

ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ INTERREG III  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ **INTERACT**  
ΕΡΓΟ **EXINT**

COMMUNITY INITIATIVE INTERREG III  
**INTERACT** PROGRAMME  
THE **EXINT** PROJECT



ΤΣΕΧΙΑ (CZ)

Οδηγός Κοινής  
Ανάπτυξης Έργων  
στο πλαίσιο του  
«Στόχου 3 - Εδαφική  
Συνεργασία 2007-2013»



ΕΛΛΑΔΑ (GR)

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ (BG)

Joint Development  
Project Guide on Proposals  
in the framework  
of «Objective 3 - Territorial  
Cooperation 2007-2013»

ΚΥΠΡΟΣ  
(CY)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ  
ΤΩΝ ΣΥΝΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ  
ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΣΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ  
ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΠΛΑΙΣΙΟ  
ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

FROM EXTERNAL TO INTERNAL:  
MANAGING THE TRANSFORMATION  
OF BORDERS AND PREPARING  
FOR THE NEW NEIGHBOURHOOD

# Περιεχόμενα

## Table of contents

### ΣΤΟΧΟΣ 3 ΕΔΑΦΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ 2007-2013

### OBJECTIVE 3 TERRITORIAL COOPERATION 2007 – 2013

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ / INTRODUCTION	4
2. ΑΠΟ ΤΟ INTERREG III ΣΤΟΝ ΣΤΟΧΟ 3 –ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ; / FROM INTERREG III TO OBJECTIVE 3 – WHAT ARE THE CHANGES?	4
2.1 Ιστορικό / The background	4
2.2 Το νέο πλαίσιο και η νέα στρατηγική / The new context and the new strategy.	4
3. ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ 3 –ΑΝΑΒΑΘΜΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΔΑΦΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ / THE AIM OF OBJECTIVE 3 – UPGRADING OF TERRITORIAL COOPERATION	5
3.1 Οι νέες δομές (απλουστευμένο σύστημα στόχων - ως εκ τούτου απλουστευμένα μέσα χρηματοδότησης) / The new structures (simplified system of objectives – hence simplified instruments)	6
3.2 Το νομικό πλαίσιο / The legal framework	6
4. ΣΤΟΧΟΣ 3 ΕΔΑΦΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ – ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ / OBJECTIVE 3 TERRITORIAL COOPERATION – THE THREE DIMENSIONS	6
4.1 Οι τρεις δέσμες - Ποιες είναι οι διαφορές / The three strands – What are the differences	6
5. ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΤΟΧΟΥ 3 ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ / THE NEW OBJECTIVE 3 PROGRAMMES WHICH ARE RELEVANT FOR GREECE	7
5.1 Θετική και αρνητική εμπειρία από την προγραμματική περίοδο 2000-2006 σε σχέση με την εδαφική συνεργασία / Good and bad experience from the programming period 2000 – 2006 in relation to territorial cooperation	8
6. ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΡΓΟ / HOW TO DEVELOP A GOOD PROJECT	9
6.1. Επιλογή του κατάλληλου προγράμματος / Choosing the most relevant programme.	9
6.2. Κατανόηση του περιεχομένου του προγράμματος / Becoming acquainted with the relevant programme.	9
6.3. Εντοπισμός των κατάλληλων εταίρων / Finding the appropriate partners	10
6.4. Επικέντρωση στην ιδέα του έργου / Focusing to the project idea	11
6.5. Κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης / Development of an action plan	12
6.6. Κατάρτιση προϋπολογισμού / Development of a budget	12
6.7. Καθορισμός διαχειριστικών διαδικασιών / Define management procedures	13
6.8. Ανάθεση των αρμοδιοτήτων / Assignment of responsibilities	13
6.9. Υποβολή της αίτησης / Submission of the application	14
7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΕΔΑΦΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ / IMPLEMENTING AND MANAGING A TERRITORIAL COOPERATION PROJECT.	14
7.1 Το στάδιο Έναρξης Έργου– Συμβατοποίηση / The project Launch Phase - Contracting	14
7.2 Το στάδιο Υλοποίησης του Έργου / The Project Operational Phase	15
7.3 Υλοποίηση Δράσεων του Έργου / Project Activities Implementation	16
7.4 Διαχείριση / Διοίκηση έργου / Managing Reporting Activities.	17
8. ΤΟ ΑΛΦΑΒΗΤΑΡΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΔΑΦΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ / THE ABC OF TERRITORIAL COOPERATION PROJECT MANAGEMENT	18



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο οδηγός αυτός πραγματεύεται το νέο Στόχο 3 - Εδαφική Συνεργασία - της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, για την περίοδο 2007 – 2013.

Ο Στόχος 3 σκοπεύει στην προώθηση της εδαφικής συνεργασίας μεταξύ των φορέων και των οργανισμών σε όλο το έδαφος της ΕΕ και πέρα από αυτό.

Ο οδηγός αφορά στους μελλοντικούς χρήστες και τους δικαιούχους των νέων εδαφικών προγραμμάτων συνεργασίας στη Βόρεια Ελλάδα. Παρέχει όλες τις πληροφορίες για το υπόβαθρο του νέου Στόχου 3 Εδαφική Συνεργασία, τα νέα προγράμματα που είναι σχετικά για τους μελλοντικούς πιθανούς δικαιούχους και δίνει χρήσιμα στοιχεία για το πώς να αναπτύξει κανείς τα έργα που θα χρηματοδοτούνται από τα προγράμματα.

## 2. ΑΠΟ ΤΟ INTERREG III ΣΤΟΝ ΣΤΟΧΟ 3 – ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΜΑΛΓΕΣ;

### 2.1 Ιστορικό

Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2004 επέφερε μια αύξηση του αριθμού κρατών μελών σε 25 και πρόσφατα, το 2007, ο αριθμός έφθασε σε 27. Αυτές οι διευρύνσεις αντιπροσωπεύουν όχι μόνο μια εδαφική επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και πολύ μεγάλες προκλήσεις χωρίς οποιαδήποτε προτεραιότητα για τη συνοχή και την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παραδείγματος χάριν:

- Η διεύρυνση σήμανε ότι το ποσοστό του πληθυσμού εντός της ΕΕ που έχει ΑΕΠ κάτω από 75% του μέσου όρου της ΕΕ αυξήθηκε από 19% σε 27%.
- 4 εκατομμύρια θέσεις εργασίας απαιτούνται στα νέα κράτη μέλη προκειμένου να ρυθμιστεί το επίπεδο δραστηριότητάς τους στο μέσο όρο της ΕΕ.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τέτοιες προκλήσεις, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε ένα νέο νομικό πλαίσιο που συμβάλλει στην ενίσχυση της κοινωνικής, οικονομικής και εδαφικής πολιτικής συνοχής στο πλαίσιο της διεύρυνσης της ΕΕ το 2004 και το 2007.

### 2.2 Το νέο πλαίσιο και η νέα στρατηγική.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει επιλέξει να αλλάξει την κατεύθυνση της πολιτικής συνοχής που αρχίζει από την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013. Ο στόχος της Αναθεωρημένης στρατηγικής της Λισαβόνας για το 2010, «να γίνει η Ευρώπη η πιο δυναμική και ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο» σημαίνει ότι η συγκέντρωση των πόρων είναι απαραίτητη. Συγκέντρωση των πόρων σημαίνει:

- Κάνοντας την καλύτερη δυνατή χρήση των περιορισμένων οικονομικών πόρων. Παράλληλα με τη συγκέντρωση των πόρων, η Επιτροπή συμβουλεύει ότι οι ενέργειες που γίνονται κατά την προγραμματική περίοδο 2007 - 2013 πρέπει να εστιάσουν σε έναν περιορισμένο αριθμό προτεραιοτήτων που απεικονίζουν την Θεματολογία της Λισαβόνας (απασχόληση) και την Θεματολογία του Γκέτεμπουργκ (περιβάλλον).

#### Η Θεματολογία της ΛΙΣΑΒΟΝΑΣ του Μαρτίου 2000

Ο Στόχος:

«να γίνει η Ευρώπη η πιο δυναμική και ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο» μεταφράζεται σε τρεις επιμέρους στόχους:

1. Βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη,
2. Ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της απασχόλησης,
3. Μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή.

#### Η Θεματολογία του Γκέτεμπουργκ του Ιουνίου 2001

Θέτει δυο στόχους:

1. Την διατήρηση του Περιβάλλοντος και την επίτευξη ενός μοντέλου βιώσιμης ανάπτυξης,
2. Την ανταπόκριση σε τρέχοντα προβλήματα χωρίς να θέτει σε κίνδυνο μελλοντικές γενιές.

Με βάση τις θεματολογίες της Λισαβόνας και του Γκέτεμπουργκ, οι Κοινωνικές Στρατηγικές Οδηγίες για την πολιτική Συνοχής στοχεύουν να υποστηρίξουν τις εθνικές και περιφερειακές αρχές κατά την

## 1. INTRODUCTION

This guide deals with the new Objective 3 – Territorial cooperation – of the European Community, for the period 2007 – 2013.

Objective 3 aims to promote territorial cooperation between authorities and organizations throughout the EU territory and beyond.

Besides providing information about the background to the new Objective 3, the guide provides advice on how to develop a good territorial cooperation project within the new structure of cross-border, transnational and interregional cooperation.

Finally it also gives some advice on how to implement and manage such projects.

## 2. FROM INTERREG III TO OBJECTIVE 3 – WHAT ARE THE CHANGES?

### 2.1 The background

The enlargement of the European Union in 2004 meant an increase of the number of member states to 25 and lately, in 2007, the figure reached 27. These enlargements represent not only a territorial expansion of the European Union, but also very large challenges without any precedence for the cohesion and competitiveness of the European Union. For example :

- The enlargement meant that the population rate of within the EU with a GDP below 75% of the EU average increased from 19% to 27%.
- 4 million jobs are needed in the new member states in order to adjust their activity level to the EU average.

In order to face such challenges, the European Commission adopted a new legal framework that contributes to reinforcing the social, economic and territorial cohesion policy in the context of the enlargement of the EU in 2004 and 2007.

### 2.2 The new context and the new strategy.

The European Union has chosen to change its direction of the cohesion policy starting from the programming period 2007 – 2013. The objective of the Revised Lisbon strategy for 2010, “to make Europe the world’s most dynamic and competitive economy” means that the concentration of resources is necessary. Concentration of resources means:

- Making the best possible use of the limited financial resources

In parallel to the concentration of resources, the Commission advises that actions in the programming period 2007 – 2013 should be focused on a limited number of priorities that reflect the Lisbon agenda (employment) and the Gothenburg agenda (environment).

#### The LISBON Agenda of March 2000

The Objective:

“To make the EU the world’s most competitive and dynamic economy” translates into three targets:

1. Sustainable economic growth,
2. Qualitative and quantitative improvement of employment,
3. Larger social cohesion.

#### The Gothenburg Agenda of June 2001

Sets two targets:

1. To preserve the Environment and to reach a model of sustainable development,
2. To respond to current problems without jeopardizing the resources of future generations.

Based on the Lisbon and Gothenburg agendas, the Community Strategic Guidelines for Cohesion policy aim to support national and regional authorities in their preparation to meet the new

προετοιμασία τους για να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις.

Οι Κοινωνικές Στρατηγικές Οδηγίες για την πολιτική Συνοχής λαμβάνουν υπόψη τις Οδηγίες για την ευρεία Οικονομική Πολιτική και την Ευρωπαϊκή Στρατηγική Απασχόλησης. Υποδεικνύουν τις προτεραιότητες που πρέπει να υιοθετηθούν από την πολιτική συνοχής προκειμένου να ενισχυθεί η σύμπραξη με τη θεματολογία της Λισσαβώνας για την ανάπτυξη και την απασχόληση - και να υποστηριχθεί η εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι συγκεκριμένες προτεραιότητες, τις οποίες η ΕΕ έχει επιλέξει για την προσέλκυση των περιορισμένων πόρων, βασίζονται σε τρία αρκετά ευρεία θεματικά πεδία:

- Να γίνει η Ευρωπαϊκή περιοχή και οι Ευρωπαϊκές πόλεις πιο ελκυστικές για επένδυση,
  - Να ενθαρρυνθεί η καινοτομία και η αύξηση της γνώσης της οικονομίας,
  - Να δημιουργηθούν περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας.
- Τα τρία αυτά θεματικά πεδία μεταφράζονται σε τέσσερις συγκεκριμένες προτεραιότητες, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά στις Κοινωνικές Στρατηγικές Οδηγίες για την Πολιτική Συνοχής:

- ✓ Καινοτομία
- ✓ Προσβασιμότητα
- ✓ Περιβάλλον
- ✓ Βιώσιμη αστική ανάπτυξη.

Οι τέσσερις αυτές προτεραιότητες αποτελούν τους βασικούς ακρογωνιαίους λίθους βάσει των οποίων σχεδιάζονται όλα τα νέα Επιχειρησιακά Προγράμματα, του Στόχου 3, για τη νέα προγραμματική περίοδο 2007 - 2013.

Τα προγράμματα αυτά -με τη σειρά τους- συμβάλουν στο γενικό στόχο των Κοινωνικών Στρατηγικών Οδηγιών, κυρίως:

**Στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της απασχόλησης και της ελκυστικότητας των Ευρωπαϊκών περιοχών.**

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, έχει καθιερωθεί μια νέα δομή για τη διάθεση των Κοινωνικών Πόρων στις περιφέρειες. Η τρέχουσα ταξινόμηση των περιφερειών της ΕΕ σύμφωνα με την επιλεξιμότητα «Στόχου» έχει αντικατασταθεί από το νέο ορισμό των Στόχων. Οι Στόχοι 1, 2 (στατιστική σύγκλιση και σταδιακή είσοδος) και Στόχος 3 έχουν αντικατασταθεί από:

Στόχος 1: ΣΥΓΚΛΙΣΗ

Στόχος 2: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Στόχος 3: ΕΔΑΦΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Τα μέγιστα ποσοστά χρηματοδότησης των στόχων είναι:

- ✓ Σύγκλιση: μεταξύ 75% και 85%
- ✓ Ανταγωνιστικότητα και απασχόληση: μεταξύ 50% και 85%
- ✓ Ευρωπαϊκή Εδαφική συνεργασία: μεταξύ 75% και 85%
- ✓ Ταμείο Συνοχής: 85%

### 3. ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ 3 –ΑΝΑΒΑΘΜΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΔΑΦΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ο Στόχος 3 επιδιώκει την ενίσχυση της εδαφικής συνεργασίας, που θεωρείται ως το μέσο για την επίτευξη των στόχων της αναθεωρημένης στρατηγικής της Λισσαβώνας, μέσω τριών διαδρομών:

1. Διασυνοριακή διαδρομή - που σημαίνει την εντατικοποίηση της συνεργασίας στα εθνικά σύνορα εντός της ΕΕ καθώς επίσης και με τα κράτη μη μέλη που συνορεύουν με την ΕΕ.
2. Διεθνική διαδρομή - που σημαίνει την εντατικοποίηση της συνεργασίας μεταξύ των φορέων εντός μεγάλων γεωγραφικών διαπεριφερειακών περιοχών (εδαφικών και θαλάσσιων)
3. Διαπεριφερειακή διαδρομή - που σημαίνει την εντατικοποίηση ανταλλαγής των εμπειριών και γνώσης μεταξύ των περιφερειών «drop-wise» σε όλη την Ευρωπαϊκή επικράτεια.

challenges.

The Community Strategic Guidelines for Cohesion Policy take into account the Broad Economic Policy guidelines and the European Employment Strategy. They indicate priorities that must be adopted by the cohesion policy in order to reinforce the synergy with the Lisbon Agenda for growth and employment – and to support the implementation of the strategy.

The specific priorities to which the EU has chosen to challenge the limited resources are based on three rather broad priorities:

- Making European region and cities more attractive places to invest,
- Encouragement of innovation and growth of the knowledge economy,
- Creation of more and better jobs.

These three broad priorities then translate into four specific priorities, which are detailed in the Community Strategic Guidelines for Cohesion Policy:

- ✓ Innovation
- ✓ Accessibility
- ✓ Environment
- ✓ Sustainable urban development.

These four priorities form the basic cornerstones upon which all new Operational Programmes, within Objective 3, are designed for the new programming period 2007 – 2013.

These programmes – in turn – are intended to contribute to the overall objective of the Community Strategic Guidelines, namely:

**To reinforce competitiveness, employment and the attractiveness of the European regions.**

In order to achieve this objective, a new structure for challenging the Community funds to the regions has been established. The current objective states that all EU regions are 'placed under' – and have been replaced by a new structure of objectives. The current objectives 1, 2 (phasing in or out) and 3 have been removed and substituted by:

Objective 1: CONVERGENCE

Objective 2: REGIONAL COMPETITIVENESS AND EMPLOYMENT

Objective 3: TERRITORIAL COOPERATION

The maximum co-financing rates for the objectives are:

- ✓ Convergence: between 75% and 85%
- ✓ Competitiveness and Employment: between 50% and 85%
- ✓ European Territorial Cooperation: between 75% and 85%
- ✓ Cohesion Fund: 85%

### 3. THE AIM OF OBJECTIVE 3 – UPGRADING OF TERRITORIAL COOPERATION

The aim of Objective 3 is to reinforce territorial cooperation, which is seen as instrument for achieving the goals of the revised Lisbon strategy, on three tracks:

1. Cross-border track – which means to intensify cooperation across national borders within the EU as well as with the non-member states bordering to the EU.
2. Transnational track, which means to intensify cooperation between authorities within large geographical units (territorial and maritime)
3. Interregional track, which means to intensify exchange of experience and knowledge between regions 'drop-wise' throughout the European territory.



### 3.1 Οι νέες δομές διαχείρισης (απλουστευμένο σύστημα στόχων - ως εκ τούτου απλουστευμένα μέσα χρηματοδότησης)

Ενώ η προγραμματική περίοδος 2000 - 2006 λειτούργησε με ένα σύστημα 3 στόχων και με διάφορες Κοινοτικές Πρωτοβουλίες, η τρέχουσα περίοδος λειτουργεί μόνο με τρεις «θεματικούς» στόχους. Οι προτεραιότητες έχουν τεθεί από τους Στόχους παρά από το κράτος μέλος ή τη γεωγραφία. Αυτό συνοδεύτηκε από μια μείωση του αριθμού των Μέσων Χρηματοδότησης από 6 σε 3 (ΕΤΠΑ, ΕΚΤ και ΚΤ). Η βασική ιδέα είναι να υπάρχει ένα μόνο χρηματοδοτικό ταμείο για κάθε πρόγραμμα. Η αλλαγή απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

2000 - 2006	2007 – 2013
Ταμείο Συνοχής	
Στόχος 1	Στόχος Σύγκλισης
Στόχος 2	Στόχος Περιφερειακής ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης
Στόχος 3	Στόχος Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας
INTERREG III	
URBAN	
EQUAL	

### 3.2 Το νομικό πλαίσιο

Οκτώ βασικά έγγραφα διαμορφώνουν το νομικό πλαίσιο για το νέο Στόχο 3 Εδαφική Συνεργασία. Αυτά είναι:

- ✓ Ανακοίνωση της Επιτροπής: «Πολιτική συνοχή υπέρ της Ανάπτυξης και των Θέσεων Εργασίας: Κοινοτικές Στρατηγικές Οδηγίες 2007 – 2013»,
- ✓ Κανονισμός της ΕΕ αριθ. 1080/2006 σχετικά με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης,
- ✓ Κανονισμός της ΕΕ αριθ. 1081/2006 σχετικά με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο,
- ✓ Κανονισμός της ΕΕ αριθ. 1082/2006 σχετικά με τον Ευρωπαϊκό Όμιλο Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ),
- ✓ Κανονισμός αριθ. 1083/2006 Διατάξεις για το ΕΤΠΑ, το ΕΚΤ και το Ταμείο Συνοχής,
- ✓ Κανονισμός αριθ. 1084/2006 για τη δημιουργία Ταμείου Συνοχής,
- ✓ Απόφαση της Επιτροπής (2006/769 ΕΚ) που περιλαμβάνει τον κατάλογο επιλέξιμων περιοχών για το CBC και τις Διεθνικές δέσμες του Στόχου 3, 2007 - 2013,
- ✓ Κανονισμός αριθ. 1828/2006 περί διατάξεων της εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1083/2006 σχετικά με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής και του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1080/2006 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Επιπλέον, για τα προγράμματα του Στόχου 3 - Εδαφική Συνεργασία, που αφορούν την Ελλάδα, πρέπει να αναφερθούν οι κανονισμοί σχετικά με το Μέσο Προενταξιακής Βοήθειας (ΙΡΑ). Αυτοί είναι:

- ✓ Κανονισμός αριθ. 1085/2006 για τη δημιουργία του Μέσου Προενταξιακής Βοήθειας (ΙΡΑ),
- ✓ Κανονισμός αριθ. 2499/2007 περί διατάξεων της εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1085/2006 του Συμβουλίου για τη δημιουργία των Μέσων Προενταξιακής Βοήθειας (ΙΡΑ).

Επιπλέον ο Κανονισμός αριθ. 1636/2006 για τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Μέσου Γεινιάσης και Εταιρικής Σχέσης, είναι επίσης μέρος του νομικού πλαισίου της εδαφικής συνεργασίας.

## 4. ΣΤΟΧΟΣ 3 ΕΔΑΦΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ – ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

### 4.1 Οι τρεις δέσμες - Ποιες είναι οι διαφορές

Ουσιαστικά οι τρεις δέσμες του νέου Στόχου 3 Εδαφική Συνεργασία δεν διαφέρουν πολύ από την προηγούμενη Κοινοτική Πρωτοβουλία INTERREG III.

### 3.1 The new structures (simplified system of objectives – hence simplified instruments)

Whereas the programming period 2000 – 2006 worked with a system of 3 objectives and several Community Initiatives, the current period only works with three 'thematic' objectives. Priorities have been set by Objectives rather than by member state or geography. This has been accompanied by a reduction in the Funding instruments from 6 to 3 (ERDF, ESF and CF). The thinking is that there is a single fund for each programme. The change is visualized in the table overleaf:

2000 - 2006	2007 – 2013
Cohesion Fund	
Objective 1	Convergence Objective
Objective 2	Regional competitiveness and employment Objective
Objective 3	European Territorial Cooperation Objective
INTERREG III	
URBAN	
EQUAL	

### 3.2 The legal framework

Eight basic documents form the legal framework for the new Objective 3 Territorial Cooperation. These are:

- ✓ Communication from the Commission: "Cohesion policy in support of Growth and Jobs: Community Strategic Guidelines 2007 – 2013,
- ✓ Regulation No 1080/2006 on the European Regional Development Fund,
- ✓ Regulation no 1081/2006 on the European Social Fund,
- ✓ Regulation no 1082/2006 on the European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC),
- ✓ Regulation no 1083/2006 Provisions on the ERDF, the ESF and the CF,
- ✓ Regulation no 1084/2006 establishing the Cohesion Fund,
- ✓ Decision of the Commission (2006/769 EC) drawing up the list of eligible regions for the CBC and Transnational strands of Objective 3, 2007 – 2013,
- ✓ Regulation no 1828/2006 setting rules for the implementation of Council Regulation (EC) No 1083/2006 laying down the general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion fund and of Regulation (EC) no 1080/2006 of the European Parliament and of the Council on the European Regional Development Fund.

Additionally, for the Objective 3 Territorial Cooperation Programmes that are of relevance for Greece, the EC regulations concerning the Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) must be mentioned. These are:

- ✓ Regulation no 1085/2006 establishing an instrument for Pre-Accession Assistance (IPA)
- ✓ Regulation no 2499/2007 implementing Council Regulation (EC) No 1085/2006 establishing an instrument for pre-accession assistance (IPA)

Furthermore the Regulation no 1636/2006 establishing the European Neighbourhood and Partnership Instrument, is also a part of the legal framework for territorial cooperation.

## 4. OBJECTIVE 3 TERRITORIAL COOPERATION – THE THREE DIMENSIONS

### 4.1 The three strands – What are the differences

In effect the three strands of the new Objective 3 Territorial Cooperation will not differ much from the previous INTERREG III Initiative.





Οι δέσμες θα εστιάσουν στην:

- α. Διασυνοριακή συνεργασία στις καθορισμένες παραμεθόριες περιοχές,
- β. Διεθνική συνεργασία στα μεγαλύτερα γεωγραφικά εδάφη που καλύπτουν περισσότερα κράτη από τις διασυνοριακές περιοχές συνεργασίας (κράτη μέλη, υποψήφια μη κράτη μέλη ανάλογα με την περιοχή του προγράμματος),
- γ. Διαπεριφερειακή συνεργασία που δίνει στους τελικούς δικαιούχους τη δυνατότητα να συνεργαστούν με εταίρους στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Επικράτειας.

Ωστόσο, υπάρχουν μερικά νέα μέσα που περιλαμβάνονται στα νέα προγράμματα. Όπου η πρωτοβουλία INTERREG III αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα των εμπλεκόμενων εταίρων των κρατών μη μελών, λόγω των διαφορετικών χρηματοδοτικών μέσων που παρέχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, τα νέα Εδαφικά Προγράμματα Συνεργασίας πρέπει να αφορούν μόνο 3 χρηματοδοτικά μέσα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής αυτών. Τα μέσα αναφέρονται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές σε αντίθεση με τα μέσα που ήταν διαθέσιμα στην προηγούμενη προγραμματική περίοδο, κατά τη διάρκεια της οποίας ήταν εστιασμένα πιο τομεακά (π.χ. ISPA και SAPARD). Τα νέα μέσα είναι:

- ✓ Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το οποίο συγχρηματοδοτεί τους δικαιούχους εντός της ΕΕ,
- ✓ Το Μέσο Προενταξιακής Βοήθειας (ΙΡΑ), το οποίο συγχρηματοδοτεί τους δικαιούχους από την Αλβανία, Βοσνία, Μαυροβούνιο, Σερβία συμπεριλαμβανομένου του Κοσόβου, την Κροατία, την Τουρκία και την πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας,
- ✓ Το Ευρωπαϊκό Μέσο Γειτνίασης και Εταιρικής Σχέσης (ΕΝΠΙ), το οποίο θα συγχρηματοδοτήσει τους εταίρους-δικαιούχους από τη Μολδαβία, τη Λευκορωσία, τη Ρωσία και την Ουκρανία.

Με την δημιουργία των μέσων ΙΡΑ και ΕΝΠΙ, οι δυνατότητες για συνεργασία μεταξύ της ΕΕ και των εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης εταίρων έχουν διευκολυνθεί.

## 5. ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΤΟΧΟΥ 3 ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Συνολικά ένδεκα (11) εδαφικά προγράμματα συνεργασίας αφορούν τους Έλληνες δυνητικούς δικαιούχους.

Από αυτά τα οκτώ (8) είναι διασυνοριακά προγράμματα συνεργασίας, δύο (2) είναι διεθνικά προγράμματα συνεργασίας και το ένα (1) είναι διαπεριφερειακό πρόγραμμα συνεργασίας. Το διαπεριφερειακό πρόγραμμα συνεργασίας είναι κοινό για όλες τις χώρες της ΕΕ. Τα περισσότερα από αυτά τα προγράμματα βρίσκονται στη διαδικασία έγκρισης των περιεχομένου τους, και δεν έχουν ακόμη δημοσιοποιηθεί (Οκτώβριος 2007). Υπολογίζεται ότι τα προγράμματα θα δημοσιοποιηθούν στο δεύτερο τρίμηνο του 2008.

Τα οκτώ διασυνοριακά προγράμματα συνεργασίας που αφορούν την Ελλάδα είναι:

- Ελλάδα – Αλβανία
- Ελλάδα – Βουλγαρία
- Ελλάδα – Κύπρος
- Ελλάδα – πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας
- Ελλάδα – Ιταλία
- Πρόγραμμα Αδριατικού χώρου
- Πρόγραμμα Μαύρης Θάλασσας
- Πρόγραμμα Μεσογειακής Λεκάνης

Τα δύο διεθνικά προγράμματα συνεργασίας είναι:

- Πρόγραμμα Μεσογειακού χώρου
- Πρόγραμμα Νοτιοανατολικής Ευρώπης

Το διαπεριφερειακό πρόγραμμα συνεργασίας είναι:

- Interreg IV C

The strands will focus on:

- a. Cross border cooperation in well defined border areas,
- b. Transnational cooperation in larger geographical territories covering more states than the cross-border cooperation areas (member states, candidate on non-member states according to the programme area),
- c. Interregional cooperation that give the beneficiaries the possibility to cooperate with partners throughout the whole of the European Territory.

Nevertheless, there are some new instruments involved in the new programmes. Where the INTERREG III initiative encountered several problems of involving partners from non-member states, because of the different financing tools made available by the European Union, the new Territorial Cooperation programmes have to deal with only 3 financing instruments in the course of implementing these. The instruments are addressing specific geographic areas in contradiction to the instruments made available in the previous programme period, during which the instruments were more sectorally focus (e.g. ISPA and SAPARD). The new instruments are:

- ✓ The European Regional Development Fund (ERDF), which co-finances beneficiaries within the EU territory,
- ✓ The Instrument for Pre-accession Assistance (IPA), which co-finances beneficiaries from Albania, Bosnia, Montenegro, Serbia including Kosovo, Croatia, Turkey and the former Yugoslav Republic of Macedonia,
- ✓ The European Neighbourhood and Partnership Instrument (ENPI), which will co-finance partner-beneficiaries from Moldova, Belarus, Russia and the Ukraine,

By introducing the IPA and the ENPI instruments, the possibilities for cooperation between EU and non-EU partners have been facilitated.

## 5. THE NEW OBJECTIVE 3 PROGRAMMES WHICH ARE RELEVANT FOR GREECE

A total of eleven (11) territorial cooperation programmes are relevant for the Greek potential beneficiaries.

Eight (8) of these are cross-border cooperation programmes, two (2) are transnational cooperation programmes and one (1) is an interregional cooperation programme. The interregional cooperation programme is common for all EU countries.

Most of these programmes are currently in the process approval by the E.C., and have yet not been published (October 2007) for public use. It is estimated that the programmes will be published in spring 2008.

The eight cross border cooperation programmes which are relevant for Greece are:

- Greece – Albania
- Greece – Bulgaria
- Greece – Cyprus
- Greece – former Yugoslav Republic of Macedonia
- Greece – Italy
- Adriatic Programme
- Black Sea Programme
- Mediterranean Basin programme

The two transnational cooperation programmes are:

- Mediterranean programme
- South East Europe programme

The interregional cooperation programme is:

- Interreg IV C



## 5.1 Θετική και αρνητική εμπειρία από την προγραμματική περίοδο 2000-2006 σε σχέση με την εδαφική συνεργασία

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου, η συμμετοχή των ελληνικών οργανισμών σε έργα και προγράμματα εδαφικής συνεργασίας στο πλαίσιο των Interreg III A, B, και C ήταν μεγάλη. Εδώ θα πρέπει να αναφερθούν μερικά από τα βασικά στοιχεία της αποκτηθείσας εμπειρίας-θετικά και αρνητικά- καθώς η επόμενη προγραμματική περίοδος και το πρόγραμμα Στόχος 3 - Εδαφική Συνεργασία είναι περισσότερο απαιτητικά, αλλά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις πιο εύκολα, καθώς ο αριθμός των χρηματοδοτικών μέσων έχει μειωθεί.

Η προηγούμενη εμπειρία σε επίπεδο προγραμμάτων καταγράφει τα παρακάτω - τόσο θετικά όσο και αρνητικά:

### Θετική εμπειρία

- ✓ Έχουν υλοποιηθεί μεγαλύτερα έργα,
- ✓ Χώρες οι οποίες δεν ήταν επιλέξιμες για χρηματοδότηση από το ΕΤΠΑ, συμμετείχαν σε έργα, ειδικά στα διεθνή προγράμματα συνεργασίας (κυρίως στο CADSES, αλλά επίσης και στο πρόγραμμα των χωρών της Βαλτικής),
- ✓ Η συνεργασία με ομόλογους φορείς κατά μήκος των συνόρων και εντός της Ευρώπης, έχει συμβάλει στην κατανόηση των διαφορών σε θέματα διαχείρισης καθώς και διαφορετικών νομικών πλαισίων, υποστηρίζοντας τις διαχειριστικές αρχές ώστε να συνεργαστούν για τέτοια θέματα με γρηγορότερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

### Αρνητική εμπειρία

- ✓ Τα μεγαλύτερα έργα απαιτούν περισσότερο χρόνο και είναι πιο σύνθετα ως προς τη διαχείρισή τους, οδηγώντας έτσι σε καθυστερήσεις στην υλοποίηση του φυσικού αντικείμενου του έργου και κατ' επέκταση στον κίνδυνο της απώλειας πόρων,
- ✓ Άστοχος διαδικασίες σε επίπεδο προγραμμάτων οδήγησαν σε καθυστερήσεις ως προς τη συμβατοποίηση και μείωσαν το ρυθμό απορρόφησης,
- ✓ Ειδικότερα για τα μεγάλα διεθνή προγράμματα συνεργασίας (CADSES) η διάσπαρτη γεωγραφικά διοικητική δομή του προγράμματος οδήγησε σε σύγχυση ως προς το που θα πρέπει να απευθύνεται ο Επικεφαλής εταίρος (π.χ. η Διαχειριστική Αρχή βρίσκεται στη Ρώμη, Ιταλία - εκτός της επιλέξιμης περιοχής CADSES, η τεχνική Γραμματεία εδρεύει στη Δρέσδη, Γερμανία, τα διεθνή σημεία επικοινωνίας του CADSES εδρεύουν στη Θεσσαλονίκη, Ελλάδα και Βιέννη, Αυστρία),
- ✓ Δυσκολίες ως προς το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων χρηματοδοτικών εργαλείων για την υλοποίηση των προγραμμάτων (ΕΤΠΑ, CARDS, PHARE, TACIS, κλπ).

Ομοίως, σε επίπεδο έργου, ο κάθε εταίρος έχει αποκτήσει τη δική του καλή ή κακή εμπειρία. Αξίζει να αναφέρουμε μερικά από τα πιο κοινά στοιχεία:

### Θετική εμπειρία

- ✓ Ενισχυμένα δίκτυα επικοινωνίας σε όλη την περιφέρεια - σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο,
- ✓ Αυξημένη γνώση και ενισχυμένη ικανότητα για την αντιμετώπιση προβλημάτων (σχετικά με το αντικείμενο των έργων όπως επίσης και τη διοίκηση έργων),
- ✓ Εισροή δεδομένων και πολλών νέων ιδεών για μελλοντικά έργα προς όφελος της περιοχής,
- ✓ Αυξημένη γνώση για τον τρόπο διεκδίκησης χρηματοδότησης από την ΕΕ.

### Αρνητική εμπειρία

- ✓ Διαφορετική ορολογία και γλώσσα που οδηγεί σε παρανοήσεις μεταξύ των εταίρων,

## 5.1 Good and bad experience from the programming period 2000 – 2006 in relation to territorial cooperation

During the past programming period, the participation of Greek Authorities into territorial cooperation projects and programmes under the framework of Interreg III A, B, and C, has been quite intensive. Some of the main elements of the experienced gained – good and bad – should be mentioned here, as the future programming period and the Objective 3 Territorial Cooperation programmes will be more demanding, but in certain cases also more easy, as the number of financing tools have been reduced

The past experience at programme level reveals the following as good and bad:

### Good experience:

- ✓ Larger projects have been implemented,
- ✓ Countries that were not eligible for ERDF funding did participate into projects of the programmes, particularly the transnational cooperation programmes (CADSES mainly, but also Baltic Sea programme),
- ✓ Cooperation with counterparts across the border and in Europe has created awareness of the differences in 'management cultures' as well as in different national legal frameworks, setting particularly managing authorities in the position to cope with such problems in a faster and more efficient way.

### Bad experience:

- ✓ Larger projects have been more time consuming and complex in their management, leading to delays in actual implementation and hence danger of loss of funds,
- ✓ Ill defined procedures at programme level led to delays in contracting and slowed down absorption rates planned,
- ✓ Particularly for large transnational cooperation programmes (CADSES) the geographical spread of the managing structure of the programme led to confusion as to where project leaders should address themselves (e.g. Managing Authority located – even outside the CADSES eligible area – in Rome, Italy, the Joint Technical Secretariat located in Dresden, Germany, Transnational Cadses Contact points located in Thessaloniki, Greece and Vienna, Austria),
- ✓ Difficulties in coordinating between the various financing tools for the implementation of programmes. (ERDF, CARDS, PHARE, TACIS, etc.).

Likewise, at project level, each project partner has acquired his or her own good and bad experiences. It is worth being aware some of the most common:

### Good experience:

- ✓ Enhanced network of contacts throughout the region – both professional and personal,
- ✓ Increased knowledge and enhanced capacity to tackle problems (related to project theme as well as management of projects),
- ✓ Great input and many new ideas for future projects that would be of benefit for the area,
- ✓ Increased knowledge on how to gain EU funds.

### Bad experience:

- ✓ Uncommon terminology and language leading to misunderstandings between the partners,



- ✓ Διαφορετικές απόψεις για τον τρόπο αξιοποίησης των κοινοτικών χρηματοδοτικών εργαλείων, οδηγούν σε έργα λιγότερο αποδοτικά από όσο θα έπρεπε,
- ✓ «Βαριά» διαχείριση και χρονοβόρες διαδικασίες προς ολοκλήρωση πριν την καταβολή της συγχρηματοδότησης (δυσκολίες με την προ-χρηματοδότηση των έργων).

## 6. ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΡΓΟ

Για την ανάπτυξη ενός πετυχημένου έργου που θα συγχρηματοδοτηθεί από τους πόρους της ΕΕ, είναι σημαντικό να ακολουθηθούν 8 απλά, αλλά πολύ σημαντικά βήματα κατά την διαδικασία προετοιμασίας της αίτησης υποψηφιότητας. Αυτά τα βήματα περιγράφονται παρακάτω:

### 6.1. Επιλογή του κατάλληλου προγράμματος.

Καταρχήν είναι απαραίτητο, οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του έργου να έχουν καταστήσει ΣΑΦΕΣ τι είναι αυτό που θέλουν να κάνουν. Υπάρχει διαφορά στο να θέλει κανείς να προετοιμαστεί για ένα σημαντικό έργο υποδομής εντός της επιλέξιμης περιοχής και στην κατάρτιση μιας γενικότερης στρατηγικής ανάπτυξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αν και τα περισσότερα εδαφικά προγράμματα συνεργασίας μπορούν να καλύψουν τη χρηματοδότηση και για τους δύο προαναφερθέντες τύπους έργων, υπάρχει μεγάλη διαφορά εάν το έργο υποδομής χωροθετείται στην παραμεθόρια περιοχή ή στον αστικό ιστό, αλλά εκτός παραμεθόριας περιοχής. Εάν το έργο υποδομής υλοποιείται σε μια παραμεθόρια περιοχή είναι πιο πιθανή η χρηματοδότηση μέσω ενός διασυνοριακού προγράμματος συνεργασίας.

Από την άλλη πλευρά, εάν η πρόθεση είναι η μεταφορά γνώσης και αύξηση των ικανοτήτων στην παραμεθόρια περιοχή, είναι πιο κατάλληλο να υποβληθεί αίτηση για χρηματοδότηση σε ένα διεθνικό πρόγραμμα συνεργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους δικαιούχους ευρύτερης ανταλλαγής εμπειριών μέσα από ένα δίκτυο εταιρών σε διάφορες περιφέρειες της ΕΕ.

Όταν προσδιοριστεί μια σαφής ιδέα του έργου, μπορεί να αρχίσει η αναζήτηση του πιο σχετικού προγράμματος εδαφικής συνεργασίας. Συνήθως οι δυνητικοί δικαιούχοι γνωρίζουν ήδη ποια προγράμματα είναι κατάλληλα για αυτούς.

Αλλά πριν επιλεγεί να αναπτυχθεί μια πλήρης αίτηση υποψηφιότητας, είναι απαραίτητο να γνωρίζει κανείς όλα τα σχετικά προγράμματα (βήμα 2).

### 6.2. Κατανόηση των περιεχομένων του προγράμματος

Πριν την υποβολή μιας αίτησης συγχρηματοδότησης, είναι απαραίτητο ο μελλοντικός δικαιούχος να γνωρίζει καλά τα κριτήρια βάσει των οποίων επιλέγεται μία πρόταση. Αυτά τα κριτήρια περιλαμβάνουν συχνά:

- α) τη συνεργασία των δικαιούχων,
- β) τις ικανότητες εφαρμογής (των εταιρών),
- γ) την προγραμματισμένη απορρόφηση της συγχρηματοδότησης και των ίδιων πόρων σε σχέση με τις απαιτήσεις του έργου (δραστηριότητες) – δηλαδή ο προϋπολογισμός,
- δ) τον τρόπο διαχείρισης του έργου και την αξιοποίηση της εξωτερικής εμπειρογνομosούνης,
- ε) τα αναμενόμενα αποτελέσματα και πώς αυτά φθάνουν στον τελικό αποδέκτη.

Προκειμένου ο δικαιούχος να έχει μια σαφή κατανόηση αυτών των (και άλλων) κριτηρίων επιλογής, πρέπει να συμβουλευθεί όλα τα σχετικά έγγραφα του προγράμματος (το ίδιο το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, τα συνοδευτικά επεξηγηματικά έγγραφα όπως τον οδηγό του προγράμματος, τα υποδείγματα για τις συμβάσεις και τους προϋπολογισμούς κ.λπ.).

Φυσικά το πρώτο στοιχείο που ο δικαιούχος πρέπει να επιβεβαιώσει είναι εάν είναι επιλέξιμος ή όχι. (Σε μερικές περιπτώσεις μόνο οι τοπικές αυτοδιοικήσεις είναι επιλέξιμες, και σε άλλες περιπτώσεις είναι επίσης επιλέξιμες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις).

Επιπλέον, υπάρχουν περιορισμοί στα περισσότερα προγράμματα όσον αφορά στο είδος ενεργειών που μπορούν να χρηματοδοτη-

- ✓ Different attitudes to how EU structural funds should be utilized, leading to projects not being as efficient as they could have been,
- ✓ Very heavy management demands and time-consuming procedures to complete before ERDF funds come back (difficulties with pre-financing of activities).

## 6. HOW TO DEVELOP A GOOD PROJECT

When you want to create a good project for co-financing by the European Commission funds, it is important to follow 8 simple, but very important steps in the process of developing the application form. These steps are described below.

### 6.1. Choosing the most relevant programme.

First of all it is necessary that the project developers have CLEAR idea in mind for what they want to do. There is a difference in wanting to prepare for an important infrastructure project within the beneficiary area and the development of a more general development strategy for small and medium sized enterprises. Although most territorial cooperation programmes can cover financing for both types of project mentioned above, it makes a big difference if the infrastructure project is placed within the border area or within the inner city fabric, but outside a border area.

If the infrastructure project is placed within a border area it is most relevant to choose to ask for financing via a Cross-border cooperation programme.

On the other hand, if the intention is to bring new knowledge and competencies into the border area it may be more relevant to apply for a project to be financed by a transnational cooperation programme in order for the beneficiary (within the border area) to be able to pool more knowledge, than that which would be derive from a Cross-border cooperation programme only.

When a clear project idea has been identified, the search for the most relevant territorial cooperation programme can begin. Most likely the future beneficiaries do already know which programmes are available to them.

But before choosing to develop a full application form, it is necessary to get to know the relevant programmes (Step 2)

### 6.2. Becoming acquainted with the relevant programme.

Before submitting an application for co-financing it is necessary that the future beneficiary knows well the criteria upon which a selection for co-financing is based. These criteria often involve:

- a) partnership of beneficiaries
- b) implementation capacities (of the partners)
- c) planned use of funds and own resources in relation to the ambitions of the project (its' activities) – in short the budget
- d) the way the project is to be managed and how the use of external expertise is to be handled
- e) planned results and how these reach the ultimate target group.

In order for the beneficiary to establish a clear understanding of these (and other) selection criteria, the beneficiary must consult all relevant documents of the programme (the Operational programme itself, accompanying explanatory documents such as programme manuals, templates for contracts and budgets etc.).

Of course the first element that the beneficiary has to confirm is whether or not he/she/it is eligible. (In some cases only local self-government authorities are eligible, and in others private companies and non-governmental organizations are also eligible).

Additionally, there are in most programmes restrictions to





θούν. Τα περισσότερα προγράμματα εδαφικής συνεργασίας επιτρέπουν τους ακόλουθους τύπους ενεργειών:

- ✓ Μελέτες (έρευνα, αξιολογήσεις, εύρεση λύσεων, σενάρια ανάπτυξης, σχέδια δράσης, αποτιμήσεις των επιπτώσεων),
- ✓ Ανταλλαγή των εμπειριών και τεχνολογία (μεταφορά της εμπειρίας και της γνώσης, συνεδριάσεις, προώθηση και δημοσιεύσεις, συνέδρια, συζητήσεις),
- ✓ Σύνδεση με τα υπάρχοντα δίκτυα (οργάνωση και απεικόνιση των ηλεκτρονικών πλατφορμών, διάταξη πρόσβασης στις πληροφορίες και στα δίκτυα επικοινωνίας, διάχυση των εγγράφων, ανάπτυξη online υπηρεσιών),
- ✓ Ενέργειες κατάρτισης και πληροφόρησης (συνέδρια, σεμινάρια, προωθητικό υλικό, εκστρατείες ενημέρωσης, εκδηλώσεις, και δημιουργία γραφείων πληροφοριών, κ.λπ.),
- ✓ Πιλοτικά έργα (ανάλυση προβλήματος και κατάσταση, καθορισμός λύσεων και πιλοτική εφαρμογή, μεταφορά τεχνολογίας),
- ✓ Σε λίγες περιπτώσεις μικρά έργα υποδομής μπορούν να χρηματοδοτηθούν. Τέτοια έργα αφορούν συχνά μικρής κλίμακας κατασκευές (π.χ. ένα μονοπάτι μήκους 1 - 3 χλμ).

Είναι επομένως απαραίτητο ο δικαιούχος να προσδιορίσει επίσης εάν η δράση που προγραμματίζεται είναι επιλέξιμη για χρηματοδότηση από το επιλεγμένο πρόγραμμα συνεργασίας.

Τέλος, πριν από την κατάρτιση μιας αίτησης υποψηφιότητας ο δικαιούχος πρέπει να εξοικειωθεί με τους κανόνες οικονομικής διαχείρισης του προγράμματος, όπως επίσης και ποιες είναι οι επιλέξιμες δαπάνες. Επιπλέον, ο δικαιούχος πρέπει να διερευνήσει τις δυνατότητες που υπάρχουν για συγχρηματοδότηση - και να προχρηματοδοτήσει τις ενέργειες του έργου εάν αυτό εγκριθεί. Η προχρηματοδότηση είναι πλέον απαραίτητη σε σύγκριση με τα προηγούμενα παρόμοια προγράμματα εδαφικής συνεργασίας. Οι επιλέξιμες δαπάνες που ισχύουν για τα εδαφικά προγράμματα συνεργασίας είναι:

- ✓ Δαπάνες προετοιμασίας έργου (πολύ συχνά υπάρχει μια προθεσμία όταν τέτοιες δαπάνες είναι επιλέξιμες),
- ✓ Μελέτες/εκθέσεις (πολύ συχνά απαιτείται επίσης εξωτερική εμπειρογναμωσύνη),
- ✓ Δαπάνες προσωπικού (αφορά τις δαπάνες των μελών του προσωπικού που ασχολούνται αποκλειστικά με το έργο),
- ✓ Δαπάνες ταξιδιού και διαμονής (σύμφωνα με τη μέγιστη επιτρεπόμενη ημερήσια αποζημίωση),
- ✓ Προώθηση και δημοσιεύσεις,
- ✓ Συνεδριάσεις, συνέδρια, ημερίδες και σεμινάρια,
- ✓ Εξοπλισμός (μικρής κλίμακας - π.χ. Η/Υ και εκτυπωτής ή ένας κεντρικός υπολογιστής),
- ✓ Υποδομές (πάντα μικρής κλίμακας),
- ✓ Άλλες δαπάνες (π.χ. διοικητικά έξοδα, το είδος των δαπανών αυτών προσδιορίζεται σε κάθε πρόγραμμα).

### 6.3. Εντοπισμός των κατάλληλων εταίρων.

Στην περίπτωση που ο δικαιούχος διαπιστώσει ότι το επιλεγμένο πρόγραμμα ταιριάζει με την ιδέα του έργου, και ότι πληρούνται τα επιλέξιμα κριτήρια, μπορεί να καταρτίσει την αίτηση υποψηφιότητας. Το πρώτο βήμα σε αυτήν την διαδικασία είναι να εντοπιστούν οι πιο κατάλληλοι εταίροι είτε από την άλλη πλευρά των συνόρων είτε από διάφορες περιοχές. Κάθε πρόγραμμα καθορίζει τον ελάχιστο αριθμό των εταίρων που είναι απαραίτητοι για να εγκριθεί μια αίτηση.

what kind of actions it can finance. Most territorial cooperation programmes allow the following types of actions:

- ✓ Studies (research, assessments, solution findings, development scenarios, action plans, impact assessments),
- ✓ Exchange of experience and know-how (transfer of experience and knowledge, meetings, promotion and publications, conferences, debates),
- ✓ Connecting to existing networks (organization and animation of electronic platforms, provision of access to information and communication networks, dissemination of documents, development of online services),
- ✓ Training and information actions (Conferences, seminars, promotional material for wider distribution, campaigns, events, info desks etc.),
- ✓ Pilot projects (problem and situation analysis, definition of solutions and testing these, transfer of solutions),
- ✓ In few cases small investments can be financed. Such investments are often small acquisitions, small scale constructions (e.g. a walking path length 1 – 3 km) repairs.

It therefore necessary that the beneficiary identifies also if the action planned is eligible for co-financing by the chosen cooperation programme.

Finally, before the actual setting up of an application form the beneficiary should get acquainted with the financial rules of the programme as well as which are the eligible costs. In addition, the beneficiary should investigate the possibilities that exist to co-finance – and pre-pay actions of the project if approved. Pre-financing is now necessary in comparison to earlier similar territorial programmes.

The eligible costs that apply to territorial cooperation programmes are:

- ✓ Project preparation costs (very often there is a deadline for when such costs are eligible),
- ✓ Studies/reports (Very often this is also called external expertise)
- ✓ Staff costs (relating to costs of staff members that are hired exclusively to running the project),
- ✓ Travel and accommodation costs (the EU has a per diem list),
- ✓ Promotion and publications,
- ✓ Meetings, conferences, workshops and seminars,
- ✓ Equipment (in small scale – for example a PC and a laser printer or a server),
- ✓ Investments (Always small scale),
- ✓ Other costs (e.g. administrative costs, such costs are described for each programme).

### 6.3. Finding the appropriate partners

In the case that the beneficiary finds that the programme chosen fits to the project idea, and that the eligible criteria can be met, then it is time to begin setting up the project and elaborating the application form. The first step in this process is to find the most appropriate partners from either other side of the border or even further away. Each cooperation programme defines the minimum no of partners that are necessary for an application to be approved.

#### Τί είναι Πρόγραμμα και τί είναι Έργο?

##### Πρόγραμμα:

- Ένα σύνολο έργων υλοποιούμενα υπό το πλαίσιο ενός κοινού στόχου,
- Ένα συνεχές σύνολο από πρωτοβουλίες/υπηρεσίες που υποστηρίζουν κοινούς στόχους ή
- Ένα τομεακό πρόγραμμα.

##### Έργο:

Μία σειρά από ενέργειες που στοχεύουν στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων εντός ενός καθορισμένου χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού.

#### What is a Programme and what is a Project?

##### Programme:

- a set of projects put together under the overall framework of a common Goal,
- an ongoing set of initiatives/services that support common objectives or
- a Sector Programme.

##### Project:

a series of activities aimed at bringing about clearly specified objectives within a defined time-period and with a defined budget.



Πολύ συχνά ένας μελλοντικός δικαιούχος έχει ήδη μερικές διασυνδέσεις με τους πιθανούς εταίρους του προγράμματος στο εξωτερικό, και αυτές πρέπει σίγουρα να χρησιμοποιηθούν σε περίπτωση που οι συγκεκριμένες επαφές εταίρων ταιριάζουν στις ανάγκες της ιδέας του δικαιούχου.

Ωστόσο αυτό μπορεί να μην συμβαίνει πάντα. Σε περίπτωση που ένας πιθανός δικαιούχος δεν έχει οποιοσδήποτε επαφές στο εξωτερικό, υπάρχουν μερικά διαθέσιμα εργαλεία:

A. Στις περισσότερες ιστοσελίδες των προγραμμάτων, υπάρχει ένα τμήμα στο οποίο ο κάθε ενδιαφερόμενος πιθανός δικαιούχος μπορεί να απευθυνθεί προκειμένου είτε να αναζητήσει εταίρους είτε ιδέες έργου που είναι παρόμοιες. Είναι χρήσιμο να υποβληθεί η ιδέα έργου στην ιστοσελίδα, δεδομένου ότι οι δικαιούχοι από ολόκληρη την επιλέξιμη περιοχή έχουν πρόσβαση σε αυτή. Τα στοιχεία επικοινωνίας ζητούνται πάντα κατά την υποβολή μιας ιδέας σε μια τέτοια ιστοσελίδα.

B. Οι διαχειριστικές αρχές πολλών προγραμμάτων οργανώνουν ενημερωτικές εκδηλώσεις, σεμινάρια και συνέδρια προκειμένου να αναπτυχθούν και να προωθηθούν οι ιδέες έργων και να διευκολυνθούν την αναζήτηση εταίρων. Προσκαλούν τους δικαιούχους από ολόκληρη την επιλέξιμη περιοχή του προγράμματος.

Ωστόσο, όταν ψάχνει κανείς για εταίρους για την κοινή υποβολή προτάσεων υπάρχουν διάφορα ζητήματα που ο ενδιαφερόμενος εταίρος πρέπει να λάβει υπόψη του. Στην πραγματικότητα η οργάνωση μιας συνεργασίας για οποιοδήποτε έργο περνά από διάφορα βήματα.

**Μια εταιρική σχέση - σε οποιοδήποτε πλαίσιο - παρουσιάζει ένα πρότυπο συνεργασίας με βάση τη διατομεακή αντιπροσώπευση και τον καθορισμό των γεωγραφικών ορίων.**

Η πρώτη εκτίμηση που γίνεται είναι ποιος τύπος συνεργασίας είναι επιθυμητός:

Μια ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ συνεργασία: Αυτός ο τύπος συνεργασίας είναι τεχνικός ή λειτουργικός και πολύ συχνά περιλαμβάνει μια συμβατική σχέση μεταξύ ορισμένων εταίρων.

Μια ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΚΗ συνεργασία: Αυτός ο τύπος αποτελείται από μια ομαδοποίηση ή έναν συνασπισμό, αλλά περιορίζεται συχνά από το πλαίσιο του, στο οποίο καθορίζεται το πρόβλημα (αντικείμενο έργου). Αυτός ο τύπος συνεργασίας είναι συνήθως ευρύτερος από ότι ο προγραμματικός, όσον αφορά τον αριθμό εταίρων.

Μια ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ συνεργασία: Αυτός ο τύπος συνεργασίας ερευνά τα ευρύτερα κοινωνικά ζητήματα και διέπεται κυρίως από τη διαδικασία υλοποίησης παρά από τα αποτελέσματα. Αυτό το είδος συνεργασίας επιλέγεται συχνά στα έργα εδαφικής συνεργασίας.

Μόλις η ιδέα του έργου έχει προσδιοριστεί, και ο τύπος συνεργασίας έχει επιλεγεί, πρέπει να απαντηθούν μερικές ερωτήσεις, πριν να απευθυνθεί ο δικαιούχος στους πιθανούς εταίρους για τη συμμετοχή τους στο έργο. Οι ερωτήσεις είναι:

- ✓ Οι πιθανοί εταίροι ενδιαφέρονται για την ευκαιρία;
- ✓ Τι θα κερδίσουν;
- ✓ Θα έπρεπε να προσεγγιστούν οι συγκεκριμένες ομάδες;
- ✓ Μπορούμε να εξασφαλίσουμε την δέσμευσή τους να συμμετέχουν σε όλη τη διάρκεια του έργου;
- ✓ Μπορεί ο εκπρόσωπος με τον οποίο είμαστε σε επαφή να αποφασίσει για τον οργανισμό που αντιπροσωπεύει;

#### 6.4. Επικέντρωση στην ιδέα του έργου.

Όταν αυτές οι ερωτήσεις απαντηθούν η προετοιμασία της αίτησης μπορεί να ξεκινήσει. Ένας πρώτος στόχος είναι να προσδιοριστεί περαιτέρω η ιδέα που καλύπτει την πρόταση του έργου και τη συνεργασία. Αυτό σημαίνει ότι η αρχική ιδέα μπορεί να αναθεωρηθεί ή να τροποποιηθεί, έτσι ώστε να προσαρμοστεί καλύτερα στο γενικό στόχο του προγράμματος, των ικανοτήτων των εταίρων και των διαθέσιμων πόρων.

Σε αυτό το σημείο καθορίζονται τα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το έργο.

Very often a future beneficiary already do have some connections to potential project partners abroad, and these should definitely be utilized in case the specific partner contacts fit to the needs of the beneficiary's project idea.

However this may not always be the case. In case a potential beneficiary does not have any contacts abroad, there are some tools available:

A. On most programme web sites, there is a section to which an interested potential beneficiary can address himself in order to either search for partners or search for project ideas that are similar. It is useful to submit the project idea to this section of the programme web-site, as partners from the whole area have access to this section. Contact details are always requested when submitting a project idea to such a web-site.

B. Many programmes' managing authorities organize info-days, programme seminars and conferences in order to develop and promote project ideas and to facilitate the partner search. They do invite beneficiaries from the whole programme area.

However, when searching for partners for joint project proposal application there are several considerations that the initiating beneficiary should consider. In fact the setting up of a partnership for any project goes through several steps.

***A partnership – in any development context presents a model of collaboration with the added dimensions of cross-sectorial representation and definition of geographical boundaries.***

The first consideration to be made is what type of partnership is desirable:

A PROGRAMMATIC partnership? This type of partnership is technical or operational and very often involves a contractual relationship between few partners.

A FEDERATIONAL partnership? This type consist of a grouping or a coalition, but is often limited by its' context in which the problem (project matter) is defined. This type of partnership is usually broader than the programmatic.

A SYSTEMIC partnership? This type of partnership explores broad system wide societal issues and is dominated by the process rather than the products. This kind of partnership which is often chosen in territorial cooperation projects.

As soon as the project idea has been identified, and the type of partnership has been chosen it is time to ask a few questions, before addressing potential partners for their participation into the project. Amongst these questions are:

- ✓ Are the potential partners interested in the opportunity?
- ✓ What's in it for them?
- ✓ Should particular groups be approached?
- ✓ Can we establish their commitment to participate throughout the whole project duration?
- ✓ Can the representative we are in contact with decide on behalf of the authority he/she represents?

#### 6.4. Focusing to the project idea

When these questions have been answered the actual elaboration of the application form can begin. A first task to do is to focus further the idea that carries the project proposal and the partnership. This means that the initial idea may have to be revised or modified, so that it adapts better to the overall objective of the programme, the partners' capacities and the money available. This is where the definition of the problem that the project wants to tackle is being formulated.



### Προετοιμάζοντας το εταιρικό σχήμα:

- Κοινά ενδιαφέροντα, κοινά οφέλη
- Ισορροπημένη κατανομή δράσεων, αντίστοιχες ικανότητες
- Καθορισμός του τρόπου συνεργασίας
- Επίσημες και ανεπίσημες συμφωνίες
- Προηγούμενες και μελλοντικές συνεργασίες

### Setting up project partnerships:

- Common interests, common benefits
- Balanced tasks, balanced capacities
- Defining the modus of co-operation
- Formal and informal agreements
- Past and future co-operation

#### 6.5. Κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης.

Η κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης πρέπει να διαμορφωθεί πολύ προσεκτικά. Αυτό περιλαμβάνει την τεκμηρίωση, στην οποία η επιτροπή αξιολόγησης θα βασιστεί, δεδομένου ότι καταδεικνύει όχι μόνο το περιεχόμενο του έργου, αλλά και τους στόχους, τα αποτελέσματα, τα εργαλεία και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Απεικονίζει την καταλληλότητα του εταιρικού σχήματος, δεδομένου ότι όλοι οι εταίροι πρόκειται να συμμετέσχουν στην υλοποίηση του έργου. Τέλος, το σχέδιο δράσης καταδεικνύει επίσης κατά πόσο οι αιτούντες κατανοούν την κατάσταση και τις ανάγκες τους. Το σχέδιο δράσης πρέπει να διαμορφωθεί με λογικές διαδικασίες και πρέπει να οργανωθεί σε εφικτές διαδικασίες (τα πακέτα εργασίας), κάθε μια από τις οποίες επιτυγχάνει τα συγκεκριμένα ορόσημα, αποτελέσματα και στόχους. Κάθε πακέτο εργασίας πρέπει να οργανωθεί λογικά σε ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Τα αποτελέσματα μερικών δραστηριοτήτων μπορούν να λειτουργήσουν ως αφετηρίες για άλλες ομάδες δραστηριοτήτων. Αυτό πρέπει επίσης να παρουσιάζεται με σαφήνεια στο χρονοδιάγραμμα του έργου.

*Πρέπει να διερευνηθούν δράσεις κλειδιά  
Πρέπει να διερευνηθεί και να συμφωνηθεί ο καταμερισμός εργασιών (αρμοδιότητες και ευθύνες)*

#### 6.6. Κατάρτιση προϋπολογισμού

Η κατάρτιση ενός ρεαλιστικού προϋπολογισμού είναι πολύ σημαντική για το έργο. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι αντίστοιχος με τις προτεινόμενες δραστηριότητες, χωρίς αυτές να υπερεκτιμηθούν. Επίσης ο προϋπολογισμός θα πρέπει να απεικονίζει τη συμμετοχή κάθε εταίρου, σύμφωνα με την ικανότητά του. Υπάρχουν διάφορα στοιχεία που θα πρέπει να εξεταστούν κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Μεταξύ των σημαντικότερων είναι: Οι δαπάνες διαχείρισης και συντονισμού πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λιγότερες. Τα προγράμματα εδαφικής συνεργασίας στοχεύουν κυρίως στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων. Το κόστος για τους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες ή/και για τις μελέτες και τις εκθέσεις πρέπει να απολογηθεί προσεκτικά. Επίσης, η διαδικασία υπεργολαβίας δράσεων πρέπει να επεξηγηθεί και να απολογηθεί πολύ καλά. Ο προϋπολογισμός πρέπει να καταναμηθεί - ανά είδος δαπάνης, ανά δράση, ανά συμμετέχοντα εταίρο και ανά έτος. (Ανά έτος μόνο σε περίπτωση που η διάρκεια του έργου προβλέπεται να είναι περισσότερο από 12 μήνες). Τα προγράμματα εδαφικής συνεργασίας υπόκεινται στον κανόνα της αυτόματης αποδέσμευσης πόρων, το οποίο σημαίνει ότι όλες οι δαπάνες πρέπει να εκταμιευθούν και να πιστοποιηθούν εγκαίρως. Αν και τα περισσότερα από τα προγράμματα επιτρέπουν καθυστερήσεις στην πιστοποίηση των δαπανών, αυτό ΔΕΝ είναι ενδεδειγμένο, καθώς τέτοιου είδους καθυστερήσεις επηρεάζουν τη συνολική απορρόφηση του προγράμματος (όχι μόνο του έργου). Αυτόματη αποδέσμευση σημαίνει ότι ένα μέρος του προϋπολογισμού αποδεσμεύεται αυτόματα από την Ευρωπαϊκή Ένωση εφόσον δεν έχει απορροφηθεί ή δεν έχει υποβληθεί αίτημα πληρωμής για αυτό. Έως το τέλος του 2006 ο κανόνας N+2 ήταν σε ισχύ, που σήμαινε ότι εάν η προγραμματισμένη απορρόφηση προϋπολογισμού του έτους 2005 δεν επιτεύχθηκε έως το 2007, το ποσό αυτό αποδεσμεύεται (χάνεται). Για την επόμενη προγραμματική περίοδο, ο κανόνας N+2 θα επεκταθεί στο N+3 για τη Βουλγαρία, Τσεχία, Εσθονία, Ελλάδα, Κύπρο, Λετονία, Λιθουανία, Ουγγαρία, Μάλτα, Πολωνία,

#### 6.5. Development of an action plan

The development of an action plan should be elaborated very carefully. This is the documentation, that the evaluation committee will rest a lot of its' work upon, as it demonstrates not only the contents of the project, but also the goals, the results and tools and means to be used. It reflects the usefulness of the partnership constellation, as all partners are to be involved in the project implementation. Finally the action plan also demonstrates how clearly the project proposers understand their situation and needs. The action plan should be structured in logic sequences and should also be organized into feasible sequences (or components or work packages), each of which reaches specific milestones, outputs and goals. Each group of activities must be organized logically in an execution / implementation schedule. Outputs of some activities may function as starting points for other groups of activities. This has to be demonstrated logically also in the project time schedule.

*Key actions to be taken must be explored  
Working arrangements (tasks and responsibilities) must be explored and agreed.*

#### 6.6. Development of a budget

The elaboration of a realistic budget for the project is very important. The budget must be consistent to the activities proposed, but these may not be overpriced. Also the budget should reflect the involvement of each partner, according to their capacity. There are several elements to consider when the budget is being elaborated. Amongst the most important are: Management and coordination costs should be at a minimum level. Territorial cooperation programmes aim particularly at the implementation of activities. Cost for external experts and / or studies and reports should be carefully justified. Also, the procedure for subcontracting parts of the activities should be explained and justified very well. The budget must be broken down – per item, per activity, per participating partner and per year. (The latter in case the project duration is foreseen to be more than 12 months). Territorial cooperation programmes are subject to the rule of automatic decommitment, which means that all costs must be paid and justified in time. Although most of the programmes can allow for delays in justifying costs incurred, this is NOT advisable, as such delays will jeopardize the overall performance of the programme as such (not just the project). Automatic decommitment means that a portion of the budget is automatically decommitted by the European Commission if it has not been used or if no payment claim has been received. Till the end of 2006 the N+2 rule was in force, which meant that if the planned budget absorption for they year 2005 was not claimed by 2007, that amount of money would be lost. For the coming programming period, the N+2 rule will be extended to a N+3 rule for year for Bulgaria, the Czech Republic, Estonia, Greece, Cyprus, Latvia, Lithuania, Hungary, Malta, Poland, Portugal, Romania, Slovenia and Slovakia. This means effect that what should have been



Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβενία και Σλοβακία. Αυτό σημαίνει ότι, για όποιο ποσό θα έπρεπε να είχε απορροφηθεί μέχρι το τέλος του 2007, θα πρέπει να υποβληθεί αίτημα πληρωμής το αργότερο μέχρι το τέλος του 2010 και ομοίως για ότι έπρεπε να είχε απορροφηθεί έως το τέλος του 2008 μπορεί να ζητηθεί έως το τέλος του 2011 και ούτω κάθε εξής.

Επιπλέον, ο προϋπολογισμός πρέπει να καταρτιστεί πολύ προσεκτικά, προκειμένου οι δαπάνες να ταξινομούνται σωστά σύμφωνα με τις επιλέξιμες κατηγορίες του προϋπολογισμού. Αν και τα έργα εδαφικής συνεργασίας αλλάζουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησής τους, η μετατόπιση ποσών μεταξύ κατηγοριών δαπανών του προϋπολογισμού (π.χ. από «το προσωπικό» στους «εμπειρογνώμονες») μπορεί επίσης να οδηγήσει σε καθυστερήσεις του έργου και του προγράμματος. Τέτοιες καθυστερήσεις δεν είναι ευπρόσδεκτες σε επίπεδο προγράμματος.

***Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι αντίστοιχος προς τις δραστηριότητες και τις ικανότητες κάθε ενός από τους εταίρους. Πρέπει να καταρτιστεί ανά κατηγορία δαπάνης και για το σύνολο της διάρκειας του έργου.***

### **6.7. Καθορισμός διαχειριστικών διαδικασιών**

Ο επικεφαλής εταίρος κάθε έργου που χρηματοδοτείται από οποιοδήποτε πρόγραμμα εδαφικής συνεργασίας είναι αρμόδιος προς τη Διαχειριστική Αρχή του προγράμματος από την οποία έχει εγκριθεί το έργο του. Αυτό σημαίνει στην πράξη, ότι ο επικεφαλής εταίρος είναι συνολικά αρμόδιος για τη διαχείριση και το συντονισμό του έργου, και εκ μέρους των άλλων εταίρων του έργου. Ο επικεφαλής εταίρος λειτουργεί στην πραγματικότητα ως σημείο επαφής μεταξύ του έργου και της Διαχειριστικής Αρχής του προγράμματος.

Αν και βάσει του νόμου ο επικεφαλής εταίρος είναι αρμόδιος για το πρόγραμμα προς τη Διαχειριστική Αρχή, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να ενδείκνυται ότι αναθέτει μέρη των διαχειριστικών και διοικητικών αρμοδιοτήτων του σε μερικούς από τους υπόλοιπους εταίρους. Αν και αυτό δεν είναι πολύ συχνό, μπορεί να βοηθήσει στην κατάρτιση ενός ισορροπημένου προϋπολογισμού μεταξύ των συμμετεχόντων εταίρων.

Συνήθως ο επικεφαλής εταίρος αναλαμβάνει τις διοικητικές και διαχειριστικές αρμοδιότητες. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις είναι απαραίτητο να ανατεθούν μερικές από αυτές τις αρμοδιότητες σε άλλους εταίρους. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των διεθνικών προγραμμάτων συνεργασίας, μια παρανόηση των κοινών δραστηριοτήτων συχνά εντοπίζεται. Η υλοποίηση των κοινών δραστηριοτήτων δεν σημαίνει ότι οι υπόλοιποι εταίροι δεν εμπλέκονται. Αντιθέτως, πρέπει να συμμετέχουν σε αυτές τις δραστηριότητες. Εντούτοις, η διαχείριση ενός τέτοιου προγράμματος είναι ΕΠΙΣΗΣ μια κοινή (διεθνική) δραστηριότητα.

Από την άλλη πλευρά, δεδομένου ότι όλοι οι εταίροι επωφελούνται από τις δραστηριότητες διαχείρισης και συντονισμού που αναλαμβάνει ο επικεφαλής εταίρος, μπορούν να αποφασίσουν να συμβάλουν οικονομικά σε αυτή, με τη δημιουργία ενός κοινού προϋπολογισμού για τη χρηματοδότηση των κοινών (διεθνικών) δραστηριοτήτων διαχείρισης και συντονισμού. Εντούτοις, αυτό μπορεί μόνο να γίνει, στην περίπτωση που η εθνική νομοθεσία επιτρέπει στους δημόσιους φορείς τους να στείλουν χρήματα στο εξωτερικό. Και αυτό μπορεί να είναι ένα πρόβλημα για ορισμένους Ελληνικούς φορείς.

### **6.8. Ανάθεση των αρμοδιοτήτων**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο επικεφαλής εταίρος είναι αρμόδιος έναντι της Διαχειριστικής Αρχής του σχετικού προγράμματος στο πλαίσιο του οποίου το συγκεκριμένο έργο συγχρηματοδοτείται. Σε όλα τα προγράμματα εδαφικής συνεργασίας η «αρχή του επικεφαλής εταίρου» πρόκειται να εφαρμοστεί. Αυτό σημαίνει ακριβώς ότι ο επικεφαλής εταίρος είναι πάντα αρμόδιος – εκ μέρους των εταίρων του έργου και του οργανισμού του προς τη Διαχειριστική Αρχή του προγράμματος.

absorbed by the end of 2007 must be claimed the latest by the end of 2010, and likewise, what should be claimed by the end of 2008 can be claimed by 2011 and so forth.

Furthermore, the budget must be very carefully elaborated, in order for costs according to budget lines to be placed correctly, right from the start. Although territorial cooperation projects do change in the course of their implementation, shifting amounts between budget lines (e.g. from “personnel” to “external expertise”) will also lead to delays of the project and the programme.

Such delays are not welcome at programme level.

***The budget must be consistent to activities and capacities of each of the partners. It must be well defined per budget line and for the whole of the project duration.***

### **6.7. Define management procedures**

The lead partner of any project financed by any territorial cooperation programme is contractually responsible towards the Managing Authority of the programme into which it project has been approved. This means in practice, that the lead partner is overall responsible for the administration and coordination of the project, including being responsible on behalf of the project partners. The lead partner functions in fact as the contact point between the project and the Managing Authority of the programme.

Although the lead partner is contractually responsible for the project towards the Managing Authority, it can in certain cases be advisable that the lead partner delegates parts of the administration and management tasks to some of the other partners. Although this is not very common, this can help to create a balanced budget between the participating partners.

Usually the Lead partner keeps the administration and management tasks within its organization – and for very good reasons. However, in certain cases it is necessary to assign some of these responsibilities to other partners. Particularly in the case of transnational cooperation projects, a misunderstanding of transnational activities is often identified. Implementation of transnational activities does not mean that simple partners cannot implement such activities. On the contrary. They should be involved in these activities. However, managing such a project is ALSO a transnational activity.

On the other hand, since all partners benefit from the management and coordination activities that the lead partner implement, they may decide to contribute financially to these, by creating a common fund for financing transnational management and coordination activities. However, this can only be done, in the case that national legislation allows for their public entities to send money abroad. And this can be a problem for some Greek authorities.

### **6.8. Assignment of responsibilities**

As already mentioned the lead partner is responsible vis-à-vis the Managing Authority of the relevant programme under which the specific project is being co-financed.

In all territorial cooperation programmes the ‘lead partner principle’ is to be applied. This means exactly that the Lead partner is always responsible – on behalf of the project partners and its own organization towards the managing authority of the programme. In order to safe-guard himself, it is a rule that all partners sign a





Προκειμένου να διασφαλιστεί, ο επικεφαλής εταίρος πολύ συχνά θα απαιτήσει να υπογράψουν όλοι οι εταίροι το συμφωνητικό συνεργασίας. Σε ένα τέτοιο συμφωνητικό, οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες και οι πόροι χρηματοδότησης καθορίζονται σύμφωνα με την εγκεκριμένη αίτηση και την ικανότητα κάθε εταίρου.

### 6.9. Υποβολή της αίτησης

Όταν τα προηγούμενα βήματα θα έχουν ολοκληρωθεί η αίτηση υποψηφιότητας μπορεί να συμπληρωθεί και να ελεγχθεί. Συνήθως το πακέτο υποβολής αίτησης παρέχει έναν κατάλογο ελέγχου όλων των εγγράφων που πρέπει να υποβληθούν με την αίτηση υποψηφιότητας. Το πακέτο περιέχει επίσης τις πληροφορίες για τον τρόπο που και πότε πρέπει να υποβληθεί η αίτηση. Η υποβολή συνήθως γίνεται σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή.

*Επισημαίνεται ότι οι αιτήσεις που φθάνουν μετά από την προθεσμία υποβολής δεν γίνονται δεκτές για αξιολόγηση και χρηματοδότηση.*

## 7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΕΔΑΦΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Ένα έργο υλοποιείται σε 5 στάδια:**

- Το στάδιο προετοιμασίας του έργου, το οποίο θα συμπεριλάβει όλα τα βήματα από τη σύλληψη της ιδέας, τη διερεύνηση εταίρων, τη σύνταξη έως και την υποβολή της πρότασης,
- Το στάδιο της αξιολόγησης, κατά το οποίο η πρόταση αξιολογείται σύμφωνα με τα προκαθορισμένα κριτήρια ξεκινώντας από τη συμβατότητα με την αίτηση υποψηφιότητας έως την επιστημονική αξιολόγηση του περιεχομένου του έργου,
- Το στάδιο έναρξης του έργου, κατά το οποίο τα συμφωνητικά συνεργασίας και οι συμβάσεις θα πρέπει να υπογραφούν και να κοινοποιηθούν σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη,
- Το στάδιο υλοποίησης του έργου, κατά το οποίο οι δράσεις υλοποιούνται. Όλες οι ενέργειες, μελέτες, συναντήσεις, αναφορές, κλπ υλοποιούνται κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου,
- Το μετά-έργο στάδιο, κατά το οποίο οι εταίροι του έργου παρακολουθούν την εξέλιξη του έργου που υλοποιήθηκε, με την περαιτέρω προώθηση των αποτελεσμάτων του, αναπτύσσοντας νέες ιδέες βασισμένες στο έργο ή αναπτύσσοντας το ίδιο το έργο περαιτέρω μετατρέποντάς το σε νέα πρόταση.

Όταν μια καλή πρόταση έργου έχει εγκριθεί για χρηματοδότηση από την ΕΕ ή τη ΔΑ και την επιτροπή καθοδήγησης ενός συγκεκριμένου προγράμματος εδαφικής συνεργασίας, η υλοποίηση και διαχείριση του έργου ξεκινάει.

Σε Κοινοτικούς όρους, η προετοιμασία, η υποβολή αίτησης, η υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου καλείται «Κύκλος Διαχείρισης Έργου».

#### Διαχείριση έργου εδαφικής συνεργασίας σημαίνει ότι:

- Ολοκληρώνεις αμοιβαίες υποχρεώσεις
- Κατανοείς και σέβεσαι το πρόγραμμα
- Δεσμεύεσαι να υλοποιήσεις το έργο
- Δεσμεύεσαι απέναντι στους εταίρους του έργου

Η ενότητα αυτή στοχεύει στην επεξήγηση με απλούς όρους στο πως γίνεται η υλοποίηση και διαχείριση του τρίτου και τέταρτου σταδίου ενός έργου εδαφικής συνεργασίας.

### 7.1 Το στάδιο Έναρξης Έργου– Συμβατοποίησης:

Μετά την έγκριση του έργου, ο επικεφαλής εταίρος υπογράφει το συμφωνητικό χρηματοδότησης με την Διαχειριστική Αρχή, του συγκεκριμένου προγράμματος στο πλαίσιο του οποίου η πρόταση έχει εγκριθεί. Η πρόταση του έργου που ορίζει τους σκοπούς, στόχους, τις δραστηριότητες, το χρονοδιάγραμμά τους και τα κόστη τους, αποτελεί μέρος του επιμέρους συμφωνητικού που ο επικεφαλής εταίρος υπογράφει με την Διαχειριστική Αρχή.

partnership agreement. In such an agreement, the responsibilities, the tasks and the finances involved will be defined in accordance with the approved application form and the capacity of each partner.

### 6.9. Submission of the application

When the previous steps have been concluded the application form can be filled in and checked. Usually the programme package provides a check list of all documents that must be submitted with the application form itself. This package also provides information on how, where and when to submit the application. This is very often to be done in hard copy and electronic form.

*Be aware of the fact that applications that arrive after the deadline for submission never will be accepted for evaluation and financing.*

## 7. IMPLEMENTING AND MANAGING A TERRITORIAL COOPERATION PROJECT

**A project runs through 5 phases**

- The project preparation phase, which cover all the steps from conception of the idea, searching for appropriate partners, writing and submitting the proposal,
- The project proposal evaluation, where the proposal is being evaluated according to a pre-defined set of criteria ranging from compliance with the application form to scientific evaluation of the project content itself,
- The project launch phase, during which contracts and agreements have to be signed and made known to all involved parties,
- The operational phase of the project, in which the project is being implemented. All activities, studies, meetings, reports etc. are being produced / implemented during this phase,
- The post-project phase, which is the phase in which project partners may follow up to the project implemented, by further promoting its results, developing new ideas out of the 'old' project or develop the implemented project further – into a new proposal.

When a good project proposal has been approved for co-financing by the European Commission and – or the Managing Authority and the Steering Committee of a specific territorial cooperation programme, the implementation and management of the project begins.

In European-Commission-terms the preparation, application, implementation, monitoring and evaluation of any project is called "Project Cycle Management".

#### Managing a territorial cooperation project means to:

- Fulfil mutual obligations
- Understand and respect the programme concerned
- Commit to implement the project
- Commit the partners to each other.

This section aims specifically to explain in simple terms how to implement and manage the 3rd and 4th phase of a territorial cooperation project.

### 7.1 The project launch phase - Contracting:

After approval of the project, the lead partner signs a subsidy contract with the Managing Authority of the specific programme the proposal has been approved. The project proposal that defines the aims and the objectives, the activities, their timing and their costs is a part of the subsidy contract the Lead Partner signs with the Managing Authority.





Καθώς ο επικεφαλής εταίρος υπογράφει τη σύμβαση εκ μέρους όλων των εμπλεκόμενων εταιρών του έργου, ενημερώνει και τους άλλους εταίρους για την αποδοχή (έγκριση) του έργου. Αυτό σημαίνει, στις περισσότερες περιπτώσεις, πως ο επικεφαλής εταίρος υπογράφει το Συμφωνητικό Συνεργασίας με τους άλλους εταίρους με σκοπό την –από κοινού– δέσμευσή τους στο έργο.

Σε αυτή τη φάση μπορεί να υπάρχουν μερικές τροποποιήσεις στη σύμβαση που αφορούν και την εγκεκριμένη πρόταση. Τέτοιες τροποποιήσεις μπορεί να αφορούν τον προϋπολογισμό του έργου, αλλά επίσης και τις προβλεπόμενες δραστηριότητες καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους.

Έτσι, είναι πολύ σημαντικό, ο επικεφαλής εταίρος να ενημερώσει τους εταίρους για πιθανές τροποποιήσεις, της αρχικής πρότασης, έτσι ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι εταίροι να τις κατανοήσουν και να συμφωνήσουν με αυτές.

Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να προκύψουν διάφορα προβλήματα που θα πρέπει να επιλυθούν, όπως κάποιος από τους εταίρους να μην μπορεί να συμμετέχει στο έργο –είτε για λόγους οικονομικής δυσχερείας ή λόγω έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού ή και διαθεσιμότητας χρόνου να συμμετέχει και να υλοποιεί το έργο.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, όπου ένας εταίρος δεν μπορεί να συμμετέχει στο έργο, παρά την αρχική του πρόθεση, αναλαμβάνει την ευθύνη να υποστηρίξει τους εναπομείναντες εταίρους στο να βρουν αντικατάστατη που να μπορεί να συμμετέχει.

Λύσεις σε τέτοιου τύπου προβλήματα, πρέπει να βρίσκονται στη φάση έναρξης του έργου και όλοι οι εταίροι θα πρέπει να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εξεύρεση λύσεων.

Επίσης στη φάση αυτή του έργου, οι εμπλεκόμενοι εταίροι – συμπεριλαμβανομένου του επικεφαλής - θα πρέπει να προσδιορίσουν τα αναγκαία τμήματα που θα ανατεθούν σε υπεργολάβους, εμπειρογνώμονες και συμβούλους. Και για αυτό το λόγο μπορεί να υπάρχουν αλλαγές είτε του προϋπολογισμού είτε του σχεδίου δράσης που θα πρέπει να γίνουν. Αυτές οι αλλαγές θα πρέπει να κοινοποιηθούν επίσης σε όλους τους εταίρους και την Διαχειριστική Αρχή, πριν την υπογραφή της σύμβασης.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε, πως όταν η φάση έναρξης ολοκληρωθεί, αλλαγές στον προϋπολογισμό, στο χρονοδιάγραμμα και τις δραστηριότητες δεν θα γίνονται αποδεκτές. Ωστόσο, τέτοιες αλλαγές που μπορεί να είναι απαραίτητες κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, επιτρέπονται, σύμφωνα με τους συγκεκριμένους κανόνες του κάθε προγράμματος (όπως η αναπροσαρμογή του προϋπολογισμού), αλλά υπάρχουν διάφορες (χρονοβόρες) δυσκολίες στην έγκριση τέτοιων αλλαγών αργότερα.

## 7.2 Το στάδιο υλοποίησης του έργου:

Κατά τη διάρκεια «ζωής» του έργου, ο επικεφαλής εταίρος έχει την συνολική ευθύνη της υλοποίησης του έργου σε σχέση με την Διαχειριστική Αρχή. Ωστόσο, η τεχνική υποστήριξη (γραμματεία) του συγκεκριμένου προγράμματος παρέχει μερικά εργαλεία, που είναι διαθέσιμα στον επικεφαλής εταίρο, στο στάδιο της υλοποίησης.

Με τον όρο «υλοποίηση», εννοούμε όχι μόνο την εκτέλεση όλων των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων αλλά και τη διαδικασία αναφοράς προς τη Διαχειριστική Αρχή, για την εκτέλεση των δράσεων του έργου και σε σχέση με την οικονομική πρόοδο.

Τα διαθέσιμα εργαλεία, είναι:

- Συμφωνητικό Χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένης και της (τροποποιημένης) πρότασης,
- Συμφωνητικό Συνεργασίας (μεταξύ των εταιρών),
- Οδηγίες από την Διαχειριστική Αρχή,
- Πρότυπα αναφορών – σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή.

Προσθέτοντας επίσης στα παραπάνω, πως ο επικεφαλής εταίρος, θα πρέπει να έχει και τη δημιουργική σκέψη και υποκίνηση και των υπολοίπων εταιρών, ως εργαλεία για την προώθηση μιας καλής συνεργασίας.

As lead partner signs the contract on behalf of all partners involved in the project, this implies that he informs the project partners of the acceptance of the project. This means in most cases that the Leading Partner draws up an agreement – the Partnership Agreement – with the project partners in order to commit them to the project.

During this phase there may be some modifications to the contract – including the proposal. Such modifications can be in the budget of the project, but also in the activities foreseen and the timing of their implementation.

It is therefore very important that the lead partner informs partners of eventual modifications to the initial proposal, and that all partners understand and agree to these modifications.

In this context there may be severe problems to solve, such as one of the partners finding that it is NOT able to participate into the project – either for reasons of financial incapability or because of lack of man-power or time to participate and implement.

In most cases where a partner find that it cannot participate into the project in spite of the intention to do so, that partner holds a particular responsibility to support the remaining partners in finding a substitute partner that can participate.

Solutions to such problems must be found during the launch phase of the project and all partners have a responsibility to find these.

It is also during this phase that the project partners – lead partner included – must identify the need for subcontracting parts of the project to sub-contractors, experts and consultants. There may therefore be some updates of the budget and of the activity plan that have to be done. These updates must also be communicated to all partners and the Managing Authority before the signing of the subsidy contract can happen.

It is important to be aware of the fact, that when the launch phase has been concluded, changes in the budget, timing and activities are not welcome. Yet, such changes that may be necessary during the project implementation phase are allowed according to the specific rules of each programme (e.g. budget shifting between budget lines, but there are several time-consuming difficulties in having such changes approved later on.

## 7.2 The Project Operational phase:

During the projects' life the lead partner has the overall responsibility for the implementation of the project vis-à-vis the Managing Authority. However, the Technical Secretariat of the specific cooperation programme does provide some tools that are available to the lead partner to help the implementation process.

By implementation is to be understood not only execution of all the project activities foreseen but also reporting to the Managing Authority on project progress – both in terms of activity execution and in terms of economic progress.

The tools available to the lead partner are:

- The Subsidy contract, including the (modified) proposal
- Partnership agreement
- Guidelines from the Managing Authority
- Templates for reporting – electronically and in paper form

In addition to that, the lead partner should also have the partners' imaginative thinking and motivation as tools for engineering a good cooperation.



### 7.3 Υλοποίηση Δράσεων του Έργου:

Για να υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης ενός έργου εδαφικής συνεργασίας, θα πρέπει να ακολουθούνται κάποιοι απλοί κανόνες. Ένας τέτοιος κανόνας είναι η απλοποίηση του προγράμματος εργασιών. Αυτό σημαίνει, ότι πρέπει να καθοριστεί ένα ξεκάθαρο σχέδιο δράσης και να χρονοπρογραμματιστούν οι δράσεις κατάλληλα. Αν και το έργο μπορεί να είναι πολύπλοκο και φιλόδοξο, αυτή η πολυπλοκότητα μπορεί πάντα να «διασπαστεί» σε απλούστερα σχέδια δράσης τα οποία πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους και να αλληλουποστηρίζονται.

Είναι σημαντικό, όλοι οι εταίροι να συναινούν στα σχέδια δράσης. Γι' αυτό και όλοι οι εταίροι θα πρέπει να εμπλέκονται στην κατάρτιση τους. Θα πρέπει να συμφωνούν το σχέδιο δράσης- και τις ημερομηνίες και προθεσμίες που ορίζονται. Μια καλή στιγμή να γίνει αυτό είναι στην αναρκτήρια συνάντηση, που σκοπό έχει να ενημερώσει όλους τους εταίρους για όλες τις αλλαγές.

Σε κάθε περίπτωση, όλοι οι εταίροι θα πρέπει να ενημερώνονται εγκαίρως, μέσω των διαθέσιμων εργαλείων επικοινωνίας (ηλεκτρονική επικοινωνία -e-mail- τηλέφωνο, φαξ) έτσι ώστε να έχουν τον απαραίτητο χρόνο να προετοιμαστούν να απαντήσουν και να προτείνουν αλλαγές.

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των δράσεων του έργου, ο επικεφαλής εταίρος επιφορτίζεται με μεγάλη υπευθυνότητα, αλλά και οι άλλοι εταίροι θα πρέπει επίσης να έχουν τη δική τους ευθύνη για τη σωστή υλοποίηση του έργου και θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε αιτήματα του επικεφαλής.

Γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό, μετά από την υλοποίηση μιας ενέργειας του έργου, ή έστω την επίτευξη ενός ορόσημου, όλοι οι εταίροι να προχωρούν σε μια αυτο-αξιολόγηση της δουλειάς που έχει γίνει. Για παράδειγμα, τί θα μπορούσε να γίνει καλύτερα ή οικονομικότερα, ή αν θα έπρεπε να είχε ακολουθηθεί μια άλλη μέθοδος, κτλ. Τέτοια ερωτήματα θα πρέπει να απαντώνται, γιατί αυτό βοηθάει στις αναφορές προς την Διαχειριστική Αρχή- ειδικά εάν το έργο αποκλίνει από τον αρχικό του σχεδιασμό.

**Ένα Ορόσημο, είναι ένα αποτέλεσμα ή ένα προϊόν προερχόμενο από μία ή περισσότερες δραστηριότητες.**

Για να αποφευχθούν αποκλίσεις, από τις αρχικά προγραμματισμένες ενέργειες και χρονοδιαγράμματα, ίσως θα ήταν χρήσιμη μία δομή υποστήριξης που θα εφαρμόζει, παρακολουθεί και συντονίζει μεταξύ τους, τους εταίρους και τις δραστηριότητες.

Αυτό θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο, σε περιπτώσεις που το έργο είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο.

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης ενός έργου, υπάρχουν κάποιοι κίνδυνοι που μπορεί να το οδηγήσουν σε αποτυχία. Μεταξύ αυτών, οι πιο συνηθισμένοι, που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την υλοποίηση του έργου είναι:

- ✓ Έλλειψη ενθουσιασμού/ενδιαφέροντος, μεταξύ των εταίρων (συμπεριλαμβανομένου και του επικεφαλής) για το έργο, ή έλλειψη κινήτρων. Αυτό μπορεί να προέρχεται και από το ότι οι εταίροι δεν γνωρίζονται αρκετά καλά μεταξύ τους. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, θα άξιζε ίσως να περάσουν κάποιο χρόνο μαζί (στο ξεκίνημα του κύκλου του έργου και ειδικότερα κατά την διάρκεια της προετοιμασίας της πρότασης) για να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους, παρά το ότι αυτό θα είχε κάποιο κόστος,
- ✓ Έλλειψη γνώσεων – ή σύγχυση στην ορολογία, δηλαδή η χρήση «μη κοινής γλώσσας». Αυτό μπορεί να προέρχεται, όχι μόνο από την έλλειψη τεχνικών γνώσεων ή γνώση της γλώσσας, αλλά επίσης και από το γεγονός πως αν και κάποιοι όροι χρησιμοποιούνται σωστά στην ξένη γλώσσα, μεταφράζονται διαφορετικά στις διάφορες τοπικές γλώσσες. Ένα καλό παράδειγμα τέτοιας σύγχυσης ορολογίας είναι για το «αστικός σχεδιασμός» το οποίο σημαίνει κάτι τελείως διαφορετικό στα Γερμανικά και στα Ελληνικά. Τέτοια προβλήματα με τις ορολογίες, θα ήταν προτιμότερο να λυθούν επίσης κατά την διάρκεια της προετοιμασίας της πρότασης,

### 7.3 Project activities implementation:

In order to be able to manage a territorial cooperation project, there are some simple rules to follow.

One rule is to simplify the work programme. This means to set up a clear action plan and time the actions appropriately. Although the project may be very complex and ambitious, this complexity can always be broken down into simpler action plans that interweave with and support each other.

It is important that all partners agree to the action plans. Therefore all partners should be involved in developing the action plan(s). They should agree to this action plan – and the dates and deadlines set. A good time to do this is at a project kick-off meeting, which aims to update all partners on all modifications.

In any case all partners should be informed in advance also via communication tools available (e-mail, fax, and phone) so they have the time to prepare, respond and suggest changes.

During the implementation of the project activities, the lead partner has a large responsibility, but the project partners also have their responsibility for the good project implementation and they should respond to requests from the lead partner.

It is therefore important that after the implementation of a project activity or at least after a milestone has been reached that all partners do a self-assessment of the work done. e.g. what could have been done better or cheaper, or should another method have been applied etc. Such questions should be answered, because this helps in reporting to the Managing Authority – particularly if the project deviates from its' initial planned course.

**A Milestone is an output or a result deriving from one or more activities.**

In order to avoid deviations from the initially planned activities and times, it may be useful to attach a facilitator, who initiates, follows-up and co-ordinates between the partners and the activities. This can be particularly useful when the project is very complex.

When implementing the project there are some dangers that can lead to the project failing. Amongst the most common dangers, that jeopardize the project implementation are:

- ✓ Lack of impulsion between project partners (including lead partner), or lack of motivation. This may be rooted in the partners not knowing each other well enough. In order to overcome such lack of impulsion it is well worth spending some time (in the very beginning of the project cycle and particularly during the elaboration of the proposal) on getting to know each other although this may have some costs,
- ✓ Lack of knowledge – or confusion of terminology, meaning no 'common' language. This may be rooted not only in the lack – technically – of language knowledge, but also in the fact that some terms although used correctly in the foreign language are being interpreted differently into the different mother languages. A good example of such confusion of terminology is the term "urban plan" which signifies very different things in German and Greek. Such terminology confusions should be overcome – preferable also during the project proposal elaboration.



- ✓ Ένας άλλος κίνδυνος που μπορεί να παρουσιαστεί κατά την υλοποίηση του έργου, είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ των εταίρων – ή καλύτερα η όχι συχνή επικοινωνία μεταξύ τους. Η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει το έργο στο να μην έχει ώθηση και καλή εξέλιξη.
- ✓ Τέλος, το πιο επικίνδυνο στοιχείο για την υλοποίηση του έργου είναι η έλλειψη ανάληψης πρωτοβουλιών ανεξάρτητα. Μπορεί για παράδειγμα, να υπάρχει κάποιο πρόβλημα στον ένα τοπικό εταίρο ή περιοχή, το οποίο να επηρεάζει την υλοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων του έργου. Σε μια τέτοια περίπτωση, θα πρέπει ο εταίρος σε αυτήν την περιοχή να είναι σε θέση να αναλάβει ο ίδιος πρωτοβουλία να κάνει κάτι για αυτό.

Από την άλλη μεριά, η συνεργασία στα πλαίσια του έργου, εμπεριέχει και κάποια πλεονεκτήματα που μπορεί να οδηγήσουν το έργο και τα αποτελέσματά του ακόμη παραπέρα από αυτό που αρχικά αναμενόταν. Ανάμεσα σε αυτά, είναι:

- ✓ Η διαθεσιμότητα των εταίρων να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν νέες μεθόδους και προσεγγίσεις και σε διαφορετικά περιβάλλοντα,
- ✓ Η Ξεκάθαρη άποψη των εταίρων για το «τί θέλουμε από το συγκεκριμένο έργο»,
- ✓ Ευελιξία και ικανότητα να ενσωματώνονται ιδιαιτερότητες στο Σχέδιο Δράσης του έργου.

Τα πιο πολλά έργα συνεργασίας μπορούν να οριστούν ως σύνολα δράσεων που είναι «ήπια» π.χ. σε αυτά τα έργα δεν υλοποιούνται ποτέ μεγάλης κλίμακας έργα υποδομής.

Το περιεχόμενο λοιπόν τέτοιων έργων θα βασίζεται σε δύο ομάδες αποτελεσμάτων.

Απτά: Μελέτες, εκδόσεις, υλικό εκπαίδευσης, κτλ.

Άυλα: Βελτιωμένη ή νέα τεχνολογία, βελτιωμένο δίκτυο επαφών, νέες ιδέες έργων, κτλ.

Πολύ συχνά, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από ένα έργο, μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για τη συμμετοχή εταίρων σε αυτό το έργο.

Ο επικεφαλής εταίρος καθώς και όλοι οι εταίροι, θα πρέπει γι'αυτό το λόγο να είναι σε εγρήγορση όσον αφορά το κίνητρο συμμετοχής τους στο έργο.

Για παράδειγμα:

OXI: Ο στόχος είναι η τουριστική ανάπτυξη

AΛΛΑ: Ο στόχος είναι η βελτίωση των υπαρχόντων συνθηκών του τουριστικού τομέα στις συγκεκριμένες περιοχές

OXI: Επειδή ο Σύμβουλος το λέει.

AΛΛΑ: Να επιτύχουμε τους ήδη καθορισμένους στόχους

OXI: Να κερδίσουμε χρηματοδότηση για τη χρηματοδότηση

AΛΛΑ: Να ανοίξουμε δρόμους για ευρύτερη χρηματοδότηση

## 7.4 Διαχείριση / Διοίκηση Έργου

Μια από τις πιο χρονοβόρες και όχι και τόσο προφανής ενέργειες του έργου είναι η προετοιμασία και υποβολή των περιοδικών τεχνικών και οικονομικών εκθέσεων, καθώς και τα αιτήματα πληρωμών.

Σύμφωνα με τον οδηγό του προγράμματος που η Τεχνική Γραμματεία παρέχει στον επικεφαλής εταίρο, υπάρχουν συγκεκριμένες προθεσμίες για το πότε οι εταίροι θα πρέπει να υποβάλουν εκθέσεις προόδου του έργου στη Διαχειριστική Αρχή.

Ο επικεφαλής εταίρος έχει τη συνολική ευθύνη για την υποβολή των εκθέσεων προόδου στη Διαχειριστική Αρχή και οι υπόλοιποι εταίροι επίσης, για τις υποβολές των δικών τους αντίστοιχα, προς τον επικεφαλής, έτσι ώστε αυτός να έχει το χρόνο και να μπορεί να υποβάλει τη συνολική έκθεση.

Οι εκθέσεις που συνήθως πρέπει να υποβάλλονται καλύπτουν ένα διάστημα 6 μηνών και αποτελούνται από δύο μέρη:

- Μια έκθεση προόδου που περιγράφει τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς, και η οποία αιτιολογεί τυχόν διαφοροποιήσεις από το αρχικό σχέδιο δράσης, καταγράφει τα προβλήματα και τις επιτυχίες της συνεργασίας για αυτό το διάστημα, περιγράφει και εζηγεί προϊόντα, στόχους και αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν ενώ περιλαμβάνει το σχεδιασμό δράσεων για το επόμενο διάστημα.

- ✓ Another danger present during the project implementation is bad communication between partners – or rather communication between partners is not happening frequently. Lack of communication may lead to motivation and impulsion evading from the project.
- ✓ Finally the most dangerous element for the project implementation is the lack of capability to take initiatives independently. There may be a problem in the local partner area, which affects the implementation of certain project activities. In such a case the partner in that area should be in position to do something about that at its' own initiative.

On the other hand, the project cooperation do contain some advantages that may drive the project and its' results even further than initially expected. Amongst such advantages are:

- ✓ Partners' willingness to experiment with new approaches and methods and in different environments,
- ✓ Partners' clear idea of "what do we want from this project",
- ✓ Flexibility and ability to adapt 'hidden agendas' to the actual work programme.

Most territorial cooperation projects can be defined as groups of activities that are 'soft', e.g. these projects will never involve large scale construction works.

The contents of a territorial cooperation project will therefore be based on two groups of outputs.

Material outputs: Studies, publications, training material etc.

Non-material outputs: Increased – or new – knowledge, enhanced network of contacts, new project ideas etc.

Very often the outputs that a project will generate correspond well to the motivation that the partners justify their participation into the specific project upon.

The Lead partner as well as the project partners should therefore and throughout the whole implementation phase of the project, be very well aware of their motivations for the project.

For example:

NOT: The objective is tourism development

BUT: The objective is to improve existing conditions for the tourism sector in the areas

NOT: Because the consultant says so

BUT: Achieve targets already set

NOT: To gain funding for the sake of gaining funding

BUT: To open ways for more funding

## 7.4 Managing reporting activities

One of the very time-consuming and not so visible activities of the project implementation is the elaboration and submission of periodic progress and financial reports as well as payment claims.

According to the programme manual that the Technical Secretariat of the programme provides to the lead partner of the project, there are certain deadlines for when the project partners have to report to the Managing Authority about the progress of their project.

The lead partner has the overall responsibility for the submission of the reports to the MA, and the project partners have the responsibility for submitting their corresponding reports to the lead partner, so that he/she can submit in time.

The reports that must be submitted very often cover a time period of 6 months, and they consist of two parts:

- An activity report that describes the activities implemented in the reporting period, justifies deviations from the initial planned activities, reveals problems and highlights in the cooperation during the period, describes and explains outputs, milestones and results achieved and describes the planned activities for the coming reporting period.



- Μια οικονομική έκθεση που παρουσιάζει τις δαπάνες για όλους τους εταίρους και για τον καθένα ξεχωριστά σύμφωνα με τον προϋπολογισμό. Αυτή η έκθεση συνήθως συνοδεύεται και από το αίτημα πληρωμής, το οποίο θα πρέπει ο επικεφαλής εταίρος να υποβάλλει, έτσι ώστε να του χορηγηθεί η Ευρωπαϊκή Χρηματοδότηση και αυτός με τη σειρά του να μεταφέρει τα ανάλογα ποσά σε κάθε εταίρο.

Με στόχο να διευκολυνθεί η διαδικασία υποβολής εκθέσεων, ο επικεφαλής εταίρος μπορεί να προμηθεύσει τους άλλους εταίρους με απλοποιημένες φόρμες (υποδείγματα) εκθέσεων, ώστε να τις υποβάλλουν κατευθείαν σε αυτόν.

Οι εταίροι θα πρέπει να δίνουν τις εκθέσεις τους στον επικεφαλής εταίρο, σε εύλογο χρονικό διάστημα πριν την προθεσμία υποβολής της συνολικής έκθεσης, έτσι ώστε αυτός να έχει τον χρόνο συμπλήρωσης των εκθέσεων εκ μέρους όλων και να μπορεί να ζητήσει επιπλέον πληροφορίες / διευκρινίσεις εάν χρειαστεί.

Επίσης, για την οικονομική έκθεση, ο κάθε εταίρος θα είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση των ήδη υπάρχοντων υποδειγμάτων για την επιβεβαίωση των δαπανών τους, πριν τις στείλουν (μαζί με τα αντίστοιχα συνοδευτικά έντυπα) στον επικεφαλής.

Οι εκθέσεις προόδου καταδεικνύουν την πρόοδο που έχει γίνει στο έργο και μέσω της υποβολής τους θα ζητηθεί η όποια τυχόν (ανεπιθύμητη) αλλαγή στο έργο και κατ' επέκταση στη σύμβαση (συχνά αφορά αλλαγές στον προϋπολογισμό).

Τα δύο μέρη των εκθέσεων προόδου θα πρέπει να τεκμηριώνουν ότι είναι γραμμένο σε αυτές. Για το λόγο αυτό, ο επικεφαλής εταίρος, θα πρέπει με τις εκθέσεις να συνοψοβάλλει επίσης:

- Πρακτικά συνεδρίων, πρωτόκολλα, πρακτικά συζητήσεων εργασίας,
- Παραδοτέα: μελέτες, φυλλάδια, CD roms /DVDs, κτλ.,
- Τιμολόγια, αποδείξεις, προκηρύξεις, συμβάσεις,
- Αναφορές σε EURO γίνονται χρησιμοποιώντας την ισοτιμία της ΕΕ - σε περίπτωση που υπάρχει εταίρος εκτός της ζώνης EURO.

Παρά το ότι το πρόγραμμα ορίζει το πότε οι εκθέσεις θα πρέπει να υποβάλλονται, δεν είναι καλή ιδέα να περιμένει κανείς την τελευταία στιγμή για τη συμπλήρωση μιας έκθεσης. Το καλύτερο που θα μπορούσε να κάνει, είναι να συλλέγει τις πληροφορίες/υλικό:

- Προοδευτικά, ενέργεια προς ενέργεια ή μήνα με το μήνα (και για την τεχνική και για την οικονομική έκθεση).

Αυτό σημαίνει πως ο επικεφαλής συλλέγει υλικό για αυτές τις εκθέσεις σε τακτική βάση (π.χ. κάθε μήνα ή αμέσως μετά την υλοποίηση μιας ενέργειας).

Με το τέλος του έργου, θα πρέπει να υποβληθεί μια τελική έκθεση. Αυτή η τελική έκθεση περιέχει τα ίδια όπως και οι ενδιάμεσες, αλλά αφορά όλη τη διάρκεια υλοποίησης.

Μεσω της έκθεσης τεκμηριώνεται ότι οι στόχοι επετεύχθησαν και στο επίπεδο του δικτύου των εταίρων αλλά και στο τεχνικό κομμάτι του έργου.

Υποδεικνύει πως οι συμμετέχοντες εταίροι σκοπεύουν να συνεχίσουν ή να ωφεληθούν από το έργο. Για παράδειγμα, προετοιμάζοντας μια νέα πρόταση έργου, προωθώντας τα αποτελέσματα του έργου που έγινε, με περαιτέρω δικτύωση, κτλ. Η τελική αναφορά αποτιμά τα άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα, οφέλη και επιπτώσεις.

Τέλος, υποδεικνύει το πως τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσαν να διαχυθούν και να γίνουν πιο αντιληπτά.

## 8. ΤΟ ΑΛΦΑΒΗΤΑΡΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ:

- Α. Καλός προγραμματισμός των ενεργειών από την αρχή, κατάρτιση προϋπολογισμών, ορισμό ημερομηνιών και προθεσμιών, πρόσληψη απαραίτητου προσωπικού, υπεργολάβων και προμήθεια εξοπλισμών.
- Β. Αξιολόγηση των υλοποιηθέντων ενεργειών αμέσως μετά την ολοκλήρωσή τους
- Γ. Επανελέγχος των δραστηριοτήτων σε σχέση με τους στόχους του έργου και του προϋπολογισμού και ύστερα συνέχεια και τροποποίηση.

- A financial report that reveals costs incurred for all partners and per partner and according to budget line. This report is usually accompanied by the payment claim, which the lead partner must submit, so that the EU funding can be re-imbursed to him and he can forward the corresponding funds to the project partners.

In order to facilitate the reporting process for the activity progress report, the lead partner can provide a simplified template to the partners so that they can report correctly to him. The project partners should report to the lead partner well before the deadline for submission of the report by the lead partner, so that he has the time to compile the full report on behalf of all partners, has the time to request from the partners additional information if this is necessary.

Additionally, for the financial report, each partner will be responsible for completing the already existing templates needed for certification of their expenditures, before they forward the certification and all supporting documentation to this to the lead partner.

The progress report outlines the progress of the project and it is with the submission of the reports that any (un-wanted) modification to the project (and hence subsidy contract) should be requested in case such modifications are of severe character. (Most often modifications in the budget)

The two parts of the progress report should document everything written in the report. Therefore with the report the Lead Partners should also submit:

- Conference proceedings, protocols, minutes from meetings,
- Products: studies, pamphlets, CD roms /DVDs etc.,
- Invoices, certifications, procurement contracts etc.,
- Reporting in EURO - using rates fixed by the Commission.

Although the programme defines when reports are to be submitted it is a bad idea to wait with the compilation of the report till the last minute. The best a partnership can do is to collect information for the report:

- Progressively, activity by activity or month by month - both activities and financials.

This implies that lead partner gathers material for these reports on a regular basis. (I.e. every month or immediately after each activity executed)

At the end of the project a final report must be submitted. The final report contains the same as the progress reports, but includes the whole implementation phase.

It aims to show that the objectives have been achieved, both at the level of the partner network and at the technical project level.

It indicates how the partnership intends to follow – up to the project. For example by elaborating a new project proposal, promoting the findings of the work done, further networking etc.

The final report assesses the direct and indirect results, benefits and impacts.

Finally it indicates how results will be circulated and made more visible.

## 8. THE ABC OF TERRITORIAL COOPERATION PROJECT MANAGEMENT:

- A. Plan activities well in advance, outline budgets, fix dates and deadlines, hire necessary personnel, subcontractor and equipment
- B. Follow up to executed activities immediately after their completion
- C. Review activities in relation to project objectives and budget and then continue and / or modify.



## Παραπομπές/References:

### **Δικτυακοί τόποι / Internet sites:**

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/2007/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/2007/index_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/images/map/eligible2007/conv\\_comp\\_0713\\_gr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/images/map/eligible2007/conv_comp_0713_gr.pdf)  
[www.exint.gr](http://www.exint.gr)  
<http://www.interact-eu.net/4098/0/0/0>  
<http://www.interreg.gr/>  
<http://www.hellaskps.gr/2007-2013.htm>

### **Κανονισμοί ΕΕ / EU regulations:**

Communication from the Commission: "Cohesion policy in support of Growth and Jobs: Community Strategic guidelines 2007 – 2013.

Regulation No 1080/2006 on the European Regional Development Fund

Regulation no 1081/2006 on the European Social Fund

Regulation no 1082/2006 on the European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC)

Regulation no 1083/2006 Provisions on the ERDF, the ESF and the CF

Regulation no 1084/2006 establishing the Cohesion Fund

Regulation no 1828/2006 setting rules for the implementation of Council Regulation (EC) No 1083/2006 laying down the general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion fund and of Regulation (EC) no 1080/2006 of the European Parliament and of the Council on the European Regional Development Fund

Regulation no 1085/2006 establishing an instrument for Pre-Accession Assistance (IPA)

Regulation no 2499/2007 implementing Council Regulation (EC) No 1085/2006 establishing an instrument for pre-accession assistance (IPA)

### **Εκδόσεις και Παρουσιάσεις / Publications and Presentations:**

"Interreg Project – Budgeting and Monitoring, Handbook for Interreg Projects Operational and Financial Managers", Fimip, Interact, 2006

From Interreg III to Interreg IV: The new Programming period, Fimip, Interact, 2006

"Managing an EU programme – horizontal projects and international networks", 2001, Presentation, D. Hundahl

"Engineering Cooperation" Pacte Conference, Brussels, 1998, Presentation D. Hundahl

"Strategy and Programme Formulation", Ochrid, Presentation, 2006, Presentation, D. Hundahl