

Bruxelles, den 20.5.2014
COM(2014) 284 final

**RAPPORT FRA KOMMISSIONEN TIL EUROPA-PARLAMENTET, RÅDET, DET
EUROPÆISKE ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVALG OG REGIONSUDVALGET**

om forvaltningen af makroregionale strategier

RAPPORT FRA KOMMISSIONEN TIL EUROPA-PARLAMENTET, RÅDET, DET EUROPÆISKE ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVALG OG REGIONSUDVALGET

om forvaltningen af makroregionale strategier

1. Indledning

Siden EU's strategi for Østersøområdet blev startet i 2009, har Europa oplevet en stigende interesse for samarbejde i større europæiske regioner. Makroregionale strategier giver nye muligheder for omfattende udvikling af et større område og tager sig af fælles udfordringer og potentiale. De udgør en klar europæisk merværdi, og eksisterende horisontale EU-politikker styrkes. De tager sig af spørgsmål som f.eks.:

- forværringen af Østersøens miljøtilstand
- det uudnyttede potentiale for forbedret sejlbarhed og vandkvalitet for et attraktivt Donauområde
- økonomisk, social og miljømæssig mangfoldighed og fragmentering i det adriatisk-joniske område
- territoriale, økonomiske og sociale skævheder mellem by- og landområder i Alperne, der skal behandles i en potentiel fremtidig EU-strategi for Alpeområdet.

Deres integrerede tilgang giver også plads til, at overordnede målsætninger, som f.eks. inddragelse af klimaindsats såvel som støtte til en lavemissionsøkonomi og et klimarobust samfund, kan blive inkorporeret i det regionale udviklingsarbejde.

Der findes allerede gode eksempler på succesfuld makroregional indsats i EU-strategien for Østersøområdet og EU-strategien for Donauområdet. Miljøtilstanden i Østersøen er i bedring gennem fælles handling for at mindske forureningen med projekter som f.eks. CleanShip. Sejladsen på Donau gøres lettere gennem styrket vedligeholdelsesarbejde. Nye tiltag vedrørende miljø, ren teknologi og økoinnovation udvikles f.eks. gennem det fælles forsknings- og udviklingsprogram for Østersøen, BONUS¹, og der er tilsvarende tiltag på vej for Donauområdet.

Efterhånden som arbejdet er kommet i gang, har erfaringerne² dog afsløret forhindringer for gennemførelse. Ødelæggende oversvømmelser i Donauområdet i 2013 blev f.eks. ikke fulgt op af en tilstrækkeligt koordineret indsats, trods initiativer på højt politisk plan. Der er behov for forandring.

Denne rapport er udarbejdet som svar på Rådets opfordring til at fremme drøftelserne om, hvordan forvaltningen af makroregionale strategier kan forbedres, og til at forelægge en

¹ Det fælles forsknings- og udviklingsprogram for Østersøen (BONUS) blev på grundlag af artikel 185 i TEUF oprettet ved afgørelse nr. 862/2010/EU.

² Meddelelse om EU-strategien for Østersøområdet af 23. marts 2012, COM(2012) 128 final, Rapport om gennemførelsen af EU's strategi for Donauområdet af 8. april 2013, COM(2013) 181 final, Rapport om merværdien af makroregionale strategier 27. juni 2013, COM(2013) 468 final, Rådets konklusioner (almindelige anliggender) af 22. oktober 2013.

rapport inden udgangen af 2014³. Bedre forvaltning skal gøre det klart, hvad der kræves for en succesfuld tilgang, herunder at de lande, der tager initiativ til strategierne, rent faktisk tager ansvaret for dem.

Begrebet "forvaltning" beskriver den proces, der skal tages fat på - hvordan og af hvem, strategierne skal implementeres og fælles aktioner sættes i gang og finansieres. Nærmere bestemt omfatter forvaltning for tiden følgende elementer:

- deltagelse af medlemslande og Kommissionen på højt politisk (dvs. ministerielt) plan, hvilket bidrager til politisk engagement og strategiske retningslinjer
- nationale kontaktpunkter⁴, som er højtstående embedsmænd i hvert deltagende land, og som koordinerer arbejdet på højt administrativt plan
- eksperter⁵, som er ansvarlige for hvert tematisk prioritetsområde (f.eks. miljø, transport, forskning og innovation etc.), eller horisontale spørgsmål (f.eks. klimaforandringer, fysisk planlægning), fra hvert af de pågældende lande, og som almindeligvis danner en styregruppe for emnet på makroregionsniveau.

Disse elementer udgør den struktur, der skal gennemgås og styrkes for at sikre, at gennemførelsen af strategierne giver en tydelig effekt og bedre resultater.

2. Behov

Baseret på analyser og erfaringer fra eksisterende strategier⁶ ser det ud til, at der særligt er behov for forbedring på følgende områder:

- **Stærkere politisk lederskab og beslutningstagning** fra de pågældende lande og regioner: De ministre og nationale myndigheder, der koordinerer arbejdet, skal påtage sig fuldt ejerskab og med større tydelighed styre, hvad der sker på det praktiske niveau.
- **Mere tydelig arbejdstilrettelæggelse:** For de myndigheder, der arbejder med den daglige gennemførelse, er der behov for klare linjer for ansvaret, effektiv koordinering og tilstrækkelige ressourcer.

Bedre forvaltning af makroregionale strategier handler ikke om flere penge eller nye institutioner. I stedet bør det handle om bedre udnyttelse af eksisterende ressourcer⁷. Derudover er der ikke én model, der passer til alle. Makroregionernes og de deltagende landes forskellige styrker skal forstås og tages i betragtning. Særligt bør man udnytte nuværende **regionale organisationer**. Strategierne bør komplementere det arbejde, der udføres på andre platforme. Relaterede initiativer - f.eks. strategier for havområder under den integrerede havpolitik - kan også få gavn af de tilgange, der præsenteres her.

Denne rapport ser på de eksisterende strategier på følgende niveauer:

³ Se Rådets konklusioner (almindelige anliggender) af 22. oktober 2013.

⁴ Dette navn kan genovervejes, så det bedre giver udtryk for deres ansvar for den centrale koordinering.

⁵ Både kendt som koordinatore for de prioriterede foranstaltninger, ledere af de horisontale foranstaltninger, støttekoordinatorer osv. i arbejdet indtil videre.

⁶ Se fodnote 2.

⁷ Se fodnote 2.

- **Politisk lederskab og ejerskab:** Hvem står for den strategiske styring? Hvem træffer de vigtige beslutninger? Hvordan kan bedre identifikation med og kommunikation og ansvarlighed mellem de forskellige strategier sikres?
- **Koordinering:** Hvem er ansvarlig for den overordnede administrative koordinering på landsplan (eller regionalt plan)?
- **Gennemførelse:** Hvem bør stå for den daglige gennemførelse, hvem skal være med, og hvordan skal det støttes? Hvordan kan fuld inddragelse af de lande uden for EU, der deltager i strategierne, sikres?

Disse niveauer hænger sammen. Klart politisk lederskab er en forudsætning for effektiv koordinering og gennemførelse. En aftalt model, mellem Kommissionen og de pågældende lande, med en hierarkisk ansvarsfordeling, er vigtig for at kunne skabe en robust ramme på mellem til lang sigt.

3. Politisk lederskab og ejerskab

Det er afgørende for effektiviteten af makroregionale strategier at have en struktureret politisk dimension på højt niveau, som kan sætte et overordnet mål, prioritere og træffe vigtige beslutninger.

Dette politiske niveau er ansvarligt for strategien, prioriteringen og håndteringen af vigtige emner, som f.eks. tilpasningen af finansieringen til den makroregionale tilgang. Det bør sikre, at de myndigheder, der er involveret i gennemførelsen, er i stand til at arbejde effektivt med tilstrækkelige ressourcer og passende autoritet. Problemer, der forbliver uløst på det tekniske niveau, skal søges løst på politisk niveau.

Det nuværende system er i høj grad afhængigt af **Europa-Kommissionens** strategiske lederskab. Kommissionen sikrer fremdrift, mægler i dødvande og organiserer større begivenheder. Den støtter hovedaktørerne og er central i rapportering og evaluering. Kommissionen spiller også en vigtig rolle som katalysator og garant for EU-dimensionen.

Dog er det ikke hensigtsmæssigt med en for stor afhængighed af Kommissionen som den centrale drivkraft. For at blive en succes har de makroregionale strategier brug for en bedre balance mellem lederskabet hos de pågældende lande og regioner og Kommissionens rolle.

Eksisterende god praksis omfatter:

- Sektorspecifikke ministermøder arrangeret i Østersøområdet, som forpligter sig til handling for at forbedre miljøkvaliteten i Østersøen (ministermøderne i forbindelse med Helsingforskommissionen), og i Donauområdet, som forpligter sig til forbedret vedligeholdelse af floden (dedikerede møder med transportministre).
- Ministermøder vedrørende EU-strategien for Donauområdet i forbindelse med det årlige forum. Derudover forstærkede et særligt møde for ministre for regional udvikling ved forummet i 2013 tilpasningen af de europæiske struktur- og investeringsfonde til strategien.
- Baltiske møder på højt plan i de eksisterende rammer for samarbejde (f.eks. Østersørådet, Den Parlamentariske Østersøkonference etc.), som jævnligt diskuterer Østersøstrategien.
- Det adriatisk-joniske råd, på udenrigsministerniveau, er drivkraften bag den kommende adriatisk-joniske strategi.

Dog er ministermøderne **endnu ikke tilstrækkeligt systematiske eller konkrete** til at yde klart strategisk lederskab. Potentielle huller mellem ministerielle tilkendegivelser og resultater skal lukkes. Når beslutningerne træffes, bør de følges af fælles handling. Det bør overvejes, hvorvidt nogle ministermøder bør afholdes mere regelmæssigt for at fremme gennemførelse på det praktiske niveau.

De ministre, der har ansvaret for de nationale kontaktpunkter, skal have en mere strategisk national koordinerende funktion i deres regering. Der findes eksempler på god praksis: I Sverige oplyser ministeren og hans personale de nationale myndigheder, parlamentet, fagministerierne og deres ministre om løbende initiativer og udfordringer i deres makroregionale strategi, og derved styrker de den nationale/regionale koordinering og inddragelsen af alle relevante dele af regeringen. Det nationale kontaktpunkt spiller en central rolle i muliggørelsen af dette. Denne model kan med gavn anvendes andre steder.

Ud over lederskab er en følelse af ejerskab også vigtig. Inddragelsen af **interessenter** skal styrkes, herunder parlamenter på forskellige niveauer, regionale regeringer og civilsamfundet. Der finder allerede møder sted mellem medlemmer af EU og nationale parlamenter fra Østersøområdet og Donauområdet⁸. Civilsamfundet er i højere grad blevet inddraget i gennemførelsen (f.eks. i prioriteringen "Biodiversitet" i Donauområdet og prioriteringen "Energi" i Østersøen) og i udviklingen af den potentielle EU-strategi for Alpeområdet, men der kan stadig gøres mere.

3.1. Muligheder og anbefalinger

- De pågældende lande og regioner bør **påtage sig en generel strategisk lederrolle på ministerplan**. De ministre, der har ansvaret for de nationale kontaktpunkter, bør være de endelige beslutningstagere og sammen udgøre en regulær beslutningsproces. De bør være ansvarlige for at evaluere fremskridt, lede gennemførelsen og søge gennembrud i dødvande. Møderne bør falde sammen med det årlige forum. Andre måder at sikre strategisk lederskab på kunne være:
 - Et *roterende formandskab* for hver strategi for en given periode med et anerkendt rotationsprincip⁹. Varetagelse af formandskabet kan også indebære at være vært for og organisere det årlige forum, hvilket sikrer en direkte forbindelse til gennemførelse.
 - Udnævnelsen af en *særlig repræsentant* for en strategi, godkendt af de pågældende lande. Repræsentanten kan få ansvaret for at styre gennemførelsen, problemløse og rapportere tilbage på ministerplan. Vedkommende kan findes på ministerplan eller tilsvarende ved at følge erfaringerne fra de europæiske koordinators for TEN-T¹⁰ og kan finansieres af det tværnationale samarbejdsprogram eller på anden vis.
- **Fagministrene** bør være drivkraften bag fremskridt inden for deres tematiske områder. Inden for hvert arbejdsområde bør lederskab på ministerplan først og fremmest antages af det land, som står for det pågældende prioritetsområde.

⁸ Konferencer i 2013 under det litauiske EU-formandskab og af parlamentarikere fra Donauområdet.

⁹ Som det er gældende i EU-strategien for Østersøområdet, kan rotationsprincippet for formandskabet for en strategi tage formandskaberne i Rådet eller andre makroregionale strategier i betragtning, eller det kan være på frivillig basis.

¹⁰ Det transeuropæiske transportnet.

Møder bør afholdes jævnligt, og møder i forbindelse med Rådets møder bør især overvejes. Den særlige repræsentant forventes at påtage sig en proaktiv rolle ved disse møder.

- **De ministre, der har ansvaret for de nationale kontaktpunkter, bør have en strategisk koordinerende funktion inden for deres nationale eller regionale regering** og bør regelmæssigt oplyse regeringen om igangværende initiativer og sikre tilpasning af politikker og midler.
- **Nationale kontaktpunkter bør koordinere på nationalt niveau med de tematiske eksperter** - for at sikre, at beslutningerne fører til handling.
- **Kommissionen bør fortsat** tilbyde strategisk støtte. Den vil lette evalueringen af fremskridt, identificere mangler, der skal håndteres på politisk niveau og komme med løsningsforslag ved dødvande i gennemførelse. Den bør sikre sammenhæng med EU's politikker og stillinger, særlig integrationen af den makroregionale tilgang i EU's politikker
- Der bør ydes en større indsats for **bedre at kommunikere resultater** og aktiviteter for at sikre den offentlige debat om den makroregionale tilgang og det, der derigennem er opnået. Alle aktører bør opfordres til at deltage i dette, herunder nationale og regionale offentlige og private deltagere i strategierne.
- De deltagende lande og Kommissionen bør udnytte det nye potentiale ved **tværnationale samarbejdsprogrammer**¹¹ fuldt ud (såvel som programmet INTERACT, der yder støtte i hele EU til samarbejdsaktiviteter¹²) for at fremme og støtte aktiviteterne på politisk niveau, der er nævnt ovenfor.

4. Koordination

En stærk og velfungerende makroregional strategi har brug for professionel ledelse og koordinering både på nationalt og makroregionalt plan.

Denne koordinering er forbindelsen mellem det politiske lederskab og dem, der er ansvarlige for gennemførelsen. Den omfatter opgaver som f.eks. praktisk vejledning, rapportering om og evaluering af resultater, national/regional koordinering og hjælp til afholdelse af større begivenheder. Koordineringen bør omfatte samarbejde med eksisterende regionale organisationer.

De ledelsesmæssige og koordinerende funktioner bliver lige nu **kun delvist opfyldt**. De nationale kontaktpunkter er her hovedaktørerne sammen med deres modstykker i Kommissionen. Der er behov for en tydeliggørelse af de nationale kontaktpunkters rolle, hvilket vil føre til stærkere ledelse og koordinering inden for hver administration.

Indtil nu har **Kommissionen** i høj grad været inddraget i koordineringen, mest af alt i strategiernes opstartsfasen. Dog har den daglige tekniske støtte taget ressourcer fra dens hovedområder, hvor den kan bidrage med mest, som f.eks. at sikre sammenhæng med EU-

¹¹ Tværnationale samarbejdsprogrammer under de europæiske struktur- og investeringsfonde, som f.eks. programmerne for Østersøområdet og Donauområdet

¹² INTERACT er medfinansieret af Den Europæiske Fond for Regionaludvikling for at fremme arbejdet med europæiske territoriale samarbejdsprogrammer og makroregionale strategier. www.interact-eu.net.

objektiver og yde ekspertbistand inden for EU's tematiske områder og politikker¹³.

De nationale kontaktpunkter i Østersøområdet og Donauområdet har i stigende grad overtaget den ledende rolle i gennemførelsen. De skaber forbindelser mellem strategierne og de europæiske struktur- og investeringsfonde, f.eks. i Letland og Ungarn. Dette er god praksis. Mens flere har, hvad de skal bruge for at kunne tage sig af deres hovedopgaver, er der mange andre, der har brug for flere ressourcer.

De fleste nationale kontaktpunkter har etableret en **national koordineringsplatform**, som fremmer gennemførelse ved at samle nationale/regionale interessenter. Gode eksempler på dette er Østrig og Polen, som har samlet centrale/føderale og regionale aktører, fagministerier, de myndigheder, der forvalter programmerne, lokale organisationer og f.eks. videnskabelige institutioner.

Derudover mødes en **gruppe på højt plan** med repræsentanter (nationale kontaktpunkter eller lignende) fra alle 28 medlemsstater, og tilstedeværende lande uden for EU, for at overveje den overordnede tilgang for alle de makroregionale strategier. Drøftelser om de regionale nationale kontaktpunkter afholdes umiddelbart efter disse møder. Dog skal gruppens rolle og dens kommunikation med andre institutioner og hovedaktører tydeliggøres. Den kommende adriatisk-joniske strategi og en mulig strategi for Alpeområdet vil gøre udveksling af oplysninger og god praksis samt deltagelse af lande og regioner uden for EU endnu vigtigere.

4.1. Anbefalinger

- **De nationale kontaktpunkter** bør tage føringen i koordinering og operationelt lederskab. Nationale ordninger bør gøre dette lettere. De bør mødes regelmæssigt for at sikre løbende koordinering og en god informationsstrøm. Møderne kan ledes af det land, der har det roterende formandskab for den makroregionale strategi, eller af den foreslåede særlige repræsentant.
- **Kommissionen** bør fortsat spille en central rolle, hvor dens engagement giver tydelig merværdi. Ud over rollen som skitseret ovenfor indebærer den også, i samarbejde med de nationale kontaktpunkter, håndtering af sager, f.eks. mangel på personale, mangel på synergi med eksisterende institutioner eller uens engagement fra offentlige myndigheders side. Når dette fører til bekymring for fremskridt med resultater og merværdi i de prioriterede områder, bør der træffes fælles beslutninger om den fremtidige levedygtighed.
- **Gruppen på højt plan** bør blive mere aktiv i sikringen af sammenhængen mellem de makroregionale strategier og EU's indsatser og målsætninger generelt. Denne gruppe bør udveksle god praksis om spørgsmål vedrørende f.eks. forvaltning, fastsættelse af mål og indikatorer, kontrol og evaluering og øget bevidsthed i befolkningen. Den bør være det forum, hvor tilgange og praksis i hver region sammenlignes med et mål om at maksimere virkning og indflydelse.
- De relevante **tværnationale samarbejdsprogrammer** og **INTERACT** bør bidrage med målrettet støtte til dette vigtige koordineringsniveau. Opgaver kan omfatte grundlæggende og udviklende arbejde på projekter (eksisterende, igangværende,

¹³ Et godt eksempel på Kommissionens vejledning, der har koblet strategien til drøftelser på politisk niveau, er arbejdsdokumentet fra Kommissionens tjenestegrene om "En bæredygtig dagsorden for blå vækst for Østersøen".

planlagte og foreslåede), finansieringskilder og mål. De bør fremme indberetning og offentliggørelse.

- Det er vigtigt at sikre, at makroregionerne er dækket af drøftelser på EU 28-niveau, herunder i Europa-Parlamentet, Regionsudvalget og Det Økonomiske og Sociale Udvalg.

5. Gennemførelse

Gennemførelse af strategierne omfatter opgaver som at fremme skabelse og gennemførelse af initiativer og projekter, fastsættelse af indikatorer og mål, styrkelse af broer til de relevante finansieringsprogrammer, som f.eks. de europæiske struktur- og investeringsfonde, Horisont 2020, Life og Cosme, og deltagelse i programudvalg, hvor det er passende. Synergier med EU's eksterne instrumenter, særlig førtiltrædelsesinstrumentet og det europæiske naboskabsinstrument, bør søges.

Tematiske eksperter og deres styregrupper er centrale i fremdriften af gennemførelsen på en tematisk forsvarlig måde. Nuværende udfordringer omfatter:

- Deres **kapacitet og ressourcer**: Mens nogle udfører fremragende arbejde, er strategi-relaterede opgaver for andre en ekstra byrde oven i deres kerneopgaver, og de mangler institutionel og finansiell opbakning fra deres myndigheder. Selv om der er blevet oprettet styregrupper, bestående af nationale eksperter, for de fleste tematiske områder, er der ikke lige god deltagelse i alle. Gode eksempler er prioritetsområderne "People and Skills" i Donauområdet eller "Safe" eller "Ship" i Østersøen.
- **Lande og regioner uden for EU** er officielt fuldt inddraget. Dog er deres aktive deltagelse reelt ofte begrænset af kapacitet og ressourcer.
- **Ansvarslinjerne** er ikke tydelige nok, når det kommer til tilbagemelding om fremskridt mod målene og generel evaluering af resultater.
- Der ydes midlertidig finansiell støtte¹⁴ til koordinatorene, men strategierne mangler **professionel og solid støtte** på daglig basis. Med tværnationale samarbejdsprogrammer kan dette hul nu lukkes. Det er af afgørende betydning, at disse programmer tildeles tilstrækkelige ressourcer.
- Selv om støtteprogrammet **INTERACT** har bidraget til særligt kommunikationsarbejde og generel lettelse, skal det nu udvikles til at yde grundlæggende og udviklende støtte generelt, og særligt supplere den tværnationale programstøtte til makroregionerne, for især at fremme udvekslingen af gode idéer og tilgange mellem regionerne.
- Mens omfanget af midler indtil nu ofte har været et problem, betyder de nye rammer for programmeringen for 2014-2020 og starten på en ny regnskabsperiode, at projekterne nu kan få støtte fra **EU-programmer**. Dog venter der stadig vigtigt arbejde med bedre at få tilpasset midler til strategiernes mål.

¹⁴ Pilotprojekter og forberedende foranstaltninger, der er indført i EU-budgettet af Europa-Parlamentet.

5.1. Anbefalinger

- **Fagministre** (eller, hvor det er relevant, ledere af andre organisationer, der leder prioritetsområderne) bør være fuldt ansvarlige for det arbejde, der udføres på de tematiske områder, og for de betingelser, der tilbydes de tematiske eksperter og medlemmerne af styregrupperne. Disse bør udnævnes officielt og modtage et tydeligt mandat samt tilstrækkelige ressourcer.
- **Tematiske eksperter og styregrupper** bør være de eksperter, som er ansvarlige for den daglige gennemførelse. Der bør nedsættes styregrupper, med medlemmer fra alle de pågældende lande, for alle områder. Deres rolle, kapacitet, ressourcer og engagement er nøglen til succes. Kommissionen bør bidrage med tilsvarende tematisk ekspertise. Informations- og kommunikationsteknologi kan skabe gode kommunikationsstrømme mellem møder.
- Integration af **lande og regioner uden for EU**, som deltager i strategierne, bør fremmes baseret på den gode tilgang, der blev udviklet i Donauområdet med hensyn til deltagelse i styregruppemøder, og ved at gøre god brug af kommunikationsteknologi.
- Det er nødvendigt at indgå i samarbejde med **eksisterende institutioner** for at undgå overlappende aktiviteter eller dobbeltarbejde. Hvor der kan opnås enighed, og ved at bygge på gode eksempler fra Østersøarbejdet, bør eksisterende regionale institutioner spille en rolle i gennemførelsen.
- **Tværnationale samarbejdsprogrammer** bør, sideløbende med deres nuværende mål, også bruges effektivt til at støtte koordinering og gennemførelse af strategierne. De bør udnytte innovative tilgange til netværksarbejde og drøftelser. Platforme eller punkter, som eksisterende regionale institutioner, hvor det er hensigtsmæssigt, kan være ansvarlige for, kan omfatte opgaver som f.eks.:
 - støtte til dem, der primært står for gennemførelsen af arbejdet, både praktisk og med dataindsamling, analyse og rådgivning
 - tilbyde en platform til inddragelse af både civilsamfundet, regionale og flerstyringsniveauer og parlamentarisk debat
 - bidrage til afholdelse af det årlige forum.
- Ved at bygge på erfaringer, evner og netværk, som allerede er udviklet i det grundlæggende støttearbejde, bør INTERACT yde generel grundlæggende og udviklende assistance. Opgaverne bør omfatte:
 - overordnede tilbud på tværs af makroregionale strategier, som f.eks. kommunikation, og udnyttelse af resultaterne af samarbejdet
 - udveksling af god praksis mellem eksisterende og kommende makroregionale strategier
 - fremme forbindelser mellem makroregionale strategier og finansieringsprogrammer
 - fremme tematiske synergier.

6. Konklusioner

Kort sagt har makroregionale strategier brug for et veldrevet forvaltningssystem for at kunne levere relevante resultater og sikre optimal udnyttelse af eksisterende politikker. Der er brug for:

- **politisk lederskab og mere tydeligt ansvar**, herunder etablering af en beslutningsproces, som anerkender strategierne som **kollektive interesser** og forpligtelser på alle regeringsniveauer
- fortsat engagement fra **Kommissionen** i samarbejde med lande og regioner, hvilket sikrer en koordineret tilgang på EU-niveau
- holdbare rammer, der **systematisk skal kæde** dette politiske niveau sammen med koordinering og gennemførelse, herunder klare linjer for ansvaret, sikret gennem regelmæssige møder på ministerplan og, hvor det er aftalt, ved udnævnelse af en **særlig repræsentant**
- forbedrede mekanismer til at sikre fuld involvering af **lande uden for EU** på alle niveauer
- bedre brug af og supplerende arbejde med **eksisterende regionale organisationer** på det rigtige niveau
- **stærkere ledelse** på niveauet for de nationale kontaktpunkter, som kan give strategisk koordinering og holde øje med gennemførelsen
- mere målrettet **brug af eksisterende midler** og bedre koordinering af sektorspecifikke tiltag og programmer gennem Kommissionen og vigtige aktører, men også ved at inddrage den private sektor og internationale finansieringsinstitutioner, hvor det er passende
- vedvarende støtte til vigtige aktører, særligt gennem den støtte til udvikling af institutioner og kapacitetsopbygning, som de nytilpassede **tværnationale programmer 2014-2020** giver
- bedre **offentlig omtale og kommunikation** om arbejdet
- bedre brug af **informations- og kommunikationsteknologier** for at fremme moderne, hurtig og billig kommunikation mellem interessenter
- stærkere involvering af **civilsamfundet**, herunder gennem **nationale og regionale parlamenter** og høringsnetværk eller -platforme, hvilket vil øge bevidstheden om de strategiske mål og tidsplaner.

Kommissionen opfordrer andre institutioner, og involverede lande og regioner, til at støtte de fremlagte anbefalinger og arbejde sammen med Kommissionen om at forbedre forvaltningen af strategierne for at maksimere deres resultater og virkninger inden for makrostrategiernes forskellige områder.