

Αθήνα, 2 Μαΐου 2012

Α.Π.: 00227/ΠΣ

### ΑΠΟΦΑΣΗ

**Θέμα:** Απόφαση υλοποίησης με ίδια μέσα του Υποέργου «Εκπόνηση και υλοποίηση πρότυπων σχεδίων βελτίωσης της ανταγωνιστικής λειτουργίας επιχειρηματικών φορέων» της Πράξης «Ανάπτυξη Δικτύου Παρακολούθησης και Υποστήριξης Επιχειρήσεων για τις Οικονομικές και Τεχνολογικές Μεταβολές» με κωδ. MIS 292636.

**Υποέργο:** «ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ»

**Πράξη:** Ανάπτυξη Δικτύου Παρακολούθησης και Υποστήριξης Επιχειρήσεων για τις Οικονομικές και Τεχνολογικές Μεταβολές (κωδ. MIS 292636)

**Προϋπολογισμός:** 369.000 €

**Δικαιούχος:** Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας

Η Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας έχοντας υπ' όψιν:

α) Τις διατάξεις:

- του Κανονισμού Οργανωτικής Διάρθρωσης και Λειτουργίας της εταιρείας, όπως τροποποιήθηκε και επικυρώθηκε από το Δ.Σ. της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας στις 19 Φεβρουαρίου 2010,
- του Εγχειριδίου Τεκμηρίωσης των Διαδικασιών διαχείρισης / υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων/δράσεων της Εταιρείας, όπως τροποποιήθηκε και επικυρώθηκε από το Δ.Σ. της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας στις 19 Φεβρουαρίου 2010,
- του Κανονισμού Δημοπράτησης, Ανάθεσης και Εκτέλεσης Προμηθειών και Υπηρεσιών, όπως επικυρώθηκε από το Δ.Σ. της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας στις 19 Φεβρουαρίου 2010,

β) Τις υπ' αριθμ. 9.15343/6.2205/7-9-2009, 9.15344/6.2206/7-9-2009 και 9.14741/6.2091/1-9-2009 Αποφάσεων Ένταξης Πράξεων στο Ε. Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» για τις 8 Περιφέρειες Σύγκλισης, τις 3 Περιφέρειες Σταδιακής Εξόδου και τις 2 Περιφέρειες Σταδιακής Εισόδου, όπως τροποποιήθηκαν με την υπ' αριθμ. 0.9960/6.1477 και ημερομηνία 25/6/2010 όμοια και το αντίστοιχο σύμφωνο αποδοχής όρων της Απόφασης Ένταξης Πράξης,

και με το με αρ. πρωτ. 180/9-4-2012 ΤΔΠ

γ) Την με αριθμό πρωτοκόλλου 14053/ΕΥΣ 1749 Υπουργική Απόφαση Συστήματος Διαχείρισης όπως τροποποιήθηκε από την εγκύκλιο με ΑΠ 43804/ΕΥΘΥ 2041 και ημερομηνία 7/9/2009 και την με Α.Π. 28020/ΕΥΘΥ 1212/30-06-2010 όμοια.

δ) Την Απόφαση Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων του Δ.Σ. της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας της 25ης Ιανουαρίου 2010,

ε) Τον οδηγό συστήματος διαχείρισης και ελέγχου Συγχρηματοδοτούμενων Πράξεων

στ) Το ν. 3833/2010 (ΦΕΚ Α' 40/15-3-2010) για την «Προστασία της εθνικής οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης» και τη σχετική Εγκύκλιο ΠΟΛ: 1018/6-3-2010 του Υπουργείου Οικονομικών, όπως συμπληρώθηκε με το νόμο 3845/2010,

ζ) Το από 17.02.2012 πρακτικό Δ. Σ. της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής με θέμα την έγκριση υλοποίησης του υποέργου με ίδια μέσα και υποβολής του σχετικού φακέλου στην ΕΥΔ για προέγκριση,

η) Την με αριθμό 00208/24.04.2012 Απόφαση Ορισμού Ανθρωποαπασχόλησης στο υποέργο αυτό, του Διευθύνοντος Συμβούλου της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας,.

θ) Την υπ' αριθμ. 2.4250/6.1138/05.04.2012 σύμφωνη γνώμη υπό προϋποθέσεις που έλαβε η Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας από την ΕΥΔ του Ε.Π. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,

ι) Την από 3641/01.09.2009 «Απόφαση Ορισμού Τριμελούς Επιτροπής Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου για τα υποέργα αυτεπιστασίας της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων Έργων» του Διευθύνοντος Συμβούλου της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας και την από 2980/29.6.2010 τροποποίησή της,

αποφασίζει την υλοποίηση του υποέργου «Εκπόνηση και υλοποίηση πρότυπων σχεδίων βελτίωσης της ανταγωνιστικής λειτουργίας επιχειρηματικών φορέων» με ίδια μέσα και με ισχύ από 1/4/2012 έως την 31/03/2015. Το αντικείμενο και οι όροι υλοποίησης αναφέρονται παρακάτω.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Σελίδα 2

## **A) Περιβάλλον του έργου**

### Σχέδιο Δράσης του ΣΕΒ: Στόχοι και δομή

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013 (ΕΠΑΝΑΔ) στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ αναφέρεται στην ανάγκη βελτίωσης της θεσμικής ικανότητας των κοινωνικών εταίρων για το σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών και προγραμμάτων του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου. Βασικός στόχος είναι να δοθεί η δυνατότητα στους Κοινωνικούς Εταίρους να οργανώσουν τη διαβούλευση σχετικά με προτάσεις για τον τομέα της κοινωνικής πολιτικής και τον ευρωπαϊκό κοινωνικό διάλογο καθώς και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών που αφορούν στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας εργαζομένων και επιχειρήσεων, την κατάρτιση, τα μέτρα δικτύωσης και την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου.

Οι κοινωνικοί εταίροι στην Ελλάδα ανέπτυξαν διάλογο με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης με σκοπό το σχεδιασμό, την οργάνωση της υλοποίησης και την παρακολούθηση των σχετικών παρεμβάσεων. Ο διάλογος αυτός ολοκληρώθηκε με τη σύναψη Προγραμματικής Συμφωνίας μεταξύ Υπουργείου και κοινωνικών εταίρων. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η παρακολούθηση των δράσεων προβλέπεται να γίνεται από τους ίδιους τους κοινωνικούς εταίρους με τη διάθεση πόρων του ΕΠΑΝΑΔ.

Στο πλαίσιο αυτό ο ΣΕΒ έχει εκπονήσει Σχέδιο Δράσης, το οποίο αποσκοπεί, στην αποτελεσματική παρακολούθηση των παραμέτρων ανάπτυξης των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού σε βασικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας και της αγοράς εργασίας της χώρας, την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Στόχος του ΣΕΒ είναι η διαμόρφωση ουσιαστικών και αποτελεσματικών πολιτικών στήριξης της προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα οικονομικά δεδομένα και προώθησης της απασχόλησης και της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων.

Ο ΣΕΒ έχει διαπιστώσει την ανάγκη λειτουργίας Δικτύου Παρακολούθησης των εξελίξεων της αγοράς εργασίας δεδομένου του έντονα ανταγωνιστικού διεθνούς περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν και λειτουργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τα σοβαρά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας. Επιπλέον, έχει διαπιστώσει τη μεγάλη ανάγκη αξιόπιστης υποδομής τεκμηρίωσης και υποστήριξης των ελληνικών επιχειρήσεων για τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές αλλαγές και τις επιπτώσεις τους στην απασχόληση.

Η βελτίωση της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων συνιστά κρίσιμη παράμετρο για πολλές πτυχές της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικής επίδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων. Προτεραιότητα αποτελεί η ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και η υιοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων ανάπτυξής του.

Ο ΣΕΒ διαπιστώνει την ανάγκη υιοθέτησης ολοκληρωμένων προσεγγίσεων για τη βελτίωση



της παραγωγικότητας της εργασίας. Ο Σύνδεσμος επιδιώκει να συμβάλει στην εκπόνηση μιας στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων για την ευελιξία που θα στηρίζεται σε παραμέτρους όπως η οργάνωση της εργασίας, η οργανωτική καινοτομία, η λειτουργική ευελιξία με τις παραμέτρους της και η ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν καινοτομία.

Παράλληλα, είναι συνεχής η ανάγκη για την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και για βελτίωση των κανόνων υγείας και ασφάλειας της εργασίας.

Το Σχέδιο Δράσης του ΣΕΒ αναλύεται σε τρεις βασικούς άξονες-τομείς παρέμβασης, οι οποίοι συνιστούν και διακριτές πράξεις του ΕΠΑΝΑΔ :

- Ανάπτυξη Δικτύου Παρακολούθησης και Υποστήριξης Επιχειρήσεων για τις Οικονομικές και Τεχνολογικές Μεταβολές.
- Βελτίωση της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων – στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσω της προώθησης της λειτουργικής ευελιξίας και της αναβάθμισης του εργασιακού περιβάλλοντος.

**Δικαιούχος** για την υλοποίηση όλων των Πράξεων του ανωτέρω Σχεδίου Δράσης του ΣΕΒ, είναι η θυγατρική του εταιρεία, Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, η οποία έλαβε επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας τύπου Β (9.1986/6.359/27-04-2009), όπως τροποποιήθηκε με την 0.32071/6.306/20-4-2010 όμοια.

ΠΡΑΞΗ: Ανάπτυξη Δικτύου Παρακολούθησης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων για τις οικονομικές & τεχνολογικές μεταβολές

Στόχος του πρώτου άξονα παρέμβασης του σχεδίου δράσης είναι η αποτελεσματική παρακολούθηση της εξέλιξης των παραμέτρων ανάπτυξης των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού σε βασικούς επιχειρηματικούς τομείς καθώς και των τοπικών αγορών εργασίας με στόχο τη διαμόρφωση ουσιαστικών και αποτελεσματικών πολιτικών στήριξης των επιχειρήσεων και των εργαζομένων στα νέα οικονομικά δεδομένα.

Στην κατεύθυνση αυτή προβλέπεται η δημιουργία Δικτύου Παρακολούθησης και Υποστήριξης Επιχειρήσεων για τις Οικονομικές και Τεχνολογικές Μεταβολές το οποίο θα αποτελείται από Περιφερειακούς και Κλαδικούς Συνδέσμους Επιχειρήσεων, ερευνητικά κέντρα, πάνελ στελεχών επιχειρήσεων, στελεχών του χρηματοπιστωτικού τομέα, καθώς και εμπειρογνομόνων εξειδικευμένων σε θέματα τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού.

Η πράξη “Ανάπτυξη Δικτύου Παρακολούθησης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων για τις οικονομικές & τεχνολογικές μεταβολές” αποτελείται από 16 υποέργα. Το έκτο υποέργο της Πράξης είναι η «ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ».



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
“ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ”



Σελίδα 4

## **B) Σκοπός και Αντικείμενο του υποέργου**

### Σκοπός του υποέργου

Στο πλαίσιο του Υποέργου προβλέπεται η εκπόνηση και υλοποίηση πρότυπων σχεδίων βελτίωσης της ανταγωνιστικής λειτουργίας κρίσιμων επιχειρηματικών τομέων. Τα σχέδια αποσκοπούν στην ικανοποίηση της ανάγκης των επιχειρήσεων για κατανόηση των επιπτώσεων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού που έχει η εισαγωγή πρακτικών σύγχρονης οργάνωσης και επιχειρηματικότητας. Οι σύγχρονες αυτές επιχειρηματικές πρακτικές δεν στηρίζονται κατά ανάγκη στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, τεχνολογικών υποδομών, υπηρεσιών, προϊόντων, κτλ εντός της ίδιας επιχείρησης. Στηρίζονται στη λογική των συνεργασιών, δικτύωσης, κτλ μεταξύ επιχειρήσεων σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας (π.χ. συμπληρωματικότητα, συγκέντρωση μεγεθών, διαμοιραζόμενες υποδομές και υπηρεσίες, κτλ) για την βελτίωση της κοινής ανταγωνιστικότητας με ή/και χωρίς μετοχική διασύνδεση.

Ο στόχος αυτών των σχεδίων είναι πολλαπλός, ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής:

- Μεταφορά τεχνογνωσίας για την εξοικείωση των επιχειρήσεων με σύγχρονες πρακτικές και προσεγγίσεις συνεργασίας που προωθούν την από κοινού βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις που αναμένεται να έχει η ανάπτυξη πρωτοβουλιών συνεργασίας, δικτύωσης, κτλ μεταξύ επιχειρήσεων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων, ταυτόχρονες γνώσεις (τεχνικές, διοικητικές, κτλ), χαρακτηριστικά θέσεων εργασίας, κτλ
- κινητοποίηση των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση της διερεύνησης και ενεργοποίησης συνεργατικών σχηματισμών.

### Αντικείμενο του υποέργου

Το υποέργο θα ολοκληρωθεί σε τρεις φάσεις ως εξής:

- Φάση 1: Πρότυπα συνεργασίας
- Φάση 2: Σχέδιο εφαρμογής
- Φάση 3: Μεταφορά τεχνογνωσίας

### Πεδίο αναφοράς του υποέργου

Το έργο αφορά σε κρίσιμους τομείς της επιχειρηματικότητας όπως ενδεικτικά: Υγεία, Αγροδιατροφική Αλυσίδα, Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, Εφοδιαστική Αλυσίδα, κτλ. Αφορά επίσης και σε δραστηριότητες οριζόντιου ενδιαφέροντος όπως η Εξωστρέφεια και η Καινοτομία, κτλ. Η τελική επιλογή των τομέων / δραστηριοτήτων θα γίνει στη Φάση 1 του υποέργου.

### Αντικείμενο Φάσης 1

Η «Φάση 1» εστιάζει στην αναγνώριση, ανάλυση και καταγραφή επιλεγμένων καλών πρακτικών, μελετών περίπτωσης, παραδειγμάτων, μαθημάτων, κτλ συνεργασίας που εφαρμόζονται ήδη είτε στην Ελλάδα είτε (κυρίως) στην Ε.Ε. για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας και της καινοτομίας των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της ανωτέρω καταγραφής θα αναγνωρισθούν οι επιπτώσεις της συνεργατικής επιχειρηματικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό σε ενδεικτικά θέματα όπως προσαρμογές στις απαιτούμενες δεξιότητες, ζήτηση για ειδικότερες τεχνικές / διοικητικές γνώσεις, κινητικότητα, κτλ.

Οι επιχειρηματικές συνεργασίες μπορούν να αφορούν είτε σε επιχειρήσεις μεταξύ τους, είτε μεταξύ φορέων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Οι συνεργασίες (άρα και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό) μπορούν να εκτείνονται στα διάφορα στάδια της αλυσίδας επιχειρηματικότητας (πχ σχεδιασμός προϊόντων / υπηρεσιών, παραγωγή, διάθεση, προώθηση, διαχείριση, πολιτικές ποιότητας, διαχείριση γνώσης, διαχείριση περιβαλλοντικών περιορισμών, διαχείριση χρηματοοικονομικών προβλημάτων, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά συνεργατικά σχήματα και πρωτοβουλίες, κτλ).

Θα αναγνωρισθούν τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών μοντέλων συνεργασίας (πχ clustering, στρατηγικές συμμαχίες, διαμοιραζόμενες κοινές υποδομές, δικτύωση, νομικές δεσμεύσεις, εταιρικά σχήματα, κτλ), το εύρος της συνεργασίας, τα οφέλη που προκύπτουν (ποσοτικά ή/και ποιοτικά), τα βασικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που υποστηρίζουν τα μοντέλα αυτά, κτλ.

Στο πλαίσιο της παρούσας φάσης προβλέπεται να επιλεγθούν έξι (6) κρίσιμες περιπτώσεις από το πεδίο ορισμού του υποέργου. Η τελική επιλογή των έξι (6) κρίσιμότερων τομέων ή/και δραστηριοτήτων καθώς και η χρονική κατανομή τους στη διάρκεια του υποέργου θα γίνει βάσει κριτηρίων.

Για τους επιλεγμένους τομείς / δραστηριότητες θα αναλυθούν και καταγραφούν τουλάχιστον δυο (2) πρακτικές από την Ε.Ε.. Εφόσον κριθεί χρήσιμο, οι ανωτέρω τομείς / δραστηριότητες θα εξειδικευτούν περαιτέρω (βάσει κριτηρίων) με γνώμονα τη συνάφεια της ανάλυσης με τις επιχειρηματικές ανάγκες και προοπτικές στην Ελλάδα.

### Αντικείμενο Φάσης 2

Η «Φάση 2» αφορά στην υποστήριξη πρώτου βήματος για την ενεργοποίηση συνεργασιών, σε δυο (2) από τους επιχειρηματικούς τομείς / δραστηριότητες που θα επιλεγθούν βάσει κριτηρίων. Για τους τομείς αυτούς θα γίνουν οι εξής εργασίες :

- Συνοπτική ανάλυση χάσματος ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρηματικές πρακτικές στην Ελλάδα και τα καταγεγραμμένα παραδείγματα της πρώτης φάσης. Κρίσιμη διάσταση της

ανάλυσης χάσματος θα αποτελέσει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

- Σύνταξη ενός προτύπου σχεδίου εφαρμογής για την υλοποίηση επιχειρηματικών συνεργασιών και την αποτελεσματική διαχείριση των επιπτώσεων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα, το σχέδιο εφαρμογής αναμένεται να αξιοποιηθεί ως ένας πρακτικός οδηγός ενεργοποίησης και κινητοποίησης συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων στους δυο επιλεγμένους τομείς. Έτσι, θα καλύψει τα ακόλουθα επιμέρους θέματα:

- Αποσαφήνιση και οριοθέτηση της βασικής ιδέας συνεργασίας (λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των στελεχών που συμμετέχουν στα εργαστήρια μεταφοράς τεχνογνωσίας του τομέα) και σύγκριση με αναγνωρισμένες καλές πρακτικές της πρώτης φάσης.
- Δράσεις για την κάλυψη του χάσματος και κινητοποίηση της συνεργασίας (στρατηγικές, οργανωτικές, νομικές, τεχνολογικές, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προβολής, προσέλκυσης συμμετοχών, κτλ)
  - ο Συνοπτική περιγραφή δράσης (Τι)
  - ο Τυπολογία (Πως)
  - ο Επισπεύδων (Ποιος)
  - ο Χρονοδιάγραμμα (Πότε)
  - ο Σχολιασμός ωριμότητας, προτεραιότητας, συνοδευτικών παρεμβάσεων, κτλ (Εφόσον)

### Αντικείμενο Φάσης 3

Η μεταφορά τεχνογνωσίας στις επιλεγμένες επιχειρήσεις θα γίνει με μορφές όπως:

- διενέργεια εργαστηρίων στελεχών και εξειδικευμένες συναντήσεις εργασίας
- λειτουργία «γραφείου τεχνικής υποστήριξης»

Αναλυτικότερα, η μεταφορά τεχνογνωσίας μέσω εργαστηρίων με εξειδικευμένο θεματικό αντικείμενο αποσκοπεί στην στήριξη της ανάπτυξης συνεργασιών που θα βελτιώσουν τη θέση των επιχειρήσεων (πχ ανταγωνιστικότητα, οικονομική θέση, παραγόμενα προϊόντα, κτλ) αλλά και της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού να υλοποιήσει τις συνεργασίες αυτές. Επίσης, στο πλαίσιο των εργαστηρίων αυτών οι επιχειρήσεις θα ευαισθητοποιηθούν για τις επιπτώσεις των διαφορετικών μοντέλων συνεργασίας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οργάνωσης, λειτουργίας, διαχείρισης και διάθεσης υποδομών, κτλ.

Για κάθε μια από τις έξι επιλεγμένες περιοχές θα πραγματοποιηθούν δυο (2) εργαστήρια (συνολικά δώδεκα). Οι συναντήσεις αυτές απευθύνονται σε υψηλόβαθμα στελέχη διοίκησης, οργάνωσης, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, πωλήσεων, εμπορικής ανάπτυξης, marketing, εκπροσώπων κλαδικών φορέων, κτλ που ενσωματώνουν στην περιγραφή της θέσης εργασίας τους τη δικτύωση και ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις.

Κάθε επιχείρηση θα μπορεί να συμμετέχει με 1-3 στελέχη της, τα οποία μπορεί να είναι



διαφορετικά σε κάθε ένα από τα δυο εργαστήρια, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη αντιστοίχιση της μεταφερόμενης τεχνογνωσίας με τις ειδικότητες / δεξιότητες / θέσεις ευθύνης των στελεχών.

Η ενημέρωση των δυνητικά ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων από τον ΣΕΒ θα γίνει μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι επιχειρήσεις θα εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους μέσα από τη συμπλήρωση σύντομης φόρμας και ηλεκτρονικής αποστολής τους σε εξουσιοδοτημένη ηλεκτρονική διεύθυνση στο ΣΕΒ. Η επιλογή των επιχειρήσεων θα γίνει βάσει κριτηρίων όπως ενδεικτικά: εξαγωγική δραστηριότητα, μέγεθος επιχείρησης, κρίσιμα οικονομικά μεγέθη (στα οποία έχει επιδράσει αρνητικά η τρέχουσα οικονομική συγκυρία), έδρα επιχείρησης, γεωγραφική διασπορά προϊόντων / υπηρεσιών (στην ελληνική επικράτεια), κτλ.

Κάθε εργαστήριο θα έχει το εξής ενδεικτικό περιεχόμενο:

- Μέρος Α: Εισαγωγή & στόχος εργαστηρίου
- Μέρος Β: Παραδείγματα συνεργασίας όπου θα παρουσιαστούν τα εξής:
  - ο κρίκος της αλυσίδας αξίας στον οποίο υλοποιείται η συνεργασία (πχ παραγωγή, διάθεση, προώθηση, κτλ)
  - ο τεχνικά χαρακτηριστικά της συνεργασίας (πχ δικτύωση, διαμοιρασμός υποδομών, ονομασία προϊόντων / υπηρεσιών, στρατηγικές συνεργασίες, κτλ)
  - ο βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά και οικονομίες κλίμακας
  - ο αναμενόμενα επιχειρηματικά οφέλη
  - ο κρίσιμοι παράγοντες και προϋποθέσεις
  - ο επιπτώσεις σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού
- Μέρος Γ: Συμπεράσματα και προοπτικές, όπου θα παρουσιαστούν τα εξής:
  - ο αναμενόμενα οφέλη από την ανάπτυξη αντίστοιχων πρακτικών στην Ελλάδα
  - ο προϋποθέσεις και προαπαιτούμενα για την ανάπτυξη αντίστοιχων πρακτικών στην Ελλάδα
- Μέρος Δ: Συζήτηση, ερωτήσεις, απαντήσεις

Πέραν των εργαστηρίων, θα συσταθεί και θα λειτουργήσει «γραφείο τεχνικής υποστήριξης». Τα «γραφείο» θα δέχεται ερωτήματα κυρίως σε ηλεκτρονική μορφή (e-mail) και δευτερευόντως τηλεφωνικά (σε συγκεκριμένες ώρες και ημέρες) για τα εξής:

- Πρόσθετες πληροφορίες, επεξηγήσεις, διευκρινήσεις, κτλ για τα παραδείγματα, πρότυπα, μοντέλα που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων στελεχών. Για την παροχή υποστήριξης θα αξιοποιείται το υλικό που έχει καταγραφεί στην πρώτη φάση του έργου.
- Πρόσθετες πληροφορίες, επεξηγήσεις, διευκρινήσεις, κτλ για το σχέδιο εφαρμογής. Για την παροχή υποστήριξης θα αξιοποιείται το υλικό που έχει καταγραφεί στη δεύτερη φάση του έργου.



Τέλος, όποτε κρίνεται απαραίτητο και στην περίπτωση που η μεταφορά τεχνογνωσίας δεν μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με τις δυο πρώτες μορφές (εργαστήρια και γραφείο υποστήριξης) θα γίνονται στοχευμένες συναντήσεις εργασίας όπου θα παρέχονται προς τις επιλεγμένες επιχειρήσεις κατευθύνσεις υλοποίησης και εξειδίκευσης της μελέτης εφαρμογής από αυτές.

Στο πλαίσιο του παρόντος Υποέργου προβλέπεται να αξιοποιηθούν συμπληρωματικά τα αποτελέσματα από τα Υποέργα 1, 3, 4, 8, 9, 12,13, 14, 15 της ίδιας Πράξης. Θα πραγματοποιηθούν στοχευμένες επεξεργασίες, από τις ομάδες εργασίας της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, για το μετασχηματισμό των δεδομένων των πρότυπων σχεδίων διαχείρισης των αλλαγών αλλά και των στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης για την παροχή πληρέστερης μεταφοράς τεχνογνωσίας (στο πλαίσιο της φάσης 3).

Επιπλέον, δύναται να γίνουν μικρής κλίμακας αναθέσεις βάσει του Κανονισμού Δημοπράτησης, Ανάθεσης και Εκτέλεσης Προμηθειών και Υπηρεσιών της εταιρείας.

#### Περιγραφή απαιτούμενων υλικών μέσων

##### **A. Από τη Διαχειριστική Επάρκεια**

Η υλικοτεχνική υποδομή του φορέα, όπως ορίστηκε στη διαβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας Τύπου Β με αρ. πρωτοκόλλου 91986/6359/27-4-2009 και 032071/6306/20-4-2010, περιγράφεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ
Μηχανογραφημένη οικονομική διαχείριση	Χρησιμοποιείται το μηχανογραφημένο σύστημα «Entersoft»
Ηλεκτρονική παρακολούθηση έργων	Σύστημα παρακολούθησης και διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων (e-ESPA, MS Project)
Ηλεκτρονική διασύνδεση με βάσεις πληροφοριών	Η Εταιρεία έχει τη δυνατότητα διασύνδεσης και άντλησης πληροφοριών από τους παρακάτω δικτυακούς τόπους: ICAP, IOBE, ΕΣΥΕ, ΟΠΣ-Εργόγραμμα, Εθνικό Τυπογραφείο, Υπουργείο Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης, Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, Υπουργείο Οικονομίας Οικονομικών, Υπουργείο Ανάπτυξης, Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης (Ε.Κ.Ε.Π.Ι.Σ) κ.α
Βιβλιοθήκη (έντυπη ή ηλεκτρονική) με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, πρότυπα τεύχη, υπάρχοντες οδηγοί (ηλεκτρονική ή μη)	Καταγραφή και τήρηση του θεσμικού πλαισίου (νομοθεσία, νομολογία), πρότυπων τευχών, οδηγιών ή κειμένων αναφοράς που αφορούν στο σχεδιασμό, υλοποίηση, διαχείριση και παρακολούθηση της υλοποίησης αναπτυξιακών έργων και προγραμμάτων ή/και στη λειτουργία της Εταιρείας
Χώροι / τρόποι ασφαλούς τήρησης – φύλαξης πληροφοριών	Αυτοματοποιημένα συστήματα λήψης αντιγράφων ασφαλείας (Backup Ηλεκτρονικών Αρχείων) – ασφαλές χρηματοκιβώτιο

##### **B. Πρόσθετος Εξοπλισμός**



Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου Υποέργου και με δεδομένο το πρόσθετο προσωπικό που θα χρησιμοποιηθεί για την εκτέλεσή του προβλέπεται η αγορά πρόσθετου εξοπλισμού για το γραφείο τεχνικής υποστήριξης.

#### **Δ) Επικεφαλής της ομάδας του έργου**

Ως επικεφαλής του έργου ορίζεται ο Υπεύθυνος Μονάδας Σχεδιασμού της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, κος Δημήτρης Χατζαντώνης.

#### **Ε) Ρόλος και αντικείμενο των στελεχών υλοποίησης**

Σύμφωνα και με τον Κανονισμό επιμερισμού του προϋπολογισμού της Στέγης, οι ειδικότητες και η ανθρωποαπασχόληση των στελεχών υλοποίησης των υποέργων και των παραδοτέων, αποφασίζονται με βάση τις επιστημονικές, οργανωτικές και λειτουργικές ανάγκες του κάθε υποέργου και ύστερα από σχετική εισήγηση του Υπευθύνου Υποέργου.

Η κατανομή των ρόλων και των εργασιών των μελών τις ομάδας έργου γίνεται με βάση τον παρακάτω πίνακα:

<b>Ρόλος</b>	<b>Αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Κατηγορίες Στελεχών</b>
Υπεύθυνος Πράξης	Συντονιστής του συνόλου της Πράξης, των υποέργων και των παραδοτέων της	A
Υπεύθυνος Υποέργου	Συντονιστής υλοποίησης του συνόλου του Υποέργου και των παραδοτέων του	A-B
Επιστημονικοί συνεργάτες / συντονιστές	Εμπειρογνώμονες, μελετητές, ερευνητές με συμμετοχή κυρίως στον συντονισμό αλλά και στην υλοποίηση του επιστημονικού μέρους των εργασιών / παραδοτέων του υποέργου	A-B
Επιστημονικοί συνεργάτες	Εμπειρογνώμονες, μελετητές, ερευνητές με συμμετοχή στην υλοποίηση του επιστημονικού μέρους των εργασιών / παραδοτέων του υποέργου	B-Γ-Δ
Στελέχη υλοποίησης παραδοτέων	Συμμετοχή στις ομάδες εργασίας για την υλοποίηση παραδοτέων και των προϊόντων του υποέργου	A-B-Γ-Δ
Στελέχη υποστήριξης και επικοινωνίας.	Υποστήριξη στην την υλοποίηση παραδοτέων και των προϊόντων του υποέργου. Υποστήριξη στον συντονισμό, τη συγκέντρωση των παραδοτέων, την αρχειοθέτηση και επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους και την προώθηση των αποτελεσμάτων και των προϊόντων στους ωφελούμενους της Πράξης.	Γ-Δ

### **ΣΤ) Προϋπολογισμός του έργου**

Ο συνολικός προϋπολογισμός ανέρχεται στο ποσό των τριακοσίων εξήντα εννέα χιλιάδων ευρώ (€369.000,00) συμπεριλαμβανομένου του αναλογούντος ΦΠΑ.

Το υποέργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013» και συγκεκριμένα στον Άξονα Προτεραιότητας «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Επιχειρήσεων στις 8 περιφέρειες σύγκλισης» με προϋπολογισμό €213.893,10, στον Άξονα Προτεραιότητας «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Επιχειρήσεων στις 3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου» με προϋπολογισμό €142.240,71 και στον Άξονα Προτεραιότητας «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Επιχειρήσεων στις 2 Περιφέρειες Σταδιακής Εισόδου» με προϋπολογισμό €12.866,19.

### **Ζ) Παραδοτέα του έργου και αντίστοιχο εκτιμώμενο κόστος**

Η ανάλυση των δαπανών ανά παραδοτέο και επίπεδο στελέχωσης αναγράφεται παρακάτω.

	<b>Παραδοτέο</b>	<b>Εκτιμώμενο Κόστος (€)</b>
1	Π1 : Πρότυπα συνεργασίας σε έξι (6) επιλεγμένους τομείς ή/και δραστηριότητες	128.450
2	Π2 : Σχέδια εφαρμογής	65.250
3	Π3.1: Δώδεκα (12) εργαστήρια μεταφοράς τεχνογνωσίας	121.600
	Π3.2: Τέσσερις (4) τεχνικές εκθέσεις προόδου του Γραφείου Τεχνικής Υποστήριξης	53.700
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>369.000</b>

### **Η) Καθορισμός της διαδικασίας πιστοποίησης, ελέγχου και παραλαβής των παραδοτέων**

Για τις ανάγκες παρακολούθησης και παραλαβής των Παραδοτέων του Έργου από την Ομάδα Έργου, συστήνεται με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου αυτεπιστασίας ( ΕΠΠΕ).

Η ΕΠΠΕ είναι αρμόδια για την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο των επιμέρους ενεργειών και του συνόλου του έργου, συντάσσοντας σχετικό πρωτόκολλο

οριστικής παραλαβής του έργου.

Κατά την παραλαβή, συντάσσεται πρωτόκολλο παραλαβής από την Επιτροπή. Σε περίπτωση απόρριψης του παραδοτέου, συντάσσεται πρωτόκολλο απόρριψης, το οποίο περιλαμβάνει τις παρεκκλίσεις που παρουσιάζει το παραδοτέο από τους όρους της απόφασης υλοποίησης με ίδια μέσα, τους λόγους της απόρριψης και γνωμάτευση της επιτροπής περί της χρηστικότητας και καταλληλότητας του παραδοτέου.

Η Ομάδα Έργου υποχρεούται να παραδίδει το υλικό/υπηρεσίες μέσα στα χρονικά όρια και με τον τρόπο που ορίζει η απόφαση εκτέλεσης έργου με ίδια μέσα.

Πιο συγκεκριμένα, ο Υπεύθυνος Υποέργου έργου υποχρεούται να παραδίδει τμηματικά το φυσικό αντικείμενο του έργου και ανάλογα με τις ανάγκες των υποέργων που υποστηρίζονται. Η ΕΠΠΕ ελέγχει το υλοποιηθέν φυσικό αντικείμενο ως προς την ποσότητα, την ποιότητα και τις προθεσμίες παράδοσης καθώς και το οικονομικό αντικείμενο ως προς την κανονικότητα, την νομιμότητα και την επιλεξιμότητα των δαπανών .

Μετά την ολοκλήρωση της εξέτασης του φυσικού αντικειμένου, η ΕΠΠΕ, αξιολογεί τα σχετικά ευρήματα.

Σε περίπτωση που δεν διαπιστωθούν ελλείψεις ακολουθεί η σύνταξη πρωτοκόλλου πιστοποίησης ή/και παραλαβής ή απόρριψης. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν ελλείψεις, η ΕΠΠΕ, μπορεί να προτείνει διορθωτικές ή βελτιωτικές ενέργειες. Σε αυτή την περίπτωση, συντάσσει και αποστέλλει στον Επικεφαλής του έργου, σχετική επιστολή όπου περιγράφονται με σαφήνεια οι συστάσεις του.

Στις περιπτώσεις σημαντικών αποκλίσεων ή παραλείψεων που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ομαλή και αποδοτική υλοποίηση του έργου, ακολουθείται η διαδικασία «Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών» (Τροποποιήσεις συμβάσεων, Τεχνικών δελτίων κλπ.).

Η διαδικασία πιστοποίησης ή/και παραλαβής, αυτοτελούς διακριτού τμήματος του φυσικού αντικειμένου του έργου ολοκληρώνεται με τη σύνταξη Πρωτοκόλλου από την ΕΠΠΕ. Ανάλογα με τα ευρήματα της ΕΠΠΕ, το Πρωτόκολλο μπορεί να είναι:

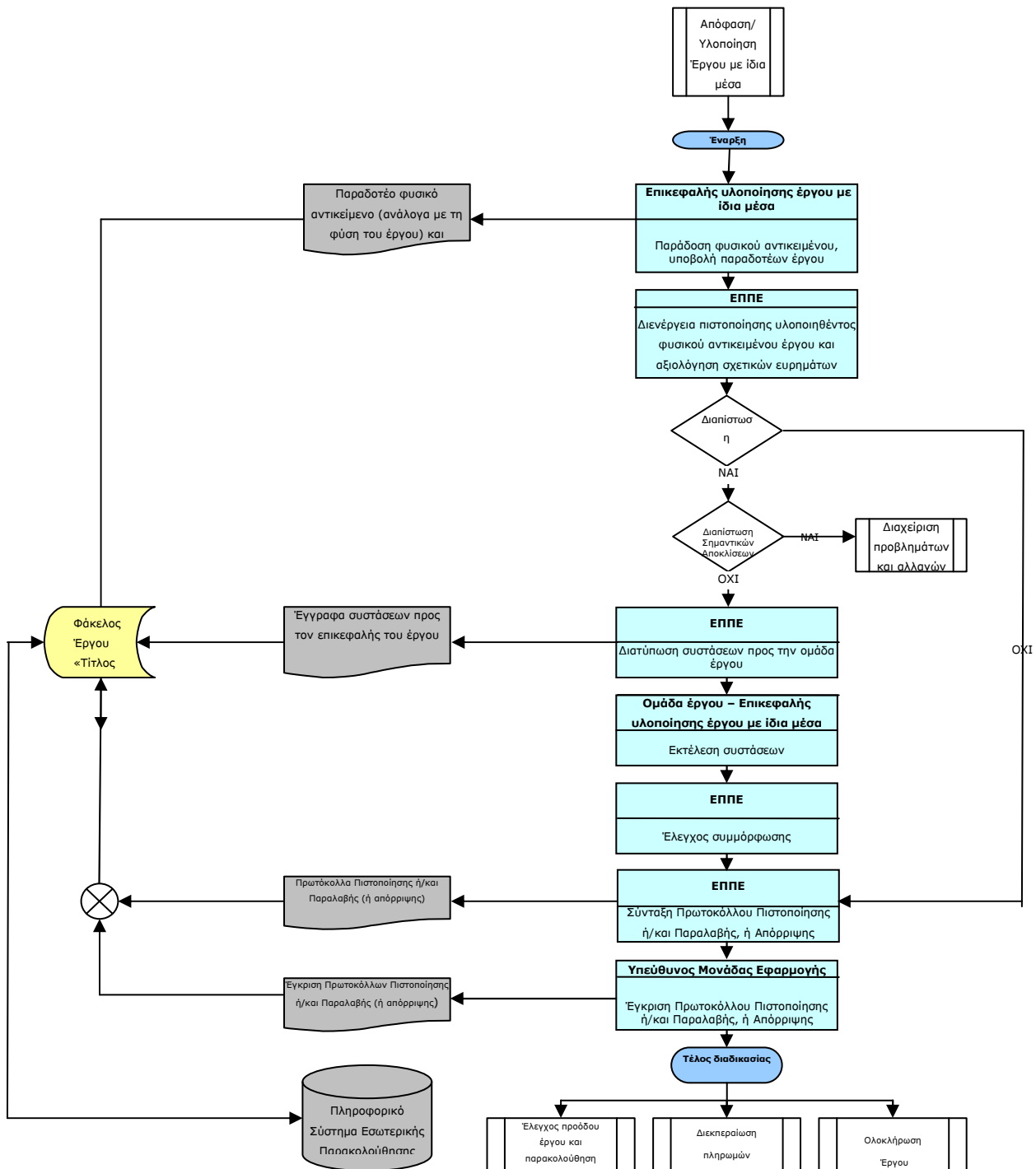
1. Πρωτόκολλο Πιστοποίησης ή/και Παραλαβής. Συντάσσεται στις περιπτώσεις που η ΕΠΠΕ δεν διαπιστώσει σοβαρές ελλείψεις ή αποκλίσεις, και κοινοποιείται στη Μονάδα Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστηρίου/Χρηματικής Διαχείρισης και στον Υπεύθυνο Έργου.

2. Πρωτόκολλο Απόρριψης. Συντάσσεται στις περιπτώσεις σοβαρών αποκλίσεων, σε σχέση με τα τεχνικά, λειτουργικά και λοιπά χαρακτηριστικά του φυσικού αντικειμένου του έργου και περιλαμβάνει επαρκή τεκμηρίωση της απόρριψης. Κοινοποιείται στον Υπεύθυνο Έργου και στη Μονάδα Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστηρίου/Χρηματικής Διαχείρισης, για την ανάληψη των εκ μέρους τους ενεργειών, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο θεσμικό πλαίσιο. Η ΕΠΠΕ ενεργοποιεί τη διαδικασία “Διαχείριση προβλημάτων και

αλλαγών”.

Τα πρωτόκολλα πιστοποίησης ή/και παραλαβής, ή απόρριψης εγκρίνονται από τον Υπεύθυνο της Μονάδας Εφαρμογής.

Το διάγραμμα ροής της διαδικασίας φαίνεται παρακάτω:



### Θ. Παραδοτέα & χρονοδιάγραμμα

Τα παραδοτέα του υποέργου καθώς και το χρονοδιάγραμμα τους παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Παραδοτέο	2012				2013				2014				2015			
	q1	q2	q3	q4	q1	q2	q3	q4	q1	q2	q3	q4	q1	q2	q3	q4
Π1: Πρότυπα συνεργασίας																
Π2: Σχέδια εφαρμογής																
Π.3.1: Εργαστήρια μεταφοράς τεχνογνωσίας																
Π3.2: Εκθέσεις προόδου του Γραφείου Τεχνικής Υποστήριξης																

Η ημερομηνία έναρξης του υποέργου είναι η 1<sup>η</sup> Απριλίου 2012 και προβλέπεται να ολοκληρωθεί στις 31 Μαρτίου 2015.

\_\_\_\_\_  
Διονύσιος Νικολάου  
Πρόεδρος Δ.Σ.

\_\_\_\_\_  
Ιωάννης Κυριακού  
Διευθύνων Σύμβουλος