

Додаткові матеріали до вебінару:

«Як органи місцевого самоврядування можуть підготуватися для реалізації фондів підготовки до вступу в ЄС та політики згуртування».

розробка Губерт Гуз – 21 листопада 2023 року

Управління проєктами

Обов'язкова література: Manual – Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Co-operation Office, General Affairs, Evaluation (Посібник – Управління проєктним циклом, Європейська Комісія, Офіс співробітництва EuropeAid, Загальні питання, Оцінка), (2001).

https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2020-09/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en.pdf

Проєкт

служить реалізації конкретної **цілі**
має скоординовану та взаємопов'язану **діяльність**
обмежений у **часі** (має визначений початок і кінець),
має визначений **бюджет і ресурси** (фінансові, людські, фізичні, організаційні...)
і має **унікальний** характер

Проєкти, що фінансуються ЄС, це такі заходи, які генерують стійкі та «особливі» результати, за конкретний час і з використанням конкретних ресурсів.

Проєкт (ISO 21500)

унікальний набір процесів,
що містить скоординовані та контрольовані заходи з конкретними датами початку та завершення, які вживаються з метою досягнення цілей проєкту.

Мудрі цілі

Simple, тобто простий зрозумілий і конкретний – чітко і конкретно визначений – не викликає запитань

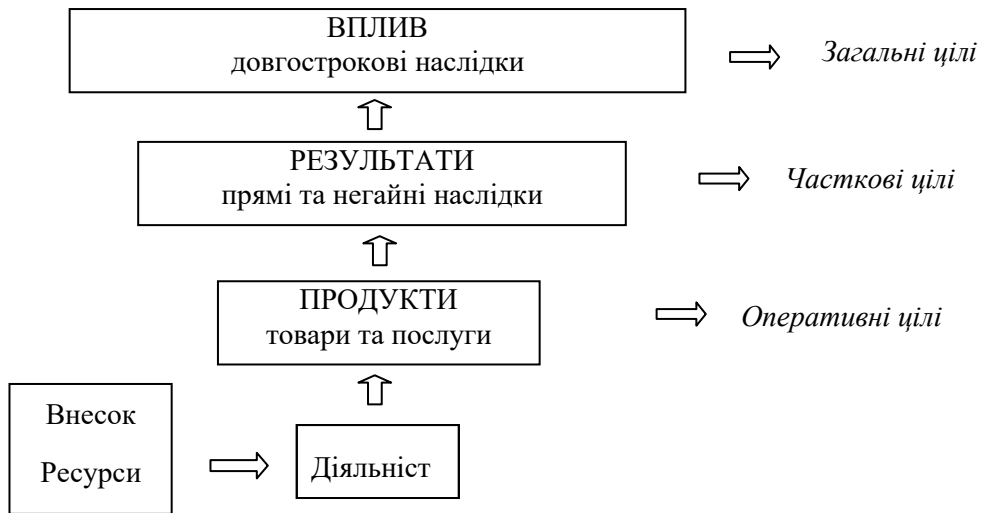
Measurable, тобто вимірюваний – існують заходи для визначення того, наскільки добре було досягнуто мети

Ambitious, тобто амбітний.

Realistic, тобто реалістичний – досяжний для організації за даних умов

Time defined, тобто визначений у часі – встановлюється період часу, протягом якого мета буде досягнута

Логіка втручання



Джерело: Європейська Комісія

Діяльність – дії, які є елементом проєкту, що перетворює вхідні ресурси на вихідні результати.

Продукти – всі матеріальні продукти та послуги, які бенефіціар отримує під час реалізації проєкту, використовуючи залучені ресурси.

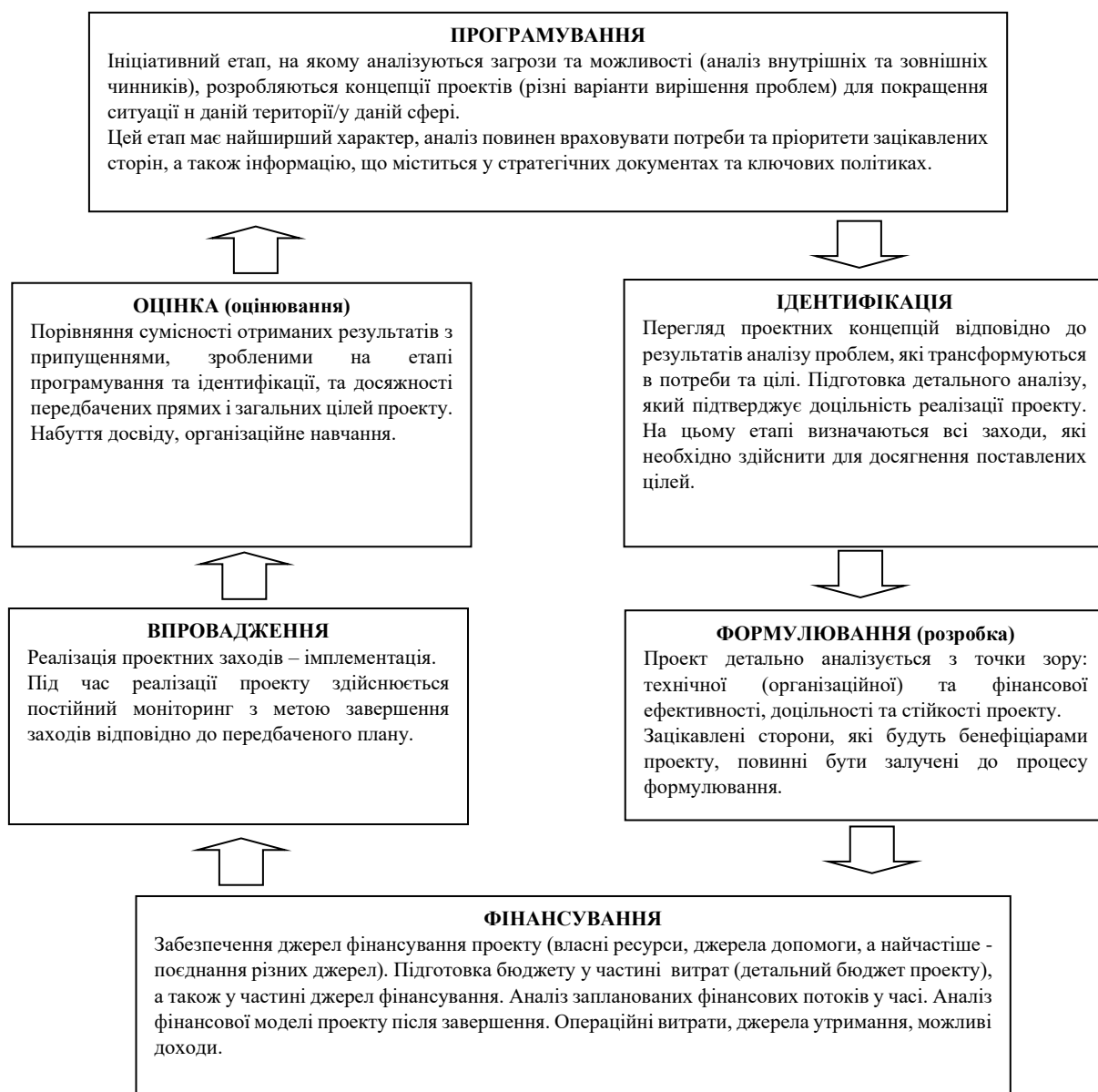
Результати – прямі та безпосередні наслідки проєкту (зміни, що відбулися у безпосередніх бенефіціарів в результаті реалізації проєкту).

Вплив – наслідки проєкту, що виходять за межі прямого і безпосереднього впливу на бенефіціарів.

Логічна структура проєкту

	Втручання	Індикатори та джерела даних	Припущення	Ризики
Вплив				
Результати				
Продукти				
Діяльність		Ресурси: час гроші люди		

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ



Джерело: власна розробка на основі посібника «Управління проєктним циклом», Європейська Комісія, Офіс співробітництва EurorAid, Загальні питання, Оцінка, (2001).

Фаза	Завдання та допоміжні запитання
Ідентифікація	визначення потреб яку проблему ми хочемо вирішити? Що нам потрібно? Хто отримає користь від результатів проекту? Які зацікавлені сторони будуть залучені до проекту?
	визначення можливості задоволення потреб які потенціали (сильні сторони) ми можемо використати? що ми можемо собі дозволити? скільки грошей ми маємо? які кредитні можливості ми маємо? які кадрові ресурси ми маємо? які ресурси ми можемо отримати? якими будуть витрати на експлуатацію запланованої інфраструктури? яким буде джерело фінансування цих витрат?
	включення проекту до стратегічних документів які заплановані проміжні результати, результати та наслідки нашого проекту? чи відповідає проект стратегічним цілям муніципалітету? чи узгоджується проект зі стратегіями вищого рівня?
Планування	визначення заходів та графіку які заходи необхідні для реалізації проекту? які підготовчі заходи необхідно вжити (наприклад, необхідні договори, дозволи)? які заходи за участю зацікавлених сторін мають бути здійснені? скільки часу займуть окремі заходи? які етапи проекту? які законодавчі вимоги до проекту (наприклад, державні закупівлі, державна допомога, горизонтальні правила)?
	визначення бюджету яка точна вартість проекту? які ресурси необхідні для проекту? які потенційні джерела фінансування витрат? як має виглядати звіт про рух грошових коштів? які резерви слід забезпечити? Як формуватимуться довгострокові операційні витрати на отриману інфраструктуру, на чому можна заощадити? які потенційні ризики проекту і як їх можна мінімізувати?
	створення групи управління проектом хто входить до групи управління? хто буде лідером проекту? яким буде розподіл обов'язків і відповідальності всередині команди? як функціонуватиме система комунікації всередині команди?
Реалізація	реалізація заходів чи призначені особи виконують/контролюють/координують окремі завдання? чи належним чином ведеться робота зі зацікавленими сторонами?
	моніторинг діяльності та її наслідків чи відповідальні особи здійснюють моніторинг діяльності, заходів, результатів та відносин із зацікавленими сторонами?
	діагностика ризиків чи проводиться аналіз ризиків? чи впроваджуються заходи щодо пом'якшення та зменшення ризиків?
Оцінка (оцінювання)	оцінка порівняння припущень/витрат/потреб з результатами які результати оцінки за кожним критерієм оцінювання? яка думка зацікавлених сторін?
	можливі коригувальні дії чи потрібні коригувальні дії? які дії слід здійснити?
	внесення змін та вдосконалення проекту чи може проект бути реалізований так, як заплановано? чи потребує план радикальних змін?

Горизонтальні принципи ЄС

In varietate concordia – Єдність у різноманітті

гасло Європейського Союзу

Горизонтальні принципи, також відомі як горизонтальні політики, – це набір правил, що застосовуються до політики згуртування всіма її суб'єктами (на рівні європейської спільноти, на національному та регіональному рівнях, а також на рівні бенефіціарів), і які враховуються та виконуються на кожному етапі політики (програмування, реалізація, моніторинг та оцінка).

Ключовим принципом, що лежить в основі концепції політики згуртування Європейського Союзу, є **принцип солідарності**, згідно з яким багаті країни частково фінансують діяльність з розвитку в бідніших країнах і регіонах.

Загальні принципи

субсидіарності	На рівні Європейської спільноти слід здійснювати лише ті види діяльності, передача яких на вищий рівень означає більшу ефективність та результативність, ніж якби ці види діяльності залишалися у виключній компетенції урядів окремих держав-членів. Цей розподіл завдань також стосується послідовних рівнів реалізації політики Європейської спільноти, тобто відносин між урядами держав-членів та регіонами або місцевим рівнем.
координації	Комісія та держави-члени, відповідно до своїх повноважень, зобов'язані забезпечувати координацію підтримки ЄС. Другим аспектом цього принципу є координація Комісією загальних принципів регіональної політики, особливо з точки зору запобігання викривленню конкуренції. Третьою сферою, пов'язаною з принципом координації, є спроба гармонізувати розвиток простору – наприклад, підтримка європейських транспортних мереж.
гнучкості	Визнання Європейською спільнотою різних підходів держав-членів до регіональної політики, прийняття існуючих практик, традицій, досвіду. Інструментом дотримання цього принципу є відкритий метод координації.

Принципи організації

програмування	Наголос на багаторічних, комплексних та інтегрованих програмах розвитку з визначеними цілями. Він спрямований на забезпечення довгострокової сталості цілей політики згуртування. Цей принцип поширюється і на рівень проєкту, де, відповідно до циклу управління проєктами, кожен бенефіціар зобов'язаний точно спланувати діяльність в рамах проєкту, а також представити бачення його функціонування після введення в експлуатацію, фінансові симуляції.
партнерства	До реалізації політики мають бути залучені всі відповідні громадські та приватні партнери. Це вимагає співпраці між Європейською Комісією та відповідними органами державної влади країни на національному, регіональному та місцевому рівнях, тобто муніципалітетами, районами та регіонами (адміністративний вимір), а також співпраці з економічними та громадськими партнерами (публічно-приватний вимір).

сумісності (відповідності)	Співвідношення регіональної політики з іншими європейськими політиками, насамперед, з політикою конкуренції та екологічними директивами.
згуртування	Комісія та держави-члени повинні забезпечити згуртованість втручання ЄС з діями, політикою та пріоритетами Європейської спільноти, а також з національною підтримкою. Посилання на стратегічне планування, сумісність проєктів з територіальними стратегіями (європейськими, національними, регіональними), галузевими стратегіями тощо.

Принципи фінансування

концентрації	Необхідність зосередження структурного втручання (обмежених ресурсів) на найбільш вразливих територіях – регіонах, що отримують найбільші фінансові асигнування, з доходами нижче 75% від середнього ВВП на душу населення в ЄС. Окрім фінансової концентрації, принцип стосується тематичної концентрації – зосередження підтримки на обраних пріоритетах (наприклад, сферах смарт-спеціалізації) та територіальної концентрації (наприклад, сферах стратегічного втручання).
додатковості	Забезпечення того, щоб гранти ЄС не замінювали національні державні витрати, а лише доповнювали їх – співфінансування.
взаємодоповнюваності	Взаємодоповнюваність дій, що вживаються державами-членами та Європейською спільнотою через процедури узгодження, переговорів та тісної співпраці між Комісією, державою-членом та її уповноваженими органами на різних рівнях і бенефіціарами.

Принципи оцінки виконання програм

моніторингу	Систематичний збір, агрегування та аналіз даних про структурне втручання у кількісному, фінансовому та якісному аспектах для забезпечення його ефективності.
оцінки	Зобов'язання установ, що беруть участь в управлінні коштами ЄС, визначати якість програм на основі попередньо визначених критеріїв з використанням конкретної методології.
фінансового контролю	Принцип пропорційності контрольних повноважень різних інституцій (ЄС, національних, регіональних).

Принципи проєктування та програмування

Принцип сталого розвитку стосується всіх сфер суспільного життя (соціальної згуртованості) та економічного життя (економічного розвитку). В його основі лежить припущення, що: люди, економіка та навколишнє середовище – це система, яка повинна перебувати в рівновазі. Це стосується: низьковуглецевої, конкурентоспроможної та ресурсоефективної економіки, скорочення викидів парникових газів, еко-інновацій, освіти споживачів, розумних енергетичних мереж, охорони навколишнього середовища та дій, спрямованих на запобігання втраті біорізноманіття.

Принцип сталого розвитку було розширено за рахунок включення підходу DNSH – «не нашкодь серйозно».

Принцип рівних можливостей розуміється як забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя, процесах прийняття рішень, доступу до ринку праці,

освіти, охорони здоров'я тощо. Ця участь не повинна бути диференційованою за будь-якою ознакою дискримінації, найпоширенішими з яких є: стать, вік, походження, раса, релігія, психофізичний стан, сексуальна орієнтація, національність, економічне становище.

З точки зору підтримки ЄС, політику рівних можливостей завжди слід розглядати у двох аспектах. Перший – недискримінація (пасивний характер), другий – вжиття компенсаційних заходів (активний характер).

Реалізація **політики інформаційного суспільства** ґрунтується на поширенні сучасних інформаційних технологій у повсякденному житті громадян, бізнесу та державного управління. Вона базується на припущенні, що інформація – створена, розповсюджена, оброблена, агрегована – створює соціальне, в тому числі культурне, політичне, економічне середовище.

Інноваційність – якщо у випадку з проєктами визначення інноваційності здається однозначним, інновації – заходи, які є новими по відношенню до тих, що застосовуються в даний час, то в сфері адміністрування його застосування викликає труднощі. Зазвичай воно асоціюється з підвищенням ефективності адміністрування шляхом генерування, адаптації, впровадження нових рішень як всередині адміністрації, так і, що особливо важливо, на її точках дотику з суспільством.

Принцип міжнародного співробітництва часто поєднується з інноваціями і спрямований на обмін досвідом, поширення кращих практик, формальних та організаційних рішень тощо. Він ґрунтується на припущенні, що «подорожі навчають», і тому його основними інструментами є: навчальні візити, обмін персоналом, обмін передовим досвідом, міжнародне партнерство, конференції.

Державні закупівлі

Зобов'язання забезпечити, щоб контракти на державні закупівлі, пов'язані з проєктами, що фінансуються зі Структурних фондів, відповідали законодавству Європейської спільноти. Згідно з цим принципом, бенефіціари програм ЄС зобов'язані купувати товари та послуги відповідно до законодавства про державні закупівлі або принципів конкуренції.

Правило державної допомоги – це механізм, який гарантує, що будь-яка підтримка, надана з фондів ЄС, надається відповідно до національних правил державної допомоги та правил Європейської спільноти, що діють на момент надання підтримки. Його мета – обмежити негативний вплив на ринкову конкуренцію та торгівлю між державами-членами.

Принцип аудиторського сліду – це не горизонтальна політика через її технократичну природу, але він застосовується до всіх видів діяльності, пов'язаних з реалізацією політики згуртування. Він передбачає необхідність документувати всі дії, пов'язані з реалізацією політики згуртування, і зберігати цю документацію протягом певного періоду часу. Цей принцип стосується як бенефіціарів, так і адміністрації, що реалізує операційні програми. Це дає можливість контролювати, проводити моніторинг та оцінювати структурні втручання.

З точки зору управління, він несе колосальні наслідки для організаційної культури, методів управління, прозорості, ІТ-систем, електронного документообігу тощо.

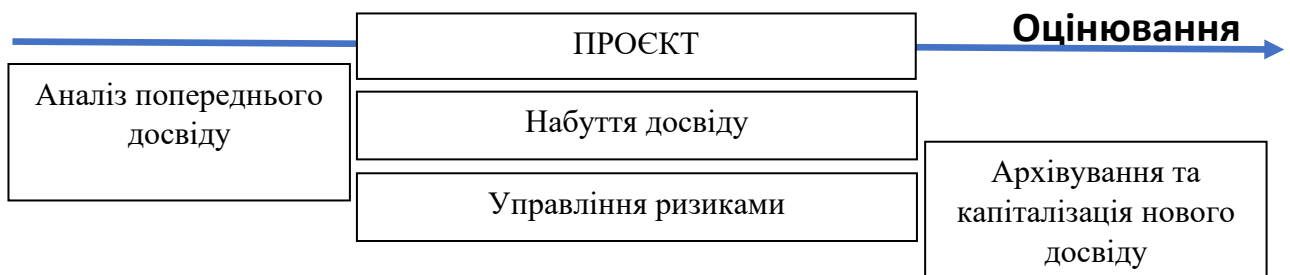
Контрольні списки

Інструмент перевірки (контрольний список, перевірочний лист) – це набір запитань, на які можна відповісти лише «так» або «ні», або, можливо, «не стосується». Відповівши на всі запитання, можна однозначно оцінити ситуацію (або документацію), про яку йдеться.

У процесі подання заявки на фінансування ми стикаємося зі списками формальної та змістовної оцінки проекту, за якими слідує контрольні списки для заявок на отримання платіжу, або для державних закупівель, змістовного та фінансового аудитів. Відповідно до політики прозорості, ці переліки є доступними для бенефіціарів. Це означає, що бенефіціар може самостійно провести перевірку, використовуючи контрольний список, і, безумовно, повинен це зробити, щоб мінімізувати ризик помилок.

Корисно розробити власні (внутрішні) контрольні списки, які використовуються для контролю документів та виконання частин ваших процесів.

Специфіка реалізації проектів сильно варіюється залежно від бенефіціара, проекту та зовнішніх умов. Організації мають різні умови з точки зору документообігу, прийняття рішень, управління фінансами тощо. Тому для того, щоб створити корисний контрольний список, який полегшить нашу роботу, він повинен враховувати специфіку та процедури організації на додаток до вимог відповідної програми.



джерело: власна розробка

Проведення оцінки проекту бенефіціаром є особливо складним, оскільки цей процес за своєю природою є зовнішнім. Однак використання наступних кроків може полегшити цей процес.

- Структурування – цілі оцінювання, група залучених осіб/інституцій, предмет оцінювання, методи та критерії;
- Спостереження – загальнодоступні дані, дані моніторингу, проведення опитувань, анкетування, інтерв'ю;
- Аналіз – аналіз даних, порівняння, алгоритми оцінки, оцінка невимірюваних ефектів проекту;
- Оцінювання – фактична оцінка наслідків та використаних рішень щодо впровадження, висновки та рекомендації;
- Модифікації, хороші практики – внесення змін в управління проектами, накопичення досвіду.

Предмет оцінювання не повинен обмежуватися лише тематичною сферою проєкту (реалізація цілей, аналіз точності запланованих заходів та їх виконання, досягнуті ефекти та вплив проєкту на кінцевих бенефіціарів), але й охоплювати організаційні та логістичні аспекти (інституційні, технічні, фінансові, управлінські, документальні та ІТ питання, координація інформації та діяльності). За такого підходу створюється адміністративна спроможність підрозділу, необхідна для реалізації наступних заходів.

Класичними критеріями оцінювання, що аналізуються стосовно проєктів, є наступні:

- Дієвість – оцінка того, чи були досягнуті цілі, поставлені в проєкті, шляхом порівняння фактичних результатів проєкту на рівні продукту, результатів та впливу проєкту з показниками, запланованими в заявці.
- Ефективність (продуктивність) – цей критерій порівнює ресурси, залучені до реалізації програми (фінансові, адміністративні, людські тощо), з фактичними досягненнями програми на рівні продукту, результату або впливу.
- Актуальність – чи відповідають поставлені нами цілі потребам (вирішують проблеми та реалізують потенціал) у даній сфері.
- Корисність – чи відповідає те, чого ми досягли в рамках проєкту, потребам кінцевих реципієнтів.
- Сталість – чи є (позитивні) ефекти, яких ми досягли завдяки реалізації нашого проєкту, стійкими в довгостроковій перспективі (слід пам'ятати, що будь-який проєкт за визначенням повинен призводити до довготривалих позитивних змін).
- Інноваційність – чи з'явилась «нова якість» у сфері рішень, використаних у проєкті, в контексті існуючих методів у даній предметній області.

Аналіз ризиків

Невід'ємною частиною аудиторського підходу є аналіз ризиків, під яким розуміють діагностику чинників, що можуть мати негативний вплив на реалізацію проєкту, та визначення їхньої пріоритетності.

Такий аналіз дає інформацію про те, які чинники можна ігнорувати (так званий прийнятний рівень ризику), які можна усунути, а якими слід управляти, тобто мінімізувати їхній негативний вплив. Для конкретного проєкту такий аналіз повинен мати індивідуальний характер, але можна виділити певну групу чинників ризику загального характеру, до яких відносяться:

- відносини зі зацікавленими сторонами,
- занадто багато рівнів у структурі управління проєктом,
- досвід бенефіціара в реалізації проєктів,
- кваліфікація персоналу (знання, досвід, навички),
- плинність кадрів (відтік досвідчених працівників),
- фінансовий потенціал та ліквідність,
- наявність внутрішніх систем управління та контролю,
- зміни зовнішніх умов (правових, ринкових, соціальних),
- організаційні зміни,
- матеріально-технічна база (обладнання, комп'ютерна техніка),
- культура організації,
- участь зовнішніх суб'єктів у реалізації проєкту,
- результати попередніх аудитів, перевірок.

Аналіз ризиків є основним інструментом аудиту, який дозволяє визначити сфери, що за своєю природою становлять підвищений рівень ризику для безперебійного виконання проєкту. В руках бенефіціара цей інструмент може принести значну користь і, при правильному використанні, виявити ті сфери, які потребують особливої уваги.

Еволюція політики згуртування Європейського Союзу (скорочено)

Політика згуртування – це більш ніж п'ятдесятирічний досвід, накопичений як на рівні Європейської спільноти, так і на рівні окремих держав-членів та регіонів, яка, разом зі зміною уявлень про розвиток, дозволила створити широкий спектр інструментів програмування та імплементації.

Під час підготовчої фази **Римських угод** бельгійський міністр П. Х. Спаак вказав на необхідність підтримки найменш розвинених регіонів. Ця мета була включена до групи заходів економічного характеру. Положення про зміцнення регіональної згуртованості знайшли своє місце в преамбулі договору, що підкреслило їх важливість для держав-членів. **Європейський соціальний фонд (ЄСФ)** був заснований на підставі Римських договорів, ставши першим структурним фондом. У 1962 році було створено ще один інструмент – **Європейський сільськогосподарський фонд орієнтації та гарантій** – для втручання в одну з найпроблемніших сфер, а саме сільське господарство та агропродовольчу промисловість.

Важливість регіональної політики зростала. У 1967 році Європейська Комісія створила **Генеральний директорат з питань регіональної політики**, якому, окрім аспектів реалізації, було доручено розробити бачення цієї політики. Ця робота завершилася створенням у 1972 році **Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР)** – першого інструменту, який безпосередньо стосувався втручання на регіональному рівні. Метою фонду було подолання регіональних диспропорцій, спричинених структурними проблемами, наприклад, високою часткою сільського господарства, реструктуризацією в промисловості, структурним безробіттям. Крім того, два вже існуючі фонди (соціальний та сільськогосподарський) також були зосереджені на регіональному втручанні.

До 1980-х років Структурні фонди були механізмом простого перерозподілу коштів всередині Союзу, модель базувалася на так званій «бюрократичній ефективності» і була централізованою за своєю природою. Єдиним партнером Європейської Комісії були уряди держав-членів, а роль регіонів в процесі управління була маргінальною. Система фінансових потоків була підтвердженням цього перерозподільного характеру. Сума коштів, що виділялася регіонам від держави-члена, так звана гарантована сума, на пряму залежала від розміру членського внеску країни. Таким чином, незважаючи на високу мету подолання нерівності, саме регіони найбагатших країн-членів отримували найбільшу підтримку, оскільки вони сплачували найбільші внески. Витоки принципу додатковості також можна простежити в цей період – він був покликаний запобігти скороченню державами-членами своїх витрат, замінюючи їх фінансуванням з боку ЄС. Лише у 1980 році всього 5% коштів ЄФРР було вилучено, залишивши їх у розпорядженні Європейської Комісії. Це був перший крок до «регіональної політики, заснованої на солідарності». У 1984 році до ЄФРР були внесені подальші зміни, включаючи прийняття концепції відокремлення регіональної політики ЄС від національних політик, система фінансування була знову змінена шляхом переходу від гарантованих сум до так званих «інтервалів втручання». Відповідно до цієї концепції, державі-члену гарантувався мінімальний відсоток фінансування регіональної політики. Решта коштів виділялася країнам, які підготували найкращі програми регіонального розвитку (запровадження принципу програмування), а також на реалізацію пріоритетів європейської регіональної політики. Ці заходи стали одним з перших проявів концентрації регіональної політики. Було скорочено кількість цілей і, перш за все, збільшено до 50% частку державного фінансування проєктів у рамках програми.

Єдиний Європейський Акт 1986 року став фундаментальною зміною в структурній політиці, оскільки він буквально ввів її в тіло Римських договорів, оскільки до цього часу

вона містилася лише в преамбулі. Структурні фонди, які існували на той час, були визначені як «інструменти регіональної політики».

З точки зору системних рішень та інструментів, політика згуртування найбільш інтенсивно розвивалася у 1980-х роках. Ініціатором змін став Президент Європейської Комісії Ж. Делор. Так звані «**Пакети Делора**» реформували функціонування Європейського Союзу, зокрема, значно підвищили роль структурної політики, збільшили його бюджет. Зміни 1988 року також запровадили принцип партнерства та розширення прав і можливостей регіонів у структурних фондах як основу їхньої діяльності. Реформа знову була спрямована на концентрацію: територіальну, тематичну та фінансову. Було визначено єдине, загальноєвропейське правило відбору регіонів, які мають право на підтримку (**найбільша підтримка для регіонів, ВВП яких становить менше 75% від середнього показника по ЄС**). До цього часу ці правила визначалися на рівні окремих держав-членів. Цілі регіональної політики були обмежені та чітко визначені, а також запроваджено принцип трестороннього партнерства, який означає, що три рівні управління – Європейської спільноти, національний, регіональний (багаторівневе управління) – працюють разом для пошуку рішень. Було прийнято принцип надання переваги багаторічним комплексним програмам розвитку над окремими проектами і, як подальший розвиток принципу програмування, запроваджено семирічні програмні періоди, які також називають фінансовими перспективами (1988-1993, 1994-1999, 2000-2006, 2007-2013, 2014-2020 рр.). Було запроваджено обов'язкові механізми моніторингу та оцінки для підвищення ефективності витрачених коштів.

Маастрихтський договір (1992), який визначив нинішню форму Європейського Союзу, запровадив нові механізми структурної політики. Це був приклад функціонування політичного компромісу в рамках ЄС. Найбідніші країни Європейської спільноти, побоюючись повного економічного союзу і, перш за все, валютного союзу, в обмін на підтримку цих механізмів домовилися про створення нового фонду, який отримав назву «**Фонд згуртування**». Це не був структурний фонд, оскільки його бенефіціарами були країни (а не регіони) з рівнем ВВП на душу населення нижче 90% від середнього по ЄС. На той час країнами, які мали право на підтримку з боку Фонду, були Греція, Ірландія, Іспанія та Португалія.

У випадку зі створенням **Фінансового інструменту для управління рибальством**, який став частиною структурних фондів і мав на меті підтримати регіони, залежні від рибного сектору, спрацював схожий процес. Країни-члени, в економіці яких рибальство займало значне місце, чинили тиск на Європейську спільноту, щоб домогтися виділення додаткових коштів для себе.

У 1995 році Європейський Союз розширився за рахунок нових членів, цього разу країн з високими економічними та соціальними показниками, таких як Швеція та Фінляндія. Ці країни та їхні регіони не мали права на підтримку в рамках тодішньої регіональної політики, але, реагуючи на їхні потреби, було запроваджено спеціальну ціль регіональної політики, згідно з якою регіони з густотою населення не більше 8 осіб/км² мали право на підтримку.

Наступним етапом у розвитку політики згуртування став «**пакет Сантера**», відомий як «Порядок денний 2000», який, окрім реформування ключових політик ЄС та збільшення бюджету на структурні заходи, також передбачав розширення Європейського Союзу за рахунок нових членів. Регіональна політика зіткнулася з викликом щодо вступу нових членів, і, за винятком Мальти та Кіпру, всі вони мали стати основними бенефіціарами цієї політики. Крім того, деякі країни існуючого Європейського Союзу не були готові легко відмовитися від підтримки розвитку, яку вони отримували роками. Саме в рамках «Порядку денного 2000» було прийнято рішення про підтримку країн-кандидатів ще до вступу – через інструменти, аналогічні регіональній політиці. Метою цього заходу було зміцнення потенціалу нових членів і своєрідна репетиція регіональної політики перед наданням

належної структурної підтримки. Це призвело до створення **фондів перед вступом до ЄС**. На додаток до програми PHARE у Польщі було започатковано два інструменти підготовки до вступу: програму ISPA (аналог Фонду згуртування) та програму SAPARD (аналог програм підтримки розвитку сільських територій). **У 2004 році, тобто у другій половині програмного періоду 2000-2006 років, вісім нових членів Європейського Союзу стали бенефіціарами політики згуртування.** Порядок денний 2000 визначив рамки політики згуртування на програмний період 2000-2006 рр., а наступна фінансова перспектива 2007-2013 рр. принесла чергову реформу. Знову був прийнятий більш стратегічний підхід, інструменти були спрощені – залишивши лише три цілі, три фонди (ЄФРР, ЄСФ, ФЗ) і три ініціативи Європейської спільноти (JASPERS, JEREMIE, JESSICA), а також були докладені зусилля для скорочення бюрократії. Було розширено повноваження держав-членів, що дозволило їм, наприклад, визначати керівні принципи прийнятності витрат на національному рівні (до цього часу це було компетенцією Комісії). Було зроблено спробу залучити інших партнерів до політики відповідно до принципу субсидіарності та ідеї багаторівневого управління, що означало більше завдань і відповідальності для регіонів і місцевих, економічних та соціальних партнерів. Інституційна структура стала більш прозорою, Фонд згуртування був інтегрований у систему програмування підтримки Структурних фондів, а кошти, призначені для розвитку сільських територій та реструктуризації рибного господарства, були перенесені з політики згуртування в аграрну політику.

Фінансова перспектива 2007-2013 рр. стала б значним кроком на шляху до децентралізації та спільного управління, якби не криза 2008 року, яка змінила сприйняття політики згуртування та її фінансування. Вона також змусила впроваджувати обмежувальні правила і процедури і, з політичної точки зору, призвела до концентрації влади в найбагатших державах-членах.

Фінансова перспектива на 2014-2020 роки знаменує наступний етап у розвитку політики згуртування, коли, з одного боку, фінансова підтримка зосереджується на вирішенні найактуальніших проблем, а з іншого – знову розширюються формальні вимоги та бюрократичні процедури. Політика згуртування почала зосереджуватися на кліматичній кризі та пов'язаній із нею енергетичній трансформації.