

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018»
κωδ. ΟΠΣ 5000245**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ:
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ
& ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 355



**Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ:
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ
& ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Ελένη-Γεωργία Ντίνου

Συγγραφείς: Μιχάλης Χρηστάκης & Άννα Κανακάκη

Αξιολογητές: Φώτιος Φυτσιλής & Κωνσταντίνα Τογκαρίδου



**Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΕΝΟΤΗΤΑ Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΕ	7
I.1. Είδη & Διαφορές Προγραμμάτων	7
I.2. Βασικές Έννοιες & Διαδικασίες	12
I.3. Ωρίμανση Παρέμβασης	17
I.4. Πόροι Προγραμματικής Περιόδου 2021-2027	32
ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ. ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΩΝ	36
II.1. Δημοφιλέστερα Προγράμματα Κεντρικής Διαχείρισης της ΕΕ	36
II.2. Πηγές Αναζήτησης Πρόσκλησης & Υποβολής Προτάσεων (Call for Proposals)	46
II.3. Πρακτική Εφαρμογή - Παραδείγματα Προσκλήσεων	55
II.4. Αναζήτηση Δυνητικών Εταίρων για Υποβολή Πρότασης	63
II.5. Διαμόρφωση Κεντρικής Ιδέας της Πρότασης - Διαμόρφωση Εταιρικού Σχήματος & Προετοιμασία Εγγράφων για Υποβολή	69
ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΤΑΣΗΣ	77
III.1. Οργάνωση & Διαχείριση Υποβαλλόμενης Πρότασης - Κοινοποίηση στον/στους Εταίρους	77
III.2. Συμπλήρωση Εντύπων Υποβολής Πρότασης - Σημεία προς Αξιολόγηση	81
III.3. Δημοσιότητα & Διάχυση Αποτελεσμάτων	84
III.4. Κατάρτιση Προϋπολογισμού	92
III.5. Υποβολή Πρότασης	97
ΕΝΟΤΗΤΑ ΙV. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ & ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	101
IV.1. Πιλοτική Καλή Πρακτική Πρότασης που ανταποκρίνεται με επάρκεια στις απαιτήσεις της Πρόσκλησης σε Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα – Παρουσίαση Πρότασης	101
IV.2. Προτάσεις Μεθοδολογίας για την Πρακτική Άσκηση: Κατάρτιση Σχεδίου Υποβολής Πρότασης από τους Συμμετέχοντες	108
IV.3. Μελέτες Περίπτωσης	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	117
ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ ΜΕ ΚΟΜΒΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	118

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	Διαφορές «Οριζόντιων» & «Κάθετων» Προγραμμάτων ΕΕ	Σελίδα 8
ΠΙΝΑΚΑΣ 2	Μήτρα ανάλυσης ενδιαφερομένων μερών	Σελίδα 22
ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Υπόδειγμα πίνακα λογικής της παρέμβασης και αλληλουχία συμπλήρωσης	Σελίδα 27
ΠΙΝΑΚΑΣ 4	Αντιστοιχία Προγράμματος ΕΕ και ταμείου ΕΕ	Σελίδα 37
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	Δείκτες δράσεων επικοινωνίας	Σελίδα 89

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

α/α	Τίτλος	Σελίδα
1	Στάδια του κύκλου (PCM model)	12
2	Σύστημα διαχείρισης – επίπεδα και ρόλοι	13
3	Επίπεδα Προγραμματισμού στα προγράμματα της ΕΕ	14
4	Ροή διαδικασιών υποβολής πρότασης- αξιολόγησης- παρακολούθησης έργων σε ανταγωνιστικά προγράμματα	15
5	Κύκλος ζωής έργου και σημαντικότερων στοιχείων κάθε φάσης	17
6	Εννοιολογικό πλαίσιο για την υλοποίηση έργων	20
7	Σχηματική απεικόνιση ανάλυσης δυναμικού πεδίου	22
8	Σφαίρα επιρροής ενδιαφερομένων μερών	23
9	Δενδρόγραμμα προβλήματος	24
10	Επίπεδα στόχων	26
11	Επιλογές απλοποιημένου κόστους	29
12	Κατανομή των πόρων των Ταμείων ανά κράτος -μέλος	34
13	Σχεδιασμός σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο	46
14	Ιεραρχική και χρονική σειρά προγραμματικών εγγράφων	48
15	Κριτήρια αναζήτησης Πρόσκλησης	56
16	Δενδρόγραμμα εργασιών έργου	72
17	Βήματα στον σχεδιασμό πρότασης	75
18	Λογική της επικοινωνιακής παρέμβασης	86
19	Φάσεις επικοινωνίας του έργου	87
20	Λογική της επικοινωνιακής παρέμβασης	90
21	Ανάλυση επιλογών απλοποιημένου κόστους	93
22	Βήματα στον σχεδιασμό πρότασης (ανακεφαλαίωση)	97

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης «ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ: ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ & ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ» έχει ως σκοπό να καταρτίσει τα στελέχη του δημοσίου τομέα σε θέματα που άπτονται της διαδικασίας και της σύνταξης υποβολής υποψηφιότητας χρηματοδότησης σε Ευρωπαϊκά προγράμματα κεντρικής διαχείρισης. Στόχος του Προγράμματος είναι να καταστήσει τα στελέχη αυτά διοικητικά ικανά να ενημερώνονται έγκαιρα για τα σχετικά προγράμματα, να διερευνούν τις δυνατότητες συνεργασίας με υποψήφιους εταίρους, να επεξεργάζονται και να καταθέτουν έναν πλήρη φάκελο υποψηφιότητας που θα ικανοποιεί τα κριτήρια συμμετοχής με αρκετές πιθανότητες να επιλεγθεί για χρηματοδότηση. Ο σκοπός αυτός συνδέεται με την ανάγκη των φορέων, που είναι επιλέξιμοι, να υποβάλουν προτάσεις στα προγράμματα αυτά και να ανταποκρίνονται στο ειδικό πλαίσιο απαιτήσεων και κανόνων και μάλιστα σε ένα ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Μέχρι σήμερα, η εμπειρία έχει δείξει ότι η υποβολή υποψηφιότητας σε κάποιο Πρόγραμμα καθίσταται ένα δύσκολο εγχείρημα για τους φορείς της χώρας μας, που συνήθως εγκαταλείπεται πρόωρα, λόγω:

- της άγνοιας ή και της αδυναμίας έγκαιρης πρόσβασης στις κατάλληλες πηγές πληροφόρησης, σε συνδυασμό με την έλλειψη ενός κεντρικού μηχανισμού ή ενιαίας πλατφόρμας ενημέρωσης και συντονισμού για τις εκτός ΕΣΠΑ ευκαιρίες χρηματοδότησης από Ευρωπαϊκούς πόρους;
- της ειδικής ορολογίας και εννοιολογικού πλαισίου, που απαιτείται να γνωρίζει ο αιτών φορέας σε συνδυασμό με την σπανιότητα έμπειρου ή καταρτισμένου προσωπικού, ώστε να δύναται να συγκροτηθεί στους φορείς επαρκής ομάδα υποβολής πρότασης σε ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό πρόγραμμα; και
- της συνήθους εσωστρέφειας των ελληνικών φορέων και των σπάνιων διακρατικών συνεργασιών και συμμετοχών σε δίκτυα, που όμως προαπαιτούνται για την γρήγορη συγκρότηση εταιρικού σχήματος ή και την λήψη προσκλήσεων για εκδήλωση ενδιαφέροντος σε εταιρικά σχήματα, που συγκροτούν άλλοι φορείς.

Με τα δεδομένα αυτά, το παρόν εγχειρίδιο συμπληρωματικά προς τις παρουσιάσεις, τις ασκήσεις, την συζήτηση κλπ., που υλοποιούνται στο 3ημερο πρόγραμμα επιμόρφωσης προσδοκά να καλύψει τις παραπάνω γνωσιακές αδυναμίες και να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση. Απευθύνεται τόσο στους Εισηγητές ως βοήθημα, όσο και στους επιμορφούμενους - στελέχη υπηρεσιών επιλέξιμων για τα προγράμματα φορέων, που επιδιώκουν να υποβάλλουν - ανταγωνιστική- πρόταση χρηματοδότησης.

Το εγχειρίδιο αποτελείται από ένα γενικό εισαγωγικό μέρος (I), στο οποίο αναλύεται το εννοιολογικό πλαίσιο των προγραμμάτων και παρουσιάζονται τα δημοφιλέστερα προγράμματα και – στοιχειωδώς -η μεθοδολογία ωρίμανσης έργων. Στα επόμενα μέρη (II) και (III) απαριθμούνται κατά στάδιο οι εργασίες, που πρέπει να υλοποιήσει η ομάδα στελεχών του φορέα για να εντοπίσει, αξιολογήσει και κατανοήσει την κατάλληλη για την ανάγκη του παρέμβαση, αλλά και για να σχεδιάσει και υποβάλει την πρόταση του. Στο τελευταίο μέρος (IV) παρουσιάζεται ένας αριθμός περιπτώσεων προτάσεων που υποβλήθηκαν σε δημοφιλή ανταγωνιστικά προγράμματα.

Οι συγγραφείς του εκπαιδευτικού υλικού έπρεπε να αντιμετωπίσουν δυο προκλήσεις.

-Η πρώτη πρόκληση σχετίζεται με τον χρονισμό του εγχειρήματος – στο τέλος της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου (2014-2020) και πριν την ωρίμανση των διατάξεων των Κανονισμών και την έναρξη της επόμενης προγραμματικής περιόδου (2021-2027). Αποφεύγοντας τον κίνδυνο της χρονικής απαξίωσης, η ομάδα συγγραφής κατέληξε σε περιεχόμενα, δομή και παρουσίαση της ύλης με τρόπο, που να επιτυγχάνει την μεγιστοποίηση της διαχρονικότητας της παρεχόμενης γνώσης και άρα – την διατήρηση της εκπαιδευτικής αξίας του υλικού και του εγχειριδίου συνολικά.

-Η δεύτερη πρόκληση αφορά στο γεγονός ότι η μέχρι τώρα εμπειρία από την υλοποίηση του προγράμματος έδειξε εξαιρετικά μεγάλη ποικιλομορφία στο επίπεδο γνώσης και εμπειρίας των υποψήφιων επιμορφούμενων. Με άλλα λόγια, το πρόγραμμα καλείται να επιτύχει εκπαιδευτικούς στόχους για στελέχη που έχουν διαφορετικό ακαδημαϊκό υπόβαθρο και εκπαιδευτικό επίπεδο, ενώ συνήθως διαφέρουν σημαντικά ως προς την «απόσταση» τους από τον επιδιωκόμενο στόχο και έχουν διαφορετικές εκπαιδευτικές ανάγκες και ταχύτητες. Η πρόκληση αυτή αντιμετωπίστηκε με μαξιμαλιστική προσέγγιση στην έκταση και το βάθος της ύλης, που καλύπτει τόσο τις ανάγκες των νεοεισερχόμενων, που δεν γνωρίζουν ούτε τις στοιχειώδεις έννοιες, αλλά και εκείνων που μπορεί να έχουν ήδη κάποια εμπειρία και αποσπασματική γνώση και αναζητούν απαντήσεις και συμβουλές από καλές πρακτικές.

Ως προς τον τρόπο χρήσης του παρόντος, συνιστάται οι επιμορφούμενοι να συμβουλευούνται προκαταβολικά το πρώτο μέρος του Εγχειριδίου, ώστε στο μάθημα στην αίθουσα να είναι σε θέση να κατανοούν όρους και έννοιες, που θα χρησιμοποιηθούν κατά τις εισηγήσεις και την συζήτηση. Καλό είναι επίσης να ελέγχουν στο τέλος κάθε ενότητας την κατανόηση της ύλης με ερωτήματα αυτοδιάγνωσης, χρησιμοποιώντας τα οικεία ερωτήματα που παρατίθενται.

Το παρόν εκπαιδευτικό εγχειρίδιο συνδέεται με το εκπαιδευτικό σύγγραμμα: «ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ», Α. Κανακάκη, Κ. Καρβούνης, Ε. Ντρούτσα , που πιστοποιήθηκε από το ΙΝΕΠ το 2016 (κωδ. πιστοποίησης 491).

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ: Προγράμματα της ΕΕ

Σκοπός της ενότητας είναι η γνωριμία των εκπαιδευόμενων με το πλαίσιο διαχείρισης των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, τις μορφές των χρηματοδοτήσεων και το σύνολο των εννοιών, που πρέπει να χρησιμοποιούν ώστε να μπορούν να κατανοούν τους κανόνες και πρότυπα προετοιμασίας και υποβολής προτάσεων.

Ι.1. Είδη & Διαφορές Προγραμμάτων

Αναλύονται τα είδη των προγραμμάτων της ΕΕ ανάλογα με την μορφή διαχείρισης – κεντρική, αποκεντρωμένη και διαμοιρασμένη (shared management), απαριθμούνται οι διαφορές τους και περιγράφονται οι ιδιαιτερότητες των προγραμμάτων κεντρικής διαχείρισης ή «ανταγωνιστικά», που αποτελούν και αντικείμενο του μαθήματος. Αναφέρονται οι μορφές ευρωπαϊκής χρηματοδότησης – χρηματοδοτικά εργαλεία (δάνεια, εγγυήσεις, ίδια κεφάλαια), βραβεία (awards), επιδοτήσεις (subsidies) και επιχορηγήσεις (grants), επισημαίνοντας τις κύριες διαφορές τους. Αναφέρεται ειδικά το μητρώο φορέων ECAS και ο τρόπος καταχώρησης και πιστοποίησης του φορέα.

Στην αλλαγή της χιλιετίας, το εγχείρημα της ενιαίας αγοράς της ΕΕ βρήκε εμπόδιο στα οικονομικά και κοινωνικά «σύνορα» και τις ανισότητες των Κρατών-Μελών (κ-μ), που οδήγησε στην γέννηση νέων πολιτικών και έργων δημοσίων επενδύσεων για την εξάλειψή τους. Ταυτόχρονα, οι πιέσεις της παγκοσμιοποίησης και της κλιματικής αλλαγής, η μετανάστευση και οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέες αναδυόμενες προκλήσεις, που η ΕΕ αντιμετωπίζει με ειδικές πολιτικές και πρωτοβουλίες. Οι ευρωπαϊκές πολιτικές αξιοποιούν κοινούς πόρους, επιδιώκοντας την αντιμετώπιση των προκλήσεων, την πολυεπίπεδη σύγκλιση μεταξύ των κ-μ και των Περιφερειών τους, καθώς και την αύξηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας. Η ευρωπαϊκή και η εθνική αναπτυξιακή προσπάθεια αναδιανομής δημοσίων πόρων ως επενδύσεων υλοποιείται μέσω των Ευρωπαϊκών Ταμείων και διέπεται από ειδική νομοθεσία (Κανονισμούς). Η προσπάθεια αυτή δομείται χρονικά σε 7ετείς Προγραμματικές Περιόδους και οργανώνεται σε Προγράμματα και Πρωτοβουλίες. Το σύνολο των έργων που υλοποιούνται από τα προγράμματα αυτά χρηματοδοτούνται ταυτόχρονα από περισσότερες από μια πηγές πόρων – εθνική, ευρωπαϊκή και ιδιωτική.

Ανάλογα με την κατανομή της ευθύνης διαχείρισης της χρηματοδότησης διακρίνουμε δυο βασικές **κατηγορίες Προγραμμάτων**:

- 1^η Κατηγορία: Προγράμματα Άμεσης Χρηματοδότησης

Πρόκειται για προγράμματα με αμιγώς Κοινοτική διαχείριση. Τα κονδύλια τους, που αναλογούν στο 22% της συνολικής χρηματοδότησης, διατίθενται απευθείας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως «άμεση στήριξη». Συνήθως έχουν την μορφή της συγχρηματοδότησης, η οποία καταβάλλεται απευθείας από τον Κοινοτικό προϋπολογισμό. Οι προτάσεις έργων για την συγχρηματοδότηση υποβάλλονται σε αυστηρή αξιολόγηση, σε άμεσο ανταγωνισμό μεταξύ των Κ-Μ. Για τον λόγο αυτό, τα Προγράμματα αυτά καλούνται απύτως – “Ανταγωνιστικά” Προγράμματα της ΕΕ ή “Οριζόντια” Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

- 2^η Κατηγορία: Προγράμματα Έμμεσης Χρηματοδότησης

Πρόκειται για προγράμματα με διαμοιρασμένη διαχείριση (shared management) μεταξύ του κράτους-μέλους και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Περίπου το 76% της χρηματοδότησης διατίθεται μέσω διαμοιρασμένης διαχείρισης με τις εθνικές και περιφερειακές αρχές (Διαχειριστικές Αρχές στα Κ-Μ), συμπεριλαμβανομένων των Προγραμμάτων για την στήριξη της γεωργίας και της αλιείας. Δεδομένου ότι η διαχείριση αυτής της χρηματοδότησης κατανέμεται μεταξύ των εθνικών αρχών και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, επίσης αναφέρεται ως «έμμεση στήριξη». Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα προγράμματα, που σχεδιάστηκαν και συμφωνήθηκαν μεταξύ κάθε κράτους-μέλους, π.χ. Ελλάδα και ΕΕ για την επόμενη προγραμματική περίοδο, και στην Ελλάδα είναι γνωστά και ως «Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ». Άτυπα, τα προγράμματα αυτά αναφέρονται ως “Τομεακά ή Οριζόντια” συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Στα προγράμματα έμμεσης χρηματοδότησης υπάγονται και οι επιμέρους γραμμές προϋπολογισμού (π.χ. Πρωτοβουλίες Ευρωκοινοβουλίου, Προγράμματα κοινωνικών εταιριών), όπως και τα Προγράμματα με πόρους τρίτων, όπως είναι τα προγράμματα Διεθνών Οργανισμών (Συμβούλιο της Ευρώπης, ΠΟΥ, ΟΟΣΑ κλπ.) και των χωρών του Ευρωπαϊκού Οικονομικού χώρου (EOX - EAA Grants- Ισλανδία, Νορβηγία, Ελβετία, Λιχτενστάιν)). Την διαχείριση των Προγραμμάτων του EOX έχει κάθε χρηματοδότης, ενώ στις χώρες-αποδέκτες λειτουργούν σημεία αναφοράς (focal points), με αρμοδιότητα την διευκόλυνση και υποστήριξη των επιλέξιμων φορέων υλοποίησης στην ροή της χρηματοδότησης και την ολοκλήρωση των έργων που έχουν αναλάβει

Οι βασικές διαφορές μεταξύ των προγραμμάτων των δυο κατηγοριών, καθώς και παραδείγματα αυτών δίνονται στον συγκριτικό πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Διαφορές «Οριζόντιων» & «Κάθετων» Προγραμμάτων ΕΕ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ («ευρωπαϊκά ανταγωνιστικά»)	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕ ΕΘΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
Παραδείγματα: HORIZON 2020, ERASMUS PLUS, LIFE, CREATIVE EUROPE, CITIZEN, URBACT	Παραδείγματα: ΕΣΠΑ (ΤΕΠ & ΠΕΠ), Προγράμματα εδαφικής συνεργασίας (INTERREG, PROGRESS κλπ.)
Διαχείριση από υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ή ενδιάμεσους φορείς διαχείρισης. Άμεσα Κονδύλια	Διαχείριση από υπηρεσίες των Κρατών-Μελών (Διαχειριστικές Αρχές/Φορείς Διαχείρισης/Ενδιάμεσοι φορείς Διαχείρισης)
Μια Πρόσκληση για όλη την ΕΕ	Πρόσκληση μόνο σε επίπεδο Κ-Μ ή και Περιφέρειας
Ζητήματα με Ευρωπαϊκή προστιθέμενη αξία	Εθνικές προτεραιότητες
Πιλότοι, Καινοτομία, Έρευνα	Ωριμες παρεμβάσεις και επενδύσεις
Διάρκεια υλοποίησης – 1 έως 3 έτη	Διάρκεια έως και 5-6 έτη

Εταιρικό σχήμα υποχρεωτικό, Υποχρεωτική Διακρατική συνεργασία, Συντονιστής	Εταιρικό σχήμα προαιρετικό, Διακρατική συνεργασία προαιρετική
Ηλεκτρονική υποβολή φακέλου	Έντυπη υποβολή φακέλου
Υποχρεωτική ίδια συμμετοχή	Συγχρηματοδότηση 100%
Παρακολούθηση με λίγες, αλλά ουσιαστικές εκθέσεις	Παρακολούθηση κυρίως οικονομική και συμμόρφωση με κανόνες, ΟΠΣ

Νομικές Μορφές Ενωσιακής Χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση της ΕΕ στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών προγραμμάτων δύναται να λαμβάνει τις ακόλουθες νομικές μορφές:

α) **βραβεία/έπαθλα**

β) **επιδοτήσεις**

γ) **συνεισφορές σε χρηματοδοτικά μέσα**

δ) **δημόσιες συμβάσεις**

ε) **οποιοσδήποτε άλλες παρεμβάσεις** απαιτούνται για την επίτευξη των γενικών στόχων των Προγραμμάτων.

Τα **βραβεία ή έπαθλα (awards)** διέπονται από τις αρχές της διαφάνειας και της ίσης μεταχείρισης και προωθούν την επίτευξη των στόχων της πολιτικής της Ένωσης. Προς τον σκοπό αυτό, τα έπαθλα υπόκεινται σε πρόγραμμα εργασίας, που δημοσιεύεται πριν από την εκτέλεσή του. Το πρόγραμμα εργασίας εκτελείται μέσω δημοσίευσης διαγωνισμών. Οι κανόνες του διαγωνισμού καθορίζουν, τους όρους συμμετοχής, τα κριτήρια αποκλεισμού, τα κριτήρια χορήγησης, το ποσό του επάθλου και τις διευθετήσεις καταβολής. Τα έπαθλα δεν μπορούν να χορηγηθούν απευθείας χωρίς διαγωνισμό και δημοσιεύονται ετησίως.

Οι συμμετοχές σε διαγωνισμό αξιολογούνται από ομάδα εμπειρογνομόνων και τα έπαθλα απονέμονται εν συνεχεία με βάση την αξιολόγηση της ομάδας ειδικών, που είναι ελεύθεροι να αποφασίσουν αν θα εισηγηθούν ή όχι την απονομή των επάθλων, ανάλογα με την αρτιότητα των συμμετοχών. Το χρηματικό ποσό του επάθλου δεν συνδέεται με το πραγματικό κόστος του βραβευόμενου έργου. Μόνη υποχρέωση των βραβευθέντων είναι η δημοσιότητα μετά την βράβευση.

Παραδείγματα Βραβείων & Επάθλων:

Innovation Capital (i-City) Award

https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/prizes/icapital_en



EIPA AWARDS

<https://www.eipa.eu/the-european-public-sector-award-2019-three-categories-three-innovative-winners/>

EUROPA HERITAGE / EUROPA NOSTRA Award

<https://www.europeanheritageawards.eu/>



LIFE Awards 2020



RESponsible island Award

https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/prizes/prize-renewable-energy-islands-responsible-island_en



Τα **χρηματοδοτικά μέσα**, όπως τα δάνεια (επιστρεπτέα ενίσχυση), οι εγγυήσεις, η επιδότηση επιτοκίου, οι μετοχές και άλλα μέσα επιμερισμού του κινδύνου, είναι δυνατόν να συστήνονται, σε δεόντως αιτιολογημένες περιπτώσεις, με την προϋπόθεση ότι τα μέσα αυτά περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό της ΕΕ. Χρησιμοποιούνται για την κάλυψη του χρηματοδοτικού κενού στις περιπτώσεις έργων, που αναμένεται να αποφέρουν έσοδα. Πρωτοχρησιμοποιήθηκαν το 1999 και στην τρέχουσα Προγραμματική Περίοδο αντιπροσωπεύουν το 10% των πόρων του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ).

Τα χρηματοδοτικά μέσα της ΕΕ:

- α) αντιμετωπίζουν αστοχίες της αγοράς ή μη βέλτιστες επενδυτικές καταστάσεις, που έχει αποδειχθεί ότι είναι οικονομικά βιώσιμες, αλλά δεν προσελκύουν επαρκή χρηματοδότηση από πηγές της αγοράς;
- β) έχουν ως στόχο να κινητοποιήσουν συνολική επένδυση που υπερβαίνει το μέγεθος της συνεισφοράς της Ένωσης σύμφωνα με δείκτες που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων.

Ανάμεσα στα δημοφιλέστερα χρηματοδοτικά μέσα είναι το EASI – Employment & Social Innovation Programme με **τρεις άξονες**:

- Progress Axis: Εκσυγχρονισμός των πολιτικών απασχόλησης και των κοινωνικών πολιτικών;
- EURES Axis: Στήριξη της κινητικότητας στην απασχόληση;
- Microfinance and Social Enterprises Axis/ GUARANTEE INSTRUMENT: Πρόσβαση των ΜΜΕ και των κοινωνικών επιχειρήσεων σε μικρο-χρηματοδότηση μέσω μερικής εγγυοδοσίας. Άλλα δημοφιλή χρηματοδοτικά μέσα είναι τα ακόλουθα:
- CRII/CRII Plus Coronavirus Response Investment Initiative (πρώην JESSICA, JEREMIE, JASMINE)
- LIFE
- Private Finance for Energy Efficiency (PF4EE)
- Natural Capital Financing Facility (NCOFF)

Οι επιδοτήσεις (grants) είναι άμεσες χρηματοδοτικές συνεισφορές από τον προϋπολογισμό της ΕΕ, οι οποίες χορηγούνται, ως επιστρεπτέα, σταδιακά μειούμενη ή μη επιστρεπτέα ενίσχυση, προκειμένου να χρηματοδοτηθεί:

- α) ενέργεια προοριζόμενη να προωθήσει την υλοποίηση στόχου της Ένωσης (action grants);
- β) λειτουργία οργανισμού, ο οποίος επιδιώκει στόχο γενικού ενωσιακού συμφέροντος ή στόχο που εντάσσεται σε πολιτική της Ένωσης και την υποστηρίζει (operating grants).

Οι επιδοτήσεις δεσμευτικά προϋποθέτουν και τηρούν τις **5 βασικές αρχές** της χρηματοδότησης από την ΕΕ, συγκεκριμένα:

- Διαφάνεια & Ίση Μεταχείριση
- Μη Σωρευτικότητα
- Μη Αναδρομικότητα
- Συγχρηματοδότηση
- Μη Αποκόμιση Κέρδους

1.2. Βασικές Έννοιες & Διαδικασίες

Δίνονται οι βασικές έννοιες με τις οποίες πρέπει να εξοικειωθούν οι εκπαιδευόμενοι για να κατανοούν στις επόμενες ενότητες, όπως και οι βασικές διαδικασίες υλοποίησης των προγραμμάτων.

Η ΕΕ και τα κράτη – μέλη προγραμματίζουν με συμμετοχικές διαδικασίες (διαβουλεύσεις, διαπραγματεύσεις, εταιρικά σχήματα) τους πόρους και τις προτεραιότητες για 7ετή διαστήματα, που ορίζονται ως «Προγραμματική Περίοδος» (ΠΠ). Κάθε 7ετής ΠΠ παίρνει τακτική αρίθμηση από την έναρξη αυτού του θεσμού. Η τρέχουσα Προγραμματική Περίοδος 2014-2020 είναι η πέμπτη κατά σειρά (Ε΄ ΠΠ), ενώ η επόμενη 2021-2027, θα είναι η έκτη (ΣΤ΄ ΠΠ). Οι πόροι κάθε Προγραμματικής Περιόδου προέρχονται από εισφορές των κρατών-μελών και την φορολογία (τμήμα του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας - ΦΠΑ), ενώ διατίθενται από την ΕΕ με την μορφή Προγραμμάτων.

Εφόσον, τα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ διαθέτουν τους πόρους τους μέσω της υλοποίησης Προγραμμάτων, η ΕΕ και τα κ-μ έπρεπε να εφαρμόσουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για τον τρόπο ένταξης και χρηματοδότησης έργων στα προγράμματα αυτά. Από το 1992 υιοθετήθηκε σταδιακά από την ΕΕ και τα κράτη-μέλη η Διαχείριση του Κύκλου Ζωής Προγράμματος (Programme Cycle Management, PCM), ένα βασικό σετ εργαλείων διαχείρισης και λήψης απόφασης κατά την διάρκεια του προγράμματος. Οι αρχές της μεθόδου αυτής, επηρεάζουν ανοικτά τους κανόνες που τίθενται για την ωρίμανση και υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στον Ευρωπαϊκό χώρο.

Η παραδοχή βάσης της μεθόδου αυτής είναι, ότι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα και οι Κοινοτικές Πρωτοβουλίες δημόσιας χρηματοδότησης δημιουργούν υπό προϋποθέσεις ή προαπαιτήσεις (conditionalities) και εντός των ορίων εφαρμογής των Προγραμμάτων, «ευκαιρίες αναπτυξιακής αλλαγής», για έργα που υπηρετούν συμφωνημένους στόχους (objectives) με καλά σχεδιασμένες δραστηριότητες (activities, tasks) σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και προϋπολογισμό.

Η μέθοδος αυτή προβλέπει συγκεκριμένες διοικητικές διαδικασίες και αποφάσεις, που ακολουθούν το βασικό κυκλικό σχήμα ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (βλ. Σχήμα «Στάδια του Κύκλου Διαχείρισης Προγράμματος - PCM»).

Κάθε Πρόγραμμα κεντρικής διαχείρισης (ανταγωνιστικό) θεσπίζεται με Απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, βάσει εισήγησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Στην Απόφαση

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 : Στάδια του κύκλου (PCM model)



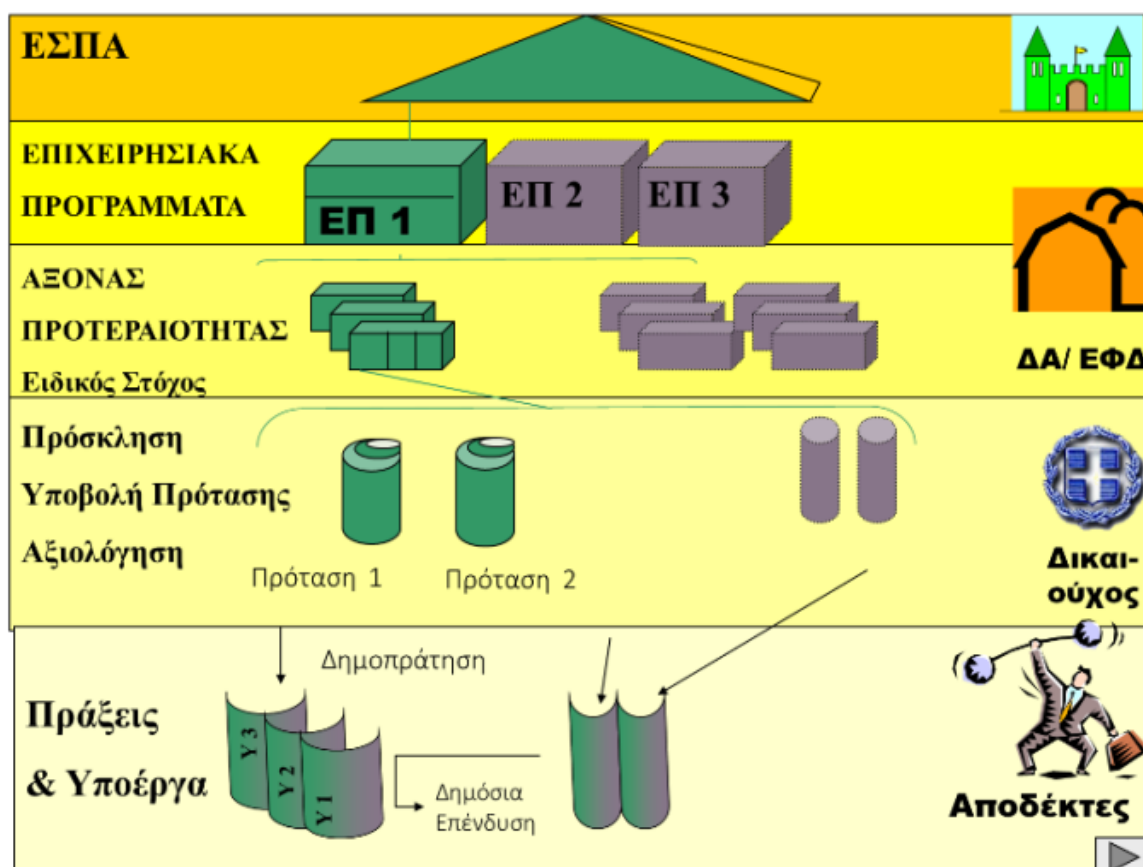
Πηγή: Οδηγός Προγράμματος ΕΕ EQUAL, European Commission, 2004

ορίζονται οι στόχοι, ο προϋπολογισμός, η αρμόδια υπηρεσίας διαχείρισης και οι βασικοί κανόνες για τους τύπους των δράσεων, που θα υποστηρίξει το Πρόγραμμα.

Στην συνέχεια, για κάθε Πρόγραμμα η αρμόδια αρχή εκδίδει διετή Σχέδια Δράσης (Action Plan), στο οποίο παρουσιάζεται ο σχεδιασμός με το χρονοδιάγραμμα της ενεργοποίησης του προγράμματος ανά δράση, το χρηματοδοτικό του σχήμα (πόροι, κατανομή τους σε στόχους και έτη και οι πηγές τους) και ενδεικτικές δράσεις. Με το πρώτο σχέδιο δράσης, εκδίδεται Οδηγός του Προγράμματος με γενικές οδηγίες, εξειδίκευση κανόνων, διευκρινήσεις κλπ. για την συμμετοχή των ενδιαφερομένων.

Για κάθε πρόγραμμα, συνεπώς, ορίζεται τουλάχιστον η Αρχή Διαχείρισης του προγράμματος (Managing Authority), τυχόν επικουρικές αρχές για κάποια τμήματα του ως ενδιαμέσοι φορείς διαχείρισης (Intermediate Authority), αρχές εξωτερικού ελέγχου (Audit Authority) και τυχόν αρχές πιστοποίησης των δαπανών του, εάν και όπου απαιτείται. Σε κάθε περίπτωση ορίζονται οι κατηγορίες φορέων, που θα συμμετέχουν στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος με την υλοποίηση έργων, που θα δικαιούνται να λάβουν χρηματοδότηση από το πρόγραμμα ή την

πρ **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 . Σύστημα διαχείρισης- επίπεδα και ρόλοι**



Πηγή: Παρουσιάσεις Σεμ. «Αναζήτηση Προσκλήσεων Ανταγωνιστικών Προγραμμάτων ΕΕ», Κανακακη Άννα, 2016

ωτοβουλία. Οι φορείς αυτοί ονομάζονται Δικαιούχοι ή Φορείς υλοποίησης (Beneficiaries, Project Implementers) και πρέπει να διακρίνονται από τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, που υλοποιούν μια δημόσια σύμβαση (ανάδοχοι/ αποδέκτες) ή λαμβάνουν το τελικό όφελος των έργων (τελικοί ωφελούμενοι).

Μετά την ωρίμανση των στρατηγικών και επιχειρησιακών μεγεθών και στην εξέλιξη του κύκλου ενός προγράμματος με σαφείς κανόνες διαφάνειας και ίσων ευκαιριών, η εκάστοτε Αρχή Διαχείρισης Προγράμματος προβαίνει σε **πρόσκληση** (Call for Proposals) για υποβολή προτάσεων από τους ενδιαφερόμενους φορείς, στις οποίες τεκμηριώνονται συνήθως σε τυποποιημένη **φόρμα πρότασης/τεχνικό δελτίο** (Application Form), η λογική και τα βασικά στοιχεία πρότασης έργου, όπως και η ικανότητα του φορέα να το υλοποιήσει. Στα περισσότερα προγράμματα απαιτείται ή και ενθαρρύνεται η υποβολή πρότασης όχι από μεμονωμένο φορέα, αλλά από εταιρικό σχήμα διαφορετικών φορέων (partnership scheme).

Οι Προσκλήσεις προβλέπουν δηλωμένα και κοινά για όλες τις προτάσεις **κριτήρια** βαθμολόγησης, με τα οποία εξετάζουν εκ των προτέρων τις επιδόσεις της κάθε πρότασης έργου ως προς την κρισιμότητα του ζητήματος, που αφορούν, την αποτελεσματικότητα, την ωριμότητα, την αποδοτικότητα και την διατηρησιμότητα των μεσομακροπρόθεσμων αναμενόμενων αποτελεσμάτων τους.

Η αρμόδια αρχή διαχείρισης (Managing Authority), ανάλογα με το πλαίσιο της Πρόσκλησης εξετάζει /αξιολογεί /διαπραγματεύεται /συνδιαμορφώνει είτε ξεχωριστά κάθε πρόταση (άμεση αξιολόγηση), είτε συγκρίνει (έμμεση αξιολόγηση) τις προτάσεις των εν δυνάμει φορέων υλοποίησης-ληπτών της χρηματοδότησης (Applicants/ Project Promoters, Project Implementers, Beneficiaries). Σημαντικό στοιχείο της βαθμολόγησης κάθε πρότασης είναι και η εγκυρότητα ή αξιοπιστία των παραδοχών ή υποθέσεων, που κάνει η πρόταση για μη ελεγχόμενες από το έργο μεταβλητές του περιβάλλοντος του έργου.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3. Επίπεδα Προγραμματισμού στα Προγράμματα της ΕΕ

Πηγή: Παρουσιάσεις Σεμ. «Αναζήτηση Προσκλήσεων Ανταγωνιστικών Προγραμμάτων ΕΕ», Κανακακη Αννα, 2016

Οι προτάσεις με τις καλύτερες επιδόσεις επιλέγονται για χρηματοδότηση και υπογράφεται απόφαση για ένταξη του προτεινόμενου έργου στο πρόγραμμα/ χρηματοδότηση (Financing Agreement), μετά από το οποίο πιστώνεται με προκαταβολή ο τραπεζικός λογαριασμός του δικαιούχου για να οργανωθούν οι σχετικές χρηματοροές και να γίνουν οι απαραίτητες πληρωμές.

Όπως αναφέρθηκε προγενέστερα, στα ανταγωνιστικά προγράμματα για την υποβολή πρότασης είναι υποχρεωτική η συγκρότηση **εταιρικού σχήματος**, για το οποίο οι ελάχιστες διαστάσεις ορίζονται σε κάθε Πρόσκληση. Οι διαστάσεις αυτές αφορούν στους τύπους εταίρων (π.χ. πανεπιστήμια, φορείς ΟΤΑ, κεντρικής κυβέρνησης, ιδιωτικές επιχειρήσεις κλπ.), τον αριθμό των εταίρων και τον αριθμό των χωρών από τις οποίες πρέπει να προέρχονται αυτοί κατ' ελάχιστον.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4. Ροή Διαδικασιών Υποβολής Πρότασης-Αξιολόγηση-Παρακολούθηση Έργων σε Ανταγωνιστικά Προγράμματα



Πηγή: Οδηγός υποβολής, Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα HORIZON 2020, updated version 2019

Πρωτοβουλία για την συγκρότηση εταιρικού σχήματος αναλαμβάνει ο φορέας, που έχει τον γενικότερο συντονισμό του εγχειρήματος και είναι επιφορτισμένος με την ωρίμανση και υποβολή της πρότασης. Ο ρόλος αυτός ονομάζεται **Συντονιστής Εταίρος (Lead Partner)** και εκτός από τον συντονισμό της υποβολής πρότασης, έχει και την ευθύνη για την κατανομή των

εργασιών και παραδοτέων, που προβλέπεται να παραχθούν. Σε περίπτωση επιλογής της πρότασης για χρηματοδότηση, ο Συντονιστής αναλαμβάνει εκ μέρους του Εταιρικού Σχήματος να υπογράψει την σύμβαση χρηματοδότησης με την ΕΕ και, στην συνέχεια, την οικονομική και νομική ευθύνη για την υλοποίηση του έργου. Η συγκρότηση του εταιρικού σχήματος γίνεται με την υπογραφή **επιστολής εκδήλωσης ενδιαφέροντος** από κάθε εταίρο, που αποστέλλεται στον Συντονιστή φορέα πριν την υποβολή της πρότασης. Στην επιστολή του, κάθε υποψήφιος εταίρος εκδηλώνει το ενδιαφέρον του να συμμετάσχει στο έργο και αποδέχεται τις υποχρεώσεις, που του αναλογούν σε αντιστοιχία με την κατανομή των εργασιών. Εφόσον το έργο χρηματοδοτηθεί, κάθε Εταίρος υλοποιεί τις ενέργειες που του αντιστοιχούν και ο Συντονιστής ελέγχει και παραλαμβάνει τα παραδοτέα τους.

Τρόποι Υλοποίησης Ενεργειών Έργων

Κάθε εταίρος, που αναλαμβάνει την ευθύνη υλοποίησης για μια ή για περισσότερες ενέργειες ή πακέτα εργασιών (work packages) μπορεί να επιλέξει αυτά να υλοποιηθούν εξ ολοκλήρου ή τμηματικά:

-Με ανάθεση τους σε ανάδοχο μέσω διαγωνισμού (δημόσια σύμβαση). Η διαγωνιστική διαδικασία μπορεί να είναι ανοικτή ή κλειστή, με διαπραγμάτευση με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης.

-Με ίδια μέσα (Αυτεπιστασία). Η μέθοδος αυτή συνίσταται στην αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών μέσων, που διαθέτει ο ίδιος ο φορέας για την παραγωγή του αποτελέσματος της πράξης. Γενικά και υπό προϋποθέσεις ένας φορέας δύναται να καλύψει τις ανάγκες για την υλοποίηση παρεμβάσεων με την μέθοδο της «αυτεπιστασίας», έχοντας ταυτόχρονα περιορισμένους εξωτερικούς προμηθευτές υπηρεσιών και αγαθών (external suppliers).

Παρατήρηση: Κάθε μια από τις παραπάνω επιλογές συνεπάγεται διαφορετικό μίγμα πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων και κινδύνων. Το θεσμικό πλαίσιο των χρηματοδοτικών εργαλείων, οι Προσκλήσεις των Αρχών Διαχείρισης και τα συστήματα ελέγχου και διαχείρισης των Προγραμμάτων προβλέπουν μέτρα και διαδικασίες, που μπορεί να ευνοήσουν ή να αποθαρρύνουν την μια ή την άλλη επιλογή.

Για την επιλογή της υλοποίησης με ίδια μέσα από τον φορέα, πρέπει να εξεταστούν, τα ακόλουθα:

- αν αυτό είναι συμβατό με το κανονιστικό πλαίσιο του φορέα, αλλά και του χρηματοδότη, αν δηλαδή καλύπτονται όροι, προϋποθέσεις και προδιαγραφές υλοποίησης, όπως αυτά αναφέρονται στο σχετικό με την χρηματοδότηση κανονιστικό πλαίσιο;
- αν διαθέτει τα απαιτούμενα μέσα για την υλοποίηση της παρέμβασης, όπως αυτά περιγράφονται στον σχεδιασμό των εν λόγω δραστηριοτήτων (διαθέσιμο και κατάλληλο προσωπικό, υποδομές, εξοπλισμός, λογισμικό, πνευματικά δικαιώματα κλπ.), αλλά και μηχανισμούς πιστοποίησης και παραλαβής των παραδοτέων; και
- αν εξασφαλίζεται ότι ο τρόπος αυτός υλοποίησης του έργου (με ίδια μέσα) θα έχει ίδιο ή χαμηλότερο κόστος έναντι της προσφυγής σε τρίτους (ισοδύναμη σχέση κόστους/αποτελέσματος).

Χρήσιμο είναι να διευκρινίσουμε ότι διακρίνουμε δυο μορφές – την «γνήσια αυτεπιστασία» και την «οιονεί αυτεπιστασία». Ειδικότερα:

- Γνήσια αυτεπιστασία: ο δικαιούχος (φορέας υλοποίησης) χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες και τους πόρους του για την υλοποίηση ολόκληρου του έργου ή ενός υποέργου αυτού. Η νομική δέσμευση τότε είναι μια μονομερής ενέργεια του φορέα, που αποφασίζει (Απόφαση υλοποίησης με ίδια μέσα) στο πλαίσιο της εσωτερικής οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας του.
- Οιονεί αυτεπιστασία (in-house): Στις περιπτώσεις που μια σύμβαση ανατίθεται απ' ευθείας από τον φορέα του έργου (αναθέτουσα αρχή) σε άλλον φορέα με αυτοτελή νομική οντότητα (ανάδοχος). Η περίπτωση αυτή είναι «εξαιρετική» και προϋποθέτει την σωρευτική συνδρομή αυστηρών ειδικών προϋποθέσεων - η αναθέτουσα αρχή πρέπει **να ασκεί επί του αναδόχου έλεγχο ανάλογο προς εκείνον, που ασκεί επί των δικών της υπηρεσιών** και ο ανάδοχος πραγματοποιεί το ουσιώδες τμήμα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας με τον ή με τους οργανισμούς που ασκούν επ' αυτού τον προαναφερθέντα έλεγχο.

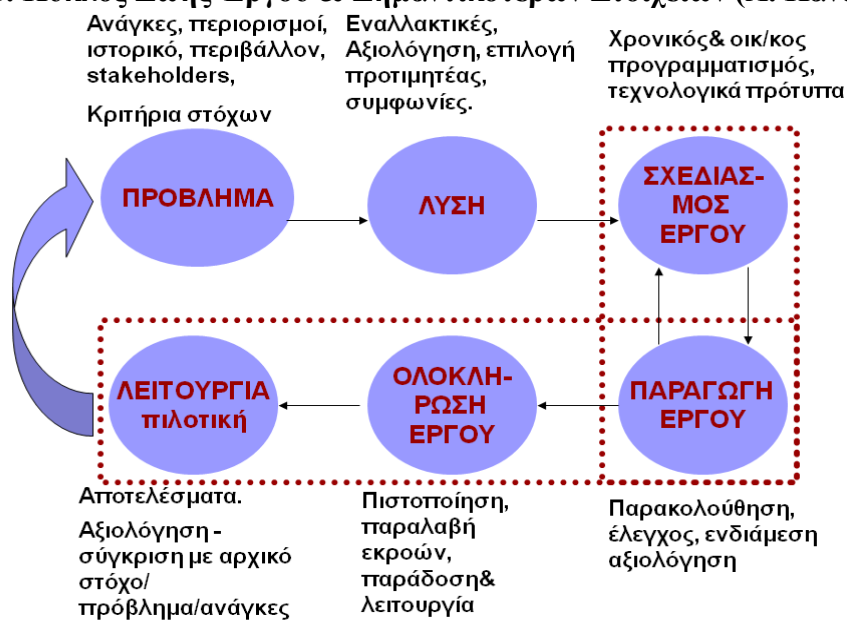
Σε κάθε περίπτωση, η απόφαση υλοποίησης με ίδια μέσα περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο σαφή περιγραφή του φυσικού αντικείμενου (ποσοτήτων, εργασιών, υπηρεσιών, υλικών, παραδοτέων), το αντίστοιχο κόστος, ακριβές χρονοδιάγραμμα - προθεσμίες και σαφή περιγραφή διαδικασιών και οργάνων για πιστοποίηση, έλεγχο και παραλαβή των παραδοτέων.

1.3. Ωρίμανση Παρέμβασης

Περιγράφονται συνοπτικά και με παραπομπές σε ειδικότερο ενημερωτικό υλικό, οι μεθοδολογίες μελέτης προβλήματος και η ωρίμανση της λύσης, ώστε να μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να συμβάλουν στην διαμόρφωση ώριμων προτάσεων. Αναλύονται μεταξύ άλλων: Κύκλος ζωής παρέμβασης, Ανάλυση προβλήματος, Ανάλυση ενδιαφερομένων μερών, Ανάλυση στόχων (δενδρόγραμμα στόχων), Λογικό πλαίσιο (στόχοι, δείκτες, μέθοδος επιμέτρησης, παραδοχές).

Ο κύκλος ζωής ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου, αντίθετα με την αντίληψη, που συχνά επικρατεί ξεκινάει με την **διαπίστωση ύπαρξης προβλήματος, ευκαιρίας ή κινδύνου** σε τέτοιο βαθμό, που κάποιος ενδιαφερόμενος φορέας ή ομάδα φορέων να κρίνει πως είναι σκόπιμο να αφιερώσει πόρους στην διερεύνηση του.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5. Κύκλος Ζωής Έργου & Σημαντικότερων Στοιχείων (Α. Κανακάκη 2019)



Η πρώτη φάση του κύκλου είναι η διερεύνηση αυτού του προβλήματος/ κινδύνου/ευκαιρίας και όχι η έκδοση Πρόσκλησης για υποβολή προτάσεων, η διερεύνηση λύσεων ή και πολύ περισσότερο - δεν είναι η υλοποίηση της λύσης, που αποτελούν επόμενες φάσεις στον κύκλο ζωής του έργου (βλ. σχεδιάγραμμα). Αυτός ο κύκλος επισημαίνει **τρεις βασικές αρχές**:

1. Η λήψη αποφάσεων, τα κριτήρια και οι διαδικασίες ορίζονται σε κάθε φάση (συμπεριλαμβανομένων των βασικών πληροφοριών για τις απαιτήσεις και τα κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας).
2. Η εξέλιξη στις φάσεις του κύκλου είναι προοδευτική - κάθε φάση πρέπει να ολοκληρωθεί με επιτυχία, πριν την έναρξη της επόμενης.
3. Ο νέος κύκλος προγραμματισμού και προσδιορισμού των σχεδίων του επόμενου έργου βασίζεται σε αποτελέσματα της παρακολούθησης και αξιολόγησης του προηγούμενου κύκλου, ως μέρος μιας οργανωμένης διαδικασίας ανατροφοδότησης και οργανωσιακής μάθησης του φορέα.

Στην πράξη, η διάρκεια και η σημασία της κάθε φάσης του κύκλου θα διαφέρουν στα έργα, ανάλογα με την κλίμακα και το πεδίο εφαρμογής τους, καθώς και τις ειδικές επιχειρησιακές συνθήκες, υπό τις οποίες έχει προκύψει.

Για παράδειγμα, ένα πρωτοφανές και πολύπλοκο πρόβλημα μπορεί να απαιτεί αρκετούς μήνες μελέτης και διαβούλευσης ή και πολλά χρόνια για την διερεύνηση, διαβούλευση και οριστική επιλογή μιας λύσης. Ακολουθεί ικανός χρόνος για την ωρίμανση της λύσης με την παραγωγή τεχνικών μελετών έως την έναρξη της φάσης υλοποίησης. Το παραπάνω αφορά σε έργα που φιλοδοξούν να συμβάλουν σε αναβάθμιση και ανάπτυξη. Αντίθετα, ένα έργο παροχής βοήθειας έκτακτης ανάγκης ή και αποκατάστασης στοιχειώδους υποδομής μετά από φυσική καταστροφή, μπορεί να συμπίσει τις φάσεις του παραπάνω κύκλου και να λάβει μόνο μερικές εβδομάδες ή μήνες για να υλοποιηθεί, αφού απλά αποκαθιστά ή αντικαθιστά κάτι που προϋπήρχε.

Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να διασφαλίζεται ότι στην διερεύνηση του αίτιου (cause) προβλήματος, που προκαλεί την παρέμβαση παρέχονται επαρκείς πόροι και χρόνος ωρίμανσης. Ο προσδιορισμός του αρχικού αίτιου, της ιστορικότητας και του περιβάλλοντος του προβλήματος (problem context), των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), των περιορισμών και τέλος - των στόχων, που θα αποτελέσουν και κριτήρια επιτυχίας, είναι αναγκαίες και κρίσιμες συνθήκες για την υποστήριξη του παραπέρα σχεδιασμού και της αποτελεσματικής εφαρμογής της παρέμβασης.

Όπως αναφέρθηκε, πριν την ολοκλήρωση της ανάλυσης του προβλήματος και μετά από διαβούλευση των ενδιαφερομένων μερών, πρέπει να συμφωνηθούν τα κριτήρια με τα οποία θα καθοριστούν οι στόχοι της παρέμβασης και, στην συνέχεια - η επιλογή της **προτιμητέας λύσης**, όπως:

1. **Σχετικότητα**: η στόχευση αντιστοιχεί με τις ανάγκες των εμπλεκομένων.
2. **Αποτελεσματικότητα**: το κατώτερο επίπεδο των στόχων συνεισφέρει αποτελεσματικά στην επίτευξη του γενικότερου στόχου του έργου (purpose).
3. **Αποδοτικότητα**: υψηλότερη σχέση κόστους - οφέλους της στρατηγικής μετατρέποντας τα μέσα σε αποτελέσματα.
4. **Συνέπεια**: με υπερκείμενες ή γενικότερες γεωγραφικές ή τομεακές αναπτυξιακές / διαρθρωτικές πολιτικές και ανάλογο θεσμικό πλαίσιο.
5. **Βιωσιμότητα** / διατηρησιμότητα του έργου.
6. **Παραδοχές και Κίνδυνοι** - επίπεδο ανοχής στον κίνδυνο.

Εννοείται ότι ειδική και τεκμηριωμένη ανάλυση πρέπει να αποδεικνύει ότι τα οφέλη από το έργο υπερβαίνουν το κόστος του και κάθε αλλαγή στις συνθήκες, που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του ενδέχεται να προκαλέσει επιστροφή σε προηγούμενη διαδικασία και επανασχεδιασμό του.

Μετά την προοδευτική ωρίμανση του, το έργο μεταβαίνει από την αρχική φάση σχεδιασμού (conceptualization) στα οριστικά σχέδια του. Στο επόμενο στάδιο, μετά από την εκπόνηση των σχεδίων του έργου (χρονικό και τεχνικό σχεδιασμό) και την διασφάλιση των απαραίτητων πόρων, βαίνει σε υλοποίηση και δοκιμή (πilotική ή δοκιμαστική λειτουργία), οριστικοποίηση και παράδοση του στους χρήστες. Σημειώνεται ότι κάθε αλλαγή στις συνθήκες που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του, ενδέχεται να προκαλέσει επιστροφή σε προηγούμενη διαδικασία και επανασχεδιασμό του.

Η κανονική τροφοδότηση του κύκλου με πόρους αποτελεί μοχλό της εξέλιξης του. Σημειώνεται ότι τα έργα θεωρούνται συγχρηματοδοτούμενα όταν έστω και ένα τμήμα τους κύκλου τους (σχεδιασμός, ωρίμανση) έχει περισσότερες της μιας πηγής χρηματοδότησης.

Συνήθως στα συγχρηματοδοτούμενα έργα απόφαση χρηματοδότησης λαμβάνουν έργα, που έχουν ωριμάσει έως την φάση της παραγωγής και σπάνια επιλέγονται προτάσεις, που απαιτούν να χρηματοδοτηθεί και η ωρίμανση τους σε προηγούμενες φάσεις (μελέτες). Συχνά, όμως τα «ανταγωνιστικά» προγράμματα της ΕΕ επιδιώκουν να χρηματοδοτήσουν την ωρίμανση (έργα έρευνας, διαβουλεύσεις, εργαλεία επίλυσης, μελέτες και πρότυπα) και όχι την ίδια την «κατασκευή» της λύσης. Φιλοδοξούν με τον τρόπο αυτό να υποκινήσουν τους φορείς στην ΕΕ να συνεργάζονται για την από κοινού αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων έως και την δημιουργία κοινών προτύπων, αφήνοντας το κόστος υλοποίησης των κατάλληλων λύσεων στους εθνικούς προϋπολογισμούς.

Λογική Παρέμβασης και Εργαλεία Σχεδιασμού

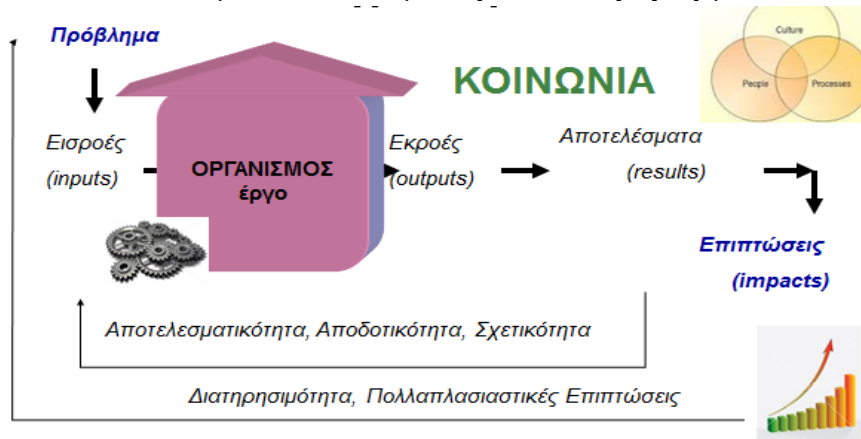
Με την έναρξη του κύκλου του, το έργο μεταβαίνει από φάση σε φάση ακολουθώντας πορεία αιτίου-αιτιατού (causality line), αξιοποιώντας εισροές από την προηγούμενη φάση και καταλήγοντας με την υλοποίηση όλων των δραστηριοτήτων και πακέτων εργασιών (activities, work packages) στην παραγωγή των παραδοτέων του έργου (deliverables). Τα παραδοτέα, στα «χέρια» των χρηστών τους, λειτουργώντας με την σειρά τους παράγουν αποτελέσματα και επιπτώσεις, δηλαδή άμεσες και μεσοπρόθεσμες αλλαγές αντίστοιχα για τους χρήστες.

Κάθε επιμέρους συγχρηματοδοτούμενο έργο, όπως και κάθε δημόσια επένδυση εφαρμόζει υποχρεωτικά επενδυτική λογική. Σύμφωνα με την λογική αυτή, όταν το έργο τεθεί σε λειτουργία παράγει θετικές αλλαγές για τους χρήστες, την οικονομία, την κοινωνία ή και το περιβάλλον. Η λογική αυτή αποτυπώνεται στο διάγραμμα, που ακολουθεί και αποτελεί το θεωρητικό μοντέλο, που έχει επικρατήσει για τα έργα - αναπτυξιακές παρεμβάσεις μέτρων ευρωπαϊκής πολιτικής.

Το μοντέλο αυτό επιχειρεί να περιγράψει απλοποιημένα, το αρκετά σύνθετο φαινόμενο της αναπτυξιακής αλλαγής, που επιδιώκουν οι δημόσιες επενδύσεις. Στα έργα αυτά, ένας φορέας ή ομάδα φορέων (εταίρων) που συμπράττουν αναλαμβάνει την ευθύνη να αξιοποιήσει πόρους για να παράγει τα κατάλληλα παραδοτέα (υποδομές, εργαλεία, υπηρεσίες, επενδύσεις σε

ανθρώπινο κεφάλαιο), που με την χρήση τους θα επιφέρουν βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα, δίνοντας λύσεις ή καλύπτοντας τις ανάγκες, που τις δημιούργησαν. Κατά μια άλλη άποψη – τα παραδοτέα των δημόσιων έργων (δημοσίες επενδύσεις) δίνουν ώθηση για σταδιακές συστημικές βελτιώσεις - ποσοτικές και ποιοτικές αλλαγές του συστήματος πάντα προς όφελος των χρηστών τους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6. «Εννοιολογικό Πλαίσιο για την Υλοποίηση Έργων»



Πηγή: Πηγή: Εγχειρίδιο «Σχεδιασμός συγχρηματοδοτούμενων έργων», Αννα Κανακάκη-Φλωρεντία Καραβατά-Αντιγόνη Μακρυγιάννη-Κώστας Αρβανίτης, ΕΣΔΔΑ, 2014

Με βάση την διεθνή ορολογία συνηθίζονται και οι παρεμβάσεις, που ονομάζονται **ήπιες παρεμβάσεις** (soft interventions), οι οποίες δεν οδηγούν σε παραγωγή υλικών παραδοτέων (εγκατάσταση εξοπλισμού, τεχνικά έργα, κλπ.), αλλά αφορούν σε θεσμική αλλαγή, αλλαγή συμπεριφοράς, κατάρτιση εργατικού δυναμικού, ενίσχυση διοικητικής επάρκειας κλπ.

Στην υλοποίηση των έργων διακρίνουμε τις ακόλουθες βασικές έννοιες:

- 🔦 **Εισροές (Inputs)** = οι πόροι, που επενδύονται ή δεσμεύονται, σε είδος ή σε κεφάλαια.
- 🔦 **Εκροές (Outputs)** = τα άμεσα παραδοτέα (υποδομές υλικές ή άυλες υπηρεσίες) των επενδύσεων.
- 🔦 **Αποτελέσματα (Results, Outcomes)** = η αλυσίδα των αναμενόμενων αλλαγών για τους ωφελούμενους / χρήστες, που παράγονται άμεσα ή βραχυπρόθεσμα με την χρήση των παραδοτέων. Οι αλλαγές αυτές αφορούν σε μια ή περισσότερες διαστάσεις (κοινωνικές, περιβαλλοντικές, οικονομικές κλπ.) και είναι αυτές, που αιτιολογούν την λήψη μέτρων πολιτικής και δημοσίων επενδύσεων.
- 🔦 **Επιπτώσεις (Impact)** = Μεσο-μακροπρόθεσμες και διατηρήσιμες αλλαγές, που αποδίδονται στο έργο.

Σημείωση: Στις αναπτυξιακές παρεμβάσεις το παραπάνω γραμμικό μοντέλο απαντάται σπανίως. Στην πραγματικότητα, οι ενέργειες, οι εκροές, τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις εμφανίζονται σε πλέγμα (δίκτυο) με επάλληλους κύκλους πολλαπλών αιτιολογικών σχέσεων, ενώ οι επιπτώσεις της επένδυσης συμπλέκονται με τις επιπτώσεις άλλων παραγόντων.

Αξίζει να τονιστεί σε σχέση και με το παραπάνω, ότι στο λογικό μοντέλο, τα όρια της ευθύνης του φορέα υλοποίησης είναι διακριτά και εξαρτώνται από τον τύπο της «συμφωνίας», που έχει γίνει με την εκάστοτε αρχή χρηματοδότησης).

Στις παραδοσιακές συμφωνίες χρηματοδότησης των προγραμμάτων κεντρικής διαχείρισης (HORIZON, ERASMUS, LIFE), λόγω της καινοτόμου ή ερευνητικής φύσης τους, η ευθύνη περιορίζεται στην παραγωγή των εκροών ή παραδοτέων, για τις οποίες ο φορέας έχει τον απόλυτο έλεγχο, ενώ δεν ζητούνται ευθύνες για τυχόν μη παραγωγή ή υστέρηση αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, σε στάδιο επιλογής εξετάζεται η στιβαρότητα (robustness) της λογικής δόμησης της παρέμβασης και σε ενδεχόμενη αστοχία επί των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων – υποχρεωτικά αναζητείται στην τελική έκθεση η διερεύνηση των αιτιών, τα διδάγματα κλπ., που αποκόμισαν οι εταίροι από την αποτυχία αυτή.

Πρακτικά Εργαλεία Σχεδιασμού (Intervention planning toolbox)

Ακολουθούν οι κύριες μεθοδολογίες των συχνότερα χρησιμοποιούμενων εργαλείων σχεδιασμού παρεμβάσεων. Αφορούν στην αναλυτική φάση του σχεδιασμού και ειδικότερα στην ανάλυση ενδιαφερομένων μερών, την ανάλυση προβλήματος και την ανάλυση στόχων.

Ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Analysis)

Ενδιαφερόμενα μέρη ή Stakeholders (αλλιώς «συμμέτοχοι») είναι ομάδες ατόμων ή φορείς, που ενδιαφέρονται για την επίλυση του προβλήματος ή/και & το μεσοπρόθεσμο αποτέλεσμα που προκύπτει από την υλοποίηση παρέμβασης. Η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Analysis) έχει σκοπό να προσδιοριστούν οι σημαντικότερες, ομάδες που θα πρέπει να ενθαρρυνθούν για να συμμετάσχουν στις διαφορετικές φάσεις του έργου, να χαρτογραφηθούν οι δυνατότητες, οι ανάγκες και τα συμφέροντα/αντιλήψεις των μελών τους. Η διαδικασία ολοκληρώνεται σε βήματα, που καταλήγουν, μέσω διαβούλευσης, σε σημείο μέγιστης κοινής τομής με συναντίληψη (common understanding) και χαρτογράφηση των απόψεων περί των αναμενόμενων αλλαγών (outcome mapping). Η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη συνεχίζεται καθ' όλο τον κύκλο ζωής των έργων και αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι στους Κανονισμούς της ΕΕ της περιόδου 2014-2020, οι φορείς διαχείρισης των πόρων (Project Implementors) καλούνται ρητά να αναπτύξουν «εταιρικές σχέσεις» με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών είναι:

1. Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών (ενδεικτικό υπόδειγμα) για την χαρτογράφηση απόψεων & δύναμης

Η μέθοδος αυτή εστιάζει στην χαρτογράφηση των απόψεων και θέσεων των ενδιαφερομένων μερών, ανεξαρτήτως της ισχύος τους. Η μέθοδος εφαρμόζεται με την βοήθεια σειράς εργαστηρίων, στα οποία σταδιακά προσκαλούνται όλο και περισσότεροι συμμετέχοντες από τον κατάλογο των ενδιαφερομένων μερών, που έχουν καταγραφεί. Κομβικό σημείο στην προετοιμασία της διαδικασίας είναι η συμμετρική ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών για το υπό διερεύνηση ζήτημα με κατάλληλα για κάθε μέρος μέσα και γλώσσα. Το

αποτέλεσμα της δομημένης διάδρασης αποτυπώνεται σε Πίνακα, όπου για κάθε ομάδα περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντιλήψεις και η ικανότητα να φέρουν ή να εμποδίσουν την αλλαγή και, όταν αυτό είναι εφικτό, οι ενέργειες που μπορούν να επηρεάσουν την στάση και την συμπεριφορά των ανθρώπων της συγκεκριμένης ομάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Μήτρα ανάλυσης ενδιαφερομένων μερών

Ενδιαφερόμενο μέρος. Βασικά χαρακτηριστικά και δύναμη	Αντιλήψεις, ενδιαφέρον και τρόπος επίδρασης στην παρέμβαση	Ικανότητα και υποκίνηση να φέρουν αλλαγή	Πιθανές δράσεις για την ενεργοποίησή τους
A.			
B.			
Γ.			

2. Ανάλυση Δυναμικού Πεδίου (Force Field analysis), (προσαρμογή από Lewin's FFA, 1950)

Η μέθοδος αυτή εξετάζει τα ενδιαφερόμενα μέρη από την οπτική της στάσης τους απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή – θετική ή αρνητική - και προχωράει στον προσδιορισμό των κινήτρων, που διαμορφώνουν αυτήν την στάση. Η ανάλυση καταλήγει σε σχέδιο σεναρίων όπου, επίδραση σε παράγοντα κινήτρου μπορεί να αντιστρέψει την αρνητική στάση μιας ομάδας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7. «Σχηματική απεικόνιση ανάλυσης δυναμικού πεδίου»



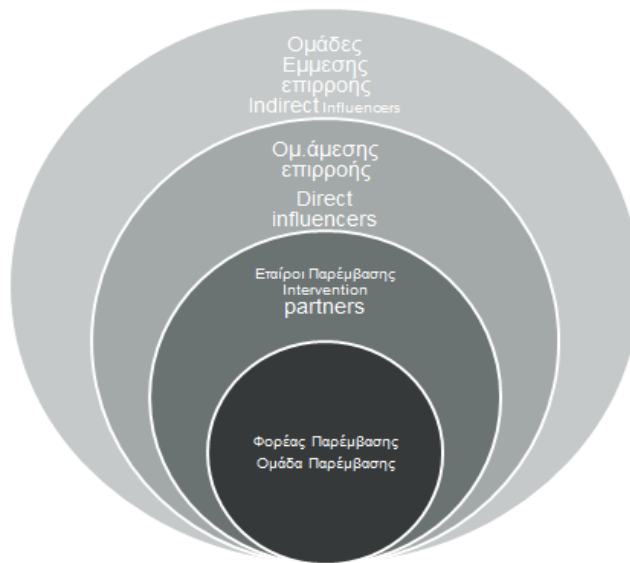
Πηγή: Εγχειρίδιο «Διαχείριση έργου και περιφερειακή πολιτική», Άννα Κανακάκη, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 2017

Παράδειγμα: επαγγελματίες, που αντιτίθενται στην επίλυση προβλήματος, καθώς συνδέουν με αυτό την επαγγελματική τους δραστηριότητα, θα εγκατέλειπαν την αρνητική στάση, εφόσον υπήρχε αντιστάθμιση στην απώλεια εισοδήματος.

3. Σφαίρα επιρροής των ενδιαφερομένων μερών

Η μέθοδος αυτή αποτυπώνει τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών ως προς την κοινωνική εγγύτητα τους με το υπό μελέτη φαινόμενο και το μέγεθος της σφαίρας στην οποία εκτείνεται

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. Σφαίρα επιρροής ενδιαφ.μερών



Πηγή: Εγχειρίδιο «Διαχείριση έργου και περιφερειακή πολιτική», Αννα Κανακάκη, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 2017

έχουν μελετηθεί στο παρελθόν, η ανάλυση να γίνεται σε επαναλαμβανόμενες φάσεις. Η προστιθέμενη αξία της επανάληψης έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί η στάση ή και η δύναμη/σφαίρα επιρροής μιας ομάδας να αλλάξει με την εξέλιξη της μελέτης και αργότερα της επιχειρούμενης παρέμβασης, αλλά και εξ' αιτίας του γεγονότος ότι είναι πιθανό η ίδια η διάδραση με ομάδα ενδιαφερομένων να αποκαλύπτει άλλες λιγότερο εμφανείς ομάδες, που πρέπει να αναλυθούν στην συνέχεια.

Ανάλυση Προβλήματος (Problem Analysis)

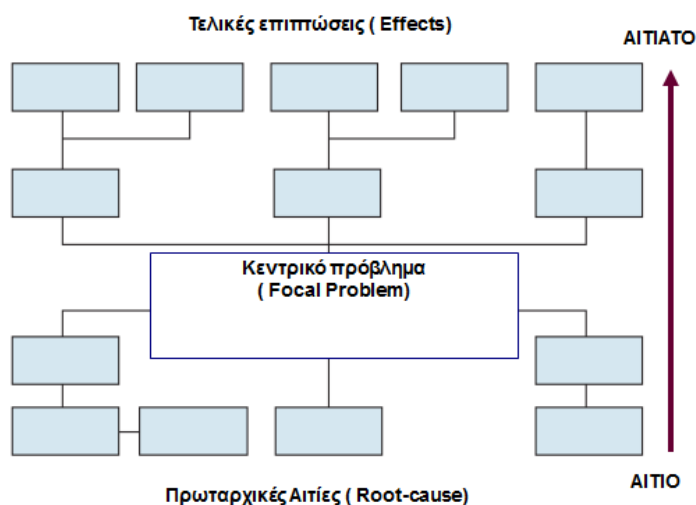
Στόχος αυτής της μεθόδου είναι ο προσδιορισμός των σημαντικότερων διαστάσεων ενός προβλήματος και η διερεύνηση των υποκείμενων παραγόντων (αιτιών), που το προκαλούν. Το επιδιωκόμενο είναι η βέλτιστη δυνατή χαρτογράφηση των παραγόντων σε μορφή δενδροειδούς διαγράμματος. Για την ανάλυση ακολουθείται διαδικασία με ευρεία εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών, οι απόψεις των οποίων καταγράφονται ως δηλώσεις μη επιθυμητής πραγματικότητας (problem statements inventory), στην συνέχεια αυτές ομαδοποιούνται (clustering) με βάση την ομοιότητα των διατυπώσεων και μετά χαρτογραφούνται σε δενδρόγραμμα.

η επιρροή τους. Η ένταση της ανάλυσης και ενασχόλησης με κάθε ομάδα βρίσκεται σε αναλογία με τα δυο παραπάνω μεγέθη.

Εννοείται ότι η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εξαρτάται από την φύση του εξεταζόμενου ζητήματος, την ιστορία του και τους περιορισμούς, που έχει η Ομάδα ανάλυσης (διαθέσιμα στοιχεία, χρόνος, πόρος, τοπική δικτύωση και κουλτούρα συνεργασίας).

Σημείωση : Συνηθέστερα για την ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών του προβλήματος που μελετούν, οι Ομάδες εφαρμόζουν συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων. Επίσης, συνιστάται σε πολύπλοκα προβλήματα, που δεν

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Δενδρόγραμμα Προβλήματος



Πηγή: Εγχειρίδιο «Διαχείριση έργου και περιφ. πολιτική»,
Αννα Κανακάκη, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 2017

Η ανάπτυξη ενός δενδρογράμματος προβλήματος ξεκινά με την επιλογή ενός κεντρικού προβλήματος από τον κατάλογο όλων των προβλημάτων, που είναι ιδιαίτερα κομβικό/σημαντικό για την κύρια ομάδα-στόχου (starter problem) και σε συσχέτιση με τις λοιπές δηλώσεις προβλημάτων με αυτό με αυστηρούς κανόνες:

- Εάν ένα συσχετιζόμενο πρόβλημα είναι η αιτία του κεντρικού (focal problem), τοποθετείται κάτω από αυτό.
- Εάν ένα συσχετιζόμενο πρόβλημα είναι το αποτέλεσμα (αιτιατό, effect) του κεντρικού, τοποθετείται πάνω από αυτό.
- Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται

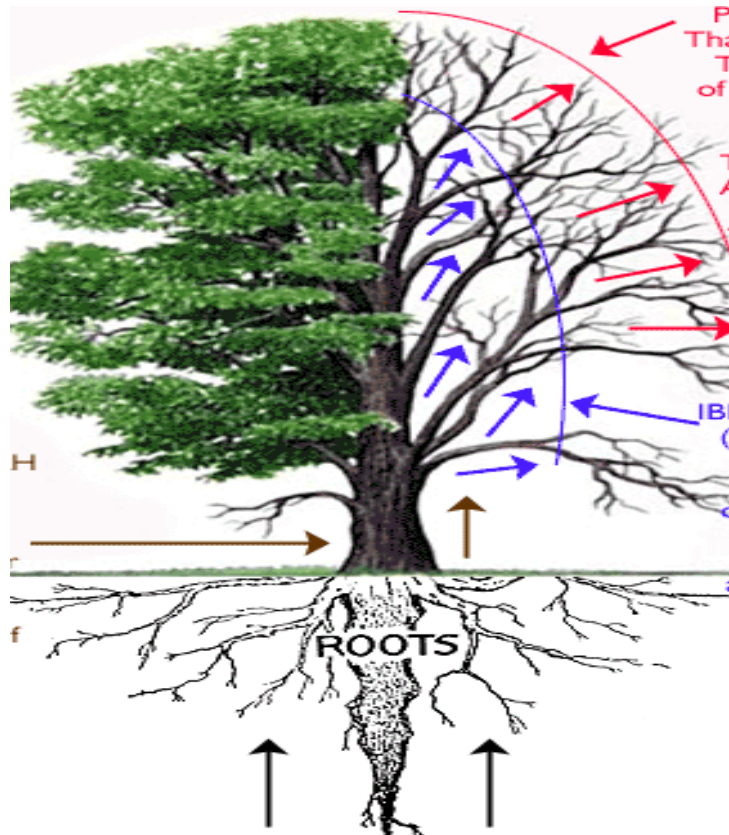
μέχρι την εξάντληση της ανάλυσης σε πρωταρχικές αιτίες (root-causes).

Με τον τρόπο αυτό, στην βάση του δέντρου πρέπει να βρίσκονται οι γενεσιουργές ή πρωταρχικές αιτίες (root-cause statements), ενώ στην κορυφή κατατάσσονται οι τελικά απορρέουσες και ανεπιθύμητες συνέπειες, τα συνήθως περισσότερο ορατά ή αισθητά προβλήματα.

Ανάλυση Στόχων (Objective Analysis)

Το δέντρο προβλημάτων χρησιμοποιείται για την επιλογή της αιτίας εκείνης /των αιτιών εκείνων, που θα αποτελέσουν τον κύριο στόχο της παρέμβασης – το κεντρικό ή στοχευμένο πρόβλημα. Με τον τρόπο αυτό, το δενδρόγραμμα προβλήματος μετατρέπεται σε δενδρόγραμμα **στοχοθεσίας** με την επαναδιατύπωση των προβλημάτων (αρνητική πραγματικότητα) σε δηλώσεις στόχων (μιας θετικής πραγματικότητας).

Οι λοιπές αιτίες που ΔΕΝ αντιμετωπίζονται στην παρέμβαση αυτόματα μετατρέπονται σε **παραδοχές** της παρέμβασης. Παραδοχές της παρέμβασης είναι οι υποθήκες ή συνθήκες, που



αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία της παρέμβασης μας.

Συνήθη σφάλματα στην δόμηση του δέντρου των στόχων είναι η διατύπωση επιδιωκόμενων παραδοτέων ως στόχων, η διατύπωση υπερβολικών ή υπεραισιόδοξων στόχων, η διατύπωση αδρών μη συγκεκριμένων στόχων κλπ.

Η ποσοτικοποίηση του στόχου έπεται στην διαδικασία πολύ αργότερα και είναι προϊόν λογικής τεκμηρίωσης και διαβούλευσης. Για την ποσοτικοποίηση αυτή ορίζεται το επίπεδο πριν (baseline) και μετά την παρέμβαση (target), καθώς και το χρονικό διάστημα, στο οποίο θα επιτευχθεί.

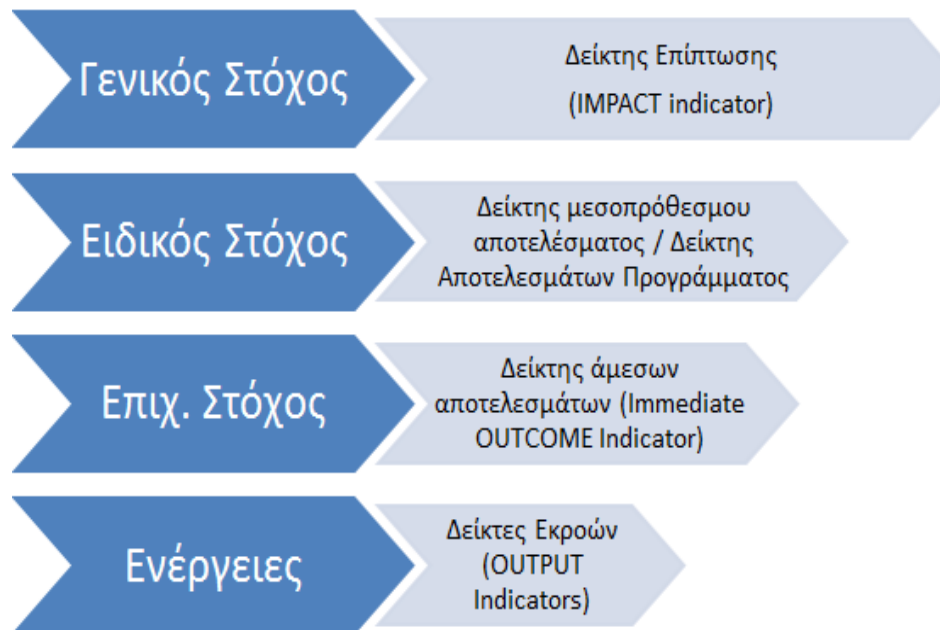
Σε ένα δενδρόγραμμα στόχων , σε ιδανικές συνθήκες , εάν υπήρχε αφθονία πόρων και χρόνος, όπου δεν υπάρχουν αντιστάσεις στην αλλαγή, θα μπορούσαμε να πραγματοποιήσουμε όλους του στόχους του Δένδρου. Στην

πραγματικότητα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παραπάνω περιορισμοί και να επιλεγεί έξυπνα ο αποδοτικότερος συνδυασμός στόχων, που θα έχει την μέγιστη δυνατή θετική αλλαγή. Εννοείται ότι υπάρχουν πολλές εναλλακτικές διαδρομές, που μπορούν να επιλεγούν για την παρέμβαση. Σε κάθε διαδρομή, για όσους στόχους ΔΕΝ είναι εφικτή η παρέμβαση, γίνεται η παραδοχή ότι τουλάχιστον δεν θα εμποδίσουν την αλλαγή, που θα προκληθεί με την παρέμβαση στους άλλους.

Η επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού στόχων διαμορφώνει την στρατηγική της παρέμβασης και διαμορφώνει όλα τα επίπεδα της λογικής της, όπως: **γενικός στόχος, ειδικός στόχος, επιχειρησιακός στόχος ή αναμενόμενα αποτελέσματα και στόχος παραδοτέων.**

Σε επόμενο βήμα είναι πια εφικτό να επιλεγούν και να προδιαγραφούν οι ποσοτικοποιημένοι δείκτες για κάθε επίπεδο στόχων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10. «Επίπεδα στόχων»



Λογικό Πλαίσιο Παρέμβασης (Logical Framework Matrix - LFM)

Με την ολοκλήρωση των φάσεων ανάλυσης και μετά την λήψη των αποφάσεων για την στόχευση της παρέμβασης (intervention strategy), έχει ήδη διαμορφωθεί η λογική της παρέμβασης, αφού έχουν απαντηθεί τα βασικά της ερωτήματα (για ποιόν, γιατί, ποιος, με ποιόν τρόπο). Η λογική αυτή μπορεί να γίνει «ορατή» με διαφορετικούς τρόπους αποτύπωσης. Μια αρκετά διαδεδομένη «φόρμα» αποτύπωσης των παραπάνω στοιχείων του λογικού πλαισίου παρέμβασης είναι ο **Πίνακας Λογικής της Παρέμβασης** (Logical Framework Matrix - LFM).

Ο Πίνακας λογικής της παρέμβασης (LFM), απεικονίζει εν συντομία την εσωτερική λογική της παρέμβασης και συσχετίζει κάθε ιεραρχικό επίπεδο στόχων με ένα σύστημα αντίστοιχων δεικτών & πηγών άντλησης στοιχείων, ενώ καταγράφει σε ιδιαίτερη θέση τις παραδοχές και τους κινδύνους κάθε επιπέδου. Σημειώνεται ότι κάθε επίπεδο μπορεί να έχει περισσότερο από έναν δείκτες και αντίστοιχα –παραδοχές. Επίσης, η πηγή κάθε δείκτη (3^η στήλη) περιλαμβάνει τον φορέα, την μέθοδο και την χρονικότητα μέτρησης του αντίστοιχου δείκτη και αποτελεί σημαντικό στοιχείο στον μηχανισμό παρακολούθησης που δομείται μαζί με τον σχεδιασμό της παρέμβασης.

Το βασικό μοντέλο περιλαμβάνει 16 κελιά, οργανωμένα σε 4 στήλες και 4 γραμμές, που συμπληρώνονται με την σειρά, όπως δείχνουν οι αριθμοί στο παρακάτω διάγραμμα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 . Υπόδειγμα πίνακα λογικής της παρέμβασης και αλληλουχία συμπλήρωσης

Περιγραφή Παρέμβασης	Μέτρηση Επιδράσεων - Δείκτες	Μέσα Επαλήθευσης (ποιος, πότε & πώς συλλέγει την πληροφορία)	Παραδοχές & Εξωτερικοί Παράγοντες
Επιπτώσεις (Impact) 1	9	10	8
Αποτελέσματα (Outcome) 2	11	12	7
Εκροές (Outputs) 3	13	14	6
Δράσεις (activities) 4	15	16	5

Επιλέξιμες Δαπάνες

Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα «επιλέξιμη» θεωρείται μια δαπάνη, η οποία γίνεται αποδεκτή για συγχρηματοδότηση από κάποιο Ταμείο της ΕΕ (ΕΔΕΤ) και επομένως καλύπτεται από τον εγκεκριμένο επιλέξιμο προϋπολογισμό της ενταγμένης πράξης/έργου. Ενδέχεται να μην είναι πάντα επιλέξιμο για συγχρηματοδότηση το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται για ένα έργο, αλλά μόνο ένα τμήμα τους, που ορίζεται ως «επιλέξιμη δημόσια δαπάνη», ενώ το σύνολό τους (επιλέξιμη και μη επιλέξιμη) οριοθετείται ως η «συνολική δαπάνη» του έργου.

Γενικότερα, στις κατηγορίες επιλέξιμων δαπανών των ανταγωνιστικών προγραμμάτων συνήθως περιλαμβάνονται ενδεικτικά: δαπάνες μετακίνησης και φιλοξενίας, αμοιβές εμπειρογνομόνων, δαπάνες δημοσιότητας (εκτυπώσεις, παραγωγή οπτικοακουστικού υλικού, ψηφιακή προβολή, οργάνωση εκδηλώσεων κλπ.), προμήθεια υλικών και μικροεξοπλισμού, αμοιβές προσωπικού, και λειτουργικό κόστος.

Γενικά ισχύει ότι **επιλέξιμη** είναι η δαπάνη, που σωρευτικά ικανοποιεί τους παρακάτω κανόνες:

- πληροί τις προϋποθέσεις και όρια επιλεξιμότητας, όπως απορρέουν από το πλαίσιο υλοποίησης της συγχρηματοδοτούμενης πράξης (Κανονισμός του προγράμματος, κατηγορίες και όρια της Πρόσκλησης, διευκρινήσεις του Οδηγού Εφαρμογής, αναλυτικός προϋπολογισμός πρότασης κλπ);
- συμβάλει στους στόχους του έργου και συνδέεται με το υλοποιηθέν φυσικό αντικείμενο;

- πραγματοποιείται νόμιμα και κανονικά σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία και αυτή της ΕΕ εντός των προβλεπόμενων χρονικών ορίων;
- βαρύνει πραγματικά τον φορέα υλοποίησης του έργου προς τους τελικούς αποδέκτες της πληρωμής (αναδόχους, προσωπικό κλπ.);
- τεκμηριώνεται επαρκώς από τα νόμιμα παραστατικά/δικαιολογητικά και εγγράφεται σε διακριτό «λογαριασμό» (λογαριασμό του έργου) ή διακριτή λογιστική κωδικοποίηση /εγγραφή για την πράξη στο λογιστικό σύστημα του δικαιούχου με τρόπο τέτοιο, που να διασφαλίζεται επαρκής διαδρομή ελέγχου;
- απορρέει από διαδικασίες και ενέργειες, στις οποίες τηρήθηκαν η νομοθεσία και ειδικώς οι κανόνες διαφάνειας, ίσων ευκαιριών, ενημέρωσης και δημοσιότητας με αναφορά της πηγής χρηματοδότησης,

Οι παραπάνω κανόνες επιλεξιμότητας (eligibility rules) πρέπει να τηρούνται τεκμηριωμένα και καθορίζονται από το γενικότερο θεσμικό πλαίσιο του συγχρηματοδοτούμενου προγράμματος και με λεπτομέρεια στην κάθε Πρόσκληση υποβολής πρότασης (Call for proposals) και Απόφαση Ένταξης (Financing Decision).

Για παράδειγμα, στα έργα, ο ΦΠΑ είναι επιλέξιμος μόνο όταν βαρύνει οριστικά τον φορέα υλοποίησης, όταν δηλαδή δεν έχει δυνατότητα να τον ανακτήσει. Κάποια όρια και προϋποθέσεις επίσης μπορεί να προστίθενται από το πλαίσιο μιας συγκεκριμένης Πρόσκλησης, τους ειδικούς όρους της Απόφασης Ένταξης ή και το ιδιαίτερο πλαίσιο λειτουργίας του ίδιου του φορέα ή/και την εθνική νομοθεσία.

Για λόγους μείωσης του διοικητικού βάρους παρακολούθησης και ελέγχου των έργων, την τελευταία προγραμματική περίοδο προωθείται η εφαρμογή κάποιας επιλογής **«απλοποιημένου κόστους»**. Πρόκειται για καινοτόμο διαχειριστική πρακτική, που δοκιμάζεται από το 2006, είναι υποχρεωτική για έργα μικρού προϋπολογισμού, που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και επεκτείνεται σε όλο και περισσότερες περιοχές συγχρηματοδοτούμενων παρεμβάσεων. Εδράζεται στην παραδοχή ότι ο έλεγχος της επιλεξιμότητας των δαπανών ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου μπορεί να μετατεθεί με ασφάλεια από τις δαπάνες στα παραδοτέα, εξοικονομώντας χρόνο και εστιάζοντας σε αυτό, που πραγματικά έχει αξία.

Υπάρχουν τρεις δοκιμασμένες τεχνολογίες απλοποιημένου κόστους, που αναλύονται περαιτέρω στην ενότητα III.4 του παρόντος και είναι οι παρακάτω:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11. Επιλογές Απλοποιημένου Κόστους.



Οι επιλογές απλοποιημένου κόστους εφαρμόζονται αποκλειστικά σε περιπτώσεις που οι φορείς υλοποιούν τα παραδοτέα με ίδια μέσα, ενώ δεν είναι ενδεδειγμένες για την περίπτωση του όπου το κόστος αφορά σε υλοποίηση με ανάδοχο (δημόσια σύμβαση). Η χρήση των επιλογών αυτών προσδιορίζεται με ευθύνη της αρχής διαχείρισης και κατά κανόνα με την έκδοση της πρόσκλησης και ο δικαιούχος δικαιούται ή/και υποχρεούται να κάνει χρήση αυτών (σύμφωνα με ότι ορίζεται στην πρόσκληση).

Συμφωνία Χρηματοδότησης και Υποχρεώσεις Συντονιστή και Εταίρων

Μετά την επιλογή μιας πρότασης για χρηματοδότηση, η συμφωνία χρηματοδότησης ενός έργου ρυθμίζει τις βασικές σχέσεις και ροές πληροφόρησης μεταξύ των δυο «συμβαλλόμενων» - φορέας υλοποίησης και Αρχή αρμόδια για την χρηματοδότηση (Αρχή Διαχείρισης). Η διαδικασία αυτή, προβλέπει για μεν την Αρχή Διαχείρισης τους όρους που αφορούν στην υποχρέωση που αναλαμβάνει για την παροχή της χρηματοδότησης και για δε την πλευρά του φορέα υλοποίησης - το σύνολο των υποχρεώσεων που σχετίζονται με την υλοποίηση της πράξης.

Εκθέσεις Παρακολούθησης

Μαζί με την χρηματοδότηση, ο φορέας αναλαμβάνει και μια σειρά από υποχρεώσεις σχετικές με την διαχείριση των πόρων (project management), την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου (monitoring) και την επίτευξη των στόχων, την τήρηση των όρων κλπ., υποβάλλοντας εκθέσεις προόδου στην Αρχή του Προγράμματος με τις οποίες η τελευταία παρακολουθεί το έργο. Οι Εκθέσεις αυτές προβλέπονται στους Γενικούς και Ειδικούς όρους της Συμφωνίας Χρηματοδότησης και συνήθως υποβάλλονται σε ηλεκτρονική μορφή και τυποποιημένο πρότυπο από τον Συντονιστή Εταίρο, αφού συγκεντρώσει από κάθε Εταίρο τα στοιχεία εξέλιξης των πακέτων εργασιών, που έχουν χρεωθεί ανάλογα στους Εταίρους

Με το τέλος του έργου και την χρήση των παραδοτέων του, την υποβολή και παραλαβή της Τελικής Έκθεσης Υλοποίησης (Final Report / Implementation Narrative), οι δυο πλευρές έχουν

την ευκαιρία να εξετάσουν και να αποτιμήσουν την προστιθέμενη αξία που παρήχθη, τους παράγοντες επιτυχίας ή και αποτυχίας και να τροφοδοτήσουν έναν επόμενο κύκλο σχεδιασμού με γνώση και εμπειρία, που δεν υπήρχε στον προηγούμενο, με ζητούμενο την αέναη βελτίωση του συστήματος.

Διάδοση, Προβολή, Αξιοποίηση και Αντίκτυπος Αποτελεσμάτων

Στα συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα της ΕΕ, «**προβολή**» σημαίνει την δημιουργία ευκαιριών ενημέρωσης (opportunities to see - OTS), των δυνατοτήτων συμμετοχής στους δυνητικούς ωφελούμενους και της ωφέλειας του έργου, ενώ «**διάδοση**» (dissemination) σημαίνει «ευρεία εξάπλωση» και συνίσταται στην όσο το δυνατόν ευρύτερη διάδοση των επιτευγμάτων και των αποτελεσμάτων του έργου. Για την αποτελεσματική διάδοση των αποτελεσμάτων, πρέπει να σχεδιαστεί μια κατάλληλη διαδικασία κατά την έναρξη του σχεδίου. Η εν λόγω διαδικασία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδίου του έργου καθ' όλη τη διάρκειά του, θα πρέπει να καλύπτει τους λόγους, το αντικείμενο, τον τρόπο, τον χρόνο, τον αποδέκτη και τον τόπο στον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες για την διάδοση των αποτελεσμάτων, τόσο κατά την διάρκεια όσο και μετά την περίοδο χρηματοδότησης.

Σε συνδυασμό με την έννοια της «διάδοσης, η «**αξιοποίηση**» (valorization) σημαίνει την χρήση και την αποκόμιση οφέλους από την αντίστοιχη χρηματοδότηση. Για παράδειγμα στα έργα που χρηματοδοτεί το πρόγραμμα Erasmus+, η αξιοποίηση σημαίνει μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των χρηματοδοτούμενων δραστηριοτήτων, ώστε τα αποτελέσματα να χρησιμοποιηθούν και μετά την ολοκλήρωση του έργου στην διά βίου μάθηση και την στήριξη των ευρωπαϊκών πολιτικών στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της νεολαίας και του αθλητισμού. Συνεπώς, σε όλα τα έργα της ΕΕ, τα αποτελέσματα θα πρέπει να αναπτύσσονται με τρόπο ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες άλλων, να μεταφέρονται σε νέους τομείς, να διατηρούνται μετά το πέρας της περιόδου χρηματοδότησης ή να χρησιμοποιούνται με τρόπο ώστε να επηρεάζουν την διαμόρφωση μελλοντικών πολιτικών και πρακτικών.

Η διάδοση και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των έργων μπορούν να συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση του αποτελέσματος των δραστηριοτήτων, ώστε οι τελευταίες να μπορούν να επηρεάσουν μελλοντικά τους άμεσους συμμετέχοντες και εταίρους, επιτυγχάνοντας τελικά τους επιτελικούς στόχους και τις προτεραιότητες των Προγραμμάτων της ΕΕ, που τα χρηματοδότησαν, δικαιολογώντας με τον τρόπο αυτό την σχετική απόφαση των ευρωπαϊκών οργάνων.

Με τα δεδομένα αυτά, ενώ η διάδοση και η αξιοποίηση είναι η επιθυμητή έκβαση των έργων για τα πεδία πολιτικής κάθε Προγράμματος, ο «**αντίκτυπος**» είναι η επιρροή ή η θετική επίπτωση, που έχουν μακροπρόθεσμα οι χρηματοδοτούμενες δράσεις και τα αποτελέσματά τους σε άτομα, πρακτικές, οργανισμούς και συστήματα. Ο αντίκτυπος αφορά επίσης τα μεσο-μακροπρόθεσμα οφέλη προς τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική, η ικανότητα ενός έργου να συνεχίζει να έχει αντίκτυπο και να αξιοποιούνται τα αποτελέσματά του και μετά το πέρας της περιόδου χρηματοδότησης, χωρίς να συνεχίζονται οι δράσεις του. Το γεγονός αυτό αφορά την «**διατηρησιμότητα**» (sustainability) των αποτελεσμάτων του έργου. Συνεπώς, το στοιχείο αυτό που οδηγεί στην αξιολόγηση ως διατηρήσιμου ενός έργου, τα αποτελέσματα του οποίου μπορούν να χρησιμοποιούνται και να αξιοποιούνται μακροπρόθεσμα και μετά την λήξη της

χρηματοδότησης, θεωρείται ως ιδιαίτερα κρίσιμο. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να συνδέεται ενδεχομένως μέσω της εμπορικής προώθησης, πιστοποίησης ή ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων. Το χαρακτηριστικό αυτό εξετάζεται εκ των προτέρων κατά την συγκριτική αξιολόγηση των προτάσεων, προάγοντας εκείνες που προβλέπουν την δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, αλλά αποτιμάται κατά την αξιολόγηση πολύ μετά το πέρας των έργων. Ειδικές αναφορές σε Προσκλήσεις και Οδηγούς των ανταγωνιστικών προγραμμάτων καλούν τους ενδιαφερόμενους φορείς να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το κριτήριο αυτό και να προβλέψουν στα σχέδια των προτεινόμενων έργων δράσεις για την δημιουργία αυτών των συνθηκών μακροπρόθεσμης «αναπαραγωγής» των αποτελεσμάτων, χωρίς την αντίστοιχη δημόσια χρηματοδότηση. Η καλά σχεδιασμένη επικοινωνία προς τους κατάλληλους φορείς είναι συνήθως αναγκαίο εργαλείο για την επίτευξη βιωσιμότητας.

1.4. Πόροι Προγραμματικής Περιόδου 2021-2027

Δίνονται πληροφορίες για το, σχεδιασμό της επόμενης περιόδου, τα θεσμικά κείμενα που έχουν διαμορφωθεί μέχρι σήμερα, την κατανομή των πόρων του πολυετούς προγραμματισμού σε προτεραιότητες της ΕΕ κλπ.

Ο σχεδιασμός για την επόμενη Προγραμματική Περίοδο 2021-2027 έχει ήδη ξεκινήσει και μεγάλο μέρος των πόρων των δημοσίων επενδύσεων στην χώρα μας, θα προέρθει κυρίως από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ), που είναι το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ταμείο Συνοχής (ΤΑ), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), και μια σειρά άλλα νεότερα αυτών με εξαίρεση το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (ΕΤΘΑ), το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Εγγυήσεων (ΕΓΤΕ) και το Αγροτικό Ταμείο Ανάπτυξης της Υπαιθρου (ΑΤΑΥ).

Τα διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ που θα χρηματοδοτήσουν με πόρους τους έργα του ΠΔΕ της χώρας είναι τα ακόλουθα:

ΤΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ 2021-2027

European Regional Development Fund	• Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)
Cohesion Fund	• Ταμείο Συνοχής (ΤΑ)
European Social Fund Plus	• Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο + (ΕΚΤ+)
European Maritime and Fisheries Fund	• Ευρωπαϊκών Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (ΕΤΘΑ)
Asylum and Migration Fund	• Ταμείο Ασύλου και Μετανάστευσης (ΤΑΜ)
Internal Security Fund	• Ταμείο Εσωτερικής Ασφάλειας (ΤΕΑ)
Border Management and Visa Instrument	• Εργαλείο Διαχείρισης Συνόρων και Βίζας
European Agricultural Guarantee Fund (EAGF)	• Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Εγγυήσεων (ΕΓΤΕ)
Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD)	• Αγροτικό Ταμείο Ανάπτυξης της Υπαιθρου (ΑΤΑΥ)

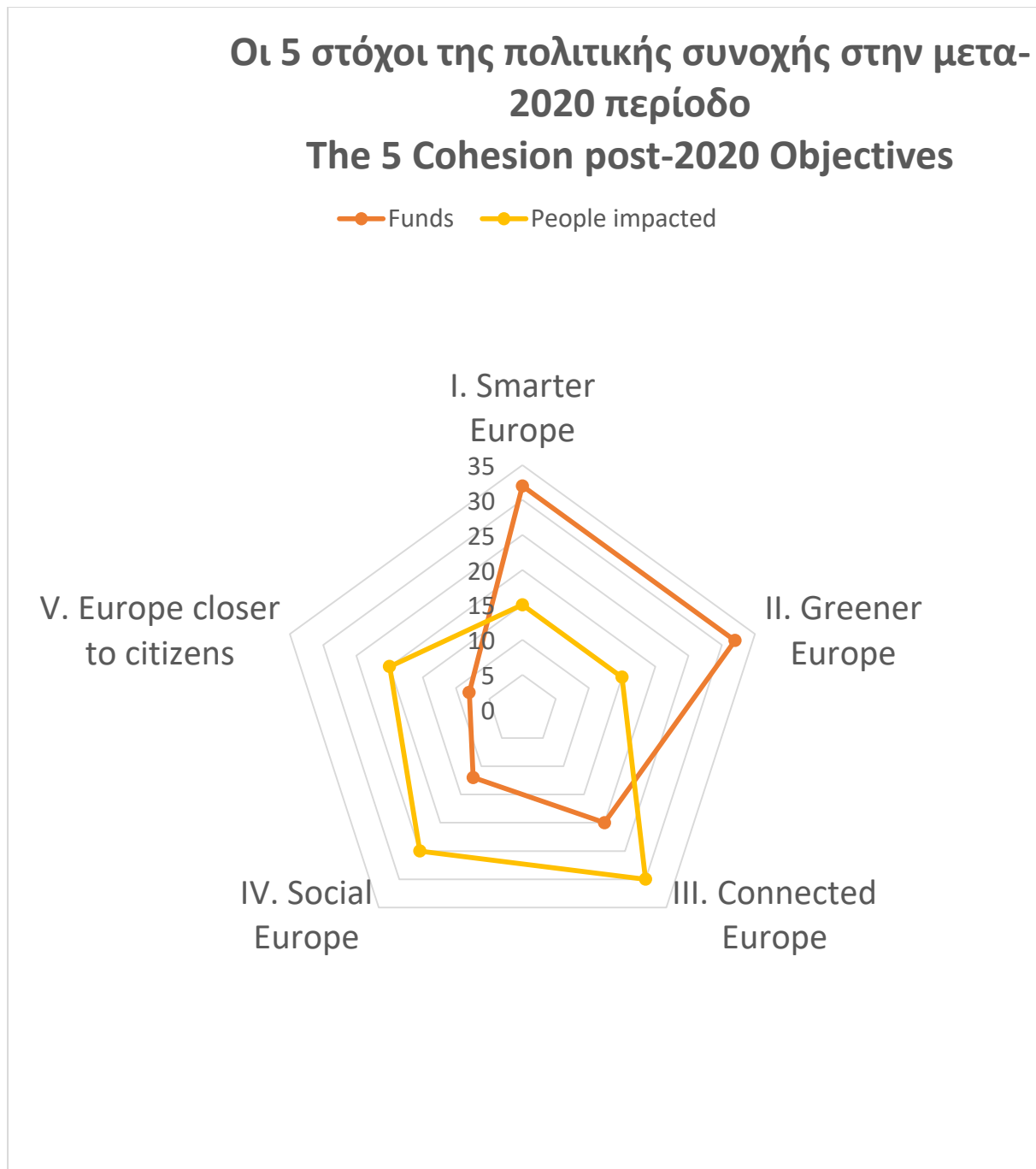
Για την επόμενη Προγραμματική Περίοδο 2021-2027, οι προτάσεις πολυετούς προϋπολογισμού, που συζητούνται εστιάζουν στις επενδύσεις πόρων σε μικρότερο αριθμό θεματικών στόχων, για περισσότερο:

I. Έξυπνη Ευρώπη (Smarter Europe)

- II. Πράσινη Ευρώπη (Greener Europe)
- III. Συνδεμένη Ευρώπη (Connected Europe)
- IV. Κοινωνική Ευρώπη (Social Europe) και
- V. Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες (Europe closer to citizen).

Επιπλέον, τα σχέδια των κανονισμών προβλέπουν απλοποιήσεις διαδικασιών, ευελιξία στην υλοποίηση και αυξημένη συνέργεια μεταξύ των Διαρθρωτικών Ταμείων.

Στο γράφημα, που ακολουθεί αποτυπώνονται συγκριτικά οι πόροι και ο πληθυσμός που θα ωφεληθεί από κάθε επιμέρους στόχο.

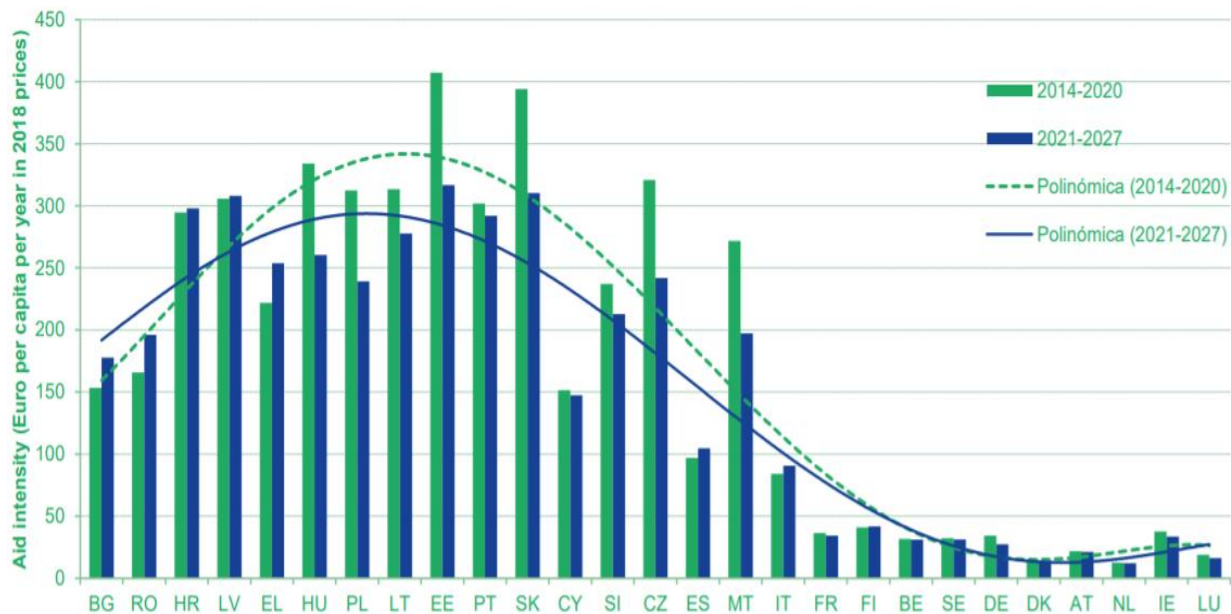


Συνεπώς, τα επόμενα έτη τα συγχρηματοδοτούμενα έργα, που θα υλοποιήσουν οι επιλέξιμοι φορείς, θα εντάσσονται σε Επιχειρησιακά Προγράμματα, που θα χρηματοδοτούνται από τα ΕΔΕΤ (τα ΕΠ του ΕΣΠΑ) από την επόμενη, την τρέχουσα ή προηγούμενες προγραμματικές περιόδους, αλλά και από έργα που χρηματοδοτούνται από άλλα ταμεία της ΕΕ, έργα του μηχανισμού «Connecting Europe Facility», καθώς και από έργα του Χρηματοδοτικού Μέσου του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, των προγραμμάτων της ΕΕ σε ειδικούς τομείς (HORIZON, ERASMUS, HEALTH, LIFE, URBAN, CITIZEN κλπ.) και έργα δανειοδοτούμενα από διεθνείς χρηματοδοτικούς οργανισμούς.

Στα παραπάνω προστίθενται και οι πόροι, που αναμένονται να λάβει η χώρα μας από το Ταμείο Ανάκαμψης (Recovery & Resilience facility – RRF) της ΕΕ. Σύμφωνα με την επίσημη ανακοίνωση μετά την έγκριση του προϋπολογισμού της ΕΕ για την προγραμματική περίοδο 2021-2027, η κατανομή των πόρων ανά κράτος – μέλος (και σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο) είναι η παρακάτω:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΩΝ ΤΑΜΕΙΩΝ ΑΝΑ ΚΡΑΤΟΣ-ΜΕΛΟΣ (κατά κεφαλήν ευρώ ετησίως συγκριτικά)

2021-2027 vs 2014-2020



ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Συμπληρώστε τα κενά στην φράση με τους όρους που ακολουθούν:

«Ένα της ΕΕ υλοποιεί στο πλαίσιο μιας με πόρους ενός ή περισσότερων και με την ευθύνη χρηματοδοτεί η συγχρηματοδοτεί που προτείνονται από για την παραγωγή και την επίτευξη, που επιδιώκουν οι,»

πρόγραμμα της ΕΕ, ευρωπαϊκό ταμείο, προγραμματική περίοδος, έργα, δικαιούχοι φορείς, υπηρεσίες διαχείρισης, ευρωπαϊκή πολιτική, αποτελέσματα, εκροές/παραδοτέα

2. Επιλέξτε από τα παρακάτω α, β, γ για να συμπληρώσετε την φράση:

Η «ανάλυση δυναμικού πεδίου» είναι:

- α. Μέθοδος ανάλυσης ενδιαφερομένων μερών
- β. Μέθοδος ανάλυσης προβλήματος
- γ. Κανένα από τα παραπάνω

3. Εφαρμόστε τον Πίνακα Λογικού Πλαισίου για μια παρέμβαση ή έργο, που γνωρίζετε. Σκεφτείτε μια διαφορετική λογική παρέμβασης για το ίδιο πρόβλημα-ευκαιρία-κίνδυνο. Δοκιμάστε να απεικονίσετε την λογική της εναλλακτικής σας παρέμβασης στο λογικό διάγραμμα.

4. Επιλέξτε το Σωστό ή το Λάθος από την ακόλουθη φράση:

«Η κατ' αποκοπή χρηματοδότηση μπορεί να εφαρμοστεί μόνο στις περιπτώσεις, που κάποιο παραδοτέο υλοποιείται με ίδια μέσα.

Σωστό

Λάθος

5. Ανακαλέστε στην μνήμη σας τουλάχιστον 5 Ευρωπαϊκά Ταμεία, που θα χρηματοδοτήσουν δράσεις στην επόμενη προγραμματική περίοδο 2021-2027.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ. ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΩΝ

Στόχος της ενότητας είναι να παραθέσει τα δημοφιλέστερα προγράμματα κεντρικής διαχείρισης της ΕΕ, να αναλύσει την δομή και περιεχόμενο των προσκλήσεων τους, να απαριθμήσει τις κύριες πηγές αναζήτησης προσκλήσεων και τους τρόπους ανάπτυξης εταιρικών σχημάτων και κεντρικής ιδέας της πρότασης. Μετά το τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα διακρίνουν τα προγράμματα ανάλογα με τον σκοπό τους, θα κατανοούν τους όρους και περιορισμούς μιας πρόσκλησης, θα ιεραρχούν τις προτεραιότητες των έργων, θα αναζητούν τους κατάλληλους εταίρους και θα μπορούν καταγράφουν να υποστηρίζουν την κεντρική ιδέα της πρότασης στους δυνητικούς εταίρους.

Π.1. Δημοφιλέστερα Προγράμματα Κεντρικής Διαχείρισης της ΕΕ

Περιγράφονται, τα δημοφιλέστερα προγράμματα, η συνήθης δομή μιας πρόσκλησης και τα κύρια σημεία, στα οποία πρέπει να εστιάζουν οι φορείς για να κρίνουν την ακαταλληλότητα μιας πρόσκλησης για τις ανάγκες χρηματοδότησης των έργων τους.

Τα δημοφιλέστερα Ευρωπαϊκά Προγράμματα ή Κοινοτικές Πρωτοβουλίες (όπως αποκαλούνταν μέχρι πρότινος) της τρέχουσας Προγραμματικής Περιόδου απαριθμούνται στον πίνακα, που ακολουθεί και αναλύονται στην συνέχεια.

EU Programmes					
Asylum, Migration and Integration Fund (AMIF)	Border Management and Visa Instrument (BMVI)	Customs Control Equipment Instrument (CCEI)	Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV)	Creative Europe (CREA)	Customs Programme (CUST)
Digital Europe Programme (DIGITAL)	Europe Direct (ED)	European Parliament (EP)	European Solidarity Corps (ESC)	Erasmus+ Programme (ERASMUS+)	European Social Fund + (ESF)
European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund (EMFAF)	Fiscalis Programme (FISC)	Innovation Fund (INNOVFUND)	Internal Security Fund (ISF)	Horizon Europe (HORIZON)	Single Market Programme (SMP)
Social Prerogative and Specific Competencies Lines (SOCPL)	EU External Action (RELEX)	Justice Programme (JUST)	Protection of the Euro against Counterfeiting Programme (PERICLES)	Pilot Projects and Preparatory Actions (PPPA)	Programme for the Environment and Climate Action (LIFE)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Αντιστοιχία Προγράμματος ΕΕ και ταμείου ΕΕ

Πρόγραμμα ή Κοινοτική Πρωτοβουλία	Διαρθρωτικό Ταμείο ΕΕ
ERASMUS PLUS	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
HORIZON 2020	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
EUROPE FOR CITIZENS	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
URBACT	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
LIFE	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
LEADER+	Γεωργικό Ταμείο
CREATIVE EUROPE	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ERASMUS PLUS

Το Erasmus+ αποτελεί το Πρόγραμμα της ΕΕ που αφορά τους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της νεολαίας και του αθλητισμού για την περίοδο 2014-2020, αλλά και την περίοδο 2021-2027. Η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η νεολαία και ο αθλητισμός μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αντιμετώπιση των κοινωνικών και των οικονομικών αλλαγών, που αποτελούν τις κύριες προκλήσεις στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί η Ευρώπη ως το τέλος της δεκαετίας, και να υποστηρίξουν την εφαρμογή της Στρατηγικής της ΕΕ για την ανάπτυξη, την απασχόληση, την κοινωνική ισότητα και την ένταξη.

Το Πρόγραμμα Erasmus+ έχει σχεδιαστεί με σκοπό να στηρίζει τις προσπάθειες των χωρών που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου ταλέντου και του κοινωνικού κεφαλαίου της Ευρώπης, εδραιώνοντας παράλληλα την αρχή της διά βίου μάθησης μέσω της ενοποίησης της παρεχόμενης στήριξης προς την τυπική, τη μη τυπική και την άτυπη μάθηση σε ολόκληρο το φάσμα της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της ενασχόλησης με την νεολαία. Το Πρόγραμμα αυτό ενισχύει επίσης τις δυνατότητες συνεργασίας και κινητικότητας με τις χώρες εταίρους, ιδίως στους τομείς της ανώτατης/τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της νεολαίας.

Σύμφωνα με ένα από τα νέα στοιχεία που εισήχθησαν στην Συνθήκη της Λισαβόνας, το Erasmus+ υποστηρίζει επίσης δραστηριότητες που αποσκοπούν στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής διάστασης στον αθλητισμό, προωθώντας την συνεργασία μεταξύ των φορέων που είναι υπεύθυνοι για τον αθλητισμό.

Τέλος, το πρόγραμμα προωθεί την δημιουργία και την ανάπτυξη ευρωπαϊκών δικτύων παρέχοντας ευκαιρίες συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και την ανταλλαγή και μετάδοση γνώσεων και τεχνογνωσίας σε διάφορους τομείς που συνδέονται με τον αθλητισμό και την σωματική άσκηση. Ειδικότερα, αυτή η ενισχυμένη συνεργασία επιδρά θετικά στην ανάπτυξη του δυναμικού του ανθρώπινου κεφαλαίου της Ευρώπης συμβάλλοντας στην μείωση του κοινωνικού και οικονομικού κόστους που συνεπάγεται η έλλειψη σωματικής άσκησης.

Erasmus+ Structure - 2021-2027



Πηγή : Ιστοσελίδα του Προγράμματος , EACEA – ΕΕ.

Την περίοδο 2021-2027 το πρόγραμμα Erasmus + δεν αλλάζει δραστικά, αλλά εξελίσσεται σημαντικά. Πρώτα απ 'όλα, το νέο πρόγραμμα Erasmus + διαθέτει συνολικό προϋπολογισμό 26,2 δισεκατομμυρίων ευρώ (αύξηση άνω του 80% σε σύγκριση με την ΠΠ 2014-2020). Επίσης, ενώ η δομή του προγράμματος παραμένει αμετάβλητη, χωρισμένη στις ίδιες τρεις βασικές δράσεις, το Erasmus + προσαρμόζεται στις μεγάλες παγκόσμιες προκλήσεις εστιάζοντας σε τρεις βασικές προτεραιότητες: κοινωνία χωρίς αποκλεισμούς, ψηφιακή και πράσινη.

Η κρίση Covid-19 κατέδειξε την ανάγκη επιτάχυνσης της ψηφιακής μετάβασης, ιδίως στην εκπαίδευση. Το πρόγραμμα έχει αποκτά νέο σκέλος «Ψηφιακό Erasmus +» και θέτει προτεραιότητα στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, υβριδικών προγραμμάτων (εικονική / τάξη) και πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης. Τέλος, το πρόγραμμα ευθυγραμμίζεται με την Πράσινη Συμφωνία της ΕΕ (EU GREEN DEAL) και περιλαμβάνει οριζόντιες δράσεις για την υποστήριξη της οικολογικής μετάβασης.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ HORIZON 2020 / HORIZON EUROPE 2021-2027

Το Πρόγραμμα HORIZON 2020 είναι το μεγαλύτερο πρόγραμμα της ΕΕ για την έρευνα και την καινοτομία που έχει δρομολογηθεί και υλοποιείται με ιδιαίτερη επιτυχία και σημαντικά κονδύλια. Το πρόγραμμα αυτό έχει ήδη οδηγήσει σε σημαντικά επιτεύγματα, ανακαλύψεις και παγκόσμιες πρωτιές μεταφέροντας τις σπουδαίες ιδέες από το εργαστήριο στην αγορά. Σχεδόν 80 δις EUR, διατέθηκαν σε μορφή χρηματοδότησης για μια επταετία (2014–2020) — πλέον των ιδιωτικών και των εθνικών δημόσιων επενδύσεων, που θα προσελκύσουν αυτά τα χρήματα. Το Πρόγραμμα «Ορίζοντας» έχει την πολιτική στήριξη των ηγετών της ΕΕ και των μελών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Όλοι τους συμφώνησαν ότι οι επενδύσεις στην έρευνα και την καινοτομία είναι βασικές για το μέλλον της Ευρώπης και έτσι τις τοποθετούν στον πυρήνα της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.



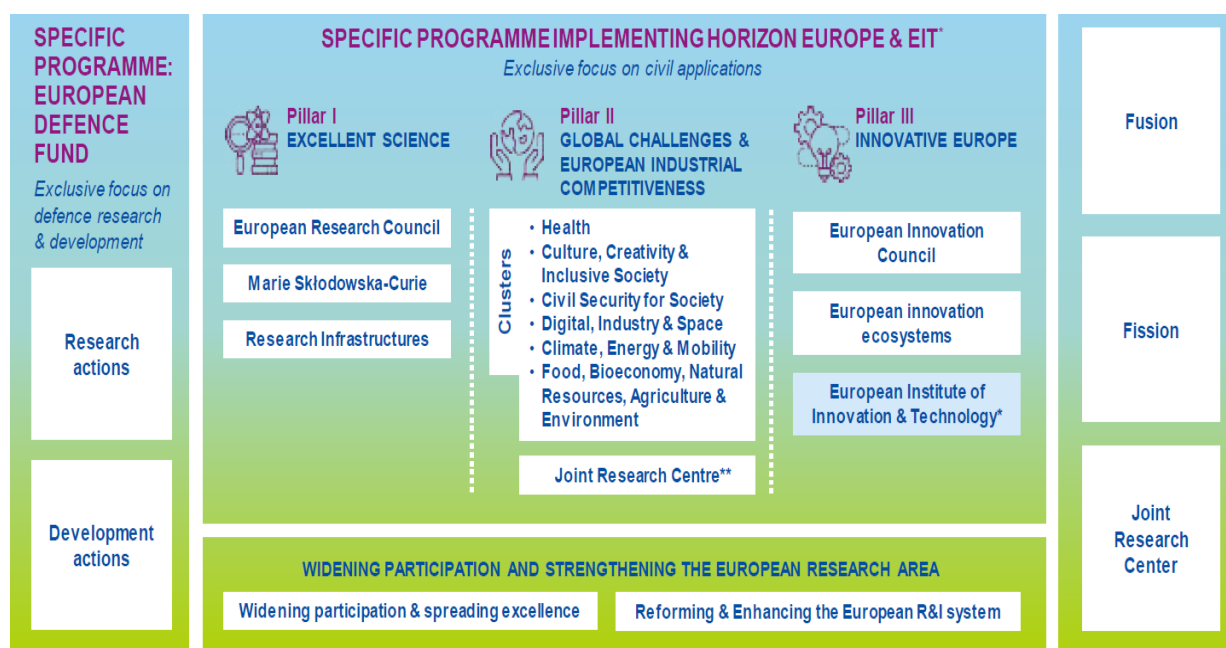
Το πρόγραμμα «Ορίζοντας 2020» βοηθά στην επίτευξη αυτού του στόχου συνδυάζοντας την έρευνα με την καινοτομία και εστιάζοντας σε τρεις βασικούς τομείς: επιστημονική αριστεία, βιομηχανική υπεροχή και κοινωνικές προκλήσεις. Στόχος του Προγράμματος είναι να διασφαλιστεί ότι η Ευρώπη παράγει επιστήμη και τεχνολογία παγκοσμίου επιπέδου που δίνουν ώθηση στην οικονομική ανάπτυξη.

Στο νέο πρόγραμμα HORIZON EUROPE, η έρευνα και η καινοτομία συνδυάζονται ισορροπημένα. Πέραν της ανάπτυξης νέων τεχνικών και προϊόντων, ενισχύονται με χρηματοδότηση και οι καινοτόμες εφαρμογές ήδη υπάρχουσών διατάξεων. Δίνεται έμφαση σε δραστηριότητες που είναι εγγύτερα στην αγορά και ενισχύεται η εμπορική διάθεση και η εξασφάλιση μεριδίου αγοράς για νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Εγγύτερα στην αγορά σημαίνει ταυτόχρονα και εγγύτερα στους τελικούς χρήστες (end users). Με τον τρόπο αυτό, χρηματοδοτείται η επίδειξη επιχειρησιακών δυνατοτήτων (demonstration), η πιλοτική εφαρμογή ή διάθεση (piloting) και η δοκιμή στην πράξη (proof of concept).



Η **κοινωνική καινοτομία** είναι πλέον κεντρικός στόχος στο HORIZON EUROPE 2021-2027. Με τους πόρους του προγράμματος αναμένεται να ενισχυθούν πειραματισμοί στην κοινωνική πολιτική, νέες μέθοδοι διακυβέρνησης, δικτύωση των κοινωνικών εταίρων και εισαγωγή πρότυπων θεσμών είναι μεταξύ των πεδίων, όπου η κοινωνική καινοτομία μπορεί να επιδείξει υποσχόμενα αποτελέσματα.

Ταυτόχρονα ενισχύεται η πλευρά της ζήτησης (demand side) και ειδικότερα: η προτυποποίηση, η καινοτομία στις διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων και δημοσίων προκηρύξεων, τα μέτρα για κέντρα υποστήριξης χρηστών, όπως τα one-stop shops κ.ά.



Πηγή : « Horizon Europe, the EU research and innovation programme (2021-27)», Publications Office of the EU, Απρίλιος 2021.

Όλα τα παραπάνω αναμένεται να ενισχύσουν την ενεργό ζήτηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά και έρχονται ως άμεσες απαντήσεις σε κενά σχεδιασμού από τα οποία μπορεί να υποφέρουν κάποιες κατά τα άλλα πολύ σημαντικές υπηρεσίες ή αξιόλογα προϊόντα, που όμως δεν βρίσκουν ένα πετυχημένο δρόμο προς την αγορά και τους τελικούς χρήστες.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ EUROPE FOR CITIZENS/ CITIZENS-EQUALITY-RIGHTS & VALUES

Το Πρόγραμμα EUROPE FOR CITIZENS υποστήριξε πρωτοβουλίες, που αναζήτησαν τις αιτίες για το πως τα ολοκληρωτικά καθεστάτα έπληξαν την σύγχρονη ιστορία της Ευρώπης, εξέτασε τις καθοριστικές στιγμές της ΕΕ και τα σημεία αναφοράς αυτής, όπως και τις διαφορετικές ιστορικές προοπτικές της Ένωσης και των διοικήσεων των χωρών μελών της.

Οι γενικοί στόχοι του Προγράμματος ήταν:

- Να βοηθήσει τους πολίτες να κατανοήσουν την Ένωση, την ιστορία και την πολυμορφία της,
- Να προωθήσει την ευρωπαϊκή ιθαγένεια και να βελτιώσει τις συνθήκες για την συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες και στα κοινά, σε επίπεδο Ένωσης.



Οι ειδικοί στόχοι που επιδιώκει το Πρόγραμμα σε διακρατικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο είναι:

- Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης σχετικά με την μνήμη, την κοινή ιστορία και τις αξίες, καθώς και τον σκοπό της Ένωσης, δηλαδή την προαγωγή της ειρήνης, των αξιών της και της ευημερίας των λαών της μέσα από την τόνωση του διαλόγου, του προβληματισμού και της ανάπτυξης δικτύων.
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες και στα κοινά σε ενωσιακό επίπεδο, με υποβοήθηση των πολιτών να κατανοήσουν την διαδικασία χάραξης πολιτικής της Ένωσης και με την προώθηση ευκαιριών για κοινωνική και διαπολιτισμική δράση και εθελοντισμό σε επίπεδο Ένωσης.

Στην περίοδο 2021-2027, το πρόγραμμα μετονομάζεται σε **Citizens, Equality, Rights and Values programme (CERV) ΠΟΛΙΤΕΣ, ΙΣΟΤΗΤΑ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ** με γενικότερη στόχευση στην προστασία και προώθηση των δικαιωμάτων και αξιών της Ένωσης, όπως κατοχυρώνονται στις Συνθήκες της ΕΕ και στον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων. Θα συμβάλει στη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη ανοικτών, δημοκρατικών, ισότιμων και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνιών που βασίζονται στο κράτος δικαίου. Θα αποτελείται από 4 άξονες: (1) Αξίες της Ένωσης, (2) Ισότητα-Δικαιώματα και Ισότητα Φύλου, (3) Ενεργό συμμετοχή πολιτών και (4) DAPHNE- καταπολέμηση της βίας.



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ URBACT

Για περισσότερα από δέκα χρόνια, το URBACT είναι το Πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας που στοχεύει στην ενδυνάμωση της βιώσιμης ολοκληρωμένης αστικής ανάπτυξης στις πόλεις της Ευρώπης. Αποτελεί ένα εργαλείο της Πολιτικής Συνοχής, συγχρηματοδοτούμενο από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, τα 28 κράτη - μέλη, την Νορβηγία και την Ελβετία.

Ο σκοπός του Προγράμματος URBACT είναι να διευκολύνει τα αστικά κέντρα, ώστε να συνεργαστούν και να αναπτύξουν ολοκληρωμένες λύσεις στις κοινές αστικές προκλήσεις με την δικτύωση, την μάθηση από τις εμπειρίες των άλλων, τα διδάγματα και τον προσδιορισμό των καλών πρακτικών, που θα βελτιώσουν τις αστικές πολιτικές. Ακολουθώντας την επιτυχία των URBACT I και URBACT II, το URBACT III (2014-2020) δημιουργήθηκε για



να συνεχίσει να προωθεί την βιώσιμη ολοκληρωμένη αστική ανάπτυξη και για να συνεισφέρει στην προώθηση της στρατηγικής «Ευρώπη 2020».

Το Πρόγραμμα URBACT III επικεντρώθηκε σε τέσσερις κύριους στόχους:

A. Ανάπτυξη Ικανοτήτων: Επιδιώκει να βελτιώσει την ικανότητα των αστικών κέντρων να διαχειριστούν τις βιώσιμες αστικές πολιτικές και πρακτικές με ολοκληρωμένο και συμμετοχικό τρόπο, μέσω της αναγνώρισης των ισχυρών τους σημείων, της καταγραφής των αδυναμιών τους, της οργάνωσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και του ολοκληρωμένου σχεδιασμού για την εξεύρεση βιώσιμων λύσεων που αφορούν στον αστικό και περιαστικό χώρο.

B. Σχεδιασμός Πολιτικής: Επιδιώκει να βελτιώσει τον σχεδιασμό των βιώσιμων ολοκληρωμένων πολιτικών και πρακτικών στα αστικά κέντρα και να ενισχύσει την διασύνδεση αστικού και αγροτικού χώρου.

Γ. Εφαρμογή των Πολιτικών: Επιδιώκει να βελτιώσει την εφαρμογή των ολοκληρωμένων και βιώσιμων στρατηγικών και δράσεων στα αστικά κέντρα, στοχεύοντας στην υλοποίηση των στρατηγικών αυτών με μόχλευση πόρων.

Δ. Κεφαλαιοποίηση και Διάδοση Γνώσεων: Επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι οι φορείς της πραγματικής οικονομίας και οι αρμόδιοι για την λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα θα έχουν πρόσβαση στην γνώση, θα υιοθετήσουν καινοτόμες ιδέες και λύσεις και με κοινή χρήση της τεχνογνωσίας σε όλες τις πτυχές της βιώσιμης αστικής ανάπτυξης θα συμβάλουν στην βελτίωση των προτάσεων των πολιτικών αστικής ανάπτυξης, αλλά και στην επιτυχή υλοποίησή τους.

Στην προγραμματική περίοδο 2021-2027, το πρόγραμμα θα συνεχιστεί με την ίδια δομή διακυβέρνησης υπό τον τίτλο **URBACT IV – Cooperation Programme** και προϋπολογισμό άνω των 500 εκατ. Ευρώ.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ LIFE

Το πρόγραμμα LIFE αποτελεί το κύριο χρηματοδοτικό μέσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το περιβάλλον. Το Πρόγραμμα LIFE συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη και στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020», στηρίζει την εφαρμογή του 7ου Προγράμματος Δράσης για το Περιβάλλον και άλλες στρατηγικές και σχέδια της ΕΕ για το περιβάλλον και για το κλίμα.

Μέσω του Προγράμματος LIFE χρηματοδοτούνται μέτρα και έργα με ευρωπαϊκή προστιθέμενη αξία για τα κράτη-μέλη.

Το Πρόγραμμα EU LIFE δημοσιεύει ετήσιες προσκλήσεις για υποβολή προτάσεων, υπογραμμίζοντας την δέσμευση του να στηρίζει έργα, που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής.

Οι στόχοι του προγράμματος LIFE συντίθενται στα κάτωθι:

A. Να συμβάλλει προς μια αποδοτική, φιλική προς το κλίμα, χαμηλών εκπομπών άνθρακα οικονομία, στην προστασία και βελτίωση του περιβάλλοντος, διατηρώντας και βελτιώνοντας την βιοποικιλότητα, τα οικοσυστήματα και ειδικότερα το δίκτυο Natura 2000.

B. Να προωθήσει την εφαρμογή και ενσωμάτωση των

περιβαλλοντικών και κλιματικών στόχων στις πολιτικές και πρακτικές των κρατών – μελών.



Γ. Να βελτιώσει την περιβαλλοντική και κλιματική διακυβέρνηση σε όλα τα επίπεδα.

Δ. Να υποστηρίξει την εφαρμογή του 7ου Προγράμματος Περιβαλλοντικής Δράσης. Συγκεκριμένα, το Πρόγραμμα LIFE για την περίοδο χρηματοδότησης 2014-2020, αποτελούνταν από δύο υποπρογράμματα, το πρώτο για το Περιβάλλον και το δεύτερο για την Κλιματική Δράση.

Ο νέος προϋπολογισμός του προγράμματος LIFE 2021-2027 εγκρίθηκε πρόσφατα από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο επίσημα, με αύξηση του προϋπολογισμού κατά 60% από την προηγούμενη περίοδο χρηματοδότησης. Ο νέος προϋπολογισμός του προγράμματος LIFE 2021 ορίστηκε σε 5,4 δισεκατομμύρια ευρώ για τη στήριξη έργων αφιερωμένων στην προστασία του περιβάλλοντος. Από τα 5,4 δισεκατομμύρια ευρώ, 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ θα διατεθούν για περιβαλλοντικά έργα, ενώ 1,9 δισεκατομμύρια ευρώ θα διατεθούν σε έργα δράσης για το κλίμα.

Μαζί με τον αυξημένο προϋπολογισμό, το πρόγραμμα LIFE 2021-2027 επεκτείνεται σε **τέσσερα νέα υποπρογράμματα:**

- Φύση και βιοποικιλότητα
- Κυκλική οικονομία και ποιότητα ζωής
- Μετριασμός και προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή
- Μετάβαση σε οικονομία καθαρής ενέργειας

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ LEADER+

Το Πρόγραμμα LEADER+ είναι μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχει ως στόχο του, την βελτίωση της ποιότητας της ζωής των κατοίκων της υπαίθρου μέσα από την αειφόρο ανάπτυξη. Η αειφορία αυτή επιτυγχάνεται μέσα από δραστηριότητες των κατοίκων, που αναδεικνύουν τις ομορφιές του τόπου τους, αποτελούν μια ακόμη πηγή εισοδήματος και παράλληλα οδηγούν στην προστασία της φυσικής και της πολιτιστικής κληρονομιάς. Ειδικότερα, το LEADER+ δεν είναι ένα ακόμη πρόγραμμα Κοινοτικών επιδοτήσεων ή στήριξης αγροτικών προϊόντων, οι οποίες παρέχονται από τον Κοινοτικό προϋπολογισμό. Εδώ οι κάτοικοι των τοπικών κοινωνιών στην ύπαιθρο ενεργοποιούνται μόνοι τους, αποφασίζουν οι ίδιοι για την τύχη τους, και προβαίνουν σε μικρές επενδύσεις, με στόχο την δημιουργία ενός παραγωγικού ιστού για την ανάπτυξη της περιοχής τους. Τα κέντρα λήψης των αποφάσεων για τα θέματα αυτά δεν βρίσκονται σε κάποιο απομονωμένο από τα προβλήματα της υπαίθρου γραφείο κεντρικής υπηρεσίας στην Αθήνα, αλλά εκεί, στην ίδια την κοινότητα. Όλα τα παραπάνω συμπεκνώνονται στους δύο γενικούς αναπτυξιακούς στόχους του LEADER+, που είναι:



A. Ολοκληρωμένη, υψηλής ποιότητας, αειφόρος ανάπτυξη της υπαίθρου μέσω πιλοτικών εφαρμογών.

B. Ενίσχυση της προσπάθειας για άρση της απομόνωσης των αγροτικών περιοχών σε όλα τα επίπεδα οικονομικής και κοινωνικής ζωής.

Το LEADER+ απευθύνεται σε όλες τις αγροτικές περιοχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, στην χώρα μας ενδιαφέρει κυρίως τις ορεινές και στις μειονεκτικές περιοχές, ώστε να ενισχυθεί η προσπάθεια ανάκαμψής τους. Αξίζει να σημειωθεί, άλλωστε, ότι σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη απογραφή κατά την περίοδο σχεδιασμού του LEADER+ για την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027, το 15,6% του συνολικού πληθυσμού και ιδιαίτερα οι νέοι μεταναστεύει προς τα αστικά κέντρα λόγω των δυσμενών συνθηκών ζωής στην ύπαιθρο. Υπολογίζεται ότι πάνω από το 33% του πληθυσμού των ορεινών και μειονεκτικών περιοχών στην ΕΕ έχει μετακινηθεί εκτός της γενέτειρας τους.

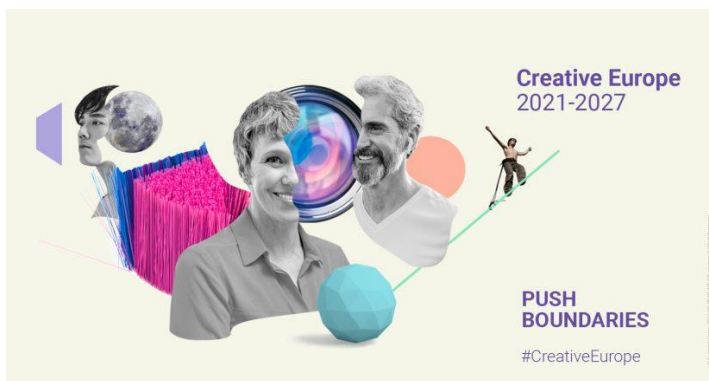
Βασικός άξονας της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας LEADER+ είναι η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου και πιλοτικού χαρακτήρα στρατηγικών αγροτικής ανάπτυξης, που περιλαμβάνουν παρεμβάσεις αγροτικού συνεταιρισμού ολοκληρωμένης προσέγγισης, μικρές βιοτεχνίες & επιχειρήσεις, στήριξη της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας παραγωγής και προϊόντων με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και της υφιστάμενης τεχνογνωσίας, προστασία – ανάδειξη και αξιοποίηση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς κλπ.

Άλλες δράσεις που μπορούν να περιληφθούν στο LEADER+ αφορούν στην υποστήριξη των παρεμβάσεων του Προγράμματος (κατάρτιση και εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, ευαισθητοποίηση και ενημέρωση του πληθυσμού, προβολή και προώθηση τομέων, προϊόντων και περιοχών), καθώς και στην τεχνική στήριξη Ομάδων Τοπικής Δράσης (στελέχωση και λειτουργία).

Εκτός από τα παραπάνω, στο πλαίσιο της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας LEADER+ προωθείται η δικτύωση που έχει ως στόχο την διάδοση και ανταλλαγή επιτυχημένων πρακτικών, καθώς και την προώθηση εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ όλων των περιοχών ολοκληρωμένης αγροτικής ανάπτυξης με βάση το LEADER. Για τον λόγο αυτό, καθιερώνεται ειδικός άξονας προτεραιότητας μέσα στο Πρόγραμμα.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ CREATIVE EUROPE – Δημιουργική Ευρώπη

Το πρόγραμμα «Δημιουργική Ευρώπη» στοχεύει στη διαφύλαξη, ανάπτυξη και προώθηση της ευρωπαϊκής πολιτιστικής και γλωσσικής πολυμορφίας και κληρονομιάς, καθώς και στην αύξηση της αγοράς και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των πολιτιστικών και δημιουργικών τομέων, ιδίως του οπτικοακουστικού τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.



Κύριοι συγκεκριμένοι στόχοι της Creative Europe:

- ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πολιτιστικής συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένης της κινητικότητας καλλιτεχνών και επαγγελματιών, σε ευρωπαϊκό επίπεδο ·
- προώθηση της συνεργασίας, της ανταγωνιστικότητας και του δυναμικού καινοτομίας της ευρωπαϊκής οπτικοακουστικής βιομηχανίας ·
- υποστήριξη της δημιουργίας, της κυκλοφορίας και της προώθησης ευρωπαϊκών έργων, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης ενός διαφορετικού και πλουραλιστικού περιβάλλοντος των μέσων ενημέρωσης και του γραμματισμού στα μέσα ενημέρωσης

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει υποστήριξη για τη μετάφραση και την προώθηση λογοτεχνικών έργων σε ολόκληρη την ΕΕ, την ανάπτυξη οπτικοακουστικών έργων και βιντεοπαιχνιδιών, την παραγωγή καινοτόμου τηλεοπτικού περιεχομένου, ευρωπαϊκών και διεθνών συμπαραγωγών και τη διανομή και πώληση οπτικοακουστικών έργων εργάζεται στην Ευρώπη και όχι μόνο. Οι πόροι του προγράμματος «Δημιουργική Ευρώπη» υποστηρίζουν επίσης έργα αρχιτεκτονικής και προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς, ευρωπαϊκά φεστιβάλ κινηματογράφου και μουσικής, καθώς και ειδικές δράσεις όπως είναι οι πολιτιστικές πρωτεύουσες της Ευρώπης, το σήμα ευρωπαϊκής κληρονομιάς και τα ευρωπαϊκά βραβεία λογοτεχνίας.



Source: A member Budget for a Union that Protects, Empowers and Defends. The multiannual Financial Framework 2021-2027. Proposal for a Regulation establishing (Erasmus) the Union programme for education, training, youth and sport.



Πηγή : Ιστοσελίδα προγράμματος Δημιουργική Ευρώπη, 2021

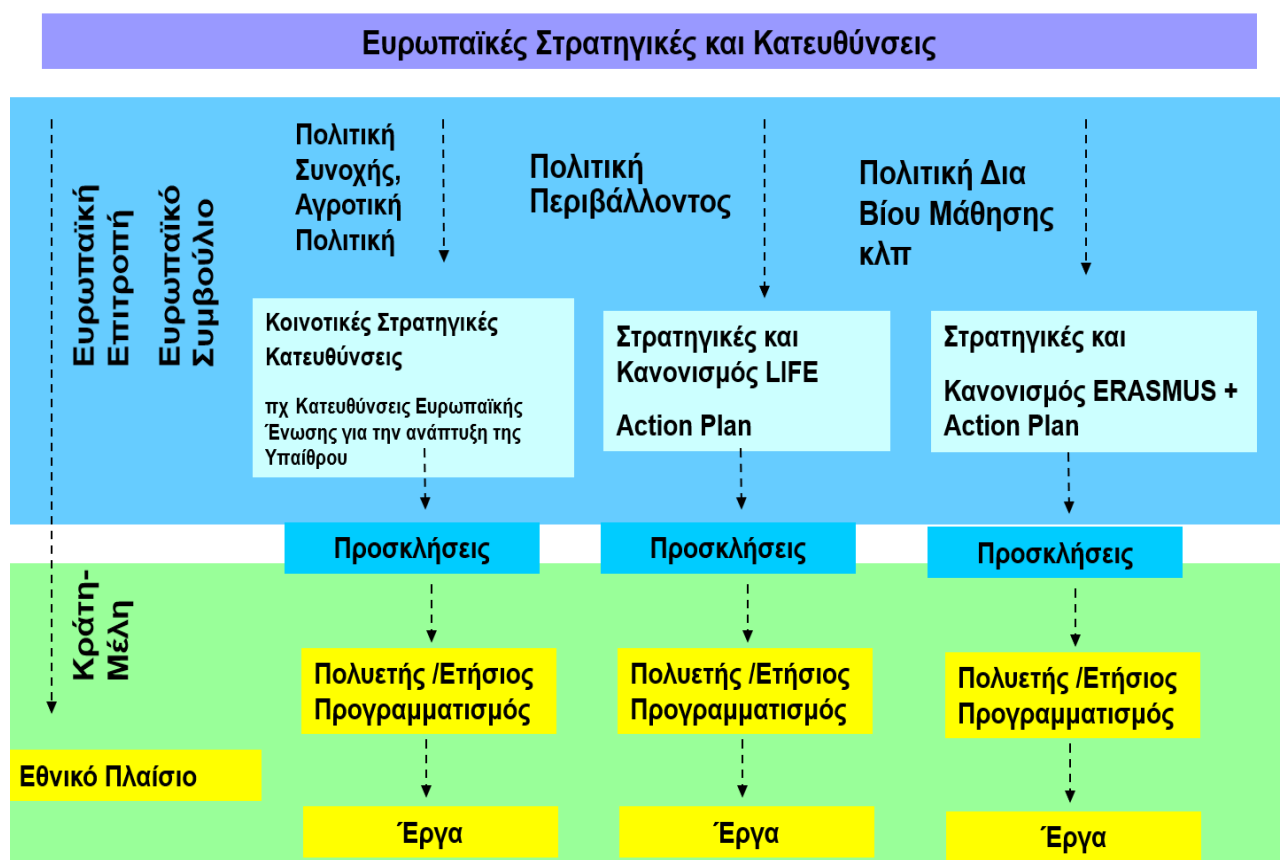
II.2. Πηγές Αναζήτησης Πρόσκλησης & Υποβολής Προτάσεων (Call for Proposals)

Δίνονται ενδεικτικά παραδείγματα δημοσιευμένων προσκλήσεων από τα περισσότερο δημοφιλή προγράμματα.

Από το προηγούμενο κεφάλαιο γνωρίζετε ήδη ότι ένα **Πρόγραμμα της ΕΕ** στο πλαίσιο μιας **Προγραμματικής Περιόδου**, υλοποιεί με πόρους ενός ή περισσότερων **Ευρωπαϊκών Ταμείων (ΕΔΕΤ)** και με την ευθύνη των αντίστοιχων **υπηρεσιών διαχείρισης** χρηματοδοτεί ή συγχρηματοδοτεί **έργα** ή δράσεις προτεινόμενα από **δικαιούχους φορείς** για την παραγωγή **εκροών/παραδοτέων** και την επίτευξη **αποτελεσμάτων**, που επιδιώκουν οι **ευρωπαϊκές πολιτικές**.

Το παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνει συνοπτικά την σχέση των παραπάνω εννοιών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13. Σχεδιασμός σε Ευρωπαϊκό και Εθνικό Επίπεδο



Πηγή: Εγχειρίδιο «Σχεδιασμός συγχρηματοδοτούμενων έργων», Άννα Κανακάκη-Φλωρεντία Καραβατά-Αντιγόνη Μακρυγιάννη-Κώστας Αρβανίτης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 2014

Αναφέρθηκε νωρίτερα επίσης ότι η ευθύνη της διαχείρισης ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος- ΕΠ (Operational Programme), ή τμήματος αυτού ανατίθεται ή εκχωρείται με συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο σε δημόσιο (εθνικό, διεθνή, πολυεθνικό) ή ιδιωτικό φορέα, που θεωρείται η **«Αρχή Διαχείρισης»** (MA-Managing Authority, MA-Managing Agency, PMU-Programme Management Unit).

Η φάση ενεργοποίησης ενός Ευρωπαϊκού Προγράμματος συνεπάγεται την ψήφιση του Κανονισμού του από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (Programme Regulation) και την ωρίμανση

των επιχειρησιακών στόχων του σε Ομάδες, με κατηγορίες παρεμβάσεων, που συνήθως αποτυπώνονται με την μορφή Σχεδίου Επιχειρησιακής Δράσης/ Πρόγραμμα Δράσης (Action Plan) κλπ. Το Πρόγραμμα Δράσης αποτελεί το εσωτερικό προγραμματικό κείμενο του Προγράμματος, διετούς διάρκειας, που αναφέρει τους αναλυτικούς στόχους για κάθε ομάδα/κατηγορία των παρεμβάσεων κατά ιεραρχικό επίπεδο με ποσοτικοποιημένους στόχους (χρονικά ή θεματικά κατανεμημένους), τις κατηγορίες έργων, τους δυνητικούς υλοποιητές (δυνητικούς δικαιούχους) των έργων, τους διαθέσιμους πόρους χρονικά και θεματικά κατανεμημένους, το θεσμικό περιβάλλον, τις προϋποθέσεις και τις ανάλογες παραδοχές. Το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο για να τεθεί το πλαίσιο που θα διέπει την επιδιωκόμενη εναρμονισμένη δράση των φορέων, που θα κληθούν να συμμετάσχουν στην υλοποίηση.

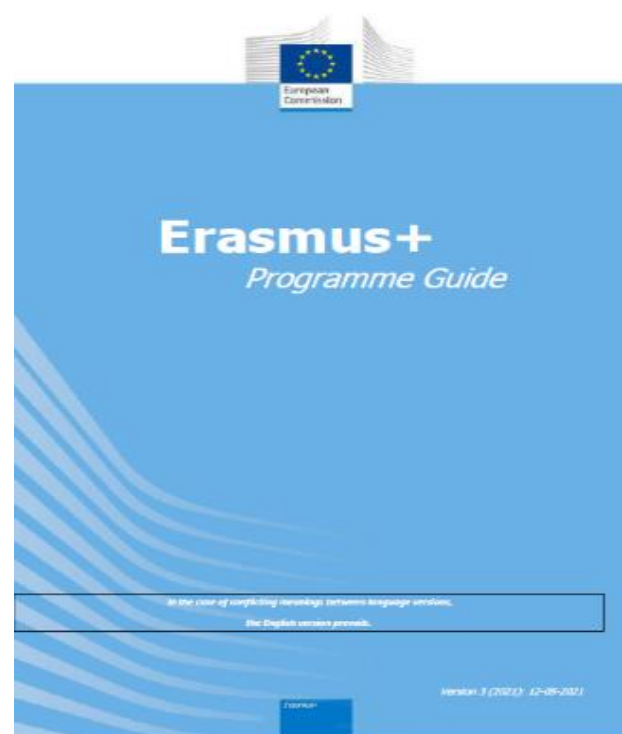
Επιπλέον, για την διευκόλυνση των αιτούντων χρηματοδότηση (Applicants), αλλά και την μείωση αστοχιών και σφαλμάτων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθετεί όλο και περισσότερο την πρακτική της εκ των προτέρων καθοδήγησης μέσω της έκδοσης και δημοσίευσης **Οδηγού Προγράμματος** (Programme Guide ή Programme Manual). Στον Οδηγό αυτό φιλοξενούνται οι γενικοί και οι ειδικοί ανά επιμέρους δράση κανόνες συμμετοχής, τα κριτήρια επιλεξιμότητας, περιγράφονται και αναλύονται οι έννοιες και οι όροι που χρησιμοποιούνται, όπως και οι απαιτήσεις των προσκλήσεων. Το κείμενο του Οδηγού ενός Προγράμματος, συνήθως είναι περισσότερο απλό και κατανοητό από τα αντίστοιχα του Κανονισμού του και έχει πρακτικό προσανατολισμό με παραδείγματα και αναφορές σε ενδεικτικά έργα, που μπορούν να χρηματοδοτηθούν. Ο Οδηγός Προγράμματος είναι βασική πηγή πληροφοριών για την προετοιμασία της πρότασης και την συμπλήρωση των εντύπων της αίτησης

Παράδειγμα: Ο Οδηγός Προγράμματος ERASMUS+ 2014-2020

Η τελευταία έκδοση του Οδηγού, που αφορά στις προσκλήσεις μετά το 2020 δημοσιεύεται στην αγγλική του έκδοση στο <https://www.iky.gr/el/eggrafa-eplus/odigos-eplus>.

Για την επόμενη προγραμματική περίοδο και για όλα τα ανταγωνιστικά προγράμματα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε και δημοσιεύει ένα ενιαίο Εγχειρίδιο (Online Manual) στο <https://webgate.ec.europa.eu/funding-tenders-opportunities/display/OM/Online+Manual>.

Δεδομένης της παραπάνω εξειδίκευσης, η Αρχή Διαχείρισης προβαίνει στην έκδοση και δημοσίευση Πρόσκλησης (Call for Proposals) προς τους δυνητικούς φορείς υλοποίησης παρεμβάσεων (project promoters/ applicants), καλώντας τους να υποβάλουν προτάσεις (Applications).



Προγραμματικά Έγγραφα

■ Απόφαση του Προγράμματος (Programme Decision)

■ Ετήσιο Σχέδιο Εργασιών (Work Plan)

■ Οδηγός του Προγράμματος (Programme Guide)

■ Πρόσκληση Υποβολής Προτάσεων (Call for Proposals)

Εταιρικά έγγραφα – Πρόταση – Συμφωνία χρηματοδότησης- Δήλωση Δαπανών- Εκθεση Υλοποίησης

Πηγή: Α. Κανακάκη, MBA, IPMA Παρουσιάσεις Σεμιναρίου «Αναζήτηση Πρόσκλησης Ανταγωνιστικών Προγραμμάτων, ΙΝΕΠ 2016

Η δημοσίευση μιας Πρόσκλησης οφείλει να επιδιώκει την κατά το δυνατό ευρύτερη ενημέρωση των δυνητικών Δικαιούχων, σχετικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης που παρέχει η συνεισφορά των χρηματοδοτών μέσω του Προγράμματος. Η δημοσίευση αυτή πραγματοποιείται συνήθως με την μορφή δημοσίευσης σε ηλεκτρονικό ή έντυπο μέσο. Η δημοσίευση μιας Πρόσκλησης συνοδεύεται από πρόσθετες ενημερωτικές ενέργειες (π.χ. εκδηλώσεις, έντυπα), που συνδράμουν την διασφάλιση επαρκούς και εμπρόθεσμης ροής ποιοτικών προτάσεων (project proposal pipeline) και μειώνουν την πιθανότητα αστοχιών.

Να σημειωθεί βέβαια ότι:

- Οι **προσκλήσεις** είναι είτε **ανοικτές** για όλη την προγραμματική περίοδο και επικαιροποιούνται περιοδικά (ενίσχυση διαφάνειας, ικανός χρόνος προετοιμασίας προτάσεων), είτε ορίζουν συγκεκριμένη **προθεσμία** υποβολής.
- Οι αιτήσεις στις προσκλήσεις μπορεί να ακολουθούν **διαδικασία 2 σταδίων**, στο πρώτο – ανοιχτή για την επιλογή των εταιρικών σχημάτων και στο δεύτερο **κλειστή**, όπου προσκαλούνται μόνο τα προηγουμένως επιλεγέντα εταιρικά σχήματα – για να γίνει η επιλογή των προτάσεων.
- Στην περίπτωση που η επιλογή των προτάσεων δεν ακολουθεί διαγωνιστική (ανταγωνιστική) διαδικασία, το χρονικό όριο της υποβολής προτάσεων συνδέεται με την ανάλωση των διαθέσιμων πόρων, ανεξάρτητα αν η πρόσκληση έχει ορίσει κάποια προθεσμία υποβολής.

Ο Σε κάθε περίπτωση, προσδιορίζονται **επιμέρους όροι και κανόνες** και **πρότυπα** σχεδιασμού, υποβολής προτάσεων και υλοποίησης των έργων.

Καταχώρηση φορέα στο Μητρώο EU LOGIN της ΕΕ (πρώην ECAS)

Για να είναι σε θέση ο φορέας σας να συμμετάσχει σε πρόσκληση οποιουδήποτε Ευρωπαϊκού Ανταγωνιστικού Προγράμματος, θα πρέπει προηγουμένως να είναι εγγεγραμμένος και να διαθέτει 9ψήφιο κωδικό αναγνώρισης συμμετεχόντων (PIC). Ο ενιαίος αυτός κωδικός αποδίδεται σε κάθε νομικό πρόσωπο με την εγγραφή του στο Μητρώο των Οργανισμών EU LOGIN, που δημιούργησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και αποτελεί σημείο αναφοράς σε κάθε επικοινωνία με αυτήν.

Το EU LOGIN αποτελεί εξέλιξη του παλαιότερου μητρώου ECAS, όταν απλοποιήθηκαν οι διαδικασίες εγγραφής και το μητρώο αυτό ενοποιήθηκε με τα άλλα αντίστοιχα μητρώα για να αφορά στο σύνολο των Προγραμμάτων της ΕΕ. Φορέας, που έχει εγγραφεί στο παρελθόν μια φορά στο ECAS EU ή στο LOGIN, δεν απαιτείται να επανεγγραφεί για την συμμετοχή του στο ίδιο ή σε άλλο πρόγραμμα στο μέλλον.

Το αρχικό βήμα για την εγγραφή ενός φορέα στο EU LOGIN ξεκινάει με την συμπλήρωση των βασικών στοιχείων ταυτότητας του φορέα στα πεδία δημιουργίας λογαριασμού (account) στο shorturl.at/vxFJS. Για οποιοδήποτε ειδικό θέμα γύρω από την εγγραφή, οι φορείς μπορούν να συμβουλευτούν το ειδικό εγχειρίδιο (online Manual) για την διαδικασία αυτή.

Μετά την λήψη των στοιχείων του φορέα και εφόσον, η πρότασή είναι επιτυχής, για την επικύρωση (validation) των δεδομένων εγγραφής του PIC, η αρμόδια αρχή διαχείρισης θα επικοινωνήσει με τον φορέα μέσω των στοιχείων επικοινωνίας, που καταχωρήθηκαν στον λογαριασμό. Η επικύρωση απαιτείται μόνο για όλους τους συμμετέχοντες σε εταιρικό σχήμα υποβολής πρότασης για επιχορήγηση, ενώ δεν απαιτείται για συνδεδεμένους συνεργάτες, υπεργολάβους ή άλλους συμμετέχοντες. Η Κεντρική Υπηρεσία Επικύρωσης της ΕΕ, που πραγματοποιεί την διαδικασία ζητεί και αξιολογεί στην συνέχεια τα επίσημα δικαιολογητικά έγγραφα του φορέα.

Μεθοδολογία εργασίας αναζήτησης Πρόσκλησης

Η καλή και συστηματική οργάνωση της εργασίας αναζήτησης κατάλληλης πρόσκλησης, εκτός από την καλή γνώση των αναγκών και δυνατοτήτων και αδυναμιών του φορέα μας, προϋποθέτει και συστηματική γνώση των εν γένει συναφών με το ενδιαφέρον μας Προγραμμάτων. Η αναζήτηση ανοικτών προσκλήσεων για την χρηματοδότηση του φορέα μας ξεκινάει στην πραγματικότητα πολύ πριν την δημοσίευση μιας πρόσκλησης.

Συγκεκριμένα, η αναζήτηση ξεκινά από την δημοσίευση του Σχεδίου ή του Προγράμματος Δράσης των συναφών Προγραμμάτων με το έργο μας (ή των αναγκών για το έργο που σκεφτόμαστε). Η καλή γνώση των στόχων των Προγραμμάτων, όπως αυτά περιγράφονται στους Κανονισμούς θέσπισης τους (Programme Regulation) και εν συνεχεία, η μελέτη των χρονικών προβλέψεων για την μελλοντική ενεργοποίηση των προσκλήσεων τους είναι μια καλή αρχή για τον **έγκαιρο εντοπισμό** κατάλληλης ανοικτής πρόσκλησης, πολύ πριν την λήξη της προθεσμίας υποβολής προτάσεων.

Ο Κανονισμός και τα 2ετή σχέδια δράσης ενός Προγράμματος δημοσιεύονται αρχικά στο ειδικό για το Πρόγραμμα υποσέλιδο της κεντρικής ιστοσελίδας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Συνεπώς, η κύρια πηγή αναζήτησης Σχεδίων και Προσκλήσεων είναι η ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding_el.



EU ελληνικά

Αναζήτηση

Home > Χρηματοδότηση, προσκλήσεις υποβολής προσφορών > Βρείτε χρηματοδότηση

Βρείτε χρηματοδότηση

EU funding programmes

Funding programmes implemented through the multiannual financial framework to support EU policies - including amounts and legal bases.

Διαχείριση των χρηματοδοτήσεων που παρέχει η ΕΕ

Περιγραφή των διαφόρων τρόπων διαχείρισης, ανάλογα με το είδος της παρεχόμενης χρηματοδότησης

Financial instruments: equity, guarantees, and loans

Information on access to EU funding provided through financial instruments: equity, guarantees, loans

Prizes

Information and procedures on prizes awarded directly by the EU.

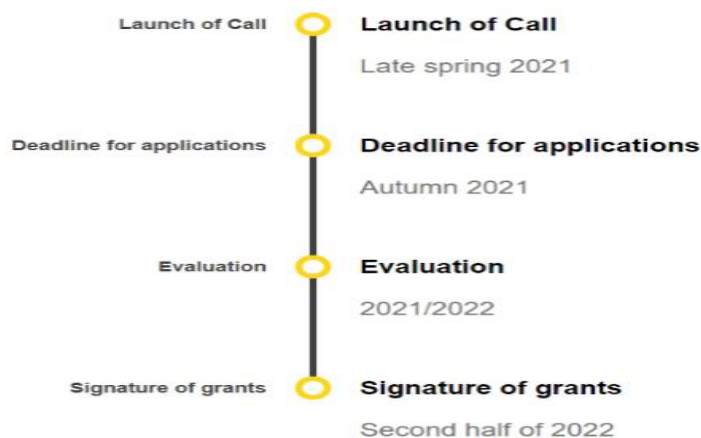
Ήδη από το γενικό κοινό υποσέλιδο, ο αναζητητής μπορεί να επιλέξει και να κατευθυνθεί στο υποσέλιδο συγκεκριμένου Προγράμματος, είτε επιλέγοντας τον τομέα πολιτικής που τον ενδιαφέρει, είτε επιλέγοντας γενικά τις ανοικτές προσκλήσεις ανεξαρτήτως τομέα.

Να σημειωθεί ότι είναι σημαντικό να διερευνήσουμε τα στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης της Πρόσκλησης και των εγκρίσεων των αιτήσεων σε ένα Πρόγραμμα.

Στις περισσότερες από τις Προσκλήσεις για τα Προγράμματα υπάρχει και αναφορά στην χρονική εξέλιξη των σταδίων του Προγράμματος, όπως ημερομηνία ανακοίνωσης πρόσκλησης υποβολής αιτημάτων, λήξη ημερομηνίας υποβολής, αξιολόγηση, υπογραφή συμβάσεων εγκρίσεων κλπ.

Για παράδειγμα, επιλέγοντας τον τομέα «Περιβάλλον», ο ερευνητής που αναζητά προσκλήσεις για να υποβάλει ο φορέας του, οδηγείται στο υποσέλιδο <https://cinea.ec.europa.eu/life/life-calls->

Provisional timeline for project proposals



[proposals_en](#), όπου δημοσιεύεται το αρχικό χρονοδιάγραμμα ενεργοποίησης του Προγράμματος LIFE 2021-2027, καθώς και το σύνολο των προσκλήσεων (ενεργών και κλειστών) στο https://cinea.ec.europa.eu/life/life-calls-proposals/2020-life-calls-proposals_en.

[cinea.ec.europa.eu/life/life-calls-proposals/2020-life-calls-proposals_en](#)

PAGE CONTENTS

- New features relating to the COVID-19 pandemic**
- New measures**
- A last message**
- Environment sub-programme**
- Climate action sub-programme**

- [Environment and resource efficiency traditional projects](#) <EN | ***>
 - Launch of the call for proposals: 2 April 2020
 - Call is closed (deadline: 14 July 2020)
- [Nature and biodiversity traditional projects](#) <EN | ***>
 - Launch of the call for proposals: 2 April 2020
 - Call is closed (deadline: 16 July 2020)
- [Environmental governance and information traditional projects](#) <EN | ***>
 - Launch of the call for proposals: 2 April 2020
 - Call is closed (deadline: 16 July 2020)
- [Integrated projects under the sub-programme for environment](#) <EN | ***>
 - Launch of the call for proposals: 2 April 2020
 - Deadline for submitting concept notes: 6 October 2020
- [Technical assistance projects under the sub-programme for environment](#) <EN | ***>
 - Launch of the call for proposals: 2 April 2020
 - Call is closed (deadline: 16 July 2020)
- [Preparatory projects under the sub-programme for environment](#) <EN | ***>

Υπάρχουν, ωστόσο αρκετοί θεσμικοί, αλλά και ιδιωτικοί φορείς, που αναδημοσιεύουν τις πληροφορίες αυτές με δωρεάν πρόσβαση ή έναντι συνδρομής. Συχνά αυτές οι αναδημοσιεύσεις εντάσσονται σε εφαρμογή που αφού παραμετροποιεί τα προγράμματα και τις Προσκλήσεις τους, δίνει την δυνατότητα στους χρήστες να επιλέγουν με φίλτρα και να αναζητούν περισσότερο στοχευμένα τις Προσκλήσεις -από την πληθώρα αυτών- που τους ενδιαφέρουν. Οι φορείς αυτοί ενεργούν ως πολλαπλασιαστές της πληροφορίας για τις ευκαιρίες που δημιουργούν τα προγράμματα και οι προσκλήσεις τους.

Την περίοδο συγγραφής του παρόντος εγχειριδίου, οι πιο χρηστικές ιστοσελίδες πολλαπλασιαστών για Προγράμματα της ΕΕ, είναι:

A. Ιστοσελίδα Υπουργείου Εσωτερικών

Σε ειδικό υποσέλιδο της ιστοσελίδας του, το Υπουργείο Εσωτερικών φιλοξενεί τα «Δελτία Διεθνών και Ευρωπαϊκών Θεμάτων και Αναπτυξιακού Σχεδιασμού», που εκδίδονται από το Υπουργείο Εσωτερικών από το 2010 σε δίμηνη βάση. Τα Δελτία αναφέρουν συνοπτικά και απλοποιημένα τα Προγράμματα και τις Προσκλήσεις, που αφορούν στην δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση.

<https://www.ypes.gr/politikes-kai-druseis/diethni-kai-europaika-programmata-ota/deltio-diethnon-kai-eyropaikon-thematon-tis-topikis-aytodioikisis>




B. Ιστοσελίδες άλλων φορέων και ενώσεων επιμέρους τομέων

• **ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης

Στην ιστοσελίδα της η ΕΕΤΑΑ δημοσιεύει ολιστικό οδηγό χρηματοδοτήσεων για την διευκόλυνση των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης στην αναζήτηση πόρων, ανεξαρτήτως πηγής προέλευσης. Μεταξύ άλλων, καλύπτει όλες τις πηγές χρηματοδότησης, εθνικές και ευρωπαϊκές, που μπορεί να αξιοποιήσει η Αυτοδιοίκηση, παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες για κάθε πρόγραμμα – πρόσκληση και δίνει τα «κλειδιά» που χρειάζονται για την αποκωδικοποίηση και την άμεση αντίληψη της φιλοσοφίας και των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων που παρέχει η κάθε πρόσκληση. Για παράδειγμα, ο αναζητητής που ενδιαφέρεται να χρηματοδοτήσει πολιτιστικές δράσεις ενός Δήμου, χρησιμοποιώντας την επιλογή «Ανταγωνιστικά Προγράμματα» θα έφτανε (τον Μάη 2021) στην εξής δημοσίευση πληροφοριών για ανοιχτή Πρόσκληση του προγράμματος Δημιουργική Ευρώπη (CREATIVE EUROPE), το 2020.

https://www.eetaa.gr/fundings/index.php?tag=view_prosklisis_details&prosklisis_id=49



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε

Οδηγός
Χρηματοδοτήσεων

Αναλυτικά στοιχεία προσκλήσεων

Στήριξη για φεστιβάλ κινηματογράφου

Πρόγραμμα χρηματοδότησης : CREATIVE EUROPE 2014-2020: Πρόγραμμα "Δημιουργική Ευρώπη" 2014-2020

Φορέας χρηματοδότησης : Ευρωπαϊκή Ένωση

Γεωγραφική περιοχή : Επικράτεια

Αριθμός πρόσκλησης :

Κατηγορία Δικαιούχων : ΔΗΜΟΙ, ΑΛΛΟΙ

Δικαιούχοι (αναλυτικά) :

- ιδιωτικές επιχειρήσεις,
- μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί,
- ενώσεις- φιλανθρωπικά ιδρύματα,
- δρύματα,
- δήμοι

Θεματικός τομέας : - ΠΑΙΔΕΙΑ - ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ - ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ- ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Θεματικοί υποτομείς : - Δράσεις Πολιτισμού

Σκοπός / Στόχος : Η υποστήριξη της ανάπτυξης ακροατηρίου ως μέσου τόνωσης του ενδιαφέροντος και βελτίωσης της πρόσβασης σε ευρωπαϊκά οπτικοακουστικά έργα, ιδίως μέσω ενεργειών προώθησης, εκδηλώσεων, κινηματογραφικής μόρφωσης και φεστιβάλ.

• **ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ:** Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (ΓΓΕΚ).

Σε ειδικό υποσέλιδο της ιστοσελίδας της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Καινοτομίας (πρώην Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας - ΓΓΕΤ) φιλοξενούνται επιλεκτικά Προσκλήσεις ανταγωνιστικών προγραμμάτων, που αφορούν στους τομείς αυτούς. Οι

Προσκλήσεις αυτές αναζητούνται μέσω του συνδέσμου <http://www.gsrt.gr/central.aspx?sId=108I472I1203I646I446543>.

- **ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας.

Στην ιστοσελίδα της, η ΚΕΔΕ φιλοξενεί τακτικά ανακοινώσεις σχετικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης, που έχουν τα δημοφιλή προγράμματα της ΕΕ για τους Δήμους και τους φορείς τους (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου, Αναπτυξιακές Εταιρίες, Κοινοφελείς Επιχειρήσεις κλπ.). Δείτε σχετικά την ηλεκτρονική διεύθυνση www.kedke.gr.

- **ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ :** Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού

Σε ειδική ιστοσελίδα του Υπ. Πολιτισμού και Αθλητισμού της Ελληνικής Δημοκρατίας φιλοξενεί όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το πρόγραμμα Δημιουργική Ευρώπη, περιλαμβανομένων προσκλήσεων, οδηγιών, ενημερωτικών άρθρων και παραδείγματα έργων ελληνικών φορέων. Δείτε σχετικά την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://creative-europe.culture.gr/>.

Γ. Γραφεία Ενημέρωσης και Σημεία Επαφής (Focal Points) των Προγραμμάτων στην Ελλάδα

Για τον συντονισμό των δράσεων στα κράτη-μέλη, η Επιτροπή αναθέτει καθήκοντα πολλαπλασιαστή και εθνικού συντονιστή των δράσεων, όπως είναι η **Εθνική Μονάδα Συντονισμού Erasmus+/IKY**, η ιστοσελίδα της οποίας (<http://www.iky.gr/erasmusplus#>) αποτελεί εξαιρετική πηγή ενημέρωσης για τις ενεργές προσκλήσεις, όπως και υποστήριξης και διευκόλυνσης της συμμετοχής με χρήσιμα εργαλεία για τον σχεδιασμό των δράσεων που θα αιτηθούν οι επιλέξιμοι φορείς.

Σε περιπτώσεις άλλων Προγραμμάτων, ορίζονται Γραφεία Ενημέρωσης, όπως είναι για παράδειγμα το Γραφείο για το Πρόγραμμα Δημιουργική Ευρώπη Ελλάδας - MEDIA, το οποίο, σύμφωνα με τα ισχύοντα κατά την συγγραφή του παρόντος, ανταποκρίνεται στο τηλέφωνο: 210-3678512 και δέχεται και απαντά ερωτήματα με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, στο E-mail: anna.kasimati@gfc.gr.

Για το Πρόγραμμα LIFE, στην Ελλάδα υπάρχουν 2 Εθνικά Σημεία Επαφής, που έχουν δημιουργηθεί στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, ένα για κάθε Υποπρόγραμμα του. Συγκεκριμένα:

- Υποπρόγραμμα Δράση για το Κλίμα: Δημήτριος Νιαβής, email: d.niavis@prv.ypeka.gr, Τηλ: 210-8665998.
- Υποπρόγραμμα Περιβάλλον: Γεώργιος Πρωτόπαπας, email: g.protopapas@prv.ypeka.gr, Τηλ: 210-5241903 (εσωτ.107).

Για το Πρόγραμμα HORIZON 2020, εθνικά σημεία επαφής ορίζονται στην Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας και ειδικότερα – για τα έργα ψηφιακής καινοτομίας – στο Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, <http://www.ekt.gr/>, +30 210-7273921.

Επίσης, στο Πράσινο Ταμείο λειτουργεί η ομάδα Greek LIFE Task Force με σκοπό την ενδυνάμωση της ικανότητας των Εθνικών Σημείων Επαφής του προγράμματος LIFE. Η Ομάδα Εμπειρογνομόνων δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου LIFE14 CAP/GR/000003 και σκοπός

της είναι η αποτελεσματικότερη συμμετοχή της Ελλάδας σε έργα LIFE και η προώθηση της περιβαλλοντικής και κλιματικής πολιτικής μέσω ολοκληρωμένων έργων.

Τα στοιχεία επικοινωνίας βρίσκονται στην ιστοσελίδα www.prasinotameio.gr.

Δ. Άλλες Πηγές Ενημέρωσης

Οι ελληνικοί φορείς μπορούν να χρησιμοποιούν επικουρικά την ειδική πλατφόρμα, που εκπόνησε και λειτουργεί η Κυπριακή Δημοκρατία για την διευκόλυνση των κρατικών υπηρεσιών, των φορέων και των πολιτών της στην αναζήτηση των κατάλληλων για τις ανάγκες τους Προσκήσεων.

Στην διεύθυνση <http://www.fundingprogrammesportal.gov.cy/>, ο χρήστης μπορεί να παραμετροποιεί και να εστιάζει την αναζήτηση του ως προς τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του Προγράμματος και της Πρόσκλησης, που τον ενδιαφέρει, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του φορέα του.

Λειτουργώντας ως οδηγός και εγχειρίδιο, η πλατφόρμα αναζήτησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, καθοδηγεί τον χρήστη στα επόμενα βήματα για την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή και την υποβολή πρότασης. Η χρήση είναι δωρεάν και ανοιχτή για όλα τα φυσικά και τα νομικά πρόσωπα.

The image shows a navigation diagram at the top with four steps: 1. Εντοπίστε την πρόσκληση που σας ενδιαφέρει μέσω του ηλεκτρονικού ευρετηρίου της Πύλης. 2. Εγγραφείτε ως μέλος για να λαμβάνετε εβδομαδιαία ενημέρωση. 3. Οδηγηθείτε στις εξειδικευμένες ιστοσελίδες των διάφορων προγραμμάτων. 4. Πληροφορηθείτε για τα στοιχεία επικοινωνίας των υπεύθυνων φορέων για κάθε πρόγραμμα. Below this is a screenshot of the website www.fundingprogrammesportal.gov.cy. The website header includes the logo of the Ministry of Environment, Republic of Cyprus, and navigation tabs for Τρέχα, Χρηματοδοτικά Προγράμματα, Συνεργασίες, Ανακοινώσεις/Διακηρύξεις, and Επικοινωνία. The main content area is divided into three sections: Χρηματοδοτικά Προγράμματα (with a list of categories like Ανταγωνιστικά Προγράμματα ΕΕ), Ευρετήριο (with filters for Category, Thematic Category, and Language), and Ημερολόγιο (for July 2015). At the bottom, there are sections for Προσκήσεις Προτάσεων (with filters for Recent, Open, and Future) and Νέα & Ανακοινώσεις (with news items).

Άλλοι τρόποι αναζήτησης Πρόσκλησης ανταγωνιστικού Ευρωπαϊκού Προγράμματος είναι:

α. Ενημερωτικές ημερίδες (Info days) των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

β. Ευρωπαϊκά δίκτυα ενημέρωσης

γ. Εταίροι με προϋπάρχουσα εμπειρία χρηματοδότησης από Ευρωπαϊκά Προγράμματα

δ. Επίσημοι εκπρόσωποι των Ευρωπαϊκών Θεσμών στην Ελλάδα, όπως η Αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα

Πρόκληση για τον καταρτιζόμενο :

Εξετάστε το υλικό και τις πληροφορίες, που παρέχονται σε μια από τις Ενημερωτικές Ημερίδες του Προγράμματος HORIZON EUROPE, στο <https://www.horizon-europe-infodays2021.eu/>

Η.3. Πρακτική Εφαρμογή - Παραδείγματα Προσκλήσεων

Περιγράφεται η συνήθης δομή μιας πρόσκλησης και τονίζονται τα κύρια σημεία, στα οποία πρέπει να εστιάζουν οι φορείς για να κρίνουν την ακαταλληλότητα μιας πρόσκλησης για τις ανάγκες χρηματοδότησης των έργων τους. Δίνονται ενδεικτικά παραδείγματα δημοσιευμένων προσκλήσεων από τα περισσότερο δημοφιλή προγράμματα.

Τα χαρακτηριστικά μιας Πρόσκλησης ενός Προγράμματος διαμορφώνονται από τους στόχους του, στο πλαίσιο των οποίων και εκδίδεται. Δομημένες με ενιαία λογική, οι προσκλήσεις των ανταγωνιστικών προγραμμάτων εδράζονται στην υπόθεση ότι εάν δημιουργηθεί κίνητρο και υποστηριχθούν οι κατάλληλοι φορείς των κ-μ να συνεργαστούν υπό όρους για την επίλυση ενός προβλήματος με ευρωπαϊκές διαστάσεις, εκτός από τις νέες καινοτόμες λύσεις που δύναται να προκύψουν, ισχυροποιείται και η «ένωση», καθώς δημιουργούνται στενότεροι δεσμοί και μια κουλτούρα συνεργασίας διευρωπαϊκής διάστασης.

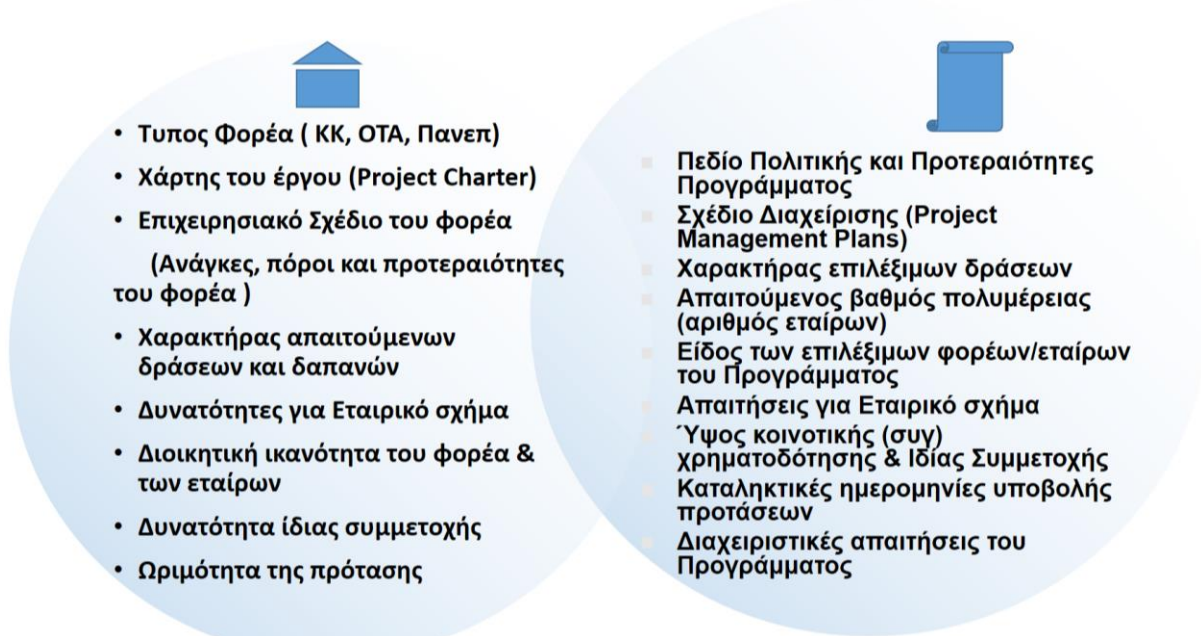
Στους όρους των προσκλήσεων συχνά διακρίνουμε όρους και προδιαγραφές, που δεν εξηγούνται από την επιδίωξη των ειδικών στόχων, αλλά συνδέονται άμεσα με τον γενικότερο στόχο της ΕΕ για διασύνδεση μέσω των εταιρικών σχημάτων. Οι όροι και προδιαγραφές αυτές εδράζονται σε διατάξεις των κανονισμών των προγραμμάτων είτε των Ταμείων, που τα χρηματοδοτούν, είτε σε άλλο κανονιστικό κείμενο της ΕΕ, που αφορά στην ίδια ή άλλη πολιτική, πχ ισότητα φύλου, προστασία της δημόσιας υγείας, μείωση των ρύπων κλπ. Από την πλευρά του, κάθε φορέας έχει διαμορφώσει συγκεκριμένες ανάγκες και προθέσεις υλοποίησης παρεμβάσεων (concepts) για τα οποία αναζητά πηγή χρηματοδότησης. Επίσης, έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, επιχειρησιακή και διοικητική ικανότητα.

Στον Πίνακα που ακολουθεί αντιπαραβάλλονται τα κύρια στοιχεία, που ελέγχουμε για να καθορίσουμε την καταλληλότητα συγκεκριμένης Πρόσκλησης για την περίπτωση του φορέα μας.

Συνεπώς, η αναζήτηση της κατάλληλης πρόσκλησης για τον φορέα μας αποτελεί στην πραγματικότητα μια προσπάθεια καλύτερης συνάφειας μεταξύ των επιδιώξεων της πρόσκλησης και της λογικής της αντίληψης (concept) της παρέμβασης μας, αλλά και της μέγιστης εφικτής ταύτισης και των απαιτήσεων της Πρόσκλησης με την ικανότητα του φορέα μας να τις ικανοποιήσει. Να σημειωθεί ότι άλλη είναι η προσπάθεια και η οργάνωση για να

διεκδικήσουμε την έγκριση μιας αίτησης του φορέα μας σε ανταγωνιστικό Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα και να γνωρίζουμε επίσης ότι είναι πολλαπλάσια μεγαλύτερη η προσπάθεια υλοποίησης του έργου ή/και των δράσεων αμέσως μετά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15. Κριτήρια αναζήτησης Πρόσκλησης / Call for Proposals



Πηγή: Α. Κανακάκη, MBA, IPMA Παρουσιάσεις Σεμιναρίου «Αναζήτηση Πρόσκλησης Ανταγωνιστικών Προγραμμάτων, ΙΝΕΠ 2016

Μια Πρόσκληση για υποβολή αιτήματος από φορέα σε Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα κεντρικής διαχείρισης περιέχει κατ' ελάχιστον τις εξής **σημαντικές πληροφορίες**:

- Ποιο είναι το Πρόγραμμα (τίτλος)
- Ποιος καλεί («Αρχή Διαχείρισης των πόρων»)
- Θεσμικό πλαίσιο (διέπει την Αρχή & το έργο)
- Δυνητικά Συμμετέχοντες φορείς – εταίροι (προϋποθέσεις υποβολής)
- Στόχος της Πρόσκλησης και του Προγράμματος
- Θεματικές περιοχές – τομείς δράσης
- Αναμενόμενα οφέλη (για κάθε ομάδα – στόχο)
- Διαθέσιμοι πόροι (συνολικά – ελάχιστα/μέγιστα έργου)
- Περιορισμοί και επιλεξιμότητες (διάρκεια, προθεσμίες, αποδεκτές δραστηριότητες, είδη δαπανών, όρια ανά κατηγορία δαπανών κλπ.)
- Ειδικά ζητήματα/όροι για τον σχεδιασμό, την υποβολή και την υλοποίηση των έργων
- Τρόπος / διαδικασία υποβολής – Προθεσμία
- Διαδικασία επιλογής των προτάσεων έργων και κριτήρια επιλογής
- Διευκρινιστικά/βοηθητικά έγγραφα και Πακέτο πληροφοριών (Information package) – θεσμικό πλαίσιο, οδηγός ή οδηγίες, πρότυπα έντυπα, στοιχεία επικοινωνίας κλπ.

Για την κατανόηση των παραπάνω, δίνονται παραδείγματα Προσκλήσεων για τα κύρια δημοφιλή προγράμματα.

1. Η περίπτωση του ERASMUS+

Πρόσκληση υποβολής προτάσεων που καλύπτει τις ακόλουθες δράσεις του Προγράμματος Erasmus+:

Εκπαίδευση, Κατάρτιση, Νεολαία

- Μαθησιακή κινητικότητα ατόμων Βασική Δράση 1 (ΒΔ1)
- Κινητικότητα των ατόμων στον τομέα της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της νεολαίας
- Κοινά διπλώματα σε επίπεδο μάστερ Erasmus Mundus: Βασική Δράση 2 (ΒΔ2)
- Συνεργασία για την καινοτομία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών
- Στρατηγικές συμπράξεις στον τομέα της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της νεολαίας
- Συμμαχίες γνώσης
- Τομεακές Συμμαχίες Δεξιοτήτων
- Ανάπτυξη ικανοτήτων στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Ανάπτυξη ικανοτήτων στον τομέα της νεολαίας Βασική Δράση 3 (ΒΔ3)
- Υποστήριξη για μεταρρυθμίσεις
- Διαρθρωμένος διάλογος: Συναντήσεις νέων και υπευθύνων για την λήψη αποφάσεων στον τομέα της νεολαίας. Δραστηριότητες Jean Monnet
- Έδρες Jean Monnet, Ενότητες Jean Monnet, Κέντρα αριστείας Jean Monnet, Υποστήριξη Jean Monnet σε ενώσεις, Δίκτυα Jean Monnet, Σχέδια Jean Monnet

Αθλητισμός

- Συμπράξεις συνεργασίας
- Μικρές συμπράξεις συνεργασίας
- Μη κερδοσκοπικές ευρωπαϊκές αθλητικές εκδηλώσεις

Επιλεξιμότητα

Κάθε δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός που δραστηριοποιείται στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της νεολαίας και του αθλητισμού μπορεί να υποβάλει αίτηση για χρηματοδότηση στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+. Επιπλέον, ομάδες νέων που δραστηριοποιούνται σε εργασίες για την νεολαία, αλλά όχι απαραίτητα στο πλαίσιο οργανώσεων νεολαίας, μπορούν να υποβάλουν αίτηση χρηματοδότησης για την μαθησιακή κινητικότητα των νέων ατόμων και οργανωτών δραστηριοτήτων για την νεολαία, καθώς και για στρατηγικές εταιρικές σχέσεις στον τομέα της νεολαίας. Οι ακόλουθες χώρες του προγράμματος μπορούν να συμμετέχουν πλήρως σε όλες τις δράσεις του προγράμματος Erasmus+ (1): τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι χώρες ΕΖΕΣ/ΕΟΧ: Ισλανδία, Λιχτενστάϊν και Νορβηγία, οι υποψήφιος προς ένταξη στην ΕΕ χώρες: Τουρκία και πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας. Επιπλέον, ορισμένες δράσεις του προγράμματος Erasmus+ είναι ανοικτές σε οργανισμούς που προέρχονται από χώρες εταίρους.

Προϋπολογισμός και διάρκεια των σχεδίων

Ο συνολικός προϋπολογισμός που προβλέπεται για την συγκεκριμένη πρόσκληση υποβολής προτάσεων εκτιμάται σε 2.490,9 εκατομμύρια ευρώ.

Εκπαίδευση και κατάρτιση: 2.253,2 εκατομμύρια ευρώ

Νεολαία: 188,2 εκατομμύρια ευρώ

Jean Monnet: 12,1 εκατομμύρια ευρώ

Αθλητισμός: 37,4 εκατομμύρια ευρώ

Προθεσμία υποβολής των αιτήσεων

Όλες οι προθεσμίες υποβολής των αιτήσεων λήγουν στις 12:00 (μεσημέρι), ώρα Βρυξελλών:
Βασική δράση 1:

- Κινητικότητα των ατόμων στον τομέα της νεολαίας (1 Φεβρουαρίου 2018)
- Κινητικότητα των ατόμων στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (1 Φεβρουαρίου 2018)
- Κινητικότητα των ατόμων στους τομείς της ΕΕΚ, της σχολικής εκπαίδευσης και της εκπαίδευσης ενηλίκων (1 Φεβρουαρίου 2018)
- Κινητικότητα των ατόμων στον τομέα της νεολαίας (26 Απριλίου 2018)
- Κινητικότητα των ατόμων στον τομέα της νεολαίας (4 Οκτωβρίου 2018)
- Κοινά διπλώματα μάστερ Erasmus Mundus (15 Φεβρουαρίου 2018)

Βασική δράση 2:

- Στρατηγικές συμπράξεις στον τομέα της νεολαίας (1 Φεβρουαρίου 2018)
- Στρατηγικές συμπράξεις στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (21 Μαρτίου 2018)
- Στρατηγικές συμπράξεις στον τομέα της νεολαίας (26 Απριλίου 2018)
- Στρατηγικές συμπράξεις στον τομέα της νεολαίας (4 Οκτωβρίου 2018)
- Συμμαχίες γνώσης (28 Φεβρουαρίου 2018)
- Τομεακές συμμαχίες δεξιοτήτων (28 Φεβρουαρίου 2018)
- Ανάπτυξη ικανοτήτων στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (8 Φεβρουαρίου 2018)
- Ανάπτυξη ικανοτήτων στον τομέα της νεολαίας (8 Μαρτίου 2018)

Βασική δράση 3:

- Συναντήσεις νέων και υπευθύνων για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα της νεολαίας (1 Φεβρουαρίου 2018 - 26 Απριλίου 2018 - 4 Οκτωβρίου 2018)
- Δράσεις Jean Monnet: Έδρες, ενότητες, κέντρα αριστείας, υποστήριξη σε ιδρύματα και ενώσεις, δίκτυα, σχέδια (22 Φεβρουαρίου 2018)
- Δράσεις για τον αθλητισμό. Συμπράξεις συνεργασίας (5 Απριλίου 2018)
- Μικρές συμπράξεις συνεργασίας (5 Απριλίου 2018)
- Μη κερδοσκοπικές ευρωπαϊκές αθλητικές εκδηλώσεις (5 Απριλίου 2018)

2. Η περίπτωση του HORIZON 2020

Πρόσκληση/Προκήρυξη: CALL FOR COMPETITIVE LOW-CARBON ENERGY

Κωδικός Αναγνώρισης H2020-LCE-2014-1

Συνοπτική Περιγραφή Πρόσκλησης

Η πρόσκληση στοχεύει στην ανάπτυξη και την επιτάχυνση του χρόνου διάθεσης στην αγορά των προσιτών, οικονομικά αποδοτικών τεχνολογικών λύσεων και λύσεων, που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους για την αφαίρεση του άνθρακα από το ενεργειακό σύστημα με βιώσιμο τρόπο, για την εξασφάλιση της προσφοράς ενέργειας και για την ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς ενέργειας, σύμφωνα με τους στόχους του Στρατηγικού Σχεδίου Ενεργειακών Τεχνολογιών (SET-Plan) και της σχετικής νομοθεσίας για την ενέργεια (ιδίως τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και Οδηγιών για την δέσμευση και αποθήκευση διοξειδίου του άνθρακα) και τις ενεργειακές πολιτικές που αποσκοπούν στο να επιτευχθούν οι στόχοι του 2020 και να διαμορφώσουν τα πλαίσια της αγοράς ενέργειας για το 2030 και το 2050.

Συνολικός Προϋπολογισμός Πρόσκλησης : €113,000,000

Ποσοστό Χρηματοδότησης από ΕΕ ή άλλους Φορείς / Ύψος Επιχορήγησης ή Δανείου 70%-100%

Θεματικές Κατηγορίες

- Ενέργεια
- Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία
- Περιβάλλον και Κλιματική Αλλαγή

Δικαιούχοι

- ✓ Ιδιωτικοί Φορείς
- ✓ Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί
- ✓ Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)
- ✓ Ερευνητές/Ερευνητικά Κέντρα/Οργανισμοί
- ✓ Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- ✓ Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- ✓ Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί
- ✓ Επιμελητήρια
- ✓ Κεντρική Κυβέρνηση
- ✓ Κρατικοί Οργανισμοί και Κρατικές Επιχειρήσεις

Έναρξη Υποβολής Προτάσεων: 11/12/2013

Λήξη Υποβολής Προτάσεων: 01/04/2014

3. Η περίπτωση του EUROPE FOR CITIZENS

Πρόσκληση υποβολής προτάσεων αριθ. ΕΑCEA-40/2017: Πρόγραμμα «Ευρώπη για τους πολίτες» – επιχορηγήσεις δράσεων 2018

Η πρόσκληση υποβολής προτάσεων καλύπτει τα ακόλουθα σκέλη και μέτρα του προγράμματος «Ευρώπη για τους πολίτες»:

Σκέλος 1: Σχέδια εκδηλώσεων ευρωπαϊκής μνήμης

Σκέλος 2: Συμμετοχή στις δημοκρατικές διαδικασίες και στα κοινά - Αδελφοποίηση πόλεων - Δίκτυα πόλεων - Σχέδια της κοινωνίας των πολιτών

Συμμετέχουσες χώρες

Οι αιτούντες πρέπει να έχουν την έδρα τους σε μία από τις χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Τουλάχιστον ένα κράτος μέλος της ΕΕ πρέπει να συμμετέχει στα σχέδια μνήμης και στα σχέδια αδελφοποίησης πόλεων και τουλάχιστον δύο κράτη μέλη πρέπει να συμμετέχουν στα σχέδια που αφορούν τα δίκτυα αδελφοποιημένων πόλεων και την κοινωνία των πολιτών. Επιλέξιμες χώρες στο πλαίσιο του προγράμματος είναι οι εξής: - τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Αυστρία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελλάδα, Εσθονία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Κάτω Χώρες, Κροατία, Κύπρος, Λετονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβακία, Σλοβενία, Σουηδία, Τσεχική Δημοκρατία και Φινλανδία. Επίσης, η Αλβανία, η Βοσνία-Ερζεγοβίνη, το Μαυροβούνιο, η πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας και η Σερβία.

Ο συνολικός προϋπολογισμός που προβλέπεται για την παρούσα πρόσκληση υποβολής προτάσεων εκτιμάται σε 16,3 εκατομμύρια EUR.

-Σχέδια εκδηλώσεων ευρωπαϊκής μνήμης 3,7 εκατομμύρια EUR

-Αδελφοποίηση πόλεων 4,6 εκατομμύρια EUR

-Δίκτυα πόλεων 4,5 εκατομμύρια EUR

-Σχέδια της κοινωνίας των πολιτών 3,5 εκατομμύρια EUR

Προθεσμία για την υποβολή των αιτήσεων

Όλες οι προθεσμίες υποβολής των αιτήσεων που προσδιορίζονται κατωτέρω λήγουν στις 12:00 (μεσημέρι), ώρα Βρυξελλών.

- Σχέδια εκδηλώσεων ευρωπαϊκής μνήμης 1η Μαρτίου 2018
- Αδελφοποίηση πόλεων 1η Μαρτίου 2018 και 3 Σεπτεμβρίου 2018
- Δίκτυα πόλεων 1η Μαρτίου 2018 και 3 Σεπτεμβρίου 2018
- Σχέδια της κοινωνίας των πολιτών 1η Μαρτίου 2018

4. Η περίπτωση του URBACT

Πρόσκληση υποβολής προτάσεων για την σύσταση Δικτύων Πόλεων για Σχεδιασμό Δράσεων (Action Planning Networks)

Βασικός στόχος των Δικτύων για τον Σχεδιασμό Δράσεων (Action Planning Networks) είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων των στελεχών των ευρωπαϊκών πόλεων να διαχειριστούν αιεφόρες αστικές πολιτικές και ειδικότερα να ενισχύσουν την ικανότητά τους να σχεδιάσουν ολοκληρωμένες στρατηγικές για την αιεφόρο αστική ανάπτυξη. Λαμβάνοντας μέρος σε αυτά τα δίκτυα, οι πόλεις ανταλλάσσουν και μοιράζονται εμπειρίες, προβλήματα και πιθανές λύσεις, δημιουργώντας νέες ιδέες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με την αιεφόρο αστική ανάπτυξη.

Σε πρώτη φάση, οι ενδιαφερόμενες πόλεις θα πρέπει να εντοπίσουν και να αναδείξουν ένα τοπικό πρόβλημα. Στην συνέχεια, θα πρέπει να δεσμευτούν, εκπονώντας ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης, το οποίο θα λειτουργήσει τόσο ως κινητήριο μοχλός για την ανταλλαγή και μάθηση πρακτικών, όσο και ως συγκεκριμένο αποτέλεσμα της συμμετοχής τους σε αυτό το δίκτυο.

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα URBACT III, η θεματική κάλυψη του Προγράμματος είναι σύμφωνη με τους θεματικούς στόχους της Πολιτικής Συνοχής της ΕΕ 2014-2020. Τα θεματικά πεδία της πρόσκλησης συνδέονται με τους πυλώνες της Στρατηγικής ΕΕ2020 για μια καινοτόμο, αιεφόρο, χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Οι παρεμβάσεις του Προγράμματος αφορούν στις ακόλουθες θεματικές:

- ✓ Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας.
- ✓ Υποστήριξη της πρόσβασης, της χρήσης και της ποιότητας των ΤΠΕ.
- ✓ Υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ.
- ✓ Υποστήριξη της μετάβασης προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλους τους τομείς.
- ✓ Προώθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, την αποτροπή και διαχείριση φυσικών κινδύνων.
- ✓ Προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποδοτικότητας των φυσικών πόρων.
- ✓ Προώθηση των αιεφόρων μεταφορών.
- ✓ Προώθηση της απασχόλησης και υποστήριξη της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας.
- ✓ Επένδυση στην εκπαίδευση, στις δεξιότητες και την δια βίου μάθηση, δημιουργώντας υποδομές εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Εκτός των ανωτέρω θεματικών, οι ενδιαφερόμενες πόλεις θα πρέπει να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα και τις εμπειρίες των υφιστάμενων δικτύων στο πλαίσιο του URBACT II, καθώς και άλλων Προγραμμάτων (συναφών με τα ανωτέρω θεματικά πεδία).

Δικαιούχοι

Στο πλαίσιο των διακρατικών ανταλλαγών και μαθησιακών δραστηριοτήτων, το Πρόγραμμα προσδιορίζει δύο κατηγορίες δικαιούχων: τους κύριους δικαιούχους (δήμοι, μητροπολιτικές αρχές) και άλλους δικαιούχους (περιφέρειες, εθνικές αρχές, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα) από τα 28 κράτη-μέλη της ΕΕ, την Ελβετία και την Νορβηγία (κράτη εταίροι). (Το Ηνωμένο Βασίλειο αποχώρησε μετά την ανακοίνωση του Προγράμματος)

Χαρακτήρας εταιρικών σχέσεων

Μόνον πόλεις μπορούν να είναι επικεφαλής εταίροι των δικτύων πόλεων για τον σχεδιασμό δράσεων. Αυτή η δυνατότητα περιορίζεται σε ένα και μόνον έργο και όχι σε περισσότερα με εξαίρεση τις πόλεις-εταίρους, οι οποίες μπορούν να συμμετέχουν σε δύο εγκεκριμένα δίκτυα. Η δημιουργία αυτής της πολυμερούς διακρατικής συνεργασίας διέρχεται δύο στάδια:

(α) Αρχική εταιρική σχέση (6 μήνες). Η διαμόρφωση της αρχικής εταιρικής σχέσης λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο της υποβολής της αίτησης. Σε αυτό το στάδιο του κύκλου ζωής του δικτύου, η πολυμερής συνεργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον 4 έως 6 πόλεις από 3 τουλάχιστον κράτη-μέλη. Μάλιστα, η εν λόγω εταιρική σχέση θα πρέπει να προβλέπει την συμμετοχή τουλάχιστον 2 πόλεων από τις λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες. Σε αυτό το στάδιο, τα εγκεκριμένα από την Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος δίκτυα εισέρχονται σε μια εξάμηνη διαδικασία εμπέδωσης του οράματος και των δράσεων σε συγκεκριμένα πεδία πολιτικής στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης. Εκτός από το όραμα, το δίκτυο διευρύνεται και αποκτά μια συνοχή, ενώ γίνεται παράλληλα η επεξεργασία μιας κοινής μεθοδολογίας για την ανταλλαγή των δράσεων.

(β) Διευρυμένη εταιρική σχέση (24 μήνες). Στην δεύτερη φάση της δημιουργίας του δικτύου, η εταιρική σχέση θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον 8 έως 12 πόλεις από 3 τουλάχιστον κράτη-μέλη. Στην εν λόγω εταιρική σχέση θα πρέπει να προβλέπεται και η συμμετοχή 3 άλλων δικαιούχων και τουλάχιστον 4 εταίρων από λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες. Σε αυτό το στάδιο, τα εγκεκριμένα από την Επιτροπή Παρακολούθησης δίκτυα εισέρχονται σε μια 24μηνη φάση υλοποίησης των δράσεων σε διακρατικό και τοπικό επίπεδο.

Προϋπολογισμός

Η συνολική επιλέξιμη δαπάνη για τα δίκτυα σχεδιασμού δράσεων κυμαίνεται από 600.000€ μέχρι 750.000€. Ο προϋπολογισμός των έργων καθορίζεται από τον αριθμό των εταίρων και τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι κατηγορίες των δαπανών περιλαμβάνουν το προσωπικό, τις διοικητικές δαπάνες, την μετακίνηση και την διαμονή, τους εμπειρογνώμονες και τις υπεργολαβίες, και τον εξοπλισμό.

Προθεσμία υποβολής αιτήσεων

Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλουν τα έντυπα των αιτήσεων μέσω του διαδικτυακού συστήματος Synergie-CTE μέχρι την 16η Ιουνίου 2015.

5. Η περίπτωση του LEADER+

Το Πρόγραμμα LEADER 2014-2020 παρέχει πόρους για την τόνωση της αγροτικής οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Στοχεύει την χρηματοδότηση σε βασικούς τομείς που χρειάζονται υποστήριξη και αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες του αγροτικού χώρου. Τα έργα υποστηρίζονται σε τρεις θεματικούς τομείς. Το θεματικό πεδίο είναι αρκετά ευρύ για να επιτρέψει την χρηματοδότηση ενός ποικίλου φάσματος έργων υπό την ηγεσία της κοινότητας, τόσο από ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και από κοινοτικές ομάδες.

Ανάλογα με την φύση του έργου και τον τύπο του αιτούντος, ισχύουν διαφορετικά ποσοστά ενίσχυσης χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, τα έργα ανάλυσης και ανάπτυξης από μια ιδιωτική επιχείρηση μπορούν να χρηματοδοτηθούν έως και το 75% του συνολικού κόστους του έργου, ενώ για τους αιτούντες από την κοινότητα είναι έως και 90%.

Αίτηση για χρηματοδότηση LEADER+

A. Εκδήλωση ενδιαφέροντος

Πριν από την επίσημη υποβολή αίτησης για LEADER+, οι αιτούντες χρηματοδότηση πρέπει να υποβάλουν μια «Εκδήλωση Ενδιαφέροντος (EOI)».

B. Πραγματοποίηση πλήρους αίτησης

Κατά την υποβολή αίτησης, τα απαιτούμενα στοιχεία χρηματοδότησης από το Πρόγραμμα LEADER+ εξαρτώνται από τον τύπο του αιτούντος προσώπου ή φορέα και του έργου.

Προϋπολογισμός και προμήθειες

Ο προϋπολογισμός της πρότασης πρέπει να βασίζεται, για παράδειγμα, στις προσφορές που προέρχονται από πιθανούς προμηθευτές. Εάν το έργο υποστηρίζεται επίσης από άλλες πηγές χρηματοδότησης, αυτές πρέπει να περιγράφονται και να τεκμηριώνονται με αποδεικτικά στοιχεία. Προηγούμενη δημόσια χρηματοδότηση πρέπει επίσης να γνωστοποιηθεί. Απαιτείται διενέργεια διαδικασίας προμηθειών.

Τα έργα απαιτούν γενικά συγχρηματοδοτήσεις. Αυτό μπορεί να προέρχεται από ιδιωτικά κεφάλαια ή, για τους αιτούντες από την κοινότητα, θα μπορούσε επίσης να είναι άλλα δημόσια κεφάλαια. Η δημόσια χρηματοδότηση από άλλες πηγές της ΕΕ δεν επιτρέπεται ως συγχρηματοδότηση. Οι συνεισφορές σε είδος (π.χ. εθελοντική εργασία) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συγχρηματοδότηση, αλλά δεν μπορούν να αποτελούν το πλήρες ποσό. Απαιτείται τεκμηρίωση, που να παρέχει στοιχεία για να αποδεικνύουν ότι υπάρχει διαθέσιμη συγχρηματοδότηση. Πρέπει επίσης να επιβεβαιωθεί ότι η συγχρηματοδότηση δεν προέρχεται από άλλα κονδύλια της ΕΕ. Απαιτείται επίσης ελάχιστη χρηματική συνεισφορά 5% από κοινοτικές ομάδες.



Πρόκληση για τους καταρτιζόμενους:

Για το πρόγραμμα LIFE+ δοκιμάστε να εντοπίσετε μια ανοιχτή ή ολοκληρωμένη Πρόσκληση, χρησιμοποιώντας τις εναλλακτικές πηγές και εργαλεία, που υποδεικνύονται παραπάνω. Μόλις εντοπίσετε την Πρόσκληση, προσπαθήστε να διακρίνετε τα σημαντικότερα στοιχεία της και ιδίως – τους στόχους, που υπηρετεί, τον συνολικό προϋπολογισμό, το απαιτούμενο εταιρικό

σχήμα, το είδος των δράσεων που χρηματοδοτεί, τις προθεσμίες που θέτει και άλλα δεδομένα που θα συνεννοηθείτε με τον επιμορφωτή σας ή ακόμα και μόνοι σας.

Π.4. Αναζήτηση Δυνητικών Εταίρων για Υποβολή Πρότασης

Περιγράφονται οι τρόποι αναζήτησης εταίρων και παρουσιάζονται τα κύρια σχέδια (plans), που πρέπει να διαθέτουν οι ομάδες σύνταξης των προτάσεων κατά την φάση προκαταρκτικού σχεδιασμού (conceptualization).

Όπως αναλύθηκε στην Ενότητα I, στα ανταγωνιστικά Ευρωπαϊκά Προγράμματα, η υλοποίηση των έργων από σχήμα εταίρων προέλευσης από διαφορετικά κράτη-μέλη ή χώρες ΕΖΕΣ ή και συνδεδεμένες χώρες (μη μέλη) είναι υποχρεωτική. Η εύρεση σε σύντομο χρονικό διάστημα εταιρικού σχήματος, που να ικανοποιεί τυπικά τις απαιτήσεις μιας Πρόσκλησης δεν είναι δύσκολο να επιτευχθεί ιδίως για φορείς, που έχουν ήδη ιστορικό συμμετοχής σε εταιρικά σχήματα και διατηρούν σχέσεις ακόμα και μετά την λήξη των έργων.

Όμως, η πρόκληση και η επιδίωξη των σχεδιαστών νέων εταιρικών σχημάτων είναι η εξεύρεση των **κατάλληλων εταίρων**, τόσο από τυπική άποψη (νομική μορφή, κατηγορία, γεωγραφική προέλευση), αλλά και από την άποψη της θεματικής και επιχειρησιακής συμπληρωματικότητας και συνάφειας επιδιώξεων.

Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι εκτός από τον Συντονιστή Εταίρο, σε κάποια προγράμματα απαιτείται η δημιουργία εταιρικού σχήματος με εταίρους (partners), συνδεδεμένους εταίρους (associated partners), εταίρους συγχρηματοδότησης (co-financier) ή ενδιάμεσους οργανισμούς. Ενώ οι εταίροι είναι φορείς με πλήρη συμμετοχή στο φυσικό και οικονομικό αντικείμενο, οι άλλες κατηγορίες αφορούν σε φορείς με περιορισμένο ρόλο στο έργο, που αφορά σε κάποια τμήματα του (π.χ. μόνο στην χρηματοδότηση του) ή φορείς, που μεσολαβούν ανάμεσα στο εταιρικό σχήμα και ομάδες φυσικών ή νομικών προσώπων.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι τα επιτυχημένα έργα γίνονται από επιτυχημένα εταιρικά σχήματα. Μελέτες και εμπειρογνωμοσύνες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στα ζητήματα της εταιρικότητας στην υλοποίηση έργων συμφωνούν ότι για να είναι αποτελεσματικό ένα εταιρικό σχήμα θα πρέπει να έχουν επιτευχθεί ισορροπίες σε τρεις άξονες:

- συμμετοχή στον σχεδιασμό,
- συμμετοχή στον προϋπολογισμό, και
- συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.

Τα παραπάνω δεδομένα συνοπτικά σημαίνουν ότι στο εταιρικό σχήμα, κάθε εταίρος θα πρέπει να έχει ενεργά συμβάλει στην διαμόρφωση της τελικής πρότασης, να αναλαμβάνει να υλοποιήσει μέρος των πακέτων εργασιών του έργου και να έχει από την αρχή έως το τέλος του έργου ενεργούς εκπροσώπους στα όργανα διοίκησης του έργου. Καλή πρακτική επίσης για την ανανέωση και εμπλουτισμό της δεξαμενής πιθανών εταίρων σε επόμενες Προσκλήσεις είναι η συμμετοχή στα σχήματα έμπειρων, λιγότερο έμπειρων και εντελώς άπειρων στα ανταγωνιστικά προγράμματα φορέων, που ενδυναμώνονται και υποβοηθούνται από τους πρώτους.

Συνεπώς, είτε ο φορέας σας σκοπεύει να αναλάβει τον ρόλο του Συντονιστή εταίρου, είτε – απλά να συμμετάσχει σε εταιρικό σχήμα, μετά την εύρεση της Πρόσκλησης που σας

ενδιαφέρει, ακολουθεί η αναζήτηση εταίρων και η ανάπτυξη της εταιρικής σχέσης με αυτόν ή αυτούς.

A. Αναζήτηση Εταίρων

Πληροφορίες για ιστότοπους και εργαλεία άμεσης αναζήτησης εταίρων κατά κανόνα δημοσιεύονται μαζί με κάθε Πρόσκληση ανταγωνιστικού προγράμματος της ΕΕ. Οι ιστότοποι αυτοί έχουν την μορφή πλατφόρμας αναζήτησης με συγκεκριμένα κριτήρια ή ως πλατφόρμα ανάρτησης ανακοίνωσης αναζήτησης, όπου οι ενδιαφερόμενοι φορείς μπορούν είτε να αναρτήσουν την πρόταση τους για να προσελκύσουν νέους εταίρους, είτε να αναρτήσουν πληροφορίες για το ενδιαφέρον τους να συμμετάσχουν σε εταιρικό σχήμα πρότασης που δεν έχει αναρτηθεί, είτε να επιλέξουν από ήδη αναρτημένες προτάσεις και να αποκριθούν επικοινωνώντας με τον φορέα που είχε την πρωτοβουλία.

Το κεντρικό εργαλείο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την υποστήριξη των φορέων στην αναζήτηση εταίρων βρίσκεται στον ιστότοπο <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search>.

Η πρόσβαση στην αναζήτηση είναι δωρεάν και ανοικτή και μπορεί να γίνει είτε με λέξη-κλειδί (π.χ. ανακύκλωση/recycling) ή ένα θέμα προηγούμενης πρόσκλησης υποβολής προτάσεων για εύρεση σχετικών οργανισμών (π.χ. ένταξη τσιγγανόπαιδων/ Roma children Integration). Η αναζήτηση εταίρων μπορεί να γίνει εναλλακτικά ή συνδυαστικά με χρήση γεωγραφικών κριτηρίων ή κριτηρίων, που αφορούν στον τύπο φορέα. Είναι εφικτές ακόμα και πιο σύνθετες αναζητήσεις. Συμβουλές και οδηγίες για αυτές τις αναζητήσεις μπορούν να βρουν οι ενδιαφερόμενοι χρήστες στο Ηλεκτρονικό Εγχειρίδιο, που αναρτάται στην οικεία ιστοσελίδα. Άλλες πλατφόρμες εξυπηρετούν αναζητήσεις εταίρων σε επιμέρους τομείς και προγράμματα.



Παράδειγμα: <https://www.ideal-ist.eu/partner-search>.



Partner search

Home > Partner search

Displaying 1 - 50 of 12890

Organisation name	Topic ID	Partner search type	<input type="button" value="Filter"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="- Any -"/>	
Date between	And	Quality labeled	Country
<input type="text" value="mm/dd/yyyy"/> 	<input type="text" value="mm/dd/yyyy"/> 	<input type="text" value="- Any -"/>	<input type="text" value="- Any -"/>

[Request](#)[Search](#)

Άλλες δημοφιλείς πλατφόρμες αναζήτησης εταίρων είναι το <https://www.etwinning.net/el/pub/preregister.cfm> (για την δημιουργία εταιρικών σχημάτων για δράσεις σχολείων (ERASMUS PLUS), το <https://urbact.eu/partner-search-tool> για εταιρικά σχήματα στις προσκλήσεις του URBACT και <https://eucalls.net/networking> του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας (Institute for Entrepreneurship Development, IED).

← → ↻ urbact.eu/partner-search-tool ☆ 🌈 ⚙️ 👤

BROWSE THE PROJECT IDEAS

Q Keyword search

Type of region

- More developed
- Transition
- Less developed

Country

- Austria
- Belgium
- Bulgaria
- Croatia

Topic

- Education and urban rural gover
- 12 10
- 1. Local democracy
- 1. urban agriculture 2. access to l

Candidates looking for

- Project Partners
- A Lead Partner
- A Lead Expert

SEARCH

[Reset](#)

City	Institution	Country	Topic(s)	One liner on policy challenge	More info
Haarlem	Municipality	Netherlands	Procurement	Innovative, sustainable and social responsible	

We use cookies on this website to enhance your user experience OK, I agree Decline

By clicking on any link on this page you are giving us your consent for us to set cookies. [More information](#)

Άλλες χρήσιμες πηγές και συνήθειες επιχειρησιακές τακτικές για την διευκόλυνση σας στην αναζήτηση κατάλληλων εταιρών είναι:

- ✓ Οι ημερίδες ενημέρωσης των προγραμμάτων, που οργανώνονται είτε στα Κ-Μ από τα Γραφεία Ενημέρωσης, καθώς και ειδικές εκδηλώσεις δικτύωσης ή διαμεσολάβησης (brokerage) για την διευκόλυνση και διεύρυνση εταιρικών δικτύων στα προγράμματα της ΕΕ.
- ✓ Η διαρκής ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας με ομόλογους φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- ✓ Η προσέγγιση φορέων, που έλαβαν χρηματοδότηση σε παλαιότερα προγράμματα ή προσκλήσεις.
- ✓ Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και οι Ομάδες Κοινού Ενδιαφέροντος, που έχουν δημιουργηθεί εκεί για την αναζήτηση εταιρών, π.χ. <https://www.facebook.com/pages/EU-PROJECTS-PARTNER-FINDING/110101895709424> (Facebook), αλλά και το <https://www.linkedin.com/groups/EU-Projects-Partner-Search-2842114> (LinkedIn).
- ✓ Η συμμετοχή του οργανισμού ή φορέα σας σε διεθνείς Ενώσεις, Ομίλους, Δίκτυα, Πρωτοβουλίες, Επιμελητήρια, Συνδέσμοι, Ομάδες Εργασίας κλπ.
- ✓ Η αναζήτηση εταιρών σε Συλλογές έργων, θεματικών ή γεωγραφικών καταλόγων επιτυχημένων έργων και καλών πρακτικών έργων ανταγωνιστικών προγραμμάτων, όπου μπορείτε να βρείτε πληροφορίες για φορείς, που ήδη συμμετείχαν με επιτυχία σε κάποιο πρόγραμμα ή έχουν αναδείξει κάποια καινοτόμο ιδέα σε έργο με διαφορετική χρηματοδότηση. Παράδειγμα τέτοιας έκδοσης είναι το «A catalogue of Good Practices», με

έργα προστασίας και ανάδειξης πολιτιστικής κληρονομιάς, που θα βρείτε στην ιστοσελίδα <https://euagenda.eu/upload/publications/cultural-heritage-in-action-catalogue-of-good-practices.pdf>.

- ✓ Σε ότι αφορά στην αναζήτηση εταίρων Δήμων από την ελληνική επικράτεια από ελληνικούς Δήμους (διαδημοτική συνεργασία), η Πολιτεία ενθαρρύνει την προσπάθεια αυτή και για να την ενισχύσει, εξέδωσε το Εγχειρίδιο «Διαδημοτική Συνεργασία στην Ελλάδα, που εκπονήθηκε το 2020 από το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την Καλή Διακυβέρνηση και χρηματοδοτήθηκε από το Συμβούλιο της Ευρώπης (Πηγή: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2021/03/20210310-EgcheiridioDiadimotikiSynergasiastinEllada.pdf>).



Εννοείται ότι, με οποιονδήποτε τρόπο και αν αναζητήσετε εταίρους για την πρότασή σας, πρέπει οι ίδιοι να είστε προετοιμασμένοι και να την παρουσιάζετε σε σύντομο χρονικό διάστημα (π.χ. σε 60 δευτερόλεπτα/elevator pitch). Η παρουσίασή σας πρέπει να καλύπτει μόνο τα βασικά: ποιος-τι-πού-πότε-και-γιατί, χωρίς λεπτομέρειες, που μπορείτε να στείλετε σε δεύτερη φάση, εφόσον υπάρξει ενδιαφέρον. Ποιος είναι ο φορέας σας, τι θέλει να κάνει, πού μπορεί να φτάσει η ιδέα, ποιες είναι οι προθεσμίες της Πρόσκλησης, γιατί σας ενδιαφέρει και τι εταίρους αναζητάτε.

Πρόκληση για τους καταρτιζόμενους:

1. Εξετάστε την Πρόσκληση του προγράμματος CERV (Citizen, Equality, Rights and Values) , που δημοσιεύεται στο υποσέλιδο shorturl.at/jAEZ4

Αφού μελετήσετε την περίπτωση, εξετάστε τις αναρτήσεις για την αναζήτηση εταίρων στο υποσέλιδο :

<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/interested-org-list/43966438>



Φωτογραφία από συνάντηση δυνητικών εταίρων, URBAact Regeneration & Cultural Participation, <https://urbact.eu/news?network=12139>

B. Ανάπτυξη της εταιρικής σχέσης

Η ανάπτυξη της εταιρικής σχέσης περιλαμβάνει διάφορα **στάδια** όπως:

-Ο εντοπισμός των εταίρων και η επικοινωνία μαζί τους για να διαπιστωθούν τα ενδιαφέροντα, οι ανάγκες και οι ικανότητές τους, μπορούν να γίνουν από απόσταση. Είναι κοινή πεποίθηση όμως ότι οι προσωπικές συναντήσεις στην αρχική φάση μπορούν να αποδειχθούν εξαιρετικά χρήσιμες. Η καλλιέργεια αναγνώρισης και εμπιστοσύνης, είναι απαραίτητη βάση για την ανάπτυξη της εταιρικής σχέσης.

-Η επιλογή εταίρου βάσει της εμπειρίας, της γνώσης και της εξειδίκευσής τους, της συμπληρωματικότητάς τους ως προς τον φορέα σας, των κοινών αναγκών και στόχων, ο βαθμός της δέσμευσής τους απαιτούν πληροφόρηση, που η απόσταση μπορεί να δυσκολέψει τον εντοπισμό τους.

-Η διαπραγμάτευση και οι συμβιβασμοί για την διαμόρφωση κοινής κατανόησης και συγκλινουσών προσδοκιών είναι το τελευταίο στάδιο πριν την θεσμική δέσμευση των εταίρων.

-Η οργάνωση και σύνταξη μιας δομημένης παρουσίασης στους δυνητικούς εταίρους και τους ενδιαφερόμενους φορείς-κλειδιά θα βοηθήσει να κατανοήσουν εκείνοι τον σκοπό, τους στόχους, τις δραστηριότητες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, που έχετε μέχρι εκείνη την στιγμή σχεδιάσει.

-Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει ο αρχικός σχεδιασμός (concept design) να είναι οριστικός, αλλά μόνο ένα «κείμενο εργασίας» (working draft), ανοιχτής αρχιτεκτονικής, που να αφήνει περιθώρια εμπλουτισμού, επέκτασης κλπ. με τις δικές τους προτάσεις. Ομοίως, ο αρχικός σχεδιασμός δεν πρέπει να καταλήγει σε συρραφή ασύνδετων δραστηριοτήτων, χωρίς εσωτερική συνοχή ή και αποκλινόντων στόχων.

Π.5. Διαμόρφωση Κεντρικής Ιδέας της Πρότασης - Διαμόρφωση Εταιρικού Σχήματος & Προετοιμασία Εγγράφων για Υποβολή

Περιγράφονται η οριστικοποίηση της κεντρικής ιδέας της Πρότασης, η διαμόρφωση του εταιρικού σχήματος και η συγκέντρωση των απαραίτητων εγγράφων για την υποβολή.

Μετά την εύρεση της κατάλληλης πρόσκλησης και των δυνητικών εταίρων και οπωσδήποτε ΠΡΙΝ την διαμόρφωση του τελικού εταιρικού σχήματος, ο φορέας, που έχει αναλάβει την πρωτοβουλία της κατάθεσης της πρότασης πρέπει να έχει διαμορφώσει ένα αδρό πλαίσιο σκεπτικού, που ονομάζεται project concept ή και «κεντρική ιδέα πρότασης». Η κατάλληλη προσέγγιση είναι όπως οι φορείς να αναζητούν εταίρους χωρίς να έχουν διαμορφώσει οριστικά αυτό το πλαίσιο, παρά μόνο με μια γενική σύνοψη της πρόθεσης και του ενδιαφέροντος τους, επιδιώκοντας να βρουν τους κατάλληλους εταίρους και να συνεργαστούν ακόμα και για την συνδιαμόρφωση του concept αυτού.

Άλλες φορές, ειδικά όταν πρόκειται για έργο, που συνεχίζει ένα προηγούμενο project ή πρόταση, που είχε υποβληθεί προγενέστερα χωρίς θετικό αποτέλεσμα και θα επανυποβληθεί με βελτιώσεις και νέο εταιρικό σχήμα, είναι διαθέσιμο συνήθως ένα πληρέστερο κείμενο εργασίας με συγκεκριμένη λογική, επιδιωκόμενο στόχο και αδρομερή περιγραφή πακέτων εργασιών, σχέδιο χρονοδιαγράμματος και ενδεικτικό προϋπολογισμό.

Αυτές οι δυο πρακτικές είναι καθολικά αποδεκτές, αρκεί να είναι συνυφασμένες με τον διαθέσιμο χρόνο και να αφήνουν περιθώρια στους δυνητικούς εταίρους, που προσκαλούνται να συμβάλουν εμπλουτίζοντας τα σχέδια, ώστε να είναι συμβατές με τις δικές τους ανάγκες, στόχους και ικανότητες.

Έχοντας αδρή εικόνα για την πρόταση, σε αμέσως επόμενη φάση θα κληθούν οι υποψήφιοι εταίροι να αποφασίσουν για το εάν θέλουν ή όχι να συμμετάσχουν. Η διαβούλευση με τους εταίρους είναι κρίσιμης σημασίας αρχικό ορόσημο, αφού η συμμετοχή τους στον λεπτομερή σχεδιασμό της τελικής πρότασης από το πρώιμο στάδιο εξασφαλίζει ότι η συμμετοχή βασίζεται σε κοινές/αμοιβαίες ανάγκες, ικανότητες και ενδιαφέροντα.

Η παρακάτω διαδρομή, που προτείνεται να ακολουθηθεί από την ομάδα σύνταξης της πρότασης είναι ενδεικτική και λειτουργεί περισσότερο ως βοήθημα και όχι ως καλή πρακτική ή πρότυπη διαδικασία:

A. Διαμόρφωση Κεντρικής Ιδέας Πρότασης Έργου (Concept Design)

- ✓ Περιγραφή προβλήματος, ανάγκης ή ευκαιρίας ή ερευνητικού ενδιαφέροντος.
- ✓ Ανάλυση ενδιαφερομένων μερών – διαβούλευση - επίτευξη κοινής κατανόησης του προβλήματος.
- ✓ Διατύπωση της κεντρικής ιδέας της προτεινόμενης λύσης / παρέμβασης ή ερευνητικών ερωτημάτων και μεθοδολογίας.
- ✓ Κατάρτιση της πλήρους λογικής της παρέμβασης/ ερευνητικής διαδρομής και του αρχικού σχεδίου (concept design) της πρότασης.
- ✓ Αποτύπωση αναγκαίων ικανοτήτων και εμπειρίας κλπ. για την διαμόρφωση εταιρικού σχήματος.

Καλή πρακτική στο σημείο αυτό είναι τα παραπάνω να συγκεντρωθούν σε συνοπτική μορφή σε κείμενο ή σε έντυπο, που θα σταλεί με ηλεκτρονικό μήνυμα σε πιθανούς εταίρους ως πρόσκληση, θα αναρτηθεί σε πλατφόρμα ως εκδήλωση ενδιαφέροντος ή θα προωθηθεί σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή σε εκδήλωση (ειδική για την αναζήτηση εταίρων ή γενικότερη). Σημαντικά αποτελέσματα έχει και η κατασκευή και ανάρτηση πόστερ με τα στοιχεία του concept, που ενθαρρύνεται από τους οργανωτές Ενημερωτικών Εκδηλώσεων (Info Days) και Εκδηλώσεων Μεσιτείας (Brokerage Events).

Παράδειγμα συνοπτικής πρότασης

Ακολουθεί ένα παράδειγμα μιας τέτοιας συνοπτικής πρότασης για την εύρεση εταίρων για έργο που στοχεύει στην εξοικονόμηση ενέργειας στην λειτουργία μεγάλων βάσεων δεδομένων με την ανάπτυξη καινοτόμου τεχνολογίας. Στο σύντομο κείμενο έχουν προσεκτικά επιλεγεί και παρατίθενται μόνο τα στοιχεία, που είναι απαραίτητα για την λήψη απόφασης επί της εκδήλωσης ενδιαφέροντος από υποψήφιο εταίρο. Τονίζεται η προστιθέμενη αξία για την αγορά, οι προοπτικές και ενδεικτικός προϋπολογισμός και διάρκεια. Η γλώσσα είναι λιτή και οι τεχνικοί όροι επεξηγούνται.

MORE DATA, LESS ENERGY CONSUMPTION

- **The problem:** ICT (Information & Communication Technology) sector consume up to 3% of all global electricity production and 2% of total worldwide footprint consumption and these values expected to double every 5 years. In 2020 Data centers will contribute with the 18% of total ICT electricity production and footprint.
- **The solution:** The project will offer a software platform (EcoMultiCloud) which minimizes the energy consumption of distributed virtualized data centers by dynamically consolidating Virtual Machines (VMs) on the minimum number of physical resources. The implementation of energy-efficient technologies and optimized HW/SW operations however allows energy, cost and carbon emission reductions of up to 60%.

- **Value Proposition:** We will be able to help organizations to improve the economics of their distributed virtualized data centers by using an intelligent software platform reducing energy consumption and increasing efficiency.
- **Business Model:** The new solution will price its platform according to the customer's expected annual energy savings, which will vary based on a number of factors (e.g., class of servers, workload profiles, type of VMs/applications). This can be as much as 50% of the annual energy savings.
- **Potential Users/Clients:** Organizations and Companies across all industries, segments and geographies which build/own/run highly-virtualized data centers.
- **Team:** Eco2Cloud, Way Solutions
- **Required funding:** 700k €
- **Required Duration:** 24 months

Εδραίωση εταιρικής σχέσης

Επόμενο στάδιο είναι ο ορισμός των δράσεων και η κατανομή των αρμοδιοτήτων για την εκπλήρωση των κοινών στόχων. Θα πρέπει να προσδιορισθεί η συμβολή κάθε εταίρου χωριστά στο έργο και το τι αναμένει κάθε εταίρος από αυτό (κονδύλια, τεχνογνωσία, δικτύωση, εξοπλισμό κλπ.). Αφορά εργασίες διαπραγμάτευσης, που απαιτούν ιδιαίτερη ευελιξία, ώστε να εξασφαλιστούν η κατανόηση, η συμμετοχή και η δέσμευση. Ένα σχέδιο το οποίο θεωρείται ρεαλιστικό και εφικτό αυξάνει την δέσμευση από πλευράς εταίρων.

Ο καταλληλότερος χρόνος για να εμπλακούν δυνητικοί εταίροι στην ανάπτυξη της πρότασης έργου είναι το συντομότερο δυνατόν, δεδομένου ότι το έργο θα πρέπει να αποτελεί συνδυασμό των αναγκών και της συνεισφοράς όλων των εμπλεκόμενων εταίρων.

Για την οριστικοποίηση του εταιρικού σχήματος θα ακολουθήσετε σε γενικές γραμμές την παρακάτω διαδρομή (B), σχεδόν παράλληλα με την οριστικοποίηση της πρότασης (διαδρομή Γ).

B. Ανάπτυξη και οριστικοποίηση Εταιρικού Σχήματος

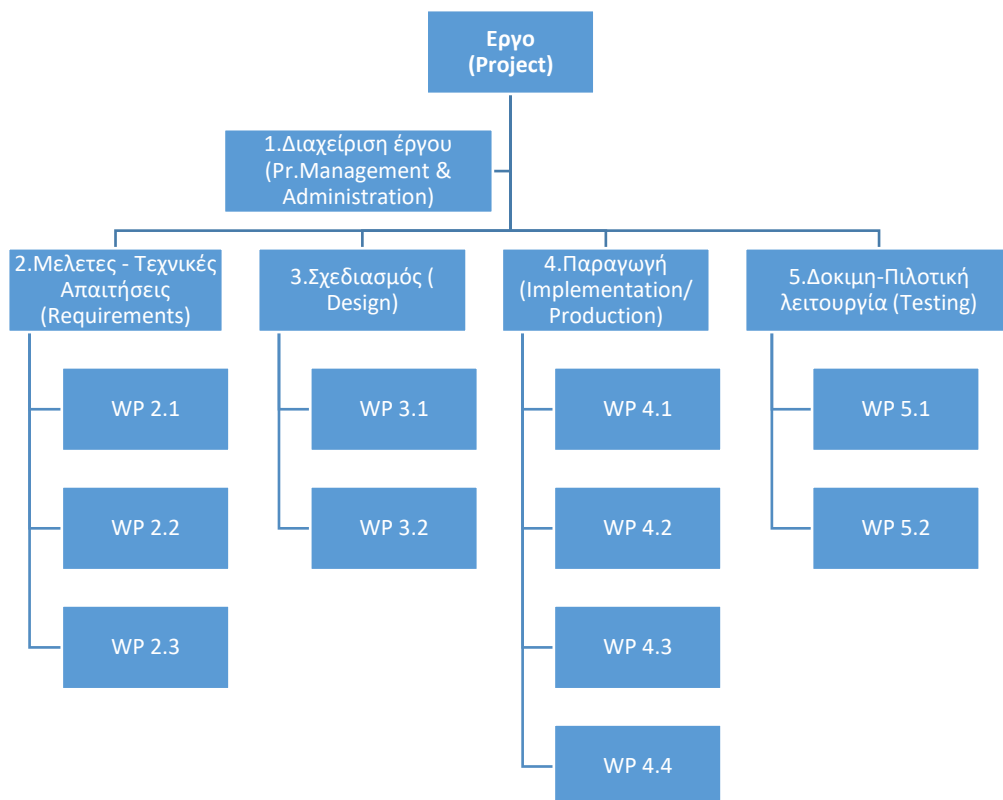
- Αναζήτηση εταίρων & επικοινωνία με δυνητικά κατάλληλους εταίρους.
- Κοινοποίηση της κεντρικής ιδέας και των επιμέρους στόχων στους εταίρους.
- Αλληλογραφία/συναντήσεις διαβούλευσης, σενάρια καταμερισμού των πακέτων εργασιών.
- Επίτευξη κοινής κατανόησης και συμφωνιών επί της δομής κατανομής έργου και διοίκησης του εταιρικού σχήματος.
- Τελική επιλογή εταίρων.
- Επίτευξη συμφωνίας ως προς τον προγραμματισμό εργασιών για την προετοιμασία του επόμενου σταδίου.
- Επίτευξη δέσμευσης των εταίρων και σαφής περιγραφή του ανατιθέμενου ρόλου τους.
- Υπογραφή των εγγράφων εκδήλωσης ενδιαφέροντος.

Γ. Εκπόνηση οριστικών σχεδίων του έργου και προετοιμασία εγγράφων για την υποβολή της πρότασης

- Ανάλυση και περιγραφή προδιαγραφών των παραδοτέων του έργου (εκροών) και σύνδεσή τους με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

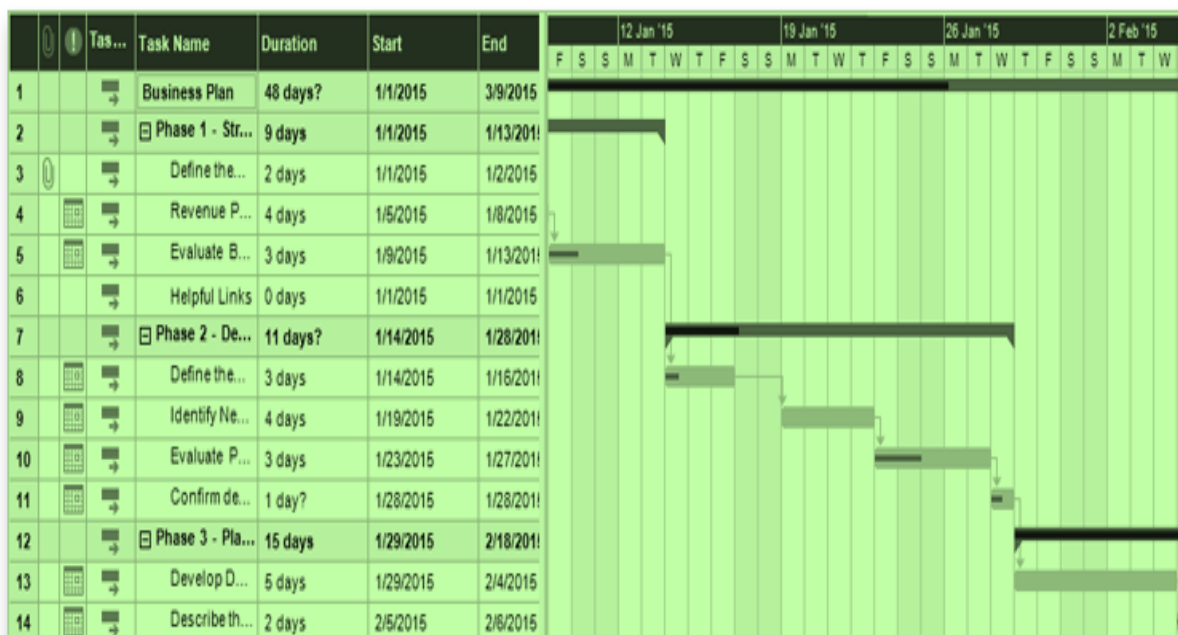
- Ανάπτυξη, ανάλυση, διαμόρφωση πακέτων εργασίας ανά παραδοτέο.
- Διαμόρφωση συνολικού δενδρογράμματος εργασιών (Work Breakdown Structure - WBS). Στο δενδρόγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα επιμέρους πακέτα εργασιών (WP, work package) του έργου ομαδοποιημένα σε λογικές ή χρονικές φάσεις ή κατά εταίρο. Κατά την οργάνωση των εργασιών σε πακέτα, προσδίδεται αρίθμηση (α/α 1,2,3...) δυο τουλάχιστον επιπέδων (α/α 1.1, 1.2,1.3... 2.1,2.2 κλπ) που ακολουθεί το πακέτο σε όλα τα συνδεδεμένα με αυτό σχέδια (πχ χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός κ.α.). Ένα στοιχειώδες δενδρόγραμμα έργου παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 16.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16. Δενδρόγραμμα εργασιών έργου



Πηγή : Εγχειρίδιο Σεμιναρίου «Διαχείριση Έργων», Α.Κανακάκη , ΙΝΕΠ 2009

- Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος αναλυτικά ανά παραδοτέο και σύνθεση σε κοινό χρονοδιάγραμμα του έργου.
- Χρονικός προγραμματισμός βάσης (baseline plan), ορόσημα (milestones) και συνολική διάρκεια έργου (project duration).
- Αποτύπωση σε διάγραμμα τύπου GANNT.



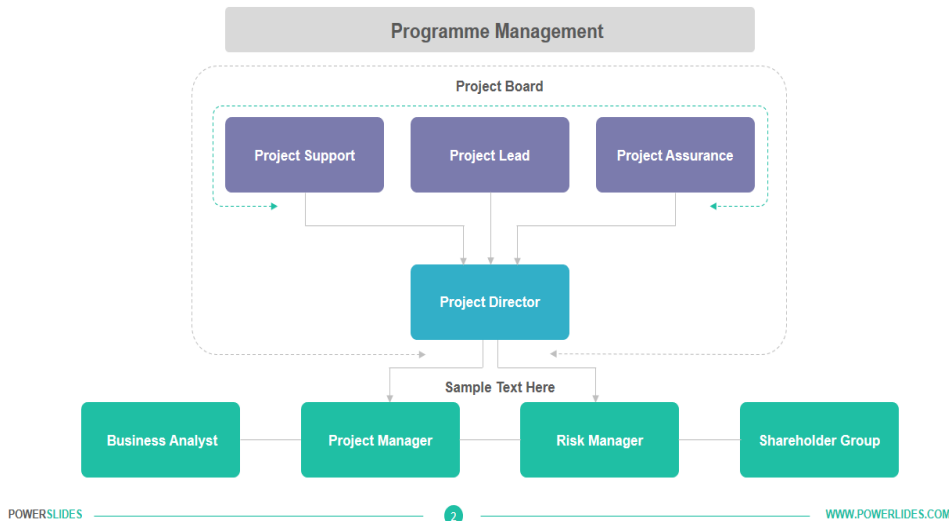
- Κοστολόγηση εργασιών, πρώτων υλών, υλικών, εξοπλισμού κλπ. για κάθε παραδοτέο και εκτιμήσεις επί των οριζόντιων ή έμμεσων δαπανών (κόστος διοίκησης, διαχείρισης, ελέγχου, αξιολόγησης κλπ.).
- Κατάρτιση αρχικού συγκεντρωτικού προϋπολογισμού (draft budgeting) ανά κατηγορία δαπανών, ανά παραδοτέο και ανά εταίρο, ανά χρονική περίοδο/φάση, αλλά και ανά πηγή χρηματοδότησης (ΕΕ, εθνικοί πόροι, ίδιοι πόροι, ιδιωτικοί πόροι). Ένα στοιχειώδες παράδειγμα συνοπτικού προϋπολογισμού μπορείτε να δείτε στην επόμενη εικόνα.

Programme co-financing			CONTRIBUTION				TOTAL ELIGIBLE BUDGET	
Co-financing source	Amount	Co-financing rate	Public contribution			Private contribution	Total contribution	
			National contribution	Other public contribution	Total public contribution			
ERDF	2,235,500.00 €	85.00 %	223,500.00 €	135,000.00 €	358,500.00 €	36,000.00 €	394,500.00 €	2,630,000.00 €
IPA Funding	178,500.00 €	85.00 %	31,500.00 €	0.00 €	31,500.00 €	0.00 €	31,500.00 €	210,000.00 €
Total EU funds	2,414,000.00 €	85.00 %	255,000.00 €	135,000.00 €	390,000.00 €	36,000.00 €	426,000.00 €	2,840,000.00 €
Total	2,414,000.00 €	85.00 %	255,000.00 €	135,000.00 €	390,000.00 €	36,000.00 €	426,000.00 €	2,840,000.00 €

- Σχέδιο Διοίκησης (governance scheme). Στο σχέδιο διοίκησης αποτυπώνονται οι ρόλοι που προβλέπονται στην διακυβέρνηση του έργου (διευθυντής , διαχειριστές, συντονιστές, υπεύθυνος ποιότητας, υπεύθυνος προμηθειών, υπεύθυνος επικοινωνίας κλπ) Ένα υποτυπώδες υπόδειγμα για την αποτύπωση του σχήματος διακυβέρνησης ενός έργου βλέπετε στην εικόνα που ακολουθεί και μπορείτε να βρείτε διαθέσιμα στο διαδίκτυο. Σημειώνεται

ότι κάθε πεδίο αντιστοιχεί σε ρόλο και όχι σε φυσικό πρόσωπο. Συνεπώς, το ίδιο φυσικό πρόσωπο μπορεί να αναλαμβάνει περισσότερους ρόλους.

PROJECT GOVERNANCE TEMPLATE



➤ Σχέδιο Παρακολούθησης (monitoring plan).

Το σχέδιο παρακολούθησης αφορά στο σύνολο του Μηχανισμού με τον οποίο η Ομάδα του έργου θα γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τα στοιχεία εξέλιξης του έργου. Ο μηχανισμός αυτός περιλαμβάνει δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων, διεργασίες συγκέντρωσης και επεξεργασίας δεδομένων υλοποίησης, ρόλους και διεργασίες παραγωγής και αποστολής αναφορών κλπ

➤ Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνου (risk management plan).

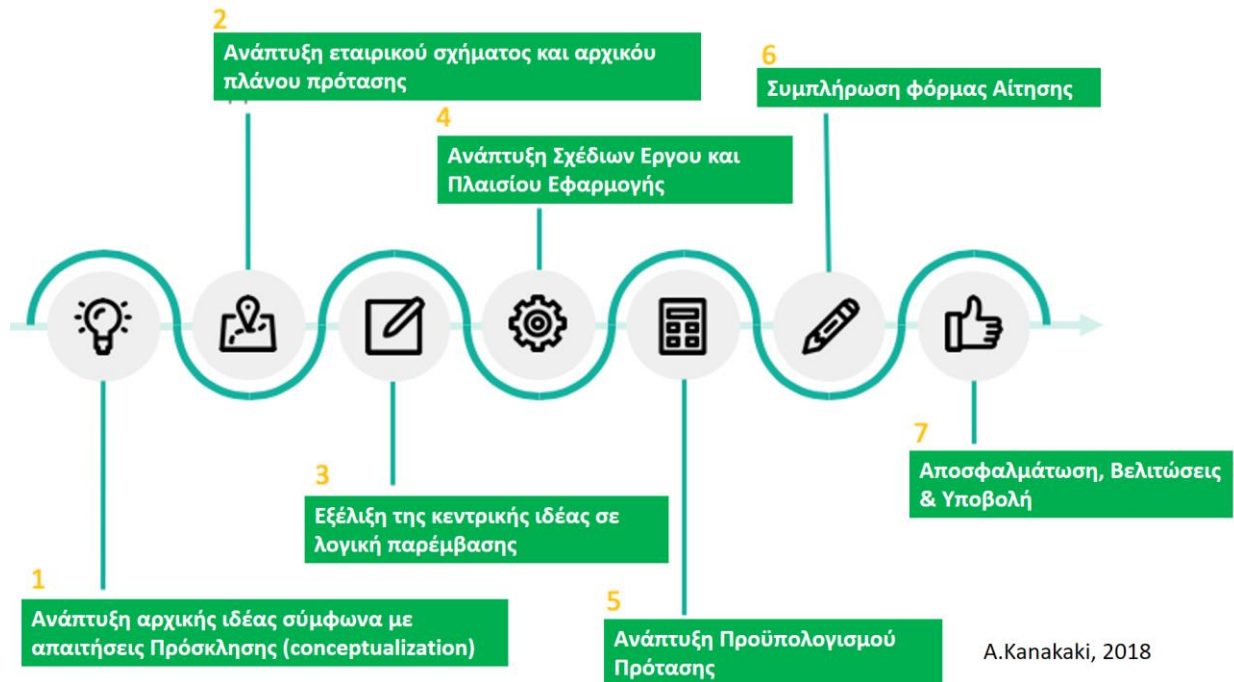
Το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Plan) περιγράφει την μεθοδολογία και πρότυπα για τον εντοπισμό, την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση, τον σχεδιασμό της αντιμετώπισης, την παρακολούθηση και τον έλεγχο κινδύνων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του Έργου. Εκπονείται κυρίως από τον υπεύθυνο συντονιστή και από τους υπεύθυνους για την εκτέλεση των πακέτων εργασίας. Στα περιεχόμενα του σχεδίου περιλαμβάνονται :

- Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνων: Αναφέρεται στη διεργασία που θα χρησιμοποιείται για την εκτέλεση της διαχείρισης κινδύνων του Έργου (πχ εντοπισμός κινδύνου, καταχώριση, αξιολόγηση, σεναριακή αντιμετώπιση) . Είναι γεγονός ότι η συνηθέστερη μορφή αντιμετώπισης των κινδύνων στα έργα ΕΕ είναι η τροποποίηση (amendment) του σχεδιασμού και της Συμφωνίας Χρηματοδότησης.
- Ρόλοι και Αρμοδιότητες. Αναφέρεται στους ρόλους και αρμοδιότητες που εμπλέκονται στον εντοπισμό, την επισκόπηση και αντιμετώπιση των κινδύνων στα πλαίσια του Έργου.

Η ομάδα σύνταξης της πρότασης μπορεί, ανάλογα με τις συνθήκες, τους διαθέσιμους πόρους και τον διαθέσιμο χρόνο να επιλέξει μια διαφορετική διαδρομή. Επίσης, αν ο φορέας έχει υποβάλει ήδη την ίδια ή παρόμοια πρόταση στο παρελθόν, τα παραπάνω λειτουργούν ως μια

λίστα ελέγχου για τις τυχόν προσαρμογές και επικαιροποιήσεις στα ήδη διαθέσιμα σχέδια του έργου.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17. Βήματα στον σχεδιασμό πρότασης



Οι Γενικές Αρχές για τον ορθό σχεδιασμό μιας παρέμβασης/ πρότασης έργου με σχέδιο διακυβέρνησης για την οργάνωση του μελλοντικά, είναι οι ακόλουθες:

- Ο σχεδιασμός απαιτεί την ενεργό συμμετοχή των βασικών συμμετόχων (ενδιαφερόμενων φορέων, stakeholders, εταίρων του έργου κλπ.) και αποσκοπεί στην ενδυνάμωση του αισθήματος της συνιδιοκτησίας (ownership) και συνευθύνης του έργου.
- Ο σχεδιασμός χρησιμοποιεί μια σειρά από βασικές αναλύσεις: ανάλυση προβλήματος (problem analysis), ανάλυση στόχων (objectives analysis), ανάλυση κόστους, ανάλυση κινδύνου κλπ.
- Η κοινή κατανόηση του έργου διευκολύνεται από την αποτύπωση των παραπάνω σε τυποποιημένη μορφή (Logical Framework Matrix - LFM) ή/και σε μορφή GANTT.
- Η δόμηση ενός συστήματος άντλησης αξιόπιστων στοιχείων για την παρακολούθηση και επιμέτρηση των αναμενόμενων παραδοτέων και αποτελεσμάτων είναι κομβικής σημασίας (Management Information System – MIS).
- Η ανάπτυξη ενός προσωρινού κοινωνικού συστήματος, ενός αισθήματος ομαδικής προσπάθειας και συνηγορίας και η καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας αλλαγής και διαρκούς συστημικής βελτίωσης.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ. ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Με ποια από τις δυο προτάσεις συμφωνείτε:

A. Όταν εκδίδεται Πρόσκληση για υποβολή προτάσεων, όπου μπορεί να συμμετέχει ο φορέας μας, οφείλουμε να επικεντρώσουμε σε μια ανάγκη/ευκαιρία και να σχεδιάσουμε επιλέξιμο για την Πρόσκληση έργο.

B. Όταν έχουμε προτεραιοποιήσει μια ανάγκη, οφείλουμε να σχεδιάσουμε το κατάλληλο/α έργο/έργα και να αναζητήσουμε Πρόσκληση, που να απευθύνεται στον φορέα μας, όπου αυτό το έργο/α μπορεί να είναι επιλέξιμο/α.

2. Απαριθμήστε τουλάχιστον τρεις πηγές αναζήτησης πληροφοριών για προσκλήσεις Ευρωπαϊκών Ανταγωνιστικών Προγραμμάτων:

- 1.
- 2.
- 3.

3. Επιλέξτε το Σωστό ή το Λάθος από την ακόλουθη φράση:

«Το εταιρικό σχήμα δομείται, αφού έχουν οριστικοποιηθεί όλες οι λεπτομέρειες της πρότασης και ιδίως – ο προϋπολογισμός και το χρονοδιάγραμμα του.»

Σωστό

Λάθος

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

Στην ενότητα παρουσιάζονται οι φάσεις οργάνωσης και διαχείρισης της υποβαλλόμενης πρότασης, η οριστικοποίηση του εταιρικού σχήματος και των σχεδίων του έργου, η συμπλήρωση εντύπων υποβολής της πρότασης, καθώς και της δημοσιότητας και διάδοσης των αποτελεσμάτων. Τέλος, αναλύονται θέματα της κατάρτισης προϋπολογισμού και οι ενέργειες της υποβολής της πρότασης.

Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι είναι σε θέση να τηρούν τις προδιαγραφές κατάθεσης υποψηφιοτήτων όπως τις θέτει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αποτυπώνουν με επιτυχία την ανάλυση του υποβαλλόμενου έργου περιγράφοντας ικανοποιητικά τους στόχους, τα χρονοδιαγράμματα, την κατανομή εργασιών, τις δράσεις δημοσιότητας, το συντονιστικό ρόλο του Συντονιστή, δεσμεύουν ουσιαστικά τους δυνητικούς εταίρους για τις αναλαμβανόμενες δράσεις από τους ίδιους. Επίσης, είναι εξοικειωμένοι με τα σχετικά έντυπα της Ε. Επιτροπής που αφορούν την υποβολή της πρότασης και γνωρίζουν πως να υποβάλουν τις προτάσεις τους στις ψηφιακές πλατφόρμες των προγραμμάτων.

ΙΙΙ.1. Οργάνωση & Διαχείριση Υποβαλλόμενης Πρότασης - Κοινοποίηση στον/στους Εταίρους

Αναφέρονται συνοπτικά οι ενέργειες για την οργάνωση και οριστικοποίηση του φακέλου της αίτησης χρηματοδότησης.

Στην τελευταία φάση προετοιμασίας για την υποβολή πρότασης, προετοιμάστε την πρότασή σας ακολουθώντας τις κατευθυντήριες οδηγίες, τα κριτήρια και τις απαιτήσεις που προβλέπονται στην πρόσκληση για την οποία υποβάλλετε αίτηση.

Η έναρξη της συμπλήρωσης της Αίτησης Χρηματοδότησης πριν την ολοκλήρωση και οριστικοποίηση του φακέλου της πρότασης με όλα τα απαραίτητα στοιχεία της δεν θεωρείται καλή πρακτική.

Οι ενέργειες για την οργάνωση και οριστικοποίηση του φακέλου της αίτησης χρηματοδότησης, πριν την υποβολή της, έχουν σαν στόχο την οριστικοποίηση και εναρμόνιση όλων των επιμέρους σχεδίων της πρότασης έργου. Αφορούν την ανάλυση της πρόκλησης που αντιμετωπίζει, συνολικά και αναλυτικά το φυσικό και οικονομικό αντικείμενο της, την μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την παραγωγή των παραδοτέων και τον τρόπο διακυβέρνησης του έργου.

Με τις ενέργειες αυτές, θα πρέπει να έχουν παραχθεί από κοινού με τους εταίρους όλα τα τεύχη που αφορούν:

- στους αναλυτικούς ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους (output);
- στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (outcomes) για κάθε στόχο και για κάθε ομάδα-στόχο, που θα ωφελείται από κάθε υποέργο;
- στην διάρκεια του έργου, των υποέργων και τα χρονοδιαγράμματα με πληροφορίες για τις σχέσεις εξάρτησης μεταξύ των επιμέρους εργασιών (ποια πακέτα εργασιών, θα εξελίσσονται παράλληλα, τότε θα σταματάει το ένα και τότε θα ξεκινάει το άλλο κλπ.);

- στην υλοποίηση δράσεων, που θα καλύπτουν τις ανάγκες των συμμετεχόντων και θα μπορούν να υλοποιηθούν με επιτυχία από τον αιτούντα φορέα ή από τους εταίρους;
- στο επικοινωνιακό σχέδιο του έργου, που περιλαμβάνει το σύνολο των εργασιών (εκδηλώσεις, ενέργειες προώθησης, εκδόσεις, παρουσιάσεις, δημοσιεύσεις, κοινοποιήσεις κλπ) για την διάδοση των αποτελεσμάτων του έργου και την διασφάλιση της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης της παραχθείσας γνώσης και εργαλείων.
- στον τρόπο παρακολούθησης της εξέλιξης του έργου (ποιος παράγει, ποιος αξιολογεί ή επαληθεύει ή ελέγχει και ποιος παραλαμβάνει κάθε παραδοτέο);
- στον τρόπο με τον οποίο παράγονται, τηρούνται και αποτυπώνονται συνοπτικά τα στοιχεία εξέλιξης σε μορφή έκθεσης υλοποίησης στις απαιτούμενες φάσεις; και
- στην επιχειρηματολογία ότι η εταιρική σχέση αποδεικνύεται τεκμηριωμένα ικανή να υλοποιήσει το σχέδιο με επιτυχία.

ΣΥΜΒΟΥΛΗ

Η τελική τεκμηρίωση και περιγραφή του περιγραφόμενου έργου σας πρέπει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη ότι η ΕΕ δεν είναι ένας χρηματοδοτικός οργανισμός και ο προϋπολογισμός των προγραμμάτων της συντάσσεται και κατευθύνεται σε έργα για να προωθήσει περαιτέρω την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και να υποστηρίξει τους στόχους, που καθορίστηκαν σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Συνεπώς **«Μην μιλάτε για χρήματα αλλά για ιδέες»**.

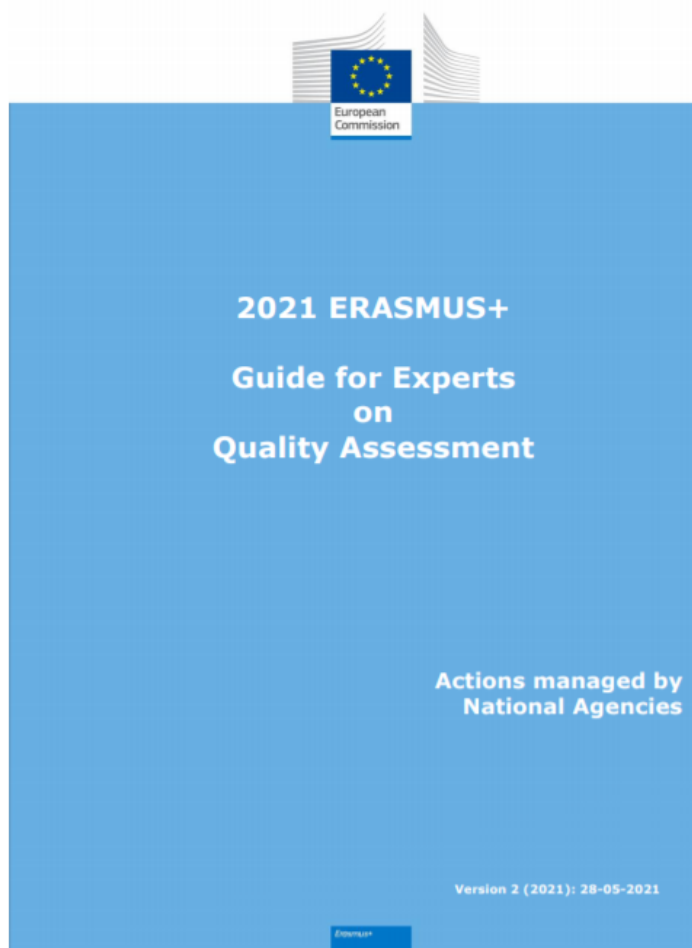
Οι ιδέες αυτές μπορεί να προέκυψαν από τον φορέα σας, τους εταίρους ή τα ενδιαφερόμενα μέρη, προγράμματα δράσης, συνέδρια και συναντήσεις σε ζητήματα που σχετίζονται με την Ευρώπη κλπ. Είναι απόρροιας από τον ενεργό ρόλο του Οργανισμού ή φορέα σας σε τραπέζια ομιλιών, συναντήσεις και διαβουλεύσεις. Αποτελούν καινοτόμα μοντέλα, νέες φόρμουλες, έργα πιλότους, πειραματισμούς κλπ. για την επίλυση ζητημάτων ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος. Για να είναι επιλέξιμη για χρηματοδότηση, μια ιδέα έργου πρέπει να τοποθετηθεί στο πλαίσιο της ΕΕ και να τεκμηριώνει ότι σχετίζεται με τις προτεραιότητες και τις προσδοκίες του Ευρωπαϊκού πολίτη.

Ιδιαίτερη εκτίμηση και υψηλή βαθμολογία έχουν τα έργα που:

- ✓ Συγκροτούν πρωτότυπα και καινοτόμα εταιρικά σχήματα μεταξύ φορέων ή και περιοχών της ΕΕ και τρίτων χωρών, που δεν είχαν μέχρι τότε ευκαιρίες συνεργασίας.
- ✓ Τεκμηριώνουν την ευρωπαϊκή τους διάσταση.
- ✓ Έχουν ισχυρά καινοτόμο χαρακτήρα.
- ✓ Έχουν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα ή μπορούν να εξαχθούν σε άλλους τομείς πολιτικής και χώρες / περιοχές.
- ✓ Προσφέρουν προοπτικές αειφορίας για την κοινωνία και την οικονομία, πέρα από την ομάδα- στόχο του έργου.
- ✓ Υπηρετούν ταυτόχρονα με τους στόχους της πρόσκλησης και άλλες πολιτικές προτεραιότητες της ΕΕ

Μια καλή πρακτική, που εφαρμόζεται συχνά, είναι πριν την συμπλήρωση των δελτίων της αίτησης χρηματοδότησης να συμβουλευτείτε τυχόν δημοσιευμένους οδηγούς ή κατευθύνσεις για αιτούντες, αλλά και οδηγούς και εγχειρίδια για τους αξιολογητές των προτάσεων.

Παράδειγμα τέτοιου οδηγού είναι η έκδοση «Guide for experts on quality assessment 2021», του Ευρωπαϊκού Προγράμματος ERASMUS+, που θα βρείτε στην διεύθυνση https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/guide-experts-quality-assessment-2021_en.



Το ζήτημα της **ευρωπαϊκής διάστασης**, της ευρωπαϊκής προστιθέμενης αξίας, ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος κλπ. τίθεται σε κάθε Πρόσκληση ανταγωνιστικού ευρωπαϊκού προγράμματος και αποτελεί κριτήριο ή υπο-κριτήριο αξιολόγησης κατά την επιλογή των προτάσεων. Καλό είναι, συνεπώς, να έχετε εξοικειωθεί με τις έννοιες αυτές και να είστε σε θέση να ενσωματώνεται η ευρωπαϊκή διάσταση στον σχεδιασμό σας, αλλά και να αναπτύσσεται η σχετική τεκμηρίωση.

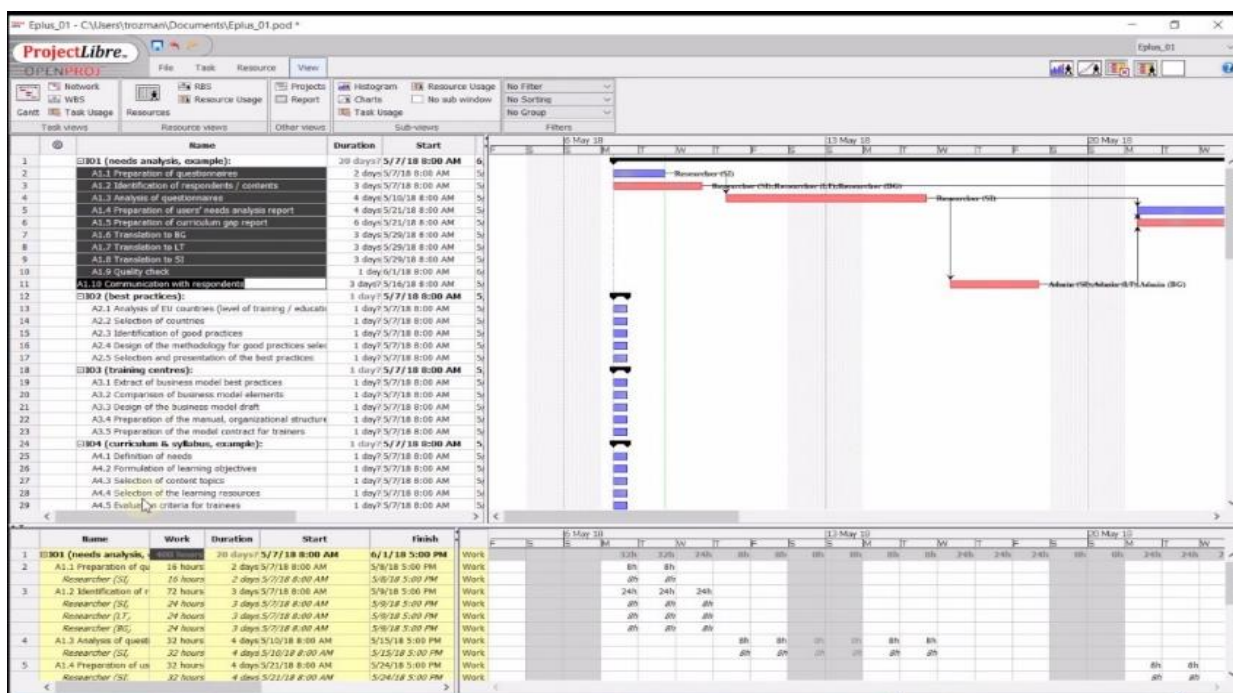
Πηγή: <https://www.nupi.no/en/Publications/CRISTin-Pub/Norway-optimising-EU-non-membership-to-maximise-mutual-European-added-value>

Μετά την συγκέντρωση όλων των μελετών, εκθέσεων, σχεδίων, διαγραμμάτων, χαρτών (technical part) κλπ. του σχεδιαζόμενου έργου, ακολουθεί η συλλογή και εκπόνηση των αναγκαίων διοικητικών αποφάσεων, δικαιολογητικών, συμφωνιών κλπ. για το Διοικητικό μέρος της πρότασης (administrative part).

Στο σημείο αυτό, η ομάδα συγγραφής της πρότασης πρέπει να έχει τις απαραίτητες ενέργειες για την κοινοποίηση στον/στους εταίρους της τελικής σύντομης περιγραφής του έργου, των πακέτων έργων που θα υλοποιηθούν, της διάρκειάς τους, του ρόλου των εταίρων, του προβλεπόμενου σχετικού σχεδίου προϋπολογισμού.

Έχοντας δώσει ικανό χρόνο για την μελέτη τους από τους εταίρους, την λήψη και ενσωμάτωσης τυχόν παρατηρήσεων και προσαρμογών – τελικά να επιδιώξει την δέσμευση και ανάληψη ευθυνών ανά εταίρο και για το σύνολο τους σχήματος εταίρων και των λοιπών εμπλεκόμενων.

Λόγω της πολυπλοκότητας της παραπάνω διαδικασίας και για την αποφυγή του κινδύνου μη έγκαιρης υποβολής της πρότασης, συνιστάται στις ομάδες συγγραφής να καταρτίζουν και να ακολουθούν αυστηρά ένα ειδικά εκπονηθέν χρονοδιάγραμμα εργασιών προετοιμασίας της πρότασης.



III.2. Συμπλήρωση Εντύπων Υποβολής Πρότασης - Σημεία προς Αξιολόγηση

Παρουσιάζονται ενδεικτικά πεδία της φόρμας υποβολής πρότασης και αναλύεται ο τρόπος συμπλήρωσης, οι πηγές πιθανών σφαλμάτων και σημεία προς αξιολόγηση .

Το Τεχνικό Δελτίο Πρότασης ή Αίτηση Χρηματοδότησης (Application form) αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού, αξιολόγησης κατά την επιλογή (assessment) και αργότερα – μέρος της Συμφωνίας Χρηματοδότησης (Grant Agreement - GA). Επιπλέον, κατά την φάση υλοποίησης, αποτελεί για τον Συντονιστή, τους εταίρους και το αρμόδιο στέλεχος του Φορέα του Προγράμματος - το βασικό εργαλείο παρακολούθησης της υλοποίησης του έργου (project) και των πακέτων εργασίας (work packages). Μαζί με τα συνοδευτικά έγγραφα συνιστά την βάση (baseline) για την όποια μελλοντική τροποποίηση (amendment), τον έλεγχο (control) και την αξιολόγηση της πρότασης μετά την υλοποίηση του συνόλου των δράσεων που προβλέπονται.

Η Αίτηση Χρηματοδότησης αποτυπώνει δομημένα τα σημαντικότερα στοιχεία περιγραφής και τεκμηρίωσης των προτεινόμενων έργων, όπως έχουν εκπονηθεί στα τεύχη/φάκελο, που ετοίμασαν οι ομάδες σύνταξης στην μέχρι αυτήν την στιγμή φάση. Η αίτηση περιέχει τις πληροφορίες για το Έργο (στόχοι, δομή, αποτελέσματα, προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα), περιέχει με άλλα λόγια το έργο (Τί), τον τρόπο Υλοποίησης του (Πώς) και τους Φορείς που εμπλέκονται (Ποιοι), όπως και τον τρόπο διοίκησης (Ηγεσία).

Περιέχει, επίσης, τις παραδοχές, που έγιναν κατά την υιοθέτηση της λογικής παρέμβασης την οποία ενσωματώνει, που ταυτόχρονα αποτελούν τα **πεδία κινδύνου του έργου**. Στην αρχική έκδοση με την οποία υποβάλλεται, η αίτηση αποτυπώνει και όλα τα προγραμματικά στοιχεία.

Σε επόμενες εκδόσεις του (versions) επικαιροποιεί τα προγραμματικά στοιχεία, αντικαθιστώντας τα με τα πραγματικά που προκύπτουν από την υλοποίηση. Το τελικό τεχνικό δελτίο (final version) μαζί με την τελική έκθεση υλοποίησης (Final Report) αποτυπώνει τα οριστικά στοιχεία, καταγράφει τυχόν αποκλίσεις, τις τυχόν προκλήσεις και ο τρόπος που αντιμετωπίστηκαν και λειτουργεί ως η παρακαταθήκη γνώσης για τους εμπλεκόμενους φορείς, καθώς κάθε έργο – με τις επιτυχίες ή και τις αποτυχίες του - είναι και μια πηγή διδαγμάτων.

Σημαντικό

Είναι σημαντικό όπως οι ομάδες υποβολής της πρότασης και στην συνέχεια – οι ομάδες υλοποίησης της να λαμβάνουν υπόψη τους ότι οι **χρήστες των παραπάνω εκδόσεων** του τεχνικού δελτίου είναι εκτός από τους ίδιους, τα στελέχη και οι ομάδες σε κάθε εμπλεκόμενο Εταίρο, τα στελέχη του φορέα διαχείρισης του Προγράμματος, καθώς και όλα τα Όργανα Ελέγχου και Αξιολόγησης και τα Ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, αλλά και οι τυχόν ερευνητές και μελετητές την επόμενη ημέρα.

Οι προτάσεις προς χρηματοδότηση συνήθως υποβάλλονται σε τυποποιημένες ηλεκτρονικές φόρμες, όπως: Τεχνικό Δελτίο Πρότασης - Technical Fiche/Application Form).

Οι φόρμες αυτές καθιερώθηκαν για λόγους ομοιομορφίας, διασφάλισης ίσων όρων και διευκόλυνσης της αξιολόγησης.

Στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020, σχεδόν για το σύνολο των ανταγωνιστικών προγραμμάτων, οι αιτήσεις χρηματοδότησης υποβάλλονται αποκλειστικά ηλεκτρονικά με την βοήθεια ψηφιακής πλατφόρμας.

Οι φόρμες προτάσεων των ευρωπαϊκών προγραμμάτων ακολουθούν ένα στοιχειώδες σχήμα περιεχομένων, διαφορετικής δομής για κάθε πρόγραμμα, το οποίο όμως σε γενικές γραμμές αφορά στα ακόλουθα:

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

- ☒ Ταυτότητα έργου, όπου εγγράφονται ο τίτλος του έργου, η ημερομηνία έναρξης και λήξης, η γεωγραφική χωροθέτηση του, το έτος αιτούμενης πρώτης πληρωμής.
- ☒ Ταυτότητα φορέα υποβολής και εταίρων ή άλλων εμπλεκόμενων στην πρόταση ή την λειτουργία / επίβλεψη του έργου φορέων.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ (Τεχνικό και Οικονομικό μέρος)

- ☒ Τεχνικό / ερευνητικό περιεχόμενο (ποιοτική & ποσοτική περιγραφή), πίνακας υποέργων με ημερομηνία έναρξης και λήξης και προϋπολογισμό εκάστου.
- ☒ Στοιχεία σκοπιμότητας (τεκμηρίωση).
- ☒ Οικονομικά στοιχεία - Χρηματοδοτικές απαιτήσεις (προϋπολογισμός).
- ☒ Κατανομή του προϋπολογισμού σε έτη.
- ☒ Κατανομή σε καθαρά ποσά και ΦΠΑ,.
- ☒ Άμεσες και έμμεσες δαπάνες.
- ☒ Επιλέξιμο και μη επιλέξιμο τμήμα του προϋπολογισμού.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ (Διοικητικά Έγγραφα, Βοηθητικοί πίνακες, Δηλώσεις-Δεσμεύσεις συμμόρφωσης, κλπ.)

- ☒ Άλλα στοιχεία ανάλογα με την φύση του έργου ή την φύση της πρόσκλησης (π.χ. ωριμότητα, τεκμηρίωση κόστους, μεθοδολογία, διοικητικές αποφάσεις, χάρτες, σχέδια, μνημόνια συνεργασίας/συμφωνητικά).
- ☒ Δηλώσεις συμμόρφωσης και αποδοχής όρων κλπ.
- ☒ Αποφάσεις μονοπρόσωπων ή συλλογικών οργάνων.
- ☒ Επιστολές για Εκδήλωση Ενδιαφέροντος.
- ☒ Δεσμεύσεις για Συμμετοχή και Υλοποίηση Έργου ή Δράσεων.

ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΥΣ

Μελετήστε ένα κενό υπόδειγμα αίτησης του προγράμματος HORIZON 2020, που θα βρείτε στο υποσέλιδο <https://sciencebusiness.net/sites/default/files/inline-files/5-Proposal-Template-v1.pdf>.

Διακρίνετε τα παραπάνω τμήματα, που αναφέρθηκαν;

Αναγνωρίζετε τα σημεία στα οποία θα καταχωρήσετε τις πληροφορίες για τον Συντονιστή φορέα, τους εταίρους και τρίτους (π.χ. εργολάβους) της πρότασης;

Συζητήστε την διάδραση αυτή με τον διπλανό σας για 5 λεπτά.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω ΠΡΙΝ την συμπλήρωση του τυποποιημένου εντύπου της Πρότασης μελετάμε διεξοδικά, τα ακόλουθα:

- Τον Οδηγό του Προγράμματος και τυχόν Εγχειρίδια ή Οδηγίες για την υποβολή προτάσεων.
- Την Πρόσκληση, στην οποία αποκρινόμαστε με τα συνημμένα στοιχεία και τις οδηγίες συμπλήρωσης που την συνοδεύουν.
- Την σχετική εθνική και Κοινοτική νομοθεσία.
- Τις σχετικές διοικητικές αποφάσεις ανάλογα με την ωριμότητα του έργου.
- Τις μελέτες, αξιολογήσεις και εμπειρογνωμοσύνες κλπ., που υλοποιήθηκαν κατά τον σχεδιασμό / ωρίμανση του έργου.
- Τις προηγούμενες παρεμβάσεις, στο ίδιο ή σε παρόμοιο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα στην ίδια ή σε άλλη περιοχή.

Παράδειγμα Φόρμας Αίτησης HORIZON 2020 με οδηγίες συμπλήρωσης (Impact Canvas)

2.3 Summary

Provide a summary of this section by presenting in the canvas below the key elements of your project impact pathway and of the measures to maximise its impact.

KEY ELEMENT OF THE IMPACT SECTION

SPECIFIC NEEDS	EXPECTED RESULTS	D & E & C MEASURES
<p><i>What are the specific needs that triggered this project?</i></p> <p>Example 1 Most airports use process flow-oriented models based on static mathematical values limiting the optimal management of passenger flow and hampering the accurate use of the available resources to the actual demand of passengers.</p> <p>Example 2 Electronic components need to get smaller and lighter to match the expectations of the end-users. At the same time there is a problem of sourcing of raw materials that has an environmental impact.</p>	<p><i>What do you expect to generate by the end of the project?</i></p> <p>Example 1 Successful large-scale demonstrator: Successful large-scale demonstrator: Trial with 3 airports of an advanced forecasting system for proactive airport passenger flow management.</p> <p>Algorithmic model: Novel algorithmic model for proactive airport passenger flow management.</p> <p>Example 2 Publication of a scientific discovery on transparent electronics.</p> <p>New product: More sustainable electronic circuits.</p> <p>Three PhD students trained.</p>	<p><i>What dissemination, exploitation and communication measures will you apply to the results?</i></p> <p>Example 1 Exploitation: Patenting the algorithmic model.</p> <p>Dissemination towards the scientific community and airports: Scientific publication with the results of the large-scale demonstration.</p> <p>Communication towards citizens: An event in a shopping mall to show how the outcomes of the action are relevant to our everyday lives.</p> <p>Example 2 Exploitation of the new product: Patenting the new product; Licencing to major electronic companies.</p> <p>Dissemination towards the scientific community and industry: Participating at conferences; Developing a platform of material compositions for industry; Participation at EC project portfolios to disseminate the results as part of a group and maximise the visibility vis-à-vis companies.</p>

Part B - Page 31 of 22

Συμβουλευτείτε τον Οδηγό του Προγράμματος και ενδεικτικά παραδείγματα πριν συμπληρώσετε τις φόρμες της Αίτησης (Application Form) για το Πρόγραμμα HORIZON 2020: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/temp-form/af/af_he-ria-ia_en.pdf.

Στο τελευταίο στάδιο πριν την υποβολή, μια καλή πρακτική που ενθαρρύνεται από τους διαχειριστές των προγραμμάτων είναι η «αυτό-αξιολόγηση», που κάνουν οι ομάδες σύνταξης. Η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε με εργαλεία που διαθέτουν τα ίδια τα προγράμματα, δίνοντας την ευκαιρία οι υποβάλλοντες να εφαρμόσουν μόνοι τους ερωτηματολόγιο ή κλίμακα

βαθμολόγησης κριτηρίων και να διαπιστώσουν σε τι βαθμό η πρόταση τους τα πληροί, είτε να προβούν στα ακόλουθα:

- ✓ Να αξιοποιήσουν τα Ειδικά Εργαλεία του Οδηγού Προγράμματος (Tips, Look @ Programme Guides, Manuals, platforms).
- ✓ Να αναζητήσουν την γνώμη ή την συμβουλή των έμπειρων στελεχών στα Εθνικά Focal & Contact Points των Προγραμμάτων (όπως, π.χ. στο <http://bit.ly/2iJxMrA>).
- ✓ Να συγκρίνουν /αντιπαραβάλουν την πρόταση τους με τις άλλες προτάσεις, που είχαν υποβληθεί σε περιπτώσεις επιτυχημένων αιτήσεων χρηματοδότησης, όπως αυτές δημοσιεύονται στα ειδικά υποσέλιδα των προγραμμάτων (Project Compendia, Selection Results at Programme Page).
- ✓ Να συμβουλευτούν Αξιολογητές προηγούμενων Προσκλήσεων (Evaluators' Annual Lists), υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι δεν δημιουργείται σύγκρουση συμφερόντων.

Κάθε Πρόσκληση είναι μια ευκαιρία...



III.3. Δημοσιότητα & Διάχυση Αποτελεσμάτων

Αναφέρονται οι ελάχιστες απαιτήσεις για την δημοσιότητα των έργων και τις ενέργειες για την προβολή και διάδοση των αποτελεσμάτων.

Η επικοινωνία είναι μια από τις λειτουργίες της διαχείρισης έργων, η οποία αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα σε έργα δημοσίου ενδιαφέροντος, που αποτελούν καινοτομίες, συνδέονται με μεταρρυθμίσεις κλπ. Στις περιπτώσεις αυτές, το έλλειμμα επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ακόμα και ένα άριστα σχεδιασμένο έργο.

Επικοινωνία είναι η διαδραστική μετάδοση μηνύματος, που πλαισιώνεται από επαρκή τεκμηρίωση και αναγνωρίζει το δικαίωμα του κοινού-στόχος να αποκριθεί συνειδητά σε αυτό το μήνυμα με στάση ή/και πράξη, που επιλέγει ελεύθερα.

Συνεπώς τα στοιχεία: **Κοινό στόχος – μήνυμα - τρόπος μετάδοσης - απόκριση** είναι ουσιώδη στοιχεία της επικοινωνίας των πράξεων.

Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα, σε αντιδιαστολή με τα έργα ιδιωτικής χρηματοδότησης ή τα αμιγώς εθνικά χρηματοδοτούμενα έργα, διακρίνουμε κάποια ιδιαίτερα στοιχεία επικοινωνίας, όπως:

- Ειδικό θεσμικό Πλαίσιο
- Ελάχιστες υποχρεωτικές ενέργειες
- Ελάχιστα υποχρεωτικά μηνύματα & λογότυπα

Σχεδιασμός της επικοινωνίας των αναπτυξιακών παρεμβάσεων

Ο προσδιορισμός των ομάδων - κοινού, τόσο σε διαφορετικά γεωγραφικά επίπεδα (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, ευρωπαϊκό), όσο και στο περιβάλλον του φορέα υλοποίησης της παρέμβασης (στελέχη, τοπικές αρχές, άλλοι οργανισμοί που πραγματοποιούν το ίδιο είδος δραστηριότητας, δίκτυα κλπ.), είναι απαραίτητος για την εκπόνηση του σχεδίου επικοινωνίας και διάδοσης.

Γιατί; Η απάντηση είναι απλή – το μίγμα και η εμβέλεια των μέσων, ο χρονισμός και τα μηνύματα πρέπει να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα και να λαμβάνουν υπόψη τους αποδέκτες των μηνυμάτων αυτών.

Ομάδες – κοινού είναι ομάδες ανθρώπων, που αποτελούν συνήθως:

- ✓ τους τελικούς χρήστες των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων της παρέμβασης,
- ✓ τα ενδιαφερόμενα μέρη,
- ✓ τους εμπειρογνώμονες ή τους επαγγελματίες του τομέα,
- ✓ τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο,
- ✓ τον Τύπο και τα μέσα ενημέρωσης, και
- ✓ το ευρύ κοινό.

Ο προγραμματισμός της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι κατάλληλος, ώστε να παρέχει στις ομάδες στόχους και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη την δυνατότητα να συμμετέχουν στα διάφορα στάδια του σχεδίου. Κατ' αυτό τον τρόπο, θα διασφαλίζεται ότι η παρέμβαση υλοποιείται σε συνάρτηση με τις ανάγκες τους. Η αποτελεσματική προσέλευση και η συμμετοχή των παραπάνω, θα αναδείξει την αξία που μπορεί να προσδώσει ένα έργο, ενώ παράλληλα θα συμβάλλει στην διάδοση των αποτελεσμάτων σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι στα βασικά στοιχεία, που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας συγκαταλέγονται επίσης η αξιοπιστία του φορέα (πομπού), η χρονική στιγμή / χρονισμός της επικοινωνίας και η διαθεσιμότητα (των πόρων όχι μόνο οικονομικών) την στιγμή που απαιτούνται. Τα παραπάνω συχνά υποτιμώνται οδηγώντας σε αστοχίες και αποτυχία.

Λογική της παρέμβασης στην επικοινωνία

Η επικοινωνία αποτελεί διαδραστική παρέμβαση στο κοινό - στόχος, η οποία μπορεί να περιγραφεί και άρα να σχεδιαστεί, να καταγραφεί και να αξιολογηθεί με βάση το ένα μοντέλο της παρέμβασης (λογική σχέση αιτιατού – αποτελέσματος). Οι σχεδιαστές της επικοινωνίας πρέπει να έχουν σαφή εικόνα για την αλλαγή, που αναμένεται να επιφέρει η επικοινωνία, τον μηχανισμό που θα ενεργοποιήσει η επικοινωνιακή προσπάθεια, τους περιορισμούς και τις προϋποθέσεις που πρέπει να λάβει υπόψη της. Με τον τρόπο αυτό, η διάρθρωση του μοντέλου κάθε επικοινωνιακής παρέμβασης είναι ένας τρόπος κάλυψης της παραπάνω ανάγκης.

Επίσης, εφόσον ο τελικός στόχος είναι η ενεργός θετική διάδραση των ατόμων του κοινού - στόχος στην ανταλλαγή μηνυμάτων και τεκμηριωμένων ισχυρισμών, αναγνωρίζοντας την ελευθερία τους να αποκριθούν (απόρριψη, αποδοχή, γνώση, αλλαγή στάσης/συμπεριφοράς) διατηρώντας την πλήρη ευθύνη για την αντίδραση τους αυτή, τότε επιτυχημένη επικοινωνία είναι αυτή, που έχει τα παραπάνω ποιοτικά χαρακτηριστικά, με άλλα λόγια, περιλαμβάνει:

- ✓ Διάδραση (interactivity);
- ✓ Τεκμηρίωση (documentation); και
- ✓ Συνειδητή ελεύθερη και υπεύθυνη αντίδραση.

Στο παρακάτω διάγραμμα, επιχειρείται η απεικόνιση της τυπικής λογικής δυο κοινότυπων επικοινωνιακών δράσεων – της δημοσίευσης άρθρου και της οργάνωσης μιας Ημερίδας για συγκέντρωση προτάσεων/ιδεών/θέσεων ή δημόσιας διαβούλευσης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18. Λογική της επικοινωνιακής παρέμβασης



Πηγή : Α.Κανακάκη, Παρουσιάσεις Σεμιναρίου «Αναζήτηση Προσκλήσεων Αν Προγραμμάτων», 2016

Ο σχεδιασμός και στην συνέχεια – η υλοποίηση του επικοινωνιακού σχεδίου ενός έργου, πρέπει να λαμβάνει υπόψη την σκοπιμότητα, που επιδιώκεται σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής ενός έργου. Γενικά, διακρίνονται τρεις κύριες φάσεις στην επικοινωνία ενός έργου:

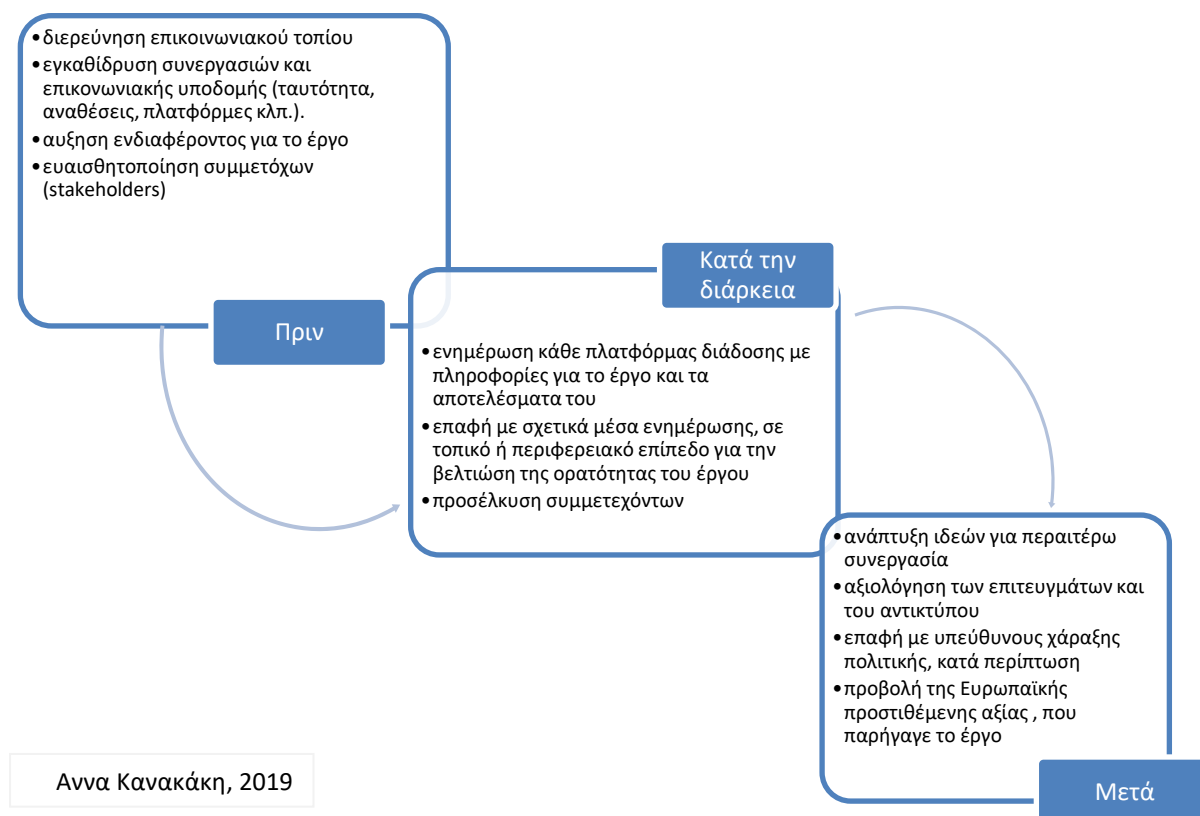
- η προετοιμασία πριν την έναρξη;



- η επικοινωνία κατά την διάρκεια της υλοποίησης; και
- η διάδοση – διάχυση μετά την λήξη των εργασιών του.

Εννοείται ότι σε κάθε φάση, το μίγμα ενεργειών, των κοινών – στόχος και το επιδιωκόμενο επικοινωνιακό αποτέλεσμα είναι διαφορετικό, αφού εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες. Στο παρακάτω διάγραμμα δίδονται ενδεικτικά περιεχόμενα της επικοινωνίας σε κάθε μια από αυτές τις τρεις διαφορετικές φάσεις.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19 Φάσεις επικοινωνίας του έργου



Ο καλός σχεδιασμός της επικοινωνίας ενός έργου έχει μεγάλη βαρύτητα για την επιτυχία της. Ο σχεδιασμός αυτός μπορεί να αποτυπωθεί συνοπτικά στα ακόλουθα **10 βήματα**:

Βήμα 1. Καθορίστε την ανάγκη που ικανοποιεί η επικοινωνία σας πχ...

- Προσέλκυση συμμετεχόντων
- Προετοιμασία ανθρώπων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των πράξεων
- Προετοιμασία μελλοντικών χρηστών/ωφελομένων του έργου
- Πρόληψη ή μείωση αρνητικών αντιδράσεων

Βήμα 2. Καθορίστε και μελετήστε το κοινό - στόχος κάθε επικοινωνίας, πχ...

- φοιτητές, νέοι, ηγεσία ΜΚΟ, εκπαιδευτικοί
- Ωφελοόμενοι ή και οικογένειες ωφελομένων

- Γειτονιές υποδοχής νέων δομών
- Μελλοντικοί χρήστες των παραδοτέων
- Επαγγελματικές ομάδες στην αγορά εργασίας
- Επαγγελματίες των έργων
- Άλλα...

Οι παραπάνω ομάδες πρέπει να περιγραφούν ως προς το προφίλ, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, τις προτιμήσεις τους σε μέσα και ευκαιρίες προσέγγισης (θέση, διαθεσιμότητα, διάθεση).

Βήμα 3. Καθορίστε και μελετήστε τον κύριο στόχο επικοινωνίας για κάθε κοινό, πχ...

- «Να γνωρίζει / να αναγνωρίζει/ να κατανοεί»
- «Να μειώσει τις αρνητικές αντιδράσεις»
- «Να αυξήσει την συμμετοχή / συμβολή / χρήση του έργου...»
- Άλλα...

Για κάθε ΣΤΟΧΟ να ορίζονται: ΧΡΟΝΟΣ, ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ και όπου είναι εφικτό ποσοτικοποιημένη τιμή!!!

Βήμα 4. Καθορίστε το κύριο περιεχόμενο του μηνύματος, πχ...

Το μήνυμα (κύριο και δευτερεύοντα) είναι μια φράση, που πρέπει να αντανακλά τον σκοπό του έργου, να είναι ελκυστική και εύκολη να ανακληθεί στην μνήμη των αποδεκτών.

Για παράδειγμα:

- «Sports for Disabled - Enable to participate!”, LLL project 2008, <http://www.sportsfordisabled.org>
- «Learning language for Work!», VET project 2007, NI <http://www.adam-europe.eu/adam/project/view.htm?prj=3520#.UbmNoOdQbYo>
- “Erasmus can fill your gap”, “Healthy European Youth”, “Cambiare vita. Aprire la mente”
- «Ψηφιακή Ελλάδα», «Πρόγραμμα για την Ανάπτυξη» (ΕΣΠΑ)
- «Όλα ξεκινούν από την ψυχή. Κέντρο Ημέρας...», «ΨΝΑ. Γκρεμίζοντας τα τείχη του ασύλου, χτίζοντας γέφυρες»
- «Θέλεις να πάρεις την ζωή στα χέρια σου: Καινοτόμο Γραφείο Κοινωνικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών Πάτρας
- «Προστατεύω το δάσος, προστατεύω την ζωή», «Ανακύκλωση παντού» (Εργα LIFE)

Για κάθε κοινό καθορίζονται εκτός από το κύριο και τα δευτερεύοντα μηνύματα.

Βήμα 5. Καθορίστε τον τρόπο και τα μέσα μετάδοσης του μηνύματος, πχ...

-Ηλεκτρονικά Μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο). Τα μέσα μπορούν να συμμετέχουν στην επικοινωνία σας σε προκαθορισμένο εκ των προτέρων μίγμα, που ονομάζεται «μίγμα μέσων».

- Έντυπα μέσα (τύπος, εκδόσεις κλπ.)
- Προωθητικές ενέργειες (εκδηλώσεις, κινητές μονάδες, εκθέσεις κλπ.)
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media)
- Δημόσιες σχέσεις
- Άλλα...

Η αναλογία των παραπάνω στην ένταση της προσπάθειάς σας και στον προϋπολογισμό της επικοινωνίας ονομάζεται «μίγμα επικοινωνίας».

Βήμα 6. Καθορίστε τον τρόπο υλοποίησης, πχ...

- Ανάθεση σε εξωτερικό ανάδοχο
- Υλοποίηση με ίδια μέσα εξολοκλήρου (in house)
- Μερική υλοποίηση με ίδια μέσα, Οιονεί αυτεπιστασία

Βήμα 7. Καθορίστε τον τρόπο παρακολούθησης και αξιολόγησης κάθε ενέργειας

Η επικοινωνιακή ενέργεια αναλώνει πόρους και αρκετές φορές αποτελεί σημαντικό τμήμα του προϋπολογισμού του έργου. Συνεπώς, πρέπει να είναι εφικτή η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της επένδυσης και η αποτίμηση των αποτελεσμάτων και επιπτώσεων που πέτυχε. Από τον σχεδιασμό κάθε ενέργειας επικοινωνίας πρέπει να είναι γνωστό με ποιες παραμέτρους θα καταγράφεται και θα αποτιμάται σε κάθε στάδιο – εκροών, αποτελεσμάτων και επιπτώσεων.

Οι δείκτες για τις διάφορες δραστηριότητες του σχεδίου θα πρέπει να καθορίζονται κατά την έναρξή του και να αποτελούν μέρος του γενικού σχεδίου διάδοσης.

Ορισμένα παραδείγματα δεικτών δράσεων επικοινωνίας αναφέρονται ενδεικτικά στον Πίνακα, που ακολουθεί:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Δείκτες δράσεων επικοινωνίας

ΕΚΡΟΕΣ (επικοινωνιακή κάλυψη)	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ/ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ
Αριθμός συναντήσεων με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη	Στοιχεία και αριθμοί σχετικά με τον ιστότοπο του έργου (ενημερώσεις, άντληση πληροφοριών, επισκεψιμότητα)	Σχέσεις με υφιστάμενα δίκτυα και διακρατικούς εταίρους, μεταφορά πληροφοριών και τεχνογνωσίας
Αριθμός συμμετεχόντων στις συζητήσεις και στις ενημερωτικές συνεδρίες (εργαστήρια, σεμινάρια, αξιολογήσεις από ομόλογους) μέτρα παρακολούθησης	Κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης (άρθρα σε εξειδικευμένα δημοσιογραφικά έντυπα, ανακοινώσεις Τύπου, συνεντεύξεις κλπ.)	Αντίκτυπος σε μέτρα πολιτικής σε περιφερειακό, εθνικό και ενωσιακό επίπεδο
Παραγωγή και διάδοση υλικού (Μέγεθος σε Mb, τόμους, αντίτυπα εκδόσεων, αριθμό τευχών κλπ.)	Πλήθος αιτημάτων για πρόσθετη πληροφόρηση από δυνητικούς συμμετέχοντες, συλλογικούς φορείς ή ΜΜΕ	Ανατροφοδότηση από τελικούς χρήστες, λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής κλπ.
Συμμετοχή σε δημόσιες εκδηλώσεις	Προβολή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και	Πλήθος παραπομπών στην ιστοσελίδα του έργου, που

(πλήθος ομιλιών, μέγεθος ακροατηρίου)

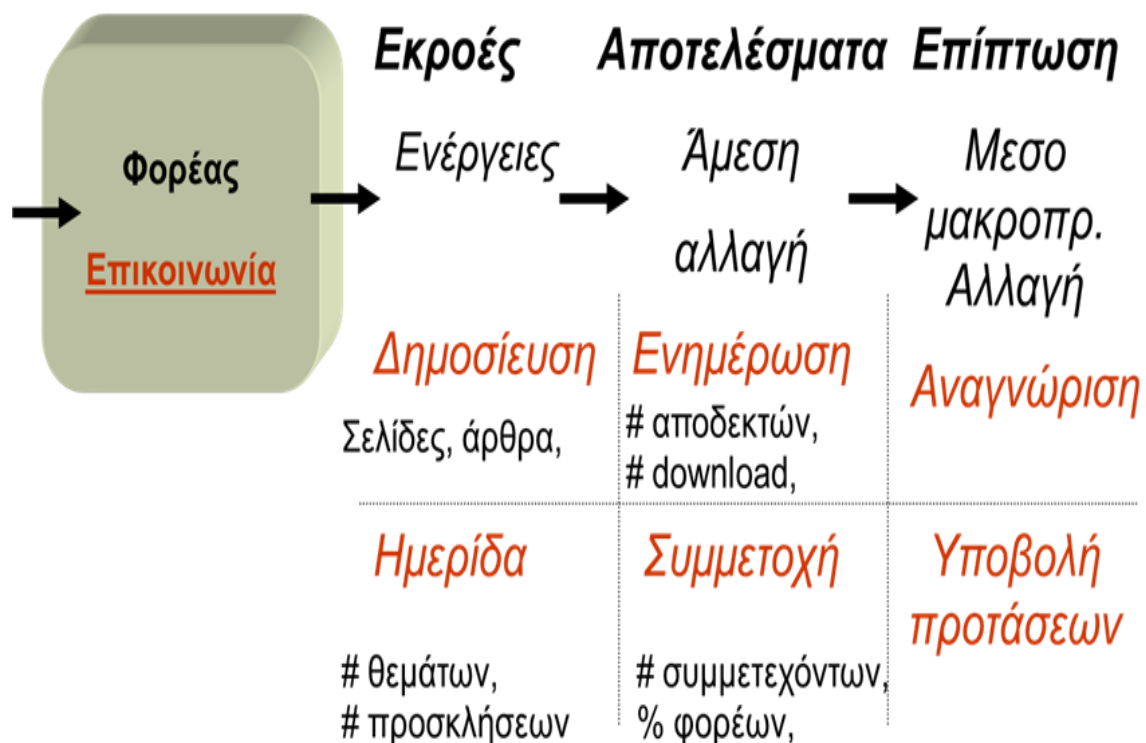
ελκυστικότητα των ιστοτόπων

γίνεται από ανεξάρτητες ιστοσελίδες

Πηγή: “Dispelling the Myth of PR Multipliers and Other Inflationary Audience Measures”, Weiner & Batholomiweu, PRInstitute, http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Dispelling_Myth_of_PR_Multiplier.pdf

Στο σχήμα, που ακολουθεί συνδυάζεται σε δυο παραδείγματα, η λογική της παρέμβασης με τους αντίστοιχους δείκτες, που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τις δράσεις: «Ηλεκτρονική δημοσίευση υλικού» και «Ημερίδα προσέλκυσης ενδιαφερομένων για συμμετοχή».

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20. Λογική παρέμβασης επικοινωνίας για επικοινωνιακές δράσεις



Πηγή: Textbook “Evaluation of Communication of co-financed projects”, EIPA, 2017, Anna Kanakaki & Marco Lopriore (με προσαρμογές και μετάφραση).

Για την καλύτερη χρήση των προτεινόμενων από την βιβλιογραφία δεικτών, οι ομάδες σχεδιασμού της επικοινωνίας πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές στην διάκριση των εννοιών.

Θυμηθείτε:

- Η κυκλοφορία εντύπου δεν είναι **αναγνωσιμότητα** (readership).
- Οι τηλεοπτικές μεταδόσεις δεν είναι **θεαματικότητα** (viewship).
- Η επισκεψιμότητα ιστοσελίδας ή περιπτέρου έκθεσης δεν ταυτίζεται κατ' ανάγκη με τον αριθμό των «**αναγνωστών/ ενημερωμένων επισκεπτών**» (readers).
- Η εγγραφή / παρουσία σε ημερίδα δεν είναι **συμμετοχή** (participation).

Βήμα 8. Υπολογίστε το κόστος κάθε ενέργειας...

Αυτό περιλαμβάνει:

- Κόστος εξειδίκευσης
- Κόστος υλοποίησης
- Κόστος παρακολούθησης και τεκμηρίωσης
- Κόστος αξιολόγησης

Βήμα 9. Αποτυπώστε τα παραπάνω σε ολοκληρωμένο Επικοινωνιακό Σχέδιο Δράσης...

- Ομάδες κοινού, στόχοι, δείκτες
- Κοινή ταυτότητα της επικοινωνίας (λογότυπο, σλόγκαν, φόρμες κλπ.)
- Ενέργειες (περιγραφή, τρόπος υλοποίησης, τρόπος παρακολούθησης)
- Χρονοπρογραμματισμός
- Προϋπολογισμός με ποσοτικοποιημένο στόχο απόδοσης - ROI (total return)

Βήμα 10. Επιλέξτε τον υπεύθυνο και τα μέλη της ομάδας υλοποίησης της επικοινωνίας και ξεκινήστε...

Η ομάδα υλοποίησης της επικοινωνίας μπορεί να είναι όλα τα μέλη της ομάδας του έργου ή μόνο ένα από αυτά. Σχετικές σπουδές και επαγγελματική ιδιότητα είναι πολύ χρήσιμα, αλλά όχι αναγκαίες συνθήκες, αφού οι σχετικές δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν και σε ειδικές περιπτώσεις να υποστηριχθεί η ομάδα για λίγο από εξωτερικό σύμβουλο.

Ο καθορισμός χρονοδιαγράμματος, ο προϋπολογισμός και το μίγμα μέσων για τις δραστηριότητες επικοινωνίας πρέπει να καθοριστούν από κοινού με τους εταίρους της παρέμβασης. Στο πλαίσιο του σχεδίου του έργου, θα πρέπει επίσης να συμφωνούνται ρεαλιστικοί στόχοι και προθεσμίες και να κατανέμεται με σαφήνεια η ευθύνη με διάκριση ρόλων. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να παρέχεται επαρκής ευελιξία, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες της ομάδας στόχου και να λαμβάνονται υπόψη οι γενικότερες εξελίξεις σε επίπεδο πολιτικής και πρακτικών. Όμως όταν οι απαιτούμενες αλλαγές ξεπερνούν τα όρια ευελιξίας και απαιτούνται τροποποιήσεις, πρέπει να ακολουθείται, πάλι σε συμφωνία με τους εταίρους, η ενδεδειγμένη από το κανονιστικό πλαίσιο. Συμπληρωματικά προς τα παραπάνω, ένα ενδιαφέρον άρθρο με συμβουλές για τον σχεδιασμό της επικοινωνίας των έργων σας δημοσιεύεται στο <https://www.stpcommunications.com/post/2015/10/09/How-to-communicate-successfully-your-EUfunded-project> (Σταύρος Παπαγιαννέας, 2017).



III.4. Κατάρτιση Προϋπολογισμού

Εξηγούνται οι βασικές μέθοδοι κατάρτισης του προϋπολογισμού ενός έργου και η συνήθης δομή του προϋπολογισμού με κύριες κατηγορίες δαπανών.

Επιλογές καθορισμού του κόστους

Όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη Ενότητα, τα πακέτα εργασίας των έργων υλοποιούνται είτε από τον Συντονιστή φορέα και τους εταίρους με ίδια μέσα, είτε από τρίτο (ανάδοχο) μέσω ανάθεσης σύμβασης. Μια τρίτη περίπτωση, που εμφανίζεται σε κάποια έργα είναι η υλοποίηση σχήματος μικρής επιχορήγησης (Grant Scheme), όπου μέρος του προϋπολογισμού του έργου κατανέμεται σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα (π.χ. ΜΚΟ, Δήμοι κλπ.), που δεν αποτελούν μέλη του εταιρικού σχήματος, αλλά επιλέγονται με πρόσκληση για να υλοποιήσουν μια ιδέα ή λύση έναντι ποσού επιχορήγησης, που τους παρέχει το έργο.

- ✓ Για τα **πακέτα εργασίας που θα υλοποιηθούν από ανάδοχο** εφαρμόζονται οι κανόνες επιλεξιμότητας – γενικές αρχές (βλ. Ενότητα 1) και ειδικοί όροι, όπως αυτοί απορρέουν από το Πρόγραμμα και την Πρόσκληση. Κάθε δαπάνη, που θα υπολογιστεί στο σκέλος αυτό πρέπει να συνδέεται άμεσα και τεκμηριωμένα με την παραγωγή του παραδοτέου του πακέτου εργασίας, να είναι ρεαλιστική και επιλέξιμη. Συνεπώς, τα πακέτα εργασίας που θα υλοποιηθούν από ανάδοχο **κοστολογούνται βάσει έρευνας αγοράς** και αναζήτησης προσφορών, που κάνει η ομάδα σύνταξης της πρότασης.
- ✓ Για τα πακέτα εργασιών, που **υλοποιούνται με ίδια μέσα**, προκύπτουν δαπάνες, που συνδέονται άμεσα με την υλοποίηση του συγχρηματοδοτούμενου έργου και αυτή η σύνδεση μπορεί τεκμηριωμένα να αποδειχθεί ή οριζόντιες δαπάνες, που αφορούν ταυτόχρονα άλλα έργα ή λειτουργικό κόστος του φορέα (αμοιβές εργαζομένων, στέγη και δαπάνες κοινής ωφέλειας, αποσβέσεις εξοπλισμού κλπ.). Όπως και στην προηγούμενη κατηγορία, για την σύνταξη του προϋπολογισμού κανονικά απαιτείται αναλυτικός π/υ και τεκμηρίωση του κόστους των επί μέρους εργασιών/ κατηγοριών δαπανών (ανθρώπινων πόρων, υλικών μέσων, προμηθειών/υπηρεσιών, έμμεσων δαπανών), παρά το γεγονός ότι υλοποιούνται με τα μέσα του εταίρου.

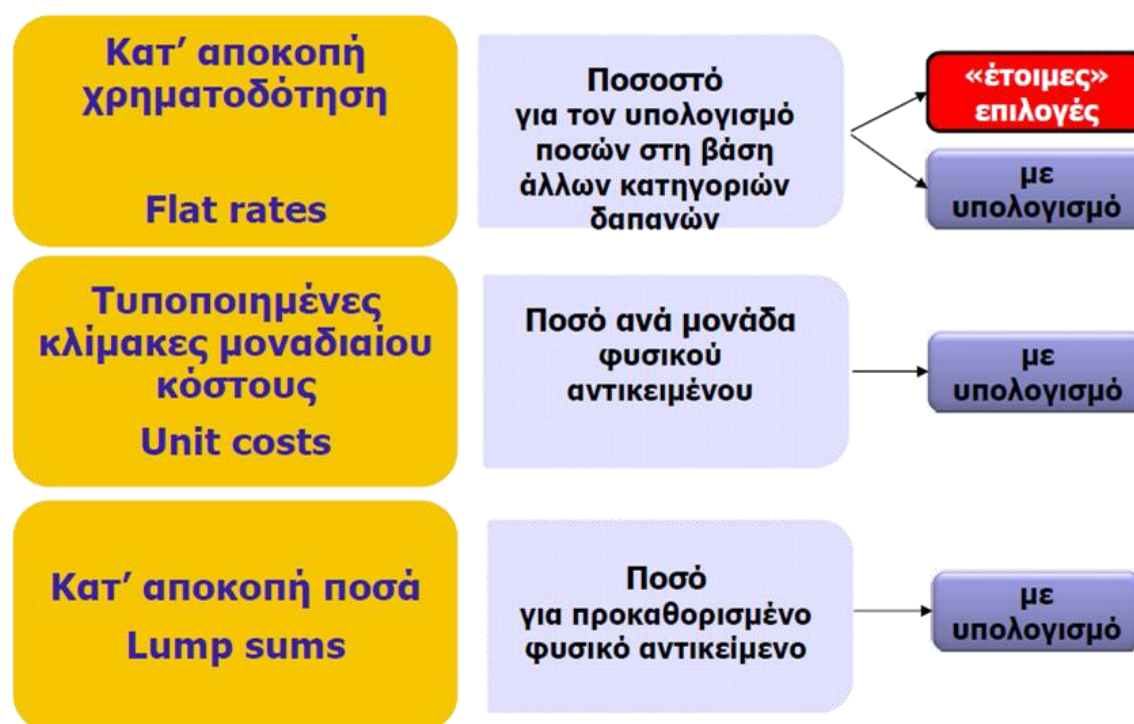
Στις Προσκλήσεις των ανταγωνιστικών προγραμμάτων, όλο και περισσότερο ζητείται να εφαρμοστεί η μέθοδος του απλοποιημένου κόστους.

Οι «έτοιμες» επιλογές απλοποιημένου κόστους που αναφέρονται στους Κανονισμούς των Ταμείων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν χωρίς ειδική τεκμηρίωση είναι τρεις (3):

- η «κατ' αποκοπή χρηματοδότηση»;
- οι «τυποποιημένες κλίμακες μοναδιαίου κόστους» (flat rate), και
- τα κατ' αποκοπή ποσά (unit costs/unit cost scale) (lump sum).

Η λογική της χρήσης επιλογών απλοποιημένου κόστους είναι ότι με βάση προηγούμενες εφαρμογές αντίστοιχων δαπανών προϋπολογίζεται ένα εύλογο κόστος για μια ενέργεια – ανά μονάδα παραδοτέου ή ολόκληρου πακέτου εργασιών και αυτό συμφωνείται να χρησιμοποιηθεί στην πράξη που εντάσσεται χωρίς πλέον η αρχή διαχείρισης να πρέπει να ελέγξει τις πραγματικές δαπάνες και την διαδικασία παραγωγής τους. Αυτό που ελέγχεται είναι **το συμφωνημένο παραδοτέο ή αποτέλεσμα**.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21. Ανάλυση επιλογών απλοποιημένου κόστους



Στην **κατ' αποκοπή χρηματοδότηση**, για μέρος των δαπανών (π.χ. διοικητικές δαπάνες διαχείρισης) ορίζεται ένα σταθερό ποσοστό επί των λοιπών δαπανών έως το οποίο τεκμηριώνεται αποδεκτό κόστος, χωρίς να απαιτείται να τεκμηριώνεται ή να αποδεικνύεται με παραστατικά.

Στις **τυποποιημένες κλίμακες μοναδιαίου κόστους** ορίζεται εκ των προτέρων ότι μέρος ή το σύνολο των επιλέξιμων δαπανών υπολογίζεται με βάση ποσοτικοποιημένες δραστηριότητες (συμμετοχή σε συνέδριο, εκπαιδευτικό σεμινάριο, συμμετοχή εκπαιδευτικού ή υπαλλήλου σε ταξίδι ανταλλαγής εμπειρίας), που πολλαπλασιάζονται με τυποποιημένες κλίμακες μοναδιαίου κόστους, που συνήθως ορίζονται στην Πρόσκληση ή στον Οδηγό του Προγράμματος για όλες τις Προσκλήσεις της ίδιας κατηγορίας. Για παράδειγμα, σε πρόσκληση του COSME για δράσεις συμβουλευτικής προς ΜΜΕ, π.χ. για την λήψη πιστοποίησης, αν και αυτή διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση και μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικά μίγματα δαπανών (δημοσιότητα, αμοιβές ειδικών, λειτουργικά, κόστος πιστοποίησης κλπ.) προβλέπεται ενιαίο μοναδιαίο κόστος 5.000 Ευρώ/ Μικρομεσαία Επιχείρηση. Με βάση τα δεδομένα αυτά, αν στην πρότασή σας προσβλέπατε σε συμβουλευτική για 200 ΜΜΕ ενός κλάδου, θα προϋπολογίσετε $200 \times 5.000 \text{ Ευρώ} = 100.000 \text{ Ευρώ}$ για αυτό το πακέτο εργασιών, χωρίς ανάλυση σε επιμέρους κατηγορίες δαπανών.

Για την χρήση της επιλογής **«κατ' αποκοπή ποσά»** (Lump Sums), εφόσον προβλέπονται από την Πρόσκληση, ορίζεται εκ των προτέρων κατ' αποκοπή ποσό για την υλοποίηση συγκεκριμένης δραστηριότητας ή αποτελέσματος. Με τον τρόπο αυτό, με βάση προκαθορισμένους κανόνες/προδιαγραφές καθορίζεται τι συνιστά την «δραστηριότητα» και σε τι ποσό αυτή αντιστοιχεί. Η υλοποίηση της δραστηριότητας, εφόσον αυτή πιστοποιείται, τότε

οδηγεί στην καταβολή της επιχορήγησης. Για παράδειγμα, αν σε μια Πρόσκληση προβλέπονται εργαστήρια με απρόβλεπτο αριθμό συμμετεχόντων, αντί να εξετάζονται διακριτές δαπάνες μετακίνησης, φιλοξενίας, αίθουσας, μεταφράσεων - εκτυπώσεων, δημοσιότητας κλπ., ορίζεται ως «υλοποίηση εργαστηρίου = η συνάντηση τουλάχιστον 25 εκπροσώπων από τουλάχιστον 5 χώρες, διάρκειας τουλάχιστον 2 ημερών και καθορίζεται για αυτήν την δραστηριότητα ενιαίο κόστος πχ 30.000 Ευρώ. Εφόσον κατά την υλοποίηση του έργου, ο διοργανωτής αποδείξει την επίτευξη των ελάχιστων προδιαγραφών, τότε τεκμηριώνει το σύνολο της αναλογούσας επιχορήγησης, ανεξαρτήτως του πραγματικού κόστους.

Τρόπος κοστολόγησης - Ευελιξία

Για την σύνταξη του σχεδίου του προϋπολογισμού είναι απαραίτητο να είναι γνωστά προηγουμένως:

- οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις πόρων για κάθε δράση / πακέτο εργασίας,
- η κατανομή των δράσεων και των πακέτων εργασίας σε κάθε εταίρο,
- ο χρονοσμός της παραγωγής κάθε πακέτου εργασίας ή αλλιώς – ο χρονοσμός των απαραίτητων πόρων.

Στην ανάλυση αυτή οι ομάδες σύνταξης θα κληθούν να εφαρμόσουν διάφορες μεθόδους για τον καθορισμό του κόστους, μεταξύ των οποίων οι κύριες είναι:

⌘ Η εκτίμηση βάσει ιστορικών δεδομένων του φορέα ή διεθνών βάσεων κόστους έργων.

⌘ Η εκτίμηση βάσει εμπειρίας (one-point estimating).

⌘ Αναλογική εκτίμηση βάσει προηγούμενων παρόμοιων έργων (analogous estimating).

⌘ Παραμετρική εκτίμηση.

⌘ Για κόστος, που εξαρτάται από την διάρκεια δράσης: Ανάλυση PERT $(P+4M+O)/6=$ εκτιμώμενη διάρκεια δράσης.

Τονίζεται ότι κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού, οι ομάδες σύνταξης πρέπει να λάβουν υπόψη τους τυχόν **περιορισμούς και όρους στην Πρόσκληση**, που ενδεχομένως περιορίζουν τις επιλογές για το κόστος. Κάποιες κατηγορίες δαπανών είναι επιλέξιμες υπό όρους και σε συγκεκριμένες μόνο περιστάσεις ή περιορίζονται με μέγιστα ποσά ή ποσοστά επί του συνολικού προϋπολογισμού. Εννοείται ότι αν κάποια πρόσκληση θέτει όριο ή αποκλείει ως μη επιλέξιμη κάποια δαπάνη, π.χ. προμήθεια εξοπλισμού και δεν είναι αποδεκτή από την ίδια Πρόσκληση η με άλλο τρόπο απόκτηση του εξοπλισμού με ενοικίαση ή χρηματοδοτική μίσθωση, τότε οι ομάδες σύνταξης θα πρέπει απλά να βρουν άλλο τρόπο κάλυψης της δαπάνης αυτής ή την διάθεση του απαραίτητου εξοπλισμού από εταίρο ή χορηγό.

Είναι ευκόλως εννοούμενο ότι πέρα από τους όρους και περιορισμούς της Πρόσκλησης, οι εμπλεκόμενοι φορείς, για το μέρος του προϋπολογισμού που θα διαχειριστούν πρέπει να τηρούν την εθνική νομοθεσία και τους εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας τους. Σε περίπτωση διαφορετικών ορίων και περιορισμών μεταξύ των προβλέψεων του Προγράμματος/Πρόσκλησης και του θεσμικού πλαισίου του εταίρου, για το μέρος του προϋπολογισμού που θα υλοποιήσει, **τηρείται πάντα ο αυστηρότερος κανόνας.**

Παρά την τυχόν αναλυτική καταγραφή του προϋπολογισμού σε πρότυπες φόρμες των Προσκλήσεων, μετά την έγκριση της πρότασης και έως το τέλος του έργου είναι εφικτές οι μεταβολές και μεταφορές ποσών από κατηγορία δαπανών σε κατηγορία δαπανών, εντός ορίων,

βεβαίως και υπό όρους. Πλέον, είναι εφικτή και η μεταφορά ποσών από εταίρο σε εταίρο, εάν το απαιτούν οι συνθήκες κατά την εξέλιξη του έργου.

Τέλος, είναι σημαντικό να θυμίσουμε ότι ο προϋπολογισμός της πρότασης θα πρέπει να προβλέπει όλες τις απαραίτητες για την υλοποίηση του έργου δαπάνες, να καλύπτει το συνολικό διάστημα του έργου και να ικανοποιεί πλήρως τις εύλογες προσδοκίες όλων των εταίρων της πρότασης.

Περιεχόμενο προϋπολογισμού - Ενδεικτικές κατηγορίες δαπανών

Μια ενδεικτική δομή Προϋπολογισμού πρότασης περιέχει τις εξής «τυπικές» κατηγορίες και υποκατηγορίες δαπανών:

- Αμοιβές και αποδοχές εμπειρογνομόνων/ καλλιτεχνών/ εκπαιδευτών κλπ.
- Αμοιβές Ομάδας Διοίκησης Έργου (Υπεύθυνος έργου, Οικονομικά Υπεύθυνος/διαχειριστής, ειδικός ελεγκτής / ορκωτός λογιστής κλπ.)
- Αμοιβές προσωπικού διοίκησης και υποστήριξης (Γραμματείς, Βοηθητικές Λειτουργίες κλπ.)
- Αποδοχές επιστημονικού προσωπικού και τεχνικών
- Μετακινήσεις, διαμονή και ημερήσια αποζημίωση
- Ενοικίαση εγκαταστάσεων, Ενοικίαση εξοπλισμού, Μεταφορά και εγκατάσταση εξοπλισμού
- Αγορά ή απόσβεση εξοπλισμού
- Έξοδα για την πιστοποίηση των οικονομικών καταστάσεων, Ασφάλειες
- Υπεργολαβίες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του έργου / Κόστος παραγωγής παραδοτέου
- Κόστος μετάφρασης και διερμηνείας (Αμοιβές διερμηνέων, Ενοικίαση θαλάμων μετάφρασης)
- Κόστος διανομής υλικού: ταχυδρομείο, ταχυδρομικά τέλη, συσκευασίες κλπ.
- Κόστος διάδοσης: προβολή σε τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, εκτυπώσεις, διαδίκτυο, ενέργειες δημοσίων σχέσεων...
- Υπεργολαβίες που σχετίζονται με την επικοινωνία και την διάδοση
- Κόστος αναπαραγωγής (φωτοτυπίες κλπ.) για τα έγγραφα τεκμηρίωσης, που θα διανεμηθούν στους συμμετέχοντες
- Πνευματική ιδιοκτησία ή δικαιώματα. Δικαιώματα μεταπώλησης

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Έργου του HORIZON 2020

MULTI-ANNUAL FINANCIAL FRAMEWORK (EU-28) 2014-2020

(EUR million)									
COMMITMENT APPROPRIATIONS	2014 (2011 prices)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-2020 (2011 prices)	Total 2014-2020 (current prices)
1. Smart and Inclusive Growth	60,383	61,725	62,771	64,238	65,528	67,214	69,004	460,763	588,321
1a. Competitiveness for growth and jobs	15,805	16,321	16,726	17,693	18,490	19,700	21,079	125,614	142,130
1b. Economic, social and territorial cohesion	44,578	45,404	46,045	46,545	47,038	47,514	47,925	335,149	366,191
2. Sustainable Growth: Natural Resources	55,283	55,950	54,291	53,448	52,466	51,503	50,558	373,179	429,034
of which: Market related expenditure and direct payments	41,565	41,989	40,421	39,837	39,079	38,335	37,605	277,651	312,735
3. Security and citizenship	2,663	2,975	2,154	2,232	2,312	2,391	2,469	15,686	17,725
4. Global Europe	7,654	8,983	8,291	8,375	8,553	8,764	8,794	56,704	66,262
5. Administration	8,218	8,385	8,589	8,807	9,007	9,206	9,417	61,629	69,504
of which: Administrative expenditure of the institutions	6,649	6,791	6,955	7,110	7,278	7,425	7,590	49,795	56,224
6. Cooperations	27	0	0	0	0	0	0	27	29
TOTAL COMMITMENT APPROPRIATIONS as a percentage of GNI	134,318 1.03%	135,328 1.02%	136,656 1.02%	137,100 1.03%	137,868 1.03%	139,078 1.03%	140,242 1.03%	950,583 1.03%	1,162,555 1.03%
TOTAL PAYMENT APPROPRIATIONS as a percentage of GNI	129,038 0.98%	131,995 0.98%	131,946 0.97%	126,777 0.92%	129,778 0.93%	130,893 0.93%	130,791 0.93%	908,400 0.93%	1,023,954 0.93%
Margin available	0.25%	0.25%	0.26%	0.31%	0.30%	0.30%	0.32%	0.23%	0.25%
Own Resources Ceiling as a percentage of GNI	1.23%	1.23%	1.23%	1.23%	1.23%	1.23%	1.23%	1.23%	1.23%
OUTSIDE THE MFF	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-2020 (2011 prices)	Total 2014-2020 (current prices)
Emergency Aid Reserve	280	280	280	280	280	280	280	1,960	2,209
European Globalisation Fund	150	150	150	150	150	150	150	1,050	1,183
Solidarity Fund	500	500	500	500	500	500	500	3,500	3,945
Flexibility Instrument	471	471	471	471	471	471	471	3,297	3,716
EDF*	2,957	3,868	3,911	3,963	4,024	4,093	4,174	26,984	30,506

* For information purposes only. The EDF is not funded by the EU budget.

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Έργου Οργάνωσης Συνεδρίου (πηγή: Culturopedia.net)

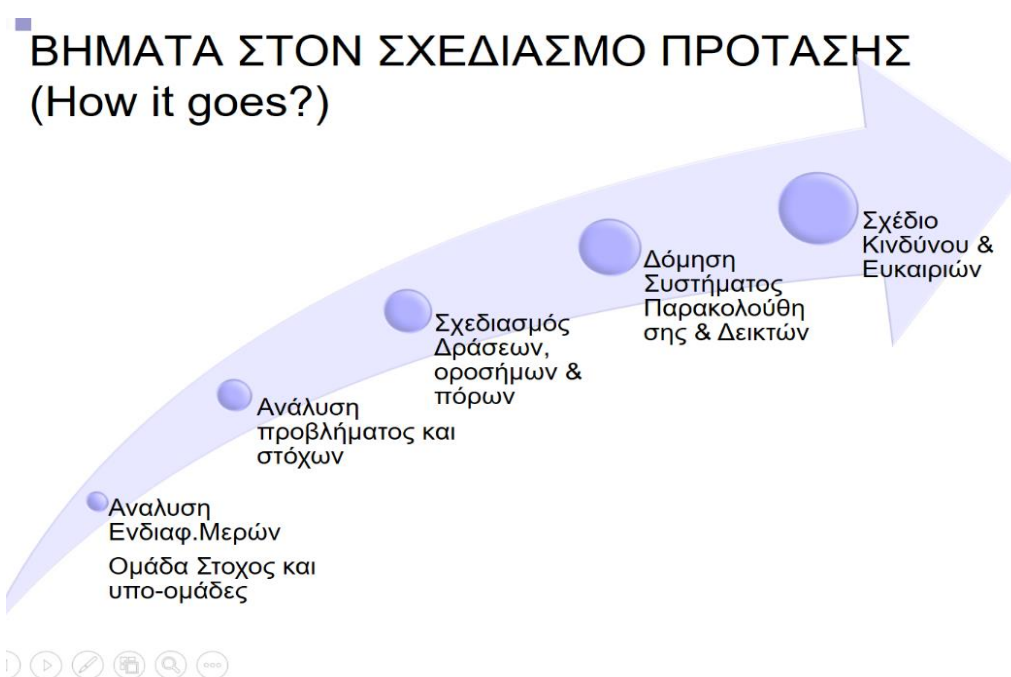
Typical two-day conference		BUDGET			
	Item	Number of delegates	Number of occasions	amount per delegate (€)	total (€)
EXPENDITURE (€)					
1) Staff costs / room hire	Custodian and AV support staff costs Alison Richard Building	1	8	€35.00	
	Assistance for registration	1	2	€10.08	€20.16
Travel					
	2) Travel costs are estimated using internet website, eg. Expedia. Costs are based on economy rail or air fares and include ground travel in UK only.				
	Speaker A (London): rail fare + taxi from station	1	1	€50.00	€50.00
	Speaker B (Oxford), Speaker C (Birmingham)	2	1	€50.00	€100.00
	Speaker D, E (continental European cities)	2	1	€250.00	€500.00
	Speaker F (US)	2	1	€750.00	€1,500.00
Accommodation					
	Accommodation Price is based on College room rates. These can be reduced significantly if organisers' colleges can provide discounted rates.				
	Speakers A, B, C - one night		3	€65.00	€195.00
	Speakers D, E - two nights		2	€65.00	€260.00
	Speaker F - 3 nights		2	€65.00	€390.00
Catering					
	Tea/coffee (including VAT)	40	4	€2.76	€441.60
	Lunch (including VAT)	40	2	€8.10	€648.00
	College Dinner (for speakers, chairs, conveners)	15	1	€40.00	€600.00
Filming					
	sample cost per lecture: 2hrs filming, 2hrs editing	4	1	€16.00	€64.00
SUM					
					€4,828.76
Contingency					
	10% of expenditure				€482.88
					TOTAL
					€5,311.64
INCOME (€)					
	Grants from other sources, e.g., departmental, BA, AHRC, Wellcome, provisional or confirmed.				€2,000.00
3) Delegate fees					
	Full fee delegate	15	1	€50.00	€750.00
	Reduced fee delegate	10	1	€25.00	€250.00
INCOME (in kind)					
	administrative assistance CRASSH staff				€2,500.00
					TOTAL
					€3,000.00
BALANCE					
	4) CRASSH financial contribution				€2,311.64
Notes:					
	1) These are costs incurred for a typical two-day conference at the CRASSH facilities in the Alison Richard Building, including a Saturday. Costs may vary according to which days of the week the conference is taking place, whether there are any evening events scheduled and whether the conference is happening in or out of term.				
	2) Travel: Speakers must book their own return travel. Their expenses are reimbursed (in Euros, US dollars, or GBP cheques) after the conference. All claims should be accompanied by receipts. Please note that it is CRASSH policy not to pay honoraria or finance publications.				
	3) It is CRASSH policy to set student delegate fees at a rate to approximately cover the cost of catering, and then double the amount for the full delegate fees.				
	4) CRASSH financial contribution: we can contribute up to a maximum of £2,500 per two-day event (£1,300 for one-day). For an event of this size, organisers would need, typically, to find additional funding to cover some costs to ensure that the CRASSH contribution does not exceed the maximum of £2,500. Any unspent sums below the maximum are sent round to the CRASSH conference event fund.				

III.5. Υποβολή Πρότασης

Παρουσιάζεται η απαραίτητη λίστα ελέγχου (check list) με κρίσιμες λεπτομέρειες και συμβουλές πριν την υποβολή της αίτησης χρηματοδότησης.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, πριν την υποβολή της αίτησης χρηματοδότησης με την πρόταση του έργου, η ομάδα σχεδιασμού θα πρέπει να έχει ολοκληρώσει όλα τα προηγούμενα στάδια (βλέπε το διάγραμμα που ακολουθεί) και να έχει συμπληρώσει όλα τα υποχρεωτικά πεδία της πρότασης, αναρτώντας και τα ζητούμενα συνοδευτικά δικαιολογητικά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22 . Βήματα στον σχεδιασμό πρότασης (ανακεφαλαίωση)



Πηγή: Παρουσιάσεις Workshop «Successful Applications – Tips and Lessons Learnt», Bulgarian Institute of Public Administration, Sofia 2014 Άννα Κανακάκη, MSc, MBA, IPMA Certified

Την ευθύνη της διαδικασίας προετοιμασίας και της ορθής συμπλήρωσης της φόρμας της αίτησης επωμίζεται ο Επικεφαλής της ομάδας σχεδιασμού ή σύνταξης της πρότασης, που είναι συνήθως στέλεχος του φορέα, που αναλαμβάνει ρόλο Συντονιστή του εταιρικού σχήματος/ της κοινοπραξίας ή κάποιος εμπειρογνώμονας, που προσλαμβάνει ο φορέας με αυτήν την ανάθεση. Με την επιτυχή υποβολή της πρότασης στην πλατφόρμα του προγράμματος ουσιαστικά ολοκληρώνονται **τα καθήκοντα του Επικεφαλής**, που από την αρχή της εργασίας σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

- Συγκέντρωση εγγράφων (πρόσκληση, κανονισμός, οδηγίοι, πρότυπα κλπ. Προγράμματος).
- Σύνταξη ενημερωτικού σημειώματος προς την διοίκηση του φορέα για την λήψη απόφασης που αφορά την συμμετοχή και την δέσμευση πόρων, όπως και την συγκρότηση ομάδας.
- Συντονισμός εργασιών εκπόνησης κεντρικής ιδέας (concept design).

- Συντονισμός διαδικασιών αναζήτησης εταίρων, αποστολή ενημερωτικού υλικού, οργάνωση συναντήσεων ενημέρωσης.
- Επιλογή εταίρων, διαπραγμάτευση και κατανομή, επίτευξη συμφωνιών.
- Κατανομή εργασιών, παροχή κατευθύνσεων, συντονισμός προπαρασκευαστικών ενεργειών επί της υποβολής (κοστολόγηση, χρονικός προγραμματισμός, προδιαγραφές παραδοτέων, δενδρόγραμμα εργασιών).
- Ανάθεση και παραλαβή σχεδίων και εγγράφων υποβολής αίτησης χρηματοδότησης.
- Επαφή και συνεργασία με υπηρεσιακούς παράγοντες διαχείρισης του προγράμματος.
- Ενοποίηση και δημιουργία της οριστικής πρότασης του έργου.
- Διασφάλιση υπογραφών νόμιμου εκπροσώπου του Συντονιστή φορέα.
- Ανάρτηση, συμπλήρωση ηλεκτρονικής αίτησης, τελικοί έλεγχοι και υποβολή.

Ποιοτικός Έλεγχος επί της Αίτησης και συνοδών εγγράφων

Το σχέδιο της υποβαλλόμενης πρότασης αποτελεί ένα πολυσέλιδο τεύχος, που περιλαμβάνει κείμενο, πίνακες στοιχείων, λίστες με επιλογές κλπ. που έχει παραχθεί μέσα από μια έντονη διαδραστική και συνεργατική διαδικασία ανάπτυξης. Η πιθανότητα σφαλμάτων είναι πολύ υψηλή και ο ποιοτικός έλεγχος πριν την οριστικοποίηση περισσότερο από απαραίτητος.

Για τον ποιοτικό έλεγχο σας προτείνουμε να επιλέξετε κάποιο στέλεχος/συνεργάτη που δεν έχει εμπλακεί στην σύνταξη των σχεδίων. Αν έχετε την δυνατότητα προτιμήστε άτομο που να έχει ευχέρεια στον εντοπισμό σφαλμάτων, αρκετά αναπτυγμένη ικανότητα γραπτού λόγου στην γλώσσα της πρότασης (συνήθως Αγγλικά) και έχει την ίδια δέσμευση στο αποτέλεσμα, όσο και τα μέλη της ομάδας σύνταξης.

Αναθέστε στον ποιοτικό έλεγχο την διόρθωση σφαλμάτων, τις νοηματικές βελτιώσεις, όπως και την γλωσσική προσαρμογή των πεδίων κειμένου.

Μην βιαστείτε – δώστε αρκετό χρόνο για τα παραπάνω.

Προχειρότητα και αβλεψία μπορεί να στοιχίσει ταλαιπωρία ή και απόρριψη, παρά την καλή δουλειά που έχει γίνει σε όλα τα προηγούμενα στάδια.

Πριν την υποβολή της αίτησης

Στο σημείο αυτό, με την μορφή καταλόγου ελέγχου (check list), απαριθμούνται κρίσιμες λεπτομέρειες και συμβουλές για τις τελευταίες εργασίες πριν την ενέργεια υποβολής της αίτησης χρηματοδότησης.

Έλεγχος πριν την υποβολή...

- ✓ Σκεφτείτε ως παραλήπτες της πρότασης ή και αξιολογητής και εξετάστε κριτικά όλα σας τα σχέδια και τον τρόπο που αποτυπώνονται στα πεδία της αίτησης. Ψάξτε για αναντιστοιχίες και αντιφάσεις, κενά, λογικά άλματα, χωρία και αναφορές από τα αρχικά κείμενα, που όμως έχουν αναθεωρηθεί και δεν συνάδουν με την τελική διαμόρφωση.

- ✓ Στείλτε σε όλους τους εταίρους σας τα τελικά σχέδια (final **drafts**) και ζητήστε έγγραφη συμφωνία/ επιβεβαίωση (confirmation). Επαναλάβετε την αποστολή, αν δεν ήταν αποδεκτό το απεσταλθέν τελικό σχέδιο και κάντε αλλαγές.
- ✓ Βεβαιωθείτε ότι έχετε συμπληρώσει όλα τα απαραίτητα έντυπα.
- ✓ Βεβαιωθείτε ότι έχετε διασφαλίσει τις υπογραφές από τους νόμιμους εκπροσώπους όλων των φορέων υποβολής.
- ✓ Όπου ζητείται ξεχωριστή συνοδευτική επιστολή συντάξτε, οριστικοποιήστε και ζητήστε να υπογραφεί, να πρωτοκολληθεί και να ψηφιοποιηθεί (αν είναι σε έντυπη μορφή).
- ✓ Φροντίστε να παράγετε τον απαραίτητο αριθμό αντιγράφων για το αρχείο σας.

Εφόσον, έχετε ελέγξει και ολοκληρώσει όλα τα παραπάνω και είστε πλέον βέβαιοι για την πληρότητα και ορθότητα της πρότασης, όπως αυτή αποτυπώνεται στην αίτηση, η τελευταία ενέργεια είναι η υποβολή. Συνιστάται αυτή να μην γίνεται την τελευταία ημέρα και ώρα της λήξης της προθεσμίας για ευνόητους λόγους κινδύνων τεχνικής αστοχίας.

Αμέσως μετά την υποβολή θα πρέπει να λάβετε αυτόματη επαλήθευση (**αποδεικτικό υποβολής**) και αριθμό για την υποβληθείσα αίτηση. Κρατήστε τα στοιχεία της επαλήθευσης σε ψηφιακή και έντυπη μορφή και ενημερώστε όλους τους εμπλεκόμενους – ομάδα σύνταξης, εταίροι και την διοίκηση του φορέα σας για την επιτυχή υποβολή, κοινοποιώντας το αποδεικτικό υποβολής. Όλο και πιο σπάνια πια, τα ευρωπαϊκά ανταγωνιστικά προγράμματα ζητούν, εκτός από την ηλεκτρονική υποβολή, να εκτυπωθούν και αποσταλούν η αίτηση και τα δικαιολογητικά σε έντυπη μορφή.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Πως κατανοείτε την έννοια του «φακέλου της αίτησης χρηματοδότησης». Ποια στοιχεία περιλαμβάνει;

2. Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα εφαρμογής απλοποιημένου κόστους για κάθε μια από τρεις καθιερωμένες επιλογές;

3. Σκεφτείτε μια ενέργεια επικοινωνίας ευρωπαϊκού έργου (πραγματική ή υποθετική), που πληροί όλα τα κριτήρια για να διακρίνεται από την προπαγάνδα (διάδραση, τεκμηρίωση, ελεύθερη επιλογή απόκρισης).

4. Κατανοείτε την διαφορά της έννοιας «διάδοση» από την έννοια «δημοσιότητα»; Συζητήστε το με τον συνάδελφο σας ή τον συν-καταρτιζόμενο.

5. Μπορείτε να διαμορφώσετε έναν ειδικό κατάλογο ελέγχου των απαραίτητων δικαιολογητικών, που πρέπει να συγκεντρωθούν και να υποβληθούν με την Αίτηση Χρηματοδότησης ενός συγκεκριμένου ευρωπαϊκού προγράμματος;

I.

II.

III.

6. Θυμηθείτε και απαριθμήστε ποια είναι τα καθήκοντα του επικεφαλής της ομάδας σύνταξης της πρότασης, από το σημείο οριστικοποίησης του εταιρικού σχήματος μέχρι την οριστική υποβολή της. Σε πόσες ανθρωποώρες εργασίας θα λέγατε ότι αντιστοιχεί ο χρόνος για μια μέση πρόταση;

ΕΝΟΤΗΤΑ IV. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ & ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στην ενότητα παρουσιάζεται εν είδη εργαστηρίου μια περίπτωση επιτυχημένης πρότασης και ένα παράδειγμα πρότασης που απέτυχε. Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνεται πρακτική άσκηση για την κατάρτιση σχεδίου υποβολής πρότασης από τους συμμετέχοντες. Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι αναμένεται να μπορούν να διακρίνουν τα θετικά στοιχεία αξιολόγησης εγκεκριμένων προτάσεων και να συνεργάζονται σε ομάδες για να συντάσσουν ένα πρότυπο σχέδιο χρηματοδότησης λύσης σε υφιστάμενο πρόβλημα, στο πλαίσιο όρων μιας πρόσκλησης.

IV.1. Πιλοτική Καλή Πρακτική Πρότασης που ανταποκρίνεται με επάρκεια στις απαιτήσεις της Πρόσκλησης σε Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα – Παρουσίαση Πρότασης

Γίνεται αναφορά σε καλή πρακτική πρότασης που υποβλήθηκε σε ευρωπαϊκό ανταγωνιστικό Πρόγραμμα.

Η επιτυχία των προτάσεων να διασφαλίζουν χρηματοδότηση εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες. Σύμφωνα με παρατηρήσεις αξιολογητών, ελεγκτών και διαχειριστών των προγραμμάτων, που παρουσιάστηκαν σε εκθέσεις υλοποίησης και εκδηλώσεις αποτίμησης των έργων, κάποιοι από τους παράγοντες αυτούς, που έχουν αποτιμηθεί ιδιαίτερα και εκτεταμένα είναι περιεκτικά οι ακόλουθοι:

- Η δέσμευση (**commitment**) όλων των εταίρων με αίσθηση ιδιοκτησίας των πεπραγμένων.
- Η έγκαιρη έναρξη των εργασιών του σχεδιασμού της πρότασης.
- Η καλή **διαχείριση του χρόνου** με επαρκή ενδιάμεσα διαστήματα για την μελέτη, την ενίσχυση της τεκμηρίωσης, τον διαμοιρασμό και την διαβούλευση με ανατροφοδότηση από τους εταίρους πριν την οριστικοποίηση της πρότασης.
- Ο σχεδιασμός με καλά περιεγραμμένους και **συγκεκριμένους ρόλους** (definitive roles) για όλους τους εταίρους, συνοδούς και συνδεδεμένους φορείς κλπ.
- Η κατάλληλη κατανομή εργασιών επί του σχεδιασμού.
- Η καθιέρωση διαδικασιών με **συμμετοχικές** διαδικασίες λήψης απόφασης από τον επικεφαλής εταίρο και μεταξύ των εταίρων, ακόμη και αν αυτό είναι χρονοβόρο.
- Η διαπίστωση της απαραίτητης **διοικητικής ικανότητας** των εταίρων να ανταποκρίνονται επαρκώς στις υποχρεώσεις τους, αλλά και να διαχειρίζονται τις διαφωνίες και ασυνέχειες στην διαδικασία σχεδιασμού της πρότασης.
- Η δυνατότητα ευελιξίας στην οργάνωση των φορέων και της πρότασης (**flexibility**) για την προσαρμογή σε αλλαγές κατά την διάρκεια του σχεδιασμού.
- Η συμμετοχή **εκπροσώπων της ομάδας – στόχος** (π.χ. μελλοντικοί χρήστες των παραδοτέων, δυνητικά συμμετέχοντες σε ενέργειες κλπ.) στον σχεδιασμό και την λήψη των σημαντικών αποφάσεων επί των εναλλακτικών επιλογών της πρότασης.
- Η υπεύθυνη και **ρεαλιστική κοστολόγηση** χωρίς υπερβολές, βάσει ιστορικών δεδομένων και εμπειρίας.

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι στις περιπτώσεις προτάσεων που δεν καταφέρνουν να διασφαλίσουν χρηματοδότηση, δεν υπάρχει «αποτυχία», αλλά χαμηλή επίδοση σε κάποιον από

τους παραπάνω παράγοντες. Οι προτάσεις, που απορρίπτονται είναι εξαιρετικές ευκαιρίες εξαγωγής διδαγμάτων και μάθησης για όλους τους συμμετέχοντες. Τα σχέδια του υποβληθέντος έργου αποτελούν παρακαταθήκη για μια επόμενη προσπάθεια μετά από βελτιώσεις, εμπλουτισμό, επικαιροποίηση κλπ.

Η απόρριψη προτάσεων ή οι χαμηλές επιδόσεις τους στην βαθμολογία από την αξιολόγηση, συνήθως οφείλεται είτε σε παράβλεψη σημαντικού όρου της Πρόσκλησης (π.χ. αριθμός και είδος εταίρων, όρια προϋπολογισμού, χρονικά όρια κλπ.), είτε στην παράληψη ή αποφυγή της ανάλυσης και περιγραφής κάποιου σημαντικού σκέλους της παρέμβασης (π.χ. το πρόβλημα, η ομάδα - στόχος ή διακριτές υπο-ομάδες της, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, η ευρωπαϊκή διάσταση κλπ.).

Ένα από τα συνήθη σφάλματα στην συμπλήρωση των δελτίων υποβολής πρότασης είναι οι **εσωτερικές αντιφάσεις** στα δηλούμενα στοιχεία του χρονοπρογραμματισμού (π.χ. στην ταυτότητα του έργου και το έτος πρώτης πληρωμής, στον πίνακα υποέργων, στην κατανομή του προϋπολογισμού, στην τεχνική περιγραφή του κλπ.), καθώς και στα οικονομικά στοιχεία (το ποσό στο έτος πρώτης πληρωμής, οι προϋπολογισμοί στον πίνακα των υποέργων, τα ποσά στον πίνακα οικονομικών στοιχείων κλπ.).

Η συσσωρευμένη εμπειρία των φορέων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, που συζητείται σε συνέδρια και ημερίδες και αναφέρεται σε Οδηγούς προς υποβάλλοντες, εντοπίζει τις εξής περιοχές **αδυναμίας** στις αιτήσεις χρηματοδότησης:

- Αποτυχία στην τήρηση των όρων καταλληλότητας και επιλεξιμότητας (incomplete application, missing documents, unmet conditions).
- Φτωχή τεκμηρίωση του προβλήματος, ισχυρισμοί χωρίς να βασίζονται σε έρευνα/μελέτες ή στατιστικά δεδομένα.
- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες για τα αναμενόμενα αποτελέσματα και επιπτώσεις.
- Μη διατηρησιμότητα της επιδιωκόμενης αλλαγής μετά την λήξη του έργου.
- Ανεπαρκής τεκμηρίωση του ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος ή της ευρωπαϊκής διάστασης του έργου.
- Αοριστία στις περιγραφές (γενικότητες, αντιφάσεις, επιφανειακοί και αστήρικτοι ισχυρισμοί, αβάσιμες επαγωγές).
- Υπερ-κοστολόγηση - “Inflated” budgets = μη ρεαλιστικές αμοιβές και κόστη (unrealistic rates), μη απαραίτητες δαπάνες (unnecessary costs).
- Αποτυχία στην τεκμηρίωση της διοικητικής επάρκειας (effectiveness & credibility) σε σχέση με τις προσδοκίες του χρηματοδότη.

Παρουσίαση πιλοτικής πρότασης δημοσίου φορέα που έτυχε χρηματοδότησης. Παραδειγματική αναφορά.

Παράδειγμα πρότασης, που εγκρίθηκε

Πρόγραμμα: LIFE+ (2015)

Τίτλος Έργου: «Ανάπτυξη και Επίδειξη ενός εργαλείου υποστήριξης της πρόληψης αποβλήτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση – Εργαλείο WASP».

“WASP TOOL- Development and demonstration of a waste prevention support tool for local authorities”

Συντονιστής έργου και Εταίροι: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθήνας (Ελλάδα), Χώρες εταίροι: Κύπρος: Environmental Technology (ENVITECH Ltd), Δήμος Παραλιμνίου και Ελλάδα.

Το έργο υλοποιείται από το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο σε συνεργασία με την Διαδημοτική Επιχείρηση Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (Δ.Ε.ΔΙ.Σ.Α.), τον Ενιαίο Σύνδεσμο Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων στην Κρήτη (Ε.Σ.Δ.Α.Κ.), την Εταιρεία Περιβαλλοντικών Μελετών (Ε.ΠΕ.Μ.), την ENVITECH και τον Δήμο Παραλιμνίου στην Κύπρο.

Διάρκεια έργου: 3 έτη (1/10/2011 – 30/9/2014)

Προϋπολογισμός: Χρηματοδότηση από την ΕΕ: €893.261, συνολικός προϋπολογισμός: 1,804,081 €.

Σύντομη Περιγραφή: Κύριος στόχος του έργου ήταν να βοηθήσει τις Τοπικές Αρχές να επιλέξουν και να εφαρμόσουν την καλύτερη Στρατηγική Πρόληψης Δημιουργίας Αποβλήτων, για τις συγκεκριμένες τοπικές συνθήκες δύο μεσογειακών χωρών, της Ελλάδας και της Κύπρου. Παρόλο που η πρόληψη βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας σε ό,τι αφορά τα θέματα διαχείρισης αποβλήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, λίγοι είναι αυτοί που την έχουν ενσωματώσει στην καθημερινή τους ζωή. Οι περισσότεροι άνθρωποι, κυρίως λόγω της ελλιπούς πληροφόρησης, λανθασμένα ταυτίζουν την πρόληψη με τις πρακτικές της επανάχρησης και της ανακύκλωσης. Το χάσμα αυτό (μεταξύ της γνώσης και της καθημερινής πρακτικής) ήταν που προσπάθησε να καλύψει το τριετές Ευρωπαϊκό έργο «Εργαλείο WASP», στο πλαίσιο του Προγράμματος LIFE+.

Με βάση τον σχεδιασμό του έργου, αναπτύχθηκαν και υλοποιήθηκαν τρεις Στρατηγικές Πρόληψης Δημιουργίας Αποβλήτων, μία για κάθε πιλοτική περιοχή από τις τρεις που συμμετέχουν στο πρόγραμμα (δύο στην Κρήτη και η τρίτη στην Κύπρο). Σε κάθε περιοχή πραγματοποιήθηκαν τέσσερις δράσεις προτεραιότητας για την πρόληψη της δημιουργίας αποβλήτων, δύο από τις οποίες ήταν κοινές και για τους τρεις τομείς (πρόληψη δημιουργίας απορριμμάτων τροφίμων και οικιακή κομποστοποίηση).

Επιπλέον, η ομάδα LIFE υλοποίησε εκτενείς δραστηριότητες επικοινωνίας, διάδοσης και κατάρτισης, ευαισθητοποιώντας περισσότερα από ένα εκατομμύριο άτομα στις δύο χώρες σχετικά με την πρόληψη της δημιουργίας αστικών αποβλήτων. Δημιουργήθηκε επίσης μια πλατφόρμα δικτύωσης για τους φορείς διαχείρισης αποβλήτων, μέσω της οποίας τοπικές αρχές, εκπαιδευτικοί και εταίροι από συναφή έργα μπορούν να ανταλλάξουν γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με την πρόληψη δημιουργίας αποβλήτων.

Πληροφόρηση:

http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=search.dspPage&n_proj_id=3992 & <http://wasptool.hua.gr/>

Παρουσίαση πρότασης που απορρίφθηκε από την προβλεπόμενη χρηματοδότηση με καταγραφή των αιτιών απόρριψης

Παράδειγμα πρότασης, που απορρίφθηκε

Πρόγραμμα: HORIZON 2020

Πρόσκληση: H2020-INSO-2015 (topic 4): Innovative schemes for open innovation and science

Δημοσιεύτηκε: 1 Dec 2013

Προθεσμία υποβολής: 21 Απριλίου 2015, μέχρι τις 17:00:00 (Brussels local time)

Συνολικός Προϋπολογισμός: 9.200.000,00 €,

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/news/new-forms-innovation-1>.

Τίτλος Πρότασης: SYNTHESIS 2020 – Network on Systemic Public Administration Reform.

Εταιρικό Σχήμα:

17 εταιρείες (Ακαδημαϊκά Ιδρύματα, Ερευνητικοί φορείς, Κέντρα Δημόσιας Διοίκησης) και συνδεδεμένοι Εταίροι – Κέντρα Καινοτομίας και δημόσιες υπηρεσίες πρώτης γραμμής (Δήμοι, Περιφέρεια, ΚΕΠ) από 13 χώρες (Ελλάδα, Βουλγαρία, Σλοβενία, Σλοβακία, Τσεχία, Βέλγιο, Γερμανία, Ολλανδία, Λετονία, Εσθονία, Ηνωμένο Βασίλειο, Δανία). Από την Ελλάδα συμμετείχαν – το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και ως συνδεδεμένοι Εταίροι – η Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, και οι Δήμοι Μαραθώνος και Σάμου. Συντονιστής Εταίρος ήταν το Πανεπιστήμιο της ANTWERP στο Βέλγιο.

Προϋπολογισμός: 3.130.398 Ευρώ

Διάρκεια υλοποίησης έργου: 36 μήνες

Αντικείμενο – Σύνοψη:

Σκοπός του έργου ήταν η υποβοήθηση της εφαρμογής καινοτομιών στην δημόσια διοίκηση μέσω της γεφύρωσης των κέντρων γνώσης και ανάπτυξης της καινοτομίας (ΑΕΙ, ερευνητικοί φορείς κλπ.) και των υπηρεσιών πρώτης γραμμής με την διοικητική ηγεσία του δημόσιου τομέα (top management of the public sector). Για τον λόγο αυτό προβλέπονταν η δημιουργία ενός πολυπληθούς και ενεργού δικτύου φορέων, που επρόκειτο:

-να αναλαμβάνει δράσεις για την δημιουργία μιας «κοινότητας κοινωνικής καινοτομίας» ερευνητών, κοινωνικών καινοτόμων, τελικών χρηστών (πολιτών) και υπευθύνων χάραξης πολιτικής;

-να συγκεντρώνει ερευνητικές δράσεις και αποτελέσματα, όπως και να καταγράφει δράσεις υλοποίησης, νέες πρωτοβουλίες και πολιτικές εξελίξεις; και

-να ενσωματώνει και να ενοποιεί τα υπάρχοντα δίκτυα και πλατφόρμες στον τομέα αυτό και να αναπτύσσει υπάρχουσες δράσεις και πρωτοβουλίες.

Οι δραστηριότητες (work packages) του SYNTHESIS 2020, όπως αποκαλείτο η πρόταση, περιλάμβαναν:

- την δημιουργία δικτύου «Τοπικών διευκολυντών» (local facilitators) για καλύτερη διάδοση και αφομοίωση σε όλα τα επίπεδα;
- τις εκδηλώσεις διαμεσολάβησης (brokerage events) για την ενίσχυση της δικτύωσης των υπό υλοποίηση έργων έρευνας και πειραματισμού;

- την δημιουργία ενός συνδυασμού εργαλείων διάδοσης;
- την διασφάλιση της καλύτερης δυνατής χρήσης των αποτελεσμάτων της έρευνας στις υπηρεσίες του δημοσίου;
- την υποστήριξη πειραμάτων βάσης, αναπαραγωγής, επώασης και απορρόφησης πολιτικών των αποτελεσμάτων της έρευνας («up-scaling»);
- τις δραστηριότητες πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης;
- την συγκέντρωση ερευνητών και ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, ομάδων πολιτών, ιδιωτικών φορέων, υπεύθυνων χάραξης πολιτικής, ομάδων χρηστών και άλλων δικτύων.

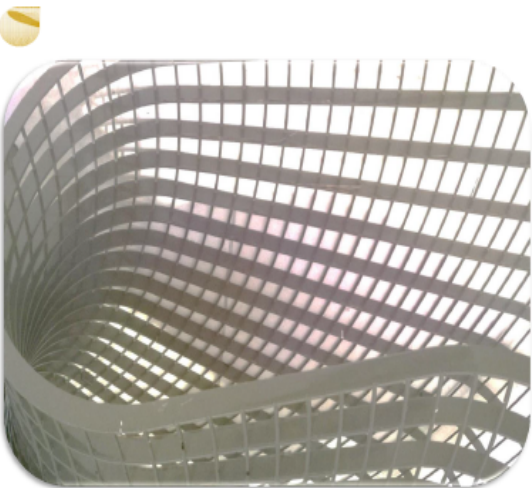
Αιτία απόρριψης: Εξάντληση προϋπολογισμού μετά την ένταξη προτάσεων, που έλαβαν υψηλότερη βαθμολογία. Αν και βαθμολογήθηκε με τον υψηλότερο βαθμό σε όλα τα κριτήρια, η πρόταση έλαβε χαμηλότερη βαθμολογία στο κριτήριο της διατηρησιμότητας της επίδρασης των αποτελεσμάτων (sustainability of impact), καθώς προέβλεπε ένα στοιχειώδες μόνο σχέδιο επικοινωνίας για την διάδοση της καινοτομίας, πέραν από τους συμμετέχοντες φορείς.

Σε συνάντηση επισκόπησης των διδαγμάτων από την αποτυχία (follow up learning event), οι εταίροι διαπίστωσαν την σημαντική αυτή αδυναμία της πρότασης και συμφώνησαν σε επόμενη ευκαιρία χρηματοδότησης να υποβάλουν την πρόταση με ένα πιο λιτό εταιρικό σχήμα και ένα περισσότερο συνεκτικό και αποτελεσματικό σχέδιο επικοινωνίας, που να διασφαλίζει την διάδοση των αποτελεσμάτων και κυρίως την ωφέλεια των φορέων του δημοσίου, που διευκολύνονται στην ενσωμάτωση νέας γνώσης και εφαρμόζουν καινοτόμες λύσεις στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ακολουθεί

- α) Το Brief Note του έργου, που κυκλοφόρησε για την προσέλκυση των εταίρων και
- β) Ο προϋπολογισμός της πρότασης με κατανομή ανά εταίρο.


Brief Note Πρότασης Synthesis 2020



SYNTHESIS 2020
NETWORK ON SYSTEMIC PUBLIC ADMINISTRATION REFORM

This brief describes the concept for a future transnational project, intended to respond to the scope and objectives of the HORIZON H2020-INSO-2015 Call. The proposed project builds on the experience and expertise built up under the Community of Practice on Results Based Management of the during its 5+ year quest to leverage EU Structural and Investment Funds so as to enable the public sector to improve its performance in terms of citizen well-being ...

The concept is endorsed by the European Commission's DG Employment (Coordination Unit in charge of administrative capacity building). According to the time-table, it is expected to be finalized and submitted for funding by the end of May 2015.



SYNTHESIS 2020

NETWORK ON SYSTEMIC PUBLIC ADMINISTRATION REFORM

Context

The public sector is struggling to meet changes in demands from citizens as well as the increasing complexity of societal challenges, with decreasing resources. Social Innovation, defined as 'the development and implementation of new ideas - products, services and models - to meet social needs and create new social relationships or collaborations', has been put forward as a key response to this challenge, within and beyond the public sector. Creating capacity and "space" for such approaches in the M-S administration is supported with considerable amounts of funding by the European Social Fund under Thematic Objective 11 - Administrative capacity building.

Social Innovation through systemic change concerns organizational development and changes in relations between actors, which requires close cooperation between reformers, funders, experts, academics, the private sector and representatives of citizens' interest (social partners, civil society). However, experience show that while these actors may meet for high level policy debates, there is less progress in changing how they work together on the ground in a way that delivers visible results regarding citizen's well-being. Research evidence fails to affect experts in reform, as well as those in the public sector that receive their advice and who are ultimately responsible for the reforms. Experts have difficulties in understanding strengths and weaknesses of each other's approaches, as they tend to present themselves as best and hence "only" practice. ESF funded programmes tend to impose rules and procedures that may make it difficult to engage in the kind of complex reform work implied in the definition of systemic innovation.

Scope and Objectives

The project will work on bridging the gaps between the various actors, by building, stimulating and embedding a transnational "Social Innovation Community" where researchers, experts, reformers, funders and citizen representatives will interact to identify and prioritise existing or new initiatives in the various partner countries that can benefit from the introduction of innovative approaches to policy design and delivery.

Approach and expected impact

In each country, a lead partner supports the national activities by deploying a "national resource person" who focuses on bringing the relevant actors concerned with public sector reform and innovation together to support them in their work by:

- 1) Offering access to knowledge concerning systemic innovation, as well as leading experts in the field;
- 2) Helping to identify opportunities for introducing innovative approaches at a small scale and learning from this

"Synthesis is the foundation of systems thinking"

Partners from...

- Belgium
- Bulgaria
- Netherlands
- Czech Republic
- Denmark
- Estonia
- France
- Greece
- Lithuania
- Latvia
- Slovakia
- United Kingdom

Προϋπολογισμός Πρότασης Synthesis 2020 με κατανομή ανά εταίρο

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Organisation			Country	Monthly costs	Total Nr of m	Total cost (exc	Overhead	Total cost incl. overhead			
2	Institute for Public Administration	1	IPABG	Bulgaria	1.750,00	36,00	63.000,00	15.750,00	78.750	3,3%	40,1%	country
3	Athens University of Business and Economy	2	UBE	Greece	4.800,00	36,00	172.800,00	43.200,00	216.000	9,0%		
4	TUT	3	TUT	Estonia	3.500,00	36,00	126.000,00	31.500,00	157.500	6,6%		
5	Institute for Public Administration	4	IPASK	Slovakia	2.650,00	36,00	95.400,00	23.850,00	119.250	5,0%		
6	Ministry of Public Administration	5	MPA	Slovenia	3.000,00	36,00	108.000,00	27.000,00	135.000	5,6%		
7	MofW	6	MofW	Latvia	2.370,00	36,00	85.320,00	21.330,00	106.650	4,4%		
8	Charles University	7	CU	Czech Republ	3.350,00	36,00	120.600,00	30.150,00	150.750	6,3%		
9	Oksigen	8	OKS	Belgium	6.371,43	14,00	89.200,02	22.300,01	111.500	4,6%		
10	Ideas 41	9	I41	UK	8.000,00	7,00	56.000,00	14.000,00	70.000	2,9%		
11	MINDLAB	10	MIN	DK	5.750,00	2,00	11.500,00	2.875,00	14.375	0,6%		
12	PDR	11	PDR	UK	5.655,00	30,00	169.650,00	42.412,50	212.063	8,8%		
13	Vanguard NL	12	VAN	NL	10.000,00	24,00	240.000,00	60.000,00	300.000	12,5%	29,5%	experts
14	UA	13	UA	Belgium	6.722,62	21,00	141.175,00	35.293,75	176.469	7,3%		
15	UA coord	14	UA	Belgium	8.401,00	35,00	294.035,00	73.508,75	367.544	15,3%		
16	TUT	15	TUT	Estonia	3.567,00	15,00	53.505,00	13.376,25	66.881	2,8%		
17	Hull	16	UHU	UK	7.503,75	2,00	15.007,50	3.751,88	18.759	0,8%		
18	Hertie	17	HER	GE	5.354,00	15,00	80.310,00	20.077,50	100.388	4,2%	30,4%	academ
19									2.401.878	salaries		
20									574.520	travel (see next sheet for breakdown)		
21									4.000	PDR materials		
22									150.000	UA coord contracts (see below)		
23									3.130.398	TOTAL BUDGET		
24												
25												
26									70000	Presencing institute sub-contractor		
27									3000	Lay out publications		
28									5000	Printed publications		
29									4000	Website		
30									20000	Translation budget		
31									28000	ITIM culture survey 14 licenses		
32									20000	Assorted experts, facilities		
33									150000	UA coordination contracts total		

IV.2. Προτάσεις Μεθοδολογίας για την Πρακτική Άσκηση: Κατάρτιση Σχεδίου Υποβολής Πρότασης από τους Συμμετέχοντες

Για την εμπέδωση της αποκτηθείσας κατά την ανάγνωση του παρόντος και τις εισηγήσεις στην τάξη γνώσης, προτείνεται η διεξαγωγή άσκησης προσομοίωσης. Προτείνεται η άσκηση να διεξαχθεί σε 3 ή 4 ολιγομελείς ομάδες, π.χ. 4-6 εκπαιδευομένων ανά ομάδα. Εφόσον αυτό είναι εφικτό, προτείνεται όπως οι ομάδες να συνιστώνται από άτομα προερχόμενα από ομοειδείς ή συναφείς υπηρεσίες, π.χ. στελέχη τοπικής αυτοδιοίκησης ή του ίδιου υπουργείου ή τομέα πολιτικής. Συνιστάται επίσης, σε κάθε ομάδα να υπάρχει ποικιλομορφία ειδικοτήτων, ιδανικά να συνυπάρχουν μηχανικοί, νομικοί, οικονομολόγοι, κοινωνικοί επιστήμονες κλπ.

Σκοπός της άσκησης είναι τα μέλη των ομάδων, εφαρμόζοντας στην πράξη όσα κατανόησαν να εργαστούν επί του προβλήματος που τους δίνεται, να διαμορφώσουν λύση με πλέγμα πακέτων εργασίας και ολοκληρωμένη συνεκτική λογική παρέμβασης. Επίσης, να διαμορφώσουν στρατηγική για την αναζήτηση της Πρόσκλησης, προδιαγραφές για τους απαραίτητους εταίρους που συμπληρώνουν τις ικανότητες και εμπειρία από τον φορέα τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας πρόσκλησης, αλλά και να προσδώσουν την ευρωπαϊκή διάσταση στην παρέμβαση, που θέλουν να υλοποιήσουν.

Διεξαγωγή Άσκησης

Η άσκηση μπορεί να διεξαχθεί σε δυο στάδια:

ΣΤΑΔΙΟ 1: Μελέτη του προβλήματος και επιλογή εναλλακτικών λύσεων (concept), ανάλυση των στοιχείων που τους δίνονται, αναζήτηση στοιχείων στο διαδίκτυο, και καταγισμός ιδεών (brainstorming).

ΣΤΑΔΙΟ 2: Μελέτη προδιαγραφών συγκεκριμένης Πρόσκλησης, των περιορισμών και των απαιτήσεων της κλπ. και μετά επιλογή και προσαρμογή του κατάλληλου αναλυτικού πλαισίου.

Για κάθε στάδιο μπορούν να αφιερωθούν 10 λεπτά για την παρουσίαση του ζητούμενου από τον Εισηγητή, 40 λεπτά για επεξεργασία – συζήτηση - αποτύπωση αποφάσεων και 15 λεπτά για παρουσίαση 3-4 λεπτών από κάθε ομάδα.

Η συνολική διάρκεια της άσκησης και για τα δυο στάδια εκτιμάται στις 2,5 ώρες, που αντιστοιχούν σε 4 διδακτικές ώρες περίπου.

Σημείωση: Δεν συνιστάται να δίνεται από την αρχή στις Ομάδες μια πραγματική ή υποθετική Πρόσκληση και να παρακάμπτεται το Στάδιο Α. Κάτι τέτοιο θα εδραίωνε την εσφαλμένη αντίληψη ότι οι φορείς υποκινούνται από τις Προσκλήσεις (λόγω της ευκαιρίας χρηματοδότησης) και όχι το αντίστροφο – ότι οι φορείς υποκινούνται από το πρόβλημα/πρόκληση/ευκαιρία, η επίλυση του οποίου αποτελεί προτεραιότητα και έχει ωριμάσει πριν αναζητήσει χρηματοδότηση ή εναλλακτικά- από μια καινοτόμο ιδέα, που ακόμα και πριν την έκδοση της Πρόσκλησης, ο φορέας έχει ήδη αποφασίσει να αναπτύξει.

Παρακάτω, για την διευκόλυνση των εισηγητών δίνονται παραδείγματα προβλημάτων και κατεύθυνση λύσεων, που πρέπει να αναπτυχθούν από τις Ομάδες. Στο στάδιο Β, οι εισηγητές μπορούν είτε να βρίσκουν κατάλληλες πραγματικές τρέχουσες Προσκλήσεις των αντίστοιχων

προγραμμάτων είτε να παραμετροποιούν για την προσομοίωση μια υποθετική κατάλληλη πρόσκληση δίνοντας στις ομάδες τα βασικά στοιχεία της Πρόσκλησης.

Προτεινόμενα Σενάρια Ασκήσεων

Προτεινόμενη Άσκηση 1 – Πρόγραμμα CERV- CITIZEN, EQUALITY, RIGHTS & VALUES

Το πρόβλημα...

Στην περιοχή Α παρατηρείται σημαντική αναπτυξιακή υστέρηση και σταδιακή «από-ανάπτυξη». Η ανεργία πλήττει κυρίως τους νέους, που αν και διαθέτουν σημαντικές ψηφιακές ικανότητες, στερούνται κοινωνικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων. Επιπλέον, λόγω της παρατεταμένης κρίσης στους νέους παρατηρείται έντονα παθητικότητα, απογοήτευση και μειωμένη αυτοεκτίμηση.

Στην περιοχή υπάρχουν κοινωνικοί φορείς, που ενεργούν σε επιμέρους τομείς και πλαίσιο, ενώ πολύ σπάνια συνεργάζονται. Βασική αιτία είναι η αισθητή διάρρηξη του κοινωνικού ιστού και η μακροχρόνια αποχή από τα κοινά δυο σημαντικών κοινωνικών ομάδων, όπως:

A. Πολίτες 65+, με πλούσια εμπειρία, επιχειρηματικές ικανότητες και ανθεκτικότητα, αλλά αδυναμία να παρακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις.

B. Νέοι 15-20 με υψηλές τεχνολογικές ικανότητες, αλλά υποτυπώδεις κοινωνικές ικανότητες.

Η έρευνα έδειξε ότι το παραπάνω φαινόμενο παρατηρείται σε πολλές περιοχές της Ευρώπης, ιδίως σε αστικά κέντρα που επλήγησαν έντονα από την οικονομική κρίση. Επίσης, ότι απαιτούνται διαγενεακές δράσεις και για να ενεργοποιηθούν οι πολίτες σε ζητήματα τοπικής ανάπτυξης πρέπει:

- Να αισθανθούν ότι ανήκουν σε μια κοινότητα.
- Να νιώθουν επαρκή ενόχληση από την υφιστάμενη κατάσταση.
- Να πιστέψουν ότι μπορούν να αλλάξουν κάτι.

Σκοπός: Να δημιουργήσουμε ένα νέο συνεκτικό οικοσύστημα κοινωνικών φορέων και γενεών πολιτών, που θα ενισχύσει την ανθεκτικότητα της κοινωνίας.

Ομάδα – Στόχος: Νέοι και Υπερήλικες

Ζητούμενο:

Εκπονήστε ένα συνοπτικό κείμενο έργου (project concept), 3-4 δράσεων, διάρκειας 2 ετών και προϋπολογισμού από 30.000 έως 100.000 Ευρώ. Περιγράψτε το εταιρικό σχήμα, που απαιτείται σε τοπικό επίπεδο, τον καινοτόμο χαρακτήρα του, την τακτική αναζήτησης για Πρόσκληση χρηματοδότησης (πηγές, διαδικασίες) και τον τρόπο που θα αναζητήσετε διακρατικούς εταίρους.

Προτεινόμενη Άσκηση 2 – Πρόγραμμα HORIZON EUROPE 2021-2027

Το πρόβλημα...

Στις δημόσιες υπηρεσίες πρώτης γραμμής της Περιφέρειας X (π.χ. Αδειοδοτήσεις, Πολεοδομίες, Κοινωνικές Υπηρεσίες, Δημόσια Ταμεία κλπ.) παρατηρείται έντονη κόπωση (burnout) των υπαλλήλων και απογοήτευση από την προστιθέμενη αξία της εργασίας τους. Η καθημερινότητα και οι συχνές εντάσεις που δημιουργούνται οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη υποδομής, στα συχνά σφάλματα, στον χειρισμό υποθέσεων με αναζήτηση δικαιολογητικών από φυσικούς φακέλους και την αναντιστοιχία φόρτου εργασίας και στελέχωσης των υπηρεσιών. Ωστόσο, μεγάλο μέρος των διαδικασιών για την παροχή των υπηρεσιών θα μπορούσε να μηχανογραφηθεί και αρκετές υπηρεσίες να παρέχονται ακόμα και πλήρως ψηφιακά. Ο εξοπλισμός είναι διαθέσιμος, όμως το προσωπικό δεν διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και καμία διάθεση αλλαγής.

Η έρευνα έδειξε ότι μεγάλο μέρος της επιβάρυνσης των υπαλλήλων οφείλεται σε επανάληψη της ίδιας υπηρεσίας, που παρασχέθηκε ήδη με σφάλματα και παραλήψεις, που μπορούσαν να παραληφθούν με την μηχανογράφηση και την ψηφιοποίηση της υπηρεσίας. Σε δημόσιες υπηρεσίες κρατών-μελών, όπου εφαρμόστηκαν αναδιοργάνωση διαδικασιών με επίκεντρο τον εξυπηρετούμενο και ψηφιοποίηση μητρώων και υπηρεσιών, οι επιδόσεις της υπηρεσίας σε ικανοποίηση των πολιτών, αλλά και η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξήθηκαν σημαντικά. Οι επιδόσεις αυτές ήταν ακόμα υψηλότερες, όπου στον ανασχεδιασμό συμμετείχαν ενεργά οι εξυπηρετούμενοι πολίτες.

Σκοπός: Να μελετηθούν τα διαθέσιμα επιστημονικά δεδομένα και να δημιουργήσουμε ένα καινοτόμο σύστημα παροχής των υπηρεσιών στα σημεία εξυπηρέτησης πολιτών της Περιφέρειας X, με πλήρη αναδιοργάνωση του τρόπου εξυπηρέτησης και αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες.

Ομάδα – Στόχος: Εξυπηρετούμενοι και εξυπηρετητές πρώτης γραμμής στην Περιφέρεια X.

Ζητούμενο: Εκπονήστε ένα συνοπτικό κείμενο έργου (project concept), 3-4 δράσεων, διάρκειας 2 ετών και προϋπολογισμού από 100.000 έως 300.000 Ευρώ. Περιγράψτε το εταιρικό σχήμα, που απαιτείται σε τοπικό επίπεδο, τον καινοτόμο χαρακτήρα και τον τρόπο που θα αναζητήσετε διακρατικούς εταίρους.

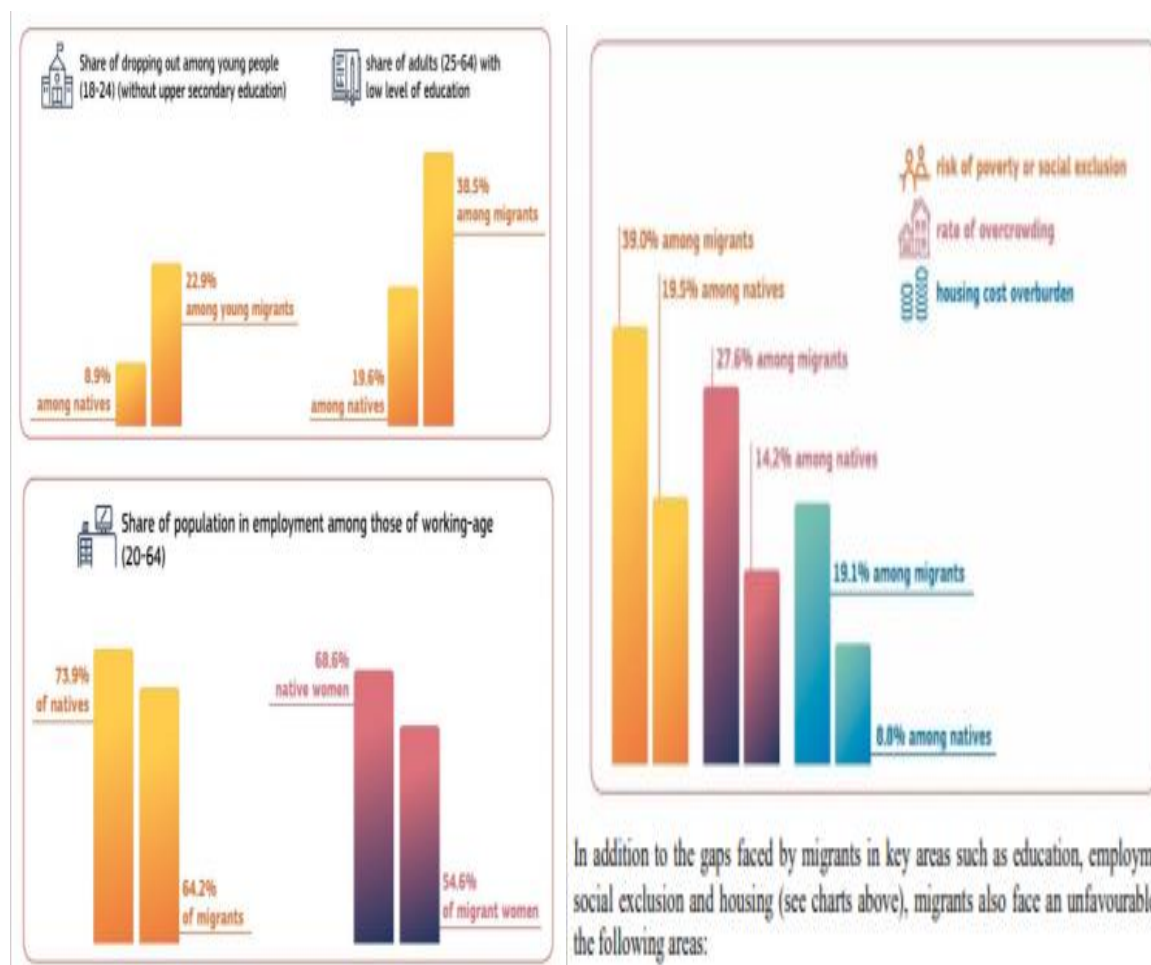


Προτεινόμενη Άσκηση 3 – Πρόγραμμα ERASMUS +

Το πρόβλημα...

Κοινή πρόκληση των Κ-Μ για την προγραμματική περίοδο 2021-2027 είναι η προσαρμογή των δημοσίων υπηρεσιών, που αφορούν στην προώθηση στην εργασία, την υγεία και την στέγαση στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες των μεταναστών και προσφύγων. Οι υπηρεσίες των αντίστοιχων φορέων ωστόσο δεν είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τους περιορισμούς των μεταναστών, αφού σχεδιάστηκαν να παρέχονται με τρόπο, που τελικά δυσκολεύει ή και αποκλείει την κοινωνική αυτή ομάδα.

Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν μια σειρά από προβλήματα, τα οποία αναδεικνύονται στα ευρήματα και συμπεράσματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, που αποτυπώνονται στο Σχέδιο Δράσης της ΕΕ για την κοινωνική ένταξη των μεταναστών. https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/pdf/action_plan_on_integration_and_inclusion_2021-2027.pdf



Σκοπός: Να δημιουργήσουμε περισσότερο φιλικές υπηρεσίες, που υποστηρίζουν την κοινωνική ένταξη των μεταναστών και αιτούντων άσυλο.

Ομάδα – Στόχος: Στελέχη δημοσίων υπηρεσιών και εξυπηρετούμενοι μετανάστες.

Ζητούμενο: Εκπονήστε ένα συνοπτικό καίμενο έργο (project concept), 3-4 δράσεων, διάρκειας 2 ετών και προϋπολογισμού από 200.000 έως 500.000 Ευρώ. Περιγράψτε το εταιρικό σχήμα, που απαιτείται σε τοπικό επίπεδο και τον τρόπο που θα αναζητήσετε διακρατικούς εταίρους.

IV.3. Μελέτες Περίπτωσης

PROJECT 1

Project Proposal “TEESCHOOLS”, MEDITERRANEAN INTERREG, ENEA - Italian National Agency for New Technologies, Energy and Sustainable Economic Development, 2016

Ο στόχος της ΕΕ να μειώσει κατά 20% τις συνολικές εκπομπές της εντός του 2020 έχει ενεργοποιήσει δράσεις τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Η ανακαίνιση κτιρίων εμφανίζεται ως επείγον ζήτημα, αλλά υπάρχει έλλειψη γνώσεων σχετικά με τα χαρακτηριστικά απόδοσης / κόστους προηγμένων εξαρτημάτων και συστημάτων για αποτελεσματική ανακαίνιση κτιρίων. Επιπλέον, ενώ παρέχονται κίνητρα στον ιδιωτικό τομέα, οι τοπικές αρχές αντιμετωπίζουν σοβαρούς περιορισμούς στον προϋπολογισμό.

Η TEESCHOOLS στοχεύει στην παροχή νέων λύσεων στις Τοπικές Αρχές τόσο από τεχνική, όσο και από οικονομική άποψη για την υλοποίηση δραστηριοτήτων ανακαίνισης Σχεδόν Μηδενικής Ενέργειας (NZEB) σε Μεσογειακά Σχολεία. Η καινοτόμος προσέγγιση συνίσταται στην δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συνόλου φιλικών προς τον χρήστη, αλλά επιστημονικά ορθών εργαλείων:

- ένα εργαλείο προ-ελέγχου για την απλούστευση των ενεργειακών ελέγχων;
- ένας υπολογιστής αποτυπώματος άνθρακα που βασίζεται στις πληροφορίες του κύκλου ζωής του κτιρίου;
- μια καινοτόμος βάση δεδομένων για την ανακαίνιση σχολικών κτιρίων;
- προσαρμοσμένα μοντέλα χρηματοδότησης και εκπαιδευτικά προγράμματα υψηλής ειδίκευσης. Αυτά τα εργαλεία θα δοκιμαστούν σε όλες τις χώρες εταίρους και μετά θα προσαρμοστούν και θα εναρμονιστούν με στόχο να χρησιμοποιηθούν σε τοπικά, περιφερειακά και εθνικά ενεργειακά σχέδια. Η διεθνική και διεπιστημονική εμπειρογνομοσύνη της εταιρικής σχέσης θα αποτελέσει θεμελιώδες πλεονέκτημα για την ενοποίηση των γνώσεων των τοπικών διαχειριστών ενέργειας.

Περίληψη προϋπολογισμού έργου

Συνολικό κεφάλαιο EU: 2,414,000.00 €

Συνολική Δημόσια συνεισφορά: 390,000.00 €

Συνολική Ιδιωτική συνεισφορά: 36,000.00 €

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: 2,840,000.00 €

Συνάφεια έργου

Οι περιφέρειες MED χρειάζονται κοινή και μακροπρόθεσμη στρατηγική για την ενίσχυση των δραστηριοτήτων ανακαίνισης κτιρίων με στόχο την μετατροπή τους σε κτίρια σχεδόν μηδενικής κατανάλωσης ενέργειας, δράσεις που θα έχουν σαν στόχο τους να αυξάνουν την ενεργειακή απόδοσή τους και ταυτόχρονα να μειώνουν το αποτύπωμα άνθρακα του κτιριακού αποθέματος, ενώ θα βελτιώνουν την ανάπτυξη των τοπικών θέσεων εργασίας.

Το TEESCHOOLS καθιστά πιο εύκολη και λιγότερο δαπανηρή την διεξαγωγή ενεργειακών ελέγχων σε μεγάλο αριθμό σχολικών κτιρίων. Οι πιλοτικές δραστηριότητες θα δοκιμαστούν και

θα επικυρωθούν σε διαφορετικές κλιματικές συνθήκες της Μεσογείου και σε διαφορετικούς τύπους κτιρίων.

Η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης του ευρωπαϊκού κτιριακού αποθέματος είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων της ΕΕ για το 2020 και την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της Στρατηγικής της ΕΕ για το κλίμα, όπως ορίζονται στον οδικό χάρτη οικονομίας χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα 2050.

Τα καινοτόμα εργαλεία που αναπτύχθηκαν μπορεί να οδηγήσουν σε νέες πολιτικές και στρατηγικές που αρχικά θα επικυρώνονται τοπικά σε διαφορετικά γεωγραφικά πλαίσια και στην συνέχεια θα μοιράζονται μεταξύ των εταίρων και θα διανέμονται στις Εθνικές Αρχές και τους Διαμορφωτές Πολιτικής, για να αντιμετωπιστούν με ολοκληρωμένο και ολιστικό τρόπο. Η διεθνική συνεργασία σε αυτόν τον τομέα είναι καθοριστικής σημασίας για την σύλληψη σχετικών στρατηγικών και σχεδίων δράσης. Ο ορισμός των διεθνικών εργαλείων και ευκαιριών θα εξασφαλίσει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις περιοχές στόχους και την δυνατότητα μόχλευσης κεφαλαίων για μελλοντικές επενδύσεις από δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους.

PROJECT 2

Project Proposal “ARISTOIL CAPITALISATION”, ERASMUS PLUS 2018, ΕΟΕΣ ΕΥΞΕΙΝΗ ΠΟΛΗ – ΔΙΚΤΥΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΠΟΛΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Το έργο αυτό στοχεύει στην ενίσχυση του τομέα του ελαιόλαδου μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων για την παραγωγή ελαιόλαδου υψηλής ποιότητας με ιδιότητες προστασίας της υγείας. Το έργο θα επικεντρωθεί στην ανταλλαγή ορθών πρακτικών στις χώρες παραγωγής ελαιόλαδου και φιλοδοξεί να δημιουργήσει μια ομάδα κατάλληλα εκπαιδευμένων ενδιαφερομένων στον τομέα του ελαιόλαδου, συγκεκριμένα: παραγωγοί, ελαιοτριβεία, εταιρείες εμφιάλωσης κλπ., που θα μπορούν να προσθέσουν αξία στο τελικό τους προϊόν. Το έργο βασίζεται στην υπάρχουσα τεχνογνωσία που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου ARISTOIL. Το έργο αυτό συγχρηματοδοτήθηκε μέσω του προγράμματος Interreg Med σχετικά με την Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του μεσογειακού ελαιόλαδου μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων μεθοδολογιών παραγωγής και ελέγχου ποιότητας, που σχετίζονται με τις ιδιότητες προστασίας της υγείας του ελαιόλαδου.

Το Πρόγραμμα ARISTOIL ανέπτυξε μια βάση δεδομένων με περίπου 2.500 παραγωγούς από την Μεσόγειο που έχουν ήδη επωφεληθεί από το έργο και έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτοί οι παραγωγοί των οποίων ο αριθμός αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου μπορούν επίσης να επωφεληθούν από ένα νέο έργο, το οποίο δεν θα επικεντρωθεί πλέον στον πειραματισμό και στις πιλοτικές δοκιμές, αλλά στην εντατική εκπαίδευση σε θέματα που έχουν καθοριστεί ως ζωτικής σημασίας για να γνωρίζουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι προκειμένου να διασφαλιστεί το ελαιόλαδο υψηλής ποιότητας και ανταγωνιστικότητας στις διεθνείς αγορές.

Τα θέματα κατάρτισης θα προσαρμοστούν στις ανάγκες κάθε κατηγορίας ενδιαφερομένων, όπως προσδιορίζεται από το έργο ARISTOIL. Επιπλέον, το παρελθόν έργο στο πλαίσιο του ERASMUS + με τίτλο ECOLIVE έχει αναπτύξει εργαλεία σχετικά με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση σχετικά με την βιολογική παραγωγή ελαιόλαδου, που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί στον βαθμό που ταιριάζει στον σκοπό της παρούσας πρότασης.

Οι παραγωγοί θα εκπαιδευτούν σχετικά με τις τεχνικές συγκομιδής, την επιλογή του χρόνου συγκομιδής, την προστασία των φυτών και την ολοκληρωμένη διαχείριση φυτοφαρμάκων, τα κριτήρια επιλογής των ελαιοτριβείων, την βιολογική παραγωγή και την ολοκληρωμένη διαχείριση της παραγωγής. Τα ελαιοτριβεία θα εκπαιδευτούν σε θέματα διαχείρισης του ελαιόλαδου (θερμοκρασία αναμονής πριν από το πάτημα, καθαριότητα κλπ.), στην θερμοκρασία και στον χρόνο ζύμωσης, στην φυγοκέντρηση απουσία νερού, στην ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής του ελαιόλαδου σε δεξαμενές πριν το φιλτράρισμα κλπ. Οι εταιρείες εμφιάλωσης θα εκπαιδευτούν σε ιδανικές συνθήκες αποθήκευσης και εμφιάλωσης για το ελαιόλαδο. Επίσης, θα γίνει ταξινόμηση των ελαιόλαδων με υγιεινά και οργανοληπτικά χαρακτηριστικά.

Αναμενόμενα αποτελέσματα κατά την διάρκεια του έργου και κατά την ολοκλήρωσή του

Εκπαιδευόμενοι που μπορούν να αποδείξουν επαρκή κατανόηση της παραγωγής έξτρα παρθένου ελαιόλαδου, εκπαιδευόμενοι που μπορούν να αποδείξουν την ικανότητά τους να πείσουν το κοινό τους για τα οφέλη του ελαιόλαδου και της σχετικής επισήμανσης των προϊόντων. Νέες ιδέες μάρκετινγκ ανταλλάσσονται μεταξύ εκπαιδευομένων που μπορούν να δημιουργήσουν ζήτηση για τέτοια προϊόντα. Συνεισφορά των εκπαιδευομένων για προϊόντα που θεωρούν ότι είναι δυνατόν να επωφεληθούν εμπορικά στην τοπική / διεθνή αγορά. Ο εντοπισμός τοπικών προϊόντων που έχουν (από τεχνική άποψη) αυξημένες πιθανότητες να παρουσιάσουν εξαιρετική απόδοση στην διεθνή αγορά. Ευαισθητοποίηση σχετικά με τους ισχυρισμούς πελατών για το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο και την υγεία και την προστιθέμενη αξία του από τους παραγωγούς στον γεωργικό τομέα και στον τομέα των τροφίμων.

Χρηματοδότηση

Επιχορήγηση ανά οργανισμό και ανά μήνα

Υποψήφιοι Οργανισμοί: 500,00 EUR (ανά οργανισμό) Επιχορήγηση 15.000,00 EUR

Οργανισμοί Συνεργατών: 250,00 EUR (5 οργανισμοί)

Επιχορήγηση 37.500,00 EUR

Σύνολο 52.500,00 EUR

PROJECT 3

Project LADDER, ReGranting Scheme, <http://www.ladder-project.eu/?p=14924>

Τίτλος έργου: "Προμηθείς" - Δημιουργία Δικτύου Διαγενεακών Δράσεων για την Ανάπτυξη και Ευημερία / Prometheans - Intergenerational Net for community wellbeing

Διάρκεια: 7 μήνες (Μάιος – Νοέμβριος 2017)

Προϋπολογισμός: 22.000 Ευρώ, Συνδρομή εταίρων 17.900 Ευρώ, Επιχορήγηση ΕΕ: 3.900 Ευρώ

Εταίροι: ΔΗΘΕΜΑ, ΚΑΠΗ, Σύλλογος Γονέων 1ου ΓΕΛ, Μουσείο Μικράς Ασίας

Το έργο «PROMETHEANS» αντιμετωπίζει πολύπλοκες προκλήσεις τοπικής ανάπτυξης με την ενίσχυση της διαγενεακής επικοινωνίας και την δημιουργία δεξαμενής κοινών πόρων για Κοινοτική δράση. Το έργο δημιουργεί ένα νέο πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ τοπικών φορέων, που ενώνουν τις δυνάμεις τους για την γεφύρωση της εμπειρίας και των αξιών του παρελθόντος με τις δεξιότητες του παρόντος. Η ιδέα του έργου βασίζεται στην αρχή της χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης, καλώντας όλες τις γενιές να συνεργαστούν για την βελτίωση της τοπικής ικανότητας για ανάπτυξη και ευημερία.

Οι δραστηριότητες στόχευαν στην υλοποίηση 4 εργαστηρίων (Labs), που διεξήχθησαν 4 συνεχόμενες Κυριακές με την συμμετοχή 80 μαθητών Λυκείου/ Γυμνασίου και 93 άτομα τρίτης ηλικίας, που αλληλεπίδρασαν ως ισότιμοι εταίροι σε μια διαδικασία αμοιβαίας μάθησης. Τα εργαστήρια ένωσαν τα ταλέντα των νέων με την εμπειρία των παλιών για την ανάπτυξη συλλογικής ικανότητας, την διατήρηση αξιών και την δημιουργία νέων λύσεων.



Τα εργαστήρια ήταν εμπνευσμένα από το γεγονός ότι η Κοινότητα του Δήμου Μαραθώνα δημιουργήθηκε από πρόσφυγες από την Μικρά Ασία, που έφθασαν στην περιοχή μετά από μια τραγική καταστροφή, αλλά γρήγορα ανέκτησαν δυνάμεις και αναπτύχθηκαν χάρη σε μοναδικά πολιτιστικά στοιχεία προσαρμοστικότητας και δημιουργικότητας. Τα στοιχεία αυτά και οι αντίστοιχες αξίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην τρέχουσα κατάσταση κρίσης και πρέπει να διαδοθούν σε πολλές γενιές.

Τα εργαστήρια προέβλεπαν εκ μέρους των ενηλίκων - συνεδρίες αφήγησης, διδασκαλία της παραδοσιακής χειροτεχνίας και παραδοσιακής ιατρικής (γιατροσόφια), την κατ' οίκον

ανακύκλωση, δημιουργία σπιτικού λαχανόκηπου κλπ., και από την πλευρά των μαθητών - εκπαίδευση των ηλικιωμένων στα νέα μέσα δικτύωσης (κοινωνικά δίκτυα, e-commerce, μηχανές αναζήτησης).

Για την επίτευξη συνεργειών, στα Εργαστήρια συνέδραμαν μαθητές και καθηγητές των Λεσχών και των Project του Γυμνασίου και του Λυκείου του Δήμου. Το έργο είχε επίσης την συνδρομή των αποφοίτων του Μεταπτυχιακού Πολιτιστικής Διαχείρισης του ΤΕΙ Αθήνας και του Μουσείου Μικράς Ασίας της Νέας Μάκρης.

Η πρωτοβουλία ΠΡΟΜΗΘΕΙΣ ολοκληρώθηκε με εργαστήριο συμμετοχικών διαδικασιών, όπου εκπρόσωποι 23 φορέων της περιοχής (ΜΚΟ, σύλλογοι, ενώσεις, σωματεία κλπ.) διέδρασαν με μεθοδολογία speed dating και World Cafe αναζητώντας απαντήσεις σε 8 φλέγοντα ζητήματα της περιοχής, που αφορούν την απασχόληση των νέων, το περιβάλλον και την κοινωνική συνοχή.



Info:

<http://www.ladder-project.eu/wp-content/uploads/2017/08/List-of-Winners-2017-1.pdf>

https://www.rpn.gr/m_culture-events/61611/ergo-promhtheis-agera-2017-project-prometheans-agera-2017

<https://www.facebook.com/ProjectPrometheans/>



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Εκπαιδευτικές Διαφάνειες από την υλοποίηση του σεμιναρίου ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ: ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 2017-2020, Μιχάλης Χρηστάκης και Άννα Κανακάκη
- «ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΠΕ», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ΙΣΤ και ΙΖ Σειρά, 2020 & 2021
- “PRACTICAL TOOLBOX FOR EU FUNDS PROJECT MANAGERS”, Anna Kanakaki and Benedict Wauters, MASTER Class, European Academy, Berlin 2019
- «SUBMITTING SUCCESSFUL PROJECT PROPOSALS”, Training Dossier, Anna Kanakaki, European Academy, Berlin 2017
- “Guide to EU Funding”, 2017 Edition, European Commission, Publications Office of the EU, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7d72330a-7020-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>
- “EU Funding & Tenders Online Manual EU Funding Programmes 2021-2027”, version 1, EU Commission, Feb. 2021
- “Guidelines for the Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027”, EC, Brussels, December 2020
- “Provisional agreement btw European Parliament and Council on the LIFE Programme for the Environment and Climate Action 2021-2027, EU Parliament Communication, 2021
- Regulation (EU) 2021/522 of the European Parliament and of the Council of 24th March 2021 establishing a Programme for the Union’s action in the field of health (‘EU4Health Programme 2021-2027)
- “HORIZON EUROPE 2021-2027: Programme Guide”, April 2021
- «European Funding Guide for the Non-Profit Sector», ECAS, 2017
- «A Beginners Guide to EU Funding, European Commission», 2014
- «Δελτίο Διεθνών και Ευρωπαϊκών θεμάτων & Αναπτυξιακού Σχεδιασμού της τοπικής Αυτοδιοίκησης», 2016
- «A Guide to EU funding», edition 2017, European Commission
- «Supporting you and your project», EACEA, 2014
- “Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ - 25 έργα του προγράμματος «Ευρώπη για τους πολίτες»”, ΕΕ 2012
- “A quick guide to EU funding - Grants & Incentives 2014-2020”, DELOITTE, 2014
- “Proposal Submission User Guide - How to create, complete and submit an Application e-Form”, EACEA 2014
- “A Modern Budget for a Union that Protects, Empowers and Defends”, European Commission 2019
- “The Multiannual Financial Framework for 2021-2027”, Decision EU Parliament, 2019

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ ΜΕ ΚΟΜΒΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ

- Applying for funding
https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en
- HORIZON EUROPE web page
https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en
- European Commission (2004). “Project Cycle Management Guidelines”.
https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf
- European Education and Culture Executive Agency
https://arx4emlbveop4co35xwpw55umy--www-eacea-ec-europa-eu.translate.goog/grants/2021-2027_en
- Guidance Fiche – Intervention Logic Version 1, 06/05/2013,
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/what/future/pdf/preparation/2709_gui_guidance_intervention%20logic.pdf
- EVALSED - The resource for the evaluation of Socio-Economic Development: Sourcebook - Method and techniques
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/evaluation_sourcebook.pdf
- EU Funding 2021-2027
<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/reference-documents>