

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Εισηγητής: Δρ Γαλανός Γεώργιος
 - Λέκτορας Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων

Περιεχόμενα

- Σχετικά με τη διάλεξη
- Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Ποιους αφορούν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα στον τομέα του Πολιτισμού

Περιεχόμενα

→ Σχετικά με τη διάλεξη

- Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Ποιους αφορούν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα - Προσκλήσεις

Στόχος Διάλεξης

*Η εισαγωγή, με συστηματικό τρόπο, στην
διαχείριση των Ευρωπαϊκών
Προγραμμάτων, παρέχοντας τις
απαραίτητες γνώσεις για όλα τα
επιμέρους στάδια*

Περιεχόμενα

- Σχετικά με το μάθημα

➔ Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

- Ποιους αφορούν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα – Προσκλήσεις

Πηγές εισροών οργανισμών

- Τακτικά έσοδα
- Χορηγίες
- Συγχρηματοδοτούμενα αναπτυξιακά προγράμματα (π.χ. ΣΔΙΤ, ΕΙΒ)
- Επενδυτές (3Fs, Angels, VC, ...)
- Δάνεια
- ΕΣΠΑ
- Ανταγωνιστικά Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα;

*Αποτελούν χρηματοδοτικά σχήματα
που έχουν σκοπό την προώθηση
των προτεραιοτήτων της
Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ)*

Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα; (2)

Αυτό γίνεται με την οικονομική συμβολή της ΕΕ, η οποία συγχρηματοδοτεί πολλές εκατοντάδες έργων ανά την Ευρώπη σε διάφορους τομείς

Τι κάνουν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

- Συμβάλλουν στην υλοποίηση καινοτόμων πρωτοβουλιών
- Προωθούν συνεργασίες σε πολλά επίπεδα
- Συμβάλλουν στην διαμόρφωση στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη το Ευρωπαϊκό γίγνεσθαι
- Προωθούν ανταλλαγή εμπειριών

Μερικά Ευρωπαϊκά Προγράμματα...

- INTERREG IVC
- Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig, Εγκάρσιο Πρόγραμμα
- Entrepreneurship and Innovation
- ICT Policy Support Programme
- Intelligent Energy Europe
- e-Content Plus
- Culture
- FP7 – EU Framework Work Programme for Research, Technological Development and Demonstration Activities (COOPERATION, IDEAS, PEOPLE, CAPACITIES)
- ERASMUS MUNDUS
- EUROMED Audiovisual II
- EUROPE FOR CITIZENS
- LIFE+
- MARCO POLO II

Περιεχόμενα

- Σχετικά με το σεμινάριο
- Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- **Ποιους αφορούν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα**
- Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα στον τομέα του Πολιτισμού

Ποιους αφορούν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

- *Υπουργεία, επιχειρήσεις, ΟΤΑ, ΜΚΟ, ακαδημαϊκά ιδρύματα, συνεταιρισμούς, επιμελητήρια, κ.λπ.*

Περιεχόμενα

- Σχετικά με το σεμινάριο
- Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Ποιους αφορούν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- ➔ **Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα**
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα - Προσκλήσεις



Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΣΠΑ

Η Περιφερειακή Πολιτική

Σκοπός

Η πολιτική συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που είναι ενσωματωμένη στις Συνθήκες από το 1986, έχει ως βασικό στόχο της τη μείωση των αποκλίσεων ανάμεσα στα επίπεδα ανάπτυξης των διαφόρων περιφερειών για να ενισχυθεί η οικονομική και κοινωνική συνοχή. Ταυτόχρονα, ολόκληρη η Ένωση αντιμετωπίζει προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την επιτάχυνση της οικονομικής αναδιάρθρωσης λόγω της παγκοσμιοποίησης, του ανοίγματος των συναλλαγών, των αποτελεσμάτων της τεχνολογικής επανάστασης, της ανάπτυξης της οικονομίας της γνώσης, της γήρανσης του πληθυσμού και της αύξησης της μετανάστευσης.

Κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Περιφερειακής Πολιτικής

- Γενικός κανονισμός. Αυτός καθορίζει τους εφαρμοστέους κοινούς κανόνες στο Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), στο Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και στο Ταμείο Συνοχής. Έχοντας ως βάση την αρχή της επιμερισμένης διαχείρισης ανάμεσα στην Ένωση, στα κράτη μέλη και τις περιφέρειες, αυτός ο κανονισμός παρουσιάζει μια νέα διαδικασία προγραμματισμού καθώς και νέους κανόνες δημοσιονομικής διαχείρισης, ελέγχου και αξιολόγησης των έργων. Η πολιτική συνοχής αναδιοργανώνεται με βάση τρεις νέους στόχους προτεραιότητας: σύγκλιση, περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση και ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία.
- Κανονισμοί για κάθε πηγή χρηματοδότησης [Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, Ταμείο Συνοχής και Μηχανισμός Προενταξιακής Βοήθειας (IAP).
- Ένας κανονισμός, που δημιουργεί μια διασυνοριακή Αρχή για την εφαρμογή των προγραμμάτων συνεργασίας.

Μια πολιτική με περισσότερο στρατηγικό χαρακτήρα

Οι στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της Κοινότητας και το εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς αποτελούν τα βασικά συστατικά της νέας κανονιστικής ρύθμισης που προσδίδουν μια στρατηγική διάσταση στη νέα πολιτική. Έτσι, τα κράτη μέλη και οι περιφέρειες καλούνται να μεταφράσουν τις κοινοτικές προτεραιότητες σε εθνικές προτεραιότητες, διατηρώντας τις ιδιαιτερότητές τους. Ακόμη, η χρηματοδοτική ενίσχυση παρουσιάζει μικρότερη διασπορά και συγκεντρώνεται σε κατηγορίες οι οποίες απορρέουν από τη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπέρ της ανάπτυξης και της απασχόλησης (την αποκαλούμενη στρατηγική της Λισσαβόνας). Οι άξονες προτεραιότητάς της είναι: η έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα, η κοινωνία της πληροφορίας, οι μεταφορές, η ενέργεια, η προστασία του περιβάλλοντος και οι επενδύσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, η πολιτική για την αγορά εργασίας και η καλύτερη προσαρμογή των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι κατά κάποιο τρόπο ο θεματοφύλακας της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής μέσω του προγραμματισμού. Εξασφαλίζει ότι οι επενδύσεις επικεντρώνονται σε αυτές τις προτεραιότητες.

Δίνεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα κράτη μέλη

Γενικά, τα κράτη μέλη διαθέτουν μεγαλύτερα περιθώρια κινήσεων για τη διαχείριση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Οι κανόνες επιλεξιμότητας των δαπανών είναι πλέον εθνικοί και όχι κοινοτικοί. Όμως, η μεγάλη αλλαγή αφορά τους κανόνες ελέγχου. Εάν το κράτος μέλος αποδείξει εξ αρχής ότι το σύστημα ελέγχου του είναι αξιόπιστο, οι υποχρεώσεις του έναντι της Επιτροπής είναι λιγότερο σημαντικές, εφόσον η Επιτροπή εμπιστεύεται τη δήλωση αξιοπιστίας που συντάσσει ένας εθνικός οργανισμός ελέγχου.

Ένας κανονισμός που απλουστεύει την πολιτική συνοχής

Ο νέος κανονισμός διευκολύνει την αποστολή της Επιτροπής να εστιάσει σε μια στρατηγική προσέγγιση η οποία συνιστά την πραγματική κοινοτική προστιθέμενη αξία. Η απλούστευση αυτή εκδηλώνεται κυρίως με τη μείωση του αριθμού των Ταμείων και των σταδίων προγραμματισμού. Οι κανόνες που διέπουν το Ταμείο Συνοχής και τα διαρθρωτικά ταμεία εναρμονίζονται. Από την άλλη, ολόκληρη η επικράτεια της Ένωσης και όλοι οι πολίτες της μπορούν στο εξής να επωφεληθούν από την πολιτική συνοχής χάριν των αλλαγών των κανόνων γεωγραφικής επιλεξιμότητας.

Η πολιτική συνοχής θα λάβει, για την περίοδο 2007-2013, προϋπολογισμό 347 δισ. EUR (σε τρέχουσες τιμές), δηλαδή περισσότερο από το ένα τρίτο του συνολικού προϋπολογισμού της Ένωσης. Δεν περιορίζεται όμως σε μια απλή χρηματοδοτική ενίσχυση. Η βασική πρόκληση είναι να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και το αναπτυξιακό δυναμικό σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Η ανταγωνιστικότητα των οικονομιών είναι προς όφελος όλων των περιοχών της Ένωσης, περιλαμβανομένων και των περιφερειών της σύγκλισης. Με τον τρόπο αυτό θα είναι κερδισμένοι οι πάντες. Μια Ευρώπη αλληλέγγυα πρέπει να είναι και μια Ευρώπη δυναμική, παραγωγική και καινοτόμος.

Γενικοί στόχοι και κανόνες

Οι παλαιοί στόχοι των διαρθρωτικών ταμείων και οι κοινοτικές πρωτοβουλίες της περιόδου 2000-2006 δίνουν τη θέση τους σε μια νέα αρχιτεκτονική που απλουστεύει το κανονιστικό πλαίσιο:

Η αρχιτεκτονική της πολιτικής συνοχής				
2000-2006			2007-2013	
Στόχοι Κοινοτικές πρωτοβουλίες Ταμείο Συνοχής	Χρηματοδοτικά μέσα		Στόχοι	Χρηματοδοτικά μέσα
Στόχος 1 Περιφέρειες η ανάπτυξη των οποίων υστερεί	ΕΤΠΑ ΕΚΤ ΕΓΤΠΕ-Εγγυήσεων ΕΓΤΠΕ-Προσανατολισμού ΧΜΠΑ		Σύγκλιση	ΕΤΠΑ ΕΚΤ Ταμείο Συνοχής
Ταμείο Συνοχής	Ταμείο Συνοχής			
Στόχος 2 Περιοχές σε οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση	ΕΤΠΑ ΕΚΤ		Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση	ΕΤΠΑ ΕΚΤ
Στόχος 3 Συστήματα κατάρτισης και προώθησης της απασχόλησης	ΕΚΤ			
Interreg	ΕΤΠΑ		Ευρωπαϊκή Εδαφική Συνεργασία	ΕΤΠΑ
URBAN II (*)	ΕΤΠΑ			
EQUAL (*)	ΕΚΤ			
Leader +	ΕΓΤΠΕ-Προσανατολισμού			
Αγροτική ανάπτυξη και αναδιάρθρωση του τομέα της αλιείας εκτός του στόχου 1	ΕΓΤΠΕ-Εγγυήσεων ΧΜΠΑ			
4 στόχοι 4 Κοινοτικές πρωτοβουλίες Ταμείο Συνοχής	6 μέσα		3 στόχοι	3 μέσα

(*) Την περίοδο 2007-2013, οι πρωτοβουλίες URBAN II και EQUAL ενσωματώνονται στους στόχους «σύγκλιση» και «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση».

Γενικοί στόχοι και κανόνες

- Την περίοδο 2007-2013, το Ταμείο Συνοχής δεν έχει πλέον ανεξάρτητη λειτουργία, αλλά εντάσσεται στο στόχο της σύγκλισης. Οι ίδιοι κανόνες προγραμματισμού και διαχείρισης εφαρμόζονται και στα τρία Ταμεία.
- Οι τρεις νέοι στόχοι ενσωματώνουν τις αποστολές των παλαιών στόχων 1, 2 και 3 καθώς και τις αποστολές των τριών παλαιών κοινοτικών πρωτοβουλιών: Interreg III, EQUAL και URBAN.
- Το Interreg III εντάσσεται στο στόχο της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας.
- Τα προγράμματα URBAN II και EQUAL ενσωματώνονται στους στόχους της σύγκλισης και περιφερειακής ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης.
- Το πρόγραμμα Leader + και το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων (ΕΓΤΠΕ) αντικαθίστανται από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ), το Χρηματοδοτικό Μέσο Προσανατολισμού της Αλιείας (ΧΜΠΑ) γίνεται Ευρωπαϊκό Ταμείο Αλιείας (ΕΤΑ). Το ΕΓΤΑΑ και το ΕΤΑ έχουν στο εξής τις δικές τους νομικές βάσεις και δεν αποτελούν μέρος της πολιτικής συνοχής.

Στόχος «σύγκλιση»

Ο στόχος «σύγκλιση» αφορά την ενθάρρυνση της ανάπτυξης και της απασχόλησης στις λιγότερο αναπτυγμένες περιφέρειες. Δίνει κυρίως έμφαση στην καινοτομία και την κοινωνία της γνώσης, στην ικανότητα προσαρμογής στις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές και στην ποιότητα του περιβάλλοντος και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών. Χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ, το ΕΚΤ, αλλά και από το Ταμείο Συνοχής και αφορά τα λιγότερο αναπτυγμένα κράτη μέλη και τις περιφέρειες.

Επιλεξιμότητα του στόχου «σύγκλιση»			
Στόχος 1	2000-2006		2007-2013
	Οι περιφέρειες του επιπέδου NUTS 2 των οποίων το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕγχΠ) είναι μικρότερο του 75 % του κοινοτικού μέσου όρου		Δεν υπάρχει μεταβολή
	Μεταβατική υποστήριξη για τις περιφέρειες ή περιοχές που ήταν επιλέξιμες για τους περιφερειακά καθορισμένους στόχους της περιόδου 1994-1999, αλλά που δεν είναι πλέον επιλέξιμες για την περίοδο 2000-2006 για το στόχο 1 («περιφέρειες σταδιακής εξόδου»)		Φθίνουσα μεταβατική ενίσχυση μέχρι το 2013 για τις περιφέρειες οι οποίες θα ήταν επιλέξιμες για το στόχο της σύγκλισης, εάν το όριο παρέμενε στο 75 % του μέσου ΑΕγχΠ της ΕΕ-15 και όχι της ΕΕ-25 Αντιστοιχεί στη μεταβατική στήριξη του στόχου «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση» (βλέπε σελίδα 18)
Ταμείο Συνοχής	Κράτη μέλη με μέσο ακαθάριστο εθνικό εισόδημα (ΑΕΕ) κατώτερο από το 90 % του κοινοτικού μέσου όρου.		Δεν υπάρχει μεταβολή Φθίνουσα μεταβατική στήριξη για τα κράτη τα οποία θα ήταν επιλέξιμα για το Ταμείο Συνοχής, εάν το όριο παρέμενε στο 90 % του μέσου ΑΕΕ της ΕΕ-15 και όχι της ΕΕ-25.

Στις επιλέξιμες περιοχές για το στόχο «σύγκλιση» περιλαμβάνονται οι περιφέρειες οι οποίες είναι επιλέξιμες βάσει περιφερειακών κριτηρίων (κατά κεφαλή ΑΕγχΠ < 75 % του μέσου όρου της ΕΕ — βλέπε σελίδες 14 και 15) και τα κράτη μέλη που είναι επιλέξιμα για το Ταμείο Συνοχής βάσει ενός εθνικού κριτηρίου (ΑΕΕ < 90 % του μέσου όρου ΕΕ)

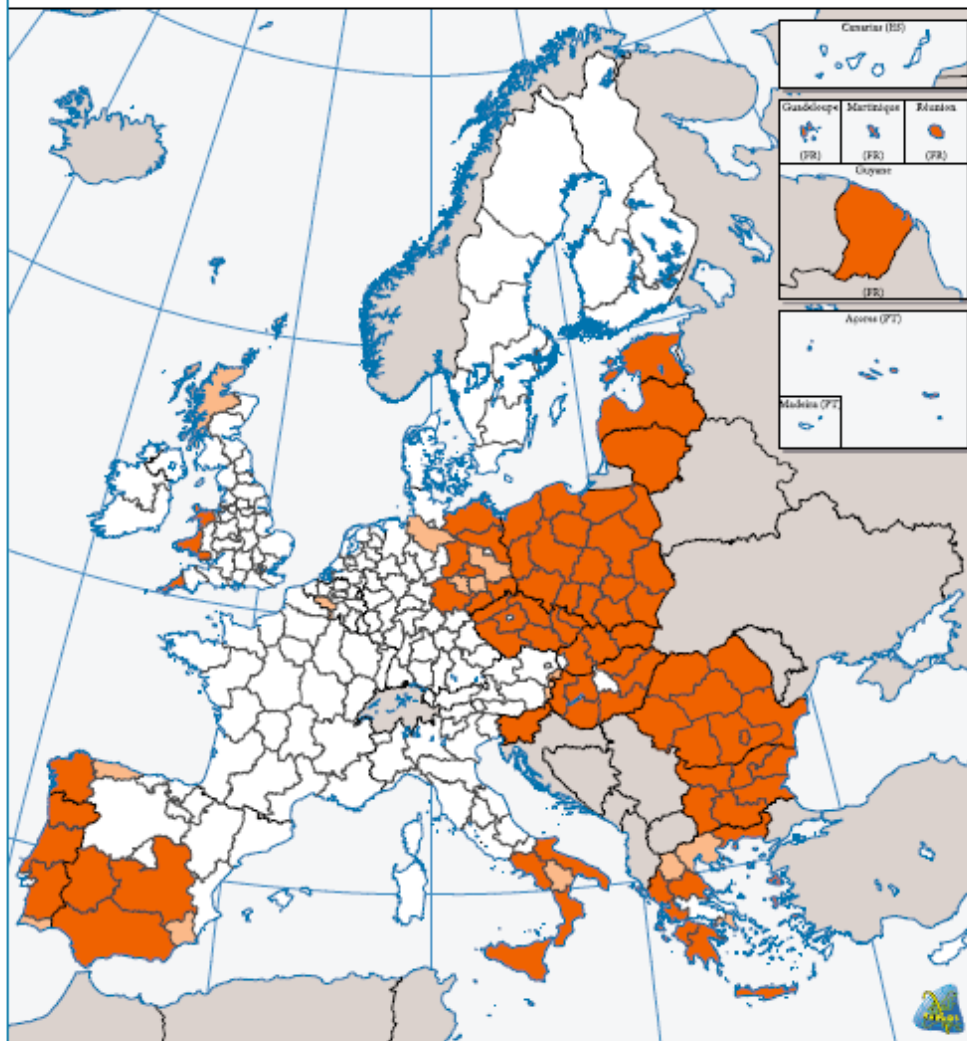
Περιφέρειες επιλέξιμες για το στόχο «σύγκλιση»

- Βουλγαρία: όλη η επικράτεια
- Τσεχική Δημοκρατία: Střední Čechy, Jihozápad, Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava, Moravskoslezsko
- Γερμανία: Brandenburg-Nordost, Mecklenburg-Vorpommern, Chemnitz, Dresden, Dessau, Magdeburg, Thüringen
- Εσθονία: όλη η επικράτεια
- Ελλάδα: Ανατολική Μακεδονία, Θράκη, Θεσσαλία, Ήπειρος, Ιόνια Νησιά, Δυτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Κρήτη
- Ισπανία: Galicia, Castilla-La Mancha, Extremadura, Andalucía
- Γαλλία: Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion
- Ιταλία: Campania, Puglia, Calabria, Sicilia
- Λεττονία: όλη η επικράτεια
- Λιθουανία: όλη η επικράτεια
- Ουγγαρία: Közép-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld
- Μάλτα: όλη η νήσος
- Πολωνία: όλη η επικράτεια
- Πορτογαλία: Norte, Centro, Alentejo, Região Autónoma dos Açores
- Ρουμανία: όλη η επικράτεια
- Σλοβενία: όλη η επικράτεια
- Σλοβακία: Západné Slovensko, Stredné Slovensko, Východné Slovensko
- Ηνωμένο Βασίλειο: Cornwall and Isles of Scilly, West Wales and the Valleys

Περιφέρειες επιλέξιμες για το μεταβατικό καθεστώς του στόχου «σύγκλιση» (περιφέρειες σταδιακής εξόδου)

- Βέλγιο: Province du Hainaut
- Γερμανία: Brandenburg-Südwest, Lüneburg, Leipzig, Halle
- Ελλάδα: Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Αττική
- Ισπανία: Principado de Asturias, Región de Murcia, Ciudad Autónoma de Ceuta, Ciudad Autónoma de Melilla
- Ιταλία: Basilicata
- Αυστρία: Burgenland
- Πορτογαλία: Algarve
- Ηνωμένο Βασίλειο: Highlands and Islands

Σύγκλιση – ΕΤΠΑ και ΕΚΤ



Από το 2007 έως το 2013

- Επιλέξιμες περιφέρειες για το στόχο «σύγκλιση»
- Επιλέξιμες περιφέρειες για μεταβατική στήριξη του στόχου «σύγκλιση» (περιφέρειες σταδιακής εξόδου)

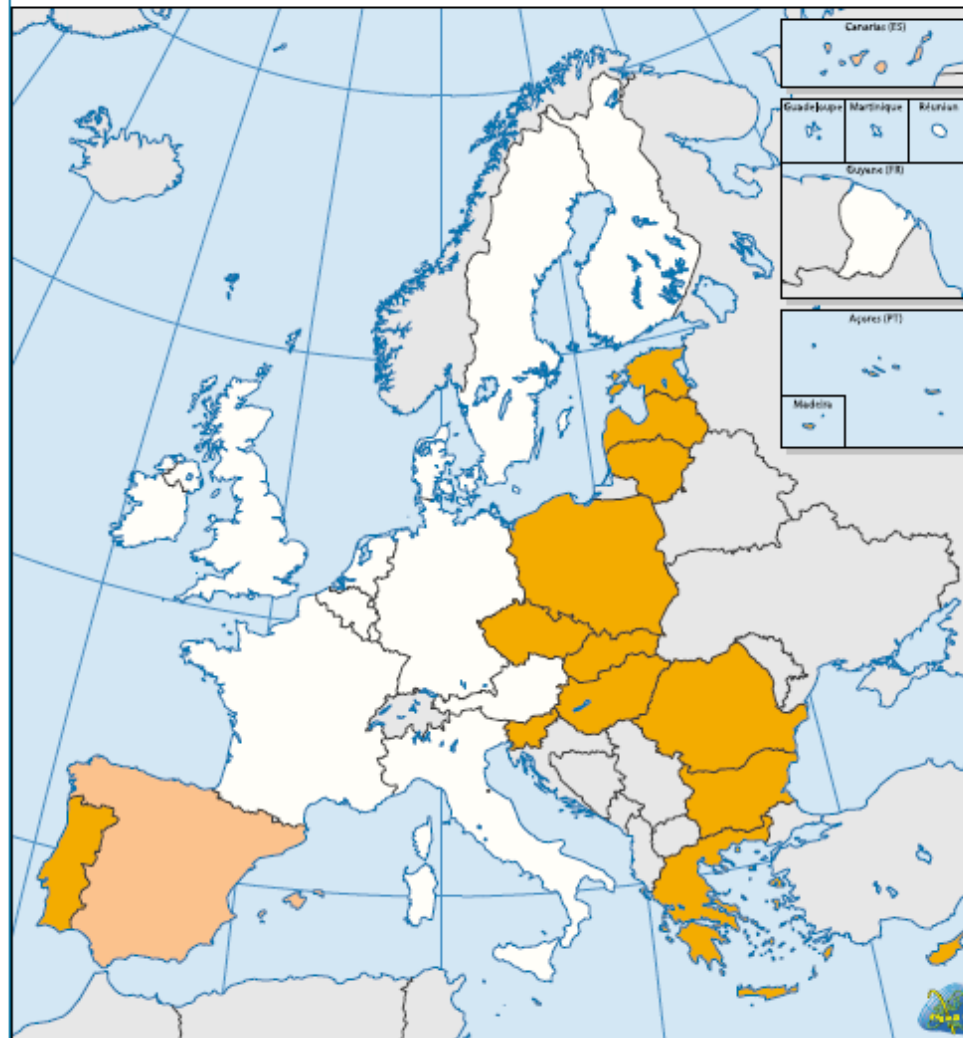
Επιλέξιμα κράτη για χρηματοδότηση από το Ταμείο Συνοχής

- Βουλγαρία
- Τσεχική Δημοκρατία
- Εσθονία
- Ελλάδα
- Κύπρος
- Λετονία
- Λιθουανία
- Ουγγαρία
- Μάλτα
- Πολωνία
- Πορτογαλία
- Ρουμανία
- Σλοβενία
- Σλοβακία

Επιλέξιμο κράτος για το καθεστώς μεταβατικής στήριξης από το Ταμείο Συνοχής

- Ισπανία

Σύγκλιση — Ταμείο Συνοχής



Από το 2007 έως το 2013

- Επιλέξιμα κράτη για το Ταμείο Συνοχής
- Επιλέξιμα κράτη για μεταβατική στήριξη από το Ταμείο Συνοχής

Στόχος «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση»

Ο στόχος «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση» καλύπτει όλες τις περιοχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίες δεν είναι επιλέξιμες για το στόχο «σύγκλιση». Ο στόχος αυτός αφορά την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και ελκυστικότητας των περιφερειών καθώς και της απασχόλησης προλαμβάνοντας τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές. Χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ.

Επιλεξιμότητα για το στόχο «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση»		
2000-2006		2007-2013
Στόχος 2: βιομηχανικές περιοχές, αγροτικές περιοχές, αστικές περιοχές ή περιοχές αλιείας που ανταποκρίνονται σε ορισμένα κριτήρια. Ανώτατο όριο επιλέξιμου κοινοτικού πληθυσμού 18 %		Όλες οι περιφέρειες που δεν καλύπτονται από το στόχο της σύγκλισης ή από τη μεταβατική στήριξη (περιφέρειες NUTS 1 ή NUTS 2 ανάλογα με το κράτος μέλος)
Στόχος 3: όλες οι περιφέρειες εκτός των επιλέξιμων περιφερειών του στόχου 1		
Μεταβατική στήριξη του πρώην στόχου 1 (για τις αποκαλούμενες «περιφέρειες σταδιακής εξόδου»)		Μεταβατική στήριξη για τις περιφέρειες NUTS 2 οι οποίες καλύπτονταν από το στόχο 1, αλλά των οποίων το ΑΕγχΠ υπερβαίνει το 75 % του μέσου ΑΕγχΠ της ΕΕ-15 (οι αποκαλούμενες «περιφέρειες σταδιακής ένταξης»), βλέπε τον κατωτέρω κατάλογο

Δεν υφίσταται πλέον καθορισμός ζωνών σε κοινοτικό επίπεδο για το στόχο «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση», σε αντίθεση με τον παλαιό στόχο 2 (αγροτικές περιοχές, αστικές περιοχές κ.λπ.). Στο εξής προωθείται η επεξεργασία μιας συνεπούς στρατηγικής που θα εφαρμόζεται στο σύνολο μιας περιφέρειας, σε αντίθεση με τον προηγούμενο καθορισμό μικρών ζωνών σε επίπεδο κοινοτήτων, γεωγραφικών διαμερισμάτων.

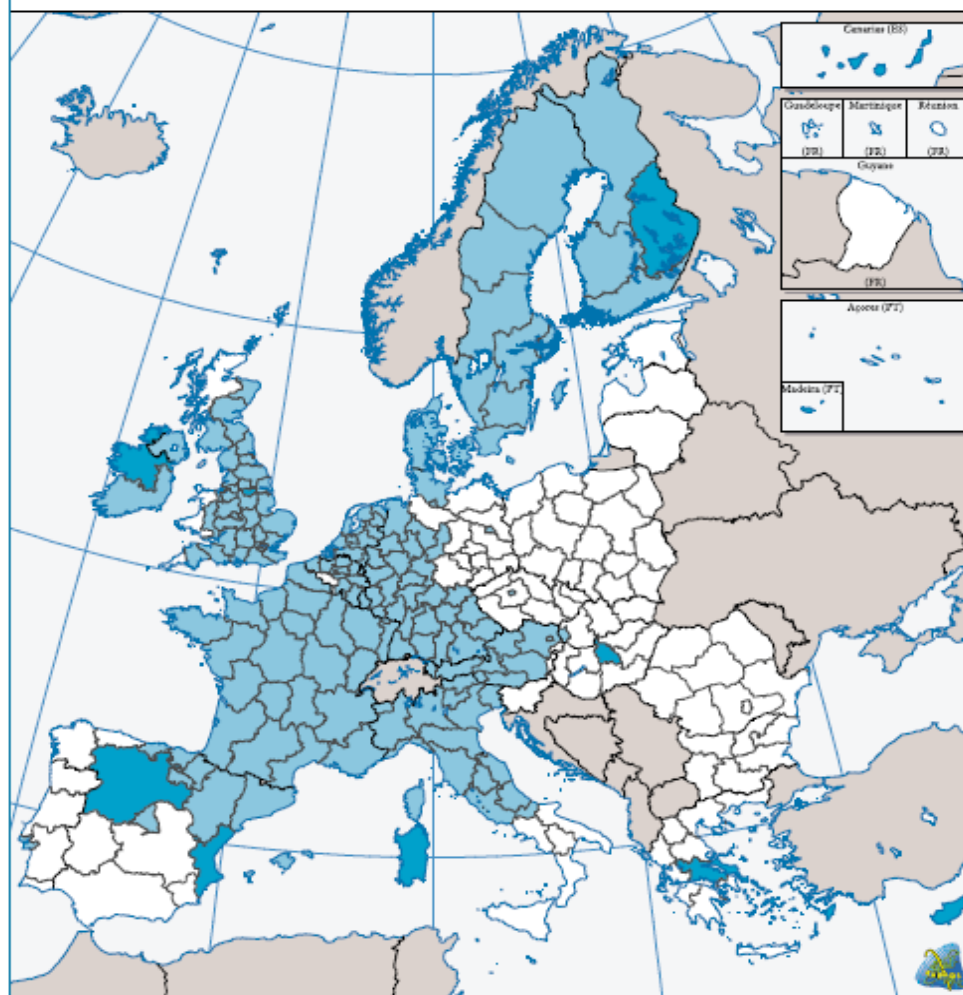
Περιφέρειες επιλέξιμες για το στόχο της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης.

Οι περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που δεν είναι επιλέξιμες για το στόχο «σύγκλιση» ή για μεταβατική στήριξη του στόχου «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση» («περιφέρειες σταδιακής ένταξης») είναι όλες επιλέξιμες για το στόχο «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση».

Περιφέρειες επιλέξιμες για μεταβατική στήριξη του στόχου «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση» (περιφέρειες σταδιακής ένταξης)

- Éire-Ιρλανδία: Border, Midland and Western
- Ελλάδα: Στερεά Ελλάδα, Νότιο Αιγαίο
- Ισπανία: Castilla y León, Comunidad Valenciana, Canarias
- Ιταλία: Sardegna
- Κύπρος: όλη η επικράτεια
- Ουγγαρία: Közép-Magyarország
- Πορτογαλία: Região Autónoma da Madeira
- Φινλανδία: Itä-Suomi
- Ηνωμένο Βασίλειο: Merseyside, South Yorkshire

Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση (ΕΤΠΑ και ΕΚΤ)



Από το 2007 έως το 2013

- Επιλέξιμες περιφέρειες του στόχου «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση»
- Επιλέξιμες περιφέρειες για μεταβατική στήριξη του στόχου «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση» (περιφέρειες σταδιακής ένταξης)

Στόχος «ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία»

Ο στόχος της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας αποβλέπει στην ενίσχυση της διασυνοριακής, διακρατικής και διαπεριφερειακής συνεργασίας. Δρα συμπληρωματικά προς τους δύο άλλους στόχους, εφόσον οι επιλέξιμες περιφέρειες αυτού του στόχου είναι επίσης επιλέξιμες και για το στόχο «σύγκλιση» ή «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση». Χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ. Αποσκοπεί στην προώθηση κοινών λύσεων για τις αρχές των διαφόρων χωρών στους τομείς της ανάπτυξης των αστικών, αγροτικών και παράκτιων περιοχών, της ανάπτυξης των οικονομικών σχέσεων και της οργάνωσης δικτύων μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Η συνεργασία έχει ως άξονα την έρευνα, την ανάπτυξη, την κοινωνία της πληροφορίας, το περιβάλλον, την πρόληψη των κινδύνων και την ολοκληρωμένη διαχείριση των υδατικών πόρων.

Επιλεξιμότητα

Για τη διασυνοριακή συνεργασία: είναι επιλέξιμες οι περιφέρειες NUTS επιπέδου 3 κατά μήκος όλων των εσωτερικών και ορισμένων εξωτερικών χερσαίων συνόρων, κατά μήκος των θαλάσσιων συνόρων που χωρίζονται από μέγιστη απόσταση 150 km. (Ο κατάλογος αυτών των περιφερειών έχει δημοσιευθεί στην απόφαση της Επιτροπής της 31ης Οκτωβρίου 2006)

Για τη διακρατική συνεργασία: είναι επιλέξιμες όλες οι περιφέρειες αλλά, σε συνεννόηση με τα κράτη μέλη, η Επιτροπή έχει ορίσει 13 ζώνες συνεργασίας οι ζώνες αυτές καθορίζονται στην απόφαση της 31ης Οκτωβρίου 2006

Για τη διαπεριφερειακή συνεργασία, τη δημιουργία δικτύων και την ανταλλαγή εμπειριών: όλες οι περιφέρειες της Ευρώπης είναι επιλέξιμες.

Επιλεξιμότητα

Αλλάζει το καθεστώς της εδαφικής συνεργασίας η οποία αναβαθμίζεται σε πλήρη στόχο, γεγονός που της προσδίδει μεγαλύτερη προβολή και ισχυρότερη νομική βάση.

Η συνεργασία με τις χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν ενισχύεται πλέον από τα διαρθρωτικά ταμεία, αλλά από δύο νέα μέσα: το Ευρωπαϊκό Μέσο Γειτονικών Σχέσεων και Εταιρικής Σχέσης και το Μηχανισμό Προενταξιακής Βοήθειας. Μόνο η συνεργασία με τα μη κράτη μέλη τα οποία λαμβάνουν χρηματοδοτική ενίσχυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Λιχτενστάιν, Νορβηγία, Σουηδία κ.λπ.) υπάγεται στην ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία.

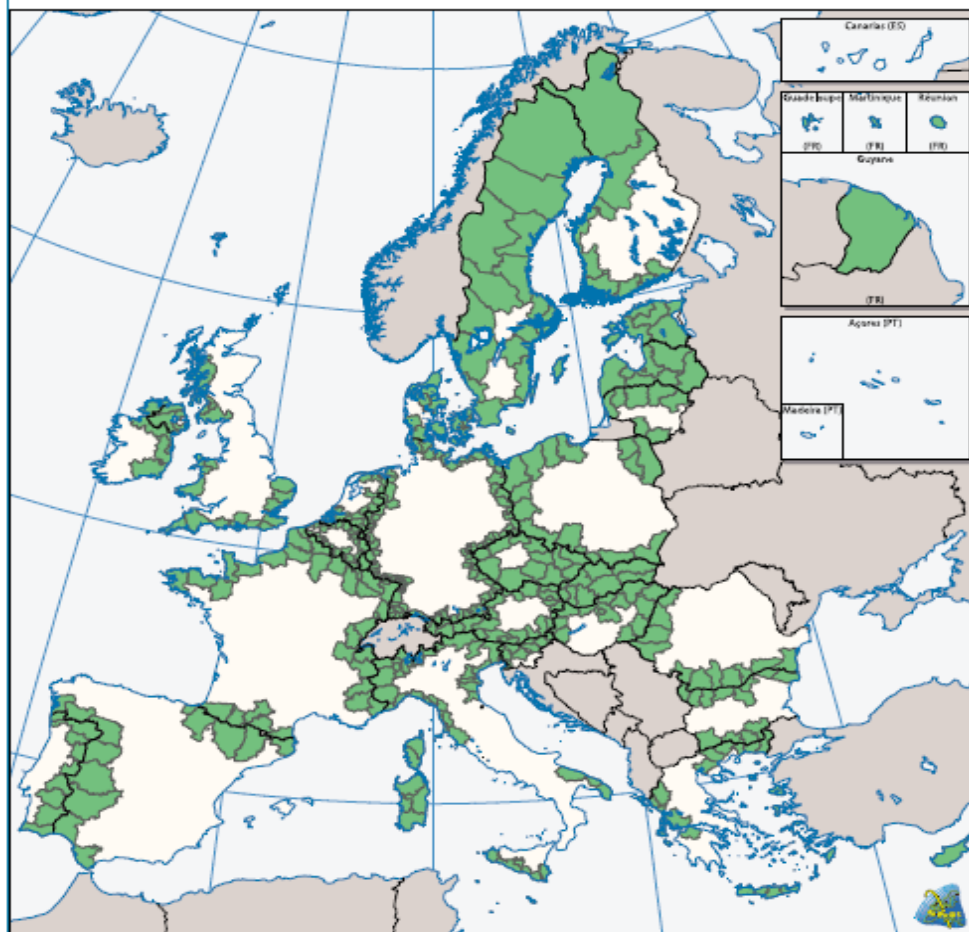
Η διασυνοριακή συνεργασία προβλέπει ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη σε σχέση με την πρώτην πρωτοβουλία Interreg, ιδίως όσον αφορά τη θαλάσσια συνεργασία.

Όλη η επικράτεια της Ευρώπης παραμένει επιλέξιμη για τη διαπεριφερειακή συνεργασία, αλλά ένα μόνο πρόγραμμα καλύπτει ολόκληρη την Ένωση (έναντι τεσσάρων για το Interreg III Γ).

Η οργάνωση δικτύων συνεργασίας και η ανταλλαγή εμπειριών καλύπτονται από τρία διαφορετικά προγράμματα τα οποία υποβάλλονται από τα 27 κράτη μέλη:

- Interact: ενίσχυση των φορέων διαχείρισης προγραμμάτων συνεργασίας
- Urbact: θεματικά δίκτυα πόλεων
- και ORATE: παρατηρητήριο της χωροταξίας

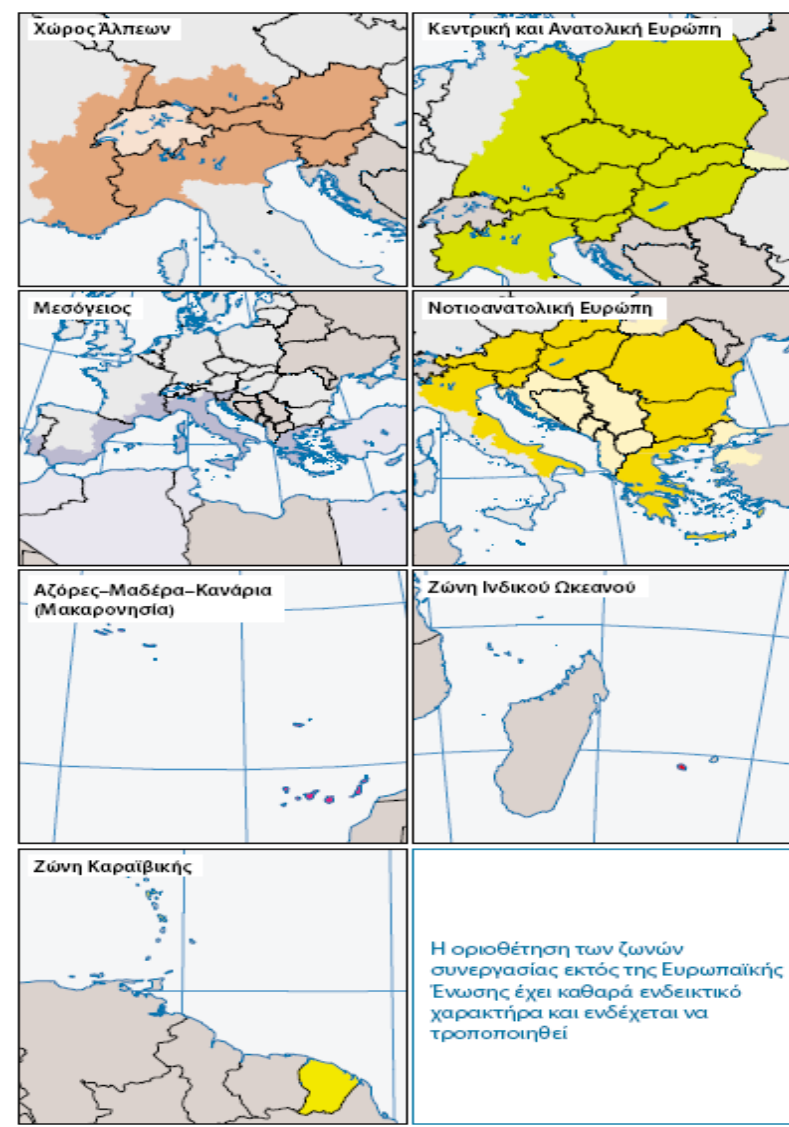
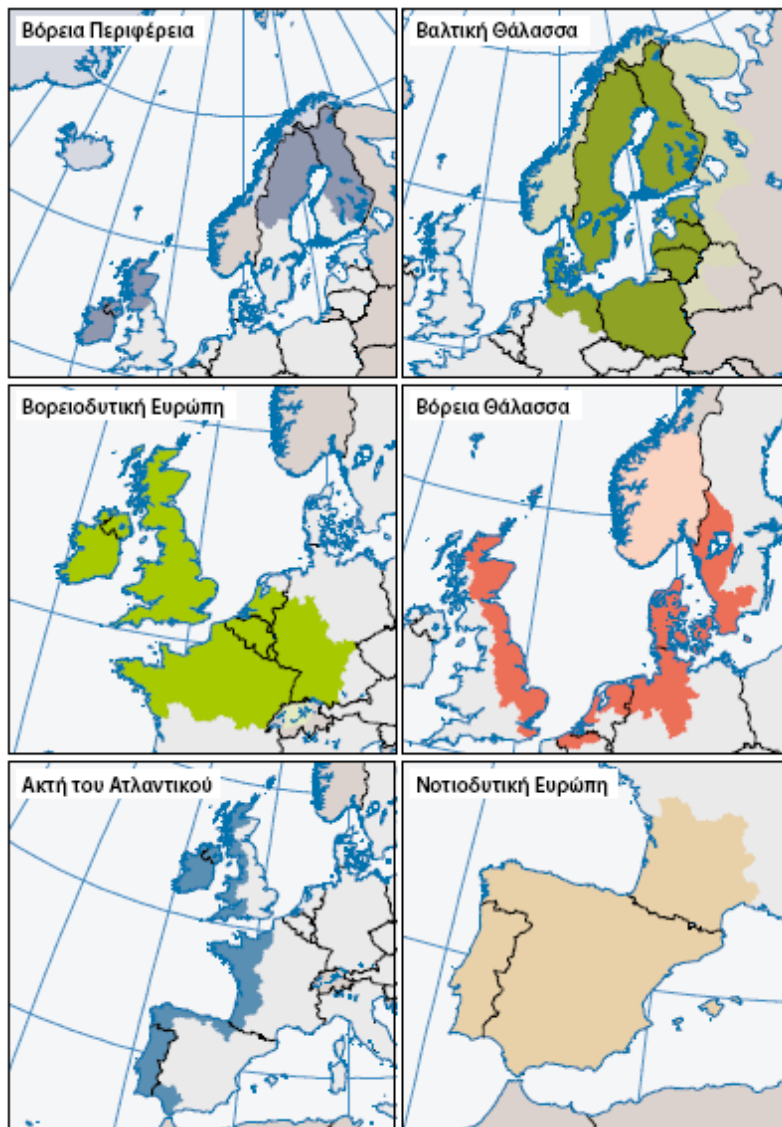
Διασυννοριακή συνεργασία (ΕΤΠΑ)



Από το 2007 έως το 2013

 Επιλέξιμες περιφέρειες για τη διασυννοριακή συνεργασία

Ζώνες διακρατικής συνεργασίας

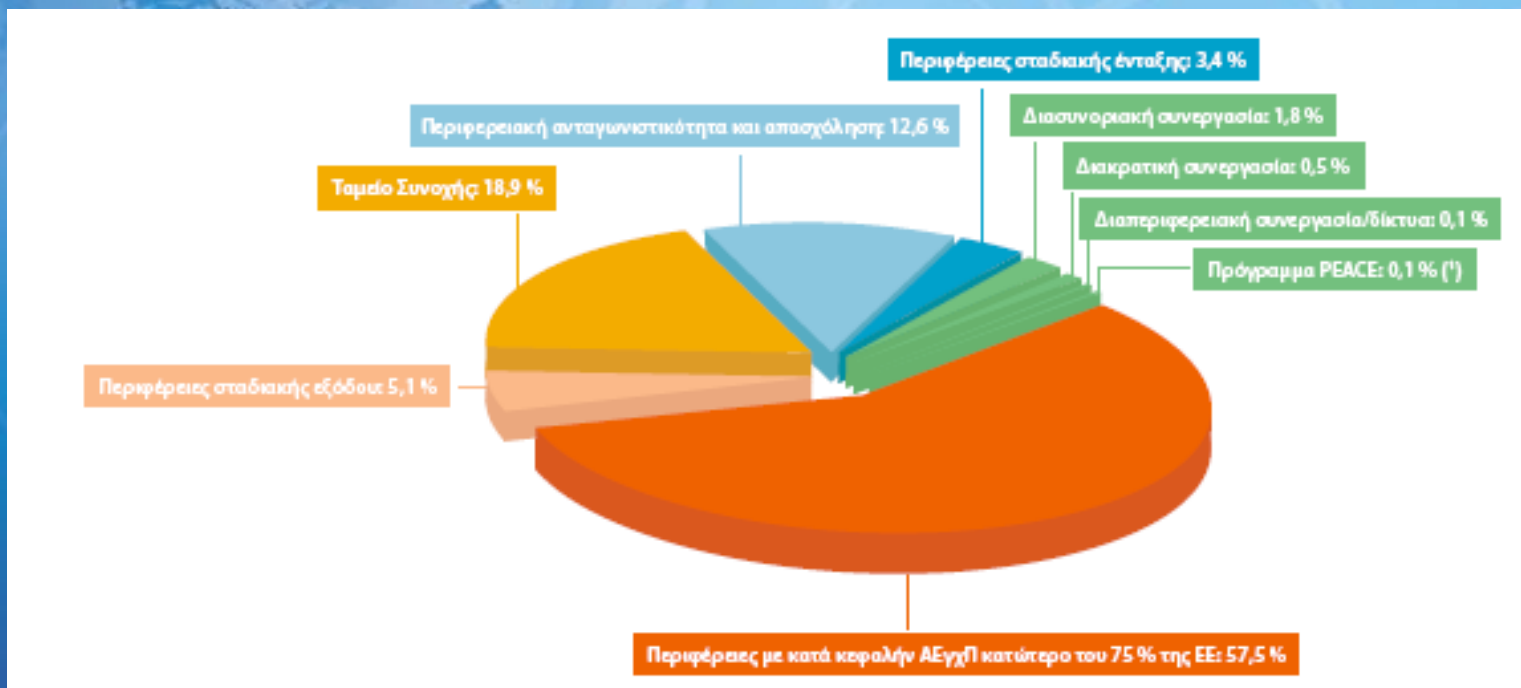


Χρηματοδοτικοί πόροι

Κατανομή κατά στόχο

Οι διαθέσιμοι πόροι ανέρχονται σε 308,041 δισ. EUR (σε τιμές 2004) ή 347,410 δισ. EUR (σε τρέχουσες τιμές):

- 81,5 % για το στόχο «σύγκλιση»·
- 16 % για το στόχο «περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση»·
- 2,5 % για το στόχο «ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία»



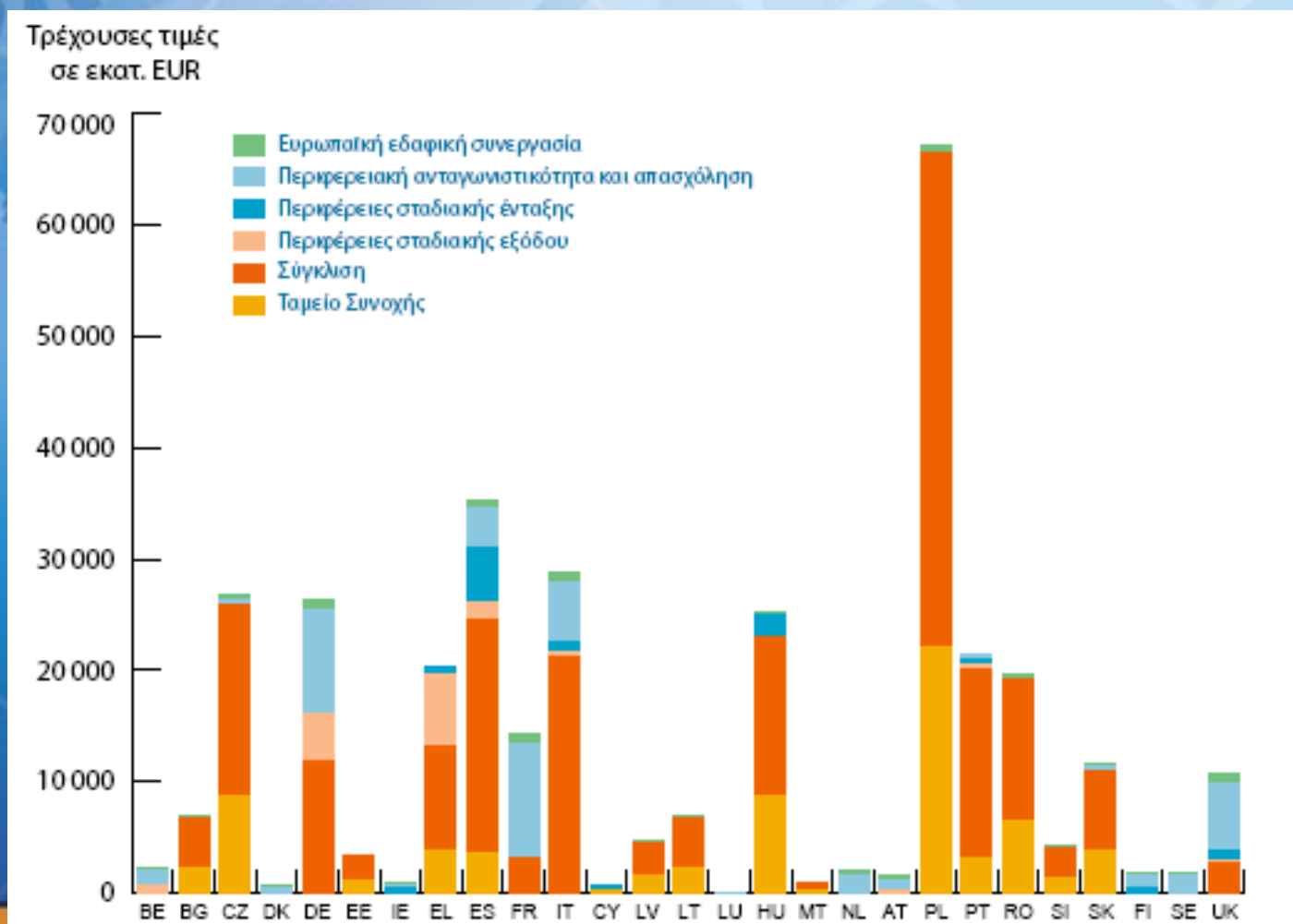
Κατανομή ανά κράτος μέλος

Η Επιτροπή πραγματοποιεί ετήσιες ενδεικτικές κατανομές ανά κράτος μέλος, ιδίως με βάση τα ακόλουθα κριτήρια: επιλέξιμος πληθυσμός, εθνική και περιφερειακή ευημερία και ποσοστό ανεργίας.

Ενδεικτική κατανομή ανά κράτος μέλος 2007-2013 (τρέχουσες τιμές, σε εκατ. ευρώ)

	Σύγκλιση			Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση		Ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία	Σύνολο
	Ταμείο Συνοχής	Σύγκλιση	Σταδιακή έξοδος	Σταδιακή ένταξη	Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση		
Βέλγιο			638		1 425	194	2 258
Βουλγαρία	2 283	4 391				179	6 853
Τσεχική Δημοκρατία	8 819	17 064			419	389	26 692
Δανία					510	103	613
Γερμανία		11 864	4 215		9 409	851	26 340
Εσθονία	1 152	2 252				52	3 456
Είρε-Ιρλανδία				458	293	151	901
Ελλάδα	3 697	9 420	6 458	635		210	20 420
Ισπανία	3 543	21 054	1 583	4 955	3 522	559	35 217
Γαλλία		3 191			10 257	872	14 319
Ιταλία		21 211	430	972	5 353	846	28 812
Κύπρος	213			399		28	640
Λετονία	1 540	2 991				90	4 620
Λιθουανία	2 305	4 470				109	6 885
Λουξεμβούργο					50	15	65
Ουγγαρία	8 642	14 248		2 031		386	25 307
Μάλτα	284	556				15	855
Κάτω Χώρες					1 660	247	1 907
Αυστρία			177		1 027	257	1 461
Πολωνία	22 176	44 377				731	67 284
Πορτογαλία	3 060	17 133	280	448	490	99	21 511
Ρουμανία	6 552	12 661				455	19 668
Σλοβενία	1 412	2 689				104	4 205
Σλοβακία	3 899	7 013			449	227	11 588
Φινλανδία				545	1 051	120	1 716
Σουηδία					1 626	265	1 891
Ηνωμένο Βασίλειο		2 738	174	965	6 014	722	10 613
Διαπεριφερειακή συνεργασία/ δίκτυα						445	445
Τεχνική βοήθεια							868
Σύνολο	69 578	199 322	13 955	11 409	43 556	8 723	347 410

Κατανομή ανά χώρα



Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς

Πρέπει να επισημανθούν δύο βασικές καινοτομίες:

Και κατά την περίοδο 2000-2006 υπήρχαν προτεραιότητες, αλλά στο εξής οι προτεραιότητες του προγραμματισμού καθορίζονται σε ένα έγγραφο το οποίο εκδίδεται από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (από όλα τα κράτη μέλη), τις στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της Κοινότητας.

Το εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς εισάγει μία μόνο στρατηγική, δηλαδή μία μόνο συνολική θεώρηση στο επίπεδο κάθε κράτους μέλους.

Στρατηγική προσέγγιση και προγραμματισμός		
2000-2006 (ενδεικτικά στάδια για το στόχο 1)		2007-2013
1. Υποβολή από το κράτος μέλος αναπτυξιακού σχεδίου		1. Στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της Κοινότητας για τη συνοχή προτείνονται από την Επιτροπή, εγκρίνονται από το Συμβούλιο με σύμφωνη γνώμη του Κοινοβουλίου.
2. Κατάρτιση και έγκριση από την Επιτροπή του κοινοτικού πλαισίου στήριξης με βάση το αναπτυξιακό σχέδιο		2. Το κράτος μέλος υποβάλλει εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς (ΕΣΠΑ) τηρώντας την αρχή της εταιρικής σχέσης με βάση τις προτεραιότητες της Ένωσης και η Επιτροπή εκδίδει απόφαση για ένα μέρος του ΕΣΠΑ.
3. Επιχειρησιακά προγράμματα, προτείνονται από το κράτος μέλος ή την περιφέρεια και αποφασίζει η Επιτροπή		3. Το κράτος μέλος ή η περιφέρεια υποβάλλει επιχειρησιακά προγράμματα (ΕΠ) που εγκρίνονται με απόφαση της Επιτροπής.
4. Η Επιτροπή εγκρίνει ενιαίο έγγραφο προγραμματισμού που περιλαμβάνει το κοινοτικό πλαίσιο στήριξης και τα επιχειρησιακά προγράμματα		
5. Τα κράτη μέλη υποβάλλουν συμπλήρωμα προγραμματισμού συμπληρωματικά προς τα σημεία 3 και 4.		

Στρατηγική παρακολούθηση

Παρακολούθηση σχετικά με τη στρατηγική της Λισσαβόνας

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισσαβόνας, τα κράτη μέλη έχουν εκδώσει εθνικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων (ΕΠΜ). Για πρώτη φορά το 2007, οι ετήσιες εκθέσεις σχετικά με αυτές τις στρατηγικές πρέπει να περιέχουν ένα τμήμα που να εξηγεί τη συμβολή των επιχειρησιακών προγραμμάτων στην υλοποίηση του ΕΠΜ.

Προθεσμία	Έγγραφο προς υποβολή	Αρμοδιότητα	Περιεχόμενο
Από το 2007 (και στη συνέχεια κάθε έτος)	Ετήσια έκθεση για την εφαρμογή του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων (ΕΠΜ)	Κράτη μέλη	Συμβολή των προγραμμάτων στην υλοποίηση του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων
Πριν τον Ιανουάριο/Φεβρουάριο κάθε έτους, από το 2008 και μετά	Υποβολή ετήσιας έκθεσης στην εαρινή σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου	Επιτροπή	Σύνοψη των ετήσιων εκθέσεων των κρατών μελών.

Παρακολούθηση σχετικά με την πολιτική συνοχής

Προθεσμία	Έγγραφο προς υποβολή	Αρμοδιότητα	Περιεχόμενο
Πριν από το τέλος του 2009 και, στη συνέχεια, πριν το τέλος του 2012	Στρατηγική έκθεση	Κράτη μέλη	Πληροφορίες σχετικά με τη συμβολή των προγραμμάτων στην υλοποίηση της πολιτικής για τη συνοχή και των κατευθύνσεων της Επιτροπής
Πριν την 1η Απριλίου 2010 και το 2013	Στρατηγική έκθεση της Επιτροπής	Επιτροπή	Σύνοψη των στρατηγικών εκθέσεων των κρατών μελών ή έκθεση για τη συνοχή.

Η στρατηγική παρακολούθηση δεν υπήρχε κατά την προηγούμενη περίοδο. Η σημαντική αλλαγή είναι, λοιπόν, η καθιέρωση ενός νέου διαλόγου με το Συμβούλιο για την προσαρμογή της πολιτικής συνοχής στις προτεραιότητες οι οποίες έχουν καθοριστεί στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισσαβόνας. Κάθε έτος, τα ευρωπαϊκά όργανα θα αξιολογούν την πρόοδο που επιτυγχάνεται αναφορικά με τις στρατηγικές προτεραιότητες και τα λαμβανόμενα αποτελέσματα, με τη βοήθεια συνθετικής έκθεσης που συντάσσει η Επιτροπή με βάση τις διάφορες εθνικές εκθέσεις.

Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

Αποστολή του ΕΤΠΑ είναι να προωθεί τις επενδύσεις και να συμβάλλει στη μείωση των ανισορροπιών ανάμεσα στις περιφέρειες της Ένωσης. Οι χρηματοδοτήσεις του αφορούν κατά προτεραιότητα την έρευνα, την καινοτομία, τα περιβαλλοντικά ζητήματα και την πρόληψη των κινδύνων, ενώ η επένδυση στις υποδομές εξακολουθεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, ιδίως στις λιγότερο αναπτυγμένες περιφέρειες. Το σύνολο των διατάξεων του γενικού κανονισμού εφαρμόζεται στο ΕΤΠΑ, ενώ ο ειδικός κανονισμός αφορά μόνο τα σημεία τα οποία διαφέρουν από τις γενικές διατάξεις.

Κατάλογος των προτεραιοτήτων παρέμβασης του ΕΤΠΑ (άρθρα 4 έως 6)

Ο παρών κανονισμός καθορίζει τις προτεραιότητες που έχουν αποδοθεί στο ΕΤΠΑ για καθέναν από τους τρεις στόχους, κάτι το οποίο δεν ίσχυε κατά την προηγούμενη περίοδο προγραμματισμού.

Κατάλογος των μη επιλέξιμων δαπανών (άρθρο 7).

Την περίοδο 2000-2006, οι επιλέξιμες δαπάνες για χρηματοδοτική συνδρομή του ΕΤΠΑ καθορίζονταν σε κοινοτικό επίπεδο. Ο κανονισμός απαριθμούσε «τι μπορούσε να χρηματοδοτήσει το ΕΤΠΑ». Την περίοδο 2007-2013, οι κανόνες επιλεξιμότητας των δαπανών είναι εθνικοί, με εξαίρεση ορισμένες «μη επιλέξιμες» δαπάνες οι οποίες ορίζονται στον κατωτέρω κανονισμό.

Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

Αντιμετώπιση ειδικών καταστάσεων (άρθρα 8 έως 11)

Οι δράσεις που αφορούν την αστική ανάπτυξη ενσωματώνονται στα επιχειρησιακά προγράμματα με βάση την εμπειρία της πρωτοβουλίας URBAN. Η δράση του ΕΤΠΑ αποσκοπεί πράγματι στην επίλυση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών προβλημάτων των πόλεων. Ο κανονισμός προβλέπει ότι, στην περίπτωση της αιεφόρου αστικής ανάπτυξης, το ΕΤΠΑ μπορεί να χρηματοδοτεί δράσεις που υπάγονται στο πεδίο παρέμβασης του ΕΚΤ (εντός του ορίου του 15 % των πιστώσεων τις οποίες χορηγεί η Κοινότητα σε κάθε άξονα προτεραιότητας ενός επιχειρησιακού προγράμματος). Πρόκειται για παρέκκλιση από το άρθρο 34 του γενικού κανονισμού το οποίο καθορίζει όριο 10 %. Προβλέπει επίσης την αποζημίωση για τις πρόσθετες δαπάνες που βαρύνουν τις άκρως απομακρυσμένες περιφέρειες (Αζόρες, Μαδέρα, Κανάρια Νησιά και τα γαλλικά υπερπόντια διαμερίσματα), δεδομένων της γεωγραφικής τους θέσης και των ειδικών δυσκολιών τους. Η διάταξη αυτή είναι η μοναδική που επιτρέπει τη χρηματοδότηση λειτουργικών δαπανών.

Ειδικές διατάξεις για το στόχο της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας (άρθρα 12 έως 21)

Στο πλαίσιο του τρίτου στόχου (διασυνοριακή, διακρατική και διαπεριφερειακή συνεργασία), το ΕΤΠΑ μπορεί να διαθέτει ποσοστό από 10 έως 20 % του ποσού της συνδρομής του σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα (οι ειδικές λεπτομέρειες καθορίζονται στον κανονισμό) για δράσεις «εκτός της Ευρωπαϊκής Κοινότητας». Η διάταξη αυτή ενισχύει τη συνεργασία με τις τρίτες χώρες οι οποίες έχουν κοινά σύνορα με ένα κράτος μέλος της Ένωσης.

Πρέπει να επισημανθεί ότι ο κανονισμός του ΕΤΠΑ εισάγει μια καινοτομία σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο όσον αφορά την ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία, η οποία συνίσταται στον ορισμό ενός «πρώτου δικαιούχου» των πόρων των Ταμείων, ο οποίος είναι υπεύθυνος να τους μεταφέρει στη συνέχεια στους άλλους δικαιούχους. Αυτό διευκολύνει την κοινή δημοσιονομική διαχείριση όταν εμπλέκονται περισσότερες περιφέρειες ή κράτη μέλη.

Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Το ΕΚΤ συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής της Ένωσης, βελτιώνοντας την απασχόληση και τις δυνατότητες απασχόλησης. Για το σκοπό αυτό, χρηματοδοτεί τις δράσεις των κρατών μελών για τη βελτίωση της ικανότητας προσαρμογής των εργαζομένων και των επιχειρήσεων, για τη βελτίωση της πρόσβασης στην απασχόληση, την ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης των ατόμων που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, την αύξηση και τη βελτίωση της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο και την ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων και υπηρεσιών. Το σύνολο του γενικού κανονισμού εφαρμόζεται στο ΕΚΤ. Οι κατωτέρω διατάξεις απλώς προσδιορίζουν τις ειδικές αλλαγές που αφορούν το ΕΚΤ.

Το ΕΚΤ στην υπηρεσία της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την απασχόληση (άρθρα 2 και 4)
Ενισχύεται η σύνδεση ανάμεσα στο Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και τη στρατηγική της Λισσαβόνας (αναπόσπαστο στοιχείο της οποίας είναι η ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση). Το ΕΚΤ πρέπει να συγκεντρώνει την ενίσχυσή του στις κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες έχουν διατυπωθεί στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την απασχόληση.

Νέες προτεραιότητες (άρθρο 3)

Το πεδίο δράσης του ΕΚΤ ορίζεται στο άρθρο 3. Πέντε προτεραιότητες αφορούν και το στόχο της σύγκλισης και το στόχο της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης. Προστίθενται δύο προτεραιότητες που αφορούν αποκλειστικά το στόχο της σύγκλισης. Ο καθορισμός αυτών των προτεραιοτήτων στον κανονισμό αποτελεί καινοτομία που εξασφαλίζει τη συνέπεια με τη στρατηγική της Λισσαβόνας.

Η ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας (άρθρο 3)

Μια σημαντική καινοτομία αυτού του κανονισμού είναι η προτεραιότητα που δίνεται στις περιφέρειες της σύγκλισης για να ενισχύσουν την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων διοικήσεων και των υπηρεσιών σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Στόχος είναι η μεταρρύθμιση, η βελτίωση της νομοθετικής διαδικασίας και η σωστή διακυβέρνηση, ιδίως στους τομείς που συνδέονται με την απασχόληση, την παιδεία, το περιβάλλον και τη δικαιοσύνη.

Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Έμφαση στις καινοτόμες δράσεις και τη διακρατική και διαπεριφερειακή συνεργασία (άρθρα 3, 7 και 8)
Για την περίοδο 2007-2013, οι αποστολές της πρώην κοινοτικής πρωτοβουλίας EQUAL ενσωματώνονται στους στόχους. Τα κράτη μέλη πρέπει, συνεπώς, να συνεχίσουν στο πλαίσιο των προγραμμάτων του ΕΚΤ τον τύπο συνεργασίας και καινοτομίας που στηρίχθηκε με επιτυχία από την πρωτοβουλία EQUAL. Η νέα ρύθμιση υποχρεώνει τα κράτη μέλη να δώσουν έμφαση, στο πλαίσιο των προγραμμάτων τους, στην καινοτομία και τις δράσεις διακρατικής και διαπεριφερειακής συνεργασίας. Για να ενθαρρυνθεί η διακρατική συνεργασία, ιδίως μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών, ορθών πρακτικών και με συμπληρωματικές προσεγγίσεις, είναι δυνατό να αυξηθεί κατά 10 % το ποσοστό συγχρηματοδότησης που παρέχεται στα κράτη μέλη.

Η στήριξη των κοινωνικών εταιριών (άρθρο 5)

Η χρηστή διακυβέρνηση και η εταιρική σχέση αποτελούν δύο βασικά στοιχεία του νέου κανονισμού του ΕΚΤ. Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των κοινωνικών εταιριών και, στο πλαίσιο του στόχου «σύγκλιση», πρέπει να διατίθεται το κατάλληλο ποσοστό των πόρων του ΕΚΤ για τη δημιουργία ικανοτήτων, η οποία περιλαμβάνει την εκπαίδευση, τα μέτρα δικτύωσης και την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, καθώς και για τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, από κοινού με τους κοινωνικούς εταίρους. Τα κράτη μέλη οφείλουν επίσης να μεριμνούν για την απαραίτητη διαβούλευση με τους μη κυβερνητικούς φορείς στο κατάλληλο εδαφικό επίπεδο.

Κατάλογος των μη επιλέξιμων δαπανών (άρθρο 11)

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2000-2006, ο κανονισμός απαριθμούσε «τις δράσεις που μπορούσε να χρηματοδοτήσει το ΕΚΤ». Την περίοδο 2007-2013, ο κανονισμός προσδιορίζει σαφώς τις δαπάνες που δεν είναι επιλέξιμες για χρηματοδότηση από το ΕΚΤ και το κράτος μέλος έχει, συνεπώς, μεγαλύτερη ελευθερία καθορισμού των κανόνων επιλεξιμότητάς τους.

Ταμείο Συνοχής

Το Ταμείο Συνοχής έχει προϋπολογισμό 70 δισ. EUR (σε τρέχουσες τιμές) και αποσκοπεί στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής της Κοινότητας με προοπτική την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, ιδίως στους τομείς των διευρωπαϊκών δικτύων μεταφορών και της προστασίας του περιβάλλοντος. Οι πόροι του αντιπροσωπεύουν το ένα τρίτο του συνόλου των πιστώσεων που χορηγούνται στα νέα κράτη μέλη (έναντι 12 % στο παρελθόν). Πληθυσμός 167,2 εκατ. Ευρωπαίων (ή το 34,4 % του πληθυσμού των 27 κρατών μελών) κατοικούν σε περιφέρειες που ενισχύονται από το Ταμείο Συνοχής.

Η βασική καινοτομία είναι ότι το Ταμείο Συνοχής «δεν ενεργεί πλέον» εκτός των στόχων της πολιτικής για τη συνοχή, αλλά εξομοιώνεται με τα άλλα Ταμεία, το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ. Υπόκειται, λοιπόν, στους ίδιους κανόνες προγραμματισμού, διαχείρισης και ελέγχου (βλέπε γενικό κανονισμό). Η Επιτροπή δεν θα οφείλει πλέον να εγκρίνει κάθε έργο του Ταμείου Συνοχής (εκτός από την περίπτωση των «μεγάλων έργων» που ορίζονται από το άρθρο 39 του γενικού κανονισμού), γεγονός που θα συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και την ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών από τα κράτη μέλη.

Ταμείο Συνοχής

Επέκταση του καταλόγου των προτεραιοτήτων παρέμβασης του Ταμείου Συνοχής (άρθρο 2)

Το Ταμείο συνεχίζει να προωθεί τα διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών και προστασίας του περιβάλλοντος, αλλά αναλαμβάνει και νέες προτεραιότητες, όπως η βιώσιμη ανάπτυξη, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κ.λπ.

Κατάλογος των μη επιλέξιμων δαπανών (άρθρο 3)

Ορισμένες δαπάνες δεν είναι επιλέξιμες για συνεισφορά του Ταμείου Συνοχής (καινοτομία σε σχέση με την περίοδο 2000-2006). Οι δαπάνες αυτές αφορούν τόκους επί χρεών, την αγορά γης για ποσό που υπερβαίνει το 10 % της συνολικής επιλέξιμης δαπάνης της σχετικής δράσης, τη στέγαση, τον παροπλισμό πυρηνικών σταθμών και τον ανακτήσιμο φόρο προστιθέμενης αξίας.

Όροι μακροοικονομικού χαρακτήρα (άρθρο 4)

Το Ταμείο Συνοχής είναι το μόνο Ταμείο που υπόκειται σε όρους αυτού του τύπου (οι οποίοι ίσχυαν ήδη και την περίοδο 2000-2006). Στο πλαίσιο των στόχων του συμφώνου σταθερότητας και ανάπτυξης, εάν ένα δικαιούχο κράτος παρουσιάζει υπερβολικό δημόσιο έλλειμμα και δεν λάβει τα απαραίτητα μέτρα, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορεί να αποφασίσει να αναστείλει εν όλω ή εν μέρει την ανάληψη υποχρεώσεων από το Ταμείο. Η διαφορά σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο προγραμματισμού έγκειται στο ότι η ανάληψη υποχρεώσεων από την Επιτροπή πραγματοποιείται στο επίπεδο ενός ολόκληρου προγράμματος και όχι στο επίπεδο των έργων, αν και η αναστολή των πιστώσεων έχει σοβαρότερες επιπτώσεις.

Ευρωπαϊκός Όμιλος Εδαφικής Συνεργασίας

Σε αντίθεση με τους άλλους κανονισμούς, το κείμενο αυτό τίθεται σε εφαρμογή το αργότερο την 1η Αυγούστου 2007, προκειμένου να δοθεί στα κράτη μέλη η δυνατότητα να εκδώσουν τις απαραίτητες διατάξεις εφαρμογής του.

Ο Ευρωπαϊκός Όμιλος Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ), που ιδρύθηκε με βάση το άρθρο 159 της συνθήκης ΕΚ, έχει στόχο την εξάλειψη των υφισταμένων εμποδίων για τη διασυνοριακή συνεργασία. Ο όμιλος αυτός θα θέσει σε εφαρμογή προγράμματα ή σχέδια διασυνοριακής συνεργασίας. Η λειτουργία του βασίζεται σε σύμβαση η οποία συνάπτεται μεταξύ των εθνικών, περιφερειακών, τοπικών διοικήσεων, οργανισμών δημοσίου δικαίου ή ενώσεων παρόμοιων φορέων ή οργανισμών.

Η ίδρυσή τους αποφασίζεται με πρωτοβουλία των μελών του. Τα μέλη αποφασίζουν εάν ο ΕΟΕΣ αποτελεί χωριστή νομική οντότητα ή εάν αναθέτουν τα καθήκοντά τους σε ένα από τα μέλη του.

Οι αρμοδιότητες του ΕΟΕΣ καθορίζονται σε υποχρεωτική σύμβαση συνεργασίας. Εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων του, ο ΕΟΕΣ ενεργεί εξ ονόματος και για λογαριασμό των μελών του. Έτσι, έχει νομική προσωπικότητα που αναγνωρίζεται στα νομικά πρόσωπα από τις εθνικές νομοθεσίες. Μπορεί, συνεπώς, να αγοράζει και να πωλεί περιουσιακά στοιχεία ή να απασχολεί προσωπικό.

Η σύμβαση ορίζει τα καθήκοντα, τη διάρκεια και τους όρους διάλυσης του ΕΟΕΣ. Περιορίζεται στον τομέα συνεργασίας που επιλέγουν τα μέλη του και προσδιορίζει τις ευθύνες τους. Το εφαρμοστέο δίκαιο για την ερμηνεία και εφαρμογή της σύμβασης είναι το δίκαιο του κράτους μέλους στο οποίο ο ΕΟΕΣ έχει την καταστατική του έδρα.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα κράτη μέλη μπορούν να αναθέτουν σε έναν ΕΟΕΣ αρμοδιότητες διαχειριστικής αρχής για ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα στο πλαίσιο του στόχου της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας (βλέπε άρθρο 18 του κανονισμού του ΕΤΠΑ). Ο ΕΟΕΣ δεν χρησιμοποιείται απλώς για τη διαχείριση των έργων συνεργασίας στο πλαίσιο του προαναφερόμενου στόχου, αλλά και στο πλαίσιο των δύο άλλων στόχων [παραδείγματος χάρι ειδικές δράσεις διαπεριφερειακής συνεργασίας που συγχρηματοδοτούνται από το ΕΤΠΑ βάσει του άρθρου 37 παράγραφος 6 στοιχείο β) του γενικού κανονισμού ή από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο βάσει του άρθρου 8 παράγραφος 1 του κανονισμού του ΕΚΤ].

Ο κοινοτικός κανονισμός για τον ΕΟΕΣ αποτελεί καινοτομία από την άποψη ότι επιτρέπει την ίδρυση ένωσης μεταξύ οργανισμών περιφερειακής διοίκησης των διαφόρων κρατών μελών, χωρίς να είναι απαραίτητη η εκ των προτέρων υπογραφή μιας διεθνούς συμφωνίας που να επικυρώνεται από τα εθνικά κοινοβούλια. Εντούτοις, τα κράτη μέλη πρέπει να συμφωνήσουν για τη συμμετοχή των δυνητικών μελών στην επικράτειά τους.

Μηχανισμός Προενταξιακής Βοήθειας

Ο Μηχανισμός Προενταξιακής Βοήθειας (IAP) διαδέχεται, από τον Ιανουάριο του 2007, τα διάφορα μέσα που εφαρμόζονται σήμερα στην Τουρκία και στις χώρες των Βαλκανίων: Phare, ISPA, Sapard, CARDS και το χρηματοδοτικό μέσο για την Τουρκία. Η ενίσχυση συναρθρώνεται γύρω από πέντε συνιστώσες:

1. βοήθεια που καλύπτει τη μεταβατική περίοδο και τη θεσμική ανάπτυξη με σκοπό την ενίσχυση των θεσμών και του εκδημοκρατισμού, την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και την πλαισίωση της διαδικασίας ευθυγράμμισης με το κοινοτικό κεκτημένο·
2. διασυνοριακή συνεργασία, τόσο με τα κράτη μέλη, για τις ενδιαφερόμενες χώρες, όσο και με τις άλλες επιλέξιμες χώρες του IAP·
3. περιφερειακή ανάπτυξη, που αφορά τις επενδυτικές δαπάνες στον τομέα των μεταφορών, του περιβάλλοντος και της οικονομικής ανάπτυξης·
4. ανθρώπινοι πόροι, που αφορά ενέργειες ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και καταπολέμησης του αποκλεισμού·
5. αγροτική ανάπτυξη που διαδέχεται το προηγούμενο μέσο Sapard.

Οι δικαιούχες χώρες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Τις υποψήφιες χώρες (Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, Κροατία και Τουρκία), οι οποίες είναι επιλέξιμες και για τις πέντε συνιστώσες.
- Τις εν δυνάμει υποψήφιες χώρες των Δυτικών Βαλκανίων, για τις οποίες η σύνοδος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Θεσσαλονίκης, τον Ιούνιο του 2003, θεώρησε ότι εισήλθαν στην ενταξιακή διαδικασία (Αλβανία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Μαυροβούνιο και Σερβία, περιλαμβανόμενου του Κοσσυφοπεδίου), οι οποίες είναι επιλέξιμες μόνο για τις δύο πρώτες συνιστώσες.

Οι πόροι κατανέμονται ανά δικαιούχο χώρα και ανά συνιστώσα, μέσω ενός πολυετούς ενδεικτικού δημοσιονομικού πλαισίου που επικαιροποιείται κάθε έτος.

Με εξαίρεση τη συνιστώσα για τη θεσμική ανάπτυξη (βλέπε σημείο 1 του ανωτέρω καταλόγου) και τη συνιστώσα της διασυνοριακής συνεργασίας (σημείο 2 του καταλόγου), για τα προγράμματα συνεργασίας μεταξύ των επιλέξιμων χωρών του IAP, η ενίσχυση εφαρμόζεται μέσω πολυετών προγραμμάτων οι διαχειριστικοί μηχανισμοί των οποίων πρέπει να έχουν εκ των προτέρων διαπιστευτεί. Αυτό αφορά τη διαδικασία μύησης των υποψήφιων χωρών στη σύνταξη και την εφαρμογή επιχειρησιακών προγραμμάτων και στη δημιουργία διαχειριστικής εμπειρίας που θα διαρκέσει και μετά την προσχώρηση.

Κατά τη σύνταξη των διαφόρων προγραμμάτων που τίθενται σε εφαρμογή στο πλαίσιο του IAP, οι δικαιούχοι πρέπει να ενσωματώνουν τις κοινοτικές προτεραιότητες, που πρέπει να αναλύονται για κάθε συνιστώσα στα έγγραφα πολυετούς ενδεικτικού σχεδιασμού, οι οποίες εγκρίνονται από την Επιτροπή για κάθε επιλέξιμη χώρα και για περίοδο τριών ετών.

Για τη διασυνοριακή συνεργασία με τα κράτη μέλη, τα προγράμματα εφαρμόζονται αποκλειστικά στο πλαίσιο αυτού του χρηματοδοτικού μέσου (και όχι πλέον από τα διαρθρωτικά ταμεία).

Μηχανισμός Προενταξιακής Βοήθειας

Στόχος του IAP είναι να συγκεντρώσει τις διάφορες συνιστώσες της προενταξιακής βοήθειας στο πλαίσιο ενός ενιαίου μηχανισμού που διαθέτει ομοιογενείς δομές και αρχές διαχείρισης.

Όσον αφορά τη συνιστώσα της περιφερειακής ανάπτυξης, η οποία διαδέχεται το υφιστάμενο μέσο διαρθρωτικών προενταξιακών ενισχύσεων (ISPA), επισημαίνεται:

- διαχείριση στο πλαίσιο πολυετούς προγράμματος και όχι για κάθε έργο·
- αποκεντρωμένες δομές διαχείρισης, ανά πρόγραμμα·
- προσαρμοσμένοι τρόποι δημοσιονομικής διαχείρισης με τη θέσπιση κανόνων αυτόματης αποδέσμευσης·
- ένα διευρυμένο επιλέξιμο θεματικό πεδίο που καλύπτει τόσο τις υποδομές μεταφορών και περιβάλλοντος όσο και την οικονομική ανάπτυξη (καινοτομία, τεχνολογία της πληροφόρησης και επικοινωνίας, επιχειρηματικότητα...).

Για τη συνιστώσα της διασυνοριακής συνεργασίας, όσον αφορά τα προγράμματα με τα κράτη μέλη, η βασική καινοτομία έγκειται στην ολοκληρωμένη προσέγγιση, με χρηματοδότηση από ένα μόνο Ταμείο και με την ύπαρξη των αρμόδιων διαχειριστικών δομών από κάθε πλευρά των συνόρων, όπως συμβαίνει και με τις περιφέρειες των εσωτερικών συνόρων.

Δημιουργείται επίσης μια συνιστώσα για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, κατά τα πρότυπα της δράσης του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.



ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ 2007-2013 (ΕΣΠΑ)

Συνολικός Προϋπολογισμός 39,4 δισ. ευρώ (20,4 δισ. Κοινοτική Συνδρομή - 11,5 δισ. Εθνική Δημόσια Δαπάνη - 7,5 δισ. Ιδιωτική Συμμετοχή)

Στα παραπάνω ποσά δεν περιλαμβάνονται οι πόροι για την Αγροτική Ανάπτυξη και την Αλιεία, οι οποίοι ανέρχονται σε 7,5 δισ. ευρώ (3,9 δισ. Κοινοτική Συνδρομή - 2,2 δισ. Εθνική Δημόσια Δαπάνη - 1,4 δισ. Ιδιωτική Συμμετοχή).

Ο αναπτυξιακός σχεδιασμός για την ορθή αξιοποίηση των πόρων της νέας προγραμματικής περιόδου 2007-2013 βασίστηκε σε ευρεία διαβούλευση σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Το ΕΣΠΑ και τα Επιχειρησιακά του Προγράμματα εγκρίθηκαν στο σύνολό τους από την Ε.Ε.

Τη στιγμή που η ελληνική οικονομία εμφανίζει ενθαρρυντικά σημεία δυναμισμού και εξασφάλισης προϋποθέσεων αυτοτροφοδοτούμενης ανάπτυξης, η προσπάθεια καθοδηγείται πλέον από το αναπτυξιακό δυναμικό σε τομείς πολιτικής, στους οποίους η χώρα μας διαθέτει ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Το ΕΣΠΑ 2007-2013 είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανάπτυξης με απόλυτα σαφείς προτεραιότητες, στο κέντρο των οποίων βρίσκονται η εξωστρέφεια, η περιφερειακή ανάπτυξη, η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, η έμφαση στην εκπαίδευση και στους νέους, η ποιότητα, η τεχνολογία, η καινοτομία και ο σεβασμός στο περιβάλλον.

Ο στρατηγικός στόχος

Η διεύρυνση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων της χώρας, η διατήρηση του ρυθμού οικονομικής μεγέθυνσης και η αύξηση της παραγωγικότητας σε επίπεδο υψηλότερο του μέσου κοινοτικού όρου, για την τόνωση της απασχόλησης, την επίτευξη της πραγματικής σύγκλισης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των πολιτών χωρίς αποκλεισμούς.

Στο επίκεντρο της Αναπτυξιακής προσπάθειας είναι:

- Η προώθηση της καινοτομίας, της έρευνας, της επιχειρηματικότητας και της Κοινωνίας της Γνώσης
- Η επένδυση σε βιώσιμες υποδομές. Αφορά στην ολοκλήρωση και στις λειτουργικές διασυνδέσεις έργων, στον περαιτέρω ενεργειακό εκσυγχρονισμό, εφοδιασμό και εμπλουτισμό της χώρας, με νέες πηγές ενέργειας
- Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό. Στόχος κομβικής

σημασίας για τη στρατηγική της χώρας, για τη δημιουργία περισσότερων, αλλά και καλύτερων θέσεων εργασίας, μέσω της ανάπτυξης ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και προάγει τη βιώσιμη ανάπτυξη. Προαγωγή της δια βίου μάθησης, βελτίωση της ποιότητας εκπαίδευσης και κατάρτισης

- Η αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης με τη μείωση της γραφειοκρατίας και τον ουσιαστικό εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

Η στρατηγική στόχευση της χώρας για τη νέα προγραμματική περίοδο θέτει σε προτεραιότητα για την επίτευξη του αναπτυξιακού της οράματος:

- Την Επένδυση στον παραγωγικό τομέα της οικονομίας
- Την Κοινωνία της Γνώσης και την Καινοτομία
- Την Απασχόληση και Κοινωνική Συνοχή
- Το Θεσμικό Περιβάλλον
- Την Ελκυστικότητα της Ελλάδας και των Περιφερειών, ως τόπο επενδύσεων, εργασίας και διαβίωσης.

Κεντρικό στοιχείο της **αναπτυξιακής στρατηγικής** αποτελεί η **περιφερειακή διάσταση** και εξειδίκευση των αναπτυξιακών παρεμβάσεων.

Η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών Περιφερειών είναι εξέχουσας σημασίας για τη χώρα. Για την επίτευξή της απαιτούνται σημαντικές διαρθρωτικές παρεμβάσεις στην οικονομία κάθε Περιφέρειας.

Το μέλλον κάθε ελληνικής Περιφέρειας εξαρτάται από την ανταγωνιστικότητα του παραγωγικού ιστού της, η οποία συνδέεται άμεσα με τις επενδύσεις σε κλάδους παραγωγής που είναι εκτεθειμένοι στον εθνικό και διεθνή ανταγωνισμό.

Οι γενικοί στόχοι

Επένδυση στον παραγωγικό τομέα της οικονομίας

- Αύξηση της εξωστρέφειας και των εισροών ξένων άμεσων επενδύσεων
- Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και αύξηση της παραγωγικότητας
- Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της χώρας

Κοινωνία της Γνώσης και Καινοτομία

- Βελτίωση της ποιότητας και της έντασης των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την

αναβάθμιση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

- Ενίσχυση της Έρευνας και της Τεχνολογίας και προώθηση της καινοτομίας σε όλους τους κλάδους ως βασικού παράγοντα αναδιάρθρωσης της ελληνικής οικονομίας και μετάβασης στην οικονομία της γνώσης
- Ψηφιακή σύγκλιση της χώρας με την ενσωμάτωση και τη συστηματική χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στους τομείς κοινωνικής και οικονομικής δραστηριοποίησης

Απασχόληση και κοινωνική συνοχή

- Ενίσχυση της προσαρμοστικότητας των εργαζόμενων και των επιχειρήσεων
- Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση
- Προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης με την ισότιμη πρόσβαση όλων στην αγορά εργασίας και την πρόληψη των φαινομένων περιθωριοποίησης και αποκλεισμού
- Θεμελίωση ενός αποδοτικού και οικονομικά βιώσιμου συστήματος Υγείας που θα προσφέρει ποιοτικές και εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πολίτες και θα εστιάζει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών πρόληψης και φροντίδας
- Ανάδειξη του οικονομικού, κοινωνικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα των θεμάτων ισότητας των φύλων, με την άμεση σύνδεσή τους με τις κυρίαρχες εθνικές πολιτικές προτεραιότητες (ανάπτυξη - απασχόληση - κοινωνική συνοχή)

Θεσμικό περιβάλλον

- Βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων πολιτικών και αποτελεσματική εφαρμογή τους για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών και τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δράσης

Ελκυστικότητα της Ελλάδας και των Περιφερειών ως τόπο επενδύσεων, εργασίας και διαβίωσης

- Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός των φυσικών υποδομών και των συναφών υπηρεσιών του συστήματος μεταφορών της χώρας
- Ασφαλής ενεργειακός εφοδιασμός της χώρας με γνώμονα την αειφορία
- Αειφόρος διαχείριση του περιβάλλοντος
- Άσκηση αποτελεσματικής περιβαλλοντικής πολιτικής
- Ανάδειξη του πολιτισμού

Επιχειρησιακά Προγράμματα



Περιβάλλον - Αειφόρος Ανάπτυξη

Κύρια αναπτυξιακή επιδίωξη του προγράμματος είναι η προστασία, αναβάθμιση και αειφορική διαχείριση του περιβάλλοντος, ώστε να αποτελέσει το υπόβαθρο για την προστασία της δημόσιας υγείας, την άνοδο της ποιότητας ζωής των πολιτών καθώς και να συμβάλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Οικονομίας. Μερικές από τις κυριότερες παρεμβάσεις που θα υλοποιηθούν στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος, είναι η ολοκληρωμένη διαχείριση στερεών και επικίνδυνων αποβλήτων και η προστασία των εδαφών, η διαχείριση αστικών λυμάτων, η εφαρμογή σχεδίων δράσης για τον περιορισμό της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος και των ακτών. Στοχεύει επίσης στην ολοκληρωμένη προστασία και διαχείριση των βιότοπων, στις υποδομές αντιπλημμυρικής προστασίας μεγάλης κλίμακας, στην πρόληψη και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των φυσικών και τεχνολογικών καταστροφών.



Ενίσχυση της Προσπελασιμότητας

Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός των υποδομών μεταφορών της χώρας. Ολοκλήρωση της κατασκευής και αναβάθμισης των οδικών αξόνων, του σιδηροδρομικού δικτύου, των λιμενικών υποδομών και των αεροδρομίων. Ολοκλήρωση της κατασκευής των εργασιών του Μετρό Αθηνών και οδικά αστικά έργα στην Περιφέρεια της Αττικής και στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τομέα της ασφάλειας των μεταφορών.



Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα

Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και του παραγωγικού συστήματος της χώρας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διάσταση της καινοτομίας.

Προώθηση του συστήματος Έρευνας, Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΑΚ) της χώρας και διασύνδεσή του με τον παραγωγικό ιστό. Ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων, προώθηση επιχειρηματικής δικτύωσης, βελτίωση των μηχανισμών εποπτείας της αγοράς. Εξασφάλιση ενεργειακής επάρκειας της χώρας και μέσω των ΑΠΕ.



Ψηφιακή Σύγκλιση

Προώθηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών σε επιχειρήσεις, ανασχεδιασμός διαδικασιών του Δημόσιου Τομέα, προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ, ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης για τον πολίτη και βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω των ΤΠΕ.



Διοικητική Μεταρρύθμιση

Δημιουργία μιας πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης για τη μετάβαση από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στη διοίκηση πολιτικών αποτελεσμάτων και υπηρεσιών. Διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων, απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, οργανωτικός και λειτουργικός ανασχεδιασμός και διοικητική ανασυγκρότηση, κάλυψη των αναγκών της δημόσιας διοίκησης σε εκπαίδευση και αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης στην πράξη.



Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Ενίσχυση της προσαρμοστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων. Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση. Εδραίωση της μεταρρύθμισης στον τομέα της Ψυχικής Υγείας, ανάπτυξη της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας και προσπάθεια της Δημόσιας Υγείας του πληθυσμού. Ενίσχυση της απασχόλησης των γυναικών, των νέων, των εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας και των ευάλωτων ομάδων. Προώθηση της ισότιμης πρόσβασης στην αγορά εργασίας, καθώς και μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού και ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.



Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση

Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης. Αναβάθμιση των συστημάτων αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης και σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας. Ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας. Μεταρρυθμίσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα, ώστε η δια βίου μάθηση να καταστεί πραγματικότητα για όλους. Αναμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών, επιτάχυνση των ρυθμών ένταξης των νέων τεχνολογιών, αναδόμηση της επαγγελματικής κατάρτισης σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του τομέα των ναυτικών επαγγελμάτων κ.τ.λ., επέκταση των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, των Κέντρων Εκπαίδευσης Ενηλίκων και του Ανοικτού Πανεπιστημίου και ενίσχυση των Ινστιτούτων Δια Βίου Εκπαίδευσης, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και ενισχυμένη διδασκαλία των μειονοτήτων.

Επιχειρησιακά Προγράμματα



Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα

Για την υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού της χώρας κατά την προγραμματική περίοδο 2007 - 2013, η Ελλάδα χωρίστηκε σε πέντε χωρικές ενότητες, στις οποίες αντιστοιχούν πέντε Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ), ως εξής:

- ΠΕΠ Μακεδονίας - Θράκης
- ΠΕΠ Δυτικής Ελλάδας - Πελοποννήσου - Ιονίων Νήσων
- ΠΕΠ Κρήτης και Νήσων Αιγαίου
- ΠΕΠ Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας - Ηπείρου
- ΠΕΠ Αττικής

Τα ΠΕΠ θα συμβάλουν στην κάλυψη των εθνικών στρατηγικών στόχων συμπληρωματικά με τα τομεακά προγράμματα, με έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις ανάγκες κάθε χωρικής ενότητας / Περιφέρειας.

Σε κάθε περίπτωση, τα ΠΕΠ για όλες τις Περιφέρειες θα καλύψουν έναν κοινό κορμό παρεμβάσεων ως εξής:

- κοινωνικές υποδομές
- υγεία και κοινωνική αλληλεγγύη (υποδομές νοσοκομείων και δομών κοινωνικής φροντίδας, ειδικών μονάδων, κέντρων υγείας και ανοικτής

φροντίδας, εξειδικευμένος εξοπλισμός, μέτρα ανάπτυξης και προστασίας της Δημόσιας Υγείας)

- πολιτισμός (ενίσχυση των βασικών πολιτιστικών υποδομών, προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς)
- έργα προσπελασιμότητας και περιβάλλοντος τοπικής κλίμακας
- πολιτικές βιώσιμης αστικής ανάπτυξης
- πολιτικές ενίσχυσης ορεινών, μειονεκτικών, νησιωτικών περιοχών.

Αναμενόμενα Αποτελέσματα

Επιχειρηματικότητα – Έρευνα και Τεχνολογία – Ψηφιακή Σύγκλιση

- Ενίσχυση 50.000 επιχειρήσεων και δημιουργία 20.000 θέσεων εργασίας
- Αναβάθμιση 95.000 τουριστικών κλινών
- Ενίσχυση 700 επιχειρήσεων για δράσεις έρευνας και τεχνολογίας
- Δημιουργία 4 νέων πόλων καινοτομίας Έρευνας και Τεχνολογίας
- Αύξηση των διατιθέμενων πόρων για δράσεις Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης
- Αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν καινοτόμες δραστηριότητες και προϊόντα
- Ποσοστό 60% των βασικών δημοσίων υπηρεσιών διατίθενται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικά

Εκπαίδευση -Ανθρώπινο Δυναμικό

- Αύξηση των πόρων για την παιδεία
- Μείωση του ποσοστού των μαθητών που εγκαταλείπουν πρόωπα το σχολείο

- Επιμόρφωση και πιστοποίηση του 75% των εκπαιδευτικών στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ)
- Αναμόρφωση 600 προγραμμάτων σπουδών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Συμμετοχή 1.300.000 ατόμων σε δράσεις δια βίου μάθησης
- Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και απασχόλησης σε όλους τους άνεργους νέους
- Κατάρτιση 300.000 εργαζόμενων
- Στήριξη 175.000 ατόμων ευπαθών ομάδων
- Συμμετοχή 200.000 ανέργων σε προγράμματα κατάρτισης και προώθησης στην αγορά εργασίας

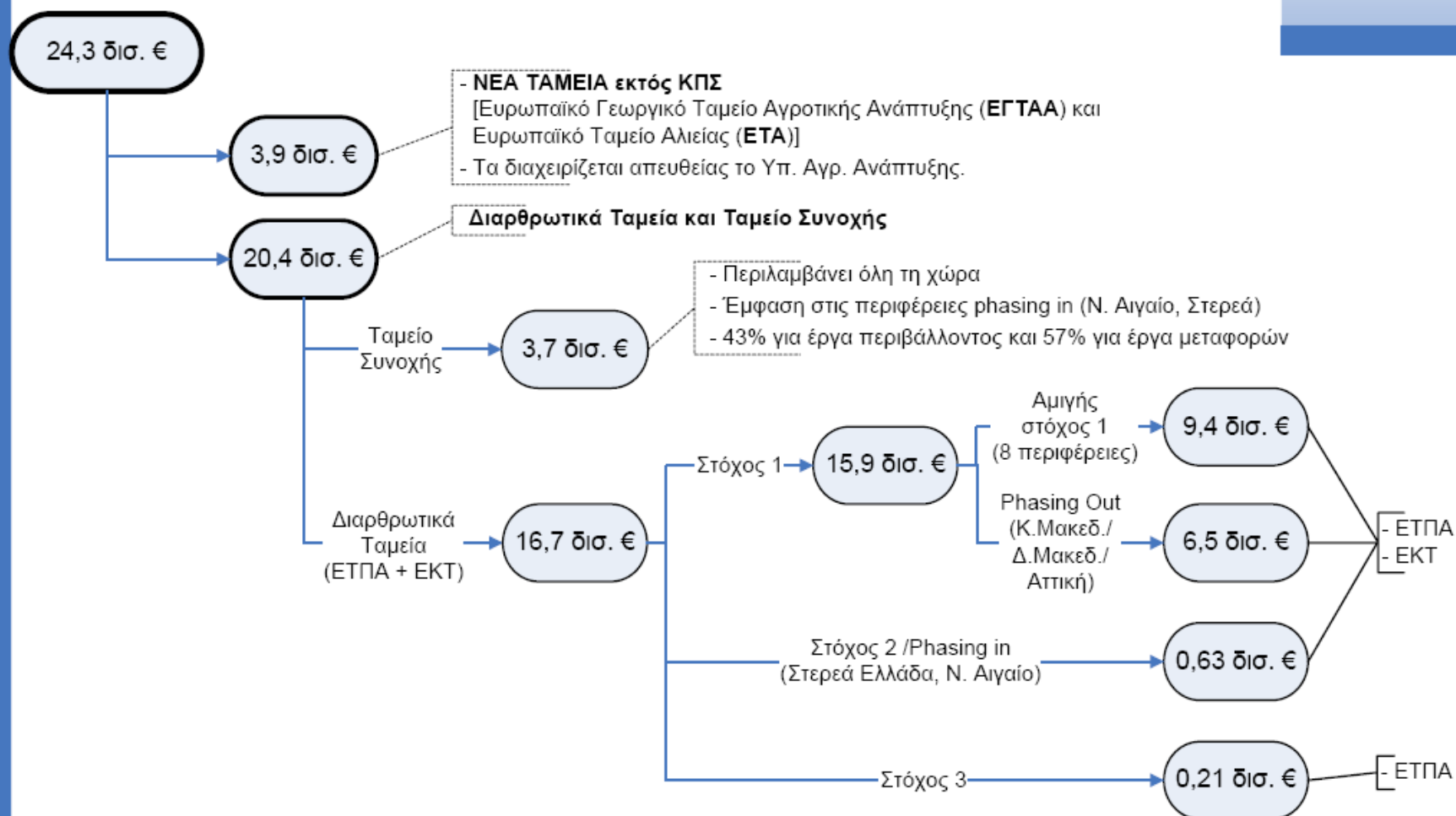
Διοικητική Μεταρρύθμιση

- Μείωση του διοικητικού κόστους των επιχειρήσεων κατά 25%
- Κατάρτιση των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα
- Πιστοποίηση του 50% των δημοσίων υπαλλήλων για την κατοχή βασικών δεξιοτήτων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Εφαρμογή οργανωτικού και λειτουργικού ανασχεδιασμού και διοικητικής ανασυγκρότησης σε 28 δημόσιους φορείς

Αειφόρος Ανάπτυξη – Ποιότητα Ζωής

- Επέκταση του Μετρό κατά 21 χλμ.
- Επέκταση προαστιακού κατά 70 χλμ.
- Κατασκευή 812 χλμ αυτοκινητόδρομων
- Μείωση του χρόνου διαδρομής Πάτρα - Αθήνα - Θεσσαλονίκη - Εύζωνοι κατά μια ώρα
- Κατασκευή Εγκαταστάσεων Επεξεργασίας Λυμάτων και Χώρων Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων (ΧΥΤΑ) για το σύνολο του πληθυσμού της χώρας σύμφωνα με τις Οδηγίες της Ε.Ε.
- Επέκταση και αναβάθμιση της προστασίας των περιοχών NATURA 2000
- Επέκταση δικτύων φυσικού αερίου στο 43% του πληθυσμού

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών
Κατανομή κοινοτικών πόρων 2007-2013 για την Ελλάδα



Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα

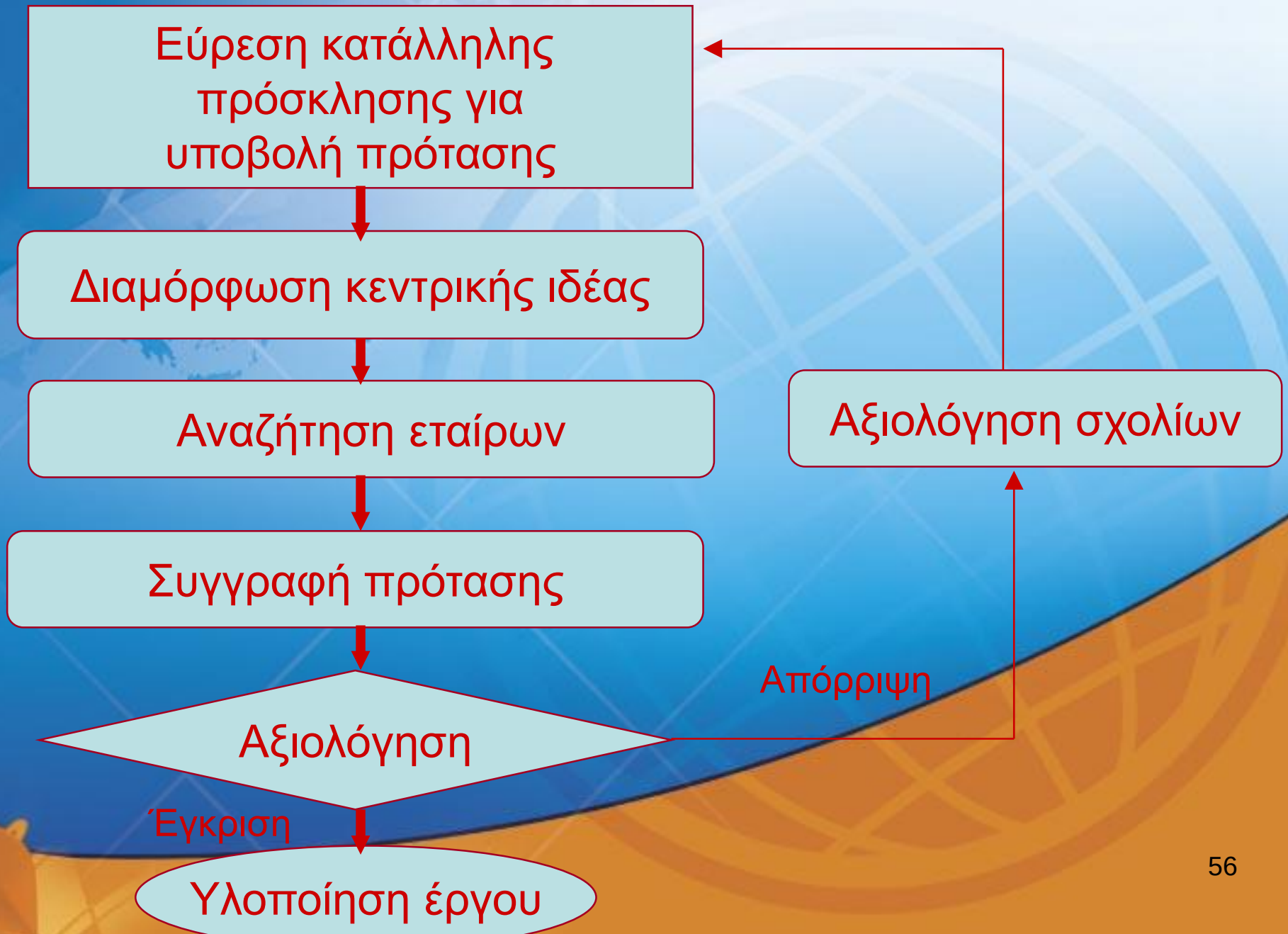
- Υποβολή και αξιολόγηση πρότασης έργου
- Υλοποίηση εγκεκριμένου έργου
- Οικονομικοί έλεγχοι
- Διαχείριση κληρονομιάς και Οργάνωση Γραφείου Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα

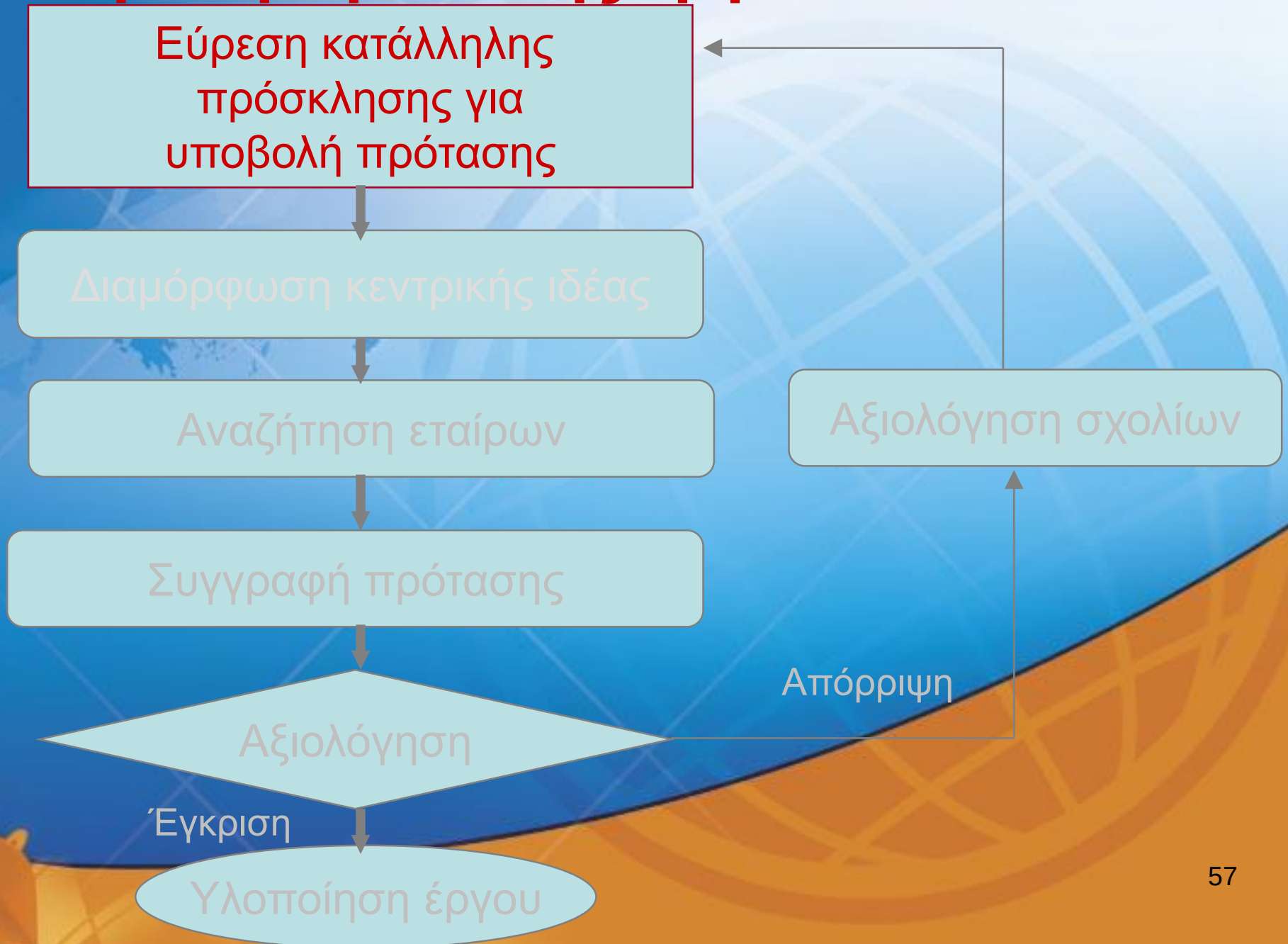
→ Υποβολή και αξιολόγηση πρότασης έργου

- Υλοποίηση εγκεκριμένου έργου
- Οικονομικοί έλεγχοι
- Διαχείριση κληρονομιάς και Οργάνωση Γραφείου Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

Υποβολή πρότασης έργου



Υποβολή πρότασης έργου



Εύρεση πρόσκλησης για υποβολή πρότασης

- Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος
- Ενημερωτικές Ημερίδες
- Εταιρείες συμβούλων
- Δίκτυα
- Εταίροι προηγούμενων έργων

Εύρεση πρόσκλησης για υποβολή πρότασης

➔ Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

- Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος
- Ενημερωτικές Ημερίδες
- Εταιρείες συμβούλων
- Δίκτυα
- Εταίροι προηγούμενων έργων

Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (1)

- http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm
- Διαθέσιμη στα αγγλικά, γαλλικά, γερμανικά



European Commission

European Commission > Grants of the European Union

Grants of the European Union

- > Homepage
- > Introduction to EU funding
- > Beneficiaries of Grants
- > Budget
- > Useful links



GRANTS, FUNDS AND PROGRAMMES BY EU POLICY

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Agriculture | External Relations |
| Audiovisual and Media | External Aid |
| Communication | External Trade |
| Competition | Fisheries |
| Conference interpretation | Fighting fraud |
| Consumers | Freedom, Security and Justice |
| Culture | Humanitarian Aid |
| Development | Human Rights |
| Economic and financial affairs | Information society |
| Education, training and youth | Public Health |
| Employment and social affairs | Regional Policy |
| Energy | Research and Innovation |
| Enlargement | Sport |
| Enterprise | Statistics |
| Environment | Transport |

Agencies of the European Union

Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2)

Αγροτικός τομέας	Απασχόληση και κοινωνικά θέματα	Κοινωνία της πληροφορίας
Οπτικοακουστικός τομέας και μέσα μαζικής επικοινωνίας	Ενέργεια	Δημόσια υγεία
Επικοινωνία	Εξωτερικές σχέσεις	Περιφερειακή πολιτική
Ανταγωνισμός	Εξωτερική βοήθεια	Έρευνα και καινοτομία
Διερμηνεία Συνεδρίων	Εξωτερικό εμπόριο	Διεύρυνση
Καταναλωτές	Αλιεία	Επιχειρήσεις

Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (3)

Πολιτισμός	Καταπολέμηση απάτης-διαφθοράς	Στατιστική
Ανάπτυξη	Ελευθερία, ασφάλεια και δικαιοσύνη	Μεταφορές
Οικονομικά και νομισματικά θέματα	Ανθρωπιστική βοήθεια	Περιβάλλον
Εκπαίδευση, κατάρτιση και νεολαία	Ανθρώπινα δικαιώματα	

Εύρεση πρόσκλησης για υποβολή πρότασης

- Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- ➔ Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος
- Ενημερωτικές Ημερίδες
- Εταιρείες συμβούλων
- Δίκτυα
- Εταίροι προηγούμενων έργων

Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος

- Κάθε πρόγραμμα δική του ιστοσελίδα
- Χρήσιμο υλικό:
 - πλαίσιο και στόχοι
 - προσκλήσεις υποβολής προτάσεων
 - συχνές ερωτήσεις (FAQs)
 - σημεία επαφής στις χώρες/μέλη
 - αναζήτηση εταίρων
 - έντυπα

Εύρεση πρόσκλησης για υποβολή πρότασης

- Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος
- ➔ **Ενημερωτικές Ημερίδες**
- Εταιρείες συμβούλων
- Δίκτυα
- Εταίροι προηγούμενων έργων

Ενημερωτικές Ημερίδες

- Info days
- Τόπος διεξαγωγής: Βρυξέλλες και σε χώρες μέλη (ίσως και μέσω internet)
- Δωρεάν παρακολούθηση, αλλά με προεγγραφή
- Σύνηθες περιεχόμενο: πολιτική ΕΕ, στόχοι προγράμματος, αποτελέσματα παλαιότερων έργων, πρακτικά ζητήματα

Εύρεση πρόσκλησης για υποβολή πρότασης

- Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος
- Ενημερωτικές Ημερίδες

➔ **Εταιρείες συμβούλων**

- Δίκτυα
- Εταίροι προηγούμενων έργων

Εταιρείες συμβούλων

- Ενημέρωση για ανοικτές προσκλήσεις μέσω e-mail έναντι χρέωσης
- Πιθανώς συνοδευτικές υπηρεσίες:
 - Συγγραφή πρότασης
 - Διαχείριση έργων
 - Εκπαίδευση, κατάρτιση

Εύρεση πρόσκλησης για υποβολή πρότασης

- Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος
- Ενημερωτικές Ημερίδες
- Εταιρείες συμβούλων
- ➔ **Δίκτυα**
- Εταίροι προηγούμενων έργων

Δίκτυα

- Πληροφόρηση μελών σχετικά με πολιτικές και χρηματοδοτήσεις της ΕΕ
- Συμμετοχή στη διαμόρφωση ευρωπαϊκών πολιτικών

[news](#)
[publications](#)
[good practices](#)
[press releases](#)[about EUROCITIES](#)
[EUROCITIES members](#)
[EUROCITIES activities](#)
[EUROCITIES awards](#)[events calendar](#)
[FAQ](#)
[job opportunities](#)
[links](#)[contact us](#)
[meeting rooms](#)
[sitemap](#)
[members area](#)[our partners](#)[print this page](#) | [all news](#)[cooperation](#)[culture](#)[economy](#)[environment](#)[knowledge
society](#)[mobility](#)[social affairs](#)

general news

22-09-2008

Cork City cyclists celebrate European Mobility Week

Cycling enthusiasts descend on Cork city for 'Rebel Pedal' Parade

Celebrating the European Mobility Week (EMW), the City of Cork, Ireland, took great strides in supporting this Europe-wide campaign which locally encourages and celebrates the various alternatives to car driving: walking, cycling, public transport, car-sharing, lift-sharing, eco-driving.

Cork City Council Traffic Division together with various local partners and financial support provided by the Department of the Environment, Heritage and Local Government, organised a range of events aimed at promoting this year's EMW theme, "Clean Air for All".

The ...

[more ▶](#)

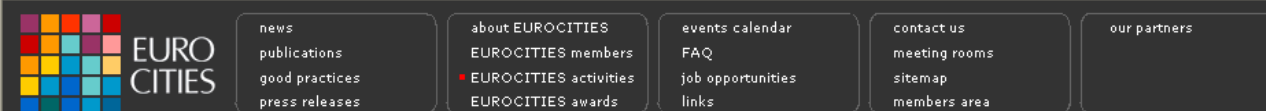
Our partn

euronews

Committee of the



EUROPOL



EUROCITIES Culture Forum is currently focusing on:

- Promoting the role of cultural cooperation as an essential element of a successful enlarged European Union
- Encouraging and supporting the integration of cultural strategies at city, regional and national levels
- Stimulating best practice and research in areas such as youth culture, use of ICT, economic value of culture and intercultural dialogue
- Promoting international partnership projects and exchanges - notably with cities in eastern Europe and around the southern Mediterranean

EUROCITIES Culture Forum achieves its objectives through the drafting of position papers, the organisation of seminars and other events, and the development and implementation of transnational projects.

members

Aarhus • Amsterdam • Antwerp • Athens • Barcelona • Belfast • Bergen • Berlin • Beyoglu (district of Istanbul) • Bilbao • Birmingham • Bologna • Bordeaux • Brabantstad • Bradford • Bristol • Brno • Budapest • Charleroi • Chemnitz • City of Brussels • Cologne • Copenhagen • Dortmund • Dresden • Dublin • Dusseldorf • Edinburgh • Eindhoven • Espoo • Frankfurt am Main • Gdansk • Genoa • Ghent • Gijon • Glasgow • Gothenburg • Helsinki • Istanbul • Katowice • Kingston-upon-Hull • Klaipeda • Kosice • Krakow • Las Palmas de Gran Canaria • Leeds • Leipzig • Lille Métropole • Lisbon • Liverpool • Ljubljana • Lublin • Lyon • Madrid • Malmo • Manchester • Marseille • Munich • Murcia • Nantes Métropole • Netwerkstad Twente • Newcastle-Gateshead • Nicosia • Nottingham • Novi Sad • Nuremberg • Odessa • Oslo •



Innovating Regions in Europe



[Promotion](#) | [Links](#) | [Library](#) | [Sitemap](#) | [Feedback](#)

SEARCH THIS SITE:



Welcome to the Innovating Regions Website

Strengthening the global competitiveness of European regions by promoting innovation policies, and providing a unique platform for regions to cooperate and learn from each other.



Network directory

- Regions
- Who's who
- IRE Working Groups
- Regional Innovation Strategy Projects
- Regions of Knowledge
- Steering Group

Latest News

- WORKING GROUP ON EUROPEAN OBSERVATORY OF REGIONAL INNOVATION**
[Call for expressions of interest.](#)
- THE BUCHAREST-ILFOV REGIONAL INNOVATION STRATEGY HAS BEEN FINALISED**
[Regional Innovation Strategy to support non-research based innovation activities in Bucharest-Ilfov.](#)
- PROMOTION OF EUROPEAN TERRITORIAL COOPERATION THROUGH INTERACT NEW WEBSITE**
[INTERACT has launched its new website to collect and publicise information and good practice.](#)

[>> READ MORE](#)

Highlighted Article

Your voice for shaping the European Observatory of Regional Innovation

The IRE Secretariat is conducting an exploratory study for a prospective European Observatory of Regional Innovation.



[\[read more\]](#)

Εύρεση πρόσκλησης για υποβολή πρότασης

- Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
 - Ιστοσελίδα κάθε Προγράμματος
 - Ενημερωτικές Ημερίδες
 - Εταιρείες συμβούλων
 - Δίκτυα
- ➔ Εταίροι προηγούμενων έργων

Εταίροι προηγούμενων έργων

- Πολύ αποτελεσματική πηγή πληροφόρησης
- Συνήθως η πληροφόρηση συνοδεύεται από πρόσκληση συμμετοχής σε πρόταση

Κύρια στοιχεία πρόσκλησης

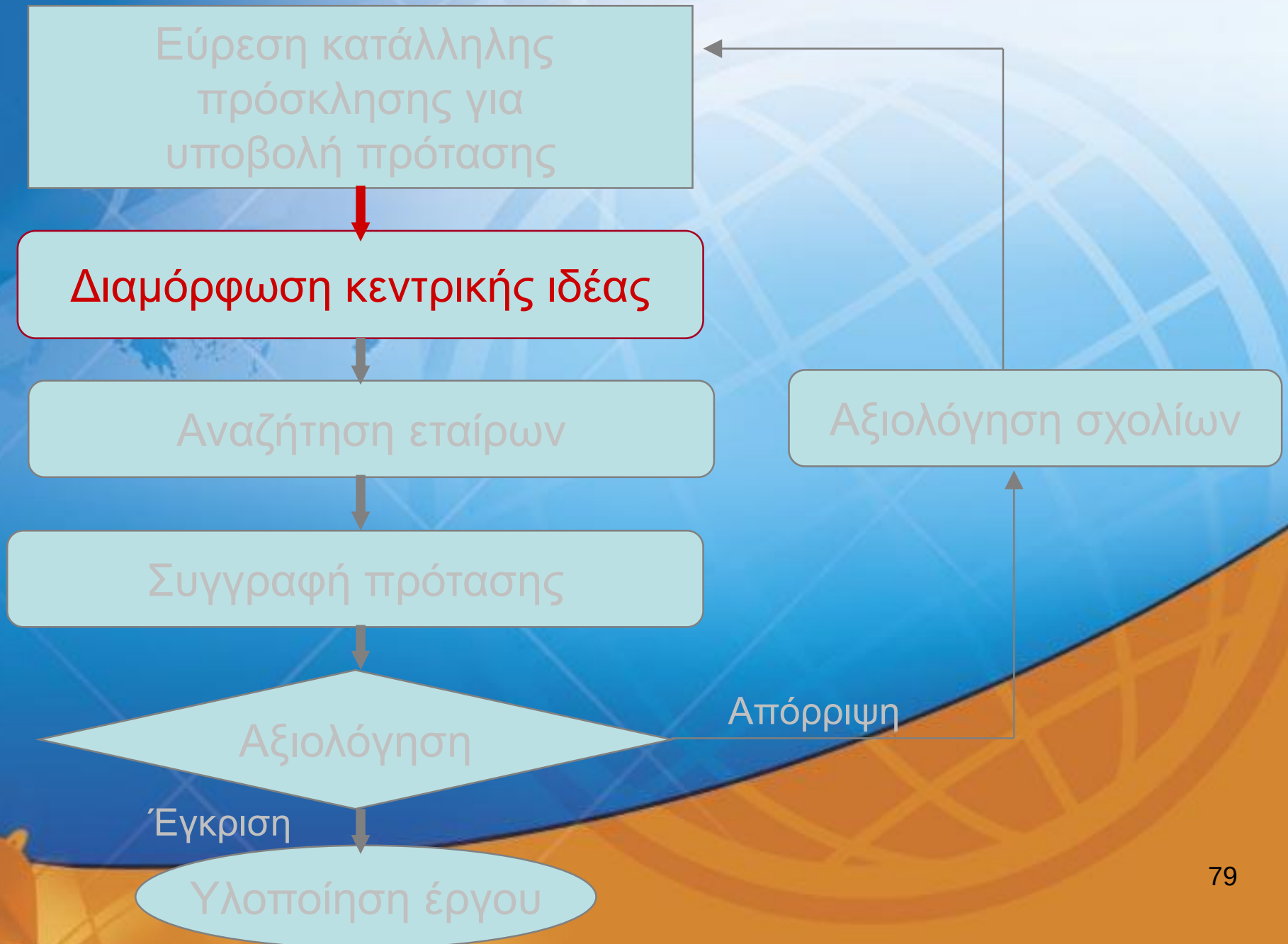
- Επιλέξιμοι φορείς
- Θεματολογία και προτεραιότητες
- Ημερομηνία υποβολής προτάσεων
- Απαιτήσεις σε διακρατικότητα
- Ύψος ανώτατου προϋπολογισμού και χρηματοδότησης

Στρατηγική αναζήτησης προσκλήσεων

Συνήθειες στρατηγικές:

- Σημείο αναφοράς η στρατηγική του οργανισμού
- Σημείο αναφοράς οι προσκλήσεις

Υποβολή πρότασης έργου



Διαμόρφωση κεντρικής ιδέας

Τρεις προϋποθέσεις:

- Ανταποκρίνεται σε αυτό που θέλουμε να κάνουμε
- Ελκυστική για τους εταίρους
- Πρωτότυπη και άρτια για τους αξιολογητές

Διαμόρφωση κεντρικής ιδέας (2)

Ανάγνωση σχετικών
κειμένων ΕΕ

Ανάγνωση εντύπων
πρόσκλησης

Εντοπισμός κενού

Σχηματοποίηση
κεντρικής ιδέας

Βελτίωση
κεντρικής ιδέας

Αποτύπωση
κεντρικής ιδέας

Αποστολή
κειμένου



Κεντρική ιδέα - Παραδείγματα (1)

Πρόγραμμα δια βίου κατάρτισης (Lifelong Learning Programme)

- Ανάπτυξη μοντέλου κατάρτισης για τη βελτίωση των διαχειριστικών ικανοτήτων στον πολιτιστικό τομέα στην Ευρώπη

Κεντρική ιδέα - Παραδείγματα (2)

Intelligent Energy Europe (IEE)

- Ανάπτυξη βέλτιστων τεχνικών μεθόδων, καινοτόμων εργαλείων και στρατηγικών ενεργειακής αποδοτικότητας σε αστικές περιοχές ιστορικού χαρακτήρα

Κεντρική ιδέα - Παραδείγματα (3)

Πολιτισμός - Τουρισμός

- Προβολή πολιτιστικών πόρων και διασύνδεση με ανάπτυξη τοπικής επιχειρηματικότητας με σεβασμό στο περιβάλλον

Υποβολή πρότασης έργου

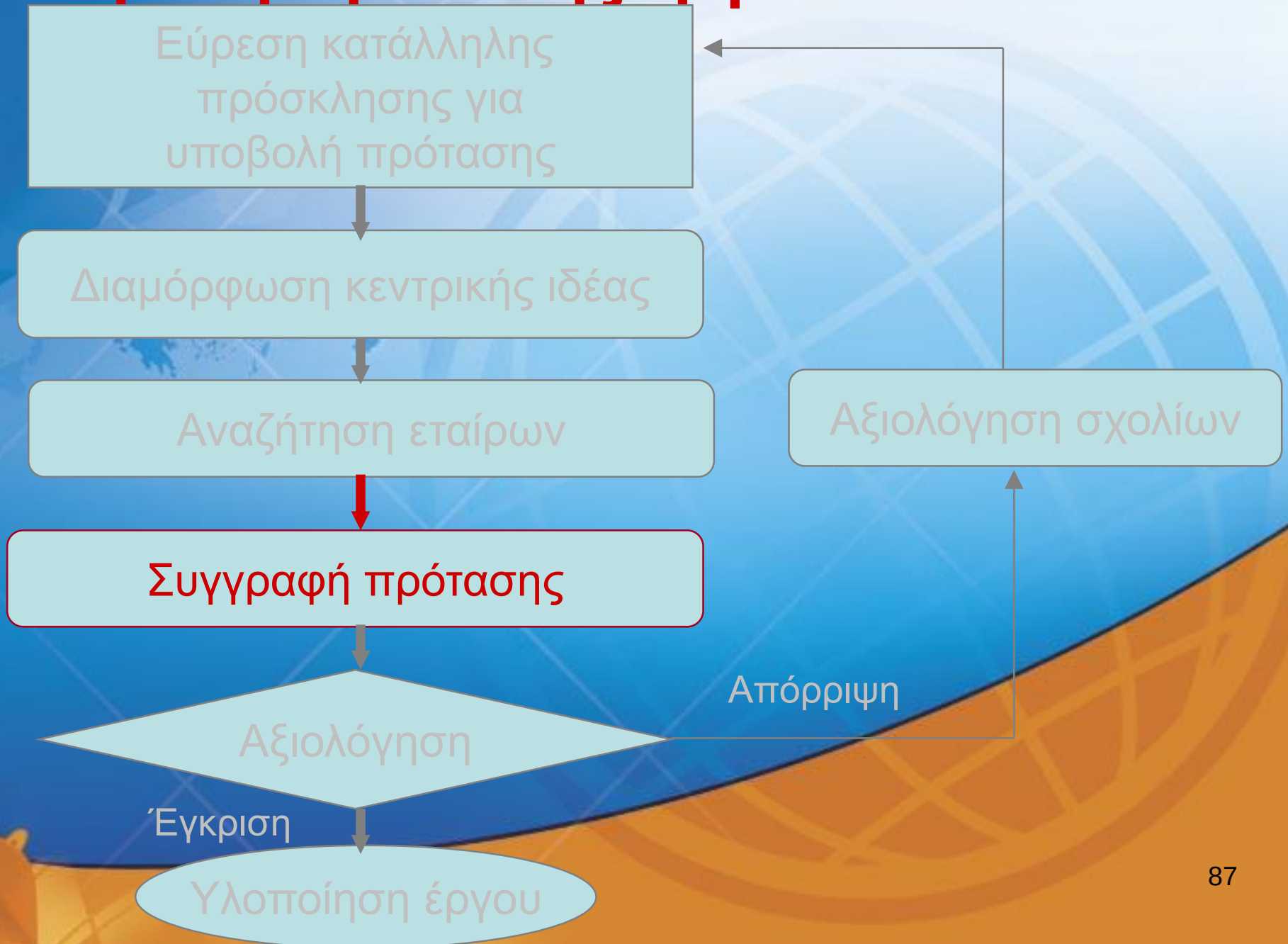


Αναζήτηση εταίρων

Συνήθεις πηγές ανεύρεσης εταίρων:

- Μηχανές αναζήτησης (partner search) προγραμμάτων
- Συνάδελφοι
- Λίστες συμμετεχόντων Συνεδρίων
- Δίκτυα

Υποβολή πρότασης έργου



Συγγραφή πρότασης - Βήματα

- Ανάγνωση πρόσκλησης
- Διαμόρφωση στόχων
- Επιλογή εταίρων
- Πακέτα εργασίας (work-packages)
- Διάρκεια έργου και πακέτων εργασίας
- Προκαταρκτικός προϋπολογισμός

Συγγραφή πρότασης – Βήματα (2)

- Επικοινωνία με δυνητικούς εταίρους
- Συμπλήρωση εντύπων
- Αναλυτικός προϋπολογισμός
- Συλλογή εγγράφων, υπογραφών, κ.λπ.
- Τελικός έλεγχος, αποστολή

Συγγραφή πρότασης - Βήματα

- Ανάγνωση πρόσκλησης
- Διαμόρφωση στόχων
- Επιλογή εταίρων
- Πακέτα εργασίας (work-packages)
- Διάρκεια έργου και πακέτων εργασίας
- Προκαταρκτικός προϋπολογισμός

Συγγραφή πρότασης - Βήματα

- Ανάγνωση πρόσκλησης
- Διαμόρφωση στόχων
- Επιλογή εταίρων
- Πακέτα εργασίας (work-packages)
- Διάρκεια έργου και πακέτων εργασίας
- Προκαταρκτικός προϋπολογισμός

Διαμόρφωση στόχων

Διαμορφώνονται με βάση:

- Τη συγκεκριμένη πρόσκληση
- Την κεντρική ιδέα

Κατά το δυνατό, ποσοτικοί

Μοντέλο διαχείρισης χρόνου Covey

	Επείγοντα	Μη επείγοντα
Σημαντικά	Q1 Αναγκαιότητας Προγραμματίσε καλύτερα	Q2 Ποιότητας Επένδυσε περισσότερο 
Μη – Σημαντικά	Q3 Απάτης Κάνε αργότερα πιο αποδοτικά Ανάθεσε	Q4 Σπατάλης Ελαχιστοποίησε

Κατηγορίες εργασιών

▶ Επείγων

- ▶ Συμβαίνουν τώρα
- ▶ Προέρχονται κυρίως από άλλους
- ▶ Χρίζουν ή φαίνεται να χρίζουν άμεσης δράσης
- ▶ Δίνουν μια βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση

▶ Σημαντικές

- ▶ Συμβάλουν στους στόχους / προτεραιότητες
- ▶ Έχουν να κάνουν με αποτέλεσμα παρά διεκπεραίωση

Πράξη vs Αποδοτικότητα

Q1 Αναγκαιότητας

25%

20%

Q2 Ποιότητας

20%

54%

Q3 Απάτης

45%

25%

Q4 Σπατάλης

10%

<1%

Συγγραφή πρότασης - Βήματα

- Ανάγνωση πρόσκλησης
- Διαμόρφωση στόχων
- **Επιλογή εταίρων**
- Πακέτα εργασίας (work-packages)
- Διάρκεια έργου και πακέτων εργασίας
- Προκαταρκτικός προϋπολογισμός

Επιλογή εταίρων

Τρεις παράγοντες:

- Αντικείμενο συγκεκριμένης πρότασης
- Περιορισμούς πρόσκλησης ως προς τους επιλέξιμους φορείς
- Απαιτήσεις πρόσκλησης/πρότασης σε διακρατικότητα

Συνήθεις ρόλοι εταίρων

- Εταίρος (full partner)
- Συνδεδεμένος εταίρος (associated partner)
- Συγχρηματοδότης (co-financier ή sponsor)

Συγγραφή πρότασης - Βήματα

- Ανάγνωση πρόσκλησης
- Διαμόρφωση στόχων
- Επιλογή εταίρων
- Πακέτα εργασίας (work-packages)
- Διάρκεια έργου και πακέτων εργασίας
- Προκαταρκτικός προϋπολογισμός

Διαμόρφωση πακέτων εργασίας

- Σχεδιασμός δράσεων προτεινόμενου έργου
- Ομαδοποίηση δράσεων σε πακέτα εργασίας (work-packages)

ΠΡΟΣΟΧΗ σε υποχρεωτικά πακέτα εργασίας!!!

- Διαχείριση έργου (project management)
- Διάδοση αποτελεσμάτων (dissemination)

Παράδειγμα

Πακέτα εργασίας (Work-packages/WPs)
έργου Culture για την διοργάνωση
έκθεσης:

WP1: Project Management

WP2: Dissemination & Public Awareness

WP3: Design of the exhibition

WP4: Collection of material

WP5: Setting up the exhibition

WP6: Opening of the exhibition

Συγγραφή πρότασης - Βήματα

- Ανάγνωση πρόσκλησης
- Διαμόρφωση στόχων
- Επιλογή εταίρων
- Πακέτα εργασίας (work-packages)
- Διάρκεια έργου και πακέτων εργασίας
- Προκαταρκτικός προϋπολογισμός

Συνολική διάρκεια έργου

- Περιορισμοί συγκεκριμένης πρόσκλησης
- Φύση προτεινόμενων δράσεων
- Προϋπολογισμός έργου
- Δέσμευση εταίρων

Συγγραφή πρότασης - Βήματα

- Ανάγνωση πρόσκλησης
- Διαμόρφωση στόχων
- Επιλογή εταίρων
- Πακέτα εργασίας (work-packages)
- Διάρκεια έργου και πακέτων εργασίας
- Προκαταρκτικός προϋπολογισμός

Κατάρτιση προκαταρκτικού προϋπολογισμού

- Περιορισμοί συγκεκριμένου προγράμματος
- Φύση προβλεπόμενων δράσεων
- Συμμετοχή ή μη εξωτερικών συμβούλων
- Προβλεπόμενος αριθμός συναντήσεων
- Συνολική διάρκεια έργου

Συγγραφή πρότασης – Βήματα (2)

- Επικοινωνία με δυνητικούς εταίρους
- Συμπλήρωση εντύπων
- Αναλυτικός προϋπολογισμός
- Συλλογή εγγράφων, υπογραφών, κ.λπ.
- Τελικός έλεγχος, αποστολή

Επικοινωνία με δυνητικούς εταίρους

- Ετοιμασία σύντομου κειμένου
- Αποστολή κειμένου
- Επικοινωνία (π.χ. e-mail, τηλέφωνο)
- Αποστολή εγγράφων και αίτημα για πληροφορίες

**Παραδείγματα εγγράφων που
καλούνται να συμπληρώσουν
συνήθως οι εταίροι**



Συγγραφή πρότασης – Βήματα (2)

- Επικοινωνία με δυνητικούς εταίρους
- Συμπλήρωση εντύπων
- Αναλυτικός προϋπολογισμός
- Συλλογή εγγράφων, υπογραφών, κ.λπ.
- Τελικός έλεγχος, αποστολή

Συμπλήρωση εντύπων υποβολής

Τρία μέρη:

- Διοικητικό
- Τεχνικό
- Οικονομικό

Τύπος Αίτησης: Word, Excel, pdf, on-line – απαιτείται εξοικείωση, δοκιμές

Συμπλήρωση εντύπων – Διοικητικό μέρος

Συνήθεις πληροφορίες:

- Ακρωνύμιο πρότασης
- Ονομασία οργανισμού/εταίρου
- Πλήρη στοιχεία επικοινωνίας
- Στοιχεία νόμιμου εκπροσώπου
- Στοιχεία υπεύθυνου έργου
- Βασικά οικονομικά στοιχεία οργανισμού
- Αριθμός εργαζομένων

Συμπλήρωση εντύπων – Τεχνικό μέρος

- Στόχοι προτεινόμενου έργου
- Προβλεπόμενες δράσεις
- Εταίροι και ο ρόλος τους
- Πακέτα εργασίας και παραδοτέα

Συμπλήρωση εντύπων – Τεχνικό μέρος (2)

- Χρονοδιάγραμμα
- Αναμενόμενα αποτελέσματα
- Συνάφεια πρότασης με στόχους προγράμματος

Συμπλήρωση εντύπων – Οικονομικό μέρος

- Οικονομικοί πίνακες
- Οικονομικά στοιχεία πρότασης
- Προϋπολογισμός ανά κατηγορία κόστους, πακέτο εργασίας και εταίρο

Συγγραφή πρότασης – Βήματα (2)

- Επικοινωνία με δυνητικούς εταίρους
- Συμπλήρωση εντύπων
- **Αναλυτικός προϋπολογισμός**
- Συλλογή εγγράφων, υπογραφών, κ.λπ.
- Τελικός έλεγχος, αποστολή

Κατάρτιση προϋπολογισμού – Ορολογία

- Επιλέξιμες δαπάνες
- Ίδια συμμετοχή: Χρηματική (in cash),
σε είδος (in kind)

Κατάρτιση προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός θα πρέπει:

- Να είναι ρεαλιστικός
- Να ικανοποιεί όλους τους εταίρους
- Να είναι αναλυτικός
- Να σέβεται τους περιορισμούς εκάστοτε προγράμματος

Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού

- Προσεκτική ανάγνωση οδηγιών
- Προσδιορισμός συνολικού προϋπολογισμού
- Προσδιορισμός προϋπολογισμού κάθε εταίρου

Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού (2)

- Κατανομή προϋπολογισμού κάθε
εταίρου ανά κατηγορία δαπάνης
- Έλεγχος
- Συμπλήρωση εντύπων

Συγγραφή πρότασης – Βήματα (2)

- Επικοινωνία με δυνητικούς εταίρους
- Συμπλήρωση εντύπων
- Αναλυτικός προϋπολογισμός
- Συλλογή εγγράφων, υπογραφών, κ.λπ.
- Τελικός έλεγχος, αποστολή
(ταχυδρομείο, ηλεκτρονική)

Πότε ξεκινά η διαδικασία

Κρίσιμοι παράγοντες:

- Εμπειρία συντάκτη
- Αριθμός και είδος εταίρων
- Επίπεδο γνωριμίας με εταίρους
- Γνώση θέματος
- Πολυπλοκότητα προγράμματος

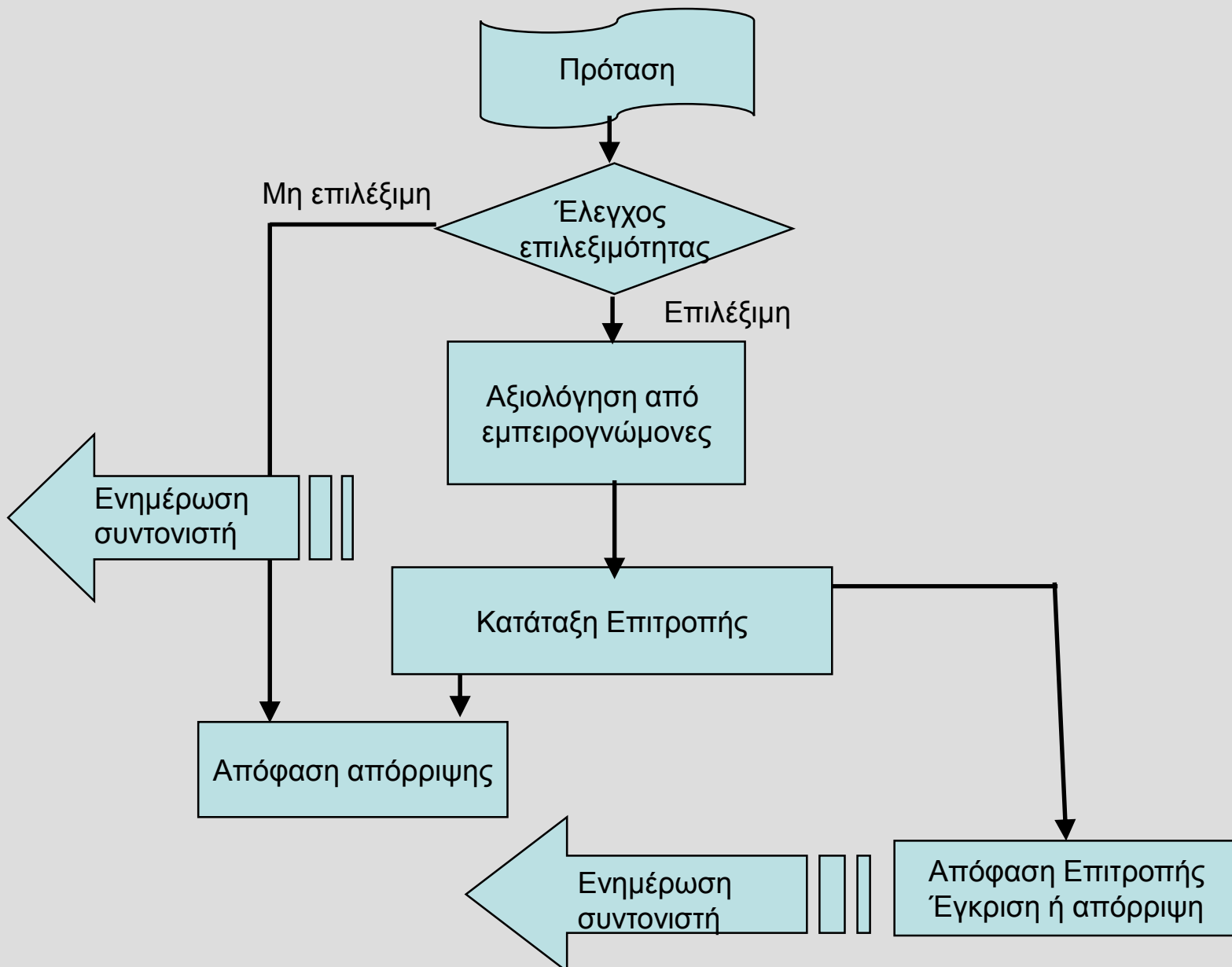
Υποβολή πρότασης – Η επόμενη ημέρα

- Ενημέρωση εταίρων για υποβολή πρότασης
- Τακτοποίηση αρχείων
- Επικοινωνία κατά το διάστημα της αξιολόγησης

Υποβολή πρότασης έργου



Τυπική διαδικασία αξιολόγησης



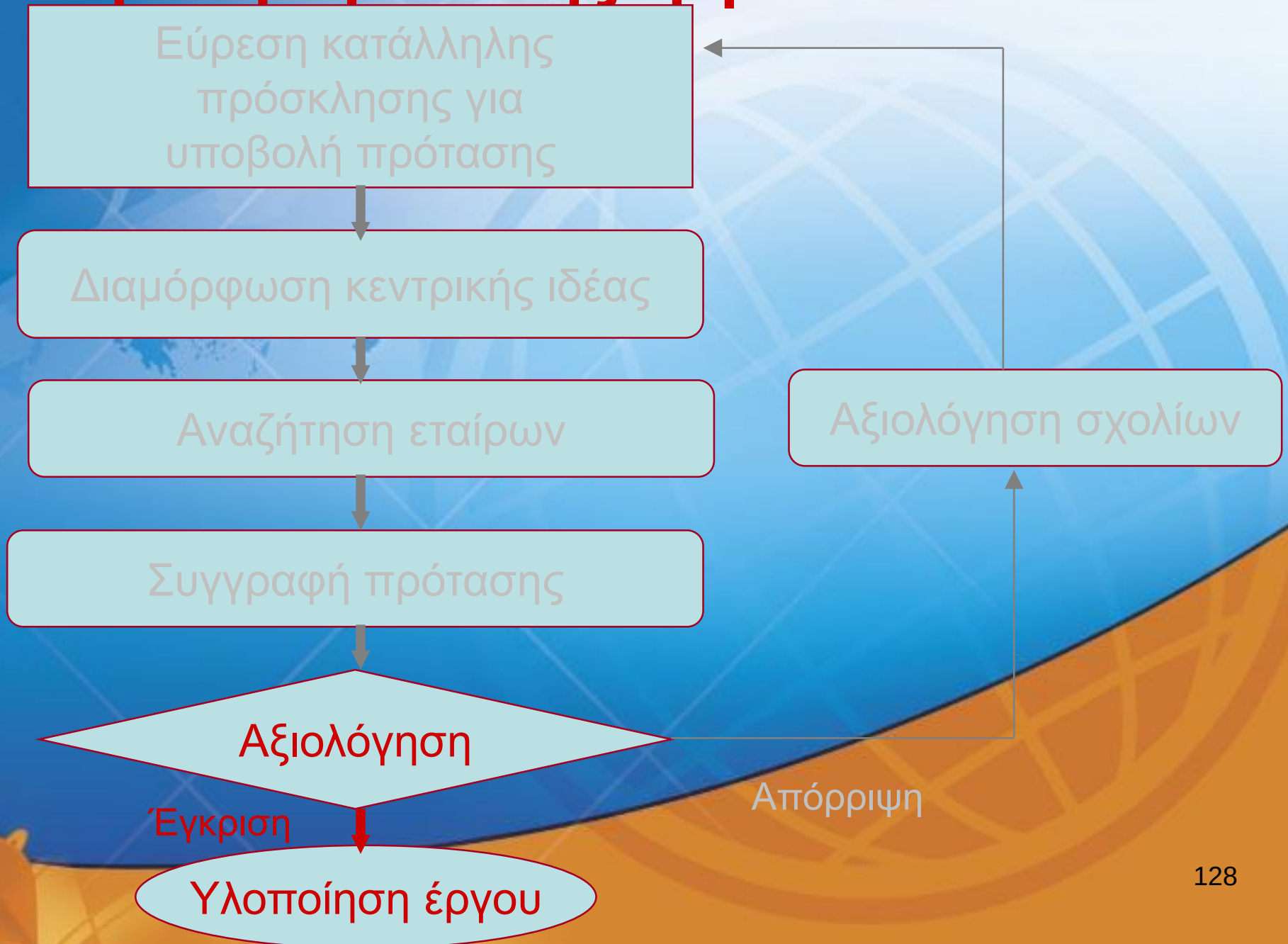
Υποβολή πρότασης έργου



Απόρριψη πρότασης

- Ενημέρωση εταίρων
- Αξιοποίηση παρατηρήσεων αξιολογητών
- Βελτίωση πρότασης
- Επανυποβολή σε επόμενη σχετική πρόσκληση

Υποβολή πρότασης έργου



Έγκριση πρότασης

- Άμεση ενημέρωση εταίρων και υπενθύμιση σχετικά με περιεχόμενο πρότασης
- Συνεργασία με Ευρωπαϊκή Επιτροπή για υπογραφή σύμβασης

Διαδικασία υπογραφής σύμβασης

- Αποστολή σύμβασης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Υπογραφή σύμβασης
- Αποστολή σύμβασης στους εταίρους

Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα

- Υποβολή και αξιολόγηση πρότασης έργου

→ Υλοποίηση εγκεκριμένου έργου

- Οικονομικοί έλεγχοι
- Διαχείριση κληρονομιάς και Οργάνωση Γραφείου Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

2η Ενότητα: Υλοποίηση εγκεκριμένου έργου

Έναρξη έργου

Προετοιμασία σε δυο επίπεδα:

1. Αφορά στην εσωτερική οργάνωση του οργανισμού
2. Αφορά σε ολόκληρο το εταιρικό σχήμα

Έναρξη έργου

Προετοιμασία σε δυο επίπεδα:

1. Αφορά στην εσωτερική οργάνωση του οργανισμού
2. Αφορά σε ολόκληρο το εταιρικό σχήμα

Εσωτερική οργάνωση οργανισμού

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Σύσταση Ομάδας Έργου
- Προσδιορισμός ρόλων – Συναντήσεις εργασίας
- Οικονομικός προγραμματισμός – Διαχείριση ρευστότητας
- Βιβλίο έργου

Εσωτερική οργάνωση οργανισμού

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Σύσταση Ομάδας Έργου
- Προσδιορισμός ρόλων – Συναντήσεις εργασίας
- Οικονομικός προγραμματισμός – Διαχείριση ρευστότητας
- Βιβλίο έργου

Εσωτερική οργάνωση οργανισμού

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Σύσταση Ομάδας Έργου
- Προσδιορισμός ρόλων – Συναντήσεις εργασίας
- Οικονομικός προγραμματισμός – Διαχείριση ρευστότητας
- Βιβλίο έργου

Σύσταση Ομάδας Έργου

Επιλογή στελεχών εντός οργανισμού
βάσει:

- Προφίλ
- Διαθεσιμότητας
- Επιθυμίας

Σύσταση Ομάδας Έργου (2)

Επιλογή εξωτερικών συνεργατών βάσει:

- Επαγγελματικής εμπειρίας
- Διαθεσιμότητας
- Βαθμού κατανόησης έργου
- Αμοιβής

Εσωτερική οργάνωση οργανισμού

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Σύσταση Ομάδας Έργου
- Προσδιορισμός ρόλων – Συναντήσεις εργασίας
- Οικονομικός προγραμματισμός – Διαχείριση ρευστότητας
- Βιβλίο έργου

Εσωτερική οργάνωση οργανισμού

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Σύσταση Ομάδας Έργου
- Προσδιορισμός ρόλων – Συναντήσεις εργασίας
- Οικονομικός προγραμματισμός – Διαχείριση ρευστότητας
- Βιβλίο έργου

Εσωτερική οργάνωση οργανισμού

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Σύσταση Ομάδας Έργου
- Προσδιορισμός ρόλων – Συναντήσεις εργασίας
- Οικονομικός προγραμματισμός – Διαχείριση ρευστότητας
- Βιβλίο έργου

Έναρξη έργου

Προετοιμασία σε δυο επίπεδα:

1. Αφορά στην εσωτερική οργάνωση του οργανισμού
2. Αφορά σε ολόκληρο το εταιρικό σχήμα

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Προσδιορισμός ρόλου κάθε εταίρου
- Ικανοποίηση συμβατικών υποχρεώσεων (υποβολή εκθέσεων)
- Επικοινωνία μεταξύ των εταίρων

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας (2)

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Ενέργειες διάδοσης αποτελεσμάτων
- Διαδικασία λήψης αποφάσεων – Συμφωνητικό Εταιρικού Σχήματος
- Εναρκτήρια συνάντηση

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Προσδιορισμός ρόλου κάθε εταίρου
- Ικανοποίηση συμβατικών υποχρεώσεων (υποβολή εκθέσεων)
- Επικοινωνία μεταξύ των εταίρων

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Προσδιορισμός ρόλου κάθε εταίρου
- Ικανοποίηση συμβατικών υποχρεώσεων (υποβολή εκθέσεων)
- Επικοινωνία μεταξύ των εταίρων

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Προσδιορισμός ρόλου κάθε εταίρου
- Ικανοποίηση συμβατικών
υποχρεώσεων (υποβολή εκθέσεων)
- Επικοινωνία μεταξύ των εταίρων

Υποβολή εκθέσεων

- Υποβολή τεχνικών και οικονομικών εκθέσεων
- Σχεδιασμός προτυποποιημένου εντύπου (template)
- Ημερομηνίες υποβολής

Ιδιαίτερη προσοχή στις οικονομικές εκθέσεις!

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Προσδιορισμός ρόλου κάθε εταίρου
- Ικανοποίηση συμβατικών υποχρεώσεων (υποβολή εκθέσεων)
- Επικοινωνία μεταξύ των εταίρων

Επικοινωνία μεταξύ των εταίρων

- Προγραμματισμένες συναντήσεις
- Έκτακτες συναντήσεις
- Αποστολή πρακτικών
- Τηλεδιασκέψεις (teleconferences)
- Εκθέσεις προόδου
- Ιστοσελίδα/ftp server

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας (2)

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Ενέργειες διάδοσης αποτελεσμάτων
- Διαδικασία λήψης αποφάσεων – Συμφωνητικό Εταιρικού Σχήματος
- Εναρκτήρια συνάντηση

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας (2)

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Ενέργειες διάδοσης αποτελεσμάτων
- Διαδικασία λήψης αποφάσεων – Συμφωνητικό Εταιρικού Σχήματος
- Εναρκτήρια συνάντηση

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Συμφωνητικό Εταιρικού Σχήματος (Partnership ή Consortium Agreement)
- Συμπληρωματικό της σύμβασης με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Νομικό κείμενο
- Προσδιορισμός εσωτερικής λειτουργίας εταιρικού σχήματος

Δεύτερο επίπεδο προετοιμασίας (2)

Σε ό,τι αφορά το εταιρικό σχήμα:

- Ενέργειες διάδοσης αποτελεσμάτων
- Διαδικασία λήψης αποφάσεων – Συμφωνητικό Εταιρικού Σχήματος
- Εναρκτήρια συνάντηση

Εναρκτήρια συνάντηση

- Μια από τις πρώτες ενέργειες μετά την έγκριση
- Συνήθως γίνεται εντός μηνός από την έναρξη του έργου
- Διάρκεια δυο ημερών
- Καταρχήν προσδιορισμός ημερομηνίας διεξαγωγής

Διοργάνωση συνάντησης

- Οργανωτικό επίπεδο
- Περιεχόμενο
 - Συμβατικές υποχρεώσεις και διαχείριση έργου
 - Τεχνικό μέρος υλοποίησης του έργου

Διοργάνωση συνάντησης

- Οργανωτικό επίπεδο
- Περιεχόμενο
 - Συμβατικές υποχρεώσεις και διαχείριση έργου
 - Τεχνικό μέρος υλοποίησης του έργου

Οργανωτικό επίπεδο

- Ενημέρωση σχετικά με αριθμό συμμετεχόντων
- Επιλογή χώρου διεξαγωγής
- Επιλογή χώρου διαμονής συμμετεχόντων
- Αποστολή αναλυτικών πληροφοριών

Οργανωτικό επίπεδο (2)

- Γεύματα
- Πρόγραμμα φιλοξενίας
- Ετοιμασία υλικού
- Απόφαση σχετικά με κάλυψη εξόδων φιλοξενίας

Διοργάνωση συνάντησης

- Οργανωτικό επίπεδο
- Περιεχόμενο
 - Συμβατικές υποχρεώσεις και διαχείριση έργου
 - Τεχνικό μέρος υλοποίησης του έργου

Περιεχόμενο συνάντησης

Συμβατικές υποχρεώσεις/Διαχείριση έργου:

- Συμφωνητικό Εταιρικού Σχήματος
- Οδηγίες σχετικά με υποβολή εκθέσεων
- Άλλες συμβατικές υποχρεώσεις
- Επικοινωνία μεταξύ των εταίρων
- Οικονομικά ζητήματα

Διοργάνωση συνάντησης

- Οργανωτικό επίπεδο
- Περιεχόμενο
 - Συμβατικές υποχρεώσεις και διαχείριση έργου
 - Τεχνικό μέρος υλοποίησης του έργου

Περιεχόμενο συνάντησης

Τεχνικό μέρος υλοποίησης έργου:

- Παρουσίαση συνολικού έργου
- Παρουσίαση πακέτων εργασίας
- Παρουσία ενεργειών διάδοσης αποτελεσμάτων

Παράδειγμα τυπικής ατζέντας εναρκτήριας συνάντησης εταίρων



Υλοποίηση έργου

- Τεχνική υλοποίηση
- Οικονομική παρακολούθηση
- Υποβολή εκθέσεων
- Συνεργασία με εταίρους-συναντήσεις

Υλοποίηση έργου

- Τεχνική υλοποίηση
- Οικονομική παρακολούθηση
- Υποβολή εκθέσεων
- Συνεργασία με εταίρους-συναντήσεις

Τεχνική υλοποίηση

- Παρακολούθηση προόδου έργου
- Καταγραφή εργασιών και χρόνου
- Συνεργασία με Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Τεχνική υλοποίηση

- Παρακολούθηση προόδου έργου
- Καταγραφή εργασιών και χρόνου
- Συνεργασία με Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Παρακολούθηση προόδου έργου

- Τήρηση χρονοδιαγράμματος
- Παρακολούθηση δικού μας έργου και εταίρων
- Συντονισμός Ομάδας Έργου
- Εφαρμογή αποφάσεων

Παρακολούθηση προόδου έργου (2)

- Έγκαιρη υποβολή παραδοτέων
- Άσκηση διακριτικής ή έντονης πίεσης
- Δημοσιοποίηση έργου
- Διαδικασία επιλογής υπερβολάβων

ΠΡΟΣΟΧΗ στον ανθρώπινο παράγοντα!

Προβλήματα στην υλοποίηση...

Πιθανοί λόγοι:

- Απροθυμία/ανεπάρκεια/ έλλειψη ρευστότητας συγκεκριμένου εταίρου
- Τεχνικό πρόβλημα
- Μεταβολή συνθηκών από υποβολή πρότασης

Αναθεώρηση σύμβασης

Πριν την αναθεώρηση:

- Συνάντηση όλων των εταίρων
- Επικοινωνία με την ΕΕ

Τεχνική υλοποίηση

- Παρακολούθηση προόδου έργου
- Καταγραφή εργασιών και χρόνου
- Συνεργασία με Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Καταγραφή εργασιών και χρόνου

- Ουσιαστικά: εικόνα προόδου έργου
- Τυπικά: Διευκολύνει σύνταξη τεχνικών εκθέσεων και καταστάσεων δαπανών
- Συμπλήρωση δελτίου απασχόλησης έργου
- Χρήσιμη κατά τον οικονομικό έλεγχο

Παράδειγμα εντύπου καταγραφής χρόνου απασχόλησης προσωπικού στο συγκεκριμένο έργο



Τεχνική υλοποίηση

- Παρακολούθηση προόδου έργου
- Καταγραφή εργασιών και χρόνου
- Συνεργασία με Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Συνεργασία με ΕΕ

Τυπική διαδικασία:

- Υποβολή παραδοτέων
- Απάντηση σε επιστολή της ΕΕ
Οργάνωση συνάντησης (review meeting)
- Ερώτηση σχετικά με επιλεξιμότητα
δαπάνης

Υλοποίηση έργου

- Τεχνική υλοποίηση
- Οικονομική παρακολούθηση
- Υποβολή εκθέσεων
- Συνεργασία με εταίρους-συναντήσεις

Οικονομική παρακολούθηση

- Οικονομική παρακολούθηση του δικού μας έργου
- Οικονομική παρακολούθηση που αφορά στους εταίρους

Οικονομική παρακολούθηση

- Οικονομική παρακολούθηση του δικού μας έργου
- Οικονομική παρακολούθηση που αφορά στους εταίρους

Οικονομική παρακολούθηση του δικού μας έργου

- Ξεχωριστή καρτέλα στο λογιστήριο
- Ξεχωριστό τραπεζικό λογαριασμό
- Τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου
- Αρχείο με αντίγραφα τιμολογίων
- Καταγραφή δαπανών προσωπικού

Οικονομική παρακολούθηση

- Οικονομική παρακολούθηση του δικού μας έργου
- Οικονομική παρακολούθηση που αφορά στους εταίρους

Οικονομική παρακολούθηση που αφορά στους εταίρους

- Μεταφορά πληρωμών στους εταίρους
- Παροχή οδηγιών και διευκρινήσεων

Υλοποίηση έργου

- Τεχνική υλοποίηση
- Οικονομική παρακολούθηση
- Υποβολή εκθέσεων
- Συνεργασία με εταίρους-συναντήσεις

Υποβολή εκθέσεων

Δυο μεγάλες κατηγορίες:

- Προόδου (περιοδικές, ενδιάμεση, τελική)
- Οικονομικές (καταστάσεις δαπανών)

Υποβολή εκθέσεων

Δυο μεγάλες κατηγορίες:

- Προόδου (περιοδικές, ενδιάμεση, τελική)
- Οικονομικές (καταστάσεις δαπανών)

Περιοδική έκθεση προόδου

- Εξώφυλλο
- Πίνακας περιεχομένων
- Σύνοψη περιγραφή έργου
- Επιτεύγματα ανά πακέτο εργασίας

- Ενέργειες διάδοσης
- Συναντήσεις
- Αναφορά σε τυχόν αποκλίσεις
- Χρόνος απασχόλησης
- Προγραμματισμένες δράσεις επόμενης περιόδου

Περιοδική έκθεση προόδου (2)

- Συντάσσεται από τον συντονιστή
- Συμβολή από όλους τους εταίρους (χρήση template)

**Παράδειγμα προτυποποιημένων
εντύπων για την υποβολή της
συμβολής των εταίρων σε
εκθέσεις προόδου**



Υποβολή εκθέσεων

Δυο μεγάλες κατηγορίες:

- Προόδου (περιοδικές, ενδιάμεση, τελική)
- Οικονομικές (καταστάσεις δαπανών)

Περιοδικές καταστάσεις δαπανών

- Συγκεντρωτική κατάσταση δαπανών ανά κατηγορία
- Κατάσταση δαπανών ανά εταίρο και αποδεικτικά στοιχεία
- Συγκεντρωτικός πίνακας μεταφοράς πληρωμών από τον συντονιστή στους εταίρους

Περιοδικές καταστάσεις δαπανών (2)

- Υπογράφονται από νόμιμο εκπρόσωπο, οικονομικό υπεύθυνο ή/και επιστημονικό υπεύθυνο
- Κάθε εταίρος υποβάλλει την κατάσταση δαπανών στον συντονιστή
- Ο συντονιστής υποβάλλει την συγκεντρωτική και τις επιμέρους καταστάσεις δαπανών

Περιοδικές καταστάσεις δαπανών (3)

- Διόρθωση σε προηγούμενες καταστάσεις δαπανών
- Απαιτήσεις για υποβολή πιστοποιητικού ελέγχου
- Επεξεργασία καταστάσεων από Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Αποστολή σχολίων από Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Αποστολή διευκρινήσεων/πρόσθετων στοιχείων στην ΕΕ
- Πληρωμή

Παράδειγμα περιοδικής κατάστασης δαπανών



Τελική έκθεση έργου

- Δυο μέρη: Τεχνικό και οικονομικό
- Αποτελεί βάση αξιολόγησης έργου και τήρησης συμβατικών υποχρεώσεων
- Αναφορά σε μελλοντική αξιοποίηση αποτελεσμάτων
- Πιστοποίηση δαπανών

Υλοποίηση έργου

- Τεχνική υλοποίηση
- Οικονομική παρακολούθηση
- Υποβολή εκθέσεων
- Συνεργασία με εταίρους-συναντήσεις

Συνεργασία με εταίρους - συναντήσεις

- Τακτικές συναντήσεις
- Τηλεδιασκέψεις
- Υποβολή εκθέσεων

Συνεργασία με εταίρους - συναντήσεις

- Τακτικές συναντήσεις
- Τηλεδιασκέψεις
- Υποβολή εκθέσεων

Τακτικές συναντήσεις - Περιεχόμενο

- Παρουσίαση προόδου έργου ανά πακέτο εργασίας
- Συζήτηση σε θέματα συμβατικών υποχρεώσεων
- Παρουσίαση και σχεδιασμός ενεργειών διάδοσης αποτελεσμάτων
- Ανασκόπηση αποφάσεων που λήφθηκαν και σχεδιασμός μελλοντικών ενεργειών

Συνεργασία με εταίρους - συναντήσεις

- Τακτικές συναντήσεις
- Τηλεδιασκέψεις
- Υποβολή εκθέσεων

Συνεργασία με εταιρους - συναντήσεις

- Τακτικές συναντήσεις
- Τηλεδιασκέψεις
- Υποβολή εκθέσεων

Επικοινωνία και διάδοση αποτελεσμάτων έργου

- Οριζόντια δράση
- Αφορά σε όλους τους εταίρους
- Χαρακτήρας δράσεων συνάρτηση σταδίου υλοποίησης έργου

ΠΡΟΣΟΧΗ σε απαιτήσεις προγράμματος!!!

Στρατηγική επικοινωνίας

- Ποιος είναι υπεύθυνος για ποια δράση
- Κοινό-στόχος
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Συνήθειες δράσεις επικοινωνίας

- Λογότυπο
- Ιστοσελίδα
- Αφίσες (posters)
- Ενημερωτικά Δελτία
- Ανακοινώσεις – Καταχωρήσεις στον Τύπο
- Συμμετοχή σε Συνέδρια
- Πανό
- Ημερίδα-Συνέδριο

Συνήθειες δράσεις επικοινωνίας

- Λογότυπο
- Ιστοσελίδα
- Αφίσες (posters)
- Ενημερωτικά Δελτία
- Ανακοινώσεις – Καταχωρήσεις στον Τύπο
- Συμμετοχή σε Συνέδρια
- Πανό
- Ημερίδα-Συνέδριο

Ημερίδα/Συνέδριο

- Συνήθως προς το τέλος του έργου
- Μορφή και διάρκεια εξαρτώνται από το συγκεκριμένο έργο
- Συστατικά στοιχεία:
 - Παρουσιάσεις σε ολομέλεια
 - Workshops
 - Debates

Διοργάνωση Ημερίδας/Συνεδρίου

- Προσδιορισμός Ημερίδας
- Προσδιορισμός χώρου
- Προσδιορισμός τίτλου εκδήλωσης
- Σχέδιο προγράμματος
- Αποστολή πρόσκλησης σε πιθανούς ομιλητές
- Κατάρτιση λίστας προσκεκλημένων
- Εκτύπωση πρόσκλησης

Διοργάνωση Ημερίδας/ Συνεδρίου (2)

- Παροχή πληροφοριών στην ιστοσελίδα
- Επιλογή εταιρείας εστίασης, διερμηνέων, εξοπλισμού, κ.λπ.
- Κατασκευή πανό
- Παραγγελία φακέλων και λοιπού υλικού
- Εκτύπωση τελικού προγράμματος
- Επιβεβαίωση συμμετοχής

Διοργάνωση Ημερίδας/ Συνεδρίου (3)

- Αναπαραγωγή ομιλιών
- Ανακοίνωση εκδήλωσης
- Κατάρτιση προγράμματος φιλοξενίας
- Επιλογή γραμματείας
- Επιλογή ατόμων για διαχείριση αίθουσας
- Προμήθεια δώρων
- Επιλογή Προεδρείου

Παράδειγμα προγράμματος Ημερίδας



Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα

- Υποβολή και αξιολόγηση πρότασης έργου
- Υλοποίηση εγκεκριμένου έργου

→ Οικονομικοί έλεγχοι

- Διαχείριση κληρονομιάς και Οργάνωση Γραφείου Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

3η Ενότητα: Οικονομικοί έλεγχοι

Εξωτερικός οικονομικός έλεγχος

Δυο είδη:

- Υποβολή τελικής (ή και περιοδικής) οικονομικής έκθεσης
- Διενέργεια από Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Εξωτερικός οικονομικός έλεγχος

Δύο είδη:

- Υποβολή τελικής (ή και περιοδικής) οικονομικής έκθεσης
- Διενέργεια από Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Υποβολή τελικής (ή και περιοδικής) οικονομικής έκθεσης

- Συμβατική υποχρέωση
- Διεξάγεται με δική μας πρωτοβουλία
- Διεξάγεται από ανεξάρτητο ορκωτό λογιστή
- Διάρκεια ελέγχου: λίγες ημέρες έως ένα μήνα
- Οδηγεί σε έκδοση Πιστοποιητικού Ελέγχου

Υποβολή τελικής (ή και περιοδικής) οικονομικής έκθεσης (2)

Φάκελος οικονομικών στοιχείων έργου:

- Αντίγραφο σύμβασης
- Αντίγραφο Συμφωνητικού Εταιρικού Σχήματος
- Αντίγραφο οικονομικών εκθέσεων
- Αντίγραφο αλληλογραφίας με Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Αντίγραφα τιμολογίων
- Αντίγραφα μισθολογικών καταστάσεων
- Αντίγραφα δελτίων απασχόλησης έργου

Εξωτερικός οικονομικός έλεγχος

Δυο είδη:

- Υποβολή τελικής (ή και περιοδικής) οικονομικής έκθεσης
- Διενέργεια από Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Εξωτερικός οικονομικός έλεγχος από ΕΕ

Δικός μας έλεγχος:

- Διεξάγεται με δική μας πρωτοβουλία
- Διεξάγεται πριν γίνει κάποια πληρωμή
- Δική μας επιλογή
- Μεγαλύτερη συνεννόηση με τον λογιστή

Έλεγχος από ΕΕ:

- Διεξάγεται με πρωτοβουλία της ΕΕ
- Διεξάγεται μετά την ολοκλήρωση του έργου
- Επιλογή της ΕΕ
- Κυρίως χαρακτηριστικά τυπικού ελέγχου

Παράδειγμα Audit Certificate



Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα

- Υποβολή και αξιολόγηση πρότασης έργου
- Υλοποίηση εγκεκριμένου έργου
- Οικονομικοί έλεγχοι

**→ Διαχείριση κληρονομιάς και
Οργάνωση Γραφείου
Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων**

Διαχείριση κληρονομιάς

- Οργάνωση υλικού
- Ενημέρωση – Προώθηση - Δικτύωση
- Αξιοποίηση τεχνογνωσίας
- Εμπλουτισμός στρατηγικής

Διαχείριση κληρονομιάς

- Οργάνωση υλικού
- Ενημέρωση – Προώθηση - Δικτύωση
- Αξιοποίηση τεχνογνωσίας
- Εμπλουτισμός στρατηγικής

Διαχείριση κληρονομιάς

- Οργάνωση υλικού
- Ενημέρωση – Προώθηση - Δικτύωση
- Αξιοποίηση τεχνογνωσίας
- Εμπλουτισμός στρατηγικής

Διαχείριση κληρονομιάς

- Οργάνωση υλικού
- Ενημέρωση – Προώθηση - Δικτύωση
- Αξιοποίηση τεχνογνωσίας
- Εμπλουτισμός στρατηγικής

Διαχείριση κληρονομιάς

- Οργάνωση υλικού
- Ενημέρωση – Προώθηση - Δικτύωση
- Αξιοποίηση τεχνογνωσίας
- Εμπλουτισμός στρατηγικής

Μακροχρόνιος σχεδιασμός

- Εκτίμηση πόρων του οργανισμού μας
- Εντοπισμός προσκλήσεων προτάσεων

Μακροχρόνιος σχεδιασμός

- Εκτίμηση πόρων του οργανισμού μας
- Εντοπισμός προσκλήσεων προτάσεων

Μακροχρόνιος σχεδιασμός

- Εκτίμηση πόρων του οργανισμού μας
- Εντοπισμός προσκλήσεων προτάσεων

Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

- Πολλές και ιδιαίτερου χαρακτήρα δραστηριότητες
- Στελέχη με ιδιαίτερες δεξιότητες
- Καλύτερος έλεγχος και προγραμματισμός

Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (2)

Σύγκριση Γραφείου με γραφείο συμβούλων:

- Η τεχνογνωσία εντός του οργανισμού
- Καλύτερος έλεγχος των έργων, εφόσον υπάρχει κατάλληλα οργανωμένο σύστημα διοίκησης

Δραστηριότητες Γραφείου

- Παρακολούθηση προσκλήσεων
- Ταύτιση προτεραιοτήτων με χρηματοδοτούμενες δράσεις
- Διαμόρφωση ιδέας
- Σύνταξη πρότασης

Δραστηριότητες Γραφείου (2)

Όταν εγκριθεί η πρόταση:

- Συγκεκριμενοποίηση περιεχομένου
- Σύσταση ομάδας έργου
- Προσδιορισμός ρόλων
- Παρακολούθηση προόδου προγράμματος
- Οικονομικός προγραμματισμός

Δραστηριότητες Γραφείου (3)

- Υποβολή εκθέσεων
- Επικοινωνία με εταίρους
- Οργάνωση συναντήσεων
- Εκδηλώσεις διάδοσης αποτελεσμάτων

Άλλες δραστηριότητες Γραφείου

- Κατάρτιση ετήσιου προγραμματισμού
- Ετήσιος απολογισμός εργασιών
- Ανασκόπηση εσωτερικής δομής και αξιολόγηση στελεχών
- Εκπαίδευση νέων συνεργατών
- Συναντήσεις μεταξύ των στελεχών του Γραφείου

Στελέχωση Γραφείου – Κριτήρια επιλογής

- Ευελιξία ατόμου
- Πολύ καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας
- Επικοινωνιακή ικανότητα
- Ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί υπό πίεση
- Δυνατότητα απουσίας στο εξωτερικό
- Επιθυμία γνώσης καινούργιων πραγμάτων

Συνεργασία Γραφείου με εταιρείες συμβούλων

- Προδιαγραφή αντικειμένου ανάθεσης
- Παροχή πληροφοριών
- Προσδιορισμός χρονοδιαγράμματος
- Προδιαγραφή παραδοτέου
- Διαπραγμάτευση αμοιβής
- Μέριμνα για τα διαδικαστικά
- Προσδιορισμός τρόπου συνεργασίας
- Παρακολούθηση προόδου εργασιών

Περιεχόμενα

- Σχετικά με το σεμινάριο
- Τι είναι τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Ποιους αφορούν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα βήμα-βήμα

→ Ευρωπαϊκά Προγράμματα - Προσκλήσεις

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

- Τι ΔΕΝ κάνουν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Τι κάνουν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Τι ΔΕΝ κάνουν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

- **ΔΕΝ** χρηματοδοτούν υποδομές
- **ΔΕΝ** αποτελούν έσοδα
- **ΔΕΝ** δίνουν λύση σε οικονομικά προβλήματα

Τι κάνουν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

- Συμβάλλουν στην υλοποίηση καινοτόμων πρωτοβουλιών
- Προωθούν συνεργασίες σε πολλά επίπεδα
- Συμβάλλουν στην διαμόρφωση στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη το Ευρωπαϊκό γίγνεσθαι
- Προωθούν ανταλλαγή εμπειριών

Συνήθη εμπόδια

- Έλλειψη δέσμευσης
- Μη ύπαρξη διακριτού Γραφείου Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων
- Στελέχωση
- Οικονομική διαχείριση – Κάλυψη ίδιας συμμετοχής

Οφέλη

- Υλοποίηση σειράς καινοτόμων έργων
- Προβολή ισχυρής και σύγχρονης εικόνας
- Δημιουργία κουλτούρας εξωστρέφειας
- Δημιουργία δεσμών συνεργασίας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας με άλλους οργανισμούς

ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Αναδημοσίευση από τις παρουσιάσεις

A) Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΘΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ Τ SWOT ANALYSIS - Μάθημα:
Πολεοδομική και Οικιστική Ανάπτυξη και Πολιτική

B) Βαγής Σαμαθρακής - ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - Τμήμα Διοίκησης
Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων

Μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς.

2007-2013

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

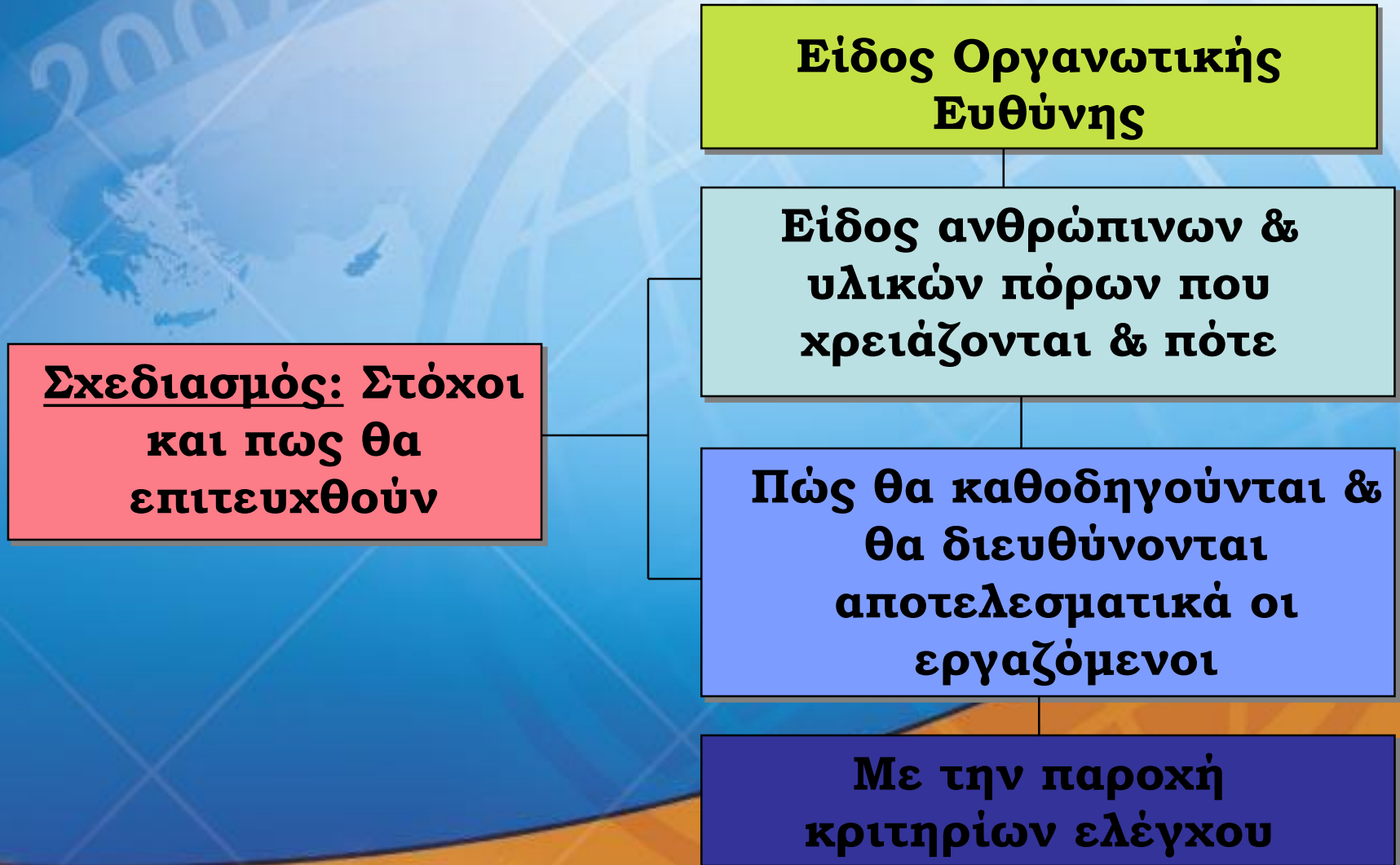
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΛΕΞΗΣ

- **ΠΕΡΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**
- **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ**

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΟΡΙΣΜΟΣ

Η διαδικασία μέσω της οποίας οι μάνατζερ καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης και τους τρόπους που θα χρησιμοποιήσουν για να τους επιτύχουν

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΤΟ ΘΕΜΕΛΙΟ ΤΟΥ MANATZMENT



ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο Σχεδιασμός προσδιορίζει που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και που θα βρίσκεται στο μέλλον.

- Μειώνει την **αβεβαιότητα**, που υπάρχει μελλοντικά, για την επιχείρηση
- Αίσθηση **Συμμετοχής**: όλοι οι μάνατζερ εμπλέκονται στην επιλογή στόχων
- Δίνει μια σαφή **εικόνα της κατεύθυνσης** προς την οποία βαδίζει η επιχείρηση
- **Συντονισμός**: Εξηγεί πώς τα συστήματα όλων των μερών της επιχείρησης εναρμονίζονται με το σύνολο
- Διευκολύνει τον **έλεγχο** της επιχειρησιακής δραστηριότητας, Προσδιορίζει δηλ. ποιοι είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη ενός στόχου
- Μειώνει το **κόστος λειτουργίας** της επιχείρησης.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- **Αρχή του προβαδίσματος**
- **Αρχή της συμβολής στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης:** όλα τα προγράμματα της επιχείρησης συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και αυτά συντονίζονται με σκοπό την επίτευξη του συνολικού επιχειρησιακού στόχου
- **Αρχή της χρονικής δέσμευσης**
- **Αρχή της οικονομικότητας των προγραμμάτων**
- **Αρχή της διόρθωσης**
- **Αρχή της ευκαμψίας (ή ευελιξίας) των προγραμμάτων**

ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- **Ανυπαρξία σχεδιασμού.** Η διεύθυνση της επιχείρησης ασχολείται μόνο με τις καθημερινές δραστηριότητες
- **Κατάρτιση προϋπολογισμών.** Γίνεται συνήθως μια εκτίμηση των πωλήσεων του επόμενου έτους και των προσδοκώμενων εξόδων και χρηματοοικονομικών ροών, που ενδεχομένως αντιστοιχούν σ' αυτό το επίπεδο πωλήσεων
- **Ετήσια σχέδια-προγράμματα.** Δεν έχουν μόνο ποσοτικό χαρακτήρα, αλλά αναφέρονται και σε στρατηγικές και τακτικές, οι οποίες θα υιοθετηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί
- **Στρατηγικός σχεδιασμός.** Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι τα ετήσια προγράμματα έχουν νόημα μόνο στο πλαίσιο ενός μακροχρόνιου σχεδίου.

ΤΥΠΟΙ ΣΧΕΔΙΩΝ

- Βραχυχρόνια, μεσοχρόνια και μακροχρόνια σχέδια
- Στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια.
Διαφέρουν ως προς τον χρονικό ορίζοντα, την οπτική και ως προς το εάν περιλαμβάνουν δεδομένους οργανωσιακούς στόχους
- Σχέδια μιας χρήσης και διαρκούς χρήσης.
Τα πρώτα γίνονται για την αντιμετώπιση των αναγκών που προκύπτουν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Τέτοια είναι οι **προϋπολογισμοί** και τα **προγράμματα εκτέλεσης ορισμένων έργων**. Τα σχέδια διαρκούς χρήσης είναι οδηγίες διαρκείας για τον τρόπο δράσης των στελεχών και γενικότερα των εργαζομένων.



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- Καθορισμός αποστολής
- Προσδιορισμός σημερινής θέσης της επιχείρησης (Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος)
- Καθορισμός στόχων
- Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών
- Αξιολόγηση & επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών
- Κατάρτιση προγραμμάτων δράσης & προϋπολογισμών
- Εφαρμογή προγραμμάτων δράσης
- Αναπληροφόρηση
- Έλεγχος

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Εξέταση Παρούσας Κατάστασης



Προσδιορισμός στόχων της
επιχείρησης
(Προσδιορισμός της δραστηριότητας)



Διαμόρφωση Στρατηγικής
(Προσδιορισμός των τρόπων με τους οποίους
μπορούμε να φτάσουμε εκεί που θέλουμε)



Υλοποίηση Στρατηγικής -
Κατάρτιση Σχεδίων
(Κατανομή πόρων & ευθυνών για την επίτευξη
των στρατηγικών)

ΠΟΙΟΣ ΣΧΕΔΙΑΖΕΙ;

- **Προγραμματισμός σε επίπεδο Ομίλου:**
Τοπ μάνατζερ
 - Εγκρίνουν τα σχέδια σε επίπεδο μονάδας και λειτουργίας
 - Αναζητούν δεδομένα από όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ
- **Προγραμματισμός σε επίπεδο μονάδας & λειτουργίας:** Μάνατζερ μονάδας & λειτουργίας
 - Αναζητούν δεδομένα και από άλλα επίπεδα του μάνατζμεντ
 - Η ευθύνη για συγκεκριμένα σχέδια βρίσκεται στους μάνατζερ συγκεκριμένου επιπέδου άλλα όλοι οι μάνατζερ πρέπει να εμπλέκονται

ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Στρατηγική Επιχειρησιακής
Μονάδας

Ομίλου

Λειτουργία

Επιλογή
Στόχων

Αποστολή & Στόχοι
Ομίλου

Στόχοι Μονάδας

Λειτουργικοί
Στόχοι

Διαμόρφωση
Στρατηγικής

Στρατηγική
Ομίλου

Στρατηγική
Μονάδας

Στρατηγική
Λειτουργίας

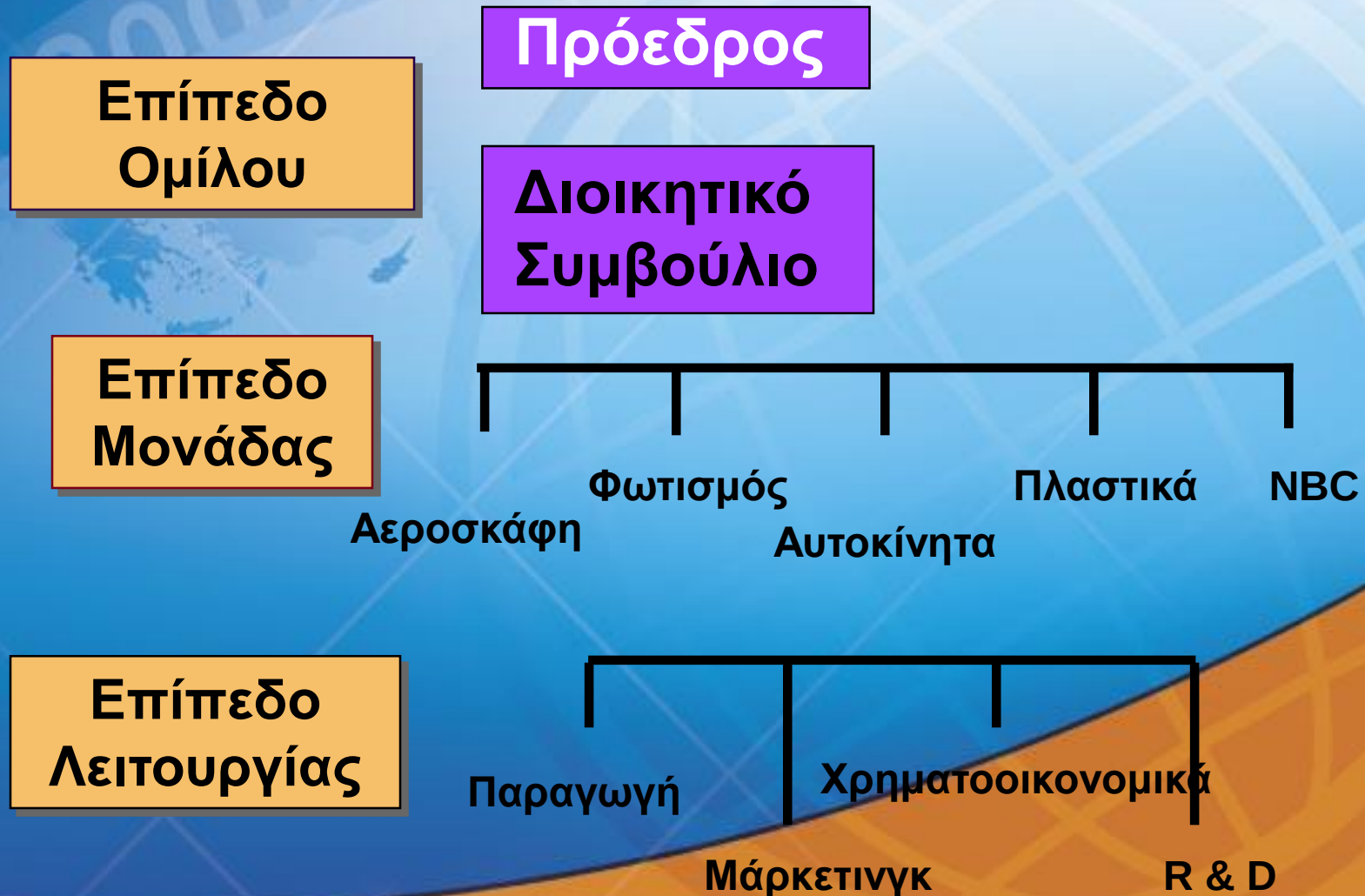
Υλοποίηση
Στρατηγικής

Σχεδιασμός
Δομής
Ελέγχου
Ομίλου

Σχεδιασμός
Δομής
Ελέγχου
Μονάδας

Σχεδιασμός
Δομής
Ελέγχου
Λειτουργίας

Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΜΙΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Είναι η περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης (Ο κυρίαρχος σκοπός της)

Σε γενικές γραμμές εμπεριέχει πληροφορίες για τα είδη προϊόντων που παράγει η επιχείρηση, για το είδος των πελατών της και για τις αξίες από τις οποίες διακατέχεται.

Είναι μια γενικού χαρακτήρα διατύπωση για την κατεύθυνση της επιχείρησης.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Επιχείρηση

Δήλωση Αποστολής

Compaq

Η Compaq, με τους συνεταίρους της, θα παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που θα μετατρέψουν την χρήση υπολογιστών σε μια εμπειρία που επεκτείνει την ανθρώπινη ικανότητα σε όλα τα επίπεδα - επικοινωνία, εκπαίδευση, εργασία, παιχνίδι

AT&T

Είμαστε αφιερωμένοι στο να είμαστε οι καλύτεροι στο να φέρνουμε τον κόσμο κοντά - δίνοντας εύκολη πρόσβαση στον καθένα και τις υπηρεσίες που θέλουν και ζητούν - κάθε στιγμή, παντού

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα στελέχη της επιχείρησης είναι απαραίτητο να αναλύσουν και να αξιολογήσουν αφενός μεν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και αφετέρου το εσωτερικό της περιβάλλον, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Αναγνώριση των:

- **Δυνάμεων & Αδυναμιών της Επιχείρησης (Strengths and Weaknesses)**

- Δυνάμεις: π.χ. ικανότητα παραγωγής, ικανότητες μάρκετινγκ
- Αδυναμίες: π.χ. υψηλή μετακίνηση εργαζομένων, οικονομική αδυναμία

- **Ευκαιρίες & Απειλές του Περιβάλλοντος (Opportunities and Threats)**

- Ευκαιρίες: π.χ. νέες αγορές
- Απειλές: π.χ., οικονομική κρίση, ανταγωνισμός

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΙΣΧΥΡΑ ΜΑΣ ΣΗΜΕΙΑ;

- Επαρκείς οικονομικοί πόροι
- Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Θετική εικόνα της επιχείρησης
- Δυνατότητα οικονομιών κλίμακας
- Προωθημένη τεχνολογία

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΜΑΣ;

- Ανεπαρκές μάνατζμεντ
- Περιορισμένη γραμμή προϊόντων
- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Περιορισμένη ικανότητα στο μάρκετινγκ
- Μειούμενη ανταγωνιστική ικανότητα

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΠΟΙΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ;

- Νέες πιθανές αγορές
- Αναδυόμενες νέες τεχνολογίες
- Πιθανή αποχώρηση ανταγωνιστή
- Ευνοϊκά φορολογικά μέτρα
- Βελτίωση αγοραστικής δύναμης πελατών

ΠΟΙΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ;

- Έλλειψη πρώτων υλών
- Αυξανόμενες πωλήσεις υποκατάστατων προϊόντων
- Δυσμενείς δημογραφικές μεταβολές
- Δυσμενείς νομοθετικές ρυθμίσεις
- Πίεση από προμηθευτές

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Αφορούν την υπεροχή ή, αντίστοιχα, τη μειονεκτική θέση της επιχείρησης, εσωτερικά αλλά και ευρύτερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία πρέπει να εξεταστούν στα 4P's του marketing (προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση). Ενδεικτικά οι τομείς στους οποίους μπορεί να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν:

- **Τη χρηματοδότηση** (για παράδειγμα, αποτελεί πλεονέκτημα στην περίπτωση που μια βιοτεχνία έχει υψηλό περιθώριο κέρδους στην παραγωγή του προϊόντος Α),
- **Το υψηλό κόστος συντήρησης των μηχανημάτων** (είναι ένα μειονέκτημα, αν υφίσταται),
- **Τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** (δυνατό σημείο μιας επιχείρησης είναι η μεγάλη εμπειρία των υπαλλήλων και η άρτια τεχνική τους κατάρτιση),
- **Τη διαχείριση αποθεμάτων και διακίνηση πρώτων υλών** (μειονέκτημα εδώ μπορεί να αποτελέσει η ανεπαρκής αποθηκευτική ικανότητα).

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Για να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος, απαιτείται προσεκτική μελέτη των παραγόντων που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το πρώτο σκέλος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter ή διαφορετικά με τη «δομική ανάλυση ενός κλάδου»:

- Ανταγωνισμός αντίπαλων εταιρειών
- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Δυνατότητα ανάπτυξης υποκατάστατων του προϊόντος
- Αγοραστική δύναμη πελατών και
- Δύναμη προμηθευτών.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ - 1

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την εξέταση των τομέων:

- Πολιτική
- Οικονομία
- Κοινωνία
- Τεχνολογία
- Περιβάλλον και
- Νομοθεσία

οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

Ένα από τα πλέον δημοφιλή εργαλεία ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTEL η οποία προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω λέξεων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

- Σχεδιάζω σημαίνει καθορίζω τους στόχους και αποφασίζω σχετικά με τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων
- Το βασικό όφελος του σχεδιασμού είναι ότι μειώνει την αβεβαιότητα, που υπάρχει μελλοντικά για την επιχείρηση
- Υπάρχουν διάφορα είδη σχεδίων και προγραμμάτων ανάλογα με τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια. Γνωστά και συνηθισμένα είναι οι προϋπολογισμοί, τα ετήσια σχέδια/προγράμματα, τα στρατηγικά σχέδια, τα λειτουργικά προγράμματα και οι πολιτικές
- Η βασική πρόκληση για την επιχείρηση πρέπει να είναι ο μακροχρόνιος, στρατηγικός σχεδιασμός

ΠΕΡΙΛΗΨΗ - 1

- Τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι: ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης, η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, ο προσδιορισμός των στόχων, η χάραξη της στρατηγικής και η κατάρτιση των συγκεκριμένων προγραμμάτων
- Η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να αναδείξει τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης, τις οποίες η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί με την κατάλληλη αξιοποίηση των δυνατών της σημείων