισης της στρατηγικής απαιτούν περαιτέρω προσπάθειες.

Συγκεκριμένα, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών περιορίζεται κυρίως στο τελικό στάδιο της διαδικασίας RIS3. Ενώ οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής κατανοούν τη σημαντικότητα της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στην παρακολούθηση των στρατηγικών της καινοτομίας, ωστόσο, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι περιστέλλεται η δυνατότητα ανάπτυξης ενεργούς δράσης τους. Παρόλο ότι η ενεργός συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία σχεδιασμού της RIS3 αποτελεί νομική απαίτηση της λογική παρέμβασης (Saritas, L.A. Pace, & S.I.P. Stalpers, 2013). Σύμφωνα με τους επιστήμονες για να παρακινηθούν αποτελεσματικά τα ενδιαφερόμενα μέρη από τους στρατηγικούς στόχους, θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των στόχων ως άμεσα ενδιαφερόμενοι (Mintzberg, 1994). Συνεπώς σε ό,τι αφορά τον προσδιορισμό των δομικών στοιχείων της Λογικής Παρέμβασης στη στρατηγική RIS3, κρίνεται απαραίτητη η ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών.

Έχοντας ως βάση τους επιλεγμένους τομείς προτεραιοτήτων θα μπορέσουν αρχικά από κοινού να προσδιορίσουν τις ανάγκες και τις προκλήσεις, και στην συνέχεια να καθορίσουν τους γενικούς στόχους της στρατηγικής και τις προτεινόμενες επιχειρησιακές λύσεις για την επίτευξη των στόχων. Με αυτό τον τρόπο, όταν δίνεται η ευκαιρία στα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό της στρατηγικής, τότε αισθάνονται ότι η γνώμη τους μετράει, όποτε και έχουν μεγαλύτερη δέσμευση για τους συμφωνημένους στόχους. Η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στην επιλογή των δεικτών συμβάλλει, ώστε να αποκτήσουν το αίσθημα «ιδιοκτησίας» κατά τη διαδικασία παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Σε αντίθετη περίπτωση όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη διαφωνούν με την αρχική επιλογή των δεικτών, δεν οικειοποιούνται τις αποφάσεις εξαιτίας της έλλειψης του αισθήματος «ιδιοκτησίας». Ως επακόλουθο, σπανίως προτείνουν τιμές βάσης και τιμές-στόχων για κάθε προτεραιότητα, αφού θεωρούν λανθασμένες τις επιλογές των δεικτών και οποιοδήποτε σχετική δράση. Παρόλο ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη διαθέτουν τη γνώση και την εμπειρία για να μετρηθούν ρεαλιστικά τα αποτελέσματα του ΕΠ στο σύνολό τους. Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι λογικό να επιθυμούν ισχυρότερη κυριότητα των στόχων, δεδομένου ότι διαθέτουν τη γνώση για το πως μπορούν να επιτευχθούν ρεαλιστικά οι επιχειρησιακοί στόχοι. Ωστόσο όσο αφορά τη διαδικασία παρακολούθησης και την επιλογή δεικτών, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να παρακινούνται να έχουν πιο ενεργό ρόλο. Ένας παράγοντας που αναφέρθηκε από τους περισσότερους ερωτηθέντες, ήταν η συνάφεια των στόχων με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Σύμφωνα με τους (Sullivan & R. B. Peterson, 1982), η αμοιβαία συμφωνία των εμπλεκόμενων μερών για τους στόχους προϋποθέτει ότι οι στρατηγικοί στόχοι είναι ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Η αμοιβαία συμφωνία για τους επιδιωκόμενους στόχους θα βοηθήσει τις Διαχειριστικές Αρχές να εμπιστευτούν τους δικαιούχους των χρηματοδοτούμενων έργων.

Απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να διερευνηθεί το γεγονός γιατί τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν λαμβάνουν ενεργότερο ρόλο στις διαδικασίες σχεδιασμού και παρακολούθησης των δεικτών. Αναλυτικότερα θα μπορούσε να διερευνηθεί εάν πρόκειται για προσωρινή συμπεριφορά, ποιες είναι οι αιτίες που την προκαλούν καθώς και με ποιες μεθόδους οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα ενσωματώσουν την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στο σχεδιασμό και στην καθημερινή παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Συμμετέχοντας η Διαχειριστική Αρχή σε διαβουλεύσεις θα δώσει περισσότερες ευκαιρίες στα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη και θα οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης. Επισημαίνεται ότι, ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μπορεί ακόμη και να βελτιώσει την απόδοση ενός έργου (Kadefors, 2004). Δεδομένου ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για τη συνεργασία της Διαχειριστικής Αρχής με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εξάλλου, η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται όταν ενημερώνονται οι δικαιούχοι για την πρόοδο της στρατηγικής της ΠΚΜ με τα δεδομένα της παρακολούθησης. Ο (Misztal, 1996) υποστηρίζει ότι η εμπιστοσύνη είναι σημαντική τόσο για τους ίδιους τους οργανισμούς όσο για τη διαχείριση των έργων. Γιατί η εμπιστοσύνη είναι «απαραίτητη για να υπάρξει σταθερή επικοινωνία, διατήρηση των ζωτικής σημασίας συνεργασιών και απαραίτητη ακόμη και για τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις». Η αναγκαιότητα οικοδόμησης εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων στα κατασκευαστικά έργα έχει ήδη επισημανθεί από τους (McDermott, Malik M.A. Khalfan, & Will Swan, 2007). Επιπλέον, η εμπιστοσύνη είναι σημαντική για την επίλυση πιθανών προβλημάτων, γιατί «ενθαρρύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και καθορίζει εάν τα μέλη της ομάδας έργου είναι πρόθυμα να επιτρέψουν και σε άλλους τη συμμετοχή τους στις λήψεις αποφάσεων και στην μετέπειτα υλοποίηση τους» (Carnevale & Barton Wechsler, 1992).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους (Humphries & Richard Wilding, 2004) υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη μπορεί να υποκαταστήσει τις επίσημες μεθόδους ελέγχου. Σε αντίθεση με την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013, στην οποία οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής των Διαρθρωτικών Ταμείων επικεντρώθηκαν περισσότερο στην απορρόφηση των διαθέσιμων χρηματοδοτήσεων, παρά στην παρακολούθηση των έργων και στην εκτίμηση του αντίκτυπο των αποτελεσμάτων τόσο στην οικονομία αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία (Barca, 2009). Αναφορικά, τα στελέχη της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας θεωρούν ότι η παρακολούθηση της στρατηγικής του Ε.Π δε θα πρέπει να εστιάζεται αποκλειστικά στην εκπλήρωση των απαιτούμενων ελέγχων. Επιβάλλεται και αποτελεί πρόκληση να ξεπεραστεί η στενή εστίαση στην οικονομική παρακολούθηση ή στον έλεγχο της διαχείρισης της δημόσιας χρηματοδότησης. Αντιθέτως θα πρέπει να προωθηθεί η στρατηγική της παρακολούθησης των επιδόσεων.

Ένας άλλος παράγοντας, που οι ερωτηθέντες θεώρησαν σημαντικό για την ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών-δικαιούχων, ήταν η καλή επικοινωνία μεταξύ τους και η ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας. Τα ευρήματά είναι σύμφωνα με την μελέτη περίπτωσης που διεξήγαγαν οι (Maria Cristina Lander, Russell L, Purvis, Gordon E, McCray, & William Leigh , 2004), στην οποία διαπίστωσαν ότι η επικοινωνία θεωρήθηκε ως ο πιο σημαντικός μηχανισμός οικοδόμησης εμπιστοσύνης. Η καλή επικοινωνία και η ανάπτυξη κουλτούρας επικοινωνίας συνδέονται στενά με την ανταλλαγή πληροφοριών. Καθώς, η ανοιχτή και διεξοδική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Συμμετοχή και εμπιστοσύνη αλληλεξαρτώνται. Δεδομένου ό,τι, όταν κάποιος σε εμπιστεύεται, τότε θα μοιράζεται τις πληροφορίες και τα απαραίτητα στοιχεία. Εξάλλου, είναι απαραίτητο να έχουμε όλες τις σχετικές πληροφορίες και τα στοιχεία για τη λήψη μιας αποτελεσματικής απόφασης. Συνεπώς, η καλή επικοινωνία συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και στην ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας προκειμένου να παρέχονται στα ενδιαφερόμενα μέρη οι απαραίτητες πληροφορίες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός έργου.

Για να αναπτυχθούν αποτελεσματικοί μηχανισμοί συντονισμού μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων διακυβέρνησης και ένας δομημένος μηχανισμός συμμετοχής στην υλοποίηση της RIS3, συνίσταται η υποστήριξη της διαδικασίας συνεχούς επιχειρηματικής ανακάλυψης. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να εμβαθύνουν στην ανάλυση του περιφερειακού δυναμικού και να προσδιορίσουν από κοινού τους τομείς των προτεραιοτήτων και τις βέλτιστες πρακτικές ώστε να αναπτυχθεί η Ευρωπαϊκή Δημόσια Πολιτική. Θα πρέπει στο μέτρο του δυνατού να υποστηρίξουν τις οικονομικές δραστηριότητες που έχουν το μέγιστο αντίκτυπο στην περιφερειακή ανάπτυξη. Συγκεκριμένα εάν οι πληροφορίες ακολουθούν τη ροή από κάτω προς τα πάνω θα προωθηθούν οι επιχειρηματικές ανακαλύψεις. Οι δημόσιες επενδύσεις θα πρέπει να εστιάζονται στην υποστήριξη των κατάλληλων τεχνολογιών και οικονομικών δραστηριοτήτων ώστε να αναπτυχθούν καινούργιοι κλάδοι της E&A. Ο καθορισμός προτεραιοτήτων δεν θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας συγκεντρωτικής και γραφειοκρατικής διαδικασίας από πάνω προς τα κάτω, όπου οι δημόσιες διοικήσεις θα διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στο σχεδιασμό. Αντίθετα θα πρέπει αντ' αυτού να είναι μια διαδικασία χωρίς αποκλεισμούς, στην οποία θα υποστηρίζεται η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Αναλυτικότερα στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως οι επιχειρηματίες, οι ερευνητές και οι πολίτες θα πρέπει να συλλέγουν αλλά και να παράγουν πληροφορίες, ενώ η κυβέρνηση θα αξιολογεί τις πληροφορίες και τα αποτελέσματα, ώστε να εξουσιοδοτήσει τους κατάλληλους παράγοντες που θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν το δυναμικό (Foray, 2015). Ωστόσο υπάρχουν αναφορές στη βιβλιογραφία και σε δημοσιεύσεις, οι οποίες υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης καθώς και η υλοποίηση της από δημόσιες αρχές δεν είναι πάντοτε εφικτή (Iacobucci, 2014; Foray, 2015). Αφού συχνά επιλέγεται ένα ευρύ φάσμα τομέων προτεραιοτήτων, γεγονός που φανερώνει ότι, οι εθνικές και οι περιφερειακές αρχές υιοθετούν την επικρατούσα στάση και όχι την πειραματική προσέγγιση όπως προβλέπει η Έξυπνη Εξειδίκευση. Κατά συνέπεια δεν επιτυγχάνεται καμία ουσιαστική πρόοδος, δεν πραγματοποιείται καμιά αλλαγή ως αποτέλεσμα της «ισομορφικής μίμησης» (DiMaggio & Walter W. Powell, 1983).

Επιτρέποντας την ανοικτή χωρίς δεσμεύσεις συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών θα αναπτυχθεί κουλτούρα συνεργασίας ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη και παράλληλα θα μπορέσει να πραγματοποιηθεί η εκμάθηση μέσω της παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Για τη καθιέρωση ενός δομημένου μηχανισμού συμμετοχής των εμπλεκόμενων στην παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος χρειάζεται τα ενδιαφερόμενα μέρη:

- Να επινοήσουν ουσιαστικές λύσεις για τα πολύπλοκα προβλήματα σχετικά με θέματα υλοποίησης και παρακολούθησης των τομέων προτεραιότητας της ΠΚΜ.
- Να συμβάλλουν στην επιλογή των δεικτών, δεδομένου ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν τις γνώσεις για την κατάλληλη επιλογή αντιπροσωπευτικών δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων.
- Να αυτό-αξιολογούνται, ώστε οι διοικητικές ικανότητες τους να επαρκούν για το συντονισμό και την εφαρμογή των μηχανισμών παρακολούθησης. Η εκπαίδευση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να περιλαμβάνει όρους όπως ανάλυση δεδομένων και ανάπτυξη ανοικτών δεδομένων. Προκειμένου οι πληροφορίες και η γνώση να ανταλλάσσονται ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης.

Επίσης οι ερωτηθέντες έκριναν ότι η έλλειψη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ενδιαφερόμενων μερών είναι ένα σημαντικό ζήτημα, το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με συγκεκριμένα μέτρα. Πρωτίστως, οι Δημόσιες αρχές θα πρέπει να ενθαρρυνθούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων σε δημόσιους οργανισμούς και φορείς. Η εμπειρία των τελευταίων ετών έχει δείξει ότι υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις σε ότι αφορά τη διοικητική ικανότητα των δικαιούχων να υλοποιούν τα συγχρηματοδοτούμενα έργα. Μελέτες όπως της ΜΟΔ (ΜΟΔ ΑΕ, 2005) δείχνουν ότι η διοικητική ικανότητα των δικαιούχων ποικίλει σε σημαντικό βαθμό. Συγκεκριμένα ποικίλει ανάλογα με την κατηγορία των φορέων, το είδος, το μέγεθος και το πλήθος των έργων που υλοποιούν. Επιπρόσθετα, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα (ΕΚ), στο πλαίσιο της συνεχούς παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, απαιτεί το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός θεσμικού σχεδίου ανάπτυξης ικανοτήτων. Αναφορικά η ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ε.Π" Τεχνική Βοήθεια", 2014) στοχεύει την αναβάθμιση της διαχειριστικής ικανότητας των δικαιούχων, προκειμένου να εξασφαλίσει στα συγχρηματοδοτούμενα έργα:

- τον αρτιότερο σχεδιασμό των έργων - δράσεων,
- τη σύντμηση και τήρηση των εκτιμώμενων χρόνων υλοποίησής τους,
- τον ακριβέστερο προϋπολογισμό του κόστους και μη υπέρβασή του,
- την ποιότητα των παραγόμενων έργων.

Οι επενδύσεις στην ανάπτυξη της θεσμικής ικανότητας και αποδοτικής διοίκησης που υποστηρίζονται από το Θεματικό στόχο 11 μέσω του ΕΤΠΑ και του ΕΚΤ έχουν ευρύτερο και μακροπρόθεσμο στόχο. Η ΕΕ θεωρεί ότι η διοικητική ικανότητα διαχείρισης και επένδυσης των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και έργων ως σημαντικό παράγοντα συμβολής στην επιτυχία της Πολιτικής Συνοχής. Όταν οι Δημόσιες Διοικήσεις και οι δικαιούχοι έχουν ασθενή διοικητική ικανότητα θα αντιμετωπίζουν εμπόδια και προκλήσεις. Ως τελικό αποτέλεσμα της αναποτελεσματικής διοίκησης θα είναι οι επενδύσεις να μην αποφέρουν να αναμενόμενα οφέλη για τους πολίτες της Περιφέρειας. Γι' αυτό η υποστήριξη της διοικητικής ικανότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει:

Την υλοποίηση των κατάλληλων δομών και ανθρώπινων πόρων ειδικότερα:

- ✓ τη διασφάλιση ότι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες είναι σαφώς καθορισμένα,

- ✓ την εκπαίδευση του προσωπικού,
- ✓ την επιλογή των κατάλληλων στελεχών για τη διαχείριση των κονδυλίων.

Την δημιουργία εργαλείων αυτό-αξιολόγησης σε σχέση με άλλες Περιφέρειες (benchmarking) στο πλαίσιο της διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής.

Την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων για τη διαχείριση των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων προκειμένου να προωθηθεί η διαφάνεια και η λογοδοσία των διαχειριστών των προγραμμάτων για τις επιδόσεις στα Επιχειρησιακά Προγράμματα.

Ένας από τους κυριότερους λόγους που συμβάλλουν στην ωριμότητα διαχείρισης των έργων είναι η εφαρμογή ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης. Εφαρμόζοντας το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) η παρακολούθηση των προγραμμάτων είναι εξαιρετικά τυποποιημένη. Η πλειοψηφία των στελεχών της Διαχειριστικής Αρχής ΠΚΜ θεωρούν το ΟΠΣ ως την κύρια πηγή δεδομένων για την παρακολούθηση του ΕΠ. Γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα και την προσβασιμότητα των πηγών σε δεδομένα και πληροφορίες.

Όσον αφορά την εκ των προτέρων αξιολόγηση, η ΔΑ της ΠΚΜ δεν βασίζεται μόνο στις γνώμες των εμπειρογνομόνων, αντιθέτως αναπτύσσει συνεργασίες μεταξύ των ευρύτερων εμπλεκόμενων μερών. Στο πλαίσιο της οποίας τα στελέχη της ΔΑ θα κατανοούν τα ενδιαφέροντα τους και τις διαφορετικές προοπτικές τους, ώστε να διευκολύνουν την ανάπτυξη κοινών οραμάτων. Επιπλέον αξιοποιώντας τις τοπικές και τομεακές γνώσεις τους θα παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την εφαρμογή της στρατηγικής (Coates, 1985; Keller J. M., 2015). Δεδομένου ότι, η εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και προσανατολισμένης στα αποτελέσματα πολιτικής θα επιτυγχάνεται όταν οι Δημόσιες Αρχές δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τους ιδιώτες αναλυτές δεδομένων (Dunleavy, 2016).

Η διεκπεραίωση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης σε θεσμικά πλαίσια, απαιτεί σαφείς και διαφανείς ρυθμίσεις καθώς και κατάλληλους μηχανισμούς συντονισμού, όπου θα παρουσιάζονται τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών. Διαφαίνεται λοιπόν, η ανάγκη επένδυσης περισσότερου χρόνου και πόρων για την δημιουργία

δικτύων και ευκαιριών για μάθηση. Ο συντονισμός σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης πρέπει να υφίσταται από την αρχική φάση του σχεδιασμού των πολιτικών και των δράσεων για να αποφευχθούν οι αποτυχίες στο στάδιο υλοποίησης.

Τέλος, η δέσμευση ορισμένων ενδιαφερομένων μερών, όπως των ΜΜΕ, κοινωνικών ομάδων και των πολιτών, στην άσκηση RIS3 υπήρξε ιδιαίτερα δύσκολη. Οπότε απαιτούνται στρατηγικές επικοινωνίας για τη στήριξη της συμμετοχής τους, καθώς και μέτρα ανάπτυξης ικανοτήτων που θα βοηθήσουν τους εμπλεκόμενους να βελτιώσουν τη συμμετοχή τους σε όλα τα στάδια της RIS3.

Ήδη τον Απρίλιο 2018 η ΕΕ ξεκίνησε για τα Κράτη Μέλη τη διαδικτυακή διαβούλευση που αποτελεί τμήμα της διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού 2021-2024. Στο πλαίσιο μιας συμμετοχικής προσέγγισης (co-design) θα μπορούσε η διαδικτυακή διαβούλευση να επεκταθεί σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο και στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Στη διαβούλευση θα μπορούσαν να πάρουν μέρος όλοι οι πολίτες, προκειμένου να προωθεί η μεγαλύτερη συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών και των εθνικών δημόσιων φορέων. Στοχεύοντας να μην περιορίζεται η διακυβέρνηση σε ομάδες που συνήθως ασχολούνται με την επιστήμη και πολιτικές καινοτομίας. Επιπλέον τα ενδιαφερόμενα μέρη θα μπορούν να καταθέσουν τις απόψεις τους για τις σημαντικότερες προκλήσεις σε επιστημονικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς τομείς, αποσκοπώντας στην καλύτερη ανταπόκριση των προγραμμάτων ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης.

Απέναντι στις αναδυόμενες προκλήσεις και σε μια αβέβαιη παγκόσμια οικονομική κατάσταση, έχει ουσιαστική σημασία για την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας να διασφαλίσει την τήρηση της Λογικής της Παρέμβασης αναδεικνύοντας τους στόχους που έχουν επιτευχθεί αλλά και τις δράσεις που υλοποιήθηκαν. Ωστόσο, χρειάζεται αρκετή δουλειά για να εμπλακούν ουσιαστικά τα ενδιαφερόμενα μέρη στην εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΠΚΜ, προκειμένου να ενισχυθούν τα σχέδια έρευνας, ανάπτυξης & καινοτομίας στους τομείς προτεραιότητας της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

Βιβλιογραφία

- Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Περιφέρειας Κρήτης. (2014, Δεκέμβριος). Τελική Έκθεση εκ των προτέρων αξιολόγησης του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος Κρήτης 2014-2020. (Π. Κρήτης, Συντάκτης) Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από http://www.pepkritis.gr/wp-content/uploads/2016/03/ex_ante1.pdf
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2013, Δεκεμβρίου). Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου. Βρυξέλλες: Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=el>
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της Ένωσης. (2013, Δεκεμβρίου 13). Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32013R1303>
- Agle, B. R., Ronald K. Mitchell , & Jeffrey A. Sonnenfeld. (1999, October). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values. pp. 507-525. Ανάκτηση από <https://www.jstor.org/stable/256973>
- Albert, H. (2004). *Handbook of Project Management Procedur*. England: TTL publishing Ltd.
- Auditors, E. C. (2007). Special report . *concerning the implementation of the. no 1/2007*. Brussels: Official Journal of the European Union.
- Barca, F. (2009, April). An Agenda for a Reformed Cohesion Policy A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. *Economics and Econometrics Research Institute (EERI)*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/barca_en.htm
- Barca, Fabrizio; Philip McCann; Andrés Rodríguez-Pose. (2012, January). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches.

Journal of regional science, 52(1), σσ. 134–152. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>

Berg, S. (2014, Νοεμβρίου 27). Snowball Sampling: Overview. *Wiley StatsRef*(Statistics Reference Online). doi:10.1002/9781118445112.stat03370

Boonstra, A. (2006). Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management*, 24(1), pp. 38–52. doi:doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.06.003

Bryson, J. M., Kathryn S. Quick, Carissa Schively Slotterback, & Barbara C. Crosby. (2013). Designing public participation processes. 73(1), σσ. 23-34. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/236735946_Designing_Public_Participation_Processes

C.Achterkamp, M., & Janita F.J.Vos. (2008, October). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, Pages 749-757. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>

Carnevale, D. G., & Barton Wechsler. (1992, February). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Sage journals*, 23(4), σσ. 471-494. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1177/009539979202300404>

Carol, Y. C. (2004). *Project risk identification and management*. AACE International Transactions.

Chan, Y.-C. L. (2004). "Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada". (E. G. Limited, Επιμ.) *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17(No. 3), σσ. pp. 204-221. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/09513550410530144>

Cleland, D. L., & Lewis R. (2006). *Project management: strategic design and implementation*. Ireland. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/247276906_Project_Management_Strategic_Design_and_Implementation

- Coates, J. F. (1985). Στο *Foresight in federal government policymaking* (1 εκδ., σσ. 29–53). Futures Research Quarterly.
- Commission, E. (2012, May). (R. Policy, Επιμ.) Ανάκτηση από ec.europa.eu: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf
- Commission, E. (2012, May). Guide to research and innovation strategies for smart specialisation. (P. O. Union, Επιμ.) Luxembourg. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf
- Commission, E. (2020, Σεπτέμβριος 01). *Cohesion data-Europa EU*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από <https://cohesiondata.ec.europa.eu/programmes/2014GR16M2OP002>
- Coulter, M. A. (2012). *Strategic Management in Action* (6th Edition εκδ.).
- DiMaggio, P. J., & Walter W. Powell . (1983, April). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *in American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160 (14 pages). doi:10.2307/2095101
- Duncan, W. R. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.
- Dunleavy, P. (2016). ‘Big data’ and policy learning. Στο *in Methods that Matter: Social Science and Evidence-Based Policymaking*. Bristol: The Policy Press.
- European Policies Research Centre. (2015, May). The monitoring and evaluation of the 2014-2020 EU Cohesion policy programmes. (I.-N. T. Paper, Επιμ., & Polverari, Συντάκτης) University of Strathclyde. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από EUROPEAN POLICIES RESEARCH CENTRE: [https://www.eprc-strath.eu/uploads/iqnet/downloads/IQ-Net_Reports\(Public\)/ThematicPaper36\(2\).pdf](https://www.eprc-strath.eu/uploads/iqnet/downloads/IQ-Net_Reports(Public)/ThematicPaper36(2).pdf)
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. New York: Pitman.

- Flanagan, R., & George Norman. (2003). *Assessment and Control of project Risks*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Flanagan, Roger; George Norman. (1993). *Risk Management and Construction*. Wiley-Blackwell.
- Floc'hlay, B., & Plottu. (1998). Democratic evaluation from empowerment evaluation to public. *Evaluation*, σσ. 261-277. doi:doi:10.1177/13563899822208590
- Florice, S., & Roger Miller. (2001, November). Strategizing for anticipated risks and turbulence in large-scale engineering projects. (Elsevier, Επιμ.) *International Journal of Project Management*, 19(8), σσ. 445-455. Ανάκτηση από [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00047-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00047-3)
- Foray, D. (2015). *Smart Specialisation. Opportunities and challenges for regional innovation policy*. Abingdon and New York: Routledge.
- Freeman, M. A. (1992, March). Measuring Project Success. 23(1), σσ. 8-17. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/259716203_Measuring_Project_Success
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman: Cambridge University Press.
- Gaffey, V. (2013, April). A fresh look at the intervention logic of Structural Funds. *SAGE journals*, 19(2), 195–203. doi:DOI: 10.1177/1356389013485196
- Gianelle, C., Kleibrink, & A. (2015). *Monitoring mechanisms for smart specialisation strategies*. JRC TECHNICAL REPORTS, European Commission, Spain. Ανάκτηση από https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/114948/JRC95458_Monitoring_Mechanisms_S3_Policy_Brief.pdf/ce74fd68-cd17-4574-950d-4551582655d2
- Guzzo, F., Gianelle, C., & Marinelli, E. (2018). *Smart Specialisation at work: the policy makers view on strategy design and implementation*. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Joint

Research Centre. Ανάκτηση September 01, 2020, από <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/-/smart-specialisation-at-work-the-policy-makers-view-on-strategy-design-and-implementation?inheritRedirect=true>

Hanberger, & A. (2011). The real functions of evaluation and response systems. *Evaluation*, 17(4), σσ. 327–349. doi:10.1177/1356389011421697

Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-Level Governance and European Integration*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/246883870_Multi-Level_Governance_and_European_Integration

Humphries, A. S., & Richard Wilding. (2004, November). Long Term Collaborative Business Relationships: The Impact of Trust and C3 Behaviour. *Journal of Marketing Management*, 20(9), σσ. 1107-1122.

Iacobucci, D. (2014). Designing and Implementing a Smart Specialisation Strategy at Regional Level: Some Open Questions. 13(1), 107-126. doi: DOI: 10.3280/SCRE2014-001006

J. R. Wilson, & Edurne Magro. (χ.χ.). Evaluating territorial strategies. Στο *Strategies for Shaping Territorial Competitiveness* (σσ. 94-110). Oxon: Routledge.

Kadefors, A. (2004, April). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), σσ. 175-182.

Keller, G. (2010). *Στατιστική για Οικονομικά και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Επίκεντρο.

Keller, J. M. (2015). Foresight support systems to facilitate. *Technological Forecasting and Social Change*, 97, 15-28. doi:10.1016/j.techfore.2013.12.031

Kroll, H. (2017). Smart Specialization policy in an economically well-developed, multilevel governance system. Στο H. Kroll, *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization* (σσ. 99-123). Academic Press. doi:10.1016/B978-0-12-804137-6.00005-X

- Lantos, G. P. (2001). "The boundaries of strategic corporate social responsibility". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 7, pp. 595-632. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Leeuw, F. L.-E. (2008). Evaluation systems: What are they and why study them? (14(2)), 157–169. doi:10.1177/1356389007087537
- Liang, X., Tao Yu, & Li Guo. (2017, October). Understanding Stakeholders' Influence on Project Success with a New SNA Method: A Case Study of the Green Retrofit in China. (MDPI, Επιμ.) *Sustainability*. Ανάκτηση από doi:10.3390/su9101927
- Maria Cristina Lander, Russell L, Purvis, Gordon E, McCray, & William Leigh . (2004, March). Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study. *Information & Management*, 41(4), 509-528. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.001>
- McDermott, P., Malik M.A. Khalfan, & Will Swan. (2007, October). Trust in construction projects. *Supply Chain Management*, 12(6), σσ. 385-391. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/13598540710826308>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. (January–February 1994). Ανάκτηση από <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Misztal, B. A. (1996). *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*. Cambridge: Polity Press.
- Mitchell, R. K., Bradley R. Agle, & Donna J. Wood. (1997, October). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 853-886. Ανάκτηση από <http://www.jstor.org/stable/259247>
- Moir, L. (2001, June). "What do we mean by corporate social responsibility?". *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, pp. 16-22. doi:10.1108/EUM0000000005486
- Nobeoka, K., & Michael A. Cusumano. (1995, December). Multiproject Strategy, Design Transfer, and Project Performance: A Survey of Automobile Development

Projects in the US and Japan. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 397-409. doi:10.1109/17.482089

OECD. (2008, December). Policy Coherence for Development-Lessons learned. OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. Ανάκτηση September 01, 2020, από OECD: [https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/hls_finland-policy_coherence\(oecd\).pdf](https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/hls_finland-policy_coherence(oecd).pdf)

OECD. (2009). OECD. *Building Blocks for Policy Coherence for Development*. Ανάκτηση September 01, 2020, από <http://www.oecd.org/gov/pcsd/44704030.pdf>

OECD. (2015). Framework for policy coherence for sustainable development (PCSD). Ανάκτηση September 01, 2020, από OECD: <http://www.oecd.org/gov/pcsd/TOOLKIT%20FRAMEWORK%20FOR%20PCSD.pdf>

Olander, S., & Anne Landin. (2005, May). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. (ScienceDirect, Επιμ.) *International journal of project management*, Volume 23(Issue 4), σσ. 321-328. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>

Pheng, L. S., & Peh Ke-Wei. (1996). A framework for implementing TQM in construction. (M. U. Ltd, Επιμ.) *The TQM Magazine*, Vol. 8(No. 5), σσ. pp. 39-46. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/09544789610146033>

Pinto, J. K., & Slevin, D. (1987). Balancing Strategy and tactics in Project Implementation. σσ. pp. 33-34. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/279707837_Balancing_strategy_and_tactics_in_project_implementation

Power, M. (2000). The Audit Society - Second Thoughts. *International Journal of Auditing*, 117, σσ. 111-119. doi:10.1111/1099-1123.00306

- Rose, K. (2002, September 1). Book Review: Project Management: Strategic Design and Implementation. *Project Management Journal*, 33(3), σ. 67. doi:doi.org/10.1177/875697280203300311
- Saritas, O., L.A. Pace, & S.I.P. Stalpers. (2013, January). Participation in Technology Foresight: Using Expert and. Edward Elgar Publishing Ltd. doi:10.4337/9781781956137.00009
- Sullivan, J., & R. B. Peterson. (1982). Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1002/tie.5060250110>
- Uslaner. (1999). Democracy and social capital.
- Weinreich, N. K. (1996, January). A More Perfect Union: Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Social Marketing Research. *Social Marketing Quarterly*, 3(1), 53-58. doi:DOI: 10.1080/15245004.1996.9960961
- Ελληνική Δημοκρατία. (2019, Απρίλιος). Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από ΕΣΠΑ 2014-2020: https://www.espa.gr/el/Documents/2127/National_Reform_Programme_Apr2019.pdf
- Ελληνική Δημοκρατία Περιφέρεια Ηπείρου. (2018, Ιούνιος). 1η Αξιολόγηση Εφαρμογής του ΕΠ Ήπειρος 2014-2020. (3). Ιωάννινα, Ήπειρος: Περιφέρεια Ηπείρου. Ανάκτηση 9 2020, από <https://peproe.gr/images/programa/axiologiseis-efarmogis/1h-axiologisi-efarmogis-tou-EP-Ipeiros-2014-2020.pdf>
- Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Ανάπτυξης Επενδύσεων. (χ.χ.). *ΕΣΠΑ 2014-2020*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από Ευρώπη 2020: <https://www.espa.gr/el/Pages/staticEurope2020.aspx>
- Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Ανάπτυξης-Επενδύσεων, Γεν.Γραμματεία Δημ.Επενδύσεων και ΕΣΠΑ, & Εθνική Αρχή Συντονισμού. (2020, ΙΟΥΝΙΟΣ). Ενιαίο Σύστημα Παρακολούθησης Δεικτών ΕΣΠΑ 2014-2020. (1η Επικαιροποίηση). (Εθνική Αρχή Συντονισμού, Επιμ.) Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από Espa:

https://www.espa.gr/elibrary/Eniaio_Systema_Parakolouthisis_Deikton_Epikairo_poihsh_1_Iounios_2020.pdf

Επιτροπή, Ε. (2010). *Συμπεράσματα της πέμπτης έκθεσης για την οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή: Το μέλλον της πολιτικής συνοχής*. Βρυξέλλες. Ανάκτηση από [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sure/dv/com_com\(2010\)0642_/com_com\(2010\)0642_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sure/dv/com_com(2010)0642_/com_com(2010)0642_el.pdf)

Ευρωπαϊκή Ένωση. (2010). *Επενδύοντας στο μέλλον της Ευρώπης*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/5cr_el.pdf

Ευρωπαϊκή Επιτροπή . (2014). Έκθεση Επιχειρησιακού Προγράμματος Τεχνική Βοήθεια SFC2014. *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα βάσει του στόχου "Επενδύσεις για την ανάπτυξη και την απασχόληση"*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από http://www.tebo.gr/elibrary/Techniki_Voithia_2014GR16M3TA001_1_3_el.pdf

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2001, Οκτώβριος 12). Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση - Μια Λευκή Βίβλος. C287(COM(2001) 428 τελικό). (Ε. Επιτροπή, Συντάκτης) Βρυξέλλες: Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A110109>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014, Μάρτιος). Εθνικές /Περιφερειακές Στρατηγικές Καινοτομίας για Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3). Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_el.pdf

Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο. (2007). *Ειδική Έκθεση αριθ. 1/2007*. Βρυξέλλες: Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ανάκτηση 09 2020, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007SA0001&from=EN>

Θεοχάρους, Α. (2012). Η Έξυπνη Εξειδίκευση ως εργαλείο Περιφερειακής Ανάπτυξης . (Α. Θεοχάρους, Επιμ.) Κύπρος: Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Ανάκτηση

Σεπτέμβριος 01, 2020, από http://liaison.uth.gr/attachments/2013/62-smart_specialization_in_greek.pdf

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Εκδόσεις Κριτική.

Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων : Θεωρητικοί προβληματισμοί. *Το Βήμα των κοινωνικών επιστημών*, 16(Τεύχος 64), σσ. 73-93. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από <http://ojs.lib.uth.gr/index.php/tovima/article/view/96/85>

ΜΟΔ ΑΕ. (2005, Δεκέμβριος 01). Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων. *Έρευνα για τη διαπίστωση της διαχειριστικής ικανότητας & επάρκειας των Τελικών Δικαιούχων*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από <http://www.mou.gr/el/Pages/eLibraryFS.aspx?item=1837>

Μπώκος, Γ. (2001). *Εισαγωγή στην επιστήμη της πληροφόρησης*. Παπασωτηρίου.

Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. (2016, Σεπτέμβριος). Έξυπνη εξειδίκευση (RIS3) στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από http://www.pepkm.gr/uploads/pdf/RIS3_PKM_20161205.pdf

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ. (2019, Ιανουάριος 21). Αξιολόγηση της πορείας εφαρμογής του Επιχειρησιακού Προγράμματος. (Ε. Υ. 2014, Συντάκτης) Θεσσαλονίκη. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από <http://www.pepkm.gr/%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82>

Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, & Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης. (2014, Δεκέμβριος). Ειδικής Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ ΠΚΜ. *Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα -Σύντομη Περίληψη (Citizens' summary)*. Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Ανάκτηση 9 01, 2020, από <http://www.pepkm.gr/attachments/epixeirisiako/KM-2014-2020-sitizens-summary.pdf>

Σιώμκος, Γ., & Μαύρος, Δ. Α. (2008). *Έρευνα Αγοράς* (5 εκδ.). Εκδόσεις Σταμούλη.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. (2020). *ΕΣΠΑ 2014-2020*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από Αξιολόγηση: <https://www.espa.gr/el/Pages/staticEvaluation.aspx>

Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης. (2018, Οκτώβριος). Απαιτήσεις παρακολούθησης δεικτών. (Ε. Α. Μονάδα Β', Συντάκτης) Ανάκτηση Σεπτέμβριος 01, 2020, από [pepdy](http://www.pepdym.gr)m:

<http://www.pepdym.gr/images/Wb/A5PEP/130/2/4/2.%20%CE%A5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%BF/5%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CF%8D%CE%B8%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%94%CE%B5%CE%B9%CE%BA%CF%84%CF%8E%CE%BD/5.1%20%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%A4%CE%97%CE%>

Παραρτήματα

Παράρτημα 1

Παράρτημα 2

Ερωτηματολόγιο:"Διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου εφαρμόζοντας δείκτες απόδοσης (KPIs) από την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020. Ο ρόλος και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στο Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020".

Ονομάζομαι Δουρούμα Ευμορφία και παρακολουθώ το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με επιβλέποντα τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, κ. Γεώργιο Τσιότρα πραγματοποιώ έρευνα με θέμα: "Διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου εφαρμόζοντας δείκτες απόδοσης (KPIs) από την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020. Ο ρόλος και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στο Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020".

Η έρευνα απευθύνεται σε στελέχη φορέων που συμμετέχουν στις διαδικασίες Παρακολούθησης, Ελέγχου & Αξιολόγησης των Παρεμβάσεων του ΕΣΠΑ στην ΠΚΜ, με έμφαση στις παρεμβάσεις της Στρατηγικής "Εξυπνης Εξειδίκευσης" (RIS3). Αποσκοπεί στο να αποτυπώσει την εκτίμηση των στελεχών για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών αυτών καθώς και για τον ρόλο που διαδραμάτισε η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στην υλοποίηση του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα, διαρκεί περίπου 12 λεπτά και οι απαντήσεις σας θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω για την τήρηση της ανωνυμίας σας και για την τήρηση της εμπιστευτικότητας των απαντήσεών σας. Επίσης, θα ήθελα να σας παρακαλέσω για τη συμπλήρωση και αποστολή του ερωτηματολογίου εντός των επόμενων 20 ημερών.

Σας ευχαριστώ θερμά, εκ των προτέρων, για την πολύτιμη συνεργασία και για τον χρόνο που θα διαθέσετε.

Με εκτίμηση

Δουρούμα Ευμορφία

* Απαιτείται

ΜΕΡΟΣ Α:Γενικά αποτελέσματα: Αποτελεσματικότητα –Αποδοτικότητα
Επιχειρησιακού Προγράμματος Κεντρικής Μακεδονίας.



1. Έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του Ε.Π της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί σε επίπεδο δεικτών εκροών και αποτελεσμάτων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Απόλυτα

2. Επιλέξτε τον βαθμό απόδοσης σε σχέση με το κόστος των δράσεων που υλοποιήθηκαν ; *

1 2 3 4 5

Χαμηλός Εξαιρετικός

Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3)

Από τα βασικότερα νέα στοιχεία της πολιτικής συνοχής της ΕΕ για την περίοδο 2014-2020 είναι η Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3), η οποία στοχεύει σε έναν αναπτυξιακό-οικονομικό μετασχηματισμό προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής.

3. Πως κρίνετε τη συνολική διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και παρακολούθησης της RIS3 στην Περιφέρειά σας; *

1 2 3 4 5

Δεν είμαι ικανοποιημένος Εξαιρετικά ικανοποιημένος

4. Ζητήματα που παρουσιάστηκαν στην υλοποίηση της στρατηγικής «Εξυπνης Εξειδίκευσης» (RIS3) στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κεντρικής Μακεδονίας. Επιλέξτε το επίπεδο δυσκολίας σε καθένα από τα παρακάτω στάδια. *

	Πολύ εύκολο	Εύκολο	Ουδέτερο	Δύσκολο	Πολύ Δύσκολο
Ανάπτυξη των μηχανισμών παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διασφάλιση της συμμετοχής των κύριων μετόχων (Τριπλής Έλικας) και ανάπτυξη αισθήματος της ιδιοκτησίας από τα ενδιαφερόμενα μέρη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επεξεργασία ενός καθολικού οράματος για το μέλλον της Περιφέρειας της Κεντρικής Μακεδονίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσδιορισμός προτεραιοτήτων καινοτομίας και έρευνας για την ΠΚΜ (Τομέων Πρωταθλητών).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ορισμός του συνεκτικού μείγματος πολιτικής, κατευθυντήριων γραμμών και σχεδίων δράσης του Ε.Π	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεργασία /Συνέργεια με Εθνικές Αρχές και Φορείς Χάραξης Πολιτικής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεργασία /Συνέργεια με άλλες πηγές χρηματοδότησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Επιλέξτε το βαθμό βελτίωσης που επέφερε η εφαρμογή της RIS3 στους παρακάτω τομείς. *

	Καμία βελτίωση	Μικρή βελτίωση	Μέτρια βελτίωση	Ουσιαστική βελτίωση	Ριζοσπαστική βελτίωση
Εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της Τριπλής Έλικας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ιεράρχηση των Περιφερειακών προτεραιοτήτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσδιορισμός γενικών και ειδικών στόχων της Στρατηγικής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποιότητα των πολιτικών κατευθυντήριων γραμμών και σχεδίων δράσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποιότητα και αποτελεσματικότητα στους μηχανισμούς παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διασύνδεση Έρευνας – Αγοράς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Απορρόφηση χρηματοδότησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρόοδος προς τον σκοπούμενο οικονομικό μετασχηματισμό του παραγωγικού Συστήματος της Περιφέρειας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εξωστρεφής
προοπτική και
τοποθέτηση της
Περιφέρειας σε
ευρωπαϊκές και
παγκόσμιες
αλυσίδες αξίας.

6. Προβλήματα και προκλήσεις σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εφαρμογή της στρατηγικής «Εξυπνης Εξειδίκευσης» (RIS3). Επιλέξτε τον βαθμό σημαντικότητας των παρακάτω παραγόντων ανάλογα με την επίπτωσή τους στην εφαρμογή της RIS3.

6. 6α. Στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων: *

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Αδιάφορο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Δυσκολίες / απροθυμία στην συμμετοχή των επιχειρήσεων / οργανισμών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων από ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυσκολίες με την συμμετοχή κοινωνικών ομάδων, πολιτών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη εμπιστοσύνης / Φόβος αποκλεισμού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

όβ.Στην παρακολούθηση-έλεγχο : *

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Αδιάφορο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Έλλειψη δεδομένων όταν απαιτούνταν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη παιλιότερων εκθέσεων αξιολόγησης και δεδομένων παιλιότερων προγραμματικών περιόδων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων στα εμπλεκόμενα μέρη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6γ. Στην υλοποίηση: *

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Αδιάφορο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων από πλευράς φορέων / δικαιούχων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύνθετες διαδικασίες έγκρισης/ παρακολούθησης/ χρηματοδότησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χαμηλός βαθμός ετοιμότητας του οικοσυστήματος (Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίων, Ερευνητικών οργανισμών κ.λπ.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναντιστοιχία προσδοκιών και αποτελεσμάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ Β:

Διεργασίες εκτέλεσης ελέγχου: Παρακολούθηση –έλεγχος και αξιολόγηση του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας.

7. Οι υφιστάμενοι δείκτες και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία παρέχουν δεδομένα και πληροφορίες σε ικανοποιητικό επίπεδο ; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου ικανοποιητικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ ικανοποιητικό

8. Τα αποτελέσματα από την παρακολούθηση –έλεγχο του Ε.Π γνωστοποιούνται με διάφορα κανάλια επικοινωνίας.Επιλέξτε πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κανάλια επικοινωνίας. *

	Καθόλου σημαντικό	Ελάχιστα σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Επίσημες αναφορές προς φορείς λήψης αποφάσεων (Περιφερειακό, κεντρικό επίπεδο, Υπηρεσίες ΕΕ).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συχνές δημόσιες αναφορές /εκθέσεις σε γενικά δεδομένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συχνές ενδοϋπηρεσιακές αναφορές/ εκθέσεις σε γενικά δεδομένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναρτήσεις σε ανοικτή βάση δεδομένων(οpendata).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συχνές δημόσιες αναφορές/ εκθέσεις σε εξειδικευμένα δεδομένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συχνές ενδοϋπηρεσιακές αναφορές /εκθέσεις σε εξειδικευμένα δεδομένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ad-hoc αναφορές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Στις διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου χρησιμοποιούνται διαφορετικές πηγές δεδομένων για την συλλογή πληροφοριών στους δείκτες αποτελεσμάτων. Επιλέξτε την συχνότητα που χρησιμοποιούνται από την Δ.Α Κεντρικής Μακεδονίας οι παρακάτω διαθέσιμες πηγές. *

	Δεν χρησιμοποιείται ποτέ	Χρησιμοποιείται σπάνια	Χρησιμοποιείται μερικές φορές	Χρησιμοποιείται συχνά
Επίσημοι φορείς του ελληνικού στατιστικού συστήματος και Εθνική Στατιστική (ΕΛΣΤΑΤ).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eurostat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διοικητικά δεδομένα (Κεντρική και Περιφερειακή Διοίκηση).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανοικτές βάσεις δεδομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ad hoc έρευνες για δικαιούχους και ενδιαφερόμενους (πχ επιμελητήρια).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΟΠΣ ΕΣΠΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εσωτερικά στοιχεία από την Διαχειριστική Αρχή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλες πηγές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Οι διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου της RIS3 στο Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας είναι σημαντικές για διάφορους λόγους. Δηλώστε πόσο σημαντικοί είναι για εσάς οι παρακάτω λόγοι. *

	Καθόλου σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός	Μέτρια σημαντικός	Σημαντικός	Πολύ σημαντικός
Υποστήριξη λήψης αποφάσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενημέρωση της πολιτικής ηγεσίας για την πρόοδο στην εφαρμογή της RIS3, ώστε να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για την εφαρμογή της RIS3 στο ΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών της τριπλής έλικας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παροχή τεκμηριωμένων πληροφοριών για την αναπροσαρμογή της στρατηγικής RIS3 στο ΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενημέρωση του ευρύτερου κοινού σχετικά με την πρόοδο του Ε.Π της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Κεντρικής
Μακεδονίας.

Υποστήριξη των
απαιτούμενων
ελέγχων.

Πρώθηση της
πολιτικής των
ανοικτών
δεδομένων
δημοσιοποιώντας
τις εκθέσεις
αξιολόγησης.

11. Κατά την διάρκεια των διεργασιών παρακολούθησης-ελέγχου του Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας πιθανόν να προέκυψαν εμπόδια στην επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων. Αναφέρετε ποσό συχνά προκύπτουν τα παρακάτω εμπόδια στην επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων. *

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Αναμονή μεγάλου χρονικού διαστήματος για την ολοκλήρωση μετρήσεων/ερευνών προκειμένου τα αναμενόμενα αποτελέσματα να ολοκληρωθούν .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ορισμένα δεδομένα δεν μπορούν να αναλυθούν με λεπτομέρεια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μη διαθέσιμα δεδομένα (δεν μετράται ο δείκτης).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αδυναμία / απροθυμία φορέων να παράσχουν τη ζητούμενη πληροφορία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λανθασμένα ή ελλιπή στοιχεία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μη διαθέσιμα έγγραφα (πχ παλαιότερες εκθέσεις αξιολόγησης / ελέγχου).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χαμηλή εμπλοκή/ δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ Γ:

Ο ρόλος και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών.



12. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλουν στα στάδια της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) της ΠΚΜ. Απαντήστε κατά πόσο συχνά συμβάλλουν στις ακόλουθες δράσεις. *

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
Υποστήριξη της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης (entrepreneurial discovery) συμμετέχοντας στην αναθεώρηση και στην ανασκόπηση των προτεραιοτήτων της RIS3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παροχή ανατροφοδότησης κατά την υλοποίηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) (συμπεριλαμβανομένων των εισροών στις διεργασίες παρακολούθησης-ελέγχου).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ μελών τριπλής έλικας καθώς και των σχετικών συνεργειών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παροχή στοιχείων για επενδυτικά σχέδια σε συνεργασία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη/δικαιούχους/πηγές χρηματοδότησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρόταση στοχευμένων πιλοτικών παρεμβάσεων/projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άσκηση πιέσεων για αλλαγή της νομοθεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της RIS3, όπως στον καθορισμό των προτεραιοτήτων, των δράσεων και των δεικτών απόδοσης (KPIs).

13. Για τα παρακάτω ενδιαφερόμενα μέρη να επιλέξετε το μέγεθος της επιρροής και της ενεργής συμμετοχής τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της RIS3 . *

	Εξαιρετικά χαμηλή	Κάτω του μετρίου	Άνω του μετρίου	Εξαιρετική
Πανεπιστήμια και δημόσιοι ερευνητικοί οργανισμοί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεγάλες εγχώριες εταιρείες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SME).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύνδεσμοι, Επιμελητήρια, ενώσεις επιχειρηματιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τοπικοί κλάδοι πολυεθνικών επιχειρήσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνδικαλιστικές οργανώσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δήμοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κοινωνικές ομάδες, ΜΚΟ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Προβλήματα που προέκυψαν με την συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών-δικαιούχων κατά την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος Κεντρικής Μακεδονίας.Επιλέξτε από τα παρακάτω προβλήματα. *

(Επιτρέπονται πολλαπλές επιλογές).

- Έλλειψη ενδιαφέροντος από ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη-δικαιούχους.
- Έλλιπείς διαχειριστικές και διοικητικές ικανότητες από (ορισμένα) ενδιαφερόμενα μέρη.
- Έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού στην διαχείριση δημόσιων έργων / προγραμμάτων από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης από τα ενδιαφερόμενα μέρη προς τους Δημόσιους Οργανισμούς.
- Έλλειψη διαύλων επικοινωνίας με τους δικαιούχους.
- Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας.
- Άλλο

15. Ο ρόλος και η συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών-δικαιούχων στις διεργασίες παρακολούθησης -ελέγχου του Ε.Π της Κεντρικής Μακεδονίας. Δηλώστε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών-δικαιούχων στις παρακάτω δραστηριότητες. *

	Καθόλου σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός	Μέτρια σημαντικός	Σημαντικός	Πολύ σημαντικός
Συμμετοχή στον καθορισμό της τιμής -στόχου (αφορά δείκτες RIS3).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάδραση με την εξαγωγή αξιοποιήσιμων στοιχείων-δεδομένων κατά την παρακολούθηση της RIS3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συλλογή και κοινοποίηση δεδομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεισφορά στην ερμηνεία και αξιοποίηση των δεδομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή στον καθορισμό των δεικτών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ Δ :

Δημογραφικά Στοιχεία

16. Ποιο είναι το φύλο σας; *

- Άντρας
 Γυναίκα

17. Ποια είναι η ηλικία σας; *

- 18-29 ετών
 30-39 ετών
 40-49 ετών
 50-59 ετών
 60 ετών και πάνω

18. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον φορέα σας; *

- 0 - 2
 3 - 5
 6 - 10
 11-20
 πάνω από 20

19. Επιλέξτε τον φορέα που εργάζεστε; *

- Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης (ΕΥΔ) Ε.Π Κεντρικής Μακεδονίας.
 Αυτοτελή Διεύθυνση Υποστήριξης Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΑΔΥΚΕ).
 Άλλο

20. Είστε προϊστάμενος/ προϊσταμένη; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

21. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά; *

0 - 2

3 - 5

6 - 10

11-20

πάνω από 20

22. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα; *

Ναι

Όχι

23. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας; *

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Μεταπτυχιακές Σπουδές

Διδακτορικές Σπουδές
