



Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ 2007 - 2013

Διακρατική συνεργασία Leader Οδηγός

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΩΝ
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης
της Ελλάδας 2007-2013



Ο παρών οδηγός αποτελεί κείμενο του ENRD και έχει μεταφραστεί από το ΕΑΔ.

Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος	3
1. Εισαγωγή	4
1.1 Τι είναι συνεργασία;	5
1.1.1. Συνεργασία: τα βασικά.....	5
1.1.2. Συνεργασία: πρώτα βήματα	6
1.2. Γιατί συνεργασία;	7
1.2.1. Η προστιθέμενη αξία της συνεργασίας	7
1.2.2. Τα «μαλακά οφέλη» της συνεργασίας	9
1.3. Τι είναι ένα καλό έργο συνεργασίας;	10
2. Συνεργασία βήμα προς βήμα	11
2.1. Προετοιμασία	11
2.2. Πρώτο βήμα: προετοιμασία ενός έργου συνεργασίας	12
2.2.1. Εύρεση διακρατικού εταίρου (ή εταίρων)	13
2.2.2. Συνάντηση με τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας και συμφωνία συνεργασίας	16
2.2.3. Σύνταξη αίτησης για χρηματοδότηση μιας διακρατικής συνεργασίας	19
2.2.4. Διαπραγμάτευση των οικονομικών πτυχών ενός έργου συνεργασίας	21
2.2.5. Συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων: γνώση και τεχνικοί πόροι	22
2.3. Υλοποίηση ενός έργου συνεργασίας	23
2.3.1. Οργάνωση μιας εταιρικής σχέσης συνεργασίας	24
2.3.2. Επίσημοποίηση της εταιρικής σχέσης	26
2.3.3. Εμφύχωση της εταιρικής σχέσης συνεργασίας	27
2.4. Αξιολόγηση και αξιοποίηση	32
2.4.1. Παρακολούθηση και αξιολόγηση	32
2.4.2. Αξιοποίηση και διάδοση των αποτελεσμάτων έργων διακρατικής συνεργασίας	34
2.4.3. Επίκοινωνία - τρόποι προβολής ενός έργου διακρατικής συνεργασίας	35
3. Γλωσσάριο	37
4. Κανόνες και διαδικασίες	40
5. Προγραμματισμός	41
6. Κατάλογος παραρτημάτων	45



Κατά το παρελθόν εκπονήθηκε ποικίλο υλικό καθοδήγησης σχετικά με την αγροτική ανάπτυξη και τη διακρατική συνεργασία. Μεγάλο μέρος του εν λόγω υλικού συντάχθηκε από εθνικά αγροτικά δίκτυα και παρέχει ένα συνδυασμό χρήσιμων μεθοδολογικών ή τεχνικών συμβουλών για προσεγγίσεις διακρατικής συνεργασίας. Αυτό το υλικό έχει πλέον διυλιστεί και συγκεντρώθηκε εκ νέου στον ακόλουθο **«Ολοκληρωμένο οδηγό ευρωπαϊκής συνεργασίας»**, ο οποίος έχει ως στόχο να παρέχει ένα αποτελεσματικό εργαλείο συνεργασίας, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της τρέχουσας περιόδου προγραμματισμού 2007-2013.

Ο ολοκληρωμένος οδηγός ευρωπαϊκής συνεργασίας καλύπτει ένα φάσμα πληροφοριών σχετικά με τη διακρατική συνεργασία, εστιάζοντας σε δύο βασικούς στόχους:

- να διευκρινίσει τη σημασία της συνεργασίας και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει και
- να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη μεθοδολογική καθοδήγηση βήμα προς βήμα, η οποία θα εξηγεί σαφώς τις έννοιες που συνδέονται με το σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των έργων συνεργασίας

Τα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης (ΠΑΑ) των κρατών μελών διαθέτουν ένα ειδικό μέτρο χρηματοδότησης στο πλαίσιο του άξονα 4 για την υποστήριξη των δράσεων συνεργασίας και κάθε κράτος μέλος έχει θεσπίσει τους δικούς του κανόνες αναφορικά με την υλοποίηση του εν λόγω μέτρου (αριθμός 421). Οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει αρχικά να ανατρέχουν σε αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές ΠΑΑ, πριν ακόμη αναλάβουν οποιαδήποτε αναλυτική προπαρασκευαστική εργασία που αφορά έργα συνεργασίας, δεδομένου ότι η κατανόηση των κανόνων και διαδικασιών ΠΑΑ αποτελεί ένα από τα κλειδιά για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου.

Οι μελλοντικές ενημερώσεις του ολοκληρωμένου οδηγού ευρωπαϊκής συνεργασίας θα περιλαμβάνουν συνδέσμους για τους διοικητικούς κανόνες κάθε κράτους μέλους. Οι ενημερώσεις θα έχουν επίσης ως στόχο να εκφράζουν τις ανάγκες πληροφόρησης των αναγνώστων, οπότε σας παρακαλούμε να αποστέλλετε τυχόν προτάσεις για νέο και χρήσιμο υλικό ή γενική ανατροφοδότηση σχετικά με τον οδηγό, στο cooperation@enrd.eu. Τα σχόλιά σας είναι εξαιρετικά ευπρόσδεκτα!

Αποποίηση ευθύνης

Το κείμενο της παρούσας δημοσίευσης προορίζεται για ενημερωτικούς σκοπούς μόνο και δεν είναι νομικά δεσμευτικό. Η δημοσίευση συντάχθηκε από το σημείο επαφής του ευρωπαϊκού δικτύου αγροτικής ανάπτυξης και το περιεχόμενό της δεν εκφράζει κατ' ανάγκη την επίσημη θέση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

1. Εισαγωγή

Η διακρατική και διαπεριφερειακή συνεργασία γίνεται όλο και πιο σημαντική για τους ενδιαφερόμενους του αγροτικού τομέα - κατά τη διάρκεια των πρωτοβουλιών LEADER II (1994-1999) και LEADER + (2000-2006) συγκεντρώθηκαν πολύτιμες εμπειρίες - ως αποτελεσματικός μηχανισμός που βοηθάει τις αγροτικές περιοχές να αναπτύξουν από κοινού νέες λύσεις σε κοινά προβλήματα (Η προστιθέμενη αξία της συνεργασίας). Εν συντομία, τα έργα συνεργασίας συμβάλλουν στην κοινή ανάπτυξη όλων των τμημάτων της αγροτικής Ευρώπης.

Δεδομένα και αριθμητικά στοιχεία

- Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης περιόδου προγραμματισμού, 464 Ομάδες Τοπικής Δράσης (ΟΤΔ) συμμετείχαν σε ένα σύνολο 383 έργων διακρατικής συνεργασίας που εντοπίστηκαν στη βάση δεδομένων του παρατηρητηρίου Leader+.
- Κατά μέσο όρο, κάθε έργο διακρατικής συνεργασίας περιελάμβανε εταίρους από 4 διαφορετικές ΟΤΔ.
- Αυτά τα έργα διακρατικής συνεργασίας συνδέονταν με συγκεκριμένα θέματα προτεραιότητας: «βέλτιστη χρήση φυσικών και πολιτιστικών πόρων» (36%), «βελτίωση της ποιότητας ζωής στις αγροτικές περιοχές» (26%), «χρήση νέας τεχνολογίας και νέων τεχνολογιών» (21%) και «πρόσθεση αξίας σε τοπικά προϊόντα» (17%).
- Κατά την τρέχουσα περίοδο προγραμματισμού, τα έργα διακρατικής συνεργασίας θα υλοποιηθούν και πάλι από ΟΤΔ. Ο αριθμός των ΟΤΔ αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά και να ανέλθει έως και τις 2300, ενώ αυτή η επέκταση των δραστηριοτήτων των ΟΤΔ σε όλη την αγροτική Ευρώπη θα προσφέρει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες για εταιρικές σχέσεις συνεργασίας σε σύγκριση με το παρελθόν.

Για τις δραστηριότητες συνεργασίας διατίθενται διάφορες πηγές συμπληρωματικής υποστήριξης από την ΕΕ. Αυτές περιλαμβάνουν πτυχές του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ), του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Αλιείας (ΕΤΑ). Υπάρχουν και άλλες διαθέσιμες πηγές, ενώ κάθε πρόγραμμα διακρατικής συνεργασίας διαθέτει το δικό του σύνολο προτεραιοτήτων και διαδικασιών. Για τους σκοπούς του παρόντος οδηγού, το κείμενο θα επικεντρωθεί σε πληροφορίες που σχετίζονται με συνεργασίες που υποστηρίζονται από κεφάλαια ΠΑΑ.

1.1 Τι είναι συνεργασία;

1.1.1. Συνεργασία: τα βασικά

Η συνεργασία ενθαρρύνει και υποστηρίζει τις ΟΤΔ στην ανάληψη κοινών δράσεων με άλλες ΟΤΔ ή με ομάδα που έχει παρόμοια προσέγγιση, σε άλλη περιοχή, κράτος μέλος ή ακόμη και σε τρίτες χώρες. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει δύο κύριους τύπους συνεργασίας στον «Οδηγό για την υλοποίηση της συνεργασίας μέτρων στο πλαίσιο του άξονα Leader των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης 2007-2013». Αυτοί είναι:

- **Διαπεριφερειακή συνεργασία** - αναφέρεται στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών αγροτικών περιοχών εντός ενός κράτους μέλους. Η συνεργασία εντός ενός κράτους μέλους αφορά τουλάχιστον μία ΟΤΔ που έχει επιλεγεί στο πλαίσιο του άξονα Leader και είναι ανοικτή σε άλλες τοπικές ομάδες που χρησιμοποιούν παρόμοια συμμετοχική προσέγγιση και
- **Διακρατική συνεργασία** - η οποία ορίζεται ως η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών αγροτικών περιοχών από τουλάχιστον δύο κράτη μέλη. Η διακρατική συνεργασία καλύπτει τουλάχιστον μία ΟΤΔ που έχει επιλεγεί στο πλαίσιο του άξονα Leader και οι επιπλέον εταίροι θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν άλλες τοπικές ομάδες που χρησιμοποιούν παρόμοια συμμετοχική προσέγγιση. Η εν λόγω συνεργασία μπορεί επίσης να επεκταθεί σε ομάδες τρίτων χωρών που χρησιμοποιούν παρόμοια προσέγγιση.

Η υποενότητα 4 του Κανονισμού της Επιτροπής (ΕΚ) 1974/2006 παρέχει περαιτέρω προσανατολισμό σχετικά με τους επίσημους «κανόνες παιχνιδιού» για αυτούς τους τύπους συνεργασίας στο πλαίσιο του ΕΓΤΑΑ (Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης).

α. Κοινή δράση



Τα έργα συνεργασίας αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες δράσεις με σαφώς καθορισμένα παραδοτέα που παράγουν οφέλη για κάθε εμπλεκόμενη περιοχή. Οι εν λόγω δράσεις θα πρέπει να είναι «κοινές», υπό την έννοια ότι θα υλοποιούνται από κοινού. Το περιεχόμενο αυτών των κοινών δράσεων μπορεί να καλύπτει ένα εύρος διαφορετικών δραστηριοτήτων που είναι επιλέξιμες σύμφωνα με τους κανόνες των ΠΑΑ. Οι κοινές προσεγγίσεις επιτρέπουν στις ΟΤΔ από μία περιοχή να συνεισφέρουν στη χρηματοδότηση ενός κοινού έργου που ενδέχεται να υλοποιείται σε άλλη περιοχή. Η τοποθεσία του έργου δεν αποτελεί περιοριστικό παράγοντα εάν η περιοχή της ΟΤΔ επωφελείται από τις δράσεις του κοινού έργου.

Παραδείγματα επιλέξιμων κοινών δράσεων (με την επιφύλαξη των εθνικών κανόνων για την υλοποίηση ΠΑΑ) περιλαμβάνουν το χτίσιμο παραγωγικής ικανότητας ή τη μεταφορά γνώσης μέσω κοινών δημοσιεύσεων, επιμορφωτικών σεμιναρίων και συμφωνιών αδελφοποίησης (ανταλλαγή διευθυντών και προσωπικού προγραμμάτων), δραστηριότητες που οδηγούν στην υιοθέτηση κοινών μεθοδολογικών και εργασιακών μεθόδων ή στην εκπόνηση μιας κοινής ή συντονισμένης αναπτυξιακής εργασίας.

β. Συνεργασία και δικτύωση

Οι έννοιες συνεργασίας συχνά συνδέονται στενά με τις έννοιες δικτύωσης, καθώς η δικτύωση μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία και η συνεργασία μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων θεματικών δικτύων.



Δικτύωση: μια δραστηριότητα που συνδέει άτομα (και τις οργανώσεις τους) γύρω από ένα κοινό ενδιαφέρον ώστε να αναλάβουν αμοιβαία επωφελείς προς αυτά δραστηριότητες.

Η ενεργή δικτύωση μπορεί να δημιουργήσει σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανώσεων, ενώ παράγει νέα γνώση και ως εκ τούτου ευκαιρίες συνεργασίας.



Η συνεργασία είναι μια δυναμική διαδικασία!

Τα έργα που ξεκινούν ως πρωτοβουλίες δικτύωσης, συχνά εξελίσσονται σε ολοκληρωμένα έργα συνεργασίας, τα οποία προσφέρουν απτά οφέλη και προστιθέμενη αξία.

Η δημιουργία ενός νέου δικτύου μπορεί να ειδωθεί και ως κοινή δράση, αλλά η δικτύωση από μόνη της γενικά δεν θεωρείται τόσο χρήσιμη όσο μια δικτύωση που βασίζεται στην υλοποίηση μιας συγκεκριμένης δράσης αγροτικής ανάπτυξης. Τα έργα συνεργασίας θα πρέπει ως εκ τούτου:

- να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τα θέματα που είναι σημαντικά για τις συμμετέχουσες αγροτικές περιοχές,
- να συμπληρώνουν τους στόχους που ορίζονται στις τοπικές αναπτυξιακές στρατηγικές των ΟΤΔ,
- να προσφέρουν κάποια σημαντική προστιθέμενη αξία στις περιοχές των ΟΤΔ, στις επιδιωκόμενες δραστηριότητες, στους εμπλεκόμενους παράγοντες ή, ευρύτερα, στον τοπικό πληθυσμό και
- να υλοποιούνται ακολουθώντας σαφώς καθορισμένους και ρεαλιστικούς στόχους.

Για να μπορέσουν να επιτευχθούν απτά αποτελέσματα, τα όρια του έργου θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια εκ των προτέρων.

1.1.2. Συνεργασία: πρώτα βήματα

Οι αρχικές δραστηριότητες συνεργασίας μπορεί να περιλαμβάνουν τη δημιουργία «πρότυπων» εταιρικών σχέσεων με σκοπό τη διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων για συγκεκριμένες κοινές δράσεις ή/και της σκοπιμότητας τους. Σε ορισμένα κράτη μέλη, μια τέτοια προκαταρκτική εργασία μπορεί να λάβει οικονομική υποστήριξη. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται παραδείγματα διαφορετικών τύπων προπαρασκευαστικών δράσεων συνεργασίας.

Τύπος δραστηριότητας «πρότυπης» εταιρικής σχέσης	Στόχος
Επίσκεψη μελέτης	Κατανόηση του τρόπου που ένας δυνητικός εταίρος λύνει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή αντιμετωπίζει ένα συγκεκριμένο ζήτημα στο τοπικό του περιβάλλον
Ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών ή/και ορθών πρακτικών	Ανταλλαγή μεταξύ περιοχών ή εμπλεκόμενων με παρόμοια χαρακτηριστικά ή πόρους με σκοπό τον εντοπισμό δυνητικών θεμάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος και κοινών ευκαιριών μάθησης



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Τα κριτήρια επιλεξιμότητας και οι απαιτήσεις χρηματοδότησης για δράσεις συνεργασίας ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ των ΠΑΑ. Ελέγχετε πάντα τι είδους δραστηριότητες είναι επιλέξιμες για έργα διακρατικής συνεργασίας όσο το δυνατόν νωρίτερα κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του έργου.

1.2. Γιατί συνεργασία;

1.2.1. Η προστιθέμενη αξία της συνεργασίας

Η συνεργασία μπορεί να παρέχει νέα διάσταση στα τοπικά έργα, δεδομένου ότι προσφέρει στους ενδιαφερόμενους εναλλακτικές λύσεις και νέες ευκαιρίες για την εξέταση και επίλυση ζητημάτων με καινοτόμους τρόπους. Τα έργα συνεργασίας μπορούν να παράγουν διαφορετικούς τύπους προστιθέμενης αξίας. Τα ακόλουθα παραδείγματα παρουσιάζουν διάφορες πιθανές πτυχές προστιθέμενης αξίας από δράσεις συνεργασίας:

α. Ενίσχυση της περιφερειακής στρατηγικής και των τοπικών εταιρικών σχέσεων

Τα έργα διακρατικής συνεργασίας συνδέονται με την περιφέρεια και τις αντίστοιχες τοπικές αναπτυξιακές στρατηγικές των εταίρων της συνεργασίας. Τα εν λόγω έργα βοηθούν στην ικανοποίηση των αναγκών και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν στις στρατηγικές των συνεργαζόμενων περιοχών.

β. Πιο φιλόδοξα σχέδια με την επίτευξη κρίσιμης μάζας

Η διακρατική συνεργασία επιτρέπει σε ένα έργο να επιτύχει μεγαλύτερη κρίσιμη μάζα, καθώς τα συνολικά οφέλη είναι πολύ μεγαλύτερα από το άθροισμα των επιμέρους επιτευγμάτων (1+1=11). Η συγκέντρωση πόρων και εμπειρογνομosύνης μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και συνέργειες, οι οποίες είναι ευνοϊκές για την επίτευξη των στόχων του έργου (όπως δαπάνες για τεχνικό εξοπλισμό/τεχνολογίες, κατάρτιση, μάρκετινγκ, κ.λπ.).



Παράδειγμα: Artisan Food Producers Country Market - (Ηνωμένο Βασίλειο/Ιρλανδία)

Οι στόχοι του έργου είναι:

- Ο εντοπισμός και η πρόσληψη έως 55 υφιστάμενων/δυνητικών παραγωγών (συνολικά για όλες τις ΟΤΔ) έως τον Δεκέμβριο του 2004 - Η φιλοξενία αγοράς σε κάθε περιοχή έως τον Δεκέμβριο του 2004.
- Η δημιουργία μιας διευθύνουσας ομάδας έως τον Φεβρουάριο του 2005,
- Η φιλοξενία τουλάχιστον έξι αγορών σε κάθε περιοχή έως τον Δεκέμβριο του 2005;
- Η παροχή κατάρτισης στην οργάνωση υποδοχής έως τον Απρίλιο του 2005,
- Η παράδοση της λειτουργίας της αγοράς στην διορισμένη οργάνωση υποδοχής έως τον Δεκέμβριο του 2006. Κάθε ΟΤΔ θα συμμετέχει στη δημιουργία μιας αγοράς αγροτών εντός της περιοχής της και θα επιλέγει και θα προσλαμβάνει τους δικούς της παραγωγούς.

γ. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας: εύρεση νέων επιχειρηματικών εταίρων, τοποθέτηση σε νέες αγορές

Η υλοποίηση ενός έργου με διακρατικούς εταίρους μπορεί να συνεισφέρει στην προώθηση των τοπικών προϊόντων και της περιοχής προέλευσής τους. Η διακρατική συνεργασία μπορεί να παρέχει πρόσβαση σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο δυναμικό για: αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος, βελτίωση ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας από συμπληρωματικό επιχειρηματικό εταίρο και επιπλέον τεχνογνωσία. Σε αντίθεση με το δυναμικό ανταγωνισμό, η συνεργασία επιτρέπει στους εταίρους να αξιοποιήσουν τις συμπληρωματικότητες και να επωφεληθούν από τις ομοιότητες.

δ. Υποστήριξη εργασίας και προώθηση καινοτομίας μέσω νέων δεξιοτήτων

Τα νέα οράματα και οι νέες διαστάσεις μπορούν να υποστηρίξουν και να προωθήσουν νέους τρόπους εργασίας. Επιπλέον, η έκθεση σε διακρατικές εμπειρίες μπορεί να βοηθήσει στη διεύρυνση των επιχειρηματικών οριζόντων και να ενθαρρύνει τις εταιρείες να υιοθετήσουν βελτιωμένες λειτουργικές προσεγγίσεις. Αυτά με τη σειρά τους θα πρέπει να παράγουν αλυσιδωτά κοινωνικοοικονομικά ή/και περιβαλλοντικά οφέλη στις αγροτικές περιοχές.\

Παρ.

Παράδειγμα: Έργο ELREN (Ιταλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Ισπανία) Το ELREN στόχευε:

- Στη διευκόλυνση της ανταλλαγής τεχνογνωσίας, εμπειριών εφαρμογής, βασικών εμπορικών πληροφοριών και ευκαιριών συνεργασίας μεταξύ των ομάδων τοπικής δράσης LEADER+ σε όλη την ΕΕ, στους τομείς παραγωγής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές και ενεργειακής απόδοσης κτηρίων,
- Στην ενθάρρυνση της εφαρμογής μικρο-τεχνολογιών σε αγροτικές περιοχές από τοπικούς δημόσιους φορείς και οργανισμούς, μικρομεσαίες επιχειρήσεις και νοικοκυριά,
- Στη διάδοση βασικών πληροφοριών σχετικά με πολιτικές, ισχύουσες νομοθεσίες και διαθέσιμα κίνητρα/χρηματοδοτήσεις κάθε επιμέρους χώρας.

ε. Ανάπτυξη περιφερειακής ταυτότητας και αύξηση ευαισθητοποίησης

Η διακρατική συνεργασία μπορεί να βοηθήσει τον τοπικό πληθυσμό να ανακαλύψει την περιοχή και την ιστορία του. Κατανοώντας καλύτερα την περιφέρειά τους, οι τοπικοί παράγοντες μπορούν μέσω των διακρατικών αλληλεπιδράσεων να γίνουν πιο ανοικτοί στην εκπροσώπηση της περιφέρειάς τους και συνεπώς να εξελιχθούν σε πραγματικούς «πρεσβευτές» των περιοχών τους.

1.2.2. Τα «μαλακά οφέλη» της συνεργασίας

Από το έργο συνεργασίας ενδέχεται επιπλέον να προκύψει και μια σειρά από «πιο μαλακά», συχνά άυλα, οφέλη. Η επιλογή των παρακάτω παραδειγμάτων παρουσιάζει ορισμένους από αυτούς τους τύπους χρήσιμων αποτελεσμάτων ανάπτυξης διακρατικής συνεργασίας.

α. Διεύρυνση του ορίζοντα θεωρώντας τις διαφορές ως πηγή εμπλουτισμού

Η εργασία με έναν διακρατικό εταίρο προσφέρει τη δυνατότητα ανακάλυψης νέων ή διαφορετικών απόψεων και επίγνωσης των οραμάτων διαφορετικών λαών.

β. Ανάπτυξη της ευρωπαϊκής πολιτικής συνείδησης και της αίσθησης ταυτότητας,

Ένα έργο διακρατικής συνεργασίας μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τις δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της ευρωπαϊκής πολιτικής συνείδησης στον τοπικό πληθυσμό. Είναι ένας τρόπος ώστε να προσδιοριστεί και να παρουσιαστεί η θέση της τοπικής περιοχής εντός της Ευρώπης.

γ. Απόκτηση νέων δεξιοτήτων

Η υλοποίηση ενός έργου διακρατικής συνεργασίας συχνά περιλαμβάνει την απόκτηση νέας τεχνογνωσίας πάνω σε συγκεκριμένες μεθοδολογίες και τεχνικές ανάπτυξης. Επιπλέον, συνήθως περιλαμβάνει την απόκτηση νέων γλωσσικών δεξιοτήτων. Οι δράσεις συνεργασίας μπορούν επομένως να αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικές προσεγγίσεις δημιουργίας ικανοτήτων για τους ενδιαφερόμενους στον αγροτικό τομέα.



Τα εργαλεία που μπορούν να σας βοηθήσουν:

- Ορθές πρακτικές συνεργασίας Leader+: παραδείγματα έργων,
- Έκθεση σχετικά με τα επιτεύγματα στις περιφέρειες Leader+ στην Γαλλία (στα αγγλικά),
- Ευρωπαϊκή βάση δεδομένων εγκεκριμένων έργων διακρατικής συνεργασίας στο πλαίσιο του Leader+ (2000-2006).

1.3. Τι είναι ένα καλό έργο συνεργασίας;

Τα έργα διακρατικής συνεργασίας είναι αρκετά διαφορετικά από τη φύση τους, ωστόσο υπάρχει μια σειρά κοινών παραγόντων επιτυχίας που μπορούν να συνεισφέρουν στη διασφάλιση καλών έργων συνεργασίας. Οι εν λόγω παράγοντες περιλαμβάνουν:

- **Τήρηση περιφερειακής προσέγγισης.** Το Leader υποστηρίζει την «περιφερειακή συνεργασία» μεταξύ των ΟΤΔ. Τα έργα διακρατικής συνεργασίας θα πρέπει να προσαρμόζονται στην τοπική αναπτυξιακή στρατηγική που εφαρμόζει κάθε ΟΤΔ. Τα έργα θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις στις περιοχές των ΟΤΔ, προκειμένου να διασφαλίζουν την καταλληλότητα και την προστιθέμενη αξία τους,
- **Ισχυρή και ξεκάθαρη ιδέα έργου** που συμβάλει στην επίτευξη του στόχου (ή των στόχων) της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής. Ένα γενικό θέμα, ακόμη και αν προσαρμοστεί σε μεταγενέστερο στάδιο σε συνεργασία με τους εταίρους, ενδέχεται να μην παρέχει μια τέτοια συνεισφορά,
- **Πέρα από την απλή ανταλλαγή.** Τα έργα διακρατικής συνεργασίας ιδανικά θα πρέπει να εκτείνονται πέρα από την απλή ανταλλαγή. Θα πρέπει να περιλαμβάνουν κοινές δράσεις που να δημιουργούν απτά αποτελέσματα. Οι συγκεκριμένες και κοινές δράσεις (όπως η από κοινού αγορά τεχνολογίας, η οργάνωση κοινών εκδηλώσεων ή προϊόντων, ο από κοινού πειραματισμός/πιλοτικά προγράμματα, κ.λπ.) είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την εξεύρεση απαντήσεων στις προκλήσεις των αγροτικών περιοχών,
- **Σωστός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων.** Η ανάπτυξη, ο συντονισμός, η υλοποίηση και η διαχείριση μιας εταιρικής σχέσης και ενός έργου συνεργασίας ενδέχεται να είναι απαιτητικά. Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης του έργου, και
- **Οικοδόμηση μιας ισχυρής εταιρικής σχέσης.** Καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου διακρατικής συνεργασίας, είναι ωφέλιμο να:
 - καθορίζεται το προφίλ του επιθυμητού εταίρου (ή εταίρων) ώστε η αναζήτηση εταίρων να γίνει ευκολότερη,
 - γίνεται διαπραγμάτευση και διανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ των εταίρων κατά την ανάπτυξη του έργου (και η συμπερίληψη αυτών στη συμφωνία εταιρικής σχέσης) και
 - διατηρείται και να διοικείται η εταιρική σχέση κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου διακρατικής συνεργασίας.

2. Συνεργασία βήμα προς βήμα

Λόγω ορισμένων πρόσθετων βημάτων στη συνολική διάρκεια του κύκλου ζωής τους, τα έργα διακρατικής συνεργασίας ενδέχεται να έχουν την τάση να είναι πιο περίπλοκα από ό,τι άλλα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης.

Το παρόν μέρος του οδηγού παρουσιάζει στους αναγνώστες κάθε ένα από τα κύρια βήματα που εμπλέκονται στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση έργων διακρατικής συνεργασίας:



2.1. Προετοιμασία

Πριν από την έναρξη ενός έργου συνεργασίας, προτείνουμε μια σειρά βασικών δράσεων. Οι εν λόγω δράσεις βοηθούν να διασφαλιστεί ότι το έργο θα ξεκινήσει πάνω σε γερά θεμέλια.

Αυτό το αρχικό βήμα θα πρέπει να έχει ως στόχο:

- Να ενημερώσει τους τοπικούς ενδιαφερόμενους σχετικά με τα αποτελέσματα της συνεργασίας,
- Να εντοπίσει φορείς υλοποίησης και εταίρους συνεργασίας,
- Να καθορίσει μια δομή συνεργασίας και
- Να εντοπίσει απτές ιδέες συνεργασίας.

Αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα ένα ενημερωμένο φάσμα ενδιαφερόμενων που θα γνωρίζουν για τη συνεργασία και τις ευκαιρίες που προσφέρει. Η κινητοποίηση των δυνητικών εταίρων του έργου συνεργασίας για αυτό το πρώτο βήμα μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία ενός «εργαστηρίου ιδεών συνεργασίας» στον τοπικό πληθυσμό. Το εργαστήριο ιδεών θα πρέπει να αναλάβει τον εντοπισμό και την ιεράρχηση των θεμάτων στα οποία θα μπορούσε να επικεντρωθεί η συνεργασία στην περιοχή της ΟΤΔ.

Βασικά σημεία κατά την προετοιμασία:

- Εξασφάλιση ενδιαφέροντος για τη συνεργασία εκ μέρους των τοπικών ενδιαφερόμενων,
- Δημιουργία τοπικού «εργαστηρίου ιδεών συνεργασίας» και
- Εντοπισμός ιδεών συνεργασίας.



Τα εργαλεία που μπορούν να σας βοηθήσουν:

- Ερωτήσεις που μπορούν να σας βοηθήσουν να ορίζετε τη στρατηγική για τη συνεργασία σας (Παράρτημα 1)
- Εσωτερική ή εξωτερική υποστήριξη: υπέρ και κατά, όροι αναφοράς και κριτήρια επιλογής για την εξωτερική τεχνική βοήθεια (Παράρτημα 2)
- Οργάνωση των ιδεών συνεργασίας σε μια ιεραρχία. (Παράρτημα 3)

2.2. Πρώτο βήμα: προετοιμασία ενός έργου συνεργασίας



Η προετοιμασία ενός έργου συνεργασίας αποτελεί μεταβατικό στάδιο μεταξύ της ιδέας συνεργασίας και της υλοποίησης του έργου. Η αποτίμηση της αρχικής ιδέας του έργου θα έχει πλέον αυξήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τα κριτήρια επιλεξιμότητας και τους κανόνες χρηματοδότησης για τη διακρατική συνεργασία. Μόλις ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, μπορούν να ξεκινήσουν τα βήματα για την επιβεβαίωση της εταιρικής σχέσης.

Αυτό το πρώτο βήμα θα πρέπει να έχει τους εξής στόχους:

- Εύρεση και συνάντηση με τον εταίρο (ή τους εταίρους) με τον οποίο πρόκειται να υλοποιήσετε το έργο σας,
- Συνάντηση ή/και συζήτηση με το δυνητικό εταίρο (ή εταίρους) σας για συμφωνία επί των στόχων, των δράσεων και του προγράμματος εργασίας του έργου,
- Σύνταξη αναλυτικής περιγραφής του έργου διακρατικής συνεργασίας μέσω εντατικού διαλόγου με τους εταίρους και
- Αποσαφήνιση των κριτηρίων επιλεξιμότητας/κανόνων χρηματοδότησης τόσο για την περιφέρειά σας όσο και για τις περιφέρειες των εταίρων, αναφορικά με την επιλεξιμότητα δαπανών για διαφορετικές δράσεις έργου, τους νομικούς και άλλους περιορισμούς επί των τύπων των αιτούντων ή των εταίρων καθώς και τις απαιτήσεις, τις προθεσμίες και τα έγγραφα της διαδικασίας αίτησης.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εν λόγω διαδικασία θα πρέπει να είναι:

- Ο εντοπισμός του εταίρου (ή των εταίρων) για το έργο διακρατικής συνεργασίας,
- Η κατάρτιση αναλυτικής περιγραφής του έργου με όλα τα συστατικά του στοιχεία (στόχοι, δράσεις, οργάνωση εργασίας, τρόποι διαχείρισης, προϋπολογισμός, αρμοδιότητες, κ.λπ) και
- Γνώση σχετικά με τους διαφορετικούς διοικητικούς κανόνες και διαδικασίες.

Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από φάσεις που περιέχονται σε αυτό το πρώτο βήμα καθώς και συμβουλές για κάθε φάση.

Βασικά σημεία για την προετοιμασία ενός έργου συνεργασίας:

- Εύρεση διακρατικού εταίρου (ή εταίρων),
- Συνάντηση με τον εταίρο (ή τους εταίρους) και συμφωνία συνεργασίας,
- Σύνταξη αίτησης για τη χρηματοδότηση της διακρατικής συνεργασίας,
- Διαπραγμάτευση των οικονομικών πτυχών του έργου συνεργασίας;
- Συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων (γνώση και τεχνικοί πόροι) και
- Δημιουργία ορθών οικονομικών, νομικών και διοικητικών δομών.

2.2.1. Εύρεση διακρατικού εταίρου (ή εταίρων),



Τι έχετε κάνει ήδη σε αυτό το στάδιο:

- Οι τοπικοί ενδιαφερόμενοι γνωρίζουν ότι η συνεργασία θα προσφέρει κάποια προστιθέμενη αξία στην τοπική στρατηγική,
- Έχετε καθορίσει μια στρατηγική συνεργασίας,
- Έχετε εντοπίσει την ιδέα (ή τις ιδέες) συνεργασίας που θα αποτελούν προτεραιότητα και
- Έχετε κινητοποιήσει ήδη τους τοπικούς παράγοντες για την ιδέα (ή τις ιδέες) συνεργασίας.

α. Εντοπισμός του «καλού» εταίρου και της «καλής» εταιρικής σχέσης

Η αναζήτηση ενός εταίρου δεν είναι θέμα τύχης. Θα πρέπει να ορίσετε το προφίλ του εταίρου χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής. Αυτά θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες σας και το είδος εμπειρογνωμοσύνης και γνώσης που αναζητάτε. Τα κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ομοιότητες ως προς τα χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις της περιοχής - φυσικά χαρακτηριστικά (παραθαλάσσια, ορεινή περιοχή...), ιστορικά χαρακτηριστικά (δημιουργία κληρονομιάς,...), κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά (κυριαρχία μικρών βιομηχανιών, ...), πολιτιστικά χαρακτηριστικά (μουσική, γλώσσα, ταυτότητα...),
- Συμπληρωματικότητες τεχνογνωσίας, εμπειρογνωμοσύνης,
- Γεωγραφική θέση: εγγύτητα περιφερειών (διασυνοριακές),
- Ύπαρξη διαρκούς εταιρικής σχέσης από τοπικό παράγοντα ή/και
- Γλώσσα και άλλα ζητήματα επικοινωνίας.

Παρ.

Παράδειγμα: Ομοιότητες. Internationales Landfrauenetzwerk (Φινλανδία και Γερμανία) Η ΟΤΔ στην περιφέρεια Steinburg της Γερμανίας και η ΟΤΔ στην περιφέρεια Aisaraqi της Φινλανδίας έχουν και οι δύο ως στόχο στα αναπτυξιακά τους πλάνα την υποστήριξη του μάρκετινγκ των τοπικών προϊόντων. Τα τοπία είναι παρόμοια στις περιφέρειες των δύο ΟΤΔ και κάθε περιοχή παράγει συγκεκριμένα τοπικά αγροτικά προϊόντα.

Μήπως θα πρέπει να σκεφτείτε το μέγεθος της εταιρικής σχέσης και να εξετάσετε πόσους εταίρους αναζητείτε; Η απάντηση εξαρτάται από τους στόχους του έργου συνεργασίας. Κάποια έργα ενδέχεται να απαιτούν εκτενή εταιρική σχέση ώστε να είναι συναφή. Για άλλα, ιδανική ενδέχεται να είναι μια συνεργασία μεταξύ τριών ή τεσσάρων περιοχών.

Θα πρέπει να βρεθεί μια ισορροπία ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εταιρικές σχέσεις του έργου έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να είναι δυναμικές και να παρέχουν προστιθέμενη αξία, θα πρέπει ωστόσο να ληφθεί μέριμνα για την αποφυγή υπερβολικά πολύπλοκων εταιρικών σχέσεων, όπου η αμοιβαία κατανόηση ενδέχεται να είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Παρ.

Παράδειγμα μιας μεγάλης εταιρικής σχέσης που καλύπτει 16 εταίρους: Rete per la commercializzazione dei prodotti rurali e del turismo rurale/ Δίκτυο για το μάρκετινγκ τοπικών προϊόντων και αγροτουρισμού

Το έργο σκοπεύει να δημιουργήσει ένα δίκτυο επιχειρηματιών και κοινών δραστηριοτήτων με στόχο την προώθηση και την πρόσθεση αξίας σε τοπικές περιοχές που χαρακτηρίζονται από παρόμοιες κοινωνικοοικονομικές ιδιότητες και πολιτιστικές παραδόσεις, μέσω του τουρισμού και της τοπικής γεωργίας, των τροφίμων και των προϊόντων χειροτεχνίας. Υπό κατασκευή.

β. Δημιουργία διαφήμισης για την προσέλκυση δυνητικών εταίρων συνεργασίας



Η σύνταξη μιας «διαφήμισης συνεργασίας» είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία αυτού του βήματος.

Η διαφήμιση πρέπει να περιλαμβάνει αρκετές λεπτομέρειες ώστε να βοηθήσει τους αναγνώστες να κατανοήσουν τα κύρια οφέλη από τη συνεργασία σας.

Θα πρέπει επίσης να αναφέρει την επιθυμία σας να συζητήσετε ιδέες από εταίρους που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην προσθήκη αξίας στην πρόταση διακρατικής συνεργασίας.

Στην ιδανική περίπτωση, η διαφήμιση θα πρέπει να είναι σε θέση να συνοψίζει σε λίγες σύντομες φράσεις:

- Τι θέλετε να κερδίσετε από το έργο συνεργασίας και
- Πώς αυτό θα ωφελήσει τις τοπικές κοινότητες, τις επιχειρήσεις ή/και το περιβάλλον στην περιοχή σας;



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Η συνεργασία περιλαμβάνει την από κοινού εργασία και ο αμοιβαίος σεβασμός αποτελεί μια σημαντική αρχή της διακρατικής συνεργασίας.

Οι εταίροι ενδέχεται να έχουν χρήσιμες και ενδιαφέρουσες νέες ιδέες που να βοηθούν στην βελτίωση της αρχικής πρότασης του έργου σας, συνεπώς θα πρέπει να είστε ευέλικτοι και ανοιχτόμυαλοι όσον αφορά τις προσδοκίες σας. Εάν η ιδέα του έργου σας είναι άκαμπτη και δεν επιδέχεται περιθώρια για τυχόν αλλαγές, ενδέχεται να είναι δύσκολο να βρείτε εταίρο.

γ. Χρήση διαφορετικών μεθόδων για την αναζήτηση εταίρου

Θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε διαφορετικά εργαλεία προκειμένου να αυξήσετε τις πιθανότητες επιτυχίας κατά την αναζήτηση πιθανών εταίρων.

Πριν από την έναρξη της αναζήτησης, θυμηθείτε...

- Η διαφήμιση συνεργασίας θα πρέπει να είναι αρκετά αναλυτική και όχι υπερβολικά γενική!
- Θα πρέπει να αφιερώσετε χρόνο για να σκεφτείτε το προφίλ του «ιδανικού» εταίρου σας!
- Μια εταιρική σχέση που αποτελείται μόνο από δύο εταίρους είναι επικίνδυνη επειδή εάν ένας εταίρος αποφασίσει να την εγκαταλείψει, το έργο θα τερματιστεί. Συνεπώς μην διστάσετε να έρθετε σε επαφή με περισσότερους δυνητικούς εταίρους, προκειμένου να αυξήσετε τις πιθανότητές σας για επιτυχία.

Μέθοδοι αναζήτησης εταίρων:

Βάσεις δεδομένων - η διαφήμιση συνεργασίας θα πρέπει να αναρτηθεί σε τουλάχιστον μία βάση δεδομένων αναζήτησης εταίρων διακρατικής συνεργασίας. Το εργαλείο αναζήτησης εταίρων του ΕΔΑΑ θα πρέπει να είναι η πρώτη σας στάση κατά τη διάρκεια της αναζήτησης εταίρων ΟΤΔ καθώς το εν λόγω διαδραστικό εργαλείο παρέχει έναν μεγάλο αριθμό επιλογών αναζήτησης χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες κατηγορίες αγροτικής ανάπτυξης, εκτός από δυνατότητες αναζήτησης ανά χώρα και περιφέρεια.

Υπάρχουν και άλλες βάσεις δεδομένων, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, οι οποίες μπορούν να παρέχουν περαιτέρω προοπτικές για τον εντοπισμό των κατάλληλων εταίρων.

Εκθέσεις συνεργασίας - η συμμετοχή σε ευρωπαϊκές ή εθνικές εκθέσεις συνεργασίας αποτελούν έναν άριστο τρόπο συνάντησης δυνητικών εταίρων. Λίγη προετοιμασία πριν από την έκθεση θα σας βοηθήσει να βελτιώσετε τις πιθανότητες συνάντησης των κατάλληλων εταίρων. Αυτή η προετοιμασία περιλαμβάνει:

- **Πριν από τη συνάντηση** - συντάξτε τη διαφήμιση συνεργασίας, δείτε τις άλλες διαφημίσεις συνεργασίας, εντοπίστε πιθανόν ενδιαφέρουσες προσφορές συνεργασίας, οργανώστε μια πρώτη επαφή με τους εντοπισμένους δυνητικούς εταίρους ώστε να προγραμματίσετε «ραντεβού» για συνεργασία κατά τη διάρκεια της συνάντησης, καταρτίστε μια παρουσίαση της περιφέρειάς σας (χρησιμοποιώντας φωτογραφίες, χάρτες, διαγράμματα κ.λπ.),
- **Κατά τη διάρκεια της συνάντησης** - επιδιώξτε το συνδυασμό συναντήσεων με όλους τους δυνητικούς εταίρους σε ένα «ραντεβού για συνεργασία» και
- **Μετά τη συνάντηση** - μείνετε σε τακτική επαφή με τους δυνητικούς εταίρους κατά τη διάρκεια της φάσης ανάπτυξης του έργου. Επίσης, μείνετε σε επαφή με τις ομάδες που δεν συμμετέχουν στην εταιρική σχέση, καθώς ενδέχεται να αποδειχθούν χρήσιμες για μελλοντικές συνεργασίες.

Συμμετοχή σε θεματικές διασκέψεις - αποτελεί άλλον έναν χρήσιμο τρόπο συνάντησης δυνητικών εταίρων συνεργασίας. Θα συναντήσετε παράγοντες του αγροτικού τομέα που εργάζονται πάνω στα ίδια ζητήματα και αυτό ενδέχεται να οδηγήσει σε προτάσεις συνεργασίας.

δ. Απάντηση σε προσφορά συνεργασίας

Εάν σας προσεγγίσει μια αγροτική περιοχή με σκοπό να γίνει εταίρος έργου, θα πρέπει να εξετάσετε αρκετά στοιχεία πριν καταλήξετε σε μια απόφαση:

- Η ιδέα συνεργασίας είναι σχετική με τη στρατηγική συνεργασίας σας;
- Ο δυνητικός εταίρος ανταποκρίνεται στο προφίλ εταίρου σας: Ομοιότητες; Συμπληρωματικότητες;



Τα εργαλεία που μπορούν να σας βοηθήσουν:

- Πρότυπο διαφήμισης συνεργασίας (Παράρτημα 4)
- Εύρεση εταίρου (Παράρτημα 5)
- Κανόνες και διαδικασίες (υπό κατασκευή)

2.2.2. Συνάντηση με τον εταίρο (ή τους εταίρους) και συμφωνία συνεργασίας



Τι έχετε κάνει ήδη σε αυτό το στάδιο:

- Οι τοπικοί ενδιαφερόμενοι έχουν ενημερωθεί και κινητοποιηθεί,
- Έχετε καθορίσει τη στρατηγική συνεργασίας σας,
- Έχετε εντοπίσει τις ιδέες και τους εταίρους συνεργασίας,
- Έχετε την ιδέα (ή τις ιδέες) συνεργασίας σας και
- Έχετε εντοπίσει τον δυνητικό εταίρο (ή εταίρους) σας.

α. Προετοιμασία και οργάνωση επίσκεψης στον εταίρο σας

Η πρώτη συνάντηση με τον εταίρο σας θα πρέπει να προετοιμαστεί προσεκτικά, προκειμένου να βελτιώσει την πιθανότητα καλών αποτελεσμάτων. Φυσικά, ενδέχεται να απαιτηθούν περισσότερες συναντήσεις...

Πριν από τη συνάντηση:

- Πραγματοποιήστε κάποια δομημένη προεργασία με τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας - ανταλλάξτε πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση και τις προκλήσεις της περιοχής σας, σχετικά με την περιγραφή του έργου συνεργασίας (αποσαφηνίστε τι φαντάζεστε, επιβεβαιώστε τι φαντάζονται οι εταίροι σας και τι θα μπορούσατε να κάνετε μαζί). Ενδέχεται να είναι χρήσιμο να ανταλλάξετε έγγραφα για τις περιοχές και τα έργα των εταίρων (μερικές φορές ενδέχεται να απαιτηθεί η μετάφραση των εν λόγω εγγράφων),
- Ανταλλάξτε απόψεις με τον εταίρο (ή τους εταίρους) σχετικά με το πρόγραμμα της συνάντησης/επίσκεψης. Συμφωνήστε τη γλώσσα εργασίας. Αυτή η πρώτη συνάντηση είναι μια κρίσιμη στιγμή και το ιδανικό θα ήταν να μιλούν όλοι την ίδια γλώσσα εργασίας. Εάν όχι, θα πρέπει να προβλέψετε για υπηρεσίες διερμηνείας. Οι ξεχωριστοί διερμηνείς είναι πολύ χρήσιμοι και επιτρέπουν στο προσωπικό της ΟΤΔ να επικεντρώσει τις σκέψεις του στο έργο, αντί να ασχολείται με μεταφράσεις,
- Κινητοποιήστε τους τοπικούς ενδιαφερόμενους ώστε να συμμετέχουν σε αυτή τη συνάντηση,
- Αποφασίστε τη σύνθεση της αντιπροσωπείας σας. Η ιδανική «ομάδα» θα πρέπει να περιλαμβάνει το διευθυντή της ΟΤΔ, έναν εκπρόσωπο από την τεχνική ομάδα της ΟΤΔ, τον φορέα υλοποίησης του έργου, εκλεγμένους εκπροσώπους της ΟΤΔ και πιθανούς οικονομικούς εταίρους,
- Ορίστε έναν συντονιστή της συνάντησης (ή των συναντήσεων) και ένα άτομο που θα αναλάβει τη σύνταξη των εκθέσεων που θα αφορούν τις συναντήσεις,
- Ετοιμάστε μια παρουσίαση του πλαισίου της περιφέρειάς σας καθώς και των προκλήσεων και της δυνητικής προστιθέμενης αξίας του έργου συνεργασίας για την περιφέρειά σας. Τα βίντεο μπορεί να είναι πιο ελκυστικά από ό,τι οι παρουσιάσεις PowerPoint και
- Προσφέρετε μερικά δώρα, όπως τοπικά προϊόντα, για να ευχαριστήσετε τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας.

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης:

- Όλοι οι συμμετέχοντες συστήνονται,
- Παρουσιάσεις κάθε εταίρου - περιφέρεια, δομή, διοικητική οργάνωση, κ.λπ.;

- Συζήτηση σχετικά με τους επιμέρους και κοινούς στόχους συνεργασίας από κάθε εταίρο - τι αναμένει ο καθένας από το έργο συνεργασίας και
- Καθορισμός διαφορετικών ρόλων και συμφωνία για τις αρμοδιότητες μεταξύ των εταίρων (συμπεριλαμβανομένου του «επικεφαλής εταίρου»), για τον προϋπολογισμό και για τα επόμενα βήματα.

Μετά τη συνάντηση:

- Συντάξτε αμέσως ένα προσχέδιο της έκθεσης για τη συνάντηση (ή τις συναντήσεις)/επίσκεψη. Στείλτε το στους εταίρους για σχόλια και επιβεβαίωση και
- Προγραμματίστε τη σύνταξη μιας έκθεσης για τους τοπικούς ενδιαφερόμενους του έργου στην περιοχή σας, ώστε να τους ενημερώσετε για τους (δυσνητικούς) εταίρους τους. Οι φωτογραφίες και τα βίντεο είναι χρήσιμα για την αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τις περιφέρειες των εταίρων.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Να είστε σαφής σχετικά με το ποιος πληρώνει τι!

Θα πρέπει να συζητήσετε και να συμφωνήσετε με τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας για την κατανομή των εξόδων ταξιδιού, διαμονής, εστίασης, διερμηνείας, κ.λπ. πριν από τη συνάντηση. Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθούν παρανοήσεις ως προς το ποιος θα πληρώσει τι.

β. Προετοιμασία και οργάνωση επίσκεψης του εταίρου (ή των εταίρων) σας

Εκτός από τις παραπάνω συμβουλές, εάν είναι η σειρά σας να υποδεχθείτε τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας, θα πρέπει να προγραμματίσετε συγκεκριμένες δράσεις:

- Προτείνετε ένα πρόγραμμα που θα πρέπει να συμφωνηθεί από όλους τους εταίρους πριν από τη συνάντηση,
- Οργανώστε μια ξενάγηση στην περιφέρεια και επισκέψεις μελέτης ώστε να βοηθήσετε τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις της περιφέρειάς σας και
- Κινητοποιήστε τους τοπικούς ενδιαφερόμενους (συμπεριλαμβανομένων των εκλεγμένων εκπροσώπων) και εξασφαλίστε τη συμμετοχή τους στη δυναμική της συνεργασίας.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Προγραμματίστε ανεπίσημες επισκέψεις και προβλέψτε τον χρόνο που θα αφιερώνεται σε κάθε τύπο συμμετέχοντα!

Όταν εσείς και ο εταίρος σας εξετάζετε το πρόγραμμα της επίσκεψης, θα πρέπει να προγραμματίσετε:

- Συνδυασμό εργαστηρίων και ανεπίσημων δραστηριοτήτων για τους εταίρους - εκτός από την «επίσημη» συνάντηση, είναι σημαντικό οι εταίροι να διαθέτουν χρόνο ώστε να συνηθιστούν και να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον. Θα είναι εκείνοι που θα συνεργάζονται!
- Στιγμές ειδικά αφιερωμένες στα εκλεγμένα άτομα και στους διευθυντές των ΟΤΔ ή/και στο άτομο που είναι αρμόδιο για τη συνεργασία.

γ. Επιβεβαίωση εταιρικής σχέσης

Αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να ολοκληρωθεί στο τέλος της αρχικής συνάντησης/επίσκεψης. Η σύνταξη μιας έγγραφης έκθεσης αποτελεί ένα χρήσιμο μέσο για την επιβεβαίωση του κατά πόσον η εταιρική σχέση μπορεί να λάβει τις πρώτες αποφάσεις.

Οι εταιρικές σχέσεις συχνά προσκομίζουν ένα μνημόνιο συνεννόησης (ΜΣ) ώστε να επισημοποιήσουν και να καταστήσουν ρητές τις σημαντικές συμφωνίες. Τα ΜΣ συνήθως δεν αποτελούν δεσμευτικές νομικές συμφωνίες αλλά θεσπίζουν θέματα όπως: ποιος θα είναι ο επικεφαλής εταίρος, ποιος θα συντονίζει τη σύνταξη της πρότασης ή/και της αίτησης χρηματοδότησης, κ.λπ.



Δείτε το «Εγχειρίδιο διαπολιτισμικής ανάλυσης για εκμάθηση» του Σουηδικού Εθνικού Αγροτικού Δικτύου, για χρήσιμες συμβουλές αναφορικά με τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων διακρατικής συνεργασίας. Οι μέθοδοι PMI (Plus/Minus/Interesting - Συν/Μείον/Ενδιαφέρον) παρέχουν ιδιαίτερως συναφή αναγνώσματα αναφορικά με το έργο της εταιρικής σχέσης.

2.2.3. Σύνταξη αίτησης για χρηματοδότηση μιας διακρατικής συνεργασίας

Μετά την επιβεβαίωση της συμφωνίας εταιρικής σχέσης, το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την αίτηση για τη χρηματοδότηση του έργου. Οι ΟΤΔ συνήθως αιτούνται ξεχωριστά τη χρηματοδότησή τους. Οι αιτήσεις μπορούν να συντάσσονται από την ομάδα έργου ή από έμπειρους εξωτερικούς συμβούλους.

Ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας στη σύνταξη αιτήσεων χρηματοδότησης διακρατικής συνεργασίας είναι να κατανοήσετε τους κανόνες/διαδικασίες ΠΑΑ που αφορούν τις συνεργασίες. Καλό θα είναι να γνωρίζετε τους κανόνες τόσο στη δική σας περιφέρεια όσο και σε αυτή των εταίρων σας. Οι μελλοντικές ενημερώσεις αυτού του οδηγού έχουν προγραμματιστεί να περιλαμβάνουν δείγματα από τους διοικητικούς κανόνες και διαδικασίες των κρατών μελών για τη συνεργασία μεταξύ ΟΤΔ. Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας είναι η ικανότητα για μια σαφή παρουσίαση της πρότασης του έργου σας. Αυτή θα πρέπει να περιέχει (τουλάχιστον) τα ακόλουθα στοιχεία:

- Παρουσίαση της δομής και της οργάνωσης της εταιρικής σχέσης,
- Παρουσίαση των περιφερειών του επικεφαλής εταίρου και των άλλων εταίρων,
- Κοινοί και επιμέρους στόχοι,
- Προγραμματισμένες δράσεις - διακρατικές δράσεις και, εάν είναι σχετικές, τοπικές δράσεις που επίσης θα αποτελούν μέρος του έργου (και θα χρηματοδοτούνται από αυτό),
- Αναμενόμενα αποτελέσματα και προστιθέμενη αξία,
- Πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης (συμπεριλαμβανομένων δεικτών),
- Ημερολόγιο και χρονοδιάγραμμα,
- Ρόλοι των διάφορων εταίρων,
- Δομή διαχείρισης έργου (συμπεριλαμβανομένης της αναφοράς σε ανθρώπινους πόρους και στην εμπειρία τους),
- Οικονομικές πτυχές που καλύπτουν το κόστος και τις απαιτήσεις σε πόρους. Διακρίνετε τις τοπικές από τις διακρατικές δαπάνες. Αποσαφηνίστε την κατανομή του προϋπολογισμού στους διάφορους εταίρους. Παρουσιάστε μοντέλα ταμειακών ροών. Εξετάστε τις περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, ειδικά εάν εμπλέκονται διαφορετικές/μη σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες και
- Στρατηγική επικοινωνίας (που θα στοχεύει σε εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες).

Το περιεχόμενο της αίτησης θα πρέπει να εγκριθεί από τον εταίρο (ή τους εταίρους). Αυτή η διαδικασία βοηθά να εξασφαλιστεί η ανάληψη ευθύνης για το έργο από όλους τους εταίρους και ενθαρρύνει τη συνοχή μεταξύ των διαφορετικών αιτήσεων χρηματοδότησης των εταίρων. Η έγκριση της κύριας αίτησης από όλους τους εταίρους ενδέχεται να απαιτήσει μετάφραση του κειμένου, η οποία θα πρέπει να προϋπολογιστεί.

Ενδέχεται επίσης να απαιτηθούν συμπληρωματικά έγγραφα και προσαρμογές (π.χ. επιστολές προθέσεως ή/και δέσμευσης των διάφορων εταίρων, κ.λπ.), συνεπώς βεβαιωθείτε ότι έχετε επισυνάψει όλα τα απαραίτητα στοιχεία όταν αποστέλλετε την αίτηση σας.

δ. Προετοιμασία ενός πλαισίου παρακολούθησης έργου

- Όλες οι αιτήσεις απαιτούν αναλυτικά στοιχεία σχετικά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και οι περισσότερες ζητούν αυτά τα στοιχεία να είναι ποσοτικοποιημένα ως προς τους στόχους.
- Οι στόχοι δεν θα πρέπει να θεωρούνται γραφειοκρατική επιβάρυνση αλλά να χρησιμοποιούνται από την εταιρική σχέση ως βασικό εργαλείο διαχείρισης ούτως ώστε να παρακολουθεί την ίδια της την απόδοση.
- Οι εν λόγω στόχοι θα πρέπει να συμφωνηθούν εκ των προτέρων από όλους τους εταίρους. Οι στόχοι μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν και ποιοτικούς στόχους. Το σημαντικό σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι θα πρέπει να αναφέρετε όλους τους στόχους σας, οπότε θα πρέπει να διαθέτετε συστήματα παρακολούθησης ώστε να παρακολουθείτε την πρόοδο έναντι των στόχων.
- Είναι σημαντικό οι στόχοι να συμφωνούνται και να ορίζονται από την αρχή του έργου, ούτως ώστε να παρακολουθείται η πλήρης επίπτωση όλων των δράσεων του έργου.
- Κάθε εταίρος θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα ίδια συστήματα μέτρησης. Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι να δημιουργηθούν θέσεις εργασίας, θα πρέπει όλοι να χρησιμοποιήσετε τον ίδιο ορισμό για μια θέση εργασίας που δημιουργείται (δηλαδή τον ίδιο αριθμό ωρών ανά εβδομάδα για έναν συγκεκριμένο αριθμό μηνών).
- Σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να απαιτηθεί η θέσπιση συνθηκών αναφοράς, σε σύγκριση με τις οποίες θα μετράται η πρόοδος. Αυτό συμβαίνει συχνά για ποιοτικούς στόχους, όπως η βελτίωση της ποιότητας ζωής ή της εμπιστοσύνης της κοινότητας.
- Οι τυποποιημένες μεθοδολογίες παρακολούθησης και τα πρότυπα υποβολής εκθέσεων θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των πλαισίων παρακολούθησης του έργου διακρατικής συνεργασίας και θα συμβάλουν στη διευκόλυνση της αποδοτικής συλλογής των αποτελεσμάτων από όλους τους εταίρους.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Εξασφαλίστε και αφιερώστε επαρκή χρόνο για τη σύνταξη/συμπλήρωση της αίτησης σας! Μην περιμένετε μέχρι την τελευταία στιγμή! Οι αιτήσεις διακρατικής συνεργασίας χρειάζονται χρόνο για να συμπληρωθούν, δεδομένου ότι θα πρέπει να συνταχθούν και στη συνέχεια να εγκριθούν από τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας και μερικές φορές από διαφορετικές αρχές των αντίστοιχων ΠΑΑ.

2.2.4. Διαπραγμάτευση των οικονομικών πτυχών ενός έργου συνεργασίας

Οι οικονομικές πτυχές των έργων διακρατικής συνεργασίας είναι μάλλον μοναδικές, δεδομένου ότι συνδυάζουν:

- Διαφορετικούς προϋπολογισμούς από εταίρους που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές/διαφορετικά κράτη μέλη/διαφορετικές χώρες, όπου οι νομικές απαιτήσεις (και όχι μόνο το νόμισμα) ενδέχεται να διαφέρουν,
- Διαφορετικά επίπεδα παρέμβασης (τοπικές δαπάνες κάθε εταίρου καθώς και κοινές δαπάνες που σχετίζονται με το σύνολο της εταιρικής σχέσης) και
- Διαφορετικές οικονομικές πηγές με συγκεκριμένες, ξεχωριστές απαιτήσεις.



Η αποσαφήνιση των οικονομικών ζητημάτων κατά την έναρξη του έργου και η συμμετοχή των οικονομικών εταίρων σε πρώιμο στάδιο, δίνει τη δυνατότητα στους εταίρους να προλαμβάνουν τις δυσκολίες και να βρίσκουν τρόπους για την αντιμετώπισή τους εκ των προτέρων.

Τα πρώτα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Ποιος είναι ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου - συμπεριλαμβανομένου του κόστους και των συνεισφορών από διαφορετικές πηγές, και ποιος ο προϋπολογισμός κάθε εταίρου;
- Ποιο μέρος του προϋπολογισμού προορίζεται για τοπικές δραστηριότητες και ποιο για κοινές δραστηριότητες;
- Πως κατανέμεται ο προϋπολογισμός του έργου μεταξύ των διαφορετικών δράσεων;

Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να αναφέρονται στην αίτηση σας. Ίσως χρειαστεί να αναδιοργανώσετε τις δικές σας εκδοχές των εν λόγω πληροφοριών ώστε να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της αίτησης. Οι κοινές συμφωνίες σχετικά με τον προϋπολογισμό του έργου αποτελούν ένα σημαντικό βήμα στις προπαρασκευαστικές φάσεις και θα συμβάλλουν στη διασφάλιση της διαφάνειας σε όλη τη φάση της υλοποίησης του έργου. Ένα πρότυπο σχεδιασμού προϋπολογισμού παρέχεται στη σελίδα 19 των Παραρτημάτων που συνοδεύουν τον «Οδηγό για την υλοποίηση της συνεργασίας μέτρων στο πλαίσιο του άξονα Leader των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης 2007-2013 (RD12/10/2006 αναθ.3)» της Επιτροπής. Τα Παραρτήματα περιλαμβάνουν και άλλα χρήσιμα πρότυπα για τον καθορισμό των περιγραφών του έργου και των ρόλων των εταίρων.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Δραστηριότητες που παράγουν εισόδημα!

Κάποια έργα συνεργασίας ενδέχεται να οδηγήσουν σε δραστηριότητες που παράγουν εισόδημα. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να υπολογίσετε το εισόδημα και την κατανομή του μεταξύ των διάφορων εταίρων. Κάθε εταίρος θα πρέπει στη συνέχεια να χειριστεί αυτό το εισόδημα σύμφωνα με τους δικούς του κανόνες ΠΑΑ.

2.2.5. Συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων: γνώση και τεχνικοί πόροι

Εκτός από τους εσωτερικούς ανθρώπινους πόρους που έχετε προβλέψει στην αίτηση σας, ενδέχεται να διατίθεται επιπλέον υποστήριξη από αγροτικά δίκτυα, όπως:

- Περιφερειακά αγροτικά δίκτυα (όπου υπάρχουν). Μπορεί να προσφέρουν συμβουλές σχετικά με το περιεχόμενο των αιτήσεων χρηματοδότησης,
- Εθνικά αγροτικά δίκτυα. Παρέχουν επίσης συμβουλές χρηματοδότησης καθώς και μεθοδολογικές οδηγίες και λειτουργίες αναζήτησης εταίρων, και
- Λειτουργίες σημείου επαφής του ΕΔΑΑ, οι οποίες βοηθούν με πληροφορίες σχετικά με ζητήματα συνεργασίας και παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικής αναζήτησης εταίρων.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Μην διστάζετε να ζητάτε υποστήριξη!

Αν έχετε λιγότερη εμπειρία σε θέματα διακρατικής συνεργασίας, μπορείτε επίσης να προσλάβετε ειδικό εξωτερικό εμπειρογνώμονα. Οι εμπειρογνώμονες πρέπει να έχουν καλή γνώση των μεθόδων διακρατικής συνεργασίας και επιπλέον, χρήσιμες γλωσσικές δεξιότητες. Μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση στα στάδια προετοιμασίας και να ενεργήσουν ως συντονιστές κατά τη διάρκεια των συναντήσεων των εταίρων.



Παρ. Στην Αυστρία, το εθνικό αγροτικό δίκτυο προσφέρει υπηρεσίες συντονισμού σε ΟΤΔ που θέλουν να ξεκινήσουν ένα έργο διακρατικής συνεργασίας. Αυτοί οι συντονιστές διαθέτουν εμπειρία σε προσεγγίσεις διακρατικής συνεργασίας και η συνεισφορά τους συνήθως πραγματοποιείται κατά την πρώτη συνάντηση των δυνητικών εταίρων.



Τα εργαλεία που μπορούν να σας βοηθήσουν:

- Εύρεση εταίρου (Παράρτημα 5)
- Λίστα ελέγχου «Τι να σκεφτείτε για την πρώτη συνάντηση με τους εταίρους σας;» (Παράρτημα 6)
- Πώς να παρουσιάσετε την περιφέρειά σας στον εταίρο σας; (Παράρτημα 7)
- Πρότυπο επιστολής προθέσεως (Παράρτημα 8)
- Πίνακας επιλογής για έργα συνεργασίας (Παράρτημα 9)
- Ρόλοι των διάφορων εταίρων (εργαλείο υπό κατασκευή)
- [Εγχειρίδιο διαπολιτισμικής ανάλυσης για εκμάθηση](#)

2.3. Υλοποίηση ενός έργου συνεργασίας

Η υλοποίηση ενός έργου συνεργασίας περιλαμβάνει πολλές δράσεις, πολλές από τις οποίες είναι τεχνικές και ειδικές για μεμονωμένα θέματα του έργου. Οι περισσότερες από αυτές παραμένουν εκτός της δικαιοδοσίας του παρόντος οδηγού και η επόμενη ενότητα επικεντρώνεται στις κοινές πτυχές διαχείρισης έργου αναφορικά με την υλοποίηση.



Αυτό το βήμα υλοποίησης θα πρέπει να έχει ως στόχο:

- Τον καθορισμό και τη διαχείριση της εταιρικής σχέσης (η οποία μερικές φορές μπορεί να είναι περίπλοκη, λόγω των πολιτισμικών διαφορών ή/και του αριθμού των εταίρων που εμπλέκονται),
- Εκκίνηση του κύριου έργου συνεργασίας και
- Ενεργοποίηση και εμπύχωση των ρόλων των διάφορων εταίρων.

Αναμενόμενα αποτελέσματα:

- Κατανόηση των διαφορετικών πιθανών ρόλων για τους εταίρους και της σημασίας τους,
- Σύνταξη σχεδίου δραστηριοτήτων και σχεδίου παρακολούθησης για το έργο,
- Υπογραφή της συμφωνίας συνεργασίας,
- Οργάνωση των δραστηριοτήτων επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων,
- Υιοθέτηση νομικής δομής για την εταιρική σχέση,
- Προετοιμασία για εκθέσεις δραστηριότητας και μελλοντικούς ελέγχους,
- Εκτέλεση των συμφωνημένων δραστηριοτήτων έργου και
- Παραγωγή των επιδιωκόμενων οφελών

Βασικά βήματα:

- Οργάνωση μιας εταιρικής σχέσης συνεργασίας
- Επιστημοποίηση της εταιρικής σχέσης
- Εμπύχωση της εταιρικής σχέσης συνεργασίας

2.3.1. Οργάνωση μιας εταιρικής σχέσης συνεργασίας



Τι έχετε κάνει ήδη σε αυτό το στάδιο:

- Έχετε επιβεβαιώσει την εταιρική σχέση,
- Έχετε επισημοποιήσει το περιεχόμενο και την ανάπτυξη του προβλεπόμενου έργου σε μια αίτηση για χρηματοδότηση διακρατικής συνεργασίας, έχετε συνάψει μνημόνιο συνεννόησης κ.λπ., και
- Έχετε βρει και συγκεντρώσει τους απαιτούμενους πόρους: ανθρώπινους, τεχνικούς, οικονομικούς, κ.λπ.

α. Προσδιορισμός του συντονιστή έργου

Η καλή διαχείριση του έργου συνεργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του και θα πρέπει να εξασφαλίζεται από το συντονιστή του έργου. Η μία από τις δομές εταίρων θα πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς ως γενικός συντονιστής του έργου. Εντός αυτής της δομής του επικεφαλής εταίρου, ένα άτομο πρέπει να είναι αρμόδιο συνολικά για την υλοποίηση, την εμπύχωση, την παρακολούθηση και τη διαχείριση του έργου.



Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για το συντονισμό ενός έργου διακρατικής συνεργασίας. Οι εν λόγω προσεγγίσεις περιλαμβάνουν:

- Έναν λειτουργίας διακρατικής συνεργασίας που θα είναι ενεργός καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του πλήρους έργου. Αυτό το άτομο μπορεί να είναι ένας από τους εταίρους, που θα έχει επιλεγεί από συντονιστή τους υπόλοιπους και θα αναλάβει την ευθύνη για τη γενική διαχείριση και το συντονισμό του προγράμματος εργασίας (παράδειγμα υπό κατασκευή),
- Έναν συντονιστή διακρατικής συνεργασίας, που θα αναφέρεται σε/υποστηρίζεται από εθνικές διευθύνουσες ομάδες (είναι σημαντικό για έργα που συμπεριλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό εταίρων) ή
- Από κοινού/εκ περιτροπής συντονισμό. Εδώ οι εταίροι αναλαμβάνουν εκ περιτροπής τη διαχείριση και το συντονισμό των διάφορων φάσεων ή πτυχών του προγράμματος εργασίας, σύμφωνα με προκαθορισμένα στοιχεία. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να διασφαλίζεται ο καλός συντονισμός μεταξύ των διάφορων συντονιστών. Αυτό μπορεί να επιτρέψει την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων στη διαχείριση και το συντονισμό του έργου συνεργασίας, ιδίως για τους λιγότερο έμπειρους εταίρους. (Παράδειγμα υπό κατασκευή).

Η επιλογή της προσέγγισης συντονισμού θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των εταίρων ως προς τους πόρους που μπορούν να διαθέσουν για τα καθήκοντα συντονισμού (ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους), από την επιθυμία των εταίρων καθώς επίσης και από τον τύπο του έργου.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Ο συντονισμός ενός έργου απαιτεί σημαντικές δεξιότητες!
Ένας «καλός» συντονιστής συνεργασίας κατά προτίμηση θα διαθέτει:

- Γλωσσικές δεξιότητες ώστε να επικοινωνεί άμεσα με τους εταίρους,
- Προηγούμενη εμπειρία στη διαχείριση έργων συνεργασίας ή στη συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους,
- Ικανότητες διαχείρισης έργου και
- Δεξιότητες στην επικοινωνία, στη διπλωματία και στη διαπραγμάτευση.

β. Ορισμός της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα πρέπει να ορίζονται και να περιγράφονται με σαφήνεια σε έγγραφο που θα επικυρώνεται από όλους τους εταίρους (στην αίτηση και στη συμφωνία συνεργασίας), προκειμένου να εξασφαλίζεται η διαφάνεια και να αποφεύγονται τυχόν παρανοήσεις. Το εν λόγω έγγραφο θα πρέπει να αναφέρεται επίσης στις σχετικές, νομικά δεσμευτικές προϋποθέσεις που προβλέπονται από την διαχειριστική αρχή σε σχέση με τη χρηματοδότηση ΠΑΑ.

Μπορείτε να επιλέξετε τη σύσταση μιας επιτροπής λήψης αποφάσεων (εκτελεστική επιτροπή), ομαδοποιώντας εκπροσώπους των διάφορων εταίρων, η οποία θα αποτελεί τη δομή λήψης αποφάσεων για το σύνολο του έργου. Οι αποφάσεις μπορούν στη συνέχεια να λαμβάνονται είτε ανεπίσημα είτε με ψηφοφορία σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες που θα διέπουν την εκπροσώπηση. Αυτή η λύση είναι συμβατή τόσο σε περίπτωση ύπαρξης ενός μοναδικού συντονιστή όσο και με ένα σύστημα από κοινού ή εκ περιτροπής συντονισμού. Ωστόσο, δεδομένου ότι συνεπάγεται τη δημιουργία μιας άλλης δομής, ενδέχεται να προορίζεται μόνο για τις πιο πολύπλοκες εταιρικές σχέσεις (δηλαδή αυτές που αφορούν μεγαλύτερο αριθμό εταίρων).

2.3.2. Επισήμοποίηση της εταιρικής σχέσης

α. Η συμφωνία συνεργασίας

Η επίσημη συμφωνία του έργου συνεργασίας μπορεί να συνταχθεί και να υπογραφεί μόλις αποσαφηνιστούν οι λεπτομέρειες του έργου και εγκριθούν οι ρόλοι των εταίρων, ο χάρτης πορείας και το χρονοδιάγραμμα. Το παρόν έγγραφο είναι η «σύμβαση», στην οποία οι εταίροι δεσμεύονται επισήμως να υλοποιήσουν τις προβλεπόμενες δράσεις εντός των καθορισμένων προθεσμιών.

Αυτή η συμφωνία συνεργασίας αποτελεί μια νομικά δεσμευτική συμφωνία, η οποία επιπλέον συμβάλλει στην απόδοση ενός πιο επίσημου χαρακτήρα στην εταιρική σχέση.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Υπογράψτε ένα έγγραφο σε πρώιμο στάδιο!

Το ζητούμενο είναι να επισημοποιήσετε τη δέσμευση ... και όχι να εξηγήσετε τι έχει συμβεί. Ένα επίσημο έγγραφο μπορεί να υπογραφεί μόλις το έργο, το περιεχόμενό του και οι κανόνες υλοποίησής του αποσαφηνιστούν.

Με τη συμφωνία συνεργασίας θα μπορούσαν να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα!

Η συμφωνία συνεργασίας μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση των υπόλοιπων ζητημάτων ή/και ασαφειών και στην αποσαφήνιση των στοιχείων που λείπουν.

Μια συμφωνία συνεργασίας μπορεί να λάβει πολλές μορφές:

- Ανταλλαγή αναλυτικών επιστολών όπου εκφράζονται οι ρόλοι, οι υποχρεώσεις και οι δεσμεύσεις κάθε εταίρου. Αυτή είναι μια απλή λύση, η οποία είναι δύσκολο να γίνει νομικά δεσμευτική σε περίπτωση που προκύψουν προβλήματα,
- Πρωτόκολλο συνεργασίας, το οποίο θα πρέπει να καλύπτει τις ίδιες πτυχές με τα παραπάνω και
- Συμφωνία συνεργασίας στο πλαίσιο της εθνικής νομοθεσίας (συνήθως της χώρας του επικεφαλής εταίρου) ή υπό ευρωπαϊκό καθεστώς (π.χ. ΕΟΟΣ), όπου τα διαφορετικά άρθρα θα καλύπτουν όλες τις πτυχές της υλοποίησης του έργου και της διανομής των ρόλων (συμπεριλαμβανομένων οικονομικών δεδομένων, διαδικασίας λήψης αποφάσεων, κ.λπ.). Δείτε το Παράρτημα Ι «Μοντέλο συμφωνίας συνεργασίας» του Οδηγού για την υλοποίηση της συνεργασίας μέτρων.

β. Ορισμός κοινής δομής για το έργο συνεργασίας

Ακόμη και αν αυτό δεν αποτελεί, στις περισσότερες περιπτώσεις, υποχρέωση, ενδέχεται να θελήσετε να δημιουργήσετε μια επίσημη δομή για την υλοποίηση του έργου σας. Αυτό σημαίνει την επιλογή του κατάλληλου τύπου δομής και την καταγραφή του σχετικού νομικού καθεστώτος.

γ. Πιθανοί τύποι δομών συνεργασίας

Πριν από τη σύνταξη των καταστατικών, είναι σημαντικό να καθοριστεί η πιο κατάλληλη νομική μορφή: οι εταίροι, οι στόχοι και οι δράσεις που θα υλοποιηθούν στο πλαίσιο του έργου συνεργασίας, κ.λπ. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφορετικών νομικών δομών.

δ. Επιλογή τύπου δομής για το έργο συνεργασίας; Η δομή δεν κάνει το έργο!

Η επιλογή ενός ορισμένου τύπου δομής συνδέεται άμεσα με το στάδιο του έργου. Ενδέχεται να μην είναι απαραίτητο να επισημοποιηθεί μια «βαριά» εταιρική σχέση από την αρχή του έργου. Μια ελαφρύτερη μορφή (η οποία μπορεί ακόμη και να είναι άτυπη, εφόσον η συμφωνία συνεργασίας είναι αρκετά σαφής σχετικά με τους ρόλους και τις υποχρεώσεις του κάθε εταίρου) θα επιτρέψει στο έργο να αναπτυχθεί αργά και να καθοριστεί καλύτερα. Μόνο όταν είναι απολύτως λειτουργικό θα πρέπει να υιοθετείται μια κοινή δομή για την επισημοποίηση της εταιρικής σχέσης.

Λίστα ελέγχου με ερωτήματα που οι εταίροι θα πρέπει να θέσουν πριν από την επιλογή μιας νομικής δομής:

- Χρειαζόμαστε μια επίσημη κοινή νομική δομή για την υλοποίηση του έργου συνεργασίας; Ποια θα είναι η προστιθέμενη αξία αυτής της νομικής δομής για το έργο συνεργασίας και τις δράσεις που θα πρέπει να υλοποιηθούν; Μια πλήρης συμφωνία συνεργασίας δεν είναι αρκετή;
- Ποιοι διαφορετικοί τύποι νομικής δομής υπάρχουν;
- Για κάθε νομική δομή, θα πρέπει να εξεταστούν διάφορα ζητήματα:
- Το νομικό καθεστώς ταιριάζει με το έργο συνεργασίας, το καθεστώς των εταίρων που συμμετέχουν και τις δράσεις που θα πρέπει να εκτελεστούν;
- Ποια θα είναι τα αποτελέσματα της επιλογής ως προς τις περαιτέρω απαιτήσεις (ιδίως από την άποψη των διοικητικών, οικονομικών ή/και ελεγκτικών διαδικασιών...);
- Ποιες θα είναι οι συνέπειες των διαφορετικών νομικών δυνατοτήτων για την καθημερινή υλοποίηση του έργου (κατά τη διάρκεια της υλοποίησης και κατά τη λειτουργία του: ιδίως από την άποψη των καθυστερήσεων και των ανθρώπινων πόρων);

2.3.3. Εμφύχωση της εταιρικής σχέσης συνεργασίας

Οι δραστηριότητες εμφύχωσης είναι απαραίτητες ώστε ένα έργο να εξακολουθήσει να πραγματοποιεί τα επιδιωκόμενα.

Η εμφύχωση θα πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά και να καλύπτει όλα τα καθήκοντα του έργου. Οι ρόλοι εμφύχωσης συχνά αποδίδονται στους συντονιστές του έργου αλλά μπορούν να προσληφθούν και εξωτερικοί εμπειρογνώμονες για την εμφύχωση έργων. Οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες στη διαχείριση έργων συνεργασίας, στις πολυπολιτισμικές προσεγγίσεις και στο συντονισμό των σχέσεων μεταξύ εταίρων.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Η εμφύχωση από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες δεν σημαίνει ότι οι εταίροι δεν χρειάζεται να εμπλακούν! Η συνεργασία με έναν εξωτερικό υπεύθυνο εμφύχωσης απαλλάσσει τους εταίρους από ένα μέρος του φόρτου εργασίας. Ωστόσο, οι εταίροι πρέπει να παραμείνουν υπεύθυνοι για το έργο και την κατεύθυνσή του. Το έργο δεν θα πρέπει να αναληφθεί από τον υπεύθυνο εμφύχωσης. Οι εταίροι ως εκ τούτου πρέπει να εξακολουθούν να συμμετέχουν ώστε να κατευθύνουν τη διαδικασία υλοποίησης και να διατηρούν τον έλεγχο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της εμπύχωσης του έργου, είναι χρήσιμο να συγκροτηθούν ομάδες εργασίας με ευθύνες για συγκεκριμένα μέρη της υλοποίησής του. Μπορεί να είναι χρήσιμο (και πιο πρακτικό) να δοθεί η ευθύνη για κάθε ομάδα εργασίας σε μεμονωμένους εταίρους.

Αυτές οι ομάδες εργασίας θα πρέπει να λειτουργούν σε στενή συνεργασία με τον γενικό συντονιστή, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση των συνεισφορών τους και τη διάδοση των πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο τους σε όλους τους εταίρους.

Υπάρχουν μερικά εργαλεία και μέθοδοι που θα σας βοηθήσουν ως προς την εμπύχωση. Κάθε ένα από αυτά τα σημεία περιγράφεται λεπτομερώς παρακάτω.

α. Σύνταξτε ένα χάρτη πορείας για το έργο συνεργασίας...

Θα πρέπει να οριστεί και να επικυρωθεί ένα κοινό πρόγραμμα εργασίας, που συχνά αποκαλείται «χάρτης πορείας». Αυτό το συμφωνημένο περιεχόμενο μπορεί να διασφαλίσει την ομαλή υλοποίηση των δράσεων του έργου και να παρέχει ένα εργαλείο για την υποστήριξη της σχέσης μεταξύ των εταίρων. Οι συντονιστές θα πρέπει να χρησιμοποιούν αυτό το σχέδιο δράσης ως βασικό εργαλείο για την παρακολούθηση της προόδου του έργου και των επιτευγμάτων. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να επισημάνει τις δράσεις που καθυστερούν και να ενθαρρύνει τους εταίρους να διορθώσουν τέτοιου είδους αποκλίσεις.



Ο χάρτης πορείας θα πρέπει να προσδιορίζει:

- τα διαφορετικά στοιχεία και βήματα του έργου συνεργασίας,
- τις δράσεις που θα πρέπει να εκτελεστούν σε κάθε βήμα και
- τους αρμόδιους εταίρους, τους στόχους και τους δείκτες κάθε βήματος.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Η συνεργασία παίρνει χρόνο!

Όταν καταρτίζετε το χρονοδιάγραμμα, θα πρέπει να έχετε κατά νου ότι οι δραστηριότητες που αφορούν συνεργασίες συχνά διαρκούν περισσότερο από ό,τι οι τοπικές. Ως εκ τούτου να είστε ρεαλιστές και να μην διστάζετε να υπερεκτιμάτε ελαφρώς το χρόνο που απαιτείται για τη διάρκεια ορισμένων φάσεων του έργου, προκειμένου να είστε σε θέση να παραμείνετε εντός στόχων όσο το δυνατόν περισσότερο και να αποφύγετε τυχόν απογοητεύσεις!

Η σύνταξη του χάρτη πορείας σε πρώιμο στάδιο βοηθά να αποκτηθεί κάποια ευελιξία, προγραμματίζοντας μόνο τα σημαντικά βήματα και όχι κάθε μικρό βήμα που τα απαρτίζει.

Ο χάρτης πορείας πρέπει να ενημερώνεται, εάν είναι απαραίτητο, ώστε να προσαρμόζεται στις νέες πραγματικότητες που προκύπτουν κατά τη φάση της υλοποίησης. Η συνέπεια κάθε αλλαγής πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια. Οι αλλαγές θα πρέπει να περιορίζονται στο ελάχιστο, προκειμένου να διευκολυνθούν οι λειτουργίες παρακολούθησης του χάρτη πορείας.

β. Οργανώστε συναντήσεις, επισκέψεις και ανταλλαγές...

Η υλοποίηση ενός έργου συνεργασίας με τη συμμετοχή εταίρων που βρίσκονται μακριά ο ένας από τον άλλο και είναι μόνο σε θέση να επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφώνου, δεν είναι εύκολος στόχος. Για να μπορέσει η συνεργασία να είναι «πραγματική» και να οδηγήσει σε μια καλή ανταλλαγή και σε απτά αποτελέσματα, είναι σημαντικό να προγραμματίζονται συναντήσεις. Πράγματι, η επαφή πρόσωπο με πρόσωπο είναι ζωτικής σημασίας για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής υλοποίησης του έργου και την ενίσχυση των ευκαιριών αμοιβαίας μάθησης.

Οι συναντήσεις συνεργασίας μπορεί να είναι είτε τακτικές και σύντομες είτε λιγότερο συχνές αλλά με μεγαλύτερη διάρκεια. Όλα θα εξαρτηθούν από τα θέματα που πρέπει συζητηθούν, την απόσταση μεταξύ των εταίρων, τη γνώση που έχουν καθώς και από τον αριθμό των εταίρων. Όποιος και αν είναι ο τύπος συνάντησης που προβλέπεται (επισκέψεις μελέτης, σεμινάρια, προγράμματα ανταλλαγής, κ.λπ.), για κάθε προγραμματισμένη συνάντηση είναι απαραίτητο να:

- Προετοιμασθεί καλά η συνάντηση ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση,
- Να αποσαφηνιστεί τι θα πρέπει να πληρώσει κάθε εταίρος κατά τη διάρκεια της συνάντησης και μετά (συμπεριλαμβανομένης της διαμονής και των γευμάτων),
- Να προγραμματιστεί τι θα πρέπει να κάνει κάθε εταίρος πριν από τη συνάντηση και τι θα πρέπει να φέρει μαζί του,
- Να οριστεί μια σαφής ημερήσια διάταξη, που θα έχει συμφωνηθεί από όλους τους συμμετέχοντες,
- Να προβλεφθεί ότι τα πλήρη πρακτικά θα καταγραφούν και να διανεμηθούν σε όλους τους συμμετέχοντες ώστε να τα επιβεβαιώσουν,
- Να προβλεφθούν οι γλωσσικές δυσκολίες που ενδέχεται να προκύψουν και να προγραμματιστούν υπηρεσίες επαγγελματικής διερμηνείας, εάν είναι απαραίτητο, και
- Να ολοκληρωθεί η συνάντηση με μια σύντομη περίληψη όσων ειπώθηκαν και, πιο σημαντικό, των δεσμεύσεων που αναλήφθηκαν από κάθε συμμετέχοντα (ποιος κάνει τι και έως ποια προθεσμία!)



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Η γνώση μιας γλώσσας δεν συνεπάγεται δεξιότητες διερμηνείας! Η διερμηνεία απαιτεί ειδικές γνώσεις και δεν αφήνει χρόνο για ενεργή συμμετοχή στη συνάντηση. Επομένως δεν θα πρέπει να διστάζετε να ορίσετε επαγγελματία διερμηνέα, ακόμη και αν τα άτομα στην ομάδα σας μοιάζουν να έχουν καλές γνώσεις ξένων γλωσσών. Εάν πρόκειται να εμπλακούν στο περιεχόμενο, δεν θα είναι σε θέση να ξοδεύουν χρόνο ενεργώντας ως διερμηνείς!

Αυτό δεν είναι απαραίτητο εάν υπάρχει μια κοινή γλώσσα που ομιλείται αρκετά καλά από όλους τους συμμετέχοντες (συμπεριλαμβανομένων των πιο τεχνικών πτυχών των έργων).

γ. Οργάνωση επικοινωνίας μεταξύ εταίρων

Μετά τις συναντήσεις και την υπογραφή των εγγράφων, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι εταίροι θα βρίσκονται σε τακτική επαφή, κυρίως για να κατανοούν την πρόοδο σε διάφορους τομείς και τον τρόπο που αυτή σχετίζεται με την εργασία τους. Η επικοινωνία είναι επίσης απαραίτητη για τη διευκόλυνση της διαχείρισης, της παρακολούθησης, της υποβολής εκθέσεων και της διοίκησης του έργου.

Θα πρέπει να συμφωνηθεί ένα κοινό σχέδιο επικοινωνίας κατά τις φάσεις σχεδιασμού του έργου. Αυτό παρέχει ένα πλαίσιο για τις τακτικές τηλεφωνικές διασκέψεις, τις ανταλλαγές ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, την ανατροφοδότηση σχετικά με τις δράσεις που διεξάγονται σε τοπικό επίπεδο σε διάφορους τομείς, τις προθεσμίες υποβολής εκθέσεων, κ.λπ.

Τα γλωσσικά προβλήματα ενδέχεται να περιορίσουν αυτές τις τακτικές ανταλλαγές. Αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να προβλεφθεί και μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη χρήση υπηρεσιών μετάφρασης και διερμηνείας ή, για μακροχρόνια έργα, με γλωσσική κατάρτιση για την ενίσχυση της τεχνογνωσίας του αρμόδιου προσωπικού του έργου. Όλα τα σημαντικά έγγραφα που θα πρέπει να μεταφράζονται όποτε είναι δυνατόν.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Υπάρχουν διαφορετικές λύσεις για την αντιμετώπιση των γλωσσικών προβλημάτων! Είναι πράγματι πάντα δυνατό να συνεργαστείτε με επαγγελματίες μεταφραστές ή διερμηνείς ... αλλά μπορείτε επίσης να συνεργαστείτε με σπουδαστές γλωσσών, ξένους φοιτητές στην περιοχή, κατοίκους της περιοχής που ενδεχομένως κατάγονται από άλλη χώρα, κ.λπ.

δ. Λάβετε υπόψη τις πολιτισμικές πτυχές του έργου, για κάθε εταίρο...

Σημαντική πρόοδος μπορεί να επιτευχθεί με την αποδοχή της πολιτισμικής πολυμορφίας ως δύναμη ενός έργου και την αξιοποίησή της ως κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητας ώστε να δοθεί ώθηση σε διαφορετικές ιδέες. Τα προβλήματα μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες με την προώθηση του ανοικτού διαλόγου πάνω στις διαφορετικές προοπτικές για κοινά προβλήματα.

ε. Διασφαλίστε τη συνεχή δέσμευση των εταίρων στο έργο συνεργασίας

Όλοι οι εταίροι θα πρέπει να ενδιαφέρονται για το έργο και να παραμένουν δεσμευμένοι για τη συμμετοχή τους σε αυτό, όπως ορίζεται στη συμφωνία συνεργασίας. Εκτός από αυτή την «υποχρεωτική» δέσμευση, είναι χρήσιμο το έργο να γίνει μια δυναμική εταιρική σχέση, προκειμένου όλοι οι συμμετέχοντες να αισθάνονται ότι έχουν αναλάβει ευθύνη για το έργο, συμμετέχουν και συνεισφέρουν σε αυτό αλλά και επωφελούνται από αυτό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από προγραμματισμένες δράσεις επικοινωνίας, όπως η οργάνωση άτυπων εκδηλώσεων και η ανάπτυξη κοινών εγγράφων επικοινωνίας.

Οι δράσεις που βοηθούν στην αντιμετώπιση πιθανών επιβαρύνσεων κατά τη διάρκεια της εταιρικής σχέσης αποτελούν επίσης αποτελεσματικές τεχνικές για την ενθάρρυνση μεγαλύτερης συμμετοχής. Συμφωνώντας τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας και παράγοντας συναφή καθοδήγηση (όπως εγχειρίδια και πρότυπα υποβολής εκθέσεων), συμβάλλουμε στη μείωση πιθανών παρανοήσεων, συγκρούσεων και φαινομένων αναποτελεσματικότητας.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Η συνεργασία είναι διακρατική ΚΑΙ τοπική!

Σε διακρατικό επίπεδο, υλοποίηση σημαίνει εκτέλεση των διάφορων δράσεων, διαχείριση του έργου και των οικονομικών ζητημάτων, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου κ.λπ.

Σε τοπικό επίπεδο, υλοποίηση σημαίνει την εκτέλεση των τοπικών δράσεων που θα τροφοδοτήσουν το έργο συνεργασίας και τη χρήση των αποτελεσμάτων των έργων συνεργασίας για την τοπική αναπτυξιακή στρατηγική.

Η συνεχής συμμετοχή των τοπικών παραγόντων βοηθά στη διασφάλιση της σύνδεσης μεταξύ του έργου συνεργασίας και των τεκταινομένων σε τοπικό επίπεδο. Αυτό απαιτεί τακτική επικοινωνία με τους τοπικούς ενδιαφερόμενους σχετικά με την τρέχουσα πρόοδο του έργου, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων των συναντήσεων συνεργασίας και των διάφορων φάσεων του έργου, κ.λπ.

Το τοπικό εργαστήριο ιδεών συνεργασίας, το οποίο έχει συσταθεί κατά τα πρώτα βήματα του καθορισμού της στρατηγικής συνεργασίας, μπορεί να λειτουργήσει ως επιτροπή παρακολούθησης της συνεργασίας. Εάν επιλεγεί αυτή η προσέγγιση, η επιτροπή θα πρέπει να λαμβάνει τακτικές εκθέσεις αναφορικά με τη διαρκή πρόοδο που να περιλαμβάνουν κάθε στοιχείο του έργου.

Τα μέλη του εργαστηρίου ιδεών/της επιτροπής θα μπορούσαν επίσης να κληθούν να συμμετάσχουν σε ορισμένες από τις συναντήσεις και επισκέψεις με σκοπό να παρέχουν μια εξωτερική άποψη και ανατροφοδότηση σχετικά με τις δραστηριότητες που εκτελέστηκαν. Αυτές οι πρόσθετες ανθρώπινες συνεισφορές μπορούν να προσφέρουν πολύτιμα οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Θυμηθείτε...

- Μη υποθέτετε ότι όλα τα ζητήματα είναι σαφή σε όλους τους εταίρους πριν συζητηθούν σε βάθος. Επομένως, ίσως είναι καλύτερα να λέμε τα πράγματα δύο φορές από το να μην τα αναφέρουμε καθόλου!
- Η εταιρική σχέση μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης. Ως εκ τούτου, προβλέψτε αυτές τις αλλαγές (περισσότεροι ή λιγότεροι εταίροι) και ορίστε εξαρχής τους κανόνες για τέτοιες εξελίξεις.
- Όταν οι εταιρικές σχέσεις συνεργασίας εμπριέχουν μεγάλο αριθμό δομών, ενδέχεται να είναι χρήσιμο να προγραμματίσετε αρκετές μικρότερες συναντήσεις αντί για μια μεγάλη. Ωστόσο, περιστασιακά, εξακολουθεί να είναι απαραίτητο να συναντιούνται όλοι οι εταίροι.



Τα εργαλεία που μπορούν να σας βοηθήσουν:

- Χάρτης πορείας για τη διαχείριση του έργου συνεργασίας (Παράρτημα 10)
- Πιθανές νομικές δομές για την υποστήριξη του έργου συνεργασίας (Παράρτημα 11)
- Τρόποι εξ αποστάσεως επικοινωνίας με τους εταίρους, (εργαλείο υπό κατασκευή)
- Πρότυπο συμφωνίας συνεργασίας (Παράρτημα 12)
- Πιθανές παρουσιάσεις ενός προϋπολογισμού έργου (εργαλείο υπό κατασκευή)
- [Εγχειρίδιο διαπολιτισμικής ανάλυσης για εκμάθηση](#)



Τι έχετε κάνει ήδη σε αυτό το στάδιο:

- Υλοποιείτε το έργο συνεργασίας μαζί με τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας,
- Βρίσκεστε σε τακτική επαφή με τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας,
- Το έργο σας βρίσκεται σε εξέλιξη,
- Παρακολουθείτε την απόδοσή σας.

2.4. Αξιολόγηση και αξιοποίηση

2.4.1. Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Η εφαρμογή εργαλείων παρακολούθησης και αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και της προστιθέμενης αξίας που επιτυγχάνεται με τα έργα διακρατικής συνεργασίας.

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση εκτελούνται σε διαφορετικά στάδια ενός έργου διακρατικής συνεργασίας. Είναι αλληλένδετες καθώς η παρακολούθηση παρέχει πολλά στοιχεία για την αξιολόγηση. Η προηγούμενη εμπειρία έχει αποδείξει τον κρίσιμο ρόλο της παρακολούθησης και της αξιολόγησης:

- Καθοδήγηση και διαχείριση έργων συνεργασίας,
- Γνωστοποίηση του πλήρους συνόλου αποτελεσμάτων της συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένης της προστιθέμενης αξίας για την περιοχή, και
- Βελτίωση της ποιότητας των μελλοντικών έργων με τον προσδιορισμό βέλτιστων πρακτικών και την ανταλλαγή των γνώσεων που αποκτήθηκαν.



α. Παρακολούθηση

Η παρακολούθηση αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης. Αναφέρεται σε μια διαδικασία μέτρησης της προόδου σύμφωνα με τους δείκτες παρακολούθησης του έργου που είχαν συμφωνηθεί κατά την έναρξή του. Η παρακολούθηση των δεικτών μπορεί να μετρήσει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στοιχεία και είναι σημαντικό όλοι οι εταίροι να χρησιμοποιούν συνεπείς μεθοδολογίες παρακολούθησης (συμπεριλαμβανομένων κοινών ορισμών δεικτών).

Η παρακολούθηση πραγματοποιείται συνήθως εσωτερικά από τους εταίρους του έργου και θα πρέπει να εκτελείται τακτικά. Η συχνότητα μέτρησης της προόδου μέσω των δεικτών, θα πρέπει επίσης να συμφωνείται εκ των προτέρων από όλους τους εταίρους. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την παρακολούθηση βοηθούν να προσδιοριστεί εάν το έργο βρίσκεται στον σωστό δρόμο για την επίτευξη των στόχων του.

Η παρακολούθηση μπορεί να επιβεβαιώσει ότι το έργο εξελίσσεται σύμφωνα με το σχέδιο ή να παρέχει έγκαιρη προειδοποίηση ότι η απόδοση δεν είναι η αναμενόμενη.

β. Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο που έχει ως στόχο την εκτίμηση των επιτευγμάτων του παρελθόντος και την άντληση διδαγμάτων για το μέλλον. Περιέχει μια ολοκληρωμένη μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία πολύ συχνά εφαρμόζεται στο τέλος του έργου.

Μπορεί να περιλαμβάνει ποιοτική ανάλυση του έργου: εκροές από κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική άποψη (συνάφεια και επιπτώσεις), μέθοδος υλοποίησης και απόδοση εταιρικής σχέσης (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα) και μελλοντικές προοπτικές ή ενοποιημένα αποτελέσματα (βιωσιμότητα). Οι πληροφορίες για την αξιολόγηση μπορούν να συλλεχθούν μέσω της ανάλυσης των εκθέσεων παρακολούθησης ή/και μετά από διαβούλευση με διάφορους ενδιαφερόμενους που συμμετέχουν στο έργο διακρατικής συνεργασίας.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται συνήθως εξωτερικά από ανεξάρτητους αξιολογητές και θα πρέπει πάντα να προσπαθεί να εξετάζει την προστιθέμενη αξία και τις συνέργειες που αποκτήθηκαν από τις διαδικασίες διακρατικής συνεργασίας. Αυτές ενδέχεται να αφορούν υλικά ή/και άυλα αποτελέσματα.

Τα πορίσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο επικοινωνίας. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενός έργου διακρατικής συνεργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν στον τοπικό πληθυσμό, τους οικονομικούς εταίρους και τον Τύπο, τα πραγματικά οφέλη ενός ευρωπαϊκού έργου. Μια τέτοια παρουσίαση μπορεί επίσης να λάβει τη μορφή οργάνωσης μιας εκδήλωσης, σε συνδυασμό με την επίσκεψη του διακρατικού εταίρου (ή εταίρων) στην περιοχή σας.

Η «τελική εκδήλωση» θα πρέπει να παρουσιάζει στοιχεία από την αξιολόγηση για τα αποτελέσματα του έργου διακρατικής συνεργασίας και να υπογραμμίζει τις τρέχουσες και αναμενόμενες επιπτώσεις. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει την υπογράμμιση της προστιθέμενης αξίας που αποκτήθηκε σε κάθε συμμετέχουσα περιοχή.

Ο παρακάτω πίνακας βοηθά στη σύνοψη των διαφορών μεταξύ παρακολούθησης και αξιολόγησης.

	Παρακολούθηση (εργαλείο διαχείρισης)	Αξιολόγηση (εργαλείο εκτίμησης)	Αξιολόγηση (εργαλείο επικοινωνίας)
Λειτουργία	Λειτουργική διαχείριση έργου.	Στρατηγικές πτυχές, μέθοδος υλοποίησης έργου.	Συγκεκριμένα αποτελέσματα και προστιθέμενη αξία διακρατικής συνεργασίας.
Στόχοι	Εντοπισμός και επίλυση προβλημάτων υλοποίησης. Εκτίμηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων.	Εκτίμηση αποτελεσμάτων, επιπτώσεων, προστιθέμενης αξίας. Προώθηση επιτυχιών και διδαγμάτων.	Προώθηση διακρατικής συνεργασίας. Ενημέρωση σχετικά με τα οφέλη της κοινής ευρωπαϊκής δράσης, ιδιαίτερα των έργων διακρατικής συνεργασίας.
Ομάδα-στόχος	Διαχείριση έργου.	Ενδιαφερόμενοι έργου.	Ενδιαφερόμενοι έργου, τοπικός πληθυσμός.
Αρμοδιότητες	Επικεφαλής εταίρος: συντονισμός. Άλλοι εταίροι: συμμετοχή, συλλογή δεικτών.	Επικεφαλής εταίρος: συντονισμός. Άλλοι εταίροι: συλλογή πληροφοριών και διάδοση.	Επικεφαλής εταίρος και άλλοι εταίροι.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να θεσπιστεί και να υλοποιηθεί αυτή η διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης από τη στιγμή που θα αρχίσετε τη σύνταξη του χάρτη πορείας/της αίτησης για το έργο. Μόνο αν ακολουθήσετε σκόπιμους προκαθορισμένους δείκτες μπορεί η παρακολούθηση και η αξιολόγηση να παρέχει ουσιαστική υποστήριξη στην επίτευξη των στόχων του έργου διακρατικής συνεργασίας.



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Είναι σημαντικό οι επιλεγμένοι δείκτες παρακολούθησης να είναι:

- Συγκεκριμένοι: τι μπορεί να μετρηθεί ακριβώς, σε ποια γεωγραφική περιοχή, σε ποια μονάδα (ή μονάδες);
- Μετρήσιμοι: για να είναι το έργο σε θέση να συλλέγει πληροφορίες και δεδομένα, ποια είναι τα αρχικά (τα αποκαλούμενα βασικά) αριθμητικά στοιχεία;
- Εφικτοί: ποιες αλλαγές αναμένονται ως αποτέλεσμα του έργου; Είναι ρεαλιστικές;
- Συναφείς: οι δείκτες θα μετρούν όλες τις βασικές δραστηριότητες του έργου;
- Χρονικά καθορισμένοι: πότε πρέπει να συμβεί κάτι; Σε ποια περίοδο;

2.4.2. Αξιοποίηση και διάδοση των αποτελεσμάτων έργων διακρατικής συνεργασίας

Η ευρωπαϊκή συνεργασία μπορεί να διευκολύνει τις ανταλλαγές μεταξύ χωρών και, ως εκ τούτου, να προωθήσει διαφορετικούς τρόπους σκέψης. Έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει περαιτέρω την εμφάνιση νέων ιδεών και νέων λύσεων για αγροτικές περιοχές. Η διάδοση ορθών πρακτικών διασφαλίζει ότι όλοι μπορούν να επωφεληθούν από τις εμπειρίες των άλλων. Είναι σαφές ότι συνδέεται με την αξιολόγηση και συμβάλλει στην προώθηση της διακρατικής συνεργασίας.

Τα εργαλεία αξιοποίησης μπορούν να επιλεγούν ανάλογα με την ομάδα-στόχο: (δυνητικοί) δικαιούχοι, εκλεγμένοι εκπρόσωποι, Τύπος/μέσα μαζικής ενημέρωσης, γενικό ή ειδικό κοινό (κάτοικοι, επιχειρηματική κοινότητα ...), κ.λπ. Ο τρόπος που θα παρουσιάζονται/δομούνται οι πληροφορίες είναι πιθανόν να διαφέρει.

Η αξιοποίηση των έργων διακρατικής συνεργασίας μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τύπους εργαλείων:

- Βίντεο σχετικά με το έργο που θα περιέχουν συνεντεύξεις με ενδιαφερόμενους,
- Εκδηλώσεις προώθησης των έργων διακρατικής συνεργασίας, και
- Ενημερωτικά δελτία έργου που συνήθως περιέχουν τα ακόλουθα στοιχεία:
 - ταυτότητα - περιγραφή του προφίλ και των χαρακτηριστικών της περιοχής του επικεφαλής εταίρου και των άλλων εταίρων,
 - παρουσίαση του στόχου (ή στόχων) του έργου,
 - μεθοδολογία υλοποίησης έργου,
 - αναμενόμενα και επιτευχθέντα αποτελέσματα,
 - διδάγματα και
 - δυνατότητα μεταφοράς - ποιες είναι οι συνθήκες που συνδέονται με το τοπικό πλαίσιο; Τι χρειάζεται ώστε το έργο να προσαρμοστεί σε άλλο πλαίσιο;



Θα πρέπει να γνωρίζετε!

Πολλά πράγματα έχουν ήδη γίνει, οπότε ρίξτε μια ματιά!

Μην ξανακάνετε ό,τι υπάρχει ήδη ούτε να προσπαθείτε να το ανακαλύψετε εκ νέου! Κάθε αγροτικό δίκτυο σε όλα τα επίπεδα εργάζεται πάνω στην αξιοποίηση της εμπειρίας. Μην διστάζετε να κάνετε χρήση αυτών των εγγράφων!

2.4.3. Επικοινωνία - τρόποι προβολής ενός έργου διακρατικής συνεργασίας

Όλες οι δράσεις που συγχρηματοδοτούνται από τα ταμεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής θα πρέπει να κοινοποιούνται. Η επικοινωνία είναι κρίσιμη σε αυτή τη διαδικασία ευαισθητοποίησης του κοινού για:

- την τόνωση του ενδιαφέροντος για ευκαιρίες διακρατικής συνεργασίας στους τοπικούς παράγοντες και τους δυνητικούς δημιουργούς/συμμετέχοντες σε έργα διακρατικής συνεργασίας,
- τη συμβολή στη άνοιγμα του κατεστημένου τρόπου σκέψης σε μια περιφέρεια και στη «διεύρυνση των οριζώντων», με την εισαγωγή των νέων ιδεών που αποκτούνται κατά τη διάρκεια διακρατικών σχέσεων,
- την ανταλλαγή εμπειριών και συνεπώς τη διάδοση ορθών πρακτικών σε άλλες αγροτικές περιοχές της Ευρώπης, και
- την αύξηση της ευαισθητοποίησης για τις δυνατότητες που προσφέρει η Ευρώπη, δημιουργώντας συνεπώς ένα συγκεκριμένο όραμα της ευρωπαϊκής δράσης.

Διαφορετικά επικοινωνιακά εργαλεία, μηνύματα και κατάλληλοι χρόνοι αφορούν διαφορετικά ακροατήρια:

Ομάδα-στόχος	Τι	Ποια εργαλεία	Πότε
Δικαιούχοι	Αύξηση της ευαισθητοποίησης για τη λαμβανόμενη κοινοτική συγχρηματοδότηση	Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι προβολής περιλαμβάνουν τις πρότυπες αναφορές που παρουσιάζονται στην τεκμηρίωση έργου, το υλικό δημοσίων σχέσεων (συμπεριλαμβανομένου του υλικού που αφορά τα σχολεία) και την τοποθέτηση σημαίων της ΕΕ κατά τη διάρκεια παρουσιάσεων και εκδηλώσεων που αφορούν το έργο.	Σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου και ιδιαίτερα όταν οι δράσεις αφορούν δικαιούχους.
Δυνητικοί δικαιούχοι	Παρουσίαση της πιθανής ποικιλομορφίας θεμάτων που μπορούν να αντιμετωπιστούν με έργα διακρατικής συνεργασίας	Υλικό δημοσίων σχέσεων που θα περιλαμβάνει: <ul style="list-style-type: none"> • Ενημερωτικό δελτίο έργου • Βίντεο έργου • Άρθρα στον Τύπο • Ενημερωτικές συναντήσεις με τη συμμετοχή επιχειρηματιών (μαρτυρίες) 	Σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου
Εκλεγμένοι εκπρόσωποι	Αύξηση ενδιαφέροντος για τη διακρατική συνεργασία: ποια είναι η προστιθέμενη αξία για την περιφέρειά τους;	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημερωτικές συναντήσεις με μαρτυρίες εκλεγμένων εκπροσώπων που συμμετέχουν σε έργα διακρατικής συνεργασίας • Βίντεο έργου 	Κατά την έναρξη και τη λήξη του έργου
Τύπος/MME	Πρώθηση διακρατικής συνεργασίας με τη βοήθεια ενός συγκεκριμένου παραδείγματος έργου. Επισήμανση της ευρωπαϊκής διάστασης	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημερωτικό δελτίο έργου • Βίντεο έργου • Άρθρα στον Τύπο 	Μετά την επίτευξη των πρώτων απτών αποτελεσμάτων. Κατά τη διάρκεια ενός σημαντικού σταδίου της υλοποίησης του έργου διακρατικής συνεργασίας (εκδήλωση...)

Ευρύ κοινό	Αύξηση προβολής της ευρωπαϊκής συμμετοχής στην ανάπτυξη αγροτικών περιοχών	<ul style="list-style-type: none"> • Τα χρησιμοποιούμενα μέσα προβολής περιλαμβάνουν τις πρότυπες αναφορές που παρουσιάζονται στην τεκμηρίωση έργου, το υλικό δημοσίων σχέσεων (συμπεριλαμβανομένου του υλικού που αφορά τα σχολεία) και την τοποθέτηση σημαιών της ΕΕ κατά τη διάρκεια παρουσιάσεων και εκδηλώσεων που αφορούν το έργο. • Φυλλάδια έργου • Βίντεο έργου • Άρθρα στον Τύπο 	
------------	--	--	--

Θυμηθείτε...

- Θα πρέπει να προβλέψετε το μηχανισμό παρακολούθησης και αξιολόγησης: όλα πρέπει να ξεκινήσουν όταν συμπληρώνετε την αίτηση του έργου,
- Προβλέψτε ένα σχέδιο επικοινωνίας στην αίτηση σας: ποιες ομάδες-στόχοι, ποιοι στόχοι και ποια εργαλεία/δράσεις/κατάλληλοι χρόνοι;
- Φροντίστε το ενημερωτικό δελτίο του έργου διακρατικής συνεργασίας να είναι σύντομο αλλά κατανοητό και ακριβές,
- Προσαρμόστε τα μηνύματα που θα χρησιμοποιήσετε για τη διάδοση ανάλογα με την ομάδα-στόχο.



Τα εργαλεία που μπορούν να σας βοηθήσουν:

- Πίνακας αξιολόγησης για τη συνεργασία (εργαλείο υπό κατασκευή)
- Στοιχεία επικοινωνίας του δικτύου αγροτικής αξιολόγησης
- Εργαλεία προβολής (Παράρτημα 13)
- Πρότυπο ενημερωτικών δελτίων έργου συνεργασίας (εργαλείο υπό κατασκευή)
- Βάσεις δεδομένων για έργα συνεργασίας στο πλαίσιο του Leader+ (2000-2006)

3. Γλωσσάριο

ΑΞΟΝΑΣ

μια συνεκτική ομάδα μέτρων με συγκεκριμένους σκοπούς που απορρέουν άμεσα από την υλοποίησή τους και συμβάλλουν στην επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων της αγροτικής αναπτυξιακής πολιτικής. Υπάρχουν τρεις θεματικοί άξονες: Άξονας 1 - Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον τομέα γεωργίας και δασοκομίας. Άξονας 2 - Υποστήριξη της διαχείρισης χρήσης γαιών και βελτίωση του περιβάλλοντος. Άξονας 3 - Βελτίωση της ποιότητας ζωής σε αγροτικές περιοχές και διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας. Οι τρεις θεματικοί άξονες συμπληρώνονται από έναν «μεθοδολογικό» άξονα αφιερωμένο στην προσέγγιση Leader (άξονας Leader).

ΑΞΟΝΑΣ LEADER

μεθοδολογικός άξονας ή προσέγγιση που μπορεί να υλοποιηθεί ώστε να συμπληρώνει τους άλλους τρεις θεματικούς άξονες (στόχους) του ΕΓΤΑΑ. Ο άξονας Leader αποτελεί υποχρεωτικό στοιχείο των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης που θα πρέπει να υλοποιηθούν από τα κράτη μέλη κατά τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού 2007-2013. Ο άξονας Leader χρησιμοποιείται για τη χρηματοδότηση της υλοποίησης των τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών των ομάδων τοπικής δράσης που βασίζονται σε έναν ή περισσότερους από τους τρεις θεματικούς άξονες, των διακρατικών και διαπεριφερειακών έργων συνεργασίας μεταξύ τους καθώς και του λειτουργικού κόστους των ΟΤΔ, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκπόνηση των τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών και την εμπύχωση της περιφέρειας.

ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

παρέχει έναν κατάλογο των εγκεκριμένων έργων διακρατικής συνεργασίας

ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΟΡΘΩΝ Ή ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

κοινό εργαλείο για τη διάδοση επιλεγμένων παραδειγμάτων που αφορούν ορθές ή βέλτιστες πρακτικές κατά την υλοποίηση προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΔΙΑΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

η συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων τοπικής δράσης από το ίδιο κράτος μέλος.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (ΔΑ)

αρμόδιες για τη διαχείριση των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης, είτε σε εθνικό είτε σε περιφερειακό επίπεδο.

ΔΣ

ή Διακρατική Συνεργασία, η συνεργασία μεταξύ ενός ή περισσότερων ομάδων τοπικής δράσης από δύο τουλάχιστον κράτη μέλη, μεταξύ των οποίων τουλάχιστον μία έχει επιλεγεί από τον άξονα Leader. Η ΔΣ μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη συνεργασία ομάδων τοπικής δράσης των 27 της ΕΕ με παρόμοιες ομάδες από τρίτες χώρες που ακολουθούν παρόμοια προσέγγιση ή προσέγγιση τύπου Leader

ΕΑΔ

ή Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο, έχει θεσπιστεί σε κάθε κράτος μέλος σύμφωνα με το άρθρο 66(3) του Κανονισμού της Επιτροπής (ΕΚ) αριθ. 1698/2005 και το άρθρο 68: άρθρο 39. Κύριοι στόχοι και καθήκοντά του είναι: Η ομαδοποίηση των οργανώσεων και των διοικητικών υπηρεσιών που συμμετέχουν στην αγροτική ανάπτυξη. Σε επίπεδο κρατών μελών, η διευκόλυνση της ανταλλαγής εμπειρογνομοσύνης και η υποστήριξη της υλοποίησης και της αξιολόγησης της πολιτικής αγροτικής ανάπτυξης και η διασφάλιση και ο συντονισμός της ροής πληροφοριών μεταξύ του τοπικού, εθνικού και ευρωπαϊκού επιπέδου. Εκπόνηση σχεδίου δράσης το οποίο να προβλέπει τα εξής: μεταφορά γνώσεων (αναγνώριση και ανάλυση ορθών πρακτικών που μπορούν να μεταφερθούν και παροχή πληροφοριών σχετικά με αυτές, οργάνωση ανταλλαγής εμπειριών και τεχνογνωσίας), κατάρτιση (προετοιμασία προγραμμάτων κατάρτισης για ομάδες τοπικής δράσης που βρίσκονται στη διαδικασία σχηματισμού) και τεχνική βοήθεια για διαπεριφερειακές και διακρατικές συνεργασίες.

ΜΕΤΡΑ

ένα σύνολο λειτουργιών που συμβάλλουν στην υλοποίηση ενός άξονα. Οι διαχειριστικές αρχές προτείνουν, σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, τα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης επιλέγοντας τα μέτρα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των αγροτικών περιοχών τους και τα οποία λαμβάνουν υπόψη τις προτεραιότητες και τις στρατηγικές που επιλέγονται στα εθνικά στρατηγικά σχέδια για την αγροτική ανάπτυξη.

ΟΔΗΓΟΣ ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΔΣ)

ένας «Ολοκληρωμένος οδηγός ευρωπαϊκής συνεργασίας» που έχει ως στόχο να προωθήσει και να βοηθήσει τη διακρατική συνεργασία κατά τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού 2007-2013. Ο «οδηγός» παρέχει πρακτικές πληροφορίες σε επίπεδο έργου, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των κανόνων προγραμματισμού. Ως εκ τούτου, παρέχει υποστήριξη στους δικαιούχους (ΟΤΔ) και συμπληρώνει τον υφιστάμενο διοικητικό οδηγό «Οδηγός για την υλοποίηση της συνεργασίας μέτρων στο πλαίσιο του άξονα Leader των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης 2007-2013».

ΟΜΑΔΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (ΟΤΔ)

μια ευρεία τοπική εταιρική σχέση δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, στόχος της οποίας είναι η βελτίωση του μακροπρόθεσμου δυναμικού της περιοχής και η οποία έχει τη δυνατότητα να καθορίζει και να υλοποιεί μια αναπτυξιακή στρατηγική για την περιοχή. Η ΟΤΔ επιλέγεται για την υλοποίηση μιας τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής με βάση τα κριτήρια που καθορίζονται σε επίπεδο προγράμματος από τη διαχειριστική αρχή.

ΠΑΑ

ή Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης, αποτελεί τη βάση για την πολιτική αγροτικής ανάπτυξης. Πρόκειται για μια στρατηγική προσέγγιση που καθορίζει τις προτεραιότητες της ΕΕ για την αγροτική ανάπτυξη κατά την περίοδο 2007-2013. Οι εν λόγω προτεραιότητες παρέχουν το πλαίσιο με βάση τις στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της κοινότητας, σύμφωνα με τις οποίες τα κράτη μέλη έχουν καταρτίσει τα εθνικά προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης τους. Για το σκοπό αυτό, η πολιτική αγροτικής ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) επικεντρώνεται σε τρεις από κοινού συμφωνημένους στόχους ή άξονες της βασικής πολιτικής: στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον τομέα γεωργίας και δασοκομίας, στην υποστήριξη της διαχείρισης χρήσης γαιών και στη βελτίωση του περιβάλλοντος καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής σε αγροτικές περιοχές και στη διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας. Αυτοί οι τρεις θεματικοί άξονες συμπληρώνονται από έναν «μεθοδολογικό» άξονα αφιερωμένο στην προσέγγιση Leader.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

αυτή η δραστηριότητα πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης κάθε ΠΑΑ, υπό την ευθύνη της διαχειριστικής αρχής και της επιτροπής παρακολούθησης κάθε κράτους μέλους, προκειμένου να παρακολουθείται η υλοποίηση προγράμματος.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

(εν συντομία ΠΑΑ), σχεδιάζονται από τα κράτη μέλη ή τις περιφέρειες και εγκρίνονται από την Επιτροπή, αποτελούν τα μέσα με τα οποία υλοποιείται η πολιτική αγροτικής ανάπτυξης σε όλη την ΕΕ, σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1698/2005. Υπάρχουν πάνω από 90 ΠΑΑ για την περίοδο προγραμματισμού 2007 έως 2013.

ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (ΤΑΣ)

έγγραφο προγραμματισμού που καταρτίζεται και υλοποιείται από την ΟΤΔ για μια συγκεκριμένη περιοχή με σκοπό την επίτευξη των στόχων ενός ή περισσότερων από τους τρεις θεματικούς άξονες αγροτικής ανάπτυξης, το οποίο θα πρέπει να συμβάλλει στην τοπική ανάπτυξη.

4. Κανόνες και διαδικασίες

Κάθε ΠΑΑ έχει τις δικές του απαιτήσεις αναφορικά με τις προτάσεις και την υλοποίηση έργων διακρατικής συνεργασίας. Για τους ενδιαφερομένους στον αγροτικό τομέα, είναι σημαντικό η υλοποίηση έργων διακρατικής συνεργασίας να τηρεί τους κανόνες που αφορούν το δικό τους ΠΑΑ, καθώς και τους κανόνες που επηρεάζουν τις δράσεις διακρατικής συνεργασίας των εταίρων τους. Σύντομα θα είναι διαθέσιμες περισσότερες πληροφορίες.

5. Προγραμματισμός

Εδώ μπορείτε να βρείτε τον κατάλογο των εθνικών προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης όλων των κρατών μελών. Μπορείτε να ανατρέξετε άμεσα σε αυτά μέσω της ηλεκτρονικής έκδοσης του παρόντος οδηγού στην ιστοσελίδα του ΕΔΑΑ.

Εθνικά προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης		
Κράτος μέλος	Περιφέρεια/Κράτος	Γλώσσα
<u>Αυστρία</u>		DE
Βέλγιο	<u>Φλάνδρα</u>	NL
	<u>Βαλλονία</u>	FR
<u>Βουλγαρία</u>		BG/EN
<u>Τσεχική Δημοκρατία</u>		CZ
<u>Κύπρος</u>		EL
<u>Δανία</u>		DA/EN
<u>Εσθονία</u>		ET/EN
Φινλανδία	<u>Ηπειρωτική Φινλανδία</u>	FI/EN
	<u>Περιφέρεια Άλαντ</u>	EN
Γαλλία	<u>Ηπειρωτική Γαλλία</u>	FR
	<u>Κορσική</u>	FR
	<u>Γουαδελούπη</u>	FR
	<u>Γουιάνα</u>	FR
	<u>Μαρτινίκα</u>	FR
	<u>Ρεουνιόν</u>	FR
Γερμανία	<u>Βασικός Εθνικός Κανονισμός</u>	DE
	<u>Βάδη-Βυρτεμβέργη</u>	DE
	<u>Βαυαρία</u>	DE
	<u>Βρανδεμβούργο</u>	DE
	<u>Αμβούργο</u>	DE
	<u>Έσση</u>	DE
	<u>Κάτω Σαξονία και Βρέμη</u>	DE
	<u>Μεκλεμβούργο-Δυτική Πομερανία</u>	DE

Εθνικά προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης		
Κράτος μέλος	Περιφέρεια/Κράτος	Γλώσσα
	<u>Βόρεια Ρηνανία-Βεστφαλία</u>	DE
	<u>Ρηνανία-Παλατινάτο</u>	DE
	<u>Σάαρλαντ</u>	DE
	<u>Σαξονία</u>	DE
	<u>Σαξονία-Άνχαλτ</u>	DE
	<u>Σλέσβιχ-Χολστάιν</u>	DE
	<u>Θουριγγία</u>	DE
<u>Ελλάδα</u>		EL
<u>Ουγγαρία</u>		HU/EN
<u>Ιρλανδία</u>		EN
Ιταλία	<u>Αμπρούτσο</u>	IT
	<u>Κοιλάδα της Αόστα</u>	IT
	<u>Απουλία</u>	IT
	<u>Βασιλικάτα</u>	IT
	<u>Μπολτσάνο</u>	IT
	<u>Καλαβρία</u>	IT
	<u>Καμπανία</u>	IT
	<u>Εμίλια-Ρομάνια</u>	IT
	<u>Φριούλι-Βενετία Τζιούλια</u>	IT
	<u>Λάτιο</u>	IT
	<u>Λιγουρία</u>	IT
	<u>Λομβαρδία</u>	IT
	<u>Μάρκε</u>	IT
	<u>Μολίζε</u>	IT
	<u>Πεδεμόντιο</u>	IT
	<u>Σαρδηνία</u>	IT
	<u>Σικελία</u>	IT
<u>Τρέντο</u>	IT	

Εθνικά προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης		
Κράτος μέλος	Περιφέρεια/Κράτος	Γλώσσα
	<u>Τοσκάνη</u>	IT
	<u>Ούμπρια</u>	IT
	<u>Βένετο</u>	IT
<u>Λετονία</u>		LV/EN
<u>Λιθουανία</u>		LT/EN
<u>Λουξεμβούργο</u>		FR
<u>Μάλτα</u>		MT/EN
<u>Ολλανδία</u>		NL/EN
<u>Πολωνία</u>		PL/EN
Πορτογαλία	<u>Ηπειρωτική χώρα</u>	PT/EN
	<u>Μαδέρα</u>	PT
	<u>Αζόρες</u>	PT
<u>Ρουμανία</u>		RO/EN
<u>Σλοβακία</u>		SK/EN
<u>Σλοβενία</u>		SL/EN
Ισπανία	<u>Εθνικά</u>	ES
	<u>Ανδαλουσία</u>	ES
	<u>Αραγονία</u>	ES
	<u>Περιφέρεια των Αστουριών</u>	ES
	<u>Βαλεαρίδες Νήσοι</u>	ES
	<u>Χώρα των Βάσκων</u>	ES
	<u>Κανάριες Νήσοι</u>	ES
	<u>Κανταβρία</u>	ES
	<u>Καστίλλη και Λεόν</u>	ES
	<u>Καστίλλη-Λα Μάντσα</u>	ES
	<u>Καταλονία</u>	ES
	<u>Εξτρεμαδούρα</u>	ES
	<u>Γαλικία</u>	ES

Εθνικά προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης		
Κράτος μέλος	Περιφέρεια/Κράτος	Γλώσσα
	<u>Μαδρίτη</u>	ES
	<u>Μούρθια</u>	ES
	<u>Ναβάρρα</u>	ES
	<u>Λα Ριόχα</u>	ES
	<u>Βαλένθια</u>	ES
<u>Σουηδία</u>		SV/EN
Ηνωμένο Βασίλειο	<u>Αγγλία</u>	EN
	<u>Ουαλία</u>	EN
	<u>Σκωτία</u>	EN
	<u>Βόρεια Ιρλανδία</u>	EN

6. Κατάλογος παραρτημάτων

- Παράρτημα 1: Ερωτήσεις που μπορούν να σας βοηθήσουν στον καθορισμό της στρατηγικής συνεργασίας σας
- Παράρτημα 2: Εσωτερική ή εξωτερική υποστήριξη: υπέρ και κατά, όροι αναφοράς και κριτήρια επιλογής για εξωτερική τεχνική βοήθεια
- Παράρτημα 3: Οργάνωση των ιδεών συνεργασίας σε μια ιεραρχία.
- Παράρτημα 4: Πρότυπο διαφήμισης συνεργασίας
- Παράρτημα 5: Εύρεση εταίρου
- Παράρτημα 6: Λίστα ελέγχου «Τι να σκεφτείτε για την πρώτη συνάντηση με τους εταίρους σας;»
- Παράρτημα 7: Πώς να παρουσιάσετε την περιφέρειά σας στον εταίρο σας;
- Παράρτημα 8: Πρότυπο επιστολής προθέσεως
- Παράρτημα 9: Πίνακας επιλογής για έργα συνεργασίας
- Παράρτημα 10: Χάρτης πορείας για τη διαχείριση του έργου συνεργασίας
- Παράρτημα 11: Πιθανές νομικές δομές για την υποστήριξη του έργου συνεργασίας
- Παράρτημα 12: Πρότυπο συμφωνίας συνεργασίας
- Παράρτημα 13: Εργαλεία προβολής

Εργαλείο 1 – Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης που μπορούν να σας βοηθήσουν να καθορίσετε τη στρατηγική συνεργασίας σας και να εντοπίσετε επιλογές για έργα διακρατικής συνεργασίας

1. Πλαίσιο

- Έχουμε αναλυτική άποψη του κοινωνικοοικονομικού πλαισίου και του πλαισίου πολιτικής και θεσμών της περιφέρειας όπου δραστηριοποιείται η ΟΤΔ;
- Ποιές είναι οι προκλήσεις αγροτικής ανάπτυξης και οι κοινωνικοοικονομικές ή/και περιβαλλοντικές ανάγκες (συμπεριλαμβανομένων των αιτιών και των αποτελεσμάτων τους);

2. Διάγνωση συνεργασίας: διακρατικές εμπειρίες της περιοχής μας

- Ποιες είναι οι υφιστάμενες εμπειρίες ως προς τις συνεργασίες και ποια είναι τα αποτελέσματά τους;
- Ποια είναι τα κύρια θέματα των υφιστάμενων διακρατικών έργων;
- Ποιοι τοπικοί παράγοντες διαθέτουν ήδη ευρωπαϊκές επαφές;
- Ποιοι τοπικοί παράγοντες έχουν ήδη συμμετάσχει σε δράσεις με εξωτερικούς εταίρους;
- Ποιοι είναι οι τοπικοί παράγοντες που διαθέτουν τις γλωσσικές δεξιότητες που χρειαζόμαστε;
- Ποιοί είναι οι ξένοι εταίροι των τοπικών αρχών μας;

3. Επιλογές έργου

- Τι χρειαζόμαστε σε τοπικό επίπεδο, ποιες είναι οι τοπικές προσδοκίες και τι είδους οφέλη προστιθέμενης αξίας θα πρέπει να παρέχει η συνεργασία;
- Μήπως κάποιος τοπικός παράγοντας έχει ήδη ιδέες για πιθανά έργα συνεργασίας; Ποια είναι τα κίνητρα και οι ικανότητές τους;
- Ποιες ιδέες συνεργασίας θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα για την περιοχή μας;
- Τι είδους έργο θα μπορούσε να αναπτυχθεί (ανταλλαγή εμπειριών, έρευνα, σχεδιασμός και υλοποίηση κοινής λύσης σε μια κοινή πρόκληση);

4. Διοικητικές δυνατότητες

- Ποιες ιδέες συνεργασίας είναι επιλέξιμες για υποστήριξη Leader βάσει των κανόνων και ποια έργα θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν από άλλες πηγές;
- Οι στόχοι των ιδεών για το έργο διακρατικής συνεργασίας ανταποκρίνονται στους στόχους των υφιστάμενων κοινωνικοοικονομικών ή/και περιβαλλοντικών πολιτικών που λειτουργούν στην περιφέρεια της ΟΤΔ;
- Σε ποιο βαθμό οι ιδέες του έργου συνεργασίας συνεισφέρουν θετικά στους θεματικούς στόχους της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής που έχει θέσει η ΟΤΔ μας;

Εργαλείο 2 – Οργάνωση των ιδεών συνεργασίας σε έναν κατάλογο προτεραιοτήτων

Από τα έργα διακρατικής συνεργασίας ενδέχεται να προκύψουν διαφορετικές ιδέες, οι οποίες θα είναι χρήσιμο να οργανωθούν σε έναν κατάλογο έργων προτεραιότητας. Τα έργα με την υψηλότερη προτεραιότητα συνήθως θα είναι τα έργα που θα δημιουργούν τα περισσότερα οφέλη για την περιφέρεια όπου δραστηριοποιείται η ΟΤΔ σας.

Αφού θα έχετε συγκεντρώσει τις ιδέες για τα έργα σας, το επόμενο στάδιο θα περιλαμβάνει τη διεξαγωγή μιας κοινής ανάλυσης κάθε ιδέας, ώστε αυτές να μπορούν να συγκριθούν κατάλληλα.

Η ανάλυση μπορεί να περιλαμβάνει την εξέταση των ακόλουθων ερωτημάτων για κάθε ιδέα έργου. Αυτά τα ερωτήματα είναι γενικά, συνεπώς στην ανάλυση μπορείτε να συμπεριλάβετε και άλλα ερωτήματα, ειδικά για τους στόχους της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής σας ή/και για την καθορισμένη στρατηγική συνεργασίας της ΟΤΔ σας.

Συμπληρώστε έναν από αυτούς τους πίνακες για κάθε ιδέα έργου

Ερωτήσεις	Απάντηση
Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης στην περιοχή σας - και ποια θα είναι τα αποτελέσματα αυτής της ιδέας έργου διακρατικής συνεργασίας που θα συμβάλουν στην αντιμετώπιση των κυριότερων προκλήσεων και ευκαιριών ανάπτυξης της περιφέρειας;	
Είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οι συνέπειες αυτού του έργου;	
Ποιοί θα είναι οι στόχοι (ποσοτικοί και ποιοτικοί) του έργου; Είναι ρεαλιστικοί;	
Οι μεθοδολογίες για τη μέτρηση της απόδοσης του έργου είναι εύκολες και οικονομικές στη χρήση τους;	
Ποιοι είναι οι άμεσοι και έμμεσοι δικαιούχοι του έργου και σε ποιο βαθμό θα επωφεληθούν από τα αναμενόμενα αποτελέσματα;	
Ποιοι είναι οι συμμετέχοντες τοπικοί εταίροι και πώς μπορούν να συνεισφέρουν στο έργο;	
Πόση προστιθέμενη αξία θα δημιουργηθεί από τη συνεργασία - π.χ. γιατί χρειαζόμαστε έναν εταίρο; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που ενδέχεται να προκύψουν από τη συνεργασία με έναν εταίρο για την αντιμετώπιση των κύριων προκλήσεων και ευκαιριών ανάπτυξης της περιφέρειας; Θα μπορούσαμε να επιτύχουμε τα ίδια οφέλη για την περιοχή μας εάν εργαζόμασταν χωρίς εταίρο συνεργασίας;	
Ποιοι παράγοντες είναι ουσιαστικοί για την εξασφάλιση της επιτυχίας του έργου και ποιοι κίνδυνοι υπάρχουν που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επιτυχία του έργου;	
Πόσα χρήματα θα χρειαστούμε για αυτό το έργο και ποιοι άλλοι πόροι (δεξιότητες, εξοπλισμός, χρόνος) είναι απαραίτητοι;	
Πόσο πιθανό είναι να μπορέσουμε να εξασφαλίσουμε όλα τα χρήματα και τους πόρους που χρειαζόμαστε για το έργο;	

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν να οργανωθούν για να βοηθήσουν στη σύγκριση των επιλογών έργου χρησιμοποιώντας ορισμένα βασικά κριτήρια ιεράρχησης/επιλογής έργων διακρατικής συνεργασίας. Στο ακόλουθο παράδειγμα χρησιμοποιούνται τέσσερα κριτήρια, εσείς ωστόσο ενδέχεται να θελήσετε να προσαρμόσετε αυτό το πλαίσιο ώστε να ταιριάζει με τους στόχους της στρατηγικής συνεργασίας σας.

Τα τέσσερα βασικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται εδώ είναι: συνάφεια, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και συμμετοχική προσέγγιση. Τα έργα μπορούν να βαθμολογηθούν σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια - π.χ. 1 βαθμός = χαμηλή βαθμολογία, 2 βαθμοί = μέση βαθμολογία, 3 βαθμοί = υψηλή βαθμολογία. Το άθροισμα των βαθμών μπορεί να επιτρέψει μια ταξινόμηση των ιδεών έργου. Ένα άτομο μπορεί να βαθμολογήσει όλα τα έργα, εκτός εάν θελήσετε να ζητήσετε από διάφορα άτομα να βαθμολογήσουν κάθε έργο ώστε να λάβετε έναν μέσο όρο βαθμολογίας. Ενδέχεται να είναι χρήσιμο να παρέχονται παραδείγματα των τύπων που αφορούν παράγοντες ή χαρακτηριστικά του έργου που επιτυγχάνουν υψηλή, μέση ή χαμηλή βαθμολογία.

Συνάφεια	Βαθμολογία
Το έργο αντιμετωπίζει κάποιο πραγματικό πρόβλημα;	
Το έργο θα συμπληρώνει άλλες εργασίες αγροτικής ανάπτυξης στην περιφέρεια της ΟΤΔ;	
Θα υπάρξει επαρκής προστιθέμενη αξία για την περιοχή της ΟΤΔ ως αποτέλεσμα του έργου;	
Είναι η κατάλληλη στιγμή να ξεκινήσει ένα τέτοιο έργο;	
Αποδοτικότητα	
Οι αναμενόμενοι στόχοι και αποτελέσματα είναι εφικτά;	
Οι διαθέσιμοι πόροι επαρκούν για την επίτευξη των στόχων;	
Εάν ξεκινήσει τώρα, μπορεί το έργο να ολοκληρωθεί εγκαίρως;	
Αποτελεσματικότητα (σχέση κόστους-οφέλους)	
Υπάρχει μια εύλογη ισορροπία μεταξύ των οικονομικών πόρων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων;	
Είναι συγκρίσιμο με άλλα έργα συνεργασίας;	
Συμμετοχική προσέγγιση	
Σε ποιο βαθμό μπορεί το έργο να βασίζεται σε μια ενεργή και ισορροπημένη συμμετοχή και δέσμευση των διάφορων τοπικών εταίρων;	

Παρακάτω αναφέρονται περαιτέρω σημεία προς εξέταση κατά την ιεράρχηση των επιλογών ενός έργου διακρατικής συνεργασίας:

Είναι σημαντικό και χρήσιμο:

- Να τεθούν προτεραιότητες και οι προσπάθειες να επικεντρωθούν σε έναν περιορισμένο αριθμό πραγματικά στρατηγικών δράσεων καθώς **οι ανθρωπίνοι πόροι, ο χρόνος και τα οικονομικά μέσα** είναι κατ' ανάγκη περιορισμένα.
- Να υπάρχει μια σαφής ιδέα των πόρων (οικονομικών και ανθρωπίνων) που μπορούν να διατεθούν για τη συνεργασία. Αυτό θα βοηθήσει τις ΟΤΔ να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τους τύπους των έργων στα οποία μπορούν να αντεπεξέλθουν οικονομικά. Αυτά τα θέματα είναι σημαντικό να αποσαφηνιστούν πριν προχωρήσετε στην αναζήτηση εταίρων.
- Να γνωρίζετε ότι έχετε επαρκείς πόρους τόσο για την επίτευξη των στόχων του έργου διακρατικής συνεργασίας όσο και για την εκτέλεση των άλλων εργασιών σας. Οι εμπειρίες από τις ΟΤΔ έχουν δείξει ότι μερικές φορές επένδυσαν τόσο χρόνο και τόσους πόρους σε δράσεις διακρατικής συνεργασίας που δεν ήταν σε θέση να εκτελέσουν σωστά τα κύρια καθημερινά καθήκοντά τους αναφορικά με την εφαρμογή της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής τους.

Τέλος, η διακρατική συνεργασία συχνά απαιτεί εισροές από διάφορους τοπικούς παράγοντες και συνεπώς κάθε ιδέα έργου θα πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο για την κινητοποίηση των σχετικών παραγόντων και την ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων σχετικά με την πρόοδο του έργου και τις εισροές που απαιτούνται

από αυτούς σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η δημιουργία και η διατήρηση αυτής της δυναμικής μεταξύ τοπικών εταίρων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για έργα διακρατικής συνεργασίας και οι σχετικές εργασίες θα πρέπει να θεωρούνται μέρος της ανάλυσης για κάθε ιδέα έργου.

Εργαλείο 3 – Όροι αναφοράς και κριτήρια επιλογής για εξωτερική τεχνική βοήθεια

Καθορισμός των καθηκόντων για αναθέσεις εξωτερικής τεχνικής βοήθειας

Εάν, αφού εξετάσετε τις διαφορετικές επιλογές που διαθέτετε, αποφασίσετε ότι επιθυμείτε να χρησιμοποιήσετε εξωτερική τεχνική βοήθεια, θα πρέπει να επιλέξετε έναν εξωτερικό εμπειρογνώμονα για την εκτέλεση της εργασίας.

Αυτός ο εξωτερικός εμπειρογνώμονας δεν χρειάζεται κατ' ανάγκη να είναι επαγγελματίας σύμβουλος. Οι αγροτικές περιοχές διαθέτουν συχνά τοπικούς παράγοντες που μπορούν να παρέχουν την απαραίτητη εξωτερική άποψη. Αυτό το είδος ατόμου συνήθως διαθέτει ήδη καλή γνώση της περιοχής, των τοπικών παραγόντων, των προκλήσεων και των ευκαιριών της. Οι εν λόγω τοπικές γνώσεις μπορούν να καταστήσουν ευκολότερα και ομαλότερα τα καθήκοντα για τη διευκόλυνση του έργου.

Η επιλογή ενός εξωτερικού εμπειρογνώμονα περιλαμβάνει τη σύνταξη ενός καταλόγου προδιαγραφών, ο οποίος καταρτίζεται σε συμφωνία με τους διάφορους εταίρους του έργου. Αυτός ο κατάλογος μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Το γενικό πλαίσιο της ανάθεσης

- Ποιος είναι ο σκοπός αυτής της ανάθεσης;
- Ποιο είναι το πλαίσιο των διάφορων εταίρων που σχετίζεται με την περιοχή;
- Ποιο είναι το έργο και σε ποιο στάδιο καθορισμού του βρισκόμαστε;

- Οι στόχοι της ανάθεσης

- Η προτεινόμενη προσέγγιση

- Ποια μεθοδολογία θεωρείται απαραίτητη από τους αφανείς εταίρους της ανάθεσης (π.χ. συμμετοχικές μέθοδοι),
- Ποια οργάνωση;

- Ο σκοπός και το πεδίο της ανάθεσης

- Ποια είναι τα όρια της ανάθεσης;
- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες στους οποίους θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα;

- Το χρονοδιάγραμμα και η έκθεση της ανάθεσης

- Διάρκεια και προϋπολογισμός της ανάθεσης ○ Ημερομηνία έναρξης και λήξης ○ Τύπος αναμενόμενης έκθεσης ○ κ.λπ.

Επιλογή εξωτερικής τεχνικής βοήθειας

Οι δυνητικοί εμπειρογνώμονες μπορούν να εντοπιστούν μέσα από διαβουλεύσεις με άλλες ομάδες LEADER που είτε διαθέτουν καλούς τοπικούς παράγοντες, ικανούς να εκτελέσουν την ανάθεση που ορίζεται στις συγκεκριμένες δράσεις είτε γνωρίζουν συμβούλους που ειδικεύονται σε αυτά τα θέματα. Ο ακόλουθος πίνακας θα βοηθήσει στην επιλογή ενός συμβούλου επί πληρωμή.

Κατάλογος κριτηρίων	Αξιολόγηση, κατάταξη από 1 (ανεπαρκής) έως 5 (καλή)					Σχόλια
	1	2	3	4	5	
1/ Αξιολόγηση συμβούλου (ή συμβούλων) - Συστάσεις - Σύμβουλος (ή σύμβουλοι) - Ικανότητα επικοινωνίας - Επαγγελματικές γνώσεις - Ειδικές γνώσεις επί του θέματος - Γνώση της γλώσσας των εταίρων - Εμπειρία στη διακρατική συνεργασία						
2/ Αξιολόγηση πρότασης α) μεθοδολογία - παρακολούθηση έργου - Βοήθεια κατά τη διάρκεια του έργου - Πόροι που διατίθενται στο έργο - Ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων - Προβλεπόμενη παρουσίαση των αποτελεσμάτων β) οργάνωση - σχέδιο για τον τρόπο εξέλιξης του έργου - Πόροι που διατίθενται στο έργο - Ημερολόγιο						
γ) Τιμή						

Εργαλείο 4 – Πρότυπο για διαφήμιση διακρατικής συνεργασίας

Θέμα/τίτλος του προτεινόμενου έργου

Στόχος:

Αρχική θέση/υπόβαθρο/τοπικό πλαίσιο του προτεινόμενου έργου

Προτεινόμενοι στόχοι/δραστηριότητες

Χώρα ή/και είδος εταίρου που αναζητείτε

ΟΤΑ που υποβάλει την πρόταση:

Χώρα/περιοχή

Στοιχεία επικοινωνίας

Εργαλείο 6 – Λίστα ελέγχου: Τι να σκεφτείτε για την πρώτη συνάντηση με τον εταίρο (ή τους εταίρους) του έργου σας

Πριν από την πρώτη συνάντηση...

- Δώστε πληροφορίες στους εταίρους που έχετε εντοπίσει σχετικά με το διοικητικό, τεχνικό και οικονομικό σας πλαίσιο,
- Διευκρινίστε τους συμμετέχοντες στη συνάντηση: προσπαθήστε να βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εταίροι έρχονται με την ίδια αντιπροσωπεία ατόμων, π.χ. διευθυντές ΟΤΔ, εκλεγμένα άτομα, φορέα (ή φορείς) υλοποίησης του έργου, οικονομικούς εταίρους κ.λπ.
- Συντάξτε σε συνεργασία με τους εταίρους το προβλεπόμενο πρόγραμμα της επίσκεψης/συνάντησης: λάβετε υπόψη το χρόνο των κοινωνικών επαφών, καθώς και το χρόνο εργασίας στην ημερήσια διάταξη και τηρήστε ακριβές χρονοδιάγραμμα,
- Ορίστε ένα αναλυτικό πρόγραμμα που θα προσαρμόζεται στο καθεστώς των συμμετεχόντων (μην ξεχάσετε να προγραμματίσετε ειδικές συναντήσεις με εκλεγμένα άτομα και συναντήσεις με εμπειρογνώμονες ή/και τεχνικούς),
- Ενσωματώστε στο πρόγραμμα τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε συνεδρίας, ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι να περιμένει,
- Υπενθυμίστε το ιστορικό του έργου (επιλογή του θέματος), της εταιρικής σχέσης και του πλαισίου κάθε περιφέρειας (χαρακτηριστικά, στρατηγική, ανθρώπινοι πόροι...),
- Προσδιορίστε τη γλώσσα εργασίας και, εάν χρειαστεί, προσλάβετε μεταφραστές,
- Καταστήστε σαφές ποιος θα πληρώσει τι για την πρώτη συνάντηση,
- Προγραμματίστε συντονιστές και «εισηγητές» για την πρώτη συνάντηση και για κάθε συνεδρία: επίσημες συναντήσεις υπό την προεδρία εκλεγμένων ατόμων, παρουσίαση περιφέρειας από τους διευθυντές, χρόνος τεχνικών εργασιών υπό την καθοδήγηση των υπεύθυνων για την εμπύχωση του έργου,
- Επιλέξτε και προετοιμάστε τις επιτόπιες επισκέψεις με τους εταίρους,
- Επιλέξτε τα μέσα επικοινωνίας με τους εταίρους.

Κατά τη διάρκεια της πρώτης συνάντησης...

- Προβλέψτε επαρκή χρόνο για την παρουσίαση της περιοχής και των ανθρώπων (ενδιαφερόμενοι κ.λπ.),
- Συζητήστε με τους εταίρους όλα τα ακόλουθα σημεία:
- Προσδοκίες εταίρων,
- Διοικητικοί κανόνες για τη συνεργασία,
- Ορισμός του έργου,
- Ενδεχόμενη δημιουργία μιας νομικής δομής που να καθοδηγεί και να υποστηρίζει το έργο,
- Ρόλος και αρμοδιότητες κάθε εταίρου (επικεφαλής εταίρος): διαπραγματεύσεις,
- Προϋπολογισμός/χρονοδιάγραμμα/ημερολόγιο.
- Θυμηθείτε να παρακολουθείτε τις ανταλλαγές: συγκεντρώστε εκθέσεις, σημειώσεις, έγγραφα συναντήσεων, επαγγελματικές κάρτες, βίντεο και φωτογραφίες για να συντάξετε μια σύνοψη της απόφασης που λήφθηκε.
- Προβλέψτε χρόνο στο τέλος της συνεδρίασης για τον προγραμματισμό των επόμενων βημάτων και των μελλοντικών συναντήσεων.

Μετά την πρώτη συνάντηση...

- Συντάξτε μια έκθεση και στείλτε την στους εταίρους για επικύρωση,
- Ανταλλάξτε ιδέες με την τοπική ομάδα συνεργασίας, προκειμένου να επιβεβαιώσετε (ή όχι) την εταιρική σχέση,
- Γνωστοποιήστε τα αποτελέσματα της πρώτης συνάντησης σε κάθε μέλος της επιτροπής προγραμματισμού
- Χρησιμοποιήστε διαδραστική και δυναμική υποστήριξη, όπως φωτογραφίες, ταινίες, κλπ,

- Ορίστε ένα σχέδιο δράσης συμβατό με το γενικό σχέδιο της ομάδας τοπικής δράσης,
- Οργανώστε τακτικές επαφές με τους εταίρους σας.

Μια δεύτερη επίσκεψη μπορεί να είναι χρήσιμη για να επιβεβαιώσει την εταιρική σχέση, το σχεδιασμό του έργου και τα επόμενα βήματα και να ολοκληρώσει τις διαπραγματεύσεις σχετικά με τις αρμοδιότητες και την κατανομή του προϋπολογισμού, το ημερολόγιο, κ.λπ...

Εργαλείο 7 – Οδηγίες για την παρουσίαση της περιφέρειάς σας στον εταίρο (ή εταίρους) του έργου

Το ακόλουθο πρότυπο μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο για την παρουσίαση της περιφέρειάς σας στους εταίρους σας κατά τη διάρκεια της πρώτης επίσκεψης. Θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως έγγραφο που θα διαβιβαστεί στους εταίρους σας παρά ως υποστήριξη για μια προφορική παρουσίαση. Η προφορική παρουσίαση πρέπει να συνοδεύεται από πιο διαδραστική υποστήριξη, όπως βίντεο και εικόνες ...

Δομή προτύπου

1. Η χώρα μου...

Διοικητική οργάνωση
Όροι και διαδικασία συνεργασίας Leader

Αυτό το μέρος πρέπει να είναι σύντομο. Προορίζεται να δώσει απλώς κάποιες γενικές πληροφορίες για το ιστορικό και να εγείρει τα σημαντικά ζητήματα που αφορούν τη διαμόρφωση του μελλοντικού έργου (δηλαδή κοινή δράση, προσανατολισμός σε συγκεκριμένο άξονα ΠΑΑ, κ.λπ.) και τους γενικούς διοικητικούς κανόνες για το έργο.

2. Η ταυτότητα της περιφέρειάς μου

Χάρτης και φωτογραφίες τοποθεσίας Περιφέρεια

Κύρια γεωγραφικά, οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά

Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	Απειλές

Περιφερειακή στρατηγική

3. Ήδη υφιστάμενα έργα συνεργασίας στην περιφέρειά μου

Έργο συνεργασίας	Πλαίσιο συνεργασίας (αδελφοποίηση, αποκεντρωμένη συνεργασία, διαπεριφερειακή συνεργασία...)	Θέμα και περιγραφή έργου	Κάτοχος έργου	Εταίροι συνεργασίας	Κατάσταση*

* Σε ποιο στάδιο βρίσκεται το έργο συνεργασίας σας; Μια απλή ιδέα, έχει οργανωθεί μια πρώτη επίσκεψη αλλά όχι κάτι περισσότερο, πρόκειται για έργο σε εξέλιξη, πρόκειται για ολοκληρωμένο έργο...

4. Η περιφέρεια αναφορικά με το θέμα της συνεργασίας που ενδιαφέρει και τον εταίρο σας

Τοπική κατάσταση αναφορικά με αυτό το θέμα (συμπεριλαμβανομένων, κατά περίπτωση, στοιχείων για την οικονομική δραστηριότητα που συνδέεται με το θέμα)
 Τοπικά ζητήματα, προβλήματα προς επίλυση, ερωτήματα
 Τοπική εμπειρογνωμοσύνη
 Τοπικές ανάγκες

Εργαλείο 8 – Πρότυπο επιστολής προθέσεως

Προς: Συντονιστή του έργου

Από: Εταίρο (ΟΤΔ ή αγροτική περιοχή¹)

Τόπος, Ημερομηνία

Αφορά: τίτλος του έργου συνεργασίας

Αγαπητέ κύριε,

Σε συνέχεια της απόφασής μας κατά τη συνάντηση της επιτροπής στις XXX (παρακαλούμε αναγράψτε την ημερομηνία ανάλογα με την περίπτωση), θα ήθελα να επιβεβαιώσω ότι η ΟΤΔ/αγροτική περιοχή² XXX (παρακαλούμε αναγράψτε την ονομασία) θα είναι στην ευχάριστη θέση να συμμετάσχει στο έργο διακρατικής συνεργασίας XXX (παρακαλούμε αναγράψτε την ονομασία).

Αυτό το έργο, το οποίο συντονίζεται από την ΟΤΔ XXX (παρακαλούμε αναγράψτε την ονομασία), περιλαμβάνει τους ακόλουθους εταίρους:

- Εταίρος 1
- Εταίρος 2
- Κ.λπ.

Οι κύριοι στόχοι του είναι οι εξής: XXX (παρακαλούμε προσδιορίστε).

Η συμμετοχή της περιοχής μου στο έργο θα περιλαμβάνει κυρίως τα ακόλουθα καθήκοντα, σύμφωνα με την υπογεγραμμένη συμφωνία συνεργασίας:

- XXX
- XXX

Με εκτίμηση,

Υπογραφή

¹ Για τις αγροτικές περιοχές εκτός πλαισίου Leader, παρακαλούμε αναφέρετε με λίγα λόγια ότι η περιοχή σας είναι οργανωμένη σύμφωνα με την προσέγγιση Leader (αγροτική περιοχή, τοπική αναπτυξιακή στρατηγική που υλοποιείται από σαφώς προσδιορισμένη δομή)

² Όταν ο φορέας υλοποίησης του έργου στην περιοχή είναι κάποιος τοπικός παράγοντας, η επιστολή της ΟΤΔ ή της τοπικής δομής ανάπτυξης σε περιοχές εκτός πλαισίου Leader θα πρέπει να συμπληρώνεται από έναν εκ των φορέων υλοποίησης του έργου

Εργαλείο 10 – Δείγμα επίσημης συμφωνίας συνεργασίας

Σημείωση: Το παρόν δείγμα έχει ληφθεί από το ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι του ΟΔΗΓΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΡΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΑΞΟΝΑ LEADER ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2007-2013 (RD12/10/2006 αναθ.3) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος έργου συνεργασίας:

Δήλωση:

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος, εκπροσωπώντας τους εταίρους της ομάδας τοπικής δράσης, αναλαμβάνει δια του παρόντος να υλοποιήσει το έργο συνεργασίας που ορίζεται στο παράρτημα και πιστοποιεί την ακρίβεια των πληροφοριών που περιέχονται στο εν λόγω παράρτημα.

Ισχύουσα νομοθεσία και αρμόδιο δικαστήριο

Η συμφωνία διέπεται από τη νομοθεσία.

Κάθε διαφορά μεταξύ των συμβαλλομένων μερών που προκύπτει από την ερμηνεία ή την εκτέλεση της συμφωνίας και η οποία δεν μπορεί να διευθετηθεί φιλικά, θα τίθεται ενώπιον των δικαστηρίων της

Ρήτρα που επιτρέπει την ένταξη νέων εταίρων («Μπορούν να ενταχθούν ομάδες Leader ή άλλες ομάδες τοπικής δράσης με τροποποίηση της παρούσας συμφωνίας, σε περίπτωση που εκφράσουν την επιθυμία»)

ρήτρα που επιτρέπει άλλες τροποποιήσεις

Υπογραφές

Όνομα της συντονιστικής ομάδας τοπικής δράσης Leader:

Όνομα εκπροσώπου:

Θέση:

Ημερομηνία:

Τόπος (διεύθυνση, συμπεριλαμβανομένης της χώρας):

Υπογραφή:

Όνομα ομάδας τοπικής δράσης Leader/άλλης ομάδας τοπικής δράσης 1:

Όνομα εκπροσώπου:

Θέση:

Ημερομηνία:

Τόπος (διεύθυνση, συμπεριλαμβανομένης της χώρας):

Υπογραφή:

Όνομα ομάδας τοπικής δράσης Leader/άλλης ομάδας τοπικής δράσης n:

Όνομα εκπροσώπου:

Θέση:

Ημερομηνία:

Τόπος (διεύθυνση, συμπεριλαμβανομένης της χώρας):

Υπογραφή:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ

Τίτλος έργου συνεργασίας:

ΕΤΑΙΡΟΙ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Επαφές:

Όνομασία της συντονιστικής ομάδας τοπικής δράσης στο πλαίσιο του άξονα Leader:

Όνομα προέδρου:

Όνομα υπεύθυνου επικοινωνίας για αυτή τη μορφή:

Οργάνωση αρμόδια για το τοπικό πρόγραμμα:

Διεύθυνση υπεύθυνου επικοινωνίας:

Τηλέφωνο:

Φαξ:

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:

Γλώσσες που ομιλούνται/κατανοούνται:

Επαφές:

Όνομα ΟΤΔ Leader/άλλης ομάδας τοπικής δράσης 1:

Όνομα προέδρου:

Όνομα υπεύθυνου επικοινωνίας για αυτή τη μορφή:

Οργάνωση αρμόδια για το τοπικό πρόγραμμα:

Διεύθυνση υπεύθυνου επικοινωνίας:

Τηλέφωνο:

Φαξ:

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:

Γλώσσες που ομιλούνται/κατανοούνται:

Επαφές:

Όνομα ΟΤΔ Leader/άλλης ομάδας τοπικής δράσης 2:

Όνομα προέδρου:

Όνομα υπεύθυνου επικοινωνίας για αυτή τη μορφή:

Οργάνωση αρμόδια για το τοπικό πρόγραμμα:

Διεύθυνση υπεύθυνου επικοινωνίας:

Τηλέφωνο:

Φαξ:

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:

Γλώσσες που ομιλούνται/κατανοούνται:

Περιγραφή του έργου συνεργασίας

Περιγραφή των στόχων του έργου, των κύριων δραστηριοτήτων του έργου (συμπεριλαμβανομένων των σχετικών τόπων και ημερομηνιών), των δικαιούχων του εγχειρήματος και της κατάστασης προόδου:

Περιγραφή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων για τους δικαιούχους του εγχειρήματος και για τις σχετικές περιοχές:

Προσέγγιση, μέθοδοι και διαδικασία υλοποίησης του έργου για το οποίο ζητείται χρηματοδότηση:

Περίοδος υλοποίησης του έργου:

Ρόλος κάθε εταίρου σε σχέση με τις κύριες δραστηριότητες:



Προβλεπόμενος προϋπολογισμός έργου

Πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης	Συντονιστική ΟΤΔ ή ΟΤΔ/άλλες ομάδες	Αναμενόμενες δραστηριότητες	Κόστος (ΕΥΡΩ)	Χρηματοδότηση (ΕΥΡΩ)		
				Κοινότητα ΕΓΤΑΑ	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας
	Δαπάνες <u>οργάνωσης/συντονισμού</u> (κοινές)					
	Λοιπές <u>δαπάνες</u> (κοινές) (κύριες δραστηριότητες...):					
	Λοιπές <u>δαπάνες</u> (όχι κοινές)					
	ΣΥΝΟΛΟ					

Εργαλείο 11 – Προαιρετικές νομικές δομές για την υλοποίηση έργου διακρατικής συνεργασίας

Η νομική δομή δεν είναι υποχρεωτική για ένα έργο συνεργασίας. Εναπόκειται σε εσάς να αποφασίσετε εάν επιθυμείτε να δώσετε στο έργο κάποια νομική δομή. Υπάρχουν πολλές δυνατότητες προς εξέταση:

1. Διάφορες δυνατότητες

α) Ευρωπαϊκή εταιρεία

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/l26016_en.htm

β) Μη κερδοσκοπικός οργανισμός

Παράδειγμα:

<http://www.ecta.be/public/content/Organisation/articles/docs/Statutes%20English.pdf>

γ) Ευρωπαϊκός Όμιλος Οικονομικού Σκοπού (ΕΟΟΣ)

http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/company_law/l26015_en.htm

δ) Ευρωπαϊκός Όμιλος Περιφερειακής Συνεργασίας (ΕΟΠΣ)

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/gect/index_en.htm

2. Νομικά καθεστώτα της δομής

Ο προσδιορισμός καθεστώτων για τη σύσταση της δομής στο πλαίσιο ενός έργου συνεργασίας πρέπει να πραγματοποιείται σε στενή συνεργασία με τους εταίρους. Θα απαιτηθεί μεγάλος βαθμός συνεργασίας προκειμένου να:

- Προσδιοριστούν τα καθεστώτα που θα ανταποκρίνονται στις νομικές απαιτήσεις και τους περιορισμούς που υπάρχουν στα κράτη μέλη των διάφορων εταίρων, προκειμένου να αποφευχθεί οποιοδήποτε μελλοντικό πρόβλημα,
- Να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ των αναγκών της δομής και των δράσεων που θα πρέπει να υλοποιηθεί και των ελάχιστων απαιτήσεων για κάθε διεθνή οργάνωση: εξισορροπημένη εκπροσώπηση των διάφορων εταίρων και περιοχών που εμπλέκονται, προεδρία της δομής που θα εκπροσωπεί τους διάφορους εταίρους (η προεδρία που αλλάζει κάθε έτος, «presidence tournante», αποτελεί μια κοινή ικανοποιητική λύση), επιλογή της γλώσσας εργασίας ...,
- Να επιτραπεί στην κοινή δομή να ξεκινήσει και να τεθεί σε λειτουργία εντός εύλογου χρονικού διαστήματος και να προβλεφθεί τυχόν τροποποίηση της δομής με την πάροδο του χρόνου (η δομή έχει περιορισμένη διάρκεια ζωής, μπορούν -και υπό ποιες προϋποθέσεις- να αποχωρήσουν τα μέλη της δομής ή να συμπεριληφθούν νέα μέλη; κ.λπ.).

Στο παρόν δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν όλες οι δυνατότητες του καθεστώτος της δομής. Προτείνουμε ωστόσο ένα πρότυπο για καθεστώτα που μπορεί να θεωρηθεί ως το «ελάχιστο σύνολο» απαιτήσεων και το οποίο θα μπορούσε στη συνέχεια να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες του έργου που υλοποιείται και στο είδος της δομής που τελικά θα επιλεγεί:

Πρόταση ελάχιστου συνόλου που πρέπει να περιλαμβάνεται στα καθεστώτα μιας κοινής δομής:

- οι δομές που συνθέτουν την κοινή δομή και η νομική μορφή τους,
- οι στόχοι και οι αποστολές της,
- η ονομασία και η τοποθεσία της,
- η οργάνωση (δομή λήψης αποφάσεων, άτομα που εμπλέκονται και τεχνική ομάδα), οι διαφορετικές αρμοδιότητες, κ.λπ.,
- ο τρόπος που τα μέλη θα προσκαλούνται στις συναντήσεις,
- οι κανόνες «εκπροσώπησης» που θα πρέπει να τηρούνται (απαρτία),
- οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων,
- τα κριτήρια για τη συμμετοχή των μελών στις οικονομικές ανάγκες και οι κανόνες του προϋπολογισμού,
- η διάρκεια ζωής της δομής και ο τρόπος τερματισμού της, εάν απαιτηθεί.

Αυτό το ελάχιστο σύνολο είναι, σε πολλά σημεία του, παρόμοιο με το περιεχόμενο της συμφωνίας συνεργασίας. Το ζητούμενο και εδώ είναι να οριστούν με σαφήνεια οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις των διάφορων μελών της δομής και οι κανόνες λειτουργίας της (ιδίως αναφορικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων).

Εργαλείο 12 – Πρότυπο χάρτη πορείας

Θα πρέπει να υπάρχει 1 διακρατικός χάρτης πορείας αναφορικά με τις διακρατικές δραστηριότητες, κοινός για όλους τους εταίρους. Κάθε εταίρος μπορεί στη συνέχεια να προσαρμόσει αυτόν το διακρατικό χάρτη πορείας και να συμπεριλάβει τις τοπικές δραστηριότητες που πρέπει να αναπτυχθούν και οι οποίες συνδέονται άμεσα με το έργο συνεργασίας.

ΠΡΟΤΥΠΟ ΧΑΡΤΗ ΠΟΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κύριες δραστηριότητες	Δευτερεύουσες δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Ιανουάριος				Φεβρουάριος				Μάρτιος				Απρίλιος							
			E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4				
Δραστηριότητα 1:	Δραστηριότητα 1.1.																					
	Δραστηριότητα 1.2.																					
	Δραστηριότητα 1.3.																					
Δραστηριότητα 2:	Δραστηριότητα 2.1.																					
	Δραστηριότητα 2.2.																					
	Δραστηριότητα 2.3.																					
	Δραστηριότητα 2.4.																					
Δραστηριότητα 3																						
Επικοινωνία																						
με τοπικούς δυνητικούς φορείς υλοποίησης του έργου																						
με εταίρους																						

Εργαλείο 13 – Οδηγίες προβολής της ΕΕ

1. Ευρωπαϊκή σημαία

- Γραφικές προδιαγραφές της ευρωπαϊκής σημαίας
http://europa.eu/abc/symbols/emblem/graphics1_en.htm
- Ευρωπαϊκή σημαία, σύνδεσμος για λήψη:
http://europa.eu/abc/symbols/emblem/download_en.htm

2. Λογότυπα Leader και ΕΔΑΑ

- λήψη:
http://enrd.ec.europa.eu/resource-centre/media/en/media_home_en.cfm

3. Ευρωπαϊκή νομοθεσία

Δείτε τους όρους επικοινωνίας και προβολής:

- Ενότητα 3, Άρθρα 58 και 59
- Παράρτημα VI στο:
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:368:0015:0073:EN:PDF>

Εργαλείο 15 – Πίνακας αξιολόγησης για τη συνεργασία¹

Ο κατάλογος των ερωτήσεων που προτείνεται παρακάτω μπορεί να καθοδηγήσει τους συντονιστές των έργων συνεργασίας κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού αξιολόγησης του έργου τους.

Αυτό το εργαλείο δεν είναι δυνατόν να καλύψει όλα τα θέματα, τις μεθόδους και τις προσεγγίσεις που ενδέχεται να σχετίζονται με έργα συνεργασίας. Οι ερωτήσεις που παρουσιάζονται στη συνέχεια, πρέπει να θεωρούνται ως βάση για περαιτέρω ανάπτυξη και προσαρμογή, κυρίως όσον αφορά την ποσοτική αξιολόγηση των επιπτώσεων του έργου συνεργασίας.

Συνάφεια του έργου συνεργασίας

- Σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του έργου, όπως αναφέρονται στην αρχική συμφωνία συνεργασίας;
- Οι δραστηριότητες και οι αποδόσεις του έργου συμφωνούν με τις επιδιωκόμενες επιπτώσεις και αποτελέσματα;
- Ποιοί ήταν οι κύριοι παράγοντες που επηρέασαν την επίτευξη ή μη των στόχων;

Αποδοτικότητα του έργου συνεργασίας

- Οι στόχοι επιτεύχθηκαν εγκαίρως;
- Μπορούν οι εκτελούμενες δραστηριότητες να θεωρηθούν αποδοτικές από πλευράς κόστους; Γιατί/γιατί όχι;
- Το έργο υλοποιήθηκε με τον πιο αποδοτικό τρόπο, σε σύγκριση με τις εναλλακτικές λύσεις;

Επιπτώσεις του έργου συνεργασίας

- Ποια ήταν η συγκεκριμένη **συνεισφορά** του έργου συνεργασίας στην περιοχή;
 - ο Υλοποίηση τοπικών έργων που δεν θα ήταν δυνατή χωρίς το έργο συνεργασίας,
 - ο Κίνητρα για καινοτόμες δράσεις,
 - ο Αξιοποίηση ομοιοτήτων ή συμπληρωματικότητας,
 - ο Επίτευξη μιας κρίσιμης μάζας που δεν θα ήταν δυνατή χωρίς το έργο συνεργασίας,
 - ο Δικτύωση.
- Τι συνέβη ως **αποτέλεσμα** του έργου συνεργασίας;
 - ο Τι έχει γίνει;
 - ο Ποια είναι τα αποτελέσματα (συμπεριλαμβανομένων και των αριθμητικών στοιχείων);
 - ο Πόσα άτομα επηρεάστηκαν;
 - ο Ποια είναι η πραγματική διαφορά που παρουσίασε το έργο συνεργασίας στους δικαιούχους;
- Ποιοί πόροι χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση του έργου και ποιους οικονομικούς πόρους κατέστησε διαθέσιμους το έργο συνεργασίας;
(οικονομική αξιολόγηση)

- Ερωτήματα ειδικά για την περιοχή του έργου συνεργασίας, π.χ.:

- ο Τουρισμός: σε ποιο βαθμό αυξήθηκε ο αριθμός κλινών στις περιοχές του εταίρου, ποιο είναι το ποσοστό επισκεπτών που δείχνουν αυξημένη ικανοποίηση από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε ποιο βαθμό αυξήθηκε ο αριθμός των προτεινόμενων δραστηριοτήτων, σε ποιο βαθμό αυξήθηκε ο αριθμός των επισκεπτών ανά έτος;
- ο Τοπικά προϊόντα: έχουν εναρμονιστεί οι παραγωγικές διαδικασίες, είναι πιο φιλικές προς το περιβάλλον, σε ποιο βαθμό μεταβλήθηκε ο κύκλος εργασιών των εταιρειών που συμμετέχουν, αναπτύχθηκαν νέα προϊόντα, χρησιμοποιήθηκαν νέα μέσα επικοινωνίας, έγινε προσέγγιση κάποιων νέας αγοράς;

¹ Μέρος του υλικού σε αυτό το εργαλείο αποτελεί διασκευή από τα «Κριτήρια της ΕΑΒ για την αξιολόγηση αναπτυξιακής βοήθειας» - ΟΟΣΑ

Δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου συνεργασίας

Ποιες ήταν οι κυριότερες δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου συνεργασίας και με ποιο τρόπο αντιμετωπίστηκαν (θα μπορούσαν να έχουν αντιμετωπιστεί με διαφορετικό/καλύτερο τρόπο):

- Δημιουργήστε την πιο συναφή εταιρική σχέση (βρείτε τους πιο συναφείς τοπικούς και εξωτερικούς εταίρους),
- Ορίστε το σωστό περιεχόμενο του έργου (ως προς τους στόχους που θα τεθούν και τις δράσεις που θα εκτελεστούν),
- Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση,
- Επιτύχετε το σωστό βαθμό συνοχής μεταξύ του έργου συνεργασίας και της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής,
- Πτυχές που σχετίζονται με νομικά, διοικητικά ή οικονομικά θέματα,
- Έλλειψη τεχνικής βοήθειας,
- Άλλα.

Βιωσιμότητα του έργου/δομής συνεργασίας

- Σε ποιο βαθμό θα εξακολουθήσουν να υφίστανται τα οφέλη του έργου;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που θα επηρεάσουν την επίτευξη ή μη της βιωσιμότητας;
- Η δομή υλοποίησης του έργου συνεργασίας είναι βιώσιμη σε βάθος χρόνου; Θα εξαρτάται από κάποια εξωτερική χρηματοδότηση ή θα είναι αυτόνομη;
- Η εταιρική σχέση θα επεκταθεί;

Διάδοση, ανατροφοδότηση, διαχείριση γνώσης και μάθηση

- Πώς διαδόθηκαν τα αποτελέσματα του έργου συνεργασίας;
- Εκτός από τις εκθέσεις, χρησιμοποιήθηκαν και άλλα εργαλεία επικοινωνίας (δελτία τύπου, συνεντεύξεις τύπου, περιλήψεις, ετήσιες εκθέσεις που παρέχουν μια σύνθεση των ευρημάτων);
- Ποιοι μηχανισμοί έχουν τεθεί σε εφαρμογή ώστε να εξασφαλιστεί ότι η γνώση του έργου ήταν προσιτή στους ενδιαφερόμενους και στον ευρύτερο πληθυσμό;
- Ποια οργανωτική μορφή/κοινωνική προσέγγιση αναπτύχθηκε με σκοπό την υλοποίηση του έργου συνεργασίας;
- Το έργο συνεργασίας αποτελεί πρόοδο ως προς την ενίσχυση της τοπικής ταυτότητας;

Εταιρική σχέση

- Η εταιρική σχέση αποτελεί τον καλύτερο συνδυασμό για την υλοποίηση του έργου;
- Συγκεντρώθηκαν όλες οι απαιτούμενες ικανότητες ή το έργο θα ήταν ευκολότερο εάν εμπλέκονταν άλλοι τύποι γνώσης;
- Ο αριθμός των εταίρων ήταν ο ιδανικός;
- Υπήρξαν κάποια προβλήματα επικοινωνίας (γλώσσα, διαδικασίες λήψης αποφάσεων ...);

Εάν τα πράγματα ξεκινούσαν από την αρχή, τι θα κάναμε με τον ίδιο τρόπο και τι με διαφορετικό (και γιατί);

Εργαλείο 16 – Τρόποι εξ αποστάσεως επικοινωνίας με τους εταίρους¹

Σε ένα έργο συνεργασίας, οι εταίροι θα πρέπει να επιδιώκουν τη διατήρηση στενής επαφής και συνεχής ροής πληροφοριών. Πολλά από τα υφιστάμενα εργαλεία διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ Ευρωπαίων εταίρων και με εταίρους από πιο απομακρυσμένες ή τρίτες χώρες, μερικές φορές χωρίς χρέωση: μη διστάσετε να τα αξιοποιήσετε στο έπακρο. Είναι αποδοτικά και φιλικά προς το περιβάλλον καθώς δεν δαπανάται χαρτί, μελάνι και καύσιμο για να μεταδοθούν τα μηνύματά σας από το ένα μέρος στο άλλο! Μπορούν επίσης να σας βοηθήσουν να εξοικονομήσετε πολύ χρόνο ... οπότε δοκιμάστε τα και θα δείτε!

A. Εργαλεία εξ αποστάσεως επικοινωνίας

A.1 Φωνητική επικοινωνία

- με τη χρήση σύνδεσης προσωπικού υπολογιστή (PC) και στις δύο πλευρές

Υπάρχουν διαδικτυακά μέσα που υποστηρίζουν τη συνομιλία μεταξύ 2 ατόμων (συμπεριλαμβανομένων των επιλογών βιντεοδιάσκεψης), και ορισμένα από αυτά επιτρέπουν τη συμμετοχή άνω των 2 ατόμων. Οι ειδικές απαιτήσεις εξοπλισμού και στις δύο πλευρές της γραμμής επικοινωνίας είναι:

- λήψη λογισμικού (μπορείτε για δοκιμή να προτιμήσετε λογισμικό χωρίς χρέωση),
- ακουστικά και μικρόφωνο (μερικές φορές περιλαμβάνονται ήδη στον υπολογιστή σας),
- διαδικτυακή κάμερα, εάν θέλετε να κάνετε χρήση της δυνατότητας βιντεοδιάσκεψης.

- μέσω σύνδεσης προσωπικού υπολογιστή με σταθερό ή κινητό τηλέφωνο

Αυτή η δυνατότητα προσφέρεται από πολλούς διαφορετικούς παρόχους και συχνά συνεπάγεται χρεώσεις, αλλά σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές σε σύγκριση με τις συνήθειες. Για αυτό το είδος υπηρεσίας, η οποία μερικές φορές περιλαμβάνει και συστήματα αυτόματου τηλεφωνητή και εκτροπής κλήσεων σε άλλους τηλεφωνικούς αριθμούς σας, η εγγραφή είναι συνήθως απαραίτητη.

A.2 Άμεση γραπτή επικοινωνία (συνομιλία)

Αυτή η επιλογή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συμπλήρωση της φωνητικής επικοινωνίας ή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Είναι άμεση, δεδομένου ότι επιτρέπει την ανταλλαγή μηνυμάτων κειμένου ή αρχείων (έως και αρκετά MB) με τους εταίρους σας σε πραγματικό χρόνο. Επιπλέον, τα συστήματα συνομιλίας εμφανίζουν την κατάσταση σύνδεσης του ατόμου με το οποίο προσπαθείτε να επικοινωνήσετε (εάν είναι συνδεδεμένος ή όχι, εάν είναι διαθέσιμος ή απασχολημένος), γεγονός που είναι πολύ πρακτικό για να μην ενοχλείτε και να μην χάνετε χρόνο με ανεπιτυχείς προσπάθειες επικοινωνίας. Ορισμένα συστήματα συνομιλίας είναι ανοικτά για περισσότερους από 2 συμμετέχοντες ταυτόχρονα.

A.3 Διασκέψεις μεταξύ περισσότερων από δύο συμμετεχόντων

Τα συστήματα που αναφέρονται παραπάνω είναι πολύ εύκολα και πρακτικά για επαφές ανάμεσα σε 2 ή 3 άτομα. Για επικοινωνία που περιλαμβάνει περισσότερους συμμετέχοντες, ενδεχομένως να αποδειχθούν ακατάλληλα και δυσκίνητα στη χρήση. Για αυτόν τον σκοπό υπάρχουν εργαλεία διάσκεψης που συγκεντρώνουν π.χ. έως και 12 άτομα. Μπορείτε ταυτόχρονα να μιλήσετε, να ανταλλάξετε γραπτά μηνύματα και να αποστείλετε έγγραφα στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, ορισμένα από αυτά τα συστήματα προσφέρουν και τη δυνατότητα καταγραφής της διάσκεψης, ώστε να μπορείτε να παρακολουθείτε ό,τι έχει συμφωνηθεί, γεγονός που διευκολύνει π.χ. τη σύνταξη των πρακτικών της συνάντησης στη συνέχεια.

¹ Μέρος του υλικού σε αυτό το εργαλείο αποτελεί διασκευή από τα «Κριτήρια της ΕΑΒ για την αξιολόγηση αναπτυξιακής βοήθειας» - ΟΟΣΑ

B. Συνεργατικά εργαλεία

B.1 Εξ αποστάσεως συνεργασία

Το διαδίκτυο προσφέρει μια σειρά από δυνατότητες εξ αποστάσεως συνεργασίας, υπό την έννοια: της διαχείρισης ενός έργου, της ανταλλαγής και της αποθήκευσης αρχείων, της ανταλλαγής επαφών ή/και ημερολογίου, της σύνταξης της τεκμηρίωσης για την υποστήριξη της κατάρτισης ή της από κοινού επεξεργασίας ενός εγγράφου.

Μερικές πλατφόρμες είναι δωρεάν, άλλες προσφέρουν δωρεάν δοκιμαστική περίοδο, μερικές φορές ανάλογα από τον αριθμό των χρηστών που χρησιμοποιούν εκείνη τη στιγμή την υπηρεσία. Για να αποκτηθεί ένα εργαλείο προσιτό σε πολλούς χρήστες και να εξασφαλιστούν πρόσθετα χαρακτηριστικά, θα πρέπει να υποβληθεί αίτημα τιμολόγησης/προσφοράς στους διαχειριστές της πλατφόρμας. Εφόσον η προσφορά είναι συμφέρουσα, η δαπάνη θα αντισταθμιστεί γρήγορα από την οικονομία χρόνου και πόρων που προσφέρει το εργαλείο. Ορισμένα συστήματα προσφέρουν ακόμη και δυνατότητες εξ αποστάσεως κατάρτισης που μπορούν να θεωρηθούν ως «συν» για λιγότερο έμπειρους χρήστες ... έχετε το στο μυαλό σας όταν κάνετε επιλέγετε.

B.2 Κοινή ατζέντα

Διάφοροι πάροχοι υπηρεσιών προσφέρουν διαδικτυακές κοινές ατζέντες, μια πολύ πρακτική λύση για τη διατήρηση ενός κοινού ημερολογίου για ένα έργο συνεργασίας ή για την πρόσκληση των εταίρων σε μια συνάντηση συνεργασίας (κατά την αναζήτηση της διαθεσιμότητας των εταίρων), .

B.3 Δημιουργία ιστολογίου

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές επιλογές για την υποστήριξη της δημιουργίας ενός ιστολογίου χωρίς χρέωση, το οποίο αποτελεί έναν εύκολο τρόπο ώστε οι εταίροι να μοιράζονται έγγραφα και να επικοινωνούν. Ένα ιστολόγιο ενδέχεται να είναι μια ενδιαφέρουσα λύση που θα διευκολύνει την ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ εταίρων και... θα γνωστοποιεί το έργο συνεργασίας σε ένα ευρύτερο φάσμα ατόμων: ενδιαφερόμενοι, πολίτες, συγχρηματοδότες και άλλοι μπορούν να προσκληθούν να επισκέπτονται περιστασιακά το ιστολόγιο ώστε να μαθαίνουν τα τελευταία νέα σχετικά με το έργο.

Γ. Ανταλλαγή «βαριών» αρχείων μέσω διαδικτύου

Υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής αρχείων πολλών MB μεταξύ των εταίρων της συνεργασίας, αποφεύγοντας τη χρήση των κλασικών συστημάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα οποία συνήθως υπόκεινται σε όρια δυνατότητας μεταφοράς MB. Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται ευρυζωνική πρόσβαση ώστε να επιτευχθεί μια λογική ταχύτητα μεταφοράς.

Μερικές από τις λύσεις που αναπτύχθηκαν προσφέρουν την ανταλλαγή αρχείων με την αποθήκευσή τους σε έναν διακομιστή που έχει σχεδιαστεί ειδικά για αυτόν το σκοπό (είναι δυνατή η αποστολή μόνο ενός αρχείου κάθε φορά). Θα πρέπει να θυμάστε να σημειώνετε προσεκτικά το URL που παρέχεται από αυτή την υπηρεσία ώστε να κατεβάσετε το αρχείο. Ο παραλήπτης μπορεί στη συνέχεια απλώς να επισκεφθεί το διακομιστή για να κατεβάσει το αρχείο. Το URL μπορεί να χρησιμοποιηθεί όσο συχνά χρειάζεται, αλλά ένα συγκεκριμένο αρχείο μπορεί να ληφθεί μόνο από ένα χρήστη κάθε φορά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εάν δεν κατεβάσετε τα αρχεία εντός 24 ωρών, αυτά θα διαγράφονται από τη διαχείριση συστήματος.

Δ. Ανταλλαγή φωτογραφιών

Οι εταίροι του έργου συνεργασίας συχνά θέλουν να μοιραστούν φωτογραφίες για να παρουσιάσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αγροτικών περιοχών τους ή μετά τις πρώτες συναντήσεις που αφορούν το έργο και την προετοιμασία του. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία διαδικτύου για την ανταλλαγή φωτογραφιών (με δυνατότητα περιορισμένης πρόσβασης ή ανοικτά στο ευρύ κοινό).

Εργαλείο 17 – Πρότυπο ενημερωτικών δελτίων έργου συνεργασίας¹

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ

A. Γενικές πληροφορίες

- Τύπος συνεργασίας: διακρατική ή διαπεριφερειακή
- Ονομασία της ΟΤΔ (επικεφαλής εταίρος) και σύνδεσμος για την ιστοσελίδα της ΟΤΔ
- Ονομασία του τοπικού φορέα υλοποίησης του έργου, εάν διαφέρει από την ΟΤΔ (και είδος δομής: δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας, ΜΚΟ, άλλο, να προσδιοριστεί)
- Κράτος μέλος και περιφέρεια
- Εταίροι έργου: όνομα, κράτος μέλος (πιθανόν να περιλαμβάνεται χάρτης που θα παρουσιάζει την περιοχή των ΟΤΔ που συμμετέχουν στο έργο) → πληροφορίες εάν οι εταίροι είναι ΟΤΔ (ή δομές που βρίσκονται στην περιοχή της ΟΤΔ)
- Προϋπολογισμός: συνολικός προϋπολογισμός για το σύνολο του έργου και για το τμήμα του ΕΓΤΑΑ
- Περίοδος υλοποίησης (ημερομηνία έναρξης και προγραμματισμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου)

B. Περίληψη έργου

- Σύντομη περιγραφή του έργου: παρουσίαση του πυρήνα των δράσεων (5-8 σειρές)

Γ. Πλαίσιο του έργου

- Χαρακτηριστικά που συνδέονται άμεσα με το έργο/προέλευση της ιδέας του έργου
- Προέλευση της εταιρικής σχέσης: πώς συναντηθήκατε με τον εταίρο (ή τους εταίρους) σας;

Δ. Κύριοι στόχοι και δράσεις

- Παρουσίαση των στόχων και περιγραφή των δράσεων που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου

¹ Μέρος του υλικού σε αυτό το εργαλείο αποτελεί διασκευή από τα «Κριτήρια της ΕΑΒ για την αξιολόγηση αναπτυξιακής βοήθειας» - ΟΟΣΑ

Ε. Διακυβέρνηση εταιρικής σχέσης

- Παρουσίαση της διαχείρισης της εταιρικής σχέσης: τύπος και η συχνότητα συναντήσεων μεταξύ των εταίρων, περιγραφή των κανόνων λήψης αποφάσεων, εργαλεία για τη διευκόλυνση των σχέσεων και όροι εργασίας μεταξύ των εταίρων...

ΣΤ. Προϋπολογισμός

Γενική δομή του προϋπολογισμού

ΔΑΠΑΝΕΣ		ΕΙΣΟΔΗΜΑ	
Ανθρώπινοι πόροι	XXX ΕΥΡΩ	ΕΓΤΑΑ	XXX ΕΥΡΩ
Ταξίδια, διαμονή και έξοδα διαβίωσης		Εθνική δημόσια συγχρηματοδότηση	
Τεχνική βοήθεια ανάλογα με τις ανάγκες (δηλαδή για τη διεξαγωγή μελετών ή ερευνών, την παροχή τεχνικής υποστήριξης σε συγκεκριμένα θέματα ...)		Άλλη δημόσια συγχρηματοδότηση (παρακαλούμε αναφέρετε την πηγή χρηματοδότησης)	
Εξοπλισμός και εργασίες		Άλλη ιδιωτική συγχρηματοδότηση (παρακαλούμε αναφέρετε την πηγή χρηματοδότησης)	
Δαπάνες που συνδέονται με την οργάνωση συναντήσεων μεταξύ των εταίρων, σεμιναρίων ή/και συνεδρίων			
Προβολή και επικοινωνία για την προώθηση του έργου και των διάφορων δράσεων που εκτελούνται			
Δράσεις συνεργασίας			
Κ.λπ.			

Κατανομή του προϋπολογισμού μεταξύ των διάφορων εταιρών

Εταίρος	Ποσό
Εταίρος 1	
Εταίρος 2	
Εταίρος 3	
Εταίρος 4	
Κ.λπ.	

Z. Προστιθέμενη αξία της συνεργασίας

- Παρουσίαση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που συνδέονται με τις δραστηριότητες συνεργασίας ή αναμένονται από αυτές: ποια ήταν η συνεισφορά της συνεργασίας, δηλαδή τι θα είχε συμβεί εάν το έργο είχε υλοποιηθεί μόνο σε τοπικό επίπεδο;

H. Πρώτα αποτελέσματα και προοπτικές

- Συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από το έργο
- Κύρια πλεονεκτήματα και αδυναμίες
- Δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν και λύσεις που βρέθηκαν
- Διδάγματα
- Μελλοντικά σχέδια για την παρακολούθηση του έργου

Θ. Επικοινωνία

- Όνομα:
- Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:
- Όνομα χρήστη Skype:
- Τηλ:
- Ομιλούμενες γλώσσες:

Εργαλείο 18 – Παράδειγμα παρουσίασης προϋπολογισμού ενός έργου διακρατικής συνεργασίας¹

Η δημιουργία ενός προϋπολογισμού για ένα έργο συνεργασίας είναι ένα σημαντικό αλλά δύσκολο βήμα. Πρώτον, θα πρέπει να συμφωνηθεί η γενική οργάνωση του έργου μεταξύ των εταίρων του έργου, διαδικασία που απαιτεί να απαντηθούν εκ των προτέρων διαφορετικοί τύποι ερωτημάτων, ειδικότερα:

Ποιο είναι το χρηματικό ποσό που απαιτείται για την ασφαλή υλοποίηση του έργου; Σε αυτό το σημείο οι εταίροι θα πρέπει να είναι πολύ σαφείς σχετικά με τις δράσεις που οι ίδιοι επιθυμούν να υλοποιήσουν στο πλαίσιο του έργου συνεργασίας.

- Ποιες πηγές χρηματοδότησης μπορούν να εξασφαλιστούν για την υποστήριξη του έργου;
- Πώς θα αντιμετωπιστούν οι πτυχές δημοσιονομικής διαχείρισης των έργων;
- Πώς θα κατανέμονται τα έξοδα μεταξύ των εταίρων;

Παρακαλούμε σημειώστε ότι τα στοιχεία που παρουσιάζονται παρακάτω είναι ενδεικτικά. Θα πρέπει πάντα να διαβάζονται και να εξετάζονται, λαμβάνοντας υπόψη τις διοικητικές διατάξεις και διαδικασίες που ορίζονται σε εθνικό επίπεδο αναφορικά με τις συνεργασίες. Επομένως, είναι σημαντικό να ανατρέξετε στο εθνικό ή/και περιφερειακό πλαίσιο και να συμβουλευτείτε τις διαχειριστικές αρχές ώστε να βεβαιωθείτε εάν η προβλεπόμενη προσέγγιση είναι δυνατή και... επιλέξιμη.

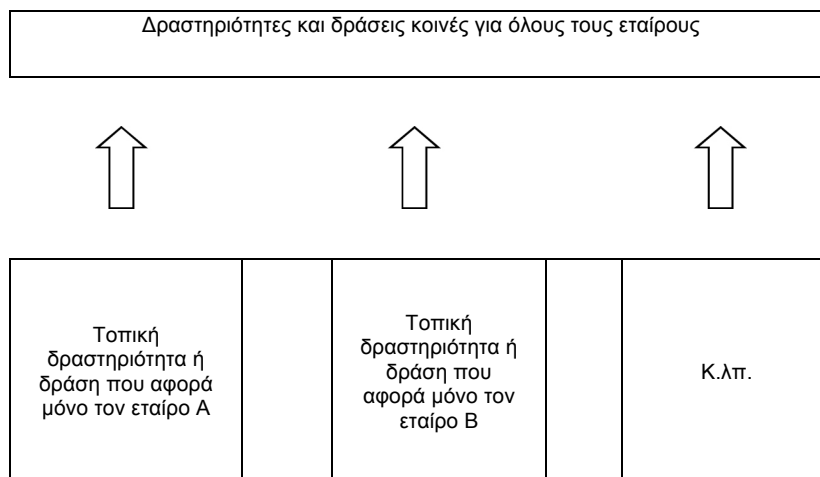
A) Κατάρτιση του προϋπολογισμού ενός έργου συνεργασίας

Βασικά, όλα τα έξοδα που σχετίζονται με την υλοποίηση ενός έργου συνεργασίας μπορούν να καλυφθούν από τον προϋπολογισμό της συνεργασίας. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες ενδεικτικές δαπάνες:

- Ανθρώπινοι πόροι,
- Ταξίδια, διαμονή και έξοδα διαβίωσης,
- Τεχνική βοήθεια ανάλογα με τις ανάγκες (π.χ. για τη διεξαγωγή μελετών ή ερευνών, την παροχή τεχνικής υποστήριξης σε συγκεκριμένα θέματα...),
- Εξοπλισμός και εργασίες,
- Έξοδα μετάφρασης και διερμηνείας,
- Δαπάνες που συνδέονται με την ανάπτυξη προϊόντων ή/και υπηρεσιών,
- Δαπάνες που συνδέονται με την οργάνωση συναντήσεων μεταξύ των εταίρων, σεμιναρίων ή/και συνεδρίων,
- Προβολή και επικοινωνία για την προώθηση του έργου και των διάφορων δράσεων που εκτελούνται,
- Δράσεις συνεργασίας.

Όσον αφορά τις παραπάνω δράσεις συνεργασίας, οι επιλογές πρέπει να γίνουν από την αρχή, προκειμένου οι εταίροι να προσδιορίσουν τα είδη των δράσεων που πρόκειται να περιληφθούν στον προϋπολογισμό της συνεργασίας. Πράγματι, ένα έργο συνεργασίας αποτελείται τόσο από δράσεις οι οποίες είναι κοινές για όλους τους εταίρους όσο και από τοπικές δράσεις που εφαρμόζονται σε μία ή περισσότερες από τις περιοχές των εταίρων και οι οποίες συμβάλλουν άμεσα στο έργο συνεργασίας:

¹ Μέρος του υλικού σε αυτό το εργαλείο αποτελεί δασκευή από τα «Κρ τήρ α της ΕΑΒ γ α την αξ ολόγηση αναπτξ ακής βοήθε ας» - ΟΟΣΑ



Σχηματική παρουσίαση των διάφορων τύπων δράσεων στο πλαίσιο ενός έργου συνεργασίας

Οι εταίροι ενδέχεται να αποφασίσουν ότι ο προϋπολογισμός θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο του έργου συνεργασίας και να συμπεριλάβουν και τις δραστηριότητες ή τις δράσεις που πραγματοποιούνται σε τοπικό επίπεδο, αλλά αποτελούν μέρος του έργου συνεργασίας και το τροφοδοτούν. Σε άλλες περιπτώσεις, οι εταίροι ενδέχεται να επιθυμούν να χρηματοδοτήσουν μέσω της συνεργασίας μόνο τις κοινές δράσεις και δραστηριότητες.

Η δημιουργία φραγμών, ακόμη και εάν αυτοί είναι μόνο οικονομικοί, μεταξύ των κοινών και των τοπικών δραστηριοτήτων και δράσεων είναι κάτι που μπορεί να μειώσει τη συνοχή του έργου. Κατά την υλοποίηση του έργου, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα, εάν οι οικονομικές διαδικασίες με τις οποίες θα πρέπει να συμμορφώνονται οι διάφοροι εταίροι δεν είναι συμβατές ως προς τις καθυστερήσεις μεταξύ του κοινού και του τοπικού επιπέδου. Αυτό ενδέχεται να παρεμποδίσει την όλη διαδικασία συνεργασίας. Ως εκ τούτου, προτείνεται ανεπιφύλακτα ο προϋπολογισμός της συνεργασίας να καλύπτει τόσο τις κοινές όσο και τις τοπικές δράσεις που σχετίζονται άμεσα με αυτήν. Αυτό έχει και ένα άλλο πλεονέκτημα: οι τοπικές δράσεις μπορούν να καλυφθούν από πηγές χρηματοδότησης που ενδέχεται να μην έχουν εξασφαλιστεί πριν από την έναρξη του έργου, προσφέροντας συνεπώς τη δυνατότητα για αύξηση κονδυλίων για τις εμπλεκόμενες περιοχές!

Όταν γίνει αυτή η επιλογή, τα αριθμητικά στοιχεία κάθε εταίρου θα πρέπει να αντιπαραβάλλονται με κάθε προγραμματισμένη δράση και ο προϋπολογισμός θα πρέπει να εξεταστεί ως προς: τις δράσεις, τους τύπους δραστηριοτήτων καθώς και το χρονοδιάγραμμα των δαπανών συγκεκριμένων τμημάτων του προϋπολογισμού. Αυτή η εξάσκηση σε θέματα κατανομής θα αποδειχθεί χρήσιμη όχι μόνο για τη συμπλήρωση των αιτήσεων αλλά και για τη μελλοντική υλοποίηση και παρακολούθηση του έργου.

Συμβουλές:

- Προσέξτε να μην υποτιμήσετε τον προϋπολογισμό που διατίθεται για τους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για την εμπύχωση, το συντονισμό, την υλοποίηση, τη διαχείριση και την παρακολούθηση του έργου.
- Προβλέψτε αρκετά χρήματα για την οργάνωση τακτικών συναντήσεων με τους εταίρους, προκειμένου να δημιουργήσετε και να διατηρήσετε τη δυναμική του έργου.

B) Προσδιορισμός συγχρηματοδότησης

Προτείνεται να μην επικεντρώνεστε σε μία μόνο πηγή χρηματοδότησης αλλά και να εξετάζετε όλες τις δυνατότητες χρηματοδότησης που ανταποκρίνονται στο έργο σας και στα θέματα που αντιμετωπίζει. Η χρηματοδότηση Leader αποτελεί φυσικά κεντρική πηγή για τις ΟΤΔ.

Οι διαφορετικές πηγές που μπορούν να εξεταστούν περιλαμβάνουν:

- Δημόσια εθνική, περιφερειακή ή τοπική συγχρηματοδότηση,
- ΜΚΟ ή ιδιωτική χρηματοδότηση,
- Άλλες επιλογές διεθνών δωρητών.

Η προτεραιότητα της επιλογής δομής για συγχρηματοδότηση βασίζεται στο προτεινόμενο έργο συνεργασίας, στα θέματα και στα ζητήματα που καλύπτει και στον εταίρο (ή εταίρους) με τους οποίους επιλέξατε να συνεργαστείτε. Πράγματι, εάν οι εταίροι βρίσκονται σε περιοχές που φιλοξενούν περιφερειακά συμβούλια συνεργασίας ή συμμετέχουν σε προγράμματα αδελφοποίησης, θα είναι εύλογο να υποβάλετε τις προτάσεις του έργου στα περιφερειακά συμβούλια.

Η επαφή με τους πιθανούς συγχρηματοδότες θα πρέπει να επιδιωχθεί το συντομότερο δυνατό, το ιδανικό είναι στην αρχή της ανάπτυξης του έργου. Εάν υπάρχουν καλές και εποικοδομητικές σχέσεις εργασίας, ενδέχεται να βοηθήσει να τους προσκαλέσετε να συμμετάσχουν στη διευθύνουσα επιτροπή του έργου και να τους εντάξετε στη διαδικασία ανάπτυξης του έργου.

Τέλος, εάν ο φορέας υλοποίησης του έργου δεν είναι η ΟΤΔ αλλά μια δομή που βρίσκεται στην περιοχή της, είναι σημαντικό να απαιτηθεί συνεισφορά/χρηματοδότηση από αυτή τη δομή. Αυτό εξασφαλίζει τα κίνητρα του φορέα υλοποίησης για τη συμμετοχή του στο έργο και συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας μακροπρόθεσμης δράσης.

Συμβουλή:

Μην ξεχνάτε ότι ορισμένα έργα ενδέχεται να δημιουργήσουν όφελος (π.χ. η από κοινού οργάνωση θεαμάτων ή παρόμοιων εκδηλώσεων, όπου το κοινό θα πληρώνει για να παρακολουθεί). Αυτά τα οφέλη αντιπροσωπεύουν έναν οικονομικό πόρο για το έργο (σε ορισμένα κράτη μέλη είναι υποχρεωτικό να περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό του έργου, δεδομένου ότι θα περιορίσουν το ποσό χρηματοδότησης που δίνεται).

Γ) Διαχωρισμός των δαπανών μεταξύ των διάφορων εταίρων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο διακρατικός προϋπολογισμός θα πρέπει να παρουσιάζει:

- Κοινές διακρατικές δαπάνες που σχετίζονται με τις κοινές δράσεις και δραστηριότητες,
- Ξεχωριστές δαπάνες που σχετίζονται με τις τοπικές δράσεις που συμβάλλουν στην διακρατικό έργο ή με τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που αναπτύχθηκαν από έναν εταίρο προς όφελος της εταιρικής σχέσης και του έργου.

Οι επιλογές θα πρέπει να γίνουν με βάση τον τρόπο κάλυψης του κόστους των διάφορων δράσεων, το οποίο βασικά σημαίνει: ποιος θα πληρώσει για τι και: πώς θα δημιουργηθεί μια γενική ισορροπία, η οποία θα είναι αποδεκτή από όλους τους εταίρους.

Εάν είναι πρακτικό για κάθε εταίρο να αναλάβει άμεσα και ατομικά την ευθύνη για τις δράσεις που αφορούν μόνο μια συγκεκριμένη τοπική περιοχή, θα πρέπει να βρεθεί λύση για όλες τις κοινές δράσεις και δραστηριότητες που θα πρέπει να υλοποιηθούν από κοινού από τους εταίρους².

Κόστος που συνδέεται με τοπικές δράσεις	Κόστος που συνδέεται με διακρατικές δράσεις και δραστηριότητες		
Ανάληψη ευθύνης άμεσα και ατομικά από τον ενδιαφερόμενο εταίρο	Αμοιβαιότητα	Κατανομή κόστους μεταξύ των εταίρων	
		Τιμολόγηση με αναλογικό κανόνα (pro rata)	Επιστροφή εξόδων

Αμοιβαιότητα:

Το ένα μέρος των κοινών δραστηριοτήτων και δράσεων υλοποιείται και χρηματοδοτείται από έναν από τους εταίρους. Τα άλλα μέρη των κοινών δραστηριοτήτων και δράσεων καταβάλλονται από τους υπόλοιπους εταίρους. Όταν είναι δυνατόν, θα πρέπει να αναζητηθεί μια ισορροπία ως προς τα ποσά μεταξύ της οικονομικής συμμετοχής των διάφορων εταίρων (αυτή η ισορροπία μπορεί να βασίζεται στην ισότητα ή στα ίδια κεφάλαια, ανάλογα με τους εταίρους που συμμετέχουν). Η αρχή αυτής της προσέγγισης υπαγορεύει ότι, δεδομένου ότι όλοι οι εταίροι που συμμετέχουν θα λάβουν τα ίδια οφέλη από το έργο, θα πρέπει να συμμετέχουν στο ίδιο επίπεδο, με βάση την ικανότητά τους.

Κατανομή κόστους μεταξύ των εταίρων:

- Pro rata: μέρος του κάθε τιμολογίου καταβάλλεται από κάθε εταίρο σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες. Αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει διοικητικό φόρτο για το συντονιστή του έργου και θα πρέπει να εξετάζεται μόνο εάν ο αριθμός των εταίρων είναι περιορισμένος (3 το πολύ). Ωστόσο, εξασφαλίζει την τακτική πορεία της οικονομικής συμμετοχής των διάφορων εταίρων.
- Επιστροφή εξόδων: ένας από τους εταίρους αναλαμβάνει το κόστος που σχετίζεται με την υλοποίηση των κοινών δραστηριοτήτων και δράσεων, καταγράφει όλα τα εξοφλημένα τιμολόγια και ζητά από τον εταίρο (ή τους εταίρους) του την επιστροφή του μεριδίου των δαπανών που τους αναλογεί σε τακτική βάση. Αυτό καθιστά τα πράγματα ευκολότερα για τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών και επιπλέον επιτρέπει την ύπαρξη ενός μοναδικού και συνεκτικού συστήματος τιμολόγησης και οικονομικής παρακολούθησης.

Μια ακόμη υπενθύμιση: όποια και αν είναι η επιλογή, η συμφωνία για την κατανομή των δαπανών θα πρέπει να τηρεί τους κανόνες και τις διαδικασίες του προγράμματος (ή των προγραμμάτων) που χρηματοδοτούν το έργο. Οι οικονομικές και νομικές επιπτώσεις κάθε επιλογής θα πρέπει να εξετάζονται αναλυτικά, λαμβάνοντας πλήρως υπόψη τις σχετικές εθνικές νομοθεσίες (ενδέχεται επίσης να αξίζει τον κόπο να συμμετέχουν και εμπειρογνώμονες σε θέματα χρηματοδότησης και φορολογίας).

² Πηγή: πρακτικός οδηγός EQUAL για τη διακρατικότητα (euroremploi - Ευρωπαϊκή Επιτροπή)

Δ) Καθορισμός κοινών κανόνων δημοσιονομικής διαχείρισης για όλους τους εταίρους

Τα ακόλουθα στοιχεία πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να εξασφαλιστεί μια χρηστή δημοσιονομική διαχείριση:

- Διακρίνετε τις δαπάνες που καλύπτουν κοινές δράσεις και δραστηριότητες από εκείνες που καλύπτουν τοπικές,
- Καταγράψτε όλες τις οικονομικές κινήσεις και όλα τα τιμολόγια, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών τραπεζικών ενημερώσεων σε περίπτωση που θα χρειαστεί να αιτιολογήσετε κάποια δαπάνη στους εταίρους ή σε περίπτωση ελέγχου,
- Οι πληρωμές γίνονται μόνο με την προσκόμιση επίσημου τιμολογίου. Διασφαλίστε τις επίσημες εισπράξεις,
- Βεβαιωθείτε ότι τηρούνται οι εθνικοί κανόνες και διαδικασίες και ότι τα οικονομικά συστήματα είναι συμβατά με τα συστήματα που απαιτούνται από τις δομές χρηματοδότησης του έργου.

Εργαλείο – Παράδειγμα δραστηριότητας πρότυπης εταιρικής σχέσης: Ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών ή/και ορθών πρακτικών

Αυτή η δραστηριότητα εταιρικής σχέσης διευκολύνει την ανταλλαγή μεταξύ περιοχών ή παραγόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά ή πόρους, με σκοπό τον εντοπισμό δυνητικών θεμάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος και κοινών ευκαιριών μάθησης

Όταν θέλετε να ξεκινήσετε την ανταλλαγή πληροφοριών με έναν δυνητικό εταίρο, θα πρέπει να είστε πολύ σαφής σχετικά με:

- Τα χαρακτηριστικά (φυσικά, ιστορικά, σχετικά με τον τύπο δραστηριότητας) που θα πρέπει να παρουσιάζει ο εταίρος που αναζητείτε,
- Τον τύπο φορέα υλοποίησης του έργου που θα προτιμούσατε (δημόσια δομή, ιδιωτική δομή, ΜΚΟ): το έργο απαιτεί η δομή που αναζητείτε να είναι του ίδιου τύπου με τα δική σας;
- Τις προσδοκίες που έχετε από τον εταίρο σας (ειδική γνώση που δεν κατέχετε εσείς, επιπλέον πόροι που θα συμπληρώσουν τους δικούς σας, υποστήριξη στην ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, κ.λπ.),
- Τι μπορείτε να προσφέρετε στο εταίρο σας.

Δύο δυνατά επίπεδα ανάλυσης για να παρουσιάσετε τον εαυτό σας, την περιοχή σας και το έργο σας

Υπάρχουν δύο συμπληρωματικές δυνατότητες για την ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών ή/και ορθών πρακτικών:

- **Ένα σύντομο βιογραφικό:** Μοιάζει πολύ με αγγελία αναζήτησης εταίρου συνεργασίας/πρόταση για εταιρική σχέση. Αποτελείται από μια σύνοψη των κυριότερων τοπικών χαρακτηριστικών, των στόχων της συνεργασίας και των απαιτήσεων της περιοχής σας. Παρουσιάζει την ιδέα της συνεργασίας σας. Η πρώτη ανταλλαγή ανάμεσα σε εσάς και τον εταίρο σας μπορεί να χρησιμοποιήσει τον ίδιο τύπο μορφής για να ελέγξει ότι οι κύριοι στόχοι του κάθε δυνητικού εταίρου είναι συμβατοί και ότι αξίζει να επιχειρηθεί μια περαιτέρω έρευνα. Το σύντομο βιογραφικό θα παρουσιάζει εν συντομία:
 - ο Το θέμα/τίτλο της πρότασης έργου,
 - ο Την αρχική θέση της περιοχής αναφορικά με το θέμα στο οποίο θα πρέπει να επικεντρωθεί το έργο συνεργασίας (πληροφορίες για το ιστορικό, τοπικό πλαίσιο σχεδιαζόμενου έργου),
 - ο Τους προτεινόμενους στόχους του σχεδιαζόμενου έργου συνεργασίας,
 - ο Τον τύπο (ή τους τύπους) εταίρου (ή εταίρων) που αναζητούνται (τύπος δομής, τύπος περιοχής, γνώσεις, δεξιότητες, τοπικοί πόροι, κ.λπ.),
 - ο Τον υπεύθυνο επικοινωνίας της περιοχής σας, ο οποίος θα είναι σε θέση να παρέχει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το σχεδιαζόμενο έργο.
- **Μια αναλυτική παρουσίαση έργου,** όπως περιγράφεται στο εργαλείο *Παράδειγμα παρουσίασης έργου στον εταίρο (ή τους εταίρους) σας.*

Εργαλείο Δραστηριότητα πρότυπης εταιρικής σχέσης: επίσκεψη μελέτης → τρόποι με τους οποίους οι δυνητικοί εταίροι αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα θέματα ή επιλύουν συγκεκριμένα προβλήματα εντός του τοπικού περιβάλλοντός τους

Η επίσκεψη μελέτης είναι η πρώτη ευκαιρία για τους εκπροσώπους των δυνητικών εταίρων να συζητήσουν το έργο τους από κοντά. Αποτελεί επομένως ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης μιας ισχυρής και μακροχρόνιας εταιρικής σχέσης. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε μια σειρά από σημεία, ώστε, ως αποτέλεσμα αυτής της πρώτης επίσκεψης, κάθε εταίρος να είναι σε θέση να αποφασίσει εάν θα προχωρήσει στην ανάπτυξη του έργου συνεργασίας ... ή όχι!

Πριν φύγετε

- Κάθε εταίρος πρέπει να είναι πολύ σαφής σχετικά με τους τοπικούς στόχους του έργου συνεργασίας,
- Κάθε εταίρος πρέπει να καθορίσει ποιοι από αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητοι και ποιοι μπορούν να θεωρηθούν κάπως πιο ευέλικτοι (αυτό καθορίζει τι είναι διαπραγματεύσιμο και τι όχι),
- Το λεπτομερές πρόγραμμα της επίσκεψης θα πρέπει να μοιράζεται, να συζητείται και να συμφωνείται εκ των προτέρων από τους διάφορους εταίρους.

Στόχοι της επίσκεψης μελέτης

- Να γνωρίσετε τα άτομα με τα οποία σκοπεύετε να συνεργαστείτε.
- Να γνωρίσετε την περιοχή του εταίρου.
- Να κατανοήσετε τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις στην περιοχή του εταίρου.
- Να ορίσετε μια σειρά κοινών στόχων, οι οποίοι να είναι συμβατοί με τους επιμέρους στόχους όλων των εταίρων.
- Να επιβεβαιώσετε τη δυνατότητα συνεργασίας.
- Να εκτιμήσετε τους πόρους που οι εταίροι θα είναι σε θέση να αφιερώσουν για το έργο συνεργασίας.
- Να προσδιορίσετε πιθανές πηγές προβλημάτων.
- Να εκχωρήσετε συγκεκριμένους ρόλους σε κάθε εταίρο.

Παράδειγμα τυπικού προγράμματος επίσκεψης μελέτης

Ημέρα 1

Ταξίδι. Κατά την άφιξη στην περιοχή του εταίρου: άτυπη υποδοχή από τον εταίρο που μας φιλοξενεί και ανεπίσημη βραδιά.

Ημέρα 2

Επίσημη υποδοχή της αντιπροσωπείας του εταίρου, με τη συμμετοχή τεχνικών εμπειρογνομώνων, τοπικών εκλεγμένων εκπροσώπων, φορέων χρηματοδότησης καθώς και κάθε άλλου σχετικού ενδιαφερόμενου (π.χ. φορέας υλοποίησης του έργου):

- ο Παρουσίαση των περιοχών του εταίρου (συμπεριλαμβανομένης της διοικητικής και περιφερειακής οργάνωσης),
- ο Παρουσίαση των αντίστοιχων προσδοκιών κάθε εταίρου,
- ο Παρουσίαση των αντίστοιχων στόχων κάθε εταίρου,
- ο Παρουσίαση του «σκελετού» του έργου,
- ο Επίσημο δείπνο υποδοχής.

Ημέρα 3

- ο Πρωινή επίσκεψη στην περιοχή: τοπικές δράσεις που συνδέονται με το θέμα του έργου συνεργασίας, συνάντηση τεχνικών με δυνητικούς φορείς υλοποίησης, κ.λπ,
- ο Απογευματινή συνεδρία εργασίας: κοινόι στόχοι, εμπειρίες σε κάθε περιοχή, δράσεις που θα μπορούσαν να είναι κοινές,
- ο Βράδυ: ανεπίσημο δείπνο.

Ημέρα 4:

- Πρωινή συνεδρία εργασίας: καθορισμός του ρόλου κάθε εταίρου (για την ανάπτυξη του έργου και τη μελλοντική υλοποίησή του), καθορισμός προσωρινού χρονοδιαγράμματος (προσχέδιο σχεδίου δράσης), θέσπιση κατευθυντήριων γραμμών για τον προϋπολογισμό και ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τις δυνατότητες συγχρηματοδότησης,
- Απογευματινές επισκέψεις στην περιοχή: συνάντηση με φορείς υλοποίησης του έργου, ανακάλυψη τοπικών προϊόντων ή/και τοπικών παραδόσεων...
- Βράδυ: επίσημο δείπνο. Υπογραφή ενός εγγράφου που επιβεβαιώνει ότι οι εταίροι θα συνεχίσουν το έργο (π.χ. με την παρουσία δημοσιογράφων για την γνωστοποίηση στον τοπικό πληθυσμό). Σε αυτό το στάδιο το ζητούμενο δεν είναι να καταλήξουμε σε μια ολοκληρωμένη συμφωνία συνεργασίας (η επεξεργασία της οποίας χρειάζεται πολύ περισσότερο χρόνο και απόσταση) αλλά να επισημοποιήσουμε την «πρόθεση συνεργασίας».

Ημέρα 5:

Ταξίδι επιστροφής.

Μερικές συμβουλές που μπορούν να διευκολύνουν τα πράγματα

- Υπολογίστε ότι το θέμα της γλώσσας μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό εμπόδιο: βρείτε μια κατάλληλη λύση για υπηρεσίες διερμηνείας, ενώ το ιδανικό είναι να συνεργαστείτε με κάποιον που γνωρίζει το αντικείμενο πάνω στο οποίο σκοπεύετε να εργαστείτε,
- Προβλέψτε επαρκή χρόνο για ταξίδια (και για ανάπαυση μετά από ένα μακρύ ταξίδι),
- Προβλέψτε τακτικές εναλλαγές ανάμεσα στις επίσημες και τις πιο ανεπίσημες συναντήσεις. Αυτό επιτρέπει στα άτομα που συμμετέχουν στις αντιπροσωπείες των εταίρων να αναμιχθούν μεταξύ τους και να συζητήσουν, αλλά και να εξετάσουν τις μέχρι τώρα συζητήσεις τους και να συλλογιστούν τα όσα έμαθαν από τους άλλους,
- Προβλέψτε δραστηριότητες συναναστροφής που προσφέρουν τη δυνατότητα να μάθετε περισσότερα από ό,τι κατά τη διάρκεια των επίσημων συναντήσεων και όπου δημιουργούνται προσωπικές σχέσεις, οι οποίες κάνουν το έργο πιο εύκολο και πιο εφικτό! Προσπαθήστε να τηρήσετε αυστηρά το καθορισμένο πρόγραμμα.
- Επισημοποιήστε τους κοινούς στόχους,
- Αρχίστε να καθορίζετε τους ρόλους κάθε εταίρου για τα μελλοντικά βήματα του έργου συνεργασίας.

Εργαλείο Παράδειγμα εργαλείων επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ομαλή υλοποίηση ενός έργου συνεργασίας. Είναι σημαντική μεταξύ των εταιρών που πρόκειται να συνεργαστούν αλλά εξίσου σημαντικό είναι να ενημερώνονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι του έργου, οι τοπικοί φορείς, η τοπική κοινωνία και το ευρύτερο κοινό.

Εσωτερική επικοινωνία

➔ Σε κάθε ΟΤΔ/δομή υλοποίησης έργου σε τοπικό επίπεδο

- Η ομάδα διαχείρισης του έργου: είναι σημαντικό το προσωπικό του έργου που είναι αρμόδιο για την υλοποίηση και την παρακολούθηση του έργου συνεργασίας, να αποφεύγει να εργάζεται σε απομόνωση. Θα πρέπει να βρίσκεται σε τακτική επαφή με τα μέλη της ΟΤΔ που είναι αρμόδια για την υλοποίηση και την παρακολούθηση της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο συνεργασίας εξακολουθεί να είναι συμβατό και συμπληρωματικό ως προς τις δράσεις που αναλαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο, ακόμη και εάν το πλαίσιο και οι δράσεις εξελίσσονται.
- Οι συνεδριάσεις της τοπικής διευθύνουσας επιτροπής συνεργασίας συγκεντρώνουν τους διαφορετικούς ενδιαφερόμενους της συνεργασίας και ως εκ τούτου αποτελούν μια καλή ευκαιρία ώστε να γνωστοποιηθεί η πρόοδος του έργου συνεργασίας από την τελευταία συνεδρίαση (στην τοπική περιοχή και στις περιοχές του εταιρού): ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται, ποιες δυσκολίες αντιμετωπίστηκαν, ποιες ήταν οι θετικές εκπλήξεις, ποια αποτελέσματα επιτεύχθηκαν, τι προβλέπεται μέχρι την επόμενη συνεδρίαση, κ.λπ. (παράδειγμα: μετά την πρώτη συνεδρίαση με τους εταιρούς, είναι αποφασιστικής σημασίας να δημοσιοποιηθούν τα αποτελέσματα της ώστε να διασφαλιστεί και να διατηρηθεί η συμμετοχή των τοπικών ενδιαφερόμενων. Η χρήση πολυμέσων, όπως ταινίες και φωτογραφίες για την καταγραφή της πρώτης συνεδρίασης, συμβάλλει σε μια διαδραστική παρουσίαση και κρατά αμείωτο το ενδιαφέρον.

➔ Στο πλαίσιο του έργου συνεργασίας: μεταξύ των εταιρών

- Οι ομάδες διαχείρισης από τις διαφορετικές περιοχές που συμμετέχουν στο έργο συνεργασίας χρειάζεται να βρίσκονται σε τακτική επαφή (π.χ. με ένα από τα μέσα που περιγράφονται στο εργαλείο «τρόποι εξ αποστάσεως επικοινωνίας») ώστε να διασφαλίζεται η καλή ροή πληροφοριών και οι τακτικές ενημερώσεις για τη λειτουργική πρόοδο του έργου.
- Οι συνεδριάσεις της γενικής διευθύνουσας επιτροπής του έργου συνεργασίας αποτελούν τον τόπο παροχής των επίσημων ενημερώσεων προόδου σχετικά με τη συνολική κατάσταση του έργου συνεργασίας και τις σχετικές δράσεις στις συμμετέχουσες περιοχές.

Εξωτερική επικοινωνία

Στην αρχή, η συνεργασία συχνά θεωρείται ως μια χρονοβόρα δραστηριότητα, όπου οι άμεσες επιπτώσεις δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτές. Ωστόσο, η εμπειρία έχει αποδείξει ότι η συνεργασία βοηθά τις περιοχές ή/και τις τοπικές δομές να επιτύχουν (πολύ) περισσότερα από αυτά που θα μπορούσαν ενδεχομένως να επιτύχουν στηριζόμενες μόνο στις δικές τους δυνάμεις. Συνεπώς, είναι σημαντικό να υπάρχει όσο το δυνατόν περισσότερη διαφάνεια μέσω της διάδοσης πληροφοριών σχετικά με τα διάφορα στάδια του έργου: στάδιο εξέλιξης, προγραμματισμένες συναντήσεις, επιτευχθέντα αποτελέσματα αλλά και δυσκολίες που αντιμετωπίζονται, καθυστερήσεις που ενδέχεται να προκύψουν (και εξηγήσεις για αυτές τις καθυστερήσεις).

➔ **Στην περιοχή**

Οι κάτοικοι της περιοχής αποτελούν μία από τις κύριες ομάδες-στόχους επικοινωνίας του έργου συνεργασίας. Η επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί με:

- Άρθρα: με τα εργαλεία επικοινωνίας που διαθέτει η δομή υλοποίησης (δηλαδή το ενημερωτικό δελτίο της ΟΤΔ), τον τοπικό Τύπο, τους τοπικούς ραδιοφωνικούς/τηλεοπτικούς σταθμούς και άλλα μέσα.
- Τοπικές εκδηλώσεις: κατά τη διάρκεια τοπικών εκδηλώσεων, στην ημερήσια διάταξη μπορεί να προστεθεί μια σύντομη παρουσίαση για ενημέρωση σχετικά με το έργο συνεργασίας. Οι τεχνικές παρουσιάσεις θα πρέπει να αποφεύγονται, ενώ καλό είναι να δίνεται έμφαση στις βασικές πληροφορίες σχετικά με το έργο, τους εταίρους και τα αναμενόμενα απτά αποτελέσματα/οφέλη για τους τοπικούς παράγοντες και την περιοχή.
- Συγκεκριμένες εκδηλώσεις συνεργασίας μπορούν να οργανωθούν με την ευκαιρία επιτευγμάτων-ορόσημων από το έργο συνεργασίας. Αυτές οι εκδηλώσεις συνεργασίας ενδέχεται π.χ. να συνδέονται με την παρουσία εκπροσώπων από τις περιοχές του εταίρου (ή των εταίρων). Και πάλι, οι τεχνικές παρουσιάσεις θα πρέπει να αποφεύγονται, εστιάζοντας περισσότερο στις ομοιότητες των εμπλεκόμενων περιοχών, με τους τοπικούς παράγοντες από τις περιοχές του εταίρου (ή των εταίρων) να παρουσιάζουν τι κάνουν και πώς το κάνουν. Το ζητούμενο είναι να δείξουμε ότι, πίσω από την τεχνική πτυχή της συνεργασίας, έχουν δημιουργηθεί δεσμοί μεταξύ ανθρώπων που έχουν κάτι κοινό και που μπορούν να μοιραστούν και να βελτιώσουν τις γνώσεις τους χάρη στο έργο. Είναι επίσης ένας τρόπος προσέλκυσης ενδιαφέροντος για τη συνεργασία και εκκίνησης μιας δυναμικής συνεργασίας σε μια περιοχή.

➔ **Το ευρύτερο κοινό**

- Άρθρα: περιφερειακός/τοπικός Τύπος,
- Συνεντεύξεις/βίντεο: περιφερειακή/εθνική τηλεόραση,
- Πρόσκληση περιφερειακών/εθνικών εκπροσώπων στις παραπάνω συγκεκριμένες εκδηλώσεις συνεργασίας,
- Οργάνωση εκδηλώσεων που κινητοποιούν όχι μόνο τους εταίρους συνεργασίας Leader αλλά και άλλους ενδιαφερόμενους από προγράμματα αλληλοβοήθησης, έργα αποκεντρωμένης συνεργασίας και άλλα πλαίσια.

Εργαλείο – Ρόλοι των διάφορων εταίρων

A) Ύπαρξη ισχυρής «ομάδας συνεργασίας»

Η δημιουργία μιας ειδικής ομάδας για τη συνεργασία σε επίπεδο εταίρων είναι απαραίτητη για την ομαλή υλοποίηση του έργου συνεργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει:

- να διαθέσετε ένα άτομο που θα αφιερώνει αρκετό χρόνο στο έργο συνεργασίας. Είτε υπάρχει τοπικός υπεύθυνος για θέματα συνεργασίας είτε όχι, θα πρέπει να βεβαιωθείτε ότι ορίστηκε με σαφήνεια ένας υπεύθυνος επικοινωνίας με τους εταίρους σας,
- να βεβαιωθείτε ότι, εντός της τοπικής ομάδας σας, διαθέτετε επαρκείς γλωσσικές δεξιότητες ή/και αρκετά άτομα που να ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συνεργασία με εταίρους από άλλη χώρα,
- να λάβετε συμβουλές από άτομα με σημαντική εμπειρία στη διαχείριση, εάν είναι δυνατόν σε έργα συνεργασίας,
- να διασφαλίσετε ότι θα είστε σε θέση να καλέσετε εμπειρογνώμονες εάν χρειαστεί (για διοικητικά ή τεχνικά ερωτήματα),
- να μην ξεχνάτε ότι ένα έργο είναι πρώτα από όλα θέμα ανθρώπων και όχι διαδικασίας και διοίκησης.

Όταν όλα αυτά τα ζητήματα κατανοηθούν σε βάθος από όλους τους εταίρους, σειρά παίρνει ο καθορισμός των ρόλων των διάφορων εταίρων, δηλαδή η συμφωνία σχετικά με το ποιος θα πρέπει να αναλάβει το ρόλο του επικεφαλής εταίρου (του επίσημου συντονιστή του έργου) και ποιος θα εκπληρώνει το ρόλο του «απλού» εταίρου στο έργο. Αυτοί οι ρόλοι θα πρέπει να καθοριστούν από νωρίς, καθώς θα πρέπει να προσδιοριστούν και στην αίτηση του έργου. Καλύπτουν συγκεκριμένα καθήκοντα που περιγράφονται εν συντομία παρακάτω.

B) Ο συντονιστής έργου

Ο συντονισμός ενός έργου διακρατικής συνεργασίας δεν σημαίνει ότι όλες οι εργασίες διαχείρισης του έργου θα αναλαμβάνονται κεντρικά από το συντονιστή ή ότι οι άλλοι εταίροι θα έχουν λιγότερη ελευθερία στον τρόπο με τον οποίο υλοποιούν το πρόγραμμα σε τοπικό επίπεδο. Ο συντονιστής του έργου διασφαλίζει ότι το έργο εξελίσσεται ομαλά, παρακολουθώντας και κατανοώντας τη διαδικασία συνεργασίας και διασφαλίζοντας την καλή ροή επικοινωνίας μεταξύ των παραγόντων που συμμετέχουν στο έργο.

B. 1 Πτυχές ενός χρηστού συντονισμού έργου

Ο συντονιστής ενός διακρατικού έργου θα πρέπει:

- να διαθέτει τεχνικές δεξιότητες,
- να είναι σε θέση να διαθέσει επαρκή χρόνο και να είναι πρόθυμος να συμμετέχει στη δράση συνεργασίας,
- να είναι εξοικειωμένος με ξένες γλώσσες, ώστε να επικοινωνεί με όλους τους εταίρους,
- να είναι ανοικτός σε πολιτισμικές προσεγγίσεις και πρόθυμος να λάβει υπόψη διαφορετικές απόψεις,
- να είναι σε θέση να εμπυχώσει και να τονώσει την επικοινωνία, προκειμένου να εγγυηθεί την καλή συμμετοχή όλων των εταίρων και την επαρκή ροή πληροφοριών τόσο στο εσωτερικό της εταιρικής σχέσης όσο και προς εξωτερικούς παράγοντες,
- να διαθέτει έναν βαθμό εξουσίας προκειμένου να διασφαλίζει ότι οι προθεσμίες και οι δεσμεύσεις τηρούνται από όλους τους εταίρους.

B.2 Καθήκοντα συντονισμού για ένα έργο διακρατικής συνεργασίας

Τα κύρια καθήκοντα του συντονιστή ενός έργου περιλαμβάνουν τα εξής:

- Διασφάλιση ότι ο πυρήνας του έργου τηρείται από όλους τους εταίρους (από την άποψη των στόχων του έργου, του προγράμματος, του χρονοδιαγράμματος συμπεριλαμβανομένων των εισροών και εκροών, κ.λπ.), σύμφωνα με την εγκεκριμένη αίτηση ή, κατά προτίμηση, με τη συμφωνία συνεργασίας,
- Οργάνωση του έργου και εμπύχωση της εταιρικής σχέσης (διατηρώντας «ζωντανή» τη σχέση συνεργασίας μεταξύ των εταιρών, εξασφαλίζοντας τη ροή και ανταλλαγή πληροφοριών και την κοινή ανάληψη της εργασίας): οργάνωση συναντήσεων, τηλεφωνικών διασκέψεων, ανταλλαγών ηλεκτρονικών μηνυμάτων, τακτικής κυκλοφορίας εκθέσεων σε άλλους εταίρους, κ.λπ.,
- Διασφάλιση ότι το έργο συνεργασίας δεν λειτουργεί σε «απομόνωση»: θα πρέπει να διατηρούνται οι επαφές μεταξύ των εταιρών της συνεργασίας και άλλων βασικών παραγόντων και φορέων, για την κυκλοφορία των σχετικών πληροφοριών και, επομένως, την απόδειξη ότι το έργο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων τοπικής ανάπτυξης που θέτουν τα έργα και οι ΟΤΔ,
- Ανάληψη ευθύνης για τον διοικητικό και οικονομικό συντονισμό του έργου:
 - ο Δημιουργία συστημάτων παρακολούθησης για τις δραστηριότητες όλων των εταιρών και διασφάλιση της παρακολούθησης ολόκληρου του έργου,
 - ο Υποστήριξη των διαρκών και τελικών αξιολογήσεων του έργου,
 - ο Ενοποίηση δεδομένων (κυρίως οικονομικών) που διατίθενται από τους διάφορους εταίρους για σκοπούς παρακολούθησης και για προώθηση, π.χ. στις διαχειριστικές αρχές ή/και στην Επιτροπή.
- Συντονισμός και οργάνωση των δημόσιων σχέσεων, δηλαδή της επικοινωνίας σχετικά με την πρόοδο και τα επιτεύγματα του έργου.

Ο συντονιστικός ρόλος δεν σημαίνει ευθύνη για την υλοποίηση του συνολικού έργου συνεργασίας

Κάθε εταίρος παραμένει υπεύθυνος έναντι της διαχειριστικής αρχής για: την υλοποίηση των δράσεων και για τις σχετικές δαπάνες του καθώς και για τους ελέγχους που πρέπει να διενεργούνται αναφορικά με το τοπικό τμήμα του έργου συνεργασίας.

Ο συντονιστής είναι υπεύθυνος, όπως και κάθε άλλος εταίρος, για τις δράσεις που υλοποιούνται στη δική του περιοχή. Επιπλέον, η ευθύνη συντονισμού του έργου περιλαμβάνει την εμπύχωση του έργου, τη συλλογή δεδομένων, την υποβολή εκθέσεων και άλλα διοικητικά καθήκοντα.

Γ) Το κύριο καθήκον ενός εταίρου του έργου

Οι εταίροι αναμένεται να εκτελούν τοπικές δράσεις που συνδέονται άμεσα με το έργο συνεργασίας και να συμβάλλουν στην υλοποίηση των κοινών διακρατικών δραστηριοτήτων (= από κοινού εργασία ανάπτυξης). Η ισχυρή δέσμευση στο έργο και η παροχή επαρκών πόρων (ανθρώπινων και οικονομικών κυρίως) από όλους τους εταίρους αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία ενός έργου.

Κάθε εταίρος θα πρέπει:

- να συμμετέχει στις διακρατικές συναντήσεις,
- να ανταποκρίνεται στα αιτήματα του συντονιστή έργου, όπως να αναφέρει τις εισροές, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών για την κατάσταση προόδου του έργου, να υποβάλλει οικονομικές καταστάσεις, αιτιολογήσεις και άλλα,
- να διασφαλίζει την ομαλή ροή πληροφοριών σχετικά με όλες τις δραστηριότητες του έργου που υλοποιούνται, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί σε τοπικό επίπεδο,
- να οργανώνει συναντήσεις στην περιφέρειά του,
- να αναπτύσσει επαφές με πιθανούς νέους εταίρους, έχοντας λάβει εκ των προτέρων έγκριση των άλλων εταιρών που συμμετέχουν στο έργο,
- να εξασφαλίζει τη συμμετοχή των τοπικών διοικητικών, οικονομικών και κοινωνικών παραγόντων στην περιοχή του,
- να αναπτύσσει κανάλια επικοινωνίας/διανομής στην περιοχή του και να συμβάλλει στην προώθηση του έργου σε όλη τη χώρα.

Δ) Διαφορετικοί τύποι διαχείρισης μιας εταιρικής σχέσης

Η διαχείριση μιας εταιρικής σχέσης συνεργασίας διαφέρει από έργο σε έργο, και εξαρτάται ειδικότερα από:

- το φορέα υλοποίησης του έργου συνεργασίας: η ΟΤΔ δεν είναι απαραίτητα ο φορέας του έργου. Σε αυτή την περίπτωση, η ΟΤΔ θα διαχειρίζεται κυρίως το γενικό συντονισμό και θα επιβεβαιώνει ότι ο φορέας αναλαμβάνει το ρόλο του επικεφαλής εταίρου (π.χ. οργάνωση διακρατικών συναντήσεων, ανάπτυξη εργαλείων επικοινωνίας και άλλα) και τηρεί τους κανόνες και τις διαδικασίες των οικονομικών πτυχών του έργου συνεργασίας .
- τους εταίρους του έργου: ο συντονισμός διαφέρει ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων εταίρων. Εάν η εταιρική σχέση είναι πολύ μεγάλη, μπορεί να προβλεφθούν διάφοροι τύποι οργάνωσης:
 - ο Η δημιουργία νομικών δομών ΕΟΣ ή ΕΟΠΣ, που θα συμπεριλαμβάνουν την πρόσληψη και την ανάθεση πόρων για το συντονισμό του έργου και τη διαχείριση της εταιρικής σχέσης,
 - ο Ο καταμερισμός των ευθυνών μεταξύ των εταίρων ανά καθήκον: κάθε εταίρος μπορεί να διαχειριστεί έναν τύπο/ομάδα δραστηριοτήτων του έργου (δηλαδή επικοινωνία, ειδικούς τύπους δράσεων),
 - ο Η κινητοποίηση ενός συντονιστή που ανήκει στην δομή του επικεφαλής εταίρου, το σχετικό κόστος προσωπικού του οποίου μπορεί να κατανεμηθεί σε όλους τους εταίρους.

Εργαλείο – Παράδειγμα παρουσίασης έργου στον εταίρο (ή τους εταίρους) σας

Μετά την πρώτη ανταλλαγή με τον δυνητικό εταίρο (ή εταίρους) σας¹ και εφόσον υπάρχει ενδιαφέρον για τη συμμετοχή σε συζητήσεις σχετικά με την από κοινού ανάπτυξη ενός έργου συνεργασίας, θα είναι χρήσιμη η ανταλλαγή πιο αναλυτικών πληροφοριών.

Κατά την περαιτέρω ανάπτυξη των καθιερωμένων άμεσων/ανεπίσημων επαφών, προτείνεται ο κάθε δυνητικός εταίρος να δίνει μια περιγραφή του τι έχει στο μυαλό του αναφορικά με το έργο συνεργασίας και τι αναμένει από αυτό. Αυτό παρέχει μια κοινή βάση πληροφοριών και βοηθάει στην αποφυγή παρεξηγήσεων από την αρχή.

Αυτές οι παρουσιάσεις μπορούν να ανταλλάσσονται πριν από την πρώτη προγραμματισμένη επίσκεψη. Κατά κάποιο τρόπο αντιπροσωπεύουν μια πιο λεπτομερή εκδοχή της διαφήμισης συνεργασίας. Σε τοπικό επίπεδο, η δημιουργία τους είναι πιο απαιτητική: απαιτεί από τους αρμόδιους τοπικούς ενδιαφερόμενους να συνεργαστούν και να συμφωνήσουν σε μια πιο ολοκληρωμένη περιγραφή της περιοχής, του ενεργητικού και των μειονεκτημάτων της, των απαιτήσεων, των εμπειριών, των όσων μπορεί να προσφέρει σε άλλους εταίρους, των αναγκών από εξωτερικούς συνεργάτες για τη συμπλήρωση των τοπικών πόρων, κ.λπ.

Αυτό ενδέχεται να εξελιχθεί σε μια παρουσίαση πέντε έως δέκα σελίδων (η οποία θα πρέπει να μεταφραστεί τουλάχιστον στη γλώσσα του δυνητικού εταίρου σας ή/και ενδεχομένως σε μία ή δύο «κοινές» ευρωπαϊκές γλώσσες, προκειμένου να διευκολυνθεί η διάδοση σε περίπτωση αναζήτησης πολλών εταίρων).

Ο τύπος των πληροφοριών που παρέχονται από κάθε δυνητικό εταίρο ενδέχεται να περιλαμβάνει:

- Παρουσίαση της χώρας:

- ο Διοικητική οργάνωση,
- ο Όροι και διαδικασίες συνεργασίας Leader.

Συμβουλή: αυτό το μέρος πρέπει να είναι σύντομο. Προορίζεται να δώσει απλώς κάποιες γενικές πληροφορίες για το ιστορικό και να εγείρει τα σημαντικά ζητήματα που αφορούν τη διαμόρφωση του μελλοντικού έργου (δηλαδή, κοινή δράση, προσανατολισμός σε έναν ή περισσότερους συγκεκριμένους άξονες του κανονισμού αγροτικής ανάπτυξης κ.λπ.).

- Παρουσίαση της περιοχής/περιφέρειας:

Γενικά στοιχεία

- ο Τοποθεσία (με χάρτες και φωτογραφίες),
- ο Κύρια γεωγραφικά, οικονομικά, κοινωνικά και ιστορικά χαρακτηριστικά,
- ο Πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές στην περιοχή (μέθοδος SWOT),
- ο Τοπική αναπτυξιακή στρατηγική,
- ο Έργα συνεργασίας που εφαρμόζονται ήδη από τοπικές δομές (ΟΤΔ ή άλλους παράγοντες): τίτλος συνεργασίας, πλαίσιο συνεργασίας (αδελφοποιήσεις, αποκεντρωμένη συνεργασία, άλλο πρόγραμμα ...), θέμα και περιγραφή έργου, φορέας υλοποίησης του έργου, εταίροι συνεργασίας, στάδιο εξέλιξης (σε ποιο στάδιο βρίσκεται το έργο συνεργασίας: απλή ιδέα, έχει οργανωθεί μια πρώτη επίσκεψη αλλά όχι κάτι περισσότερο, πρόκειται για έργο σε εξέλιξη, πρόκειται για ολοκληρωμένο έργο).

¹ Χρησιμοποιώντας, π.χ. τη διαφήμιση συνεργασίας ή τις συμβουλές του εργαλείου «Ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών ή/και ορθών πρακτικών»

Στοιχεία που συνδέονται με το θέμα του προβλεπόμενου έργου

- Η τοπική κατάσταση που συνδέεται με το θέμα του προβλεπόμενου έργου (συμπεριλαμβανομένων, ανάλογα με την περίπτωση, των στοιχείων της οικονομικής δραστηριότητας που συνδέεται με το θέμα),
- Τοπικά ζητήματα, προβλήματα προς επίλυση, ερωτήματα,
- Τοπική εμπειρογνωμοσύνη,
- Τοπικές ανάγκες.

- Παρουσίαση του προβλεπόμενου έργου:

- Τα στοιχεία που οδήγησαν στην ιδέα της συνεργασίας (τι προκάλεσε την ιδέα της συνεργασίας, ποιος ήταν ο λόγος για να υλοποιηθεί αυτή την ιδέα, ποιος σκέφθηκε την ιδέα, ποιος είναι πρόθυμος να υλοποιήσει ένα έργο πάνω σε αυτό το θέμα...),
- Στόχοι και αναμενόμενα αποτελέσματα του προβλεπόμενου έργου συνεργασίας: αυτό το μέρος θα πρέπει να διατυπωθεί όσο το δυνατόν πιο λεπτομερώς και σαφώς, δεδομένου ότι θα παρέχει βασικές πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον εταίρο σας να ανακαλύψει εάν είστε ο ιδανικός για συνεργασία. Σας προτείνουμε να είστε ειλικρινείς σε αυτό το σημείο και να κάνετε μια σαφή διάκριση μεταξύ του τι είναι απολύτως απαραίτητο και τι είστε πρόθυμοι να διαπραγματευτείτε (τι έχετε στο μυαλό σας ως πυρήνα του έργου και τι είναι απλώς «ιδέες» σε αυτό το στάδιο),
- Περιγραφή των διαθέσιμων τοπικών πόρων (ή των πόρων που είστε πρόθυμοι να δεσμεύσετε για το έργο, κυρίως από πλευράς χρόνου, προσωπικού και χρημάτων),
- Παρουσίαση των τοπικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, οι οποίες θα ισχύουν για το σχεδιαζόμενο έργο συνεργασίας,
- Σύντομη παρουσίαση των διαδικασιών συνεργασίας που εφαρμόζονται άμεσα στην περιοχή σας (θέματα όπως εάν χρειάζεται να υποβάλετε αίτηση, ποιες είναι οι καθυστερήσεις κατά την επιλογή ενός έργου συνεργασίας, εάν υπάρχει ανώτατο όριο προϋπολογισμού, συγκεκριμένες δαπάνες που δεν είναι επιλέξιμες και ενδέχεται να έχουν επιπτώσεις στο έργο, κ.λπ.).

Εργαλείο – Πίνακας επιλογής για έργα συνεργασίας

<u>Υλοποίηση διακρατικών έργων</u>	
Τίτλος έργου συνεργασίας	
Επικεφαλής ΟΤΔ:	Όνομασία της ΟΤΔ
	Όνομασία της τοπικής συντονιστικής δομής/παράγοντα (εάν δεν είναι η ΟΤΔ)
	Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου/τηλέφωνο
<u>Θέμα της συνεργασίας</u>	
<u>Εταίροι</u>	
<u>Συνολικό ποσό έργου</u>	
<u>Ποσό ΕΓΤΑΑ</u>	
Σύντομη περιγραφή του έργου: προέλευση, στόχοι και κύριες δραστηριότητες	
Κύρια στοιχεία ενεργητικού	Κύριες αδυναμίες

Κριτήρια επιλεξιμότητας
Ο επικεφαλής εταίρος είναι ΟΤΔ;
Οι εταίροι προέρχονται από ΟΤΔ ή αγροτικές περιοχές που οργανώνονται σύμφωνα με την προσέγγιση Leader;
Το θέμα σχετίζεται με τον άξονα Leader;
Όλα τα έγγραφα που απαιτούνται από τη διαχειριστική αρχή επισυνάπτονται στην αίτηση;
Το ημερολόγιο του έργου είναι συμβατό με τους κανόνες που ισχύουν στα διάφορα κράτη μέλη;
Το ημερολόγιο προβλέπει ότι όλες τις πληρωμές πρέπει να πραγματοποιούνται πριν από την τελική προθεσμία που ισχύει σε κάθε κράτος μέλος;
Ο προϋπολογισμός είναι συμβατός με τους κανόνες που ορίζονται στα διάφορα κράτη μέλη (ως προς τα ελάχιστα και τα μέγιστα όρια);

Κριτήρια αξιολόγησης		
<i>0: ανεπαρκές 1: αποδεκτό, 2: καλό</i>		
Σχετικά κριτήρια	«Βαθμός»	Περαιτέρω σχόλια
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΧΕΣΗ: προέλευση, παρουσίαση των διάφορων ενδιαφερόμενων, σχέσεις μεταξύ ενδιαφερόμενων, οργάνωση διαχείρισης της εταιρικής σχέσης		
ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: προστιθέμενη αξία του έργου για την περιφέρεια, ένταξη στην περιφερειακή στρατηγική, σύνδεση με τις προκλήσεις της περιφέρειας		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ: παρουσίαση των διάφορων δραστηριοτήτων και των συγκεκριμένων λειτουργιών, καινοτομία, βιωσιμότητα ...		
ΟΡΓΑΝΩΣΗ: τεχνική σκοπιμότητα, χρονοδιάγραμμα, πρακτικοί όροι, μεθοδολογία, προβλεπόμενη παρακολούθηση, δείκτες αξιολόγησης...		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: συνεκτικός προϋπολογισμός, οικονομικό πλάνο, οικονομική σκοπιμότητα, ισορροπία μεταξύ εταίρων και μεταξύ των διάφορων οικονομικών εταίρων...		

