



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην
Διαχείριση και Τεχνολογία Ποιότητας (ΔΙΠ)**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**«Εφαρμογή Προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας και
Διαχειριστικής Επάρκειας στην Ένταξη και Υλοποίηση
Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων»**

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Διγαλέτος Βασίλειος (134525)

Επιβλέπων καθηγητής: Βαξεβανίδης Νικόλαος

Πάτρα, Φεβρουάριος, 2024

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Εφαρμογή Προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας Και Διαχειριστικής Επάρκειας Στην Ένταξη Και Υλοποίηση Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων» αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («Διγαλέτου Βασίλειου, συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Διαχείριση και Τεχνολογία Ποιότητας
(ΔΠ)**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**«Εφαρμογή Προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας Και
Διαχειριστικής Επάρκειας Στην Ένταξη Και Υλοποίηση
Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων»**

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Διγαλέτος Βασίλειος (134525)

Επιβλέπων καθηγητής: Βαξεβανίδης Νικόλαος

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής /Διπλωματικής Εργασίας	
Επιβλέπων Καθηγητής:	Συν-Επιβλέπων Καθηγήτρια:
Βαξεβανίδης Νικόλαος	Αργυροπούλου Ραχήλ
«Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.»	«Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής»

Πάτρα, Φεβρουάριος, 2024

Ευχαριστίες

Για την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές μου, Δρ. Βαξεβανίδη Νικόλαο, και Δρ. Αργυροπούλου Ραχήλ για την αμέριστη βοήθεια τους. Πολύτιμη ήταν και η βοήθεια της διευθύντριας της Διαχειριστικής Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (<https://www.diaxeiristiki.gr/>) κας Μάγδας Πετροπούλου, η οποία έδωσε την άδεια για την χρήση των δεδομένων των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την συμπαράστασή της.

Με εκτίμηση
Διγαλέτος Βασίλειος

Περίληψη

Τα συστήματα διαχείρισης, η τυποποίηση και η πιστοποίηση, η διοίκηση έργων, τα πρότυπα ποιότητας, η διαχείριση ποιότητας και η διαχειριστική επάρκεια αποτελούν βασικά δομικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης των Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων όπως το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ). Στην παρούσα μελέτη εξετάζονται η διαχειριστική ποιότητα και επάρκεια κατά την υλοποίηση του προγράμματος ΕΠΑνΕΚ, και οι τρόποι αξιολόγησης των υποβαλλομένων αιτήσεων χρηματοδότησης στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Επιπρόσθετα, εξετάζεται η εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης ποιότητας και επάρκειας κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των υποβληθέντων προτάσεων. Σκοπός της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση της συμβολής της εφαρμογής της διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας στην ένταξη και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στις Περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Ηπείρου και Ιονίων Νήσων ως προς την οργανωσιακή τους αλλαγή και την βελτίωση της λειτουργίας τους.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συνολικά 1300 υποβληθείσες προτάσεις χρηματοδότησης που υποβλήθηκαν στις τρεις δράσεις: «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Τα κριτήρια αξιολόγησης της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» βασίζονται περισσότερο στις πρακτικές της διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας. Καταγράφεται η τάση η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» που χρησιμοποιεί κυρίως κριτήρια βασισμένα στη διαχείριση ποιότητας και στη διαχειριστική επάρκεια να έχει και τον μεγαλύτερο βαθμό ένταξης των υποβληθέντων προτάσεων. Η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» έχει την μέγιστη επίδραση στον λόγο Υποβολές/Οριστικές Εντάξεις (Υ/ΟΕ%) των υποβολών προς χρηματοδότηση βάσει των συγκεκριμένων κριτηρίων ποιότητας και επάρκειας που έχουν τεθεί.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση ποιότητας, Διαχειριστική επάρκεια, των Συγχρηματοδοτούμενο Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ), Κριτήρια αξιολόγησης.

Abstract

Management systems, standardization and certification, project management, quality standards, quality management and managerial competence are key structural features of the management of Co-financed Programs such as the Operational Program "Competitiveness, Entrepreneurship & Innovation" (EPANEK). This study examines the management quality and adequacy during the implementation of the EPANEK program, and the ways of evaluating the submitted funding applications in the actions "Quality Modernization", "Business Outside" and "Competitiveness Toolkit for Small- and Very-Small-Enterprises". In addition, the application of quality and adequacy management methods during the evaluation process of submitted proposals is considered. The purpose of the research is to investigate the contribution of the application of quality management and managerial competence to the integration and implementation of co-financed programs in the Regions of Western Greece, Peloponnese, Epirus and the Ionian Islands in terms of their organizational change and the improvement of their operation.

Our sample consists of a total of 1300 submitted funding proposals submitted to the three actions: "Qualitative Modernization", "Business Outside" and "Start-up Entrepreneurship". The evaluation criteria of the "Quality Modernization" action are based more on the practices of quality management and managerial competence. The "Quality Modernization" action, which mainly uses criteria based on quality management and managerial competence, tends to have the highest degree of inclusion of the submitted proposals. The "Quality Modernization" action has the maximum impact on the Submissions/Final Entries (Y/OE%) ratio of submissions to be funded based on the specific quality and adequacy criteria that have been set.

Keywords: Quality management, Administrative competence, of the Co-financed Program "Competitiveness, Entrepreneurship & Innovation" (EPANEK), Evaluation criteria.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Abstract	6
Περιεχόμενα	7
Εισαγωγή	11
Σκοπός της έρευνας	12
Μεθοδολογία έρευνας	13
Διάρθρωση της έρευνας	13
Κεφάλαιο 1 ^ο : Συστήματα Διαχείρισης	15
1.1 Η έννοια των συστημάτων διαχείρισης	15
1.2 Οι Διαδικασίες/διεργασίες διαχείρισης	16
1.3 Πρότυπα	17
1.3.1. Τυποποίηση, πιστοποίηση και διαπίστευση	18
1.4 Σύνοψη	19
Κεφάλαιο 2 ^ο : Η Διοίκηση Έργων	20
2.1 Διοίκηση Έργων και Στρατηγικό Μάνατζμεντ	20
2.2 Πρότυπα ποιότητας	23
2.3 Αρχές διοίκησης και διαχείριση ποιότητας	26
2.3.1 Τα οφέλη και παράγοντες επιτυχίας των ΣΔΠ	28
2.3.2. Τα βασικά ΣΔΠ-Πρότυπα ISO-9000	29
2.4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	30
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η Διαχειριστική Επάρκεια	32
3.1. Διαχείριση έργου και διαχειριστική επάρκεια	32
3.2. Συστήματα διαχειριστικής επάρκειας	34
3.2.1 Τα μοντέλα αξιολόγησης και τεκμηρίωσης ωριμότητας	35
3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ΣΔΕΠ	37
3.3.1. Παράγοντες επίτευξης ΣΔΕΠ	38
Κεφάλαιο 4 ^ο : Το Συγχρηματοδοτούμενο Πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ	40
4.1. Τα χαρακτηριστικά του ΕΠΑνΕΚ	40
4.2. Η στρατηγική του ΕΠΑνΕΚ	42
4.3. Η δομή του ΕΠΑνΕΚ	46
4.3.1 Το περιεχόμενο του ΕΠΑνΕΚ	49
4.4. Εργαλεία χρηματοδότησης ΕΠΑνΕΚ	52
4.5. Υλοποίηση του ΕΠΑνΕΚ	53
4.6. Διασύνδεση ΕΠΑνΕΚ με περιφερειακά προγράμματα	55
4.7. Διαχείριση ΕΠΑνΕΚ	58
4.8. Διαχείριση ποιότητας και επάρκειας στο ΕΠΑνΕΚ	60
4.9. Προηγούμενες αξιολογήσεις ΕΠΑνΕΚ	61
4.10. Δράσεις ΕΠΑνΕΚ	63
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μεθοδολογία έρευνας	66
5.1. Σκοπός της έρευνας	66
5.3. Μεθοδολογία	67
5.4. Κριτήρια αξιολόγησης	68
5.4.1. Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης στη δράση «Ποιοτικός εκσυγχρονισμός»	68
5.4.2. Διαδικασία αξιολόγησης των δράσεων	69
5.5. Στατιστική επεξεργασία	80
5.6. Αξιοπιστία δεδομένων	80

5.7. Ερευνητικοί περιορισμοί.....	81
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα	82
6.1. Δείγμα	82
6.2. Μονομεταβλητή ανάλυση.....	84
6.3. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές.....	91
6.4. Στατιστικές συσχετίσεις.....	91
6.5. Ανάλυση κατά συστάδες των δεδομένων	92
Κεφάλαιο 7 ^ο : Συζήτηση και συμπεράσματα.....	93
7.1. Συζήτηση.....	93
7.2. Συμπεράσματα.....	94
7.3. Επίλογος.....	97
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	98
Παράρτημα.....	105
Περιγραφική Στατιστική.....	105
Έλεγχος F-test	108
Συσχετίσεις Pearson	110
Ανάλυση κατά συστάδες των δεδομένων.....	111

Πίνακας Γραφημάτων

Εικόνα: 1. Ο κύκλος Deming (Πηγή: Deming, 1986).	24
Εικόνα: 2. Οι άξονες του ΕΠΑνΕΚ (Πηγή: http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	47
Εικόνα: 3. Οι άξονες και οι επιμέρους στόχοι του ΕΠΑνΕΚ (Πηγή: http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	48
Εικόνα: 4. Οι άξονες και οι επιμέρους στόχοι του ΕΠΑνΕΚ (Πηγή: http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	59
Γράφημα: 5. Το δείγμα των υποβληθέντων και οριστικά ενταχθέντων προτάσεων στο σύνολο των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	83
Γράφημα: 6. Το δείγμα των υποβληθέντων και οριστικά ενταχθέντων προτάσεων στο σύνολο και ανά πλήθος των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	83
Γράφημα: 7. Το δείγμα των υποβληθέντων και οριστικά ενταχθέντων προτάσεων στο σύνολο και ανά δαπάνη των δράσεων Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	84
Γράφημα: 8. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε πλήθος, στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	86
Γράφημα: 9. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	86
Γράφημα: 10. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε πλήθος, στη δράση «Επιχειρούμε Έξω» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	88
Γράφημα: 11. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στη δράση «Επιχειρούμε Έξω» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	88
Γράφημα: 12. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε πλήθος, στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	90
Γράφημα: 13. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	90
Γράφημα: 14. Ανάλυση κατά συστάδες των λόγων (Υ/ΟΕ%) των δράσεων Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα».	92
Γράφημα: 15. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στο σύνολο των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).	96

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας: 1. Αποτελέσματα ΕΠΑνΕΚ (http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	44
Πίνακας: 2. Ειδικοί στόχοι «άξονα 1» ΕΠΑνΕΚ (http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	50
Πίνακας: 3. Ειδικοί στόχοι «άξονα 2» ΕΠΑνΕΚ (http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	50
Πίνακας: 4. Ειδικοί στόχοι «άξονα 3» ΕΠΑνΕΚ (http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	51
Πίνακας: 4. Εργαλεία χρηματοδότησης ΕΠΑνΕΚ (http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020).	53
Πίνακας: 6. Βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» (Πηγή: (http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/ ; Concept Paper, 2020; Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 2020).	73
Πίνακας: 7. Βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης, προϋποθέσεις συμμετοχής, κριτήρια αποκλεισμού, ερωτηματολόγιο και φύλο αξιολόγησης της δράσης «Επιχειρούμε Έξω» (Πηγή: ΕΠΑνΕΚ, Επιχειρούμε Έξω, 2020).	74
Πίνακας: 8. Βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης, προϋποθέσεις συμμετοχής και κριτήρια αποκλεισμού της δράσης «Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας» (Πηγή: ΕΠΑνΕΚ, Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας 2020).	78
Πίνακας: 9. Υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας του Cronbach.	81
Πίνακας: 10. Το δείγμα της έρευνας.	82
Πίνακας: 11. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).	85
Πίνακας: 12. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στη δράση «Επιχειρούμε Έξω», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).	87
Πίνακας: 13. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).	89
Πίνακας: 14. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στο σύνολο των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).	95
Πίνακας: 15. Δεδομένα, μεσοί οροί (Μ.Ο.) και τυπική απόκλιση (Τ.Α.) υποβολών και οριστικών εντάξεων και του λόγου «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα»	105

Εισαγωγή

Η αποδοτική οργάνωση, ο συνένωση και η διαχείριση των εισροών του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (π.χ., τα κεφάλαια, τις πρώτες ύλες και πιθανές πληροφορίες) και όλων των διαθέσιμων υλικοτεχνικών πόρων (π.χ., το ανθρώπινο δυναμικό, τα μηχανήματα, οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός) απαιτεί τον εντοπισμό, τη έρευνα και την καταμέτρηση των διεργασιών που βασίζεται διέρχεται η υλοποίηση του έργου ανά φάση του κύκλου της ζωής του (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015). Για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων ή/και υπηρεσιών αναπτύχθηκαν στα ΣΔ, πρότυπα και προδιαγραφές που αποβλέπουν τη συμμόρφωση των προϊόντων/υπηρεσιών σε καθορισμένες προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά. Η έννοια της αξιολόγησης σχετίζεται με την υλοποίηση, και εφαρμογή προτύπων, και την αξιολόγηση συμμόρφωσης σε αυτά. Τα πρότυπα ενοποιούν σε ένα κανονιστικό πλαίσιο τις βασικές λειτουργίες της «Διοίκησης», δηλαδή του προγραμματισμού, του οργανισμού, της διοίκησης και του έλεγχου (Zgirskas, Ruževičius, & Ruželė, 2021; Rogala, & Wawak, 2021). Τα κανονιστικά σχέδια περιέχουν και αφορούν τα «πρότυπα», τις «τεχνικές προδιαγραφές», τους «κώδικες πρακτικών», και τους «κανονισμούς» (Zgirskas, Ruževičius, & Ruželė, 2021; Rogala, & Wawak, 2021). Το βασικό πρότυπα διαχείρισης ποιότητας ISO-9000 που ταυτόχρονα αξιολογεί μια επιχείρηση περιλαμβάνει τις οδηγίες επιλογής και χρήσης (ISO-9000), τις οδηγίες για τον έλεγχο συστημάτων ποιότητας (ISO-10011), και οι απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας για εξοπλισμό μέτρησης (ISO-10012). Η αξία της αξιολόγησης μέσω ISO-9000 είναι ότι οι αναλύσεις των διεργασιών που απαιτούνται από το πρότυπο οδηγούν σε βελτίωση ή επανασχεδιασμό των διεργασιών. Τα οφέλη για έναν οργανισμό που ακολουθεί τις πρακτικές του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO-9000 είναι η εύρεση νέων αγορές για τα αγαθά/υπηρεσίες του, η αυξημένη αποδοτικότητα κόστους, το βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων και η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών (Zgirskas, Ruževičius, & Ruželė, 2021).

Τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα εντάσσονται στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξης, καθώς καλύπτουν τις ανάγκες της κοινωνίας. Επιδιώκουν στην ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Είναι προγράμματα που χρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκούς και εθνικούς πόρους. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ) συγκροτεί ένα από τα 7 τομεακά και 13 Περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα που ανήκουν στο Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) για την επιχειρηματική/επιχειρησιακή περίοδο 2014-2020. Το συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ εγκρίθηκε με την C(2014)

10162/final της 18/12/2014-απόφασης της Ε.Ε. Ο σχεδιασμός της Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020 συμπίπτει με μια περίοδο κατά την οποία γίνεται προσπάθεια, από την Ελλάδα, να τεθούν οι βάσεις και να δημιουργηθεί ένα νέο αναπτυξιακό μοντέλο για τη χώρα τα επόμενα χρόνια (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Σκοπός του ΕΠΑνΕΚ είναι να συμβάλει με αυτόν τον τρόπο στην οικονομική ευημερία και στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής μέσω της ανάπτυξης και της αύξησης της απασχόλησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του νέου αναπτυξιακού μοντέλου είναι η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης βασισμένης στη διαμόρφωση κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος («οικοσυστήματος») που θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και να συμμετέχουν σε τμήματα παγκόσμιων αλυσίδων. Αυτό περιλαμβάνει την άρση των αναποτελεσματικών θεσμικών, ρυθμιστικών και διοικητικών εμποδίων στην επιχειρηματικότητα, καθώς και τη δημιουργία και εφαρμογή στοχευμένων προσεγγίσεων οικονομικό-κοινωνικής τόνωσης για την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε επιλεγμένους τομείς της επιχειρηματικότητας.

Η παρούσα έρευνα ασχολείται και διαπραγματεύεται τον βαθμό που η εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας στην ένταξη και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στις Περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Ηπείρου και Ιονίων Νήσων αποτυπώνουν και ενισχύουν την πραγματική ικανότητα των Περιφερειών αυτών στο να υλοποιούν στρατηγικές, σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, ως υπόβαθρο ανάπτυξης.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση της συμβολής της εφαρμογής της Διαχείρισης Ποιότητας και Διαχειριστικής Επάρκειας στην ένταξη και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στις Περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Ηπείρου και Ιονίων Νήσων ως προς την οργανωσιακή τους αλλαγή και την βελτίωση της λειτουργίας τους. Η έρευνα διερευνά τον βαθμό που χρησιμοποιήθηκαν κατά την αξιολόγηση των υποβληθέντων προτάσεων στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», κριτήρια που βασίζονται στη διαχείριση ποιότητας.

Μεθοδολογία έρευνας

Στην παρούσα μελέτη η συλλογή των οικονομικών δεδομένων των υποβληθέντων προτάσεων στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της «επισκόπησης», δηλαδή η ποσοτική έρευνα. Η επιλογή μας αυτή είναι τμήμα του αρχικού μας δειγματοληπτικού σχεδιασμού. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από την Διαχειριστική Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (<https://www.diaxeiristiki.gr/>), καθώς ο ερευνητής αποτελεί και στέλεχος της συγκεκριμένης εταιρίας με θέση αξιολογητή. Επιπλέον, αναλύονται η ερευνητική διαδικασία, που συνολικά, ακολουθήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα, και οι πιθανοί περιορισμοί αυτής.

Διάρθρωση της έρευνας

Η διάρθρωση της παρούσας έρευνας με τίτλο «Εφαρμογή Προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας Και Διαχειριστικής Επάρκειας Στην Ένταξη Και Υλοποίηση Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων» είναι ως ακολούθως: Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών που σχετίζονται με τα Συστήματα Διαχείρισης (ΣΔ), της Διαχείρισης και των Προτύπων. Έμφαση, γενικότερα, δίνεται στην εφαρμογή τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των κυρίαρχων εννοιών και θεωριών που εφαρμόζονται στην Διοίκηση Έργων, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, τα πρότυπα ποιότητας και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (ΣΔΠ), οι αρχές διοίκησης και διαχείρισης ποιότητας, τα οφέλη και οι παράγοντες επιτυχίας των ΣΠΔ, τα βασικά ΣΔΠ και πρότυπα ISO-9000, και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Στο 3^ο κεφαλαίο παρουσιάζονται οι έννοιες της διαχείρισης έργου και της διαχειριστικής επάρκειας που εφαρμόζονται στην διοίκηση έργων, τα συστήματα της διαχειριστικής επάρκειας, και τα μοντέλα αξιολόγησης της επάρκειας. Δίνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης των Συστημάτων Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ).

Στο 4^ο κεφαλαίο παρουσιάζεται το Συγχρηματοδοτούμενο Πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ. Δίνονται τα χαρακτηριστικά του, η δομή, το περιεχόμενό του και η στρατηγική/στρατηγικές που ακολουθεί, τα εργαλεία χρηματοδότησης, η διαχείριση ποιότητας και επάρκεια κατά την εφαρμογή του προγράμματος ΕΠΑνΕΚ, και οι τρόποι αξιολόγησης σε αυτό. Αναλύονται και οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» με τις οποίες και ασχολείται η παρούσα έρευνα. Στο 5^ο κεφάλαιο αναλυεται η μεθοδολογία της έρευνας και δίνεται ο σκοπός της και οι πιθανοί περιορισμοί της.

Έμφαση δίνεται στην περιγραφή των κριτήριων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί ο σκοπός που τέθηκε. Στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας βάση των στατιστικών ελέγχων που χρησιμοποιήθηκαν. Τέλος στο 7^ο κεφάλαιο μετά την κατάλληλη συζήτηση δίνονται τα συμπεράσματά της.

Κεφάλαιο 1^ο: Συστήματα Διαχείρισης

Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών που σχετίζονται με τα Συστήματα Διαχείρισης (ΣΔ), της Διαχείρισης και των Προτύπων. Έμφαση, γενικότερα, δίνεται στην εφαρμογή τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

1.1 Η έννοια των συστημάτων διαχείρισης

Η γενική θεωρία των συστημάτων, θεωρεί ότι η μελέτη των φαινομένων είναι δυνατή μέσα από ένα πλαίσιο αρχών που επιδιώκει στην συνολική τους θεώρηση ως συστήματα. Το «Σύστημα» συνιστά το σύνολο των στοιχείων/μερών που όταν συνδεθούν με σχέσεις αλληλεπίδρασης, αποτελούν μια ολότητα. Στη διοίκηση των οργανισμών, η ανωτέρω συστημική προσέγγιση, δέχεται, τον «οργανισμό» ως σύστημα που αποτελείται από διαφορετικά μέρη που εμπεριέχουν διάφορες λειτουργίες (π.χ., παραγωγή, διάθεση κλπ.). Τα τμήματα αυτά θεωρούνται ως «υποσυστήματα» (Μπουραντάς, 2002: 32-37). Η προσέγγιση μέσω των ΣΔ επιδεικνύει την αλληλεξάρτηση/συνεργασία που οφείλει να υφίσταται ανάμεσα στις βασικές λειτουργίες του οργανισμού με την ανάπτυξη/εφαρμογή ενός ορθολογικού ΣΔ, που να καθορίζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών (Τσιότρας, 2002).

Η διαχείριση των οργανισμών ως συστήματα οδηγεί (Αναστασόπουλος, 2005α, β: 109-110):

- Υλοποίηση συστημάτων που επιτυγχάνουν τους σκοπούς του οργανισμού αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα,
- Κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στα τμήματα και τις διεργασίες,
- Στρατηγικά δομημένες προσεγγίσεις που συνδυάζουνε και ενσωματώνουν τις διεργασίες,
- Αντίληψη για τις ικανότητες του οργανισμού,
- Προσδιορισμό της σωστής και αποδοτικής λειτουργίας συγκεκριμένων δράσεων, και
- Συνεχής αναβάθμιση του συστήματος μέσω μετρήσεων και αξιολόγηση;

Τα ΣΔ έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, όπως αυτά της/των:

1. Δέσμευσης της διοίκησης,
2. Εφαρμοζόμενων πολιτικών,
3. Αντικειμενικών επιδιώξεων,
4. Εκπαίδευσης των εργαζομένων,
5. Επικοινωνίας,

6. Συνέχων ελέγχων,
7. Προληπτικών/διορθωτικών ενεργειών, και
8. Ανατροφοδότησης/ανασκόπησης της ηγεσίας/διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Karapetrovic (2002: 60-68), στις οδηγίες ISO-72 (ISO, 2001), στα ΣΔ, ως βασικά στοιχεία, συνυπολογίζονται αυτά της πολιτικής, του σχεδιασμού, της υλοποίησης, της βελτίωσης, του ελέγχου, και της επιθεώρησης (Karapetrovic, 2002). Τα ΣΔ λειτουργούν βάσει του «Κύκλου του Deming» (βλέπε παρ. 4.2.). Στις ημέρες μας, τα πλέον γνωστά ΣΔ αφορούν τη διαχείριση της:

- i. Ποιότητας,
- ii. Ασφάλειας σε πληροφορίες,
- iii. Ασφάλειας και υγείας στον εργασιακό χώρο, και
- iv. Περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Καταγράφεται μια τάση για την ενοποίηση των διαφόρων ΣΔ, σε ολοκληρωμένα ΣΔ που ενοποιούν τα προαναφερόμενα συστήματα (δηλαδή i έως iv).

1.2 Οι Διαδικασίες/διεργασίες διαχείρισης

Η «διαδικασία» δηλώνει τους τρόπους, με τους οποίους απεργάζεται ο καθένας, για να αποπερατώσει το εκάστοτε και κάθε φορά ανατιθέμενο έργο. Συνίσταται από μια σειρά διακριτών φάσεων που περικλείουν την προετοιμασία, τη διενέργεια, και την περάτωση του έργου (Αναστασόπουλος, 2005β: 15-20). Η «διεργασία» αποτελεί το σύνολο αλληλοσχετιζόμενων/αλληλοεπιδρώσων δράσεων/δραστηριοτήτων που μετασκευάζει τις εισροές σε εκροές. Η διεργασία είναι δυνατόν να συντίθεται από μόνο μια δραστηριότητα ή από μια σύνολο δραστηριοτήτων. Η τροποποίηση αυτή, συντελείται μέσω μιας αλληλουχίας αλληλεξαρτώμενων έργων, τροπών, συμπεριφορών, και πόρων που παράγοντας το τελικό αποτέλεσμα (Αναστασόπουλος, 2005β: 15-20).

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν, συνήθως, 3 επίπεδα διεργασιών (Αναστασόπουλος, 2005β):

1. Το 1^ο επίπεδο διεργασιών, που δεν υπάρχει πάντα, υφίστανται οι «υποδιεργασίες της υλοποίησης»,
2. Στο 2^ο επίπεδο εντοπίζονται οι «διεργασίες υλοποίησης» που περιέχουν τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται ώστε να παραχθούν τα προϊόντα/υπηρεσίες, και

3. Στο 3^ο και ανώτερο επίπεδο τοποθετούνται οι «διεργασίες διαχείρισης/κύριες διεργασίες», που είναι αναγκαίες για την άμεση παραγωγή, αλλά και όσες χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κατά την επίβλεψη του ΣΔ.

Σε ένα ΣΔ ο εντοπισμός, η κατανόηση και η διαχείριση των αλληλεξαρτώμενων διαδικασιών υλοποιείται υπό τη σκοπιά ενός ενιαίου συστήματος που συμπεριλαμβάνει όχι μόνο τις διεργασίες υλοποίησης, αλλά και όσες σχετίζονται με τη διαχείριση, τη μέτρηση και την αξιολόγηση. Τα οφέλη της διαχείρισης μέσα από τα ΣΔ -ως ενιαίο σύστημα- είναι η (Αναστασόπουλος, 2005α):

1. Ολοκλήρωση ή/και ευθυγράμμιση των διαδικασιών που να οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα,
2. Δυνατότητα εστίασης της προσπάθειας σε βασικές διεργασίες, και
3. Παροχή εμπιστοσύνης ως προς τη συνέπεια, και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

1.3 Πρότυπα

Η λειτουργία του οργανισμού στην καθημερινότητα, και η ελλιπής συνοχή ανάμεσα στις διαδικασίες, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα ή που δεν συνάδουν/συναρτώνται με τον αντικειμενικό στόχο που τέθηκε, με απόρροια να εμφανίζονται ως εκροές, όπως περιβαλλοντική μόλυνση, μη συμμορφούμενα ή μη τυποποιημένα προϊόντα, επιβραδύνσεις, σφάλματα, αστοχίες, και δυσανασχέτηση των πελάτων (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015). Ως «πρότυπο» ορίζεται το έγγραφο που έχει (προ-)εγκριθεί από κάποιον αναγνωρισμένο φορέα, και χορηγεί τους κατάλληλους κανόνες, τις κατευθυντήριες γραμμές ή τα χαρακτηριστικά, για τις δράσεις/δραστηριότητες ή για τα αποτελέσματά τους και επιδιώκει να επιτευχθεί ο βέλτιστος βαθμός ένταξης στο επιθυμητό πλαίσιο εφαρμογής (Αναστασόπουλος, 2005: 37). Τα πρότυπα αποτελούν κείμενα, εκούσιας εφαρμογής -εκτός αν καθορίζεται διαφορετικά από κάποιο νομιμοποιητικό/κανονιστικό έγγραφο- απόλυτα τεκμηριωμένα, επακόλουθα της δημόσιας διαβούλευσης ανάμεσα σε εμπειρογνώμονες και ενδιαφερόμενες ομάδες που διασφαλίζουν την κοινή αποδοχή και αντίληψη, την εμπορευσιμότητα και την στοιχειώδη δεκτή ποιότητα (Αναστασόπουλος, 2005α,β).

Εκτός από τα πρότυπα υπάρχουν και οι «Τεχνικές Προδιαγραφές», που καθορίζουν το εύρος των δεκτών τιμών, των ιδιοτήτων ή των επιμέρους γνωρίσματος, των πρώτων υλών, υλικών, και εργασιών, των οποίων άπτονται. Οι συνήθεις προδιαγραφές αφορούν τόσο τις

πρώτες ύλες/υλικά, όσο και τις εργασίες, και συνήθως εκδίδονται ως τα όρια που υποβάλλουν οι «πελάτες» προς τους «προμηθευτές» ή εκθέσεις λειτουργίας (Αναστασόπουλος, 2005α,β). Παραδείγματα προτύπων αποτελούν τα ISO-9001 (διαχείριση ποιότητας), το ISO-14001 (περιβαλλοντική διαχείριση), το ISO-27001 (διαχείριση ασφάλειας πληροφοριών), το ISO-26000 (εταιρική κοινωνική ευθύνη), το ISO-22000 (ασφάλειας τροφίμων). Ενώ στην κατηγορία των προδιαγραφών η γνωστότερη είναι η OHSAS-18001 (ασφάλεια και διαχείριση υγείας στον εργασιακό χώρο), και η RAS-99 (απαιτήσεις ενοποιημένων ΣΔ) (Αναστασόπουλος, 2005α, β).

1.3.1. Τυποποίηση, πιστοποίηση και διαπίστευση

Σημαντικές έννοιες για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των προτύπων και των ΣΔ συναποτελούν αυτές της τυποποίησης, της πιστοποίησης και της διαπίστευσης (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015).

Η «Τυποποίηση» αποτελεί τη *«διαδικασία με την οποία καθιερώνονται οι προδιαγραφές, που θέτουν τους αναγκαίους κανόνες για τον τρόπο παραγωγής, της σύνθεσης και των απαρέγκλιτων ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν/υπηρεσία»* (Αναστασόπουλος, 2005α: 37). Η τυποποίηση συνίσταται την εκπόνηση, έκδοση και εφαρμογή των προτύπων. Τα κύρια οφέλη της τυποποίησης είναι η αναβάθμιση της καταλληλότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, των σκοπών που προορίζονται, και της διευκόλυνσης της τεχνολογικής συνεργίας. Ο αρμόδιος Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης είναι ο ΕΛΟΤ Α.Ε που εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων. Επιδίωξη του ΕΛΟΤ είναι η αναβάθμιση και η εφαρμογή της τυποποίησης, και ως συνέπεια συντάσσει τα εθνικά πρότυπα, και είναι υπεύθυνος για την ένταξη των διεθνών και ευρωπαϊκών προτύπων σε εθνικό επίπεδο (Αναστασόπουλος, 2005α: 37).

Η «πιστοποίηση» αποτελεί τη *«διαδικασία κατά που ένας τρίτος διαβεβαιώνει εγγράφως ότι ένα προϊόν/υπηρεσία ή ένα ΣΔ συμμορφώνεται πιστά ως προς καθορισμένες προδιαγραφές/απαιτήσεις»* (Αναστασόπουλος, 2005α, 38). Ο διαπιστευμένος «Οργανισμός Πιστοποίησης», εκτελεί μια ανεξάρτητη αξιολόγηση αναφορικά με τη συμμόρφωση του φορέα, π.χ., εταιρεία, οργανισμός, σύλλογος, κλπ. ή προϊόντος ή ατόμου σε σχέση με καθορισμένες προδιαγραφές/απαιτήσεις των προτύπων και χορηγεί ή όχι την έγκριση βάσει της αξιολόγησης. (Αναστασόπουλος, 2005α, 47-48). Ορισμένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της πιστοποίησης

των οργανισμών -τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον- είναι (Τσιότρας, 2002):

- i. Ο εκσυγχρονισμός της οργάνωσης/λειτουργίας στο εσωτερικό του οργανισμού,
- ii. Η αναβάθμιση της επικοινωνίας στον οργανισμό,
- iii. Η μεγέθυνση της παραγωγικότητας,
- iv. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, και της εικόνας του,
- v. Η ικανοποίηση των πελατών/εργαζομένων,
- vi. Η αξιοπιστία, η φήμη και η εμπιστοσύνη στα προϊόντα που παράγει ο οργανισμός, και
- vii. Η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως πιστοποιημένος οργανισμός (Τσιότρας, 2002).

Η «διαπίστευση» αποτελεί τη *«διαδικασία που ένας εξουσιοδοτημένος φορέας δίνει επίσημη αναγνώριση ότι ένας άλλος φορέας, οργανισμός ή πρόσωπο χαρακτηρίζονται από την ικανότητα να εκτελέσουν συγκεκριμένες παραγωγικές δράσεις/δραστηριότητες»* (Αναστασόπουλος, 2005α: 34-35). Η διαπίστευση παρέχεται από οργανισμούς διαπίστευσης που επιβλέπουν τη λειτουργία των οργανισμών πιστοποίησης και μέσω της συστηματικής αξιολόγησης και επιτήρησης αυτών εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία τους και η ικανότητά τους να επιτελούν το έργο της πιστοποίησης ως προς συγκεκριμένα πρότυπα. Στην Ελλάδα η διαχείριση του συστήματος διαπίστευσης ασκείται από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ), που αποτελεί τον εθνικό φορέα διαπίστευσης, και υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων.

1.4 Σύνοψη

Στο 1^ο κεφάλαιο περιεγραφήκαν και αναλυθήκαν οι έννοιες των Συστημάτων Διαχείρισης, των διαδικασιών/διεργασιών διαχείρισης, των προτύπων και της τυποποίησης, πιστοποίησης και διαπίστευσης. Οι έννοιες αυτές οριστήκαν εννοιολογικά και αποτελούν βασικές έννοιες για την κατανόηση της διοίκησης έργων, της διαχείρισης ποιότητας και της διαχειριστικής επάρκειας.

Κεφάλαιο 2^ο: Η Διοίκηση Έργων

Στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των κυρίαρχων εννοιών και θεωριών που εφαρμόζονται στην Διοίκηση Έργων, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, τα πρότυπα ποιότητας και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (ΣΔΠ), οι αρχές διοίκησης και διαχείρισης ποιότητας, τα οφέλη και οι παράγοντες επιτυχίας των ΣΠΔ, τα βασικά ΣΔΠ και πρότυπα ISO-9000, και της διοίκησης ολικής ποιότητας.

2.1 Διοίκηση Έργων και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η «Διοίκηση» αποτελεί την *«εκτέλεση εργασιών για την επίτευξη στόχων μέσω της διαχείρισης των ανθρώπων...»* (Γκέγκας, 2016: 10). Οι θεωρίες της «Διοίκησης» οδήγησαν στη διατύπωση των στοχαστικών πρότυπων. Αναφέρονται οι πλέον χαρακτηριστικές θεωρήσεις: Η προσέγγιση του F. Taylor (1911) έδωσε έμφαση στην ομαδικότητα και τη συνεργασία στη διοίκηση. Ο E. Mayo (1940) επικέντρωσε στις ανθρώπινες συμπεριφορές, ενώ η θεωρία της «επιχειρησιακής προσέγγισης» αναφέρεται στην «αξιολόγηση του προβλήματος» σε συνάρτηση με την καταγραφή του συνόλου των πιθανών λύσεων. Η «συστημική προσέγγιση» εμφανίστηκε στην δεκαετία του '60 και τοποθετεί τη «Διοίκηση» στην εποχή των αλληλεξαρτήσεων (όπως αναφ. σε Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015). Την ίδια περίοδο εισάγεται η «στρατηγική στη διοίκηση» που οδήγησε στο «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», με έμφαση στον μακροχρόνιο προγραμματισμό. Στη δεκαετία του '70 προσεγγίζεται ο «επιχειρησιακός προγραμματισμός», ενώ στην επόμενη δεκαετία '80 αναλύονται οι παράγοντες ανταγωνισμού. Μεταγενέστερα, η «διοίκηση» επικεντρώνεται στο εσωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον, προσπαθώντας να απαντήσει στους τρόπους που οι πόροι μπορούν να μεταμορφωθούν σε ικανότητες και να δώσουνε προστιθέμενη αξία στο/α προϊόν/ντα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015).

Το ζητούμενο στην εφαρμογή της διοίκησης είναι οι «επιδόσεις», δηλαδή ο βαθμός που επιτυγχάνονται αποδοτικά οι οργανωσιακοί στόχοι σε σχέση με τη προστιθέμενη αξία. Οι πλέον σύγχρονες θεωρίες εξετάζουν τη «Διοίκηση» μέσα από δύο διαφορετικές οπτικές, αυτές του οργανισμού και του συστήματος. Οι οργανωσιακές θεωρίες περιγράφουν τους τρόπους που ένας οργανισμός συνδυάζει τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές, και παράγει τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες. Οι συστημικές θεωρίες διερευνούν τις αλληλεξαρτήσεις

αλληλεπίδρασης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και την επήρεια τους στο τελικό αποτέλεσμα. Οι θεωρίες «Ποιότητας» και «Ολικής Ποιότητας», ενοποιούν και το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και θεσπίζουν την εστίαση στους πελάτες, της διοίκηση μέσω διεργασιών, της λήψης των αποφάσεων και στη βελτίωση μέσω μετασχηματισμών και εκπαίδευσης (Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015). Η τελεσφόρηση της «Διοίκησης» συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των οργανωσιακών του επιδιώξεων και των τιθέμενων σκοπών. Για την υλοποίηση τους εφαρμόζονται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και ο συντονισμός (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015).

Ο προγραμματισμός προτείνει τους στόχους πρέπει να πετύχει ο οργανισμός και υλοποιείται σε 3 επίπεδα, δηλαδή στον:

1. Στρατηγικό σχεδιασμό, που μεθοδεύεται από την ηγεσία και αφορά την ύπαρξη του οργανισμού, το μέλλον και το όραμά του,
2. Μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, που αφορά τα παραγόμενα αποτελέσματα, τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται και τους οικονομικούς σκοπούς, και
3. Λειτουργικό προγραμματισμό, που αφορά τον συντονισμό των δράσεων που οδηγούν στο να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι (Montana, 2000; Schmidt, 2009).

Η οργανωσιακή λειτουργία αφορά την βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των διαθέσιμων υλικοτεχνικών πόρων. Η λειτουργία της διεύθυνσης (διοικητική λειτουργία) αναφέρεται στην μετάβαση από το επιχειρηματικό σχεδιασμό στην υλοποίηση και περιγράφει τον συντονισμό των δράσεων μέσω εκχωρήσεων των αρμοδιοτήτων, υλοποιώντας αποδοτικά την εκπλήρωση των στόχων. Με τον έλεγχο παρακολουθείται η πλέον αποδοτική χρήση των πόρων και προσήκει η αξιολόγηση και ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών του. Σημαντικό ρόλο παίζει η χρήση προτύπων και η μέτρηση των παρεκκλίσεων και η διαμόρφωση των δεικτών αποτελεσματικότητας (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009). Η λειτουργία του συντονισμού αξιοποιεί τα αποτελέσματα του ελέγχου, με επιδίωξη να καταγράφουν τα αίτια που οδηγούν σε αποκλίσεις και να σχεδιαστούν οι κατάλληλοι μετασχηματισμοί για τη αναβάθμιση της αποδοτικότητας.

Ο Thompson (2014: 20-22) αναφέρει ότι η «Στρατηγική» ενός οργανισμού συνιστά το σχέδιο δράσεων των λειτουργιών της και αφορά τους τρόπους διαχείρισης του κάθε τμήματος με επιδίωξη την αποδοτικότητα. Αποτελεί το σχέδιο που ενώνει το όραμα, τους στόχους, τις πολιτικές και τις στρατηγικές, παίρνοντας υπόψη τα εσωτερικά οργανωσιακή

πλεονεκτήματα/ικανότητες/αδυναμίες, και τις ευκαιρίες που δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Thompson, 2014). Η «στρατηγική» επιβάλλεται να ενσωματώνει τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Της ανταπόκρισής της στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον,
2. Της συμβολής της, στη γένεση ενός διαρκώς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και
3. Της αύξησης της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιγράφει την προσπάθεια του οργανισμού να καταχωρίσει και να αξιολογήσει τη θέση του σε σχέση με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του, να προσδιορίσει την επιθυμητή κατάσταση και την κατάλληλη πορεία για να επιτευχθούν οι στόχοι (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015). Το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» ενοποιεί τον «Στρατηγικό Σχεδιασμό» και τη «Διοίκηση» με επιδίωξη τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, και την υλοποίησή της. Το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες διεργασίες (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012):

1. Της ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (με εργαλεία τις αναλύσεις SWOT και PESTEL),
2. Της διαμόρφωσης της στρατηγικής (καθορισμός οράματος, αποστολής, σκοπών, στρατηγικών και πολιτικών),
3. Της υλοποίησης των στρατηγιών (καθορισμός προγραμμάτων, προϋπολογισμού και διεργασιών, με διάχυση των στρατηγικών στον οργανισμό και ορθολογικό καταμερισμό και διαχείριση των πόρων). Στην φάση αυτή εντάσσονται τα ΣΔΕΠ, που πιστοποιούν την ικανότητα του οργανισμού στην υλοποίηση του έργου και στην επίτευξη των σκοπών που έχουν τεθεί βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού, και
4. Του ελέγχου που αξιολογούν την επίδοση του οργανισμού, μέσω δεικτών μέτρησης (π.χ., balanced scorecard).

Η υλοποίηση των στρατηγικών είναι το ίδιο σημαντική με τη διαμόρφωσή της (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). Η υλοποίηση συναρτάται με το εσωτερικό περιβάλλον και συνίσταται από τη δομή, την κουλτούρα και τους υλικοτεχνικούς και ανθρώπινους πόρους. Η υλοποίηση συνδυάζει τον συντονισμό των πόρων και της επιχειρηματικότητας που απαιτεί τόσο την διοίκηση πόρων, όσο και τη διοίκηση έργων (Schmidt, 2009; Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009). Όσο πληρέστερα σχεδιάζονται οι στρατηγικές τόσο

αποδοτικότερα υλοποιούνται, και τόσο θετικότερα αξιολογείται η «διοίκηση πόρων και έργων» (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012).

2.2 Πρότυπα ποιότητας

Η αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε τη «Διοίκηση» στο να προσεγγίσει τις θεωρίες της «Ποιότητας». Για το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά των θεωριών «Ποιότητας» είναι η τυποποίηση και τα πρότυπα. Τα πρότυπα είναι «ένας προ-συμφωνημένος τρόπος επίτευξης καθορισμένων στόχων» (Zgirskas, Ruževičius, & Ruželė, 2021: 155), και αποτελούν πιστοποιημένες συνομολογήσεις, που εμπεριέχουν ποιοτικές, αλλά και τεχνικές προδιαγραφές ή/και προσδιορισμένα κριτήρια, *«που πρέπει να χρησιμοποιούνται με συνέπεια, ως κανόνες, ως κατευθυντήριες γραμμές, ή ως ορισμοί χαρακτηριστικών, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα υλικά, οι διεργασίες, τα προϊόντα/υπηρεσίες είναι τα αρμόζοντα για το σκοπό που προορίζονται»* (Rogala, & Wawak, 2021). Τα αντικείμενα για τυποποίηση, είναι κατά κανόνα οι οικονομικοί, υλικοί και ανθρώπινοι πόροι, οι διεργασίες που απαιτούνται (π.χ., τα συστήματα που υλοποιούνται σε λειτουργίες, διαδικασίες και δραστηριότητες) και, φυσικά, το αποτέλεσμα (π.χ., τελικό προϊόν ή υπηρεσία ή/και έργο).

Τα «πρότυπα» κατευθύνουν στην αναδιοργάνωση της λειτουργίας των οργανισμών, ως απόρροια της χρήσης των κατάλληλων διεργασιών και κατευθυντήριων αρχών. Τα «πρότυπα» διευκολύνουν την ορθολογική συστηματοποίηση των λειτουργιών και των εισροών/εκροών των υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα και η εγγύηση του τελικού αποτελέσματος (Rogala, & Wawak, 2021). Τα πρότυπα είναι δυνατόν να είναι:

- Διεθνή, όταν τα εκδίδουν διεθνείς φορείς τυποποίησης (π.χ., ISO/IEC),
- Ευρωπαϊκά, όταν τα εκδίδουν ευρωπαϊκοί φορείς (π.χ., CEN/CENELEC),
- Εναρμόνισης, όταν τα εκδίδουν ευρωπαϊκοί φορείς βάσει ειδικής τεχνικής νομοθεσίας, και
- Εθνικά Πρότυπα, όταν τα εκδίδουν εθνικοί φορείς τυποποίησης.

Βάσει του πρότυπου ΕΛΟΤ-45020/2006 έχουν καθοριστεί οι αξιόπιστες κατηγορίες προτύπων. Ο πρωταρχικός σκοπός της τυποποίησης/προτύπων είναι η διασφάλιση προκαθορισμένων αξιώσεων, καθώς αποτελούν μια κατοχύρωση και απόδειξη ότι το προϊόν/υπηρεσία που παράγεται είναι απόρροια της αξιοποίησης πόρων και ικανοποιεί τους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκαν (Ferreira, Silva, & Santos, 2017).



Εικόνα: 1. Ο κύκλος Deming (Πηγή: Deming, 1986).

Ο Ε. Deming αναφέρει ότι η ποιότητα είναι ως «*ότι αναμένει η αγορά*», ο P. Crosby, την ορίζει ως «*τη συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις*», ενώ ο P. Drucker ως «*αυτό που ωφελείται ο πελάτης, σε σχέση με ότι είναι διατεθειμένος να πληρώσει*». Η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» την ορίζει την ποιότητα ως «*την ικανοποίηση της προσδοκίας του πελάτη*» (όπως αναφ. σε Ferreira, Silva, & Santos, 2017). Το Πρότυπο ΕΛΟΤ-EN-ISO-9000, επί παραδείγματι, συνδυάζει τη ποιότητα με τα «*εγγενή χαρακτηριστικά*» του προϊόντος/υπηρεσίας/έργου που ικανοποιούν τις αντίστοιχες προϋποθέσεις που έχουν τεθεί, ενώ το ΕΛΟΤ-ISO-8402 με τα «*χαρακτηριστικά*» του προϊόντος/υπηρεσίας/έργου που ικανοποιούν την ανάγκη. Η ποιότητα έχει υιοθετηθεί και από το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», καθώς αποβλέπει στη βελτίωση της επιχειρησιακής επίδοσης, και δρα καταλυτικά στο αλλαγή των «πόρων» σε «ικανότητες», και εντέλει αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Ferreira, Silva, & Santos, 2017). Ο κύκλος του Deming σκιαγραφεί τις διακριτές λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως ο σχεδιασμός, εφαρμογή, ο έλεγχος, και οι ενέργειες διόρθωσης, που συσχετίζονται και αλληλεξαρτώνται συνθέτοντας την επιχειρηματική ολότητα.

Ο κύκλος Deming (Deming, 1986), περιλαμβάνει τέσσερα λογικά βήματα που επαναλαμβάνονται συνεχώς για να βοηθήσουν στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης. Στο στάδιο του «σχεδιασμού», ο οργανισμός πρέπει να καθορίσει ποιοι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν για να δημιουργηθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Είναι σε αυτό το στάδιο όπου ο οργανισμός πρέπει να

αναλύσει την τρέχουσα θέση του με ακρίβεια για να μπορέσει να μετρήσει σωστά πού βρίσκονται, σε σύγκριση με το πού θέλει να είναι. Στο στάδιο «ενέργειες» του κύκλου ο οργανισμός αρχίζει να εφαρμόζει το σχέδιό του και να ξεκινήσει τις διαδικασίες αλλαγών συμπεριφοράς. Σε αυτό το σημείο, η εφαρμογή του σχεδίου πρέπει να πραγματοποιείται μόνο σε ένα μικρό τμήμα του οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει επίσης να συλλέγει δεδομένα για να τον βοηθήσει να αξιολογήσει τη διαδικασία στα επόμενα βήματα. Το στάδιο «έλεγχος» αποτελεί την φάση που τα δεδομένα που συλλέγονται -από το στάδιο «εφαρμογή»- μετρούνται και συγκρίνονται με τους αναμενόμενους στόχους στο στάδιο «σχέδιο». Σε αυτό το στάδιο πρέπει να αναζητηθούν τυχόν διαφορές μεταξύ αυτού που συνέβη και των αρχικών στόχων τέθηκαν. Στο στάδιο αυτό, προσδιορίσετε εάν υπήρχαν αποκλίσεις από την αρχική στρατηγική. Αυτό πρέπει να οδηγήσει στην κατανόηση του εάν οι στόχοι που τίθενται είναι επιτεύξιμοι ή όχι. Εάν δεν είναι δυνατή η πρόσβαση, η διαδικασία μπορεί να χρειαστεί να τελειώσει εδώ και να ξεκινήσει ξανά (Deming, 1986).

Ο J. Juran στο βιβλίο του «Εγχειρίδιο του Ελέγχου Ποιότητας» (1951) εστιάζει στον προσανατολισμό στον πελάτη. Η θεωρία του, γνωστή και ως «Τριλογία του Juran» Godfrey & Kenett (2007) δίνει έμφαση στον σχεδιασμό της ποιότητας, στην οργάνωση, στην ανάγκη για την προώθηση της «χρήσιμης» αλλαγής και την πρόληψη της «δυσμενούς» αλλαγής, αλλά και στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας (Juran, 1998). Σύμφωνα με τον Juran (1998) για να επιτευχθεί η ποιότητα, πρέπει καθοριστούν το όραμα, οι πολιτικές και οι στόχοι του οργανισμού. Οι διαχειριστικές διαδικασίες που προτείνει ο Juran είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος της ποιότητας και η βελτίωσή της (Juran, 1998). Ο σχεδιασμός της ποιότητας αποτελεί μια δομημένη διαδικασία για τη διασφάλιση των παραμέτρων που καθορίζουν την ποιότητα. Ο σχεδιασμός της ποιότητας ακολουθεί 4 φάσεις, δηλαδή (Juran, 1998; Godfrey & Kenett, 2007):

- i. Τους πελάτες και τις ανάγκες τους,
- ii. Τον σχεδιασμό/και την ανάπτυξη των προϊόντων/υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους,
- iii. Στην συνεχή βελτιστοποίηση των διεργασιών για βελτίωσης της ποιότητας, και
- iv. Στην ενσωμάτωση των διεργασιών στις διάφορες λειτουργίες.

Ο έλεγχος της ποιότητας σχετίζεται με την αναζήτηση των μειονεκτημάτων που επιδρούν αρνητικά στην ποιότητα (Godfrey & Kenett, 2007). Θεωρείται μια διαδικασία διαχείρισης και αξιολόγησης που αντιπαραβάλλει το παραγόμενο αποτέλεσμα με το αντίστοιχο

πρότυπο/πρότυπα, με στόχο την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν (Juran, 1998). Ο έλεγχος της ποιότητας ακολουθεί τις εξής φάσεις:

- i. Εντοπισμός του υποκείμενου προς έλεγχο,
- ii. Καθορισμός των διεργασιών προς έλεγχο,
- iii. Υλοποίηση προτύπων,
- iv. Μετρήσεις της (πραγματικής) απόδοσης,
- v. Αντιπαραβολή της απόδοσης με τα πρότυπα και αξιολόγησή της, και
- vi. Ορισμός των διορθωτικών μέτρων σε σχέση με τα πρότυπα.

Η βελτίωση ποιότητας αποβλέπει στη διόρθωση, εξέλιξη και σταθεροποίηση των ιδιαίτερων ιδιοτήτων, και ποιοτικών χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη διάγνωση των λόγων παρέκκλισης, και τον σχεδιασμό δράσεων αντιμετώπισης του προβλήματος (Godfrey & Kenett, 2007).

Η θεωρία του P. Crosby (Crosby, 1979) αναφέρει τα ακόλουθα σημεία για την ποιότητα:

- i. Αποτελεί τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις,
- ii. Ξεκινά από την πρόληψη,
- iii. Τα πρότυπα επίδοσης δεν έχουν ελαττώματα, και
- iv. Η ποιότητα αξιολογείται ως προς την μη συμμόρφωση.

Οι λειτουργικές πτυχές της ποιότητας είναι (Crosby, 1979):

- Η «διασφάλιση της ποιότητας» η οποία και ορίζει τις πολιτικές, και τη λειτουργία των επιμέρους συστημάτων.
- Η «διαχείριση της ποιότητας», ως πρότυπο διεργασιών που οργανώνει τις διεργασίες παραγωγής,
- Ο «ποιοτικός έλεγχος» αποτελεί τη συλλογή δεδομένων που αξιολογεί τη συμμόρφωση, και
- Η «αξιολόγηση», αναφορικά με τη μέτρηση της συμμόρφωσης.

2.3 Αρχές διοίκησης και διαχείριση ποιότητας

Η οργάνωση/διοίκηση των οργανισμών συνίσταται από μια αλληλουχία διεργασιών, όπως η οικονομική και περιβαλλοντική διοίκηση, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, των προμηθειών/αναθέσεων, της ασφάλειας, της κοινωνικής ευθύνης, της παραγωγής και του μάρκετινγκ (Backlund, 2014; Frolova & Lapina, 2015). Τα πρότυπα ποιότητας, σύμφωνα με

το ISO-9000/2005, στηρίζονται στις ακόλουθες κύριες/βασικές αρχές διοίκησης (Backlund, 2014; Frolova & Lapina, 2015).

- Έμφαση στον πελάτη,
- Δέσμευση ηγεσίας,
- Συνεισφορά προσωπικού.
- Διεπιστημονική, και συστημική προσέγγιση διοίκησης,
- Συνεχής βελτίωση.
- Λήψη αποφάσεων με βάση αντικειμενικά δεδομένα, και
- Σχέσεις οφέλους με τους προμηθευτές.

Οι αρχές της διαχείρισης ποιότητας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Backlund, 2014; Frolova & Lapina, 2015), δηλαδή της :

- Διαχείρισης των διεργασιών και της διοίκησης του συστήματος, και
- Διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, που επιδιώκουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού και σε μετασχηματισμούς και επικεντρώνουν στην αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού/προσωπικού.

Η «διασφάλιση της ποιότητας» στοιχειοθετεί ουσιαστικά την φιλοσοφία σύνθεσης όλων των πόρων και διεργασιών, με επιδίωξη την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων με εναργή και καθορισμένα χαρακτηριστικά. Η διασφάλιση της ποιότητας πραγματώνεται μέσα από τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), και εξοικονομεί την παραγωγή σταθερά ποιοτικών αποτελεσμάτων (Singh, 2015). Τα ΣΔΠ ορίζονται από το ISO-9000 ως «*το σύστημα διαχείρισης διοίκησης και ελέγχου ενός οργανισμού σε σχέση με ποιότητα*». Ο Κέφης (2014) ορίζει τα ΣΔΠ ως «*το σύνολο όλων των συστηματικών ενεργειών που είναι αναγκαίες για να δώσουνε ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το προϊόν/υπηρεσία ικανοποιούν ορισμένες απαιτήσεις*» (Κέφης, 2014: 176). Στα ΣΔΠ περιλαμβάνονται όλες οι μεθοδικές ενέργειες που είναι αναγκαίες για να περατωθούν οι διεργασίες που οδηγούν τελικά στο προϊόν ή την υπηρεσία (Singh, 2015).

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των ΣΔΠ συνίσταται από διαφορετικές αλληλεξαρτώμενες και συνδεδεμένες φάσεις, αν και βασικά η προσέγγιση σχετίζεται με τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές (Singh, 2015). Τα ΣΔΠ προσδιορίζουν τις αναγκαίες δραστηριότητες για την επίτευξη ενός καθορισμένου αποτελέσματος και στοιχειοθετούν τις και αλληλένδετες δράσεις σε λειτουργικά (υπό-)σύνολα, τις διεργασίες. Τα ΣΔΠ, μέσω του προτύπου και της τυποποίησης, δημιουργούν «ελεγχόμενες συνθήκες» υλοποίησης των διεργασιών και των

διεργασιών, με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Η πολιτική ποιότητας του οργανισμού επιβάλλει τη συμμόρφωση των δραστηριοτήτων και διεργασιών στο ΣΔΠ (Singh, 2015).

Μέσω της διαδικασίας πιστοποίησης ο οργανισμός, τεκμηριώνει ότι ακολουθεί «ένα άθροισμα αλληλοσχετιζόμενων δράσεων/δραστηριοτήτων που τροποποιούν τις εισροές σε εκροές» (Κέφης, 2014: 35). Ξεχωριστή σημασία στη διασφάλιση της ποιότητας έχει η δέσμευση της ηγεσίας -η οποία και κατευθύνει τις πολιτικές και τους στρατηγικούς στόχους αναφορικά με την ποιότητα. Η ηγεσία οφείλει να διατηρεί και να προωθεί τις πολιτικές ποιότητας, να εστιάζει στα πρότυπα και την αποδοτικότητα, να εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους, και να διαμορφώνει μια κουλτούρα του γόνιμου ελέγχου, και ανασχεδιασμού (Harrison & Lock, 2004; Brookes, 2009; Fitsilis et al., 2008).

Η αξιολόγηση, του οργανισμού, είναι αντανakλαστικά συνυφασμένη με τα ΣΔΠ, καθώς έγκειται με τον έλεγχο συμμόρφωσης με το πρότυπο και καταγράφει τις επιδόσεις και την ωριμότητά του. Βασικό συστατικό των αποτελεί η συνεχής βελτίωση του οργανισμού, σε επιδίωξη πάντα την ικανοποίηση του/των πελάτη/των και η βελτίωση των εφαρμοζόμενων διεργασιών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

2.3.1 Τα οφέλη και παράγοντες επιτυχίας των ΣΔΠ

Η εφαρμογή των ΣΔΠ, είτε στον ιδιωτικό, είτε στον δημόσιο τομέα, οδηγεί στην αυτογνωσία, στην οργανωμένη διαχείριση πόρων με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Αραπατσάκος, 2008; Γεωργόπουλος, 2013). Τα οφέλη των ΣΔΠ εντοπίζονται και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς αναβαθμίζουν τις εσωτερικές διοικητικές λειτουργίες, μέσω της συστηματοποίησης και της οργανωμένης διαχείριση πόρων. Επιπρόσθετα, συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, μέσω της θέσπισης επιδιώξεων και εν τέλει, στην βελτίωση του οργανισμού. Συνεργούν και στην ενίσχυση της εξωστρέφειας των οργανισμών, της ανταγωνιστικότητας και της αξιοπιστίας της διοίκησης (Κηρυττόπουλος, 2008; Μαρκέλλου, 2015). Όταν ένα ΣΔΠ εφαρμόζεται/αξιοποιείται ως εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας έχει αποδειχθεί ότι βοηθά τον οργανισμό αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, την ικανοποίηση των εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελάτων ή/και την εσωτερική οργανωσιακή αναδιάρθρωση (Κηρυττόπουλος, 2008; Μαρκέλλου, 2015). Παρά τα οφέλη, τα ΣΔΠ έχουν κατηγορηθεί για την έντονη γραφειοκρατία που τα διέπει, για τον «ασφυκτικό» έλεγχο που ασκείται με την

εφαρμογή τους, και τέλος για το ιδιαίτερο οικονομικό κόστος εφαρμογής τους (Κηρυττόπουλος, 2008; Μαρκέλλου, 2015).

Σύμφωνα με τον Λεώπουλο (2008), οι αποφασιστικοί παράγοντες για την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή των ΣΔΠ είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας για τη βελτίωση της επίδοσης,
- Ο σχεδιασμός και η αναγνώριση της ταυτότητας των διαδικασιών,
- Η εφαρμογή τους, μέσω εναργών ρόλων/αρμοδιοτήτων/δικαιοδοσιών του προσωπικού,
- Η τεκμηρίωση,
- Ο έλεγχος με συγκεκριμένες διαδικασίες παρακολούθησης, και
- Η ανατροφοδότηση που οδηγεί στην συνεχή βελτίωσή τους.

2.3.2. Τα βασικά ΣΔΠ-Πρότυπα ISO-9000

Υπάρχει πληθώρα συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, αλλά τα πλέον διαδεδομένα, τόσο για τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα, είναι τα πρότυπα που ταξινομούνται στην σειρά/οικογένεια ISO-9000. Τα πρότυπα ISO-9000 για τη διασφάλιση ποιότητας και τη διαχείριση ποιότητας δημοσιεύθηκαν το 1987 από την Τεχνική Επιτροπή ISO-176. Αυτή η σειρά προτύπων είχε ιδιαίτερη αποδοχή, λόγω του εύρους και του ποσοστού αποδοχής τους. Αυτή η σειρά προτύπων ισχύει για όλους τους τύπους προϊόντων και καλύπτει σχεδόν όλες τις στις επιχειρηματικές λειτουργίες μιας εταιρείας με κύρια εστίαση σε διαδικασίες, διαδικασίες και πρακτικές (Hall, 1995).

Η ιστορία υλοποίησης των προτύπων ISO-9000 ξεκίνησε στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Από τις ΗΠΑ, η έννοια της διασφάλισης ποιότητας εξαπλώθηκε στην Ευρώπη μέσω του NATO, όπου εξελίχθηκε στη Συμμαχική Έκδοση Διασφάλισης Ποιότητας (AQAP). Η σειρά προτύπων AQAP αναφέρεται και περιγράφει όλα πρότυπα από την αποδοτικότητα της παραγωγής έως την επιλογή προμηθευτών. Η σειρά προτύπων AQAP οδήγησε σταδιακά οι οργανισμοί να απαιτούν ποιοτικά προγράμματα από τους προμηθευτές τους. Το πρόβλημα ήταν ότι υπήρχε μεγάλη ποικιλομορφία στις απαιτήσεις για διαφορετικούς οργανισμούς (Aba & Badar, 2013). Το ζήτημα της ποικιλομορφίας απαιτήσεων λύθηκε από την υιοθέτηση των Βρετανικών Πρότυπων BS_5750 τα οποία βασίστηκαν στη σειρά AQAP και εισάχθηκαν το 1979. Το πρότυπο BS_5750 θεωρήθηκε τόσο αποτελεσματικό που υιοθετήθηκε σχεδόν χωρίς κάποιες αλλαγές από τα πρότυπα ISO-1987 ως ISO-9000. Η

δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η αντίληψη ότι ήταν αναγκαία η διαχείριση ποιότητας οδήγησε στην ευρεία αποδοχή της σειράς προτύπων ISO-9000 (Aba & Badar, 2013).

Τα κύρια πρότυπα διαχείρισης ποιότητας ISO-9000 είναι (Aba & Badar, 2013):

- ISO-9000: Οδηγίες επιλογής και χρήσης,
- ISO-9002: Μοντέλο Συστημάτων Ποιότητας για τη διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση,
- ISO-9003: Μοντέλο Συστημάτων Ποιότητας για διασφάλιση ποιότητας σε τελική επιθεώρηση και δοκιμή,
- ISO-10011: Οδηγίες για τον έλεγχο συστημάτων ποιότητας,
- ISO-10012: Απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας για εξοπλισμό μέτρησης,
- ISO-10013: Οδηγίες για την ανάπτυξη εγχειριδίων ποιότητας.

Η αξία της σειράς ISO-9000 είναι ότι οι αναλύσεις των διεργασιών που απαιτούνται από το πρότυπο οδηγούν σε βελτίωση ή επανασχεδιασμό των διεργασιών. Τα οφέλη για έναν οργανισμό που ακολουθεί τις πρακτικές του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO-9000 είναι η εύρεση νέων αγορές για τα αγαθά/υπηρεσίες του, η αυξημένη αποδοτικότητα κόστους, το βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων και η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών.

2.4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας σ' όλη την αλυσίδα των διεργασιών της παραγωγής έργου ή αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό. Αποβλέπει στη βελτίωση των διεργασιών, για να εξασφαλίζεται η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών/συντελεστών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, με την συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού (Κέφης, 2014: 54). Η ΔΟΠ συνδυάζει τη «Στρατηγική Διοίκηση» με τη «Διαχείριση Ποιότητας» και βασίζεται στον κύκλο Deming (Chen et al., 2022; Jasti et al., 2022). Δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αποστολή και στο όραμα των οργανισμών, στους γενικούς στόχους, και τις πολιτικές. Υποχρέωση της διοίκησης/διεύθυνσης είναι η διάχυση των οραμάτων σε όλα τα στελέχη, ώστε να καθοριστούν οι στρατηγικές και να συντελεστούν οι αρμόζουσες προσαρμογές στον οργανισμό για την υλοποίησή της (Chen et al., 2022; Jasti et al., 2022). Τις κατευθυντήριες γραμμές και αρχές της ΔΟΠ αποτελούν (Chen et al., 2022; Jasti et al., 2022):

1. Η ικανοποίηση του πελάτη,

2. Ο στρατηγικός (ανά-)σχεδιασμός,
3. Η συνεχιζόμενη βελτίωση των επιχειρηματικών/παραγωγικών διεργασιών,
4. Η επιχειρηματική ηγεσία και η δέσμευσή της,
5. Η δια βίου εκπαίδευση,
6. Η ποιότητα είναι μια μοντέλο συστηματικό που αφορά όλο τον οργανισμό και απαιτεί κατάλληλες οργανωτικές δομές,
7. Η ποιότητα εκκινεί από το σχεδιασμό και εκτείνεται στον έλεγχο,
8. Η συνεργατική/ομαδική εργασία με συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού, και
9. Η εκτεταμένη χρήση επιστημονικών μοντέλων (Γκέγκας, 2016: 69-71; Jasti et al., 2022).

Ο Κέφης (2014: 58) αναφέρει ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια μέθοδο προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ΔΟΠ διαμορφώνει ένα διαφορετικό σύστημα διοίκησης με βάσει την ποιότητά που:

- Προσανατολίζεται στον πελάτη (πολίτη),
- Χαρακτηρίζεται από συμμετοχικές «από κάτω προς τα πάνω» διαδικασίες
- Οριζόντια οργάνωση,
- Εκχωρεί αρμοδιότητες και ευθύνες στους εργαζομένους,
- Συνεργάζονται τα διαφορετικά τμήματα,
- Δημιουργεί «κύκλους ποιότητας», και
- Βασίζεται στη συνεχή εκπαίδευση.

Η ΔΟΠ αποτελεί μια λειτουργική φιλοσοφία, που ενισχύει την αλληλεπίδραση του εξωτερικού με το εσωτερικό περιβάλλον, με πρωταρχικό άξονα τη συνεργία και τον συντονισμό των εκάστοτε υπό-συστημάτων που οδηγεί στην πλέον αποδοτική ή/και αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων (Chen et al., 2022). Ένα σημαίνον ευρωπαϊκό Πρότυπο ΔΟΠ συνιστά το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2013). Το πρότυπο ΚΠΑ παράχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και αφορά κυρίως τους οργανισμούς δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης.

Κεφάλαιο 3^ο: Η Διαχειριστική Επάρκεια

Στο 3^ο κεφαλαίο παρουσιάζονται οι έννοιες της διαχείρισης έργου και της διαχειριστικής επάρκειας που εφαρμόζονται στην διοίκηση έργων, τα συστήματα της διαχειριστικής επάρκειας, και τα μοντέλα αξιολόγησης της επάρκειας. Δίνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης των Συστημάτων Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ).

3.1. Διαχείριση έργου και διαχειριστική επάρκεια

Η διαχείριση έργου/έργων προέκυψε ως το αποτέλεσμα της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης και της ποιότητας κυρίως στον τεχνικό τομέα. Ο εμπνευστής της διαχείρισης έργων ήταν ο H. Gantt («Organizing for work», 1919). Στη «διοίκηση έργων, ως «έργο» ορίζεται «η προσπάθεια σχεδιασμού και παραγωγής ενός μοναδικού προϊόντος/υπηρεσίας/αποτελέσματος εντός καθορισμένων όριων, π.χ., χρονικά, οικονομικά, ποιοτικά, που καλύπτει ορισμένους εξιδεικευμένους στόχους ή επιφέρει ωφέλιμα αποτελέσματα ή δημιουργεί προστιθέμενη αξία (Horváth, 2019). Ως «έργο» λογίζεται σύμφωνα με τους ερευνητές Φιτσιλή & Χαλάτση (2012) και Φιτσιλή (2015) *«η απόπειρα που οι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι, μηχανές και πρώτες ύλες οργανώνονται κατά νέο τρόπο, με επιδίωξη την ανάληψη καθορισμένου αντικειμένου εργασιών με συγκεκριμένες προδιαγραφές και εξαρτώνται από δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς περιορισμούς, ώστε να προκύψει μια ωφέλιμη τροποποίηση που να καθορίζεται μέσω ποσοτικών/ποιοτικών σκοπών»* (Φιτσιλής & Χαλάτσης, 2012; Φιτσιλής, 2015, p. 254).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση της Horváth (2019) Πρότυπο το κάθε έργο ολοκληρώνεται σε 5 διεργασίες, αυτές:

1. Της έναρξης
2. Του σχεδιασμού,
3. Της υλοποίησης,
4. Του ελέγχου, και
5. Της ολοκλήρωσης

Οι διεργασίες αυτές αποτελούν τον «Κύκλο του Έργου» (Horváth, 2019), και συναποτελούν διακριτές φάσεις στο έργο με διαφορετικά είδη διαχείρισης (π.χ., σύνθεση του έργου, σκοπός, χρόνος, κόστος, ποιότητα, ανθρώπινοι πόροι, επικοινωνία, κίνδυνος, προμήθειες κλπ.). Τα βασικά στοιχεία του έργου είναι το κόστος, ο χρόνος της υλοποίησης και η ποιότητα (Μητάκος, 2015). Υπάρχουν και χαρακτηριστικά που παίζουν αφανή, αλλά δηλωτικό ρόλο, είναι οι εμπλεκόμενοι που διαιρούνται (Μητάκος, 2015; Horváth, 2019):

1. Στον κύριο φορέα του έργου,
2. Στον φορέα της υλοποίησης,
3. Στην αναθέτουσα αρχή,
4. Στον χρηματοδότη, και
5. Στους τελικούς χρήστες/πελάτες.

Τα γνωρίσματα της «προσωρινότητας» και «μοναδικότητας» αντιτίθενται στην οργάνωση των οργανισμών που εργάζονται με βάση παγιωμένες ή μόνιμες διαδικασίες. Τον ρόλο αυτόν αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν τα Συστήματα Διαχείρισης Έργου (ΣΔΕ, Ahmed, Philbin, & Cheema, 2021). Η «Διαχείριση έργου», αποτελεί τη διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, τα εργαλεία και οι τεχνικές για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων του έργου με επιδίωξη την ικανοποίηση των αξιώσεων και των προσδοκιών (Ahmed, Philbin, & Cheema, 2021). Η βασική πρόκληση της «διαχείρισης έργου» είναι να ολοκληρωθεί εντός των προβλεπόμενων περιορισμών, π.χ., χρόνος, κόστος, και προδιαγραφές. Μια περαιτέρω πρόκληση, είναι η βελτιστοποίηση χρήσης των πόρων (Ahmed, Philbin, & Cheema, 2021).

Τα ΣΔΕ αξιοποιούν την θεωρία της προσέγγισης συστημάτων στη διαχείριση, χρησιμοποιώντας την κατακόρυφη και οριζόντια ιεραρχία για την υλοποίηση του έργου (Τσιρώνη, 2009). Αποτελούν τη διαδικασία κατά την οποία οι πόροι, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, και οι τεχνικές συντονίζονται/συνεργάζονται στο πλαίσιο εισαγωγής διαφορετικών απαιτήσεων στον κύκλο του έργου. Η επιτυχία υλοποίησης του έργου συναρτάται με το δομημένο, εσωτερικό ή εξωτερικό, περιβάλλον του οργανισμού που το υλοποιεί. Τα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα τα έργα είναι οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι, η οργανωτική δομή και η επάρκεια πόρων του οργανισμού (Χαλάτσης, 2012). Η υλοποίηση ενός έργου προϋποθέτει έναν ευέλικτο οργανισμό που είναι δυνατόν να (ανά-)προσαρμόζει τη λειτουργία των δομών του στην υλοποίηση του έργου που καλείται να υλοποιήσει.

Ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο αναφορικά με τη συστηματική τυποποίηση διαχείρισης έργων, είναι το Project Management/Body of Knowledge (PMBoK, Leybourne, 2007; Lalonde, Bourgault, & Findeli, 2010) το οποίο και εκδίδεται από το Project Management Institute (PMI). Το PMBoK διαίρεται σε 10 γνωστικά πεδία που οποίες ορίζουν και τις αντίστοιχες διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν για την ευδόκιμη περάτωση του έργου. Αυτές είναι της (Φιτσιλής, 2015: 256-258):

- Ενοποίησης του έργου,
- Διαχείρισης εργασιών, χρόνου, κόστους, ποιότητας, ανθρωπίνων πόρων, επικοινωνίας, κινδύνου και προμηθειών, και
- Συμμετεχόντων/εργατικό δυναμικό.

Η αποδοτικότητα με την οποία ένας οργανισμός ομαδοποιεί και οργανώνει τις επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης/διαχείρισης ενός έργου οδηγεί στην «Διαχειριστική Επάρκεια». Υπάρχουν και άλλα πρότυπα Διαχείρισης Έργων που αναπτύχθηκαν από διεθνείς ή/και εθνικούς οργανισμούς, τα οποία είναι (Softysik et al., 2020):

- Το πρότυπο Competence Baseline (ICB) (5^η Εκδ.), το οποίο και εκδίδεται από τη Διεθνή Ομοσπονδία Διαχείρισης Έργων (IPMA). Αποτελεί έναν οδηγό ικανοτήτων στον οποίο περιγράφονται λεπτομερώς οι ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση του έργου,
- Το πρότυπο PRINCE_2 (Projects in a Controlled Environment), αναπτύχθηκε από την Association for Project Management. Η έκδοση αυτή συνιστά ένα πρότυπο με γενικότερο σκοπό,
- Το Πρότυπο APM-Body of Knowledge, που εκδόθηκε από το Association for Project Management, του Η.Β., συνδυάζει τις ικανότητες υλοποίησης έργων με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής,
- Το ISO-10006:2003 (Quality Management Systems, Guidelines For Quality Management In Projects). Αποτελεί το πρότυπο διαχείρισης έργων του ISO, και έχει ομοιότητες με το PMBoK,
- Το Πρότυπο BS-6079-1:2002 (Project Management: Part 1: Guide-To-Project Management), που εκδόθηκε από ίδρυμα British Standards Institution.
- Το V-Modell, που συνιστά το αντίστοιχο Γερμανικό πρότυπο διαχείρισης έργων.

Η εισαγωγή ενός συστήματος έργου σε έναν οργανισμό χαρακτηρίζεται από τον συσχετισμό και η ανάμειξη των διεργασιών της επιχειρηματικότητας και της διαχείρισης έργου. Αποτελεί ένα κράμα της στρατηγικής και των στόχων του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις διαδικασίες της επιχειρηματικότητας.

3.2. Συστήματα διαχειριστικής επάρκειας

Η ανάγκη για βελτίωση των διεργασιών διαχείρισης και της υλοποίησης των έργων στο εσωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού οδήγησε στο να αναπτυχθούν τα Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ) γνωστά και ως «Πρότυπα Διαχειριστικής Ικανότητας ή

Ωριμότητας». Συσχετίζονται άμεσα με τα ΣΔΕ, σε αρκετά από αυτά, εξελίχθηκαν από «έργο-κεντρικά», δηλαδή από πρότυπα που ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των έργων, προς συστήματα που αποβλέπουν στην ευρεία διαχειριστική ικανότητα των οργανισμών (π.χ., PRINCE_2). Τα ΣΔΕΠ κατηγοριοποιούν ή/και τυποποιούν συνολικά τις εσωτερικές και εξωτερικές διεργασίες που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση του έργου (π.χ., PMMM). Τα πρότυπα βασίζονται στις θεωρίες της ΔΟΠ (Demir, 2010), και τυποποιούν τις ικανότητες που πρέπει να υλοποιηθούν, για τη δημιουργία του κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος και τη βελτίωση των εσωτερικών δομών και λειτουργιών του οργανισμού, δηλαδή της επιχειρησιακής του ικανότητάς, για να δύνανται ο οργανισμός - ταυτόχρονα και με τη μέγιστη δυνατή επάρκεια- τους διαθέσιμους πόρους και διαδικασίες για την υλοποίηση των έργων (Müller, 2009). Η εισαγωγή ενός ΣΔΕ ή ΣΔΕΠ επιβάλλεται να γίνεται προοδευτικά ώστε να κατοχυρώνεται η ομαλή προσαρμογή του οργανισμού και του συστήματος. Η μετάβαση από το ένα επίπεδο στο άλλο, συμβαίνει με σταδιακές προσαρμογές στις απαιτήσεις του προτύπου (Φιτσιλής, 2012).

3.2.1 Τα μοντέλα αξιολόγησης και τεκμηρίωσης ωριμότητας

Εντός ενός οργανισμού η ωριμότητα άπτεται συνήθως σε μια κατάσταση που ο οργανισμός είναι σε απόλυτη θέση να πετυχαίνει τους σκοπούς του. Η ωριμότητα ενός οργανισμού την υλοποίηση έργων, μπορεί να οριστεί ως η κατάσταση που ο οργανισμός είναι πλήρως αναπτυγμένος και διαθέτει όλες τις προϋποθέσεις για να χειρίζεται τα έργα του (Andersen & Jenssen, 2003). Για τη μέτρηση της ωριμότητας των οργανισμών έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα και προσεγγίσεις, που προσδιορίζουν συγκεκριμένα επίπεδα ωριμότητας. Το ελάχιστο επίπεδο αποτελεί μια κατάσταση που ο οργανισμός εκτελεί τις διαδικασίες δίχως τυποποιημένη ή δομημένη σειρά διαδικασιών, ενώ το μέγιστο σε μια κατάσταση που όλες οι διαδικασίες είναι πλήρως τυποποιημένες, παρακολουθούνται μεθοδικά, μετρούνται και ανάλογα διορθώνονται. Η πλειοψηφία των μοντέλων καθορίζονται από 5 επίπεδα ωριμότητας για τον οργανισμό τα οποία και αναφέρονται ως (Brookes & Clark, 2009):

1. Εκτελούμενο, που αποτελείται από διαδικασίες που ελέγχονται ελάχιστα,
2. Διοικούμενο, που χαρακτηρίζεται από καθορισμένες διαδικασίες που τηρούνται λίγο,
3. Καθορισμένο, που χαρακτηρίζεται από καθορισμένες και σταθερές διαδικασίες,
4. Ποσοτικά διοικούμενο, που χαρακτηρίζεται από μέτρηση της απόδοσης και έλεγχο των διαδικασιών, και

5. Βελτιστοποίησης που χαρακτηρίζεται από προσανατολισμό στη αναβάθμιση/βελτίωση των διαδικασιών.

Τα μοντέλα που θεωρούνται πλέον αξιόπιστα, σήμερα -είτε δημόσιων, είτε ιδιωτικών- είναι (Poister, 2010; Gökalp et al., 2022):

- To Capability Maturity Model (CMM): Αποτελεί ένα μοντέλο αξιολόγησης της ωριμότητας. Η «ωριμότητα» σχετίζεται με τον βαθμό «τυποποίησης» και «βελτιστοποίησης» των διεργασιών. Αποτελεί ένα μοντέλο σύστημα αξιολόγησης των δομημένων διεργασιών, πρακτικών, και διοικητικών συμπεριφορών που δείχνουν την ικανότητα του οργανισμού να καρποφορεί φερέγγυα και βιώσιμα αποτελέσματα,

- To Capability Maturity Model Integration (CMMI): Το CMMI θεωρείται ο διάδοχος του CMM με διορθώσεις και συμπληρώσεις. Το CMMI συναποτελεί το πρότυπο αξιολόγησης ή/και βελτίωσης των διεργασιών σε έργα, είτε σε τμήμα/τμήματα ή σ' ολόκληρο τον οργανισμό, σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους στην παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών, τη διαχείριση και τις προμήθειες. Το CMMI κατατάσσει τη διαχειριστική επάρκεια των οργανισμών στα ακόλουθα επίπεδα (Poister, 2010):

1. Αρχικό επίπεδο, δίχως τυποποίηση,
2. Επίπεδο 1, επαναληπτικότητα,
3. Επίπεδο 2, τυποποίησης, και
4. Επίπεδο 3, διαχείρισης.

- To Project Management Maturity Model (PMMM): Το μοντέλο PMMM, αποτελεί ένα πρότυπο αξιολόγησης της διαχειριστικής ωριμότητας που επικεντρώνει στις βασικές πτυχές του έργου, όπως το κόστος και ο χρόνος. Βελτιστοποιεί τις προϋποθέσεις που κατευθύνουν στην ποιότητα, και αποπειράται να ελαχιστοποιήσει τους παράγοντες κινδύνου που επενεργούν αρνητικά. Το PMMM έχει τα ακόλουθα επίπεδα που εκφράζουν τους διαφορετικούς βαθμούς ωριμότητας (Papadaki, 2014):

1. Επίπεδο 1, κοινή γλώσσα,
2. Επίπεδο 2, κοινές διεργασίες,
3. Επίπεδο 3, μεθοδολογία,
4. Επίπεδο 4, συγκριτική αξιολόγηση, και
5. Επίπεδο 5, συνεχής βελτίωση.

- To Project Management Maturity Model (ProMMM): Το μοντέλο δημιουργικέ με στόχο να καλύψει τις ανάγκες ενός οργανισμού στο και να λειτουργήσει ως μέτρο σύγκρισης για την ικανότητα του στη διοίκησης του έργου. Συμπεριλαμβάνει 4 επίπεδα ωριμότητας, τα

εξής: Αφελής, Αρχάριος, Κανονικοποιημένος, και Φυσικό, καθένα από τα οποία εξειδικεύεται επιπλέον με βάσει την κουλτούρα, τις διαδικασίες, την εμπειρία, και την εφαρμογή (Hillson, 2003).

- To Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Το μοντέλο σχετίζεται με το μοντέλο ικανότητας διαχείρισης έργων, και καθορίζει τις προϋποθέσεις στη διαχείριση έργων, προγραμμάτων ή/και χαρτοφυλακίων. Καθορίζει πέντε επίπεδα ωριμότητας όμοια με αυτά του μοντέλου CMM (Richarson, 2010).

Η μεταχείριση τυποποιημένων προτύπων διαχειριστικής επάρκειας ενός έργου συνεργούν στην ελαχιστοποίηση των εσωτερικών συγκρούσεων, στην βελτίωση της απόδοσης κατά την υλοποίηση του έργου, αναφορικά με τους βασικούς άξονες του, όπως ο χρόνος, το κόστος, και η ποιότητα (Ξένος, 2003), και γενικότερα, ως συνέπεια αναβαθμίζουν τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού (Fitsilis, 2014).

Για να επιτευχθούν όσο το δυνατόν αποδοτικότερα οι δραστηριότητες ενός έργου, και καθώς οι διεργασίες διαχείρισης έργων εμφανίζονται ως διακριτά δεδομένα με σαφώς προσδιορισμένα χαρακτηριστικά, στην πράξη συχνά επικαλύπτονται. Για την υλοποίηση ενός έργου πρέπει να προσδιορίζονται επακριβώς οι διεργασίες που πρέπει να χρησιμοποιηθούν από τις διαφορετικές «Ομάδες Διεργασιών», δηλαδή από «ποιόν», για «ποιο λόγο», καθώς και σε «ποιόν βαθμό» εφαρμόζεται επιτυχώς κατά την εκτέλεση των διεργασιών ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητικός το δεδομένο έργο (Εμίρης, 2006). Οι ομάδες διεργασιών, που είναι αναγκαίες σε οποιοδήποτε έργο, γίνονται με την ίδια διαδοχικότητα και είναι οι εξής (Εμίρης, 2006):

- Διεργασιών εκκίνησης, που καθορίζει και εγκρίνει το ίδιο το έργο ή κάποια φάση του,
- Διεργασιών σχεδιασμού και προγραμματισμού, που καθορίζει/αποσαφηνίζει τους στόχους,
- Εκτέλεσης, που ενσωματώνει το ανθρώπινο δυναμικό,
- Διεργασιών παρακολούθησης, που παρακολουθεί την πρόοδο ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες, και
- Διεργασιών κλεισίματος, που τυποποιεί το προϊόν/υπηρεσία/αποτέλεσμα και οδηγεί το έργο ή κάποια συγκεκριμένη φάση του σε τερματισμό.

3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ΣΔΕΠ

Τα πρότυπα για την αξιολόγηση της ωριμότητας κατευθύνουν προς την προσαρμογή των δομών και των λειτουργίας του οργανισμού στις στρατηγικές που ακολουθεί, αλλά και στη

αναβάθμιση των ικανοτήτων του. Δίνουν τον λόγο, μέσω της αξιολόγησης, να εντοπισθούν οι πιθανές αδυναμίες και να υιοθετηθούν τα καταλληλά διαρθρωτικά μέτρα που εξελίσσουν τις διαδικασίες αποτελεσματικότερης διαχείρισης έργων, πολλαπλασιάζοντας τα επίπεδα ωριμότητας και απόδοσης του οργανισμού (Brookes, 2009). Ο ερευνητής Jaffer (2009) ισχυρίζεται ότι τα μοντέλα ωριμότητας παρέχουν αξιολογικά πλεονεκτήματα στον οργανισμό, όπως ο εντοπισμός των θετικών ή/και αρνητικών παραγόντων στις διαδικασίες διαχείρισης των έργων, χορηγούν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη συγκριτική αξιολόγησή τους, και τη δυνατότητα να προβλεφθεί η απόδοσή του. Αντίθετα, ο Τουλιάτος (2010) υποστηρίζει ότι τα πρότυπα ωριμότητας διαθέτουν αξιολογικά μειονεκτήματα, τα οποία είναι (Τουλιάτος, 2010, όπως αναφ. σε Χαρταλάμη, 2014):

- Η αυστηρότητα/ακαμψία, σε αντίθεση με την ευελιξία που είναι απαραίτητη για την επίτευξη αλλαγών,
- Εντοπίζουν το πρόβλημα, αλλά όχι και τη λύση τους,
- Δεν παίρνουν υπ' όψη τους τους γρήγορους ρυθμούς αλλαγών των διεργασιών που προϋποθέτουν οι νέες τεχνολογίες,
- Προϋποθέτουν ακραία πειθαρχία ώστε να μην είναι ούτε πρακτικά, ούτε ρεαλιστικά,
- Επικεντρώνουν στις διαδικασίες και παραβλέπουνε τόσο τον ανθρώπινο παράγοντα, όσο και τις οργανωτικές δομές.

3.3.1. Παράγοντες επίτευξης ΣΔΕΠ

• Σύμφωνα με τον Φιτσιλή (2015: 266-267) οι αποφασιστικοί παράγοντες τελεσφόρησης για ένα ΣΔΕ, εντός ενός ευρύτερου ΣΔΕΠ είναι οι:

- Στήριξη και δέσμευση της διοίκησης,
- Διοίκηση του έργου,
- Διαχείριση των αλλαγών,
- Αναμόρφωση των επιχειρησιακών και διοικητικών διεργασιών,
- Συνεχής εκπαίδευση,
- Επικοινωνία/συνεργασία.

Η δέσμευση της διοίκησης, αναγνωρίζεται από όλους τους ερευνητές (π.χ., Brookes, 2009) ως ο σημαντικότερος παράγοντας. Η διοίκηση σχηματίζει και διαμορφώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό, εκφράζει το όραμα, και προσδιορίζει τους σκοπούς ως προς το έργο. Η υλοποίηση ενός έργου εμπορεί σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό, πλάθοντας συναισθήματα απειλής στο εργατικό δυναμικό, ενώ προστατευτικό ρόλο παίζουν τα ΣΔΕΠ. Η ενσωμάτωση ΣΔΕ και

ΣΔΕΠ επιφέρει αλλαγές στις δομές, τις διαδικασίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Επιδρούν καταλυτικά στον τρόπο λειτουργίας των διεργασιών και στις σχέσεις των πόρων. Οι αλλαγές αυτές κινητοποιούν ψυχολογικές αντιδράσεις άρνησης και αντίστασης στις αλλαγές. Για την διαχείριση των αντιδράσεων είναι αναγκαία; η συμμετοχή των εργαζόμενων, τόσο στο σχεδιασμό, όσο και την υλοποίηση των νέων διεργασιών και η εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τους Kronbichler, Ostermann, & Staudinger (2009) είναι ορθολογικότερο να βελτιωθούν οι διαδικασίες, παρά να βελτιωθούν τα συστήματα ώστε να διοικούνε καλύτερα τις αναποτελεσματικές διαδικασίες. Η εκπαίδευση είναι ένας από τους θεμελιώδεις παράγοντες τελεσφόρησης, και πρέπει να είναι συνεχής. Η ομάδα πρέπει να συνίσταται από διοικητικά στελέχη με γνώσεις/ ικανότητες που να εξασφαλίζουν και να διαχειρίζονται τους πόρους. Με την επικοινωνία και τη συνεργία συσχετίζονται όλοι οι παράγοντες και ιδιαίτερη σημασία στην αποδοτικότητα έχει η κατανόηση του οράματος, των στρατηγικών και των επιδιώξεων από όλο τον οργανισμό. Τέλος, η ηγεσία και η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων συνεισφέρουν κρίσιμα στην πρόοδο του οργανισμού, εξοικονομώντας τους απαραίτητους πόρους, και διασφαλίζουν και την αποδοχή του οράματος και των απαιτούμενων θυσιών από όλους για να επιτευχθεί το όραμα.

Κεφάλαιο 4^ο: Το Συγχρηματοδοτούμενο Πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται το Συγχρηματοδοτούμενο Πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ. Δίνονται τα χαρακτηριστικά του, η δομή, το περιεχόμενό του και η στρατηγική που ακολουθεί, τα εργαλεία χρηματοδότησης, η διαχειριστική ποιότητα και επάρκεια κατά την υλοποίησή του, και οι τρόποι αξιολόγησης στο ΕΠΑνΕΚ. Αναλύονται και οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» με τις οποίες και ασχολείται η παρούσα έρευνα.

4.1. Τα χαρακτηριστικά του ΕΠΑνΕΚ

Η Σύμβαση Σύμπραξης για το Αναπτυξιακό Πλαίσιο «ΕΣΠΑ 2014-2020 και 2021-2027» είναι πιθανό να λειτουργήσει ως καταλύτης επανεκκίνησης της ελληνικής οικονομίας και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ) αποτελεί το μέσο για την ενίσχυση της ποιοτικής επιχειρηματικότητας. Αξιοποιώντας την κοινοτική συνεισφορά με 3,65 δισ. €, με δημόσια δαπάνη 4,67 δισ. €, από τον προϋπολογισμό της προγραμματικής περιόδου, το ΕΠΑνΕΚ στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου αναπτυξιακού μοντέλου με επίκεντρο παραγωγικούς, ανταγωνιστικούς και εξωστρεφείς τομείς της οικονομίας. Εφαρμόζοντας τη στρατηγική της Έξυπνης Εξειδίκευσης, το νέο μοντέλο στοχεύει στη σύνδεση της έρευνας και της ανάπτυξης με την επιχειρηματικότητα και στην ενίσχυση των υπάρχοντων πλεονεκτημάτων της Ελλάδας και των περιφερειών της ως απαραίτητες προϋποθέσεις για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους και την ευημερία των πολιτών (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Ο σχεδιασμός του ΕΠΑνΕΚ συνδυάζει εθνικές και κοινοτικές προτεραιότητες μέσα από μια ολοκληρωμένη στρατηγική παρέμβασης για την ανταγωνιστικότητα, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία που διαρθρώνεται σε 3 βασικούς άξονες προτεραιότητας, 21 ειδικούς στόχους και 70 ενδεικτικές δράσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχή εφαρμογή της. Ωστόσο, με βάση τα μέγιστα ποσοστά συγχρηματοδότησης σε επίπεδο άξονα προτεραιότητας για τις 13 ελληνικές περιφέρειες, καθώς και τη διαφοροποίησή τους στις περιφέρειες του Νοτίου Αιγαίου και της Στερεάς Ελλάδας (όπου το ποσοστό κοινοτικής συνεισφοράς είναι 50% έναντι 80% στις υπόλοιπες 11 περιφέρειες), η ΕΠΑνΕΚ δημιούργησε 3 ακόμη συμπληρωματικούς άξονες προτεραιότητας που καλύπτουν όλους τους ειδικούς στόχους και δράσεις για τις 2 περιφέρειες με διαφορετικό ποσοστό κοινοτικής συνεισφοράς (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Το συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ συνδέεται, και λειτουργεί, συμπληρωματικά με τα άλλα τομεακά και περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020 και υποστηρίζει την Εθνική Στρατηγική Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΑΚ) (εθνική στρατηγική RIS3) και την Εθνική Στρατηγική Ψηφιακής Ανάπτυξης. Τα κονδύλια του Προγράμματος προέρχονται από δύο διαρθρωτικά ταμεία: το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Το ΕΤΠΑ συνεισφέρει 2.970,9 εκατ. € στο ΕΠΑνΕΚ, ενώ το ΕΚΤ συνεισφέρει 675,5 εκατ. €, καλύπτοντας και τις 13 Περιφέρειες. Η 9^η αναθεώρηση του ΕΠΑνΕΚ είναι η τελική, και επιδιώκει την επιτυχή ολοκλήρωση των επιλεγμένων - με βάση τους Στόχους Πολιτικής – δράσεων, σε συνέχεια των προγραμματισμένων μεταφορών ή/και τμηματοποιήσεων έργων. Αφορά στην τροποποίηση του σχεδίου χρηματοδότησης με μεταφορά κονδυλίων μεταξύ των Αξόνων Προτεραιότητάς του, εντός της ίδιας Κατηγορίας Περιφερειών και του ίδιου Ταμείου. Εγκρίθηκε με την υπ' αριθ. C (2023) 8740/7-12-2023 Εκτελεστική Απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Το ΕΠΑνΕΚ καλύπτει γεωγραφικά το σύνολο της χώρας και διαθέτει προϋπολογισμό 8,3 δις € δημόσιας δαπάνης και 6,86 δις € συγχρηματοδότησης από την Ε.Ε. Ο κεντρικός στρατηγικός στόχος του ΕΠΑνΕΚ είναι η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας, και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την μετάβαση στην ποιοτική επιχειρηματικότητα, με αιχμή την καινοτομία και την αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Ανταγωνιστικότητα, την Επιχειρηματικότητα και την Καινοτομία κατέχει κεντρική θέση στην προσπάθεια της χώρας για τη δημιουργία και στήριξη ενός παραγωγικού μοντέλου που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, με τη μόχλευση και συνδρομή ιδιωτικών πόρων (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Το μοντέλο ανταγωνιστικότητας που χρησιμοποιεί το ΕΠΑνΕΚ αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο τους παραγωγικούς, ανταγωνιστικούς και εξωστρεφείς τομείς της οικονομίας όπως ο τουρισμός, η ενέργεια, η αγροδιατροφή, το περιβάλλον, η εφοδιαστική αλυσίδα, οι τεχνολογίες πληροφορικής & επικοινωνιών, η υγεία και η φαρμακευτική βιομηχανία, οι δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες, τα υλικά και οι κατασκευές. Μέσω του ΕΠΑνΕΚ και σε συνέργεια με τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα υλοποιείται η στρατηγική της Έξυπνης Εξειδίκευσης με στόχο τη σύνδεση της έρευνας και της καινοτομίας με την επιχειρηματικότητα και την ενίσχυση/ανάπτυξη των υφιστάμενων ή/και νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της

χώρας και των περιφερειών της (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Το ΕΠΑνΕΚ δομείται στους παρακάτω βασικούς «Άξονες Προτεραιότητας» (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- «Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με Τομεακές προτεραιότητες» συνολικού προϋπολογισμού 4.262,20 εκ. €
- «Προσαρμογή εργαζομένων, επιχειρήσεων και επιχειρηματικού περιβάλλοντος στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις» συνολικού προϋπολογισμού 672,41 εκ. €
- «Ανάπτυξη μηχανισμών στήριξης της επιχειρηματικότητας» συνολικού προϋπολογισμού 1.345,41 εκ. €
- «Τεχνική Συνδρομή ΕΤΠΑ» συνολικού προϋπολογισμού 114,48 εκ. €
- «Τεχνική Συνδρομή ΕΚΤ» συνολικού προϋπολογισμού 25,44 εκ. €
- «Στήριξη της αποκατάστασης των συνεπειών της κρίσης λόγω της πανδημίας COVID-19» συνολικού προϋπολογισμού 1.885,74 εκ. €

4.2. Η στρατηγική του ΕΠΑνΕΚ

Οι αναπτυξιακές ανάγκες της ελληνικής οικονομίας επικεντρώνονται στην απαίτηση για ένα νέο αναπτυξιακό μοντέλο που θα βασίζεται στην έξυπνη εξειδίκευση, τις υγιείς επενδύσεις και την εξωστρέφεια. Αυτό το μοντέλο πρέπει να ξεπεράσει τις υπάρχουσες στρεβλώσεις, τη χαμηλή ανταγωνιστικότητα και τις μέτριες επιδόσεις έρευνας και καινοτομίας. Η νέα επιχειρηματικότητα θα αφορά κυρίως δραστηριότητες έντασης γνώσης και πρέπει να συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Η έξυπνη εξειδίκευση πρέπει να διαπεράσει το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και να στοχεύει στον εντοπισμό και την ανάδειξη των χαρακτηριστικών της χώρας και των περιφερειών που δημιουργούν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης επηρεάζει όλες τις πτυχές του αναπτυξιακού μοντέλου βρίσκοντας τις εξειδικευμένες αγορές της χώρας, ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες σε παραδοσιακούς τομείς και αξιοποιώντας τον «έξυπνο» δυναμισμό τους. Θα συμβάλει στην εξωστρέφεια και στη βελτίωση των διασυνδέσεων και της συνεργασίας μεταξύ τομέων και φορέων καινοτομίας στη χώρα, καθώς και με άλλες χώρες της Ε.Ε. (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Η οικονομική κρίση 2008-2015, έδειξε ότι για την επανεκκίνηση της οικονομίας και την αποκατάσταση της ανάπτυξης, ο ρόλος των διεθνώς ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι

ιδιαίτερα σημαντικός, μέσα σε μια κοινωνία που υποστηρίζει αυτό το μοντέλο και ένα κράτος που απελευθερώνει και βοηθά τις δημιουργικές δυνάμεις της ποιοτικής επιχειρηματικότητας μέσω των δομών και των πολιτικών της. Ένα τέτοιο παραγωγικό μοντέλο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία βιώσιμων θέσεων εργασίας υψηλής ποιότητας και ευκαιριών βελτίωσης του εισοδήματος. Η ανάσχεση της διάσπασης του παραγωγικού ιστού και η αντιστροφή της αποβιομηχάνισης απαιτεί τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της μεταποιητικής βιομηχανίας μέσω της συνολικής αναβάθμισής της με στόχο ένα νέο παραγωγικό μοντέλο που στοχεύει στην παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες να προσαρμοστούν και να επωφεληθούν από την αναπόφευκτη αναδιάρθρωση των «αλυσίδων αξίας» τα επόμενα χρόνια σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Η στρατηγική του ΕΠΑνΕΚ, έχει ως στόχο το νέο αναπτυξιακό μοντέλο για την ελληνική οικονομία, βασίζεται και υποστηρίζεται από τέσσερις στρατηγικούς πυλώνες.

Οι πυλώνες του ΕΠΑνΕΚ στοχεύουν (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- Προσαρμογή των επιχειρήσεων και το εργατικό δυναμικό σε νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις,
- Εστίαση σε παραγωγικούς, ανταγωνιστικούς και ενδεχομένως εξωστρεφείς και καινοτόμους τομείς,
- Στοχευμένη επιλογή επενδύσεων/επιχειρήσεων/δραστηριοτήτων με τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για το νέο αναπτυξιακό μοντέλο, και
- Διαφύλαξη των παραγόντων που διευκολύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στο ελληνικό λειτουργικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, οι πυλώνες επιδιώκουν την (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- Ενίσχυση της προσαρμογής των επιχειρήσεων και του εργατικού δυναμικού στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις
- Ανάδειξη και υιοθέτηση ενός νέου παραγωγικού μοντέλου που βασίζεται στην εξωστρέφεια και την καινοτομία δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την προσαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού, και
- Απεξάρτηση της χώρας για ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, με εξειδικευμένες γνώσεις και οριζόντιες δεξιότητες, που μπορεί να δημιουργήσει εστίες

καινοτομίας, να υποστηρίξει τομείς αναπτυξιακής προτεραιότητας και να υπηρετήσει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο.

Με βάση τα παραπάνω, είναι απαραίτητο να επιτευχθεί ταχεία και αποτελεσματική μετάβαση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων στη νέα πραγματικότητα της εποχής μας και να μετριαστούν οι οδυνηρές συνέπειες της οικονομικής κρίσης, ιδιαίτερα στην αγορά εργασίας (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Τα αποτελέσματα που επιδιώκονται από το ΕΠΑνΕΚ είναι τα εξής (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020, Πίνακας 1):

- Προσαρμογή των επιχειρήσεων και του εργατικού δυναμικού στις αλλαγές,
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων που θα υποστηρίξουν την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις, και
- Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για την καταπολέμηση της ανεργίας και τη δημιουργία νέων, βιώσιμων θέσεων εργασίας.

Πίνακας: 1. Αποτελέσματα ΕΠΑνΕΚ (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Εργατικό δυναμικό	Επιχειρήσεις
<ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού που θα υποστηρίξει την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις• Μετατόπιση του «κέντρου βάρους» από την παραγωγή επαγγελματικής κατάρτισης στη στήριξη των επιχειρήσεων και, πιο συγκεκριμένα, στα σχέδιά τους για διαρθρωτική προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες αναπτυξιακές συνθήκες και στις τεχνολογικές προκλήσεις.	<ul style="list-style-type: none">• Προσαρμογή των επιχειρήσεων στο νέο λειτουργικό μοντέλο, με έμφαση στους ακόλουθους τομείς:<ul style="list-style-type: none">• Οργάνωση και λειτουργία:• Βελτιστοποίηση χρήσης πόρων,• Ενίσχυση της εξωστρέφειας και της καινοτομίας,• Ανάπτυξη εργαλείων και μεθόδων παροχής διοικητικής πληροφόρησης και συγκριτικών αξιολογήσεων,• Τεχνολογική αναβάθμιση:• Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών,• Αξιολόγηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού, και• Βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης κ.λπ.

• *Εστίαση σε παραγωγικούς, ανταγωνιστικούς και δυνητικά εξωστρεφείς και καινοτόμους τομείς* (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020): Σημαντική είναι η υποστήριξη των δυναμικών εστιών επιχειρηματικότητας της χώρας που διαθέτουν σημαντικό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο τεχνολογίας, καινοτομίας, ποιότητας, ικανότητας συνέργειας και εξωστρέφειας. Αυτοί οι τομείς έχουν τα χαρακτηριστικά (κρίσιμη μάζα και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) που είναι απαραίτητα για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η έξυπνη εξειδίκευση. Οι στρατηγικοί τομείς που αναγνωρίζονται και καταγράφονται στο «Ελλάδα 2021», το νέο αναπτυξιακό μοντέλο της Ελλάδας, είναι (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- ✓ Η αγροδιατροφή,
- ✓ Η βιομηχανία τροφίμων,
- ✓ Η ενέργεια,
- ✓ Η επιμελητεία,
- ✓ Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες,
- ✓ Το περιβάλλον,
- ✓ Ο τουρισμός,
- ✓ Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ),
- ✓ Η υγεία,
- ✓ Τα υλικά, και
- ✓ Οι κατασκευές.

Η παρακολούθηση της ανάπτυξης των τομέων που παρουσιάζονται και η ανάδειξη νέων τομέων, τεχνολογιών και δραστηριοτήτων θα είναι μια συνεχής διαδικασία μελετών, διαβουλεύσεων, παρακολούθησης και ελέγχου καθ' όλη τη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου.

• *Στοχευμένη επιλογή επενδύσεων/επιχειρήσεων/δραστηριοτήτων με τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για το νέο αναπτυξιακό μοντέλο* (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020): Για να χρησιμοποιηθούν τα κονδύλια του ΕΠΑνΕΚ όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, οι επενδύσεις πρέπει να επικεντρωθούν σε επιχειρήσεις με αναπτυξιακές προοπτικές. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που λαμβάνουν θετική αξιολόγηση ως προς τις αναπτυξιακές τους προοπτικές και που διαφοροποιούνται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ανά τομέα, όπως συνοψίζονται παρακάτω (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- ✓ Εξωστρέφεια (δημιουργήθηκαν εξαγωγικές προοπτικές),
- ✓ Καινοτομία/δημιουργικότητα,
- ✓ Στοιχεία κύκλου εργασιών και απασχόλησης,
- ✓ Επαρκής γκάμα προϊόντων για την αντιμετώπιση του παγκόσμιου ανταγωνισμού,

- ✓ Στόχευση εξειδικευμένων τμημάτων της παγκόσμιας αγοράς ,
 - ✓ Θετικά αποτελέσματα και οικονομικές προοπτικές/ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων,
 - ✓ Αναδιανομή κεφαλαίων στην εγχώρια αγορά (μεγιστοποίηση του ποσοστού εγχώριας προστιθέμενης αξίας),
 - ✓ Νέα επιχειρηματικότητα/δημιουργία νέων επιχειρήσεων (π.χ. νεοφυείς επιχειρήσεις),
 - ✓ Μικρό περιβαλλοντικό αποτύπωμα (π.χ., CO₂, NO₂, SO₂)/χαμηλή περιβαλλοντική επιβάρυνση,
 - ✓ Συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων που επιδιώκουν παρόμοιο σκοπό για την ενίσχυση της κάθετης ολοκλήρωσης,
 - ✓ Δημιουργία διαπραγματευτικού πλεονεκτήματος και την ενοποίηση του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, και
 - ✓ Προϊόντα/υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- *Διασφάλιση των παραγόντων που διευκολύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στο ελληνικό λειτουργικό περιβάλλον:* Η δημιουργία ενός φιλικού προς τις επιχειρήσεις περιβάλλοντος προσελκύει επενδύσεις. Υπό αυτό το πρίσμα, η στρατηγική του προγράμματος πρέπει να στοχεύει στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω των ακόλουθων παραμέτρων (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):
 - Αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης με στόχο την εξάλειψη των γραφειοκρατικών εμποδίων και την επιτάχυνση των διαδικασιών για τη δημιουργία επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία, και
 - Ανάπτυξη δομών και υποδομών νεολαίας με στόχο την άμεση και έμμεση βελτίωση και λειτουργία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της χώρας.

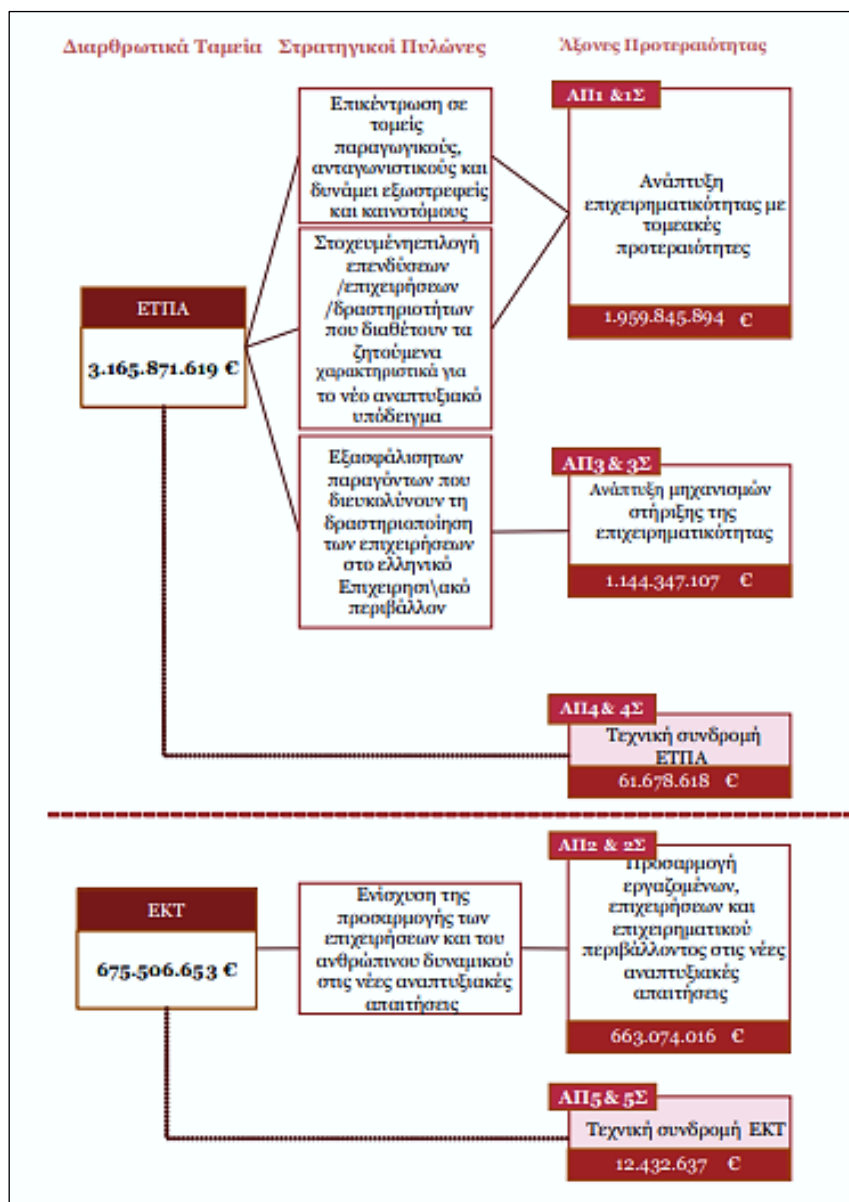
4.3. Η δομή του ΕΠΑνΕΚ

Το πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ δομείται σε 3 βασικούς και 3 συμπληρωματικούς άξονες (για τη Στερεά Ελλάδα και το Νότιο Αιγαίο), καθώς και σε 4 άξονες τεχνικής βοήθειας (2 βασικούς και 2 συμπληρωματικούς) που αφορούν (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020, Εικόνες 2 και 3):

1. Ο «άξονας 1» (1S) την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας με κλαδικές προτεραιότητες,
2. Ο «άξονας 2» (2S) την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, των επιχειρήσεων και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις,

3. Ο «άξονας 3» (3S) τους μηχανισμούς και τις υποδομές για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, και

4. Οι «άξονες 4» (4S) και «5» (5S) αφορούν την τεχνική βοήθεια για τη διαχείριση του προγράμματος.

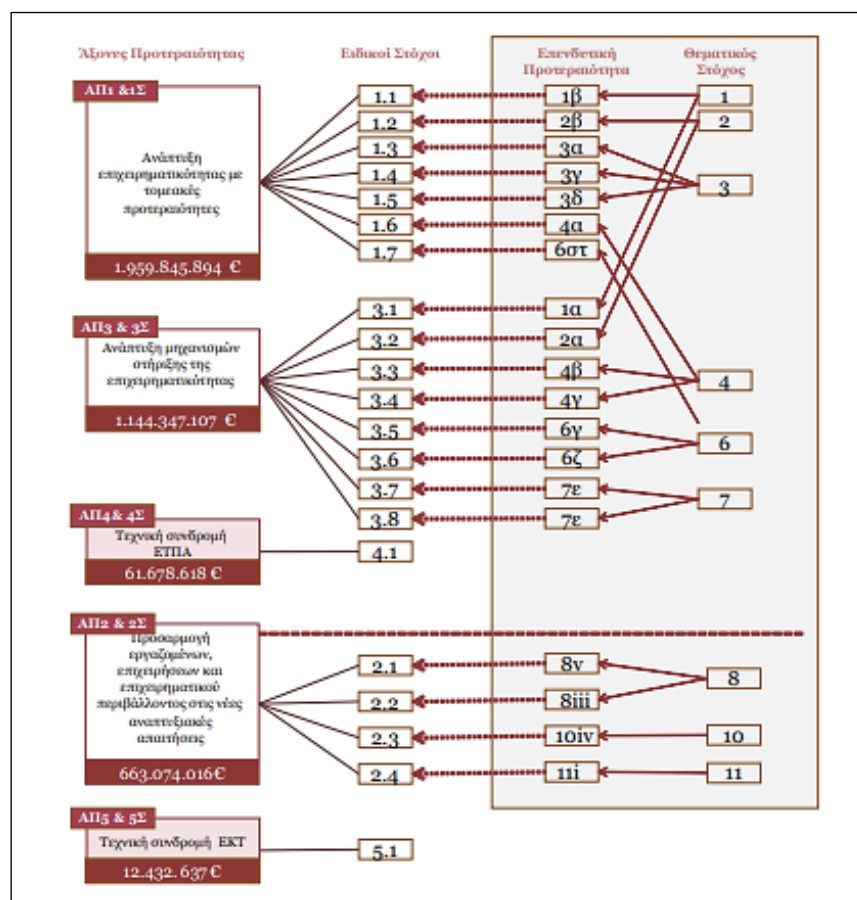


Εικόνα: 2. Οι άξονες του ΕΠΑνΕΚ (Πηγή: <http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Κάθε άξονας καλύπτει συγκεκριμένους θεματικούς στόχους και επιλεγμένες επενδυτικές προτεραιότητες, όπως ορίζονται και συμφωνούνται στο εγκεκριμένο κείμενο του ΕΣΠΑ 2014-

2020 μεταξύ Ελλάδας και Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Επιπλέον, κάθε άξονας προτεραιότητας συνδέεται με τους πόρους ενός από τα διαρθρωτικά ταμεία που χρηματοδοτούν το ΕΠΑνΕΚ (ΕΤΠΑ ή ΕΚΤ), ανάλογα με τους στόχους και τις δράσεις που περιλαμβάνει. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη σύνδεση μεταξύ των αξόνων προτεραιότητας και των τεσσάρων στρατηγικών πυλώνων, καθώς και την πηγή και το ύψος της διαθέσιμης κοινοτικής χρηματοδότησης ανά άξονα προτεραιότητας (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Οι άξονες προτεραιότητας αναλύονται σε ειδικούς στόχους. Οι ειδικοί στόχοι αποτελούνται από ομάδες επιλεγμένων δράσεων με κοινό σκοπό που εξυπηρετούν και συγκεκριμένη ευρωπαϊκή επενδυτική προτεραιότητα και θεματικό στόχο. Στοχεύουν σε συγκεκριμένα, μετρήσιμα αποτελέσματα για τα οποία έχει αναπτυχθεί ένα σύστημα δεικτών για την παρακολούθηση της προόδου της υλοποίησης και της επιτυχίας του προγράμματος (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).



Εικόνα: 3. Οι άξονες και οι επιμέρους στόχοι του ΕΠΑνΕΚ (Πηγή: <http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

4.3.1 Το περιεχόμενο του ΕΠΑνΕΚ

Οι άξονες προτεραιότητας και οι ειδικοί στόχοι διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Εξωστρεφείς και καινοτόμοι τομείς (9 στρατηγικοί τομείς της χώρας): Ο άξονας αυτός αναμένεται να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Προκειμένου να ενισχυθεί η δραστηριότητα των τομέων αυτών, θα υπάρξει στοχευμένη επιλογή επενδύσεων και δραστηριοτήτων με τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για το νέο αναπτυξιακό μοντέλο. Η έξυπνη εξειδίκευση αποτελεί βασική παράμετρο του προγράμματος, καθώς πρέπει να διαπεράσει το νέο αναπτυξιακό μοντέλο και στοχεύει στον εντοπισμό των μοναδικών χαρακτηριστικών της Ελλάδας και την ανάδειξη των υπαρχόντων πλεονεκτημάτων της. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι ειδικοί στόχοι που τίθενται στο πλαίσιο του «άξονα 1», η επενδυτική προτεραιότητα που συνδέεται με αυτόν τον άξονα, καθώς και ο προϋπολογισμός τους (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Ειδικοί στόχοι		Προϋπολογισμός (σε €)
1.1	Αύξηση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και εταιρικών σχέσεων για την ανάπτυξη καινοτόμου επιχειρηματικότητας σύμφωνα με την εθνική στρατηγική έρευνας και καινοτομίας για έξυπνη εξειδίκευση (στρατηγική RIS3)	€663,731,215
1.2	Αύξηση της προσφοράς ψηφιακών υπηρεσιών, εφαρμογών και ολοκληρωμένων λύσεων ΤΠΕ για επιχειρήσεις	€216,791,942
1-3	Επίτευξη ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας μέσω νέων, καινοτόμων ιδεών κατά σειρά προτεραιότητας στους στρατηγικούς τομείς της χώρας	€244,999,996
1.4	Αναβάθμιση του επιπέδου οργάνωσης και λειτουργίας των ΜΜΕ κατά σειρά προτεραιότητας στους εννέα (9) στρατηγικούς τομείς της χώρας	€367,499,998
1-5	Αύξηση του όγκου των εξαγωγών των ελληνικών επιχειρήσεων κατά σειρά προτεραιότητας στους εννέα (9) στρατηγικούς τομείς της χώρας	€271,422,743
1.6	Αύξηση της διείσδυσης νέων μορφών ΑΠΕ στο ενεργειακό ισοζύγιο της χώρας.	€65,399,998
1.7	Μείωση της παραγωγής απορριμμάτων και της περιβαλλοντικής ρύπανσης λόγω της λειτουργίας των επιχειρήσεων	€22,000,002
Σύνολο		€1,851,845,894

Πίνακας 2. Ειδικοί στόχοι «άξονα 1» ΕΠΑνΕΚ (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

- Προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, των επιχειρήσεων και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις: Ο άξονας αυτός στοχεύει στην προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, των επιχειρήσεων και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις, κυρίως μέσω της εφαρμογής σχεδίων διαρθρωτικής προσαρμογής των επιχειρήσεων ή συλλογικών επιχειρησιακών/κλαδικών σχεδίων. Οι ανάγκες προσαρμογής θα μελετηθούν και θα επισημανθούν τα πραγματικά κενά όσον αφορά την κατάρτιση, την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, θα υποδείξουν αναδυόμενες δεξιότητες και ικανότητες και θα οδηγήσουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή στοχευμένων προγραμμάτων ανάπτυξης εργατικού δυναμικού. Ταυτόχρονα, για την επίτευξη του συνολικού στόχου του άξονα, θα χρειαστεί να προσαρμοστεί η θεσμική ικανότητα της δημόσιας διοίκησης και των φορέων προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι ειδικοί στόχοι που τίθενται στο πλαίσιο του «άξονα 2», η επενδυτική προτεραιότητά του, και ο προϋπολογισμός του (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Πίνακας 3. Ειδικοί στόχοι «άξονα 2» ΕΠΑνΕΚ (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Ειδικοί στόχοι		Προϋπολογισμός (σε €)
2.1	Αύξηση της υγιούς νεοφυούς επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης	€79,999,999
2.2	Επίτευξη της προσαρμογής των επιχειρήσεων και των εργαζομένων τους στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις με τα χαρακτηριστικά που απαιτεί το νέο αναπτυξιακό μοντέλο της χώρας	€446,123,817
2.3	Ενίσχυση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης	€52,612,380
2.4	Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αναβάθμισης της ικανότητας της δημόσιας διοίκησης να υποστηρίζει την επιχειρηματικότητα	€84,337,820
Σύνολο		€663,074,016

- Ανάπτυξη μηχανισμών για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας: Ο άξονας αυτός στοχεύει στην αναβάθμιση των υποδομών της χώρας σε τομείς προτεραιότητας που θα συμβάλουν στη στήριξη της επιχειρηματικότητας. Ο άξονας αυτός περιλαμβάνει στόχους για

ενίσχυση δομών και υποδομών που σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι ειδικοί στόχοι που τίθενται στο πλαίσιο του άξονα 3, η επενδυτική προτεραιότητά του και ο προϋπολογισμός του (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Πίνακας: 4. Ειδικοί στόχοι «άξονα 3» ΕΠΑνΕΚ (<http://www.antagonistikotita.gr/>; Concept Paper, 2020).

	Ειδικοί στόχοι	Προϋπολογισμός (σε €)
3.1	Αναβάθμιση ή/και ανάπτυξη υποδομών έρευνας και καινοτομίας για τη βελτίωση της ικανότητας καινοτομίας της χώρας για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας	€159,499,996
3.2	Επέκταση της υποδομής για ευρυζωνικές υπηρεσίες και δίκτυα υψηλής ταχύτητας	€303,699,998
3.3	Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης της λειτουργίας των επιχειρήσεων και των επαγγελματικών κτιριακών αποθεμάτων	€50,049,234
3.4	Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των αποθεμάτων κατοικιών και δημόσιων κτιρίων	€178,999,999
3.5	Ανάπτυξη ή/και προώθηση οικονομικής δραστηριότητας με βάση το φυσικό κεφάλαιο και την πολιτιστική κληρονομιά της Ελλάδας, με επίκεντρο τον Τουρισμό	€57,787,428
3.6	Βελτίωση της ικανότητας ανάκτησης βιομηχανικών απορριμμάτων και απορριμμάτων και αύξηση της δυνατότητας επαναχρησιμοποίησής τους	€22,499,998
3.7	Μείωση της εξάρτησης της χώρας από το πετρέλαιο	€244,500,000
3.8	Αύξηση της εφαρμογής έξυπνων συστημάτων για αποτελεσματικότερη διαχείριση της διανομής ενέργειας	€47,310,454
	Σύνολο	€1,064,347,107

Οι Άξονες Τεχνικής Βοήθειας PA4 (4S) «ΕΤΠΑ Τεχνική Βοήθεια» και PA5 (5S) «Τεχνική Βοήθεια ΕΚΤ», αποτελούν βοηθητικούς άξονες που στοχεύουν στην ενίσχυση του συστήματος διαχείρισης και διαχείρισης που αφορά τους άξονες προτεραιότητας των αντίστοιχων κονδυλίων και στην προετοιμασία της υλοποίησης των ενεργειών τους. Ο προϋπολογισμός του άξονα 4 (&4S) ανέρχεται σε 54,6 δις € σε όρους κοινοτικής συνεισφοράς, ενώ του άξονα 5 (5S) σε 12,4 δις € (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Οι δράσεις που περιλαμβάνονται στην τεχνική βοήθεια είναι εθνικού χαρακτήρα, καθώς δομές και διαδικασίες διαχείρισης, αξιολόγησης, παρακολούθησης και προώθησης των παρεμβάσεων του επιχειρησιακού σχεδίου αφορούν όλες τις περιφέρειες της Ελλάδας. Απώτερος στόχος είναι η διασφάλιση της ευθυγράμμισης του τρόπου διαχείρισης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της σχετικής εργασίας των δικαιούχων ανά περιοχή (<http://www.antagonistikotita.gr/>; Concept Paper, 2020).

4.4. Εργαλεία χρηματοδότησης ΕΠΑνΕΚ

Σε πρώιμο στάδιο, η δράση ΕΠΑνΕΚ συνιστά χρηματοδοτικά εργαλεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των ομάδων δράσης, καθώς θα ακολουθήσει περαιτέρω μελέτη και επεξεργασία. Τα εργαλεία χρηματοδότησης (FT) μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε δράσεις προγραμμάτων σε συνδυασμό είτε μεταξύ τους είτε με επιδοτήσεις. Το ακριβές ποσό της χρηματοδότησης θα καθοριστεί με βάση τις εκ των προτέρων αξιολογήσεις των ακόλουθων εργαλείων (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020) (Πίνακες 4 και 5):

- Μικροδάνεια: Τα μικροδάνεια είναι εργαλεία κοινωνικού χαρακτήρα που συνδυάζουν μικρά ποσά δανείων (0 έως 25000 €) και εκπαίδευση των επιχειρηματιών. Απευθύνονται κυρίως σε άτομα που κινδυνεύουν από τη φτώχεια και την ανεργία και που επιθυμούν να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση. Δάνεια χαμηλών εξασφαλίσεων για επενδύσεις και κεφάλαιο κίνησης Τα δάνεια κατανομής κινδύνου είναι FT που επιτρέπουν στους τελικούς δικαιούχους να αποκτήσουν πρόσβαση σε τραπεζικά δάνεια με καλύτερους όρους όσον αφορά το κόστος (χαμηλά επιτόκια). Συνήθως, η εθνική ή κοινοτική ενίσχυση μοιράζεται το ποσό του δανείου με τον ενδιαμέσο οργανισμό (τράπεζα) προκειμένου να παρέχει κίνητρο για τη χρηματοδότηση δικαιούχων που διαφορετικά δεν θα πληρούσαν τα τραπεζικά κριτήρια,
- Εγγυήσεις: Οι εγγυήσεις είναι επίσης εργαλεία που παρέχουν στους δικαιούχους πρόσβαση σε τραπεζικά προϊόντα με καλύτερους όρους, ιδίως όσον αφορά τις απαιτούμενες εξασφαλίσεις. Οι εγγυήσεις είναι εργαλεία υψηλής μόχλευσης και ισχύουν για όλους τους κλάδους και όλα τα τραπεζικά προϊόντα. Μπορούν να υλοποιηθούν με την άμεση εγγύηση όλων των δανείων (loan-to-loan) που εκδίδει ο χρηματοπιστωτικός οργανισμός (ή, αντίστοιχα, άλλων προϊόντων) ή ως εγγύηση μέρους ενός χαρτοφυλακίου (first-loss portfolio), και
- Χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια: Ως εργαλείο χρηματοδότησης, η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια επιτρέπει συχνά τη δημιουργία επενδυτικών κεφαλαίων που, με τη σειρά τους, ενισχύουν την κεφαλαιακή βάση των επιχειρήσεων στις οποίες συμμετέχουν ως εταίροι. Τα

εργαλεία αυτά απευθύνονται κυρίως σε επιχειρήσεις στους τομείς της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών.

Πίνακας: 5. Εργαλεία χρηματοδότησης ΕΠΑνΕΚ (<http://www.antagonistikotita.gr/>; Concept Paper, 2020).

Τύπος Χρηματοδότησης	Αξονας 1	Αξονας 2	Αξονας 3
Μη επιστρεπτέα επιδότηση	45%	98,4%	98,3%
Υποστήριξη με χρηματοοικονομικά μέσα: επιχειρηματικό κεφάλαιο και συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο (ή ισοδύναμο)	15%	0%	1,1%
Υποστήριξη με χρηματοοικονομικά μέσα: δάνειο ή ισοδύναμο	40%	1,6%	0,7%
Σύνολο	100%	100%	100%

4.5. Υλοποίηση του ΕΠΑνΕΚ

Η αρμόδια αρχή για το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία» 2014-2020 είναι το Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας και Τουρισμού και ειδικότερα η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία». Η διαδικασία προετοιμασίας του Προγράμματος διέπεται από τις βασικές αρχές που ορίζονται στην 3^η Εγκύκλιο που εκδόθηκε από τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων-ΕΣΠΑ, η οποία περιλαμβάνει τη σημαντική αρχή της Σύμπραξης και τις διαδικασίες της «Εξυπνης Εξειδίκευσης» όσον αφορά τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων κατά σχεδίαση. Η προσέγγιση της εταιρικής σχέσης κατά την προετοιμασία του προγράμματος διασφαλίζει ότι η εξειδίκευση κάθε τομέα δραστηριότητας, όπως εκφράζεται από τους αντίστοιχους εταίρους, θα αξιοποιηθεί ουσιαστικά και θα διασφαλίσει την αποτελεσματική χρήση των κοινοτικών κονδυλίων. Περιλαμβάνει διαβουλεύσεις με τα αρμόδια Υπουργεία και Περιφέρειες, τους φορείς που εποπτεύονται από Υπουργεία και Περιφέρειες (Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου), ΜΚΟ, τοπικούς αναπτυξιακούς φορείς, περιβαλλοντικούς φορείς, κοινωνικούς εταίρους, εκπαιδευτικά ιδρύματα, εκπροσώπους επιχειρηματικών τομέων (π.χ., σωματεία-ενώσεις φορέων, ερευνητικοί φορείς κ.λπ.), (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Η διαδικασία προετοιμασίας του επιχειρησιακού προγράμματος πραγματοποιήθηκε με βάση δύο διαστάσεις και τη διαμόρφωση της αντίστοιχης εταιρικής σχέσης (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- Τομεακή διάσταση, και
- Εθνική και περιφερειακή διάσταση με επίκεντρο την έξυπνη εξειδίκευση.

1. Τομεακή Διάσταση: Η οργανωτική δομή για τον σχεδιασμό του ΕΠΑνΕΚ, στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014–2020, προέβλεπε τη σύσταση «Τομεακών Ομάδων Σχεδιασμού», παράλληλα και σε συνεργασία με τις πλατφόρμες καινοτομίας της διαδικασίας έξυπνης εξειδίκευσης. Οι τομεακές ομάδες σχεδιασμού συστάθηκαν με βάση τους τομείς προτεραιότητας που επιλέχθηκαν, δηλαδή αγροδιατροφή, βιομηχανία τροφίμων, ενέργεια, περιβάλλον, μεταφορές/logistics, υλικά και κατασκευές, τουρισμός, υγεία και φαρμακευτικά προϊόντα, πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες και ΤΠΕ (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020). Ο ρόλος των τομεακών ομάδων σχεδιασμού είναι η συνδιαμόρφωση, σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, της αναπτυξιακής στρατηγικής στους τομείς αρμοδιότητάς τους (Τομεακά Σχέδια Ανάπτυξης) στο πλαίσιο της νέας προγραμματικής περιόδου 2014-2020 (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

2. Εθνική και περιφερειακή διάσταση με επίκεντρο την έξυπνη εξειδίκευση: Η ΓΓΕΤ εξειδίκευσε περαιτέρω τους τομείς/τομείς που επισημάνθηκαν ως τομείς προτεραιότητας μέσω δομημένης συζήτησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διαδικασία αυτή συνέβαλε στον προσδιορισμό των κρίσιμων δραστηριοτήτων στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί η ερευνητική και τεχνολογική προσπάθεια κατά τη νέα προγραμματική περίοδο και στη διαμόρφωση της Εθνικής Στρατηγικής για την Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία (ΕΣΕΤΑΚ) 2015-2021 (εθνική στρατηγική ΥΠΕΝ, λαμβάνοντας υπόψη τις περιφερειακές στρατηγικές RIS3 που διαμορφώνονται από τις Περιφέρειες). Η δημιουργία της εταιρικής σχέσης που λειτουργούσε κυρίως μέσω των τομεακών ομάδων σχεδιασμού και των πλατφορμών καινοτομίας της ΓΓΕΤ, στο πλαίσιο της προετοιμασίας του προγράμματος, εξασφάλισε τη συλλογική παροχή πληροφοριών για την προετοιμασία του επιχειρησιακού προγράμματος μέσα από τη σύνθεση όλων των αποτελεσμάτων και δράσεων που υλοποιήθηκαν (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Κατά τη φάση υλοποίησης του προγράμματος και τη διαμόρφωση του πλαισίου μηχανισμών διαχείρισης και παρακολούθησης της υλοποίησης του ΕΠ, θα αξιοποιηθεί η εμπειρία αυτής της συζήτησης, με στόχο την προώθηση του νέου αναπτυξιακού μοντέλου που υποστηρίζει την

ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, η στροφή προς την επιχειρηματικότητα υψηλής ποιότητας με αιχμή του δόρατος η καινοτομία, καθώς και η αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας. Η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων θα είναι επίσης σημαντική στη σύνταξη προτάσεων και δράσεων υλοποίησης που υποστηρίζονται από το ΕΚΤ, με βασικά χαρακτηριστικά την ανάπτυξη του κοινωνικού διαλόγου σε όλα τα επίπεδα, την προώθηση πολιτικών για σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα συστημικού χαρακτήρα, καθώς και ως προώθηση συνεργασιών και δικτύωσης οικονομικών και κοινωνικών φορέων (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

3. Επιτροπή Παρακολούθησης: Ανώτατο όργανο για τη συμμετοχή των εταίρων στην υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση του ΕΠ είναι η «Επιτροπή Παρακολούθησης», με τη λήψη μέτρων ουσιαστικής και αποτελεσματικής λειτουργίας για τη λειτουργία του, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Πέρα από τα τυπικά μέτρα ενίσχυσης του λειτουργικού του χαρακτήρα, όπως η αντιπροσωπευτική σύνθεση και η υποστήριξη της λειτουργίας της από τη «Διαχειριστική Αρχή», λαμβάνονται μέτρα για την άμεση επικοινωνία και ενημέρωση των μελών της, με αναμενόμενο αποτέλεσμα την αυξημένη κινητικότητά τους (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

4.6. Διασύνδεση ΕΠΑνΕΚ με περιφερειακά προγράμματα

Το πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ συνδέεται και με άλλα τομεακά και περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα, όπως (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- Περιφερειακά προγράμματα: Κατά τον σχεδιασμό του ΕΠΑνΕΚ έγινε απολογισμός των περιφερειακών προτεραιοτήτων, όπως τονίζουν οι περιφερειακές στρατηγικές για την έξυπνη εξειδίκευση. Αυτές οι στρατηγικές είχαν σημαντικό αντίκτυπο στις προτεραιότητες της αντίστοιχης εθνικής στρατηγικής RIS3. Μέσα από μεθοδολογική ανάλυση, αποδείχθηκε ότι αυτές οι στρατηγικές συγκλίνουν θεματικά με σχεδόν απόλυτο τρόπο. Η συστηματική διαβούλευση μέσω των σχετικών πλατφορμών καινοτομίας που αναπτύχθηκαν οδήγησε σε συγκεκριμένες προτεραιότητες που υποστηρίζουν τόσο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας όσο και τους νέους τομείς δυναμικής ανάπτυξης σε εθνικό επίπεδο μέσω της διαδικασίας της επιχειρηματικής ανακάλυψης. Παράλληλα, προέκυψαν συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις σε επίπεδο στρατηγικών παρεμβάσεων μεταξύ των εθνικών στρατηγικών παρεμβάσεων και εκείνων σε περιφερειακό επίπεδο (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Με βάση τα παραπάνω, πρωτίστως ενισχύεται η επιχειρηματικότητα στους τομείς στρατηγικής προτεραιότητας στη βάση των αρχών της έξυπνης εξειδίκευσης, υποστηριζόμενη από πόρους του ΕΠΑνΕΚ, με σκοπό την αντιμετώπιση της σημαντικής αναπτυξιακής ανάγκης με ολοκληρωμένη προσέγγιση και, όπου απαιτείται λόγω της ειδικής φύσης ή κλίμακας των αναγκών και των επιδιωκόμενων αλλαγών, χρησιμοποιούνται πόροι ΠΕΠ. Οι βασικές κατηγορίες δράσεων που εξυπηρετούν τους προαναφερθέντες στόχους περιλαμβάνουν δράσεις για άμεση παροχή βοήθειας σε επιχειρήσεις μέσω επιδοτήσεων ή έμμεσης χρηματοδότησης μέσω επιστρεφόμενων χρηματοοικονομικών εργαλείων ή/και συνδυασμού αυτών, καθώς και δράσεις για τη διασύνδεση επιχειρήσεων και φορέων που διεξάγουν έρευνα. Δράσεις για την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για έξυπνη εξειδίκευση που συνδέονται με την εξυπηρέτηση στόχων και προτεραιοτήτων εθνικής κλίμακας, καθώς και προτεραιότητες σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο (αριστεία), δράσεις σχετικά υψηλού προϋπολογισμού που, αν και περιφερειακής εμβέλειας, δεν μπορούν να καλυφθούν από τους περιορισμένους πόρους των ΠΕΠ ή/και δράσεις στις οποίες συμμετέχουν φορείς από διάφορες περιφέρειες που χρηματοδοτούνται από το ΕΠΑνΕΚ (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Περιλαμβάνει επίσης δράσεις εθνικής εμβέλειας που αφορούν την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, την αριστεία και την εξωστρέφεια (και μέσω διακρατικών συνεργασιών), την ερευνητική υποδομή (στο πλαίσιο του Εθνικού Οδικού Χάρτη για Ερευνητικές Υποδομές) καθώς και υποδομές καινοτομίας, ως δομές βελτίωσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως υποδομές ίδρυσης και λειτουργίας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ανάπτυξη εργαστηριακής υποδομής τυποποίησης και πιστοποίησης προϊόντων και υπηρεσιών, υλοποίηση συνδυασμένων δράσεων για την προώθηση διαφορετικών τομέων/προϊόντων στο εξωτερικό κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, μέσω των ΠΕΠ θα υλοποιηθούν δράσεις με στόχο την παραγωγική ικανότητα των περιφερειών και την ενίσχυση των δυνατοτήτων τους μέσω έρευνας και καινοτομίας, σε σχέση με την ανάδειξη των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Τα ΠΕΠ αναμένεται επίσης να χρηματοδοτήσουν δράσεις σχετικά χαμηλού προϋπολογισμού με τοπική στόχευση, αξιοποίηση και ανάδειξη περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, με στόχο την ενίσχυση των ικανοτήτων των Περιφερειών («σκάλα προς την αριστεία», με βασική συμμετοχή των φορέων της Περιφέρειας). Όσον αφορά τις δράσεις για την ενεργειακή αναβάθμιση κατοικιών, αυτές θα χρηματοδοτηθούν κατά κύριο λόγο από το

ΕΠΑνΕΚ και σε μικρότερο βαθμό από τα ΠΕΠ. Αντίστοιχα, δράσεις για την ενεργειακή αναβάθμιση δημόσιων κτιρίων θα υποστηριχθούν από το ΕΠΑνΕΚ, κυρίως για τα κτίρια της κεντρικής κυβέρνησης, ενώ τα ΠΕΠ θα υποστηρίζουν παρεμβάσεις σε κτίρια περιφερειακού και τοπικού χαρακτήρα. Οι δράσεις για την ενίσχυση της ενεργειακής απόδοσης των επιχειρήσεων θα χρηματοδοτηθούν κατά κύριο λόγο από το ΕΠΑνΕΚ, μαζί με δράσεις που αφορούν έξυπνα δίκτυα. Επιπλέον, το ΕΠΑνΕΚ θα συμβάλει στην ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας μέσω μεταπτυχιακών σπουδών και ανάπτυξης επιχειρηματικών δεξιοτήτων, κατάρτισης ερευνητών και απασχόλησης ερευνητών στις επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις προτεραιότητες της έξυπνης εξειδίκευσης (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

- *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού-Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση (ΕΠΑΝΑΔ-ΕΔΒΜ):* Η προσαρμογή των εργαζομένων, των επιχειρήσεων και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στις νέες αναπτυξιακές απαιτήσεις επιδιώκεται μέσω του ΕΠΑνΕΚ, ιδιαίτερα των επιχειρήσεων με τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η νέα αναπτυξιακή της χώρας. μοντέλο, που λειτουργεί ευνοϊκά προς την κατεύθυνση της δημιουργίας βιώσιμων θέσεων εργασίας, ιδίως σε τομείς που πρωτοστατούν στην ελληνική οικονομία στο πλαίσιο του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας, που αποτελεί βασικό στόχο του ΕΠΑΝΑΔ-ΕΔΒΜ. Το ΕΠΑΝΑΔ-ΕΔΒΜ εστιάζει επίσης στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος και στην ανάπτυξη των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις εξειδικευμένες ανάγκες μιας σύγχρονης, ανταγωνιστικής οικονομίας, συμπληρώνοντας το ΕΠΑνΕΚ, που θα συμβάλει στη διασύνδεση εκπαιδευτικά συστήματα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, σε συνδυασμό με την υποστήριξη επιχειρήσεων σε συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενώ ευρύτερες οριζόντιες παρεμβάσεις θα υλοποιηθούν μέσω του ΕΠΑΝΑΔ-ΕΔΒΜ (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

- *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα (ΕΠΜΔΤ):* Το ΕΠΜΔΤ εστιάζει στη βελτίωση του εκτελεστικού χαρακτήρα της Διοίκησης και στη διασφάλιση του συντονισμού του Δημόσιου Τομέα, καθώς και στην προώθηση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης-βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του Δημοσίου (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

- *Τομεακοί Φορείς.* Πιο συγκεκριμένα, το ΕΠΜΔΤ απευθύνεται –οριζόντια– σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας, παραγωγής και ανάπτυξης, συμβάλλοντας στον καλό συντονισμό, την ευελιξία και την εξωστρέφεια της δημόσιας διοίκησης, αποκαθιστώντας τη σχέση

εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών και επιχειρήσεων. Έτσι, προτεραιότητα δίνεται στο ΕΠΑνΕΚ για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων στην αναβάθμιση της ικανότητας της δημόσιας διοίκησης να υποστηρίζει την επιχειρηματικότητα με τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, το ΕΠΜΔΤ στοχεύει στον εκσυγχρονισμό του κράτους και στη διασφάλιση αναβαθμισμένων υπηρεσιών φιλικών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αξιοποιώντας τις ΤΠΕ, ενώ το ΕΠΑνΕΚ στοχεύει στην ενοποίηση και ανάπτυξη υποδομών ΤΠΕ που βελτιώνουν τις συνθήκες επιχειρηματικότητας (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

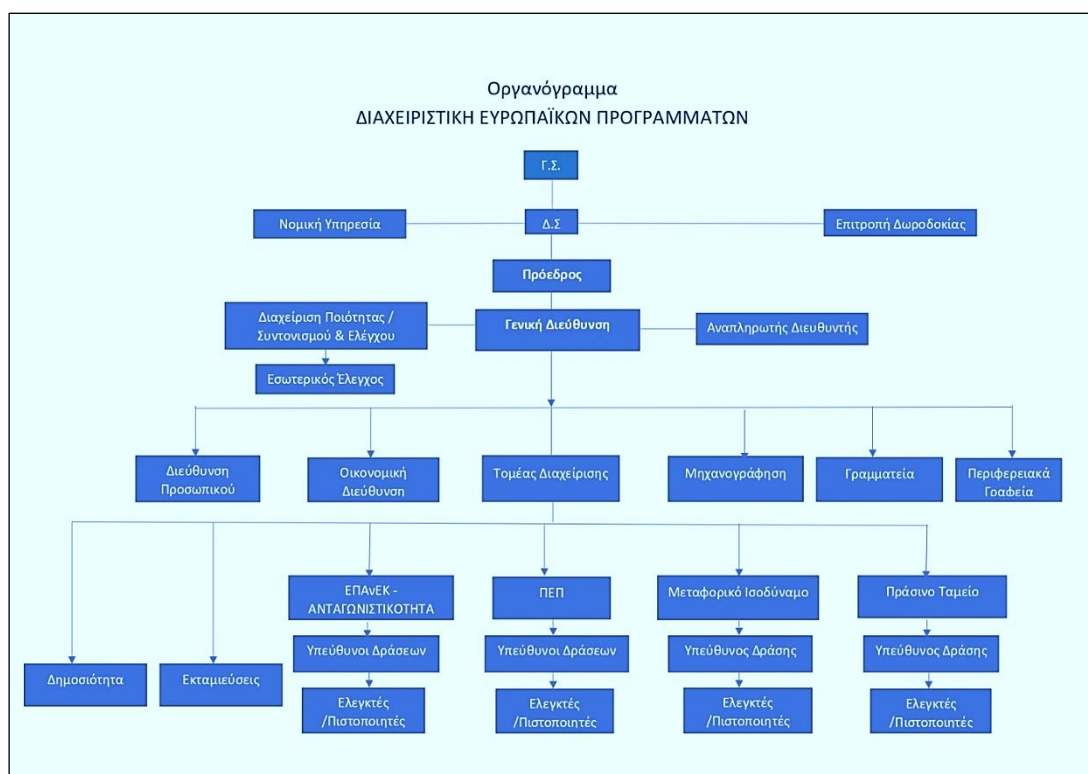
- *Αγροτική Ανάπτυξη (ΕΠΑΑ), και Θάλασσα και Αλιεία (ΕΠΘΑ)*: Το ΕΠΑνΕΚ στοχεύει στη συμπληρωματικότητα με τις αντίστοιχες δράσεις που προωθούνται από την ΕΠΑΑ και την ΕΠΘΑ του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων για τον δευτερογενή τομέα, στην έρευνα και καινοτομία, πιστοποίηση προϊόντων, ανάπτυξη εργατικού δυναμικού, προώθηση της εξωστρέφειας, ενίσχυση συνεργασιών, ώστε τα διαθέσιμα κεφάλαια να αξιοποιηθούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Οι προωθούμενες δράσεις αφορούν στοχευμένες παρεμβάσεις στο «οικοσύστημα» των επιχειρήσεων αγροδιατροφής και βιομηχανίας τροφίμων, με στόχο την αξιοποίηση των αναπτυξιακών τους δυνατοτήτων.

- *Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Υποδομές, μεταφορές, περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη*: Το ΕΠΑνΕΚ θα στηρίζει συμπληρωματικές δράσεις για τα απόβλητα διαχείριση, εισαγωγή και αξιοποίηση αντιρρυπαντικής τεχνολογίας, καθώς και μέτρηση και παρακολούθηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των οικονομικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, η ΕΠΑνΕΚ θα συμβάλει στη χωροθέτηση και κατασκευή εγκαταστάσεων επεξεργασίας επικίνδυνων και βιομηχανικών αποβλήτων και θα αξιοποιήσει ιδιωτικά κεφάλαια μέσω επενδυτικής χρηματοδότησης για Κέντρα Επαναχρησιμοποίησης σε μεγάλα αστικά συγκροτήματα (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

4.7. Διαχείριση ΕΠΑνΕΚ

Η διαχειριστική αρχή του ΕΠΑνΕΚ συστάθηκε, βάσει του άρθρου 7 του ν. 2860/2000, με την υπ' Αριθμ. Δ13/Φ5.27/18038 ΚΥΑ (ΦΕΚ 1502 Β/8.12.2000), αντικαταστάθηκε από JMD Αναφ. Αριθμ. 1121/ 408 Δ/Φ03.2.3.2012/ΓΓΗ Β 655/7.3.2012 που ισχύει σήμερα. Με βάση το άρθρο (§ 1) και 6 του Ν. 4314/2014 (Α'265) με ευθύνη του Ειδικού Γραμματέα Διαχείρισης Τομεακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΕΤΠΑ και ΤΣ. Σκοπός της υπηρεσίας είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της κανονικότητας της διαχείρισης και εφαρμογής

των ακόλουθων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ): Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» (ΟΡΕ, 2000-2006), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα & Επιχειρηματικότητα» (ΟΡΕΕ ΙΙ, 2007-2013), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ) προγραμματικής περιόδου 2007-2013, το οποίο εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 18.12.2014. Η διαχειριστική αρχή του ΕΠΑνΕΚ λειτουργεί και ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης δράσεων ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας που χρηματοδοτούνται από τα ακόλουθα Επιχειρησιακά Προγράμματα: Τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) Περιφερειών Σταδιακής Κατάργησης Το ΕΠ «Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη». Το ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού». Το ΕΠ «Εθνικό Αποθεματικό Απροβλέπτων». Η διαχειριστική αρχή του ΕΠΑνΕΚ βρίσκεται στη Λεωφόρο Μεσογείων 56, 115 27 Αθήνα (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).



Εικόνα: 4. Οι άξονες και οι επιμέρους στόχοι του ΕΠΑνΕΚ (Πηγή: <http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Το οργανόγραμμα και οι αρμοδιότητες της διαχειριστικής αρχής του ΕΠΑνΕΚ (Εικόνα 4) και των μονάδων της καθορίζονται αναλυτικά στην κοινή υπουργική απόφαση με αριθ. 2012.

Η διαχειριστική αρχή του ΕΠΑνΕΚ Ε αποτελείται από επτά (7) μονάδες, ως εξής (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- Ενότητα Α₁: Προγραμματισμός και αξιολόγηση του ΕΠΑνΕΚ,
- Ενότητα Α₂: Αξιολόγηση και ένταξη πράξεων,
- Ενότητα Β₁: Παρακολούθηση και διαχείριση επιχειρήσεων υποδομής, έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης,
- Ενότητα Β₂: Παρακολούθηση και διαχείριση πράξεων κρατικών ενισχύσεων,
- Ενότητα Β₃: Παρακολούθηση και διαχείριση λειτουργιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό,
- Ενότητα Γ: Επιτόπιες επαληθεύσεις, και
- Ενότητα Δ: Οργάνωση και υποστήριξη.

Με βάση την Υπ. Απόφ. (Αρ. Αριθμ. 7682/1854Δ/Φ03/4.11.2010, ΦΕΚ Β 1826, 22.11.2010), το δικαίωμα υπογραφής μεταβιβάζεται στον Ειδικό Γραμματέα Ανταγωνιστικότητας, τον Προϊστάμενο της διαχειριστικής αρχής του ΕΠΑνΕΚ και οι προϊστάμενοι των μονάδων της διαχειριστικής αρχής. Η διαχειριστική αρχή του ΕΠΑνΕΚ στελεχώνεται με προσωπικό του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου τομέα με βάση τις διαδικασίες που ορίζονται στο άρθρ. 18 του Ν. 3614/2007. Τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του προσωπικού της διαχειριστικής αρχής του ΕΠΑνΕΚ περιγράφονται αναλυτικά στις Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις 44212/ΚΠΣ Γ301/ΓΓΗ Β 1623/29.12.2000 και 2974/666Δ/Φ.04/ ΓΓΗ Β45 (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

4.8. Διαχείριση ποιότητας και επάρκειας στο ΕΠΑνΕΚ

Στο πλαίσιο της συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς της, η διαχειριστική αρχή του ΕΠΑνΕΚ ανέπτυξε τον Ιούνιο του 2003 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το οποίο έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με το EN-ISO-9001/2008, και πιστοποιείται κάθε 3 χρόνια. Οι διαδικασίες του συστήματος ενημερώνονται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν από την ελληνική και κοινοτική νομοθεσία. Το Πιστοποιητικό EN-ISO-9001/2008 της διαχειριστικής αρχής ΕΠΑνΕΚ επαναξιολογείται σε ετήσια βάση από την TÜV Hellas A.E. Σύμφωνα με το άρθρ. 8 της ΥΔ 51540//ΕΥΣΣΑΑΠ 3628 / 12.11.2010 (ΦΕΚ Β 1856/26.11.2010) η ΕΠΑνΕΚ δημοσιεύει τον κατάλογο συμβάσεων προμηθειών ή παροχής υπηρεσιών (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Η αποστολή της επιτροπής παρακολούθησης του ΕΠΑνΕΚ είναι η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας υλοποίησης αυτού του επιχειρησιακού προγράμματος. Στο πλαίσιο αυτό, η επιτροπή παρακολούθησης (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020):

- Εξετάζει και εγκρίνει τα κριτήρια επιλεξιμότητας των προς χρηματοδότηση πράξεων και εγκρίνει τυχόν αναθεωρήσεις αυτών των κριτηρίων σύμφωνα με τις ανάγκες σχεδιασμού. Οι ομάδες κριτηρίων επιλεξιμότητας περιλαμβάνουν τη σκοπιμότητα της λειτουργίας, τη συμβατότητα της επιχείρησης με τις εθνικές και κοινοτικές πολιτικές, τη συμβολή της επιχείρησης στους στόχους του επιχειρησιακού προγράμματος, τη φύση και το είδος της πράξης στο πλαίσιο της πρόσκλησης που διεξάγεται, την πληρότητα και την ωριμότητα της επέμβασης,
- Εξετάζει περιοδικά την πρόοδο που σημειώνεται προς την επίτευξη των ειδικών στόχων του επιχειρησιακού προγράμματος,
- Εξετάζει τα αποτελέσματα της υλοποίησης, ιδιαίτερα την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για κάθε άξονα προτεραιότητας, και παρέχει οδηγίες, σύμφωνα με τις διατάξεις του το άρθρ. 48 του κανονισμού,
- Εξετάζει και εγκρίνει τις ετήσιες και τελικές εκθέσεις υλοποίησης πριν αποσταλούν στην επιτροπή,
- Συνιστά οποιαδήποτε αναθεώρηση ή εξέταση του επιχειρησιακού προγράμματος στο SMS_OPCE, που μπορεί, ενδεχομένως, να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του ή στη βελτίωση της διαχείρισής του, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής του διαχείρισης,
- Εξετάζει και εγκρίνει τις προτάσεις σχετικά με τροποποιήσεις του περιεχομένου των αποφάσεων της επιτροπής σχετικά με τη συνεισφορά των διαρθρωτικών ταμείων, και
- Προτείνει στην ετήσια συνεδρίαση των προέδρων των επιτροπών παρακολούθησης τυχόν τροποποιήσεις που κατευθύνουν σε αλλαγές στη συνολική, και ετήσια προσφορά των Διαρθρωτικών Ταμείων.

4.9. Προηγούμενες αξιολογήσεις ΕΠΑνΕΚ

Οι προηγούμενες αξιολογήσεις του ΕΠΑνΕΚ, καταγράφουν τη διαχείριση έως τα έτη 2014 και 2022, και υποβλήθηκαν στην Ε.Ε. τα έτη 2015 και 2022. Με την 1^η τροποποίηση του ΕΠΑνΕΚ, το έτος 2018 έγινε επικαιροποίηση στα χρονοδιαγράμματα υλοποίησής του, με

μερική ομαδοποίηση αξιολογήσεων. Έως τέλος του έτους 2022 έχουν γίνει οι ακόλουθες αξιολογήσεις (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Συνοπτική Έκθεση ΕΠΑνΕΚ, 2023):

1. Εκ των προτέρων αξιολογήσεις του ΕΠΑνΕΚ (2014, από τη διαχειριστική SPEED Σύμβουλοι Ανάπτυξης Α.Ε.), που απέβλεπε στη βελτίωση της ποιότητας σχεδιασμού,
2. Εκ των προτέρων αξιολογήσεις από το ταμείο εξοικονόμησης ενέργειας σε οικίες, από την διαχειριστική ICAP (2015), και επικαιροποιήθηκε από την ΕΥΔ-ΕΠΑνΕΚ (2016) που χρησιμοποιήθηκαν νεότερες και πρόσθετες κεφαλαιακές απαιτήσεις,
3. Αξιολογήσεις σε ενέργειες της δράσης «Πληροφόρησης και Επικοινωνίας» (1^η φάση, 2017), αναφορικά με την ενδυνάμωση του ρόλου του γραφείου πληροφόρησης για την εξυπηρέτηση του κοινού σχετικά με το ΕΠΑνΕΚ,
4. Αξιολογήσεις της υλοποίησης ΕΠΑνΕΚ (1^η φάση, 2018) που υλοποιήθηκε από την K & O Advisory Services (2018), για τη βελτίωση της πολιτικής παρεμβάσεων του ΕΠΑνΕΚ, σε σχέση με την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων που οδήγησε στην 2^η αναθεώρησή,
5. Αξιολογήσεις της στρατηγικής επικοινωνίας και του βαθμού της ικανοποίησης των δυνητικών δικαιούχων/ωφελομένων που άρχισε το έτος 2019, και ολοκληρώθηκε το έτος 2020 από τη διαχειριστική Prorata,
6. Αξιολογήσεις για το «Ταμείο Εγγυοδοσίας επιχειρήσεων COVID-19» (Μάιος, 2020 έως Ιανουάριος, 2021) για τις πρόσθετες απαιτήσεις σε κεφάλαια λόγω της πανδημίας,
7. Μελέτη μέτρησης του κοινά αποδεκτού δείκτη CR07 (με αναφορά στο έτος 2019), για τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα του ΕΚΤ σε ΕΠΑΝΑΔ-ΕΔΒΜ και ΕΠΑνΕΚ,
8. Αξιολογήσεις της «Διαμόρφωσης επιλογών για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας» (έτος 2021) από τη διαχειριστική εταιρεία Price_Water_House_Coopers_Business_Solutions ΑΕ με διερεύνηση των δράσεων για ενίσχυση της επιχειρηματικότητας,
9. Αξιολογήσεις της δράσης «Η βιομηχανία και το εμπόριο στη νέα εποχή» (έτος 2021) από τη διαχειριστική εταιρεία Σ.Κ. ΑΠΓΙΣ Σύμβουλοι Επενδύσεων και Σχεδιασμού Ε.Π.Ε. με διερεύνηση των δράσεων ενίσχυσης της μεταποίησης και του εμπορίου, και επιδίωξη της διαμόρφωσης νέων προτάσεων για τη ΠΠ 2021-2027,
10. Αξιολόγηση της δράσης «Επιλογές επένδυσης σε ανθρώπινο δυναμικό/Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων» (έτος 2021) από τη διαχειριστική εταιρεία ΕΕΟ GROUP Ανώνυμη Εταιρία Συμβουλών με διερεύνηση των δράσεων αναφορικά με την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, και επιδίωξη της διαμόρφωσης νέων προτάσεων για τη ΠΠ 2021-2027,

11. Αξιολόγηση της δράσης «Σχεδιασμός και οργάνωση των χρηματοδοτικών μέσων στο πλαίσιο του Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα 2021-2027» (2022), με επιδίωξη την διερεύνηση των υφιστάμενων εργαλείων, των αναγκών της αγοράς, και προτάσεις για την νέα Προγραμματική Περίοδο (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Συνοπτική Έκθεση ΕΠΑνΕΚ, 2023).

Στο τέλος του έτους 2022 υποβλήθηκε στην επιτροπή παρακολούθησης και στην Ε.Ε. η έκθεση των αποτελεσμάτων, του συνόλου, έως τότε, των αξιολογήσεων του ΕΠΑνΕΚ (παρ. 2, άρθρ. 114, Κανονισμός Ε.Ε. Κοινών Διατάξεων 1303/2013, με συντάκτη τη διαχειριστική του Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα).

4.10. Δράσεις ΕΠΑνΕΚ

Στην παρούσα παράγραφο περιγράφονται και αναλύονται οι δράσεις που διερευνηθούν στα ακόλουθα κεφαλαία (κεφαλαία 5 και 6). Αυτές είναι οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα»:

1. Η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» αποβλέπει στη αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων, επενδύοντας στον παραγωγικό εκσυγχρονισμό και την βελτιστοποίηση συστημάτων τυποποίησης και πιστοποίησης. Οι δικαιούχοι της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» είναι μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις, που έχουν ολοκληρώσει τουλάχιστον 3 διαχειριστικές χρήσεις 12-μηνης διάρκειας. Η δαπάνη της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» είναι 1500000000 €, με επενδυτικά σχέδια από 50000 € έως 400000 €. Οι πιθανοί επιλέξιμοι τομείς δραστηριότητας είναι η αγροδιατροφή-βιομηχανία τροφίμων, η ενέργεια, η εφοδιαστική αλυσίδα, η πολιτιστική βιομηχανία, το περιβάλλον, ο τουρισμός, οι ΤΠΕ, η υγεία, και οι κατασκευές. Οι επιχειρήσεις που δύναται να επιδοτηθούν, μπορεί να είναι μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις (2003/361/ΕΚ), να λειτουργούν νόμιμα και να διαθέτουν τις αναγκαίες ή απαραίτητες άδειες λειτουργίας. Μπορεί, επίσης, ως επιχειρήσεις να είναι Α.Ε. ή Ε.Π.Ε, Ο.Ε. ή Ε.Ε. ή Ι.Κ.Ε. ή Ν.Ε.Π.Α. ή Ατομική Επιχ. ή Κοινωνική-Συνεταιριστική Επιχείρηση (Ν.4430/2016) ή Συνεταιρισμός και να κρατούν ή να δεσμευτούν να τηρήσουν εφόσον εγκριθεί η αίτηση τους απλογραφικά ή διπλογραφικά βιβλία (Ν. 4308/2014). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υποβάλλουν στο επενδυτικό τους σχέδιο δαπάνες, οι οποίες δεν έχουν χρηματοδοτηθεί και να μην έχουν ενταχθεί σε άλλο χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα εθνικούς ή/και κοινοτικούς πόρους, και να υποβάλλουν μια επενδυτική πρόταση ανά ΑΦΜ και σε μια αποκλειστικά περιφέρεια. Οι επιδοτούμενες δαπάνες

αφορούν μηχανήματα και εξοπλισμό (έως 100%), συστήματα πιστοποίησης και διαχείρισης της ποιότητας, και τον σχεδιασμό, την τυποποίηση και την πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών (έως 100%), πιθανά μεταφορικά μέσα, την σύνταξη και την παρακολούθηση του υποβαλλομένου επενδυτικού σχεδίου και το μισθολογικό κόστος του προσωπικού (για νέο προσωπικό).

2. Η δράση «Επιχειρούμε Έξω» αποβλέπει στην προώθηση της εξωστρέφειας των μεταποιητικών ελληνικών επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται ήδη από εξαγωγική δραστηριότητα, με τη συμμετοχή τους σε εμπορικές εκθέσεις που οργανώνονται τόσο στην Ε.Ε., όσο και άλλες/τρίτες χώρες. Η δημόσια δαπάνη και προϋπολογισμός της δράσης «Επιχειρούμε Έξω» ανέρχεται στα 53000000 €, συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο (ΕΤΠΑ) της Ε.Ε., καθώς και από εθνικούς πόρους, και για το σύνολο των ελληνικών περιφερειών. Δυνατοί δικαιούχοι είναι οι υφιστάμενες μικρομεσαίες-παραγωγικές-μεταποιητικές και εξαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες και δύναται να ενισχυθούν οικονομικά για να συμμετέχουν σε εμπορικές εκθέσεις του εξωτερικού με επιχορήγηση 50% (με τους όρους και τις προϋποθέσεις που αναφέρονται στη δράση). Η δράση «Επιχειρούμε Έξω» αποσκοπεί στο να προωθήσει την εξωστρέφεια των μεταποιητικών ελληνικών επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται ήδη από κάποια εξαγωγική δραστηριότητα, διαμέσω της συμμετοχής τους σε εμπορικές εκθέσεις. Οι δικαιούχοι της δράσης «Επιχειρούμε Έξω» είναι οι πολύ Μικρές- Μικρές, και Μεσαίες Επιχειρήσεις, που πριν από την ημερομηνία της υποβολής της αίτησης για χρηματοδότηση έχουν διευθετήσει τουλάχιστον 1 διαχειριστική χρήση 12-μηνιαίας διάρκειας και διαθέτουν επιλέξιμους ΚΑΔ που αφορούν με προϊόντα που θέλουν να προωθήσουν σε εμπορικές εκθέσεις τα οποία παράγουν ή μεταποιούν. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσουν ήδη κάποια εξαγωγική δραστηριότητα σε ποσοστό $\geq 2\%$ του ετήσιου κύκλου τους εργασιών που πρέπει να έρχεται από εξαγωγές των προϊόντων που παράγουν ή μεταποιούν. Κάθε επιχείρηση μπορεί να αιτηθεί την πιθανή χρηματοδότησή της με προϋπολογισμό έως 100000 €, με δημόσια επιχορήγηση έως 50%. Ο προϋπολογισμός για κάθε έκθεση ανέρχεται έως: 20000 € ανά έκθεση, με περίπτερο έως 20 m², με ανώτατη επιχορήγηση τα 10000 €, έως 35000 €, ανά έκθεση, με περίπτερο έως 50 m², με επιχορήγηση 17500 €, και έως 50000 €, ανά έκθεση, με περίπτερο μεγαλύτερο των 50 m², με επιχορήγησης 25000 €. Οι δαπάνες που επιδοτούνται είναι η συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις στο εξωτερικό, με δαπάνες το κόστος συμμετοχής και καταχώρισης ή εγγραφής στον κατάλογο της έκθεσης, τα έξοδα μετακίνησης ή/και διαμονής έως 4 εκπροσώπων της επιχείρησης που να συμμετάσχουν στην εμπορική έκθεση (π.χ., αεροπορικά εισιτήρια, επιμέρους μετακινήσεις, διαμονή, ενοίκιο περιπτέρου, και κόστος αποστολής και επιστροφής των εκθεμάτων, αμοιβές εξειδικευμένων

συνεργατών και σχεδιασμός ή/και μετάφρασης φυλλαδίου/ων). Τέλος, επισημαίνεται ότι οι αιτήσεις χρηματοδότησης αξιολογούνται βάσει σειράς προτεραιότητας της υποβολής τους.

3. Τέλος, η δράση «*Νεοφυής Επιχειρηματικότητα*» αποβλέπει στην ενδυνάμωση στην ίδρυση νέων μικρών- και πολύ μικρών-επιχειρήσεων από ανέργους, και ασκούντες οποιαδήποτε επαγγελματική δραστηριότητα στην οποία δεν έχουν σχέση μισθωτής εργασίας. Αποβλέπει στην δημιουργία και ανάπτυξη πολύ μικρών και μικρών, βιώσιμων, επιχειρήσεων με βαρύτητα σε νέα, καινοτόμα επιχειρηματικά σχέδια που να οδηγούν στην ενίσχυση της απασχόλησης και να δημιουργούν βιώσιμες νέες θέσεις απασχόλησης. Η δημόσια δαπάνη της δράσης «*Νεοφυής Επιχειρηματικότητα*» ανέρχεται σε 400000000 € (συγχρηματοδότηση από ΕΤΠΑ και εθνικοί πόροι), ενώ ο προϋπολογισμός που επιδοτείται ανά επενδυτικό σχέδιο κυμαίνεται από 20000 έως 200000 €, ενώ η επιδότηση 50 έως 65% των επιλέξιμων δαπανών αναλόγως του ύψους των εξαγωγικών επιδόσεων της επιχείρησης. Η δράση «*Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας*» αποσκοπεί στην ισχυροποίηση των υφιστάμενων μικρές- και πολύ- μικρών-επιχειρήσεων, ώστε να αναβαθμίσουν/βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Δικαιούχοι της δράσης είναι μικρές- και πολύ-μικρές-επιχειρήσεις, στους τομείς της αγροδιατροφής-βιομηχανίας τροφίμων, της ενέργειας, της εφοδιαστικής αλυσίδας, της πολιτιστικής βιομηχανίας, του περιβάλλοντος, του τουρισμού, των ΤΠΕ, της υγείας, και των κατασκευών. Οι παραπάνω επιχειρήσεις πρέπει να ικανοποιούν αθροιστικώς τις ακόλουθες προϋποθέσεις, δηλαδή να έχουν ολοκληρώσει το λιγότερο 3 διαχειριστικές χρήσεις 12-μηνης διάρκειας, να έχουν επιλέξιμους ΚΑΔ και 2 τουλάχιστον Ε.Μ.Ε. για εξαρτημένη εργασία, με πλήρη ή μερική απασχόληση το έτος που προέχει της υποβολής. Οι επιδοτούμενες δαπάνες αφορούν τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό (100%), πιστοποίηση προϊόντων/υπηρεσιών/διαδικασιών (100%), τη συσκευασία/ετικέτα/branding (25%), την ψηφιακή προβολή, τις συμβουλευτικές υπηρεσίες και τεχνικές μελέτες, τα μεταφορικά μες, και το μισθολογικό κόστος (νέου) προσωπικού.

Κεφάλαιο 5^ο: Μεθοδολογία έρευνας

5.1. Σκοπός της έρευνας

Από τις υφιστάμενες δράσεις του προγράμματος ΕΠΑνΕΚ για την προγραμματική περίοδο 2014 έως 2020, -δηλαδή για τις δράσεις: «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», «Ενίσχυση Πτυχιούχων Τριτοβάθμιας (Α' Κύκλος)», «Αναβάθμιση Μικρές- και πολύ-μικρών-επιχειρήσεων», «Ενίσχυση Τουριστικών ΜΜΕ», «Ενίσχυση Πτυχιούχων Τριτοβάθμιας (Β' Κύκλος)», «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω», «Ιδρυση Τουριστικών ΜΜΕ», «Ψηφιακό Βήμα», «Ψηφιακό Άλμα», «Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας», «Εργαλειοθήκη Επιχειρηματικότητας», «e-Λιανικό Εμπόριο (Α' και Β' Κύκλος)», «Επιχορήγηση Επιχειρήσεων Εστίασης για την Προμήθεια Θερμαντικών Σωμάτων Εξωτερικών Χώρων», «Επανεκκίνηση Εστίασης», «Επιχορήγηση Αυτοαπασχολούμενων Δικηγόρων», «Επιχορήγηση Υφιστάμενων Επιχειρήσεων Γυμναστηρίων και Παιδότοπων», «Επανεκκίνηση Τουρισμού», «Επιχορήγηση Επιχειρήσεων Παροχής Λογιστικών και Φοροτεχνικών Υπηρεσιών» και «Επιχορήγηση υφιστάμενων επιχειρήσεων που έχουν πληγεί από την Πανδημία και Φυσικές Καταστροφές»- εξασφαλίστηκαν ολοκληρωμένα δεδομένα σε σχέση με τη διαχείριση ποιότητας και επάρκειας στο ΕΠΑνΕΚ μόνο για τις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Στην παρούσα μελέτη μόνο οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» εξετάζονται για την εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης ποιότητας και επάρκειας κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των υποβληθέντων προτάσεων.

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση της συμβολής της εφαρμογής της Διαχείρισης Ποιότητας και Διαχειριστικής Επάρκειας στην ένταξη και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στις Περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Ηπείρου και Ιονίων Νήσων ως προς την οργανωσιακή τους αλλαγή και την βελτίωση της λειτουργίας τους. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει τον βαθμό που χρησιμοποιήθηκαν κατά την αξιολόγηση των υποβληθέντων προτάσεων στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» κριτήρια που να βασίζονται στη διαχείριση ποιότητας και στη διαχειριστική επάρκεια.

5.2. Ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα

Βάσει των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου σε σχέση με τα συστήματα διαχείρισης, την διοίκηση έργων, την διαχειριστική επάρκεια και τη

διαχείριση ποιότητας, και το πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ, σε συνάρτηση με τον σκοπό της έρευνας, διατυπώνεται το ακόλουθο ερευνητικό ερώτημα:

- Κατά την αξιολόγηση των υποβληθέντων προτάσεων στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» του προγράμματος ΕΠΑνΕΚ χρησιμοποιήθηκαν κριτήρια διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας;

Βάσει του προαναφερόμενου ερευνητικού ερωτήματος, διατυπώνεται και η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική υπόθεση: Η αξιολόγηση των προτάσεων στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» του προγράμματος ΕΠΑνΕΚ έγινε με βάση κριτήρια διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας.

5.3. Μεθοδολογία

Σύμφωνα με την Mason (2006), σε κάθε ερευνητική προσπάθεια, οι προσανατολισμοί που δίνονται από το θεωρητικό πλαίσιο κατευθύνουν αντίστοιχα και τη χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία. Ως καλύτερη προσέγγιση, για το θεωρητικό πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας λογίστηκε η χρήση της ποσοτικής μεθόδου, με βασικό κριτήριο ότι συγκροτεί μια ερευνητική προσπάθεια, που συντελέστηκε σε μικρό χρονικό διάστημα (Biggerstaff, 2012). Τα πλεονεκτήματα της παρούσας ποσοτικής ερευνητικής προσπάθειας είναι ότι υλοποιήθηκε με στατιστικά στοιχεία/δεδομένα που είναι δύσκολο να βρεθούν ή να είναι διαθέσιμα στο ευρύ κοινό. Το βασικό μειονέκτημά της είναι ότι δεν ήταν δυνατόν να βρεθούν ολοκληρωμένα δεδομένα για το σύνολο των δράσεων του προγράμματος ΕΠΑνΕΚ (δράσεις: «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», «Ενίσχυση Πτυχιούχων Τριτοβάθμιας (Α' Κύκλος)», «Αναβάθμιση Μικρές- και πολύ-μικρών-επιχειρήσεων», «Ενίσχυση Τουριστικών ΜΜΕ», «Ενίσχυση Πτυχιούχων Τριτοβάθμιας (Β' Κύκλος)», «Ίδρυση Τουριστικών ΜΜΕ», «Ψηφιακό Βήμα», «Ψηφιακό Άλμα», «Εργαλειοθήκη Επιχειρηματικότητας», «e-Λιανικό Εμπόριο (Α' και Β' Κύκλος)», «Επιχορήγηση Επιχειρήσεων Εστίασης για την Προμήθεια Θερμαντικών Σωμάτων Εξωτερικών Χώρων», «Επανεκκίνηση Εστίασης», «Επιχορήγηση Αυτοαπασχολούμενων Δικηγόρων», «Επιχορήγηση Υφιστάμενων Επιχειρήσεων Γυμναστηρίων και Παιδότοπων», «Επανεκκίνηση Τουρισμού», «Επιχορήγηση Επιχειρήσεων Παροχής Λογιστικών και Φοροτεχνικών Υπηρεσιών» και «Επιχορήγηση υφιστάμενων επιχειρήσεων που έχουν πληγεί από την Πανδημία και Φυσικές Καταστροφές») (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>;

Concept Paper, 2020). Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συλλέχθηκαν βάση της ερευνητικής υπόθεσης που τέθηκε και «κάθετα στο χρόνο» (Creswell, 2016).

Η έρευνα χρησιμοποιεί πρωτογενή δεδομένα από το ΕΠΑνΕΚ-ΕΣΠΑ 2014-2020, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία»-ΕΠΑνΕΚ-κίνηση (2014-2020). Κεντρικός στρατηγικός στόχος του ΕΠΑνΕΚ εξακολουθεί να είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, η μετάβαση στην ποιοτική επιχειρηματικότητα, με αιχμή την καινοτομία και την αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας. Από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, τα πλέον ολοκληρωμένα ήταν τα διαθέσιμα δεδομένα ανά περιφέρειες, δηλαδή για τις περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Ηπείρου, Πελοποννήσου και Ιονίων Νήσων (βλέπε Παράρτημα Περιγραφική Στατιστική). Τα δεδομένα αφορούν τις «Υποβολές» δηλαδή το σύνολο των υποβληθέντων προτάσεων, και τις «Οριστικές εντάξεις», δηλαδή τον αριθμό των προτάσεων που αφού αξιολογήθηκαν με τα αντίστοιχα κριτήρια -διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας- βαθμολογήθηκαν με την αντίστοιχη βαθμολογία και τελικά χρηματοδοτήθηκαν.

5.4. Κριτήρια αξιολόγησης

5.4.1. Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης στη δράση «Ποιοτικός εκσυγχρονισμός»

Σύμφωνα με την προκήρυξη/πρόσκληση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» (Κωδ. ΟΠΣ 2953, Επιχ. Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, και Καινοτομία 2014-2020, <http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020) στη διαδικασία αξιολόγησης των αιτήσεων χρηματοδότησης εμπλέκονται άμεσα τα ακόλουθα όργανα (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 2020):

1. Επιτροπή Αξιολόγησης (Επ.Α.): Έχει συσταθεί Επ.Α. (απόφ. Ειδ. Γραμμ. Διαχείρισης Τομεακών, Υπουργείο Οικονομίας, και Ανάπτυξης). Ορίζονται τα στελέχη που υποστηρίζουν την Επ.Α., κατά την διαδικασία επιβεβαίωσης της υποβολής των αιτούμενων δικαιολογητικών συμμετοχής, και τυπικών προϋποθέσεων που έχουν κατατεθεί στον ηλεκτρονικό φάκελο της υποψηφιότητας των δυνητικών δικαιούχων.

2. Η Ε.Υ.Δ ΕΠΑνΕΚ που είναι υπεύθυνη του γενικού συντονισμού της διαδικασίας της αξιολόγησης, καθώς φροντίζει για την:

- Έκδοση των οριζοντίων οδηγιών, κατευθύνσεων και διευκρινίσεων που σχετίζονται με τα θέματα της αξιολόγησης,

- Παρακολούθηση ή/και έλεγχο του χρονοδιαγράμματος της αξιολόγησης, και
- Εισήγηση και την έκδοση της εγκριτικής απόφασης ένταξης στο πρόγραμμα χρηματοδότησης.
- Αξιολογείται το προϊόν ή υπηρεσία ως προς την ανταγωνιστικότητά του με κριτήρια την τιμή και την ποιότητα βάσει της τεκμηρίωσης.

5.4.2. Διαδικασία αξιολόγησης των δράσεων

Με την ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής υποβολής και του αντίστοιχου ηλεκτρονικού φακέλου της υποψηφιότητας για κάθε αίτηση χρηματοδότησης, ακολουθεί η διαδικασία της αξιολόγησης που περιέχει τον έλεγχο των (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 2020):

1. Δικαιολογητικών συμμετοχής του ηλεκτρονικού φακέλου υποψηφιότητας (σύμφωνα με το Παράρτημα Δικαιολογητικά Υποβολής/Ένταξης),
2. Τυπικών προϋποθέσεων για τη συμμετοχή, και

Την αξιολόγηση των προτάσεων (όπως ορίζεται στο Παράρτημα Τυπικές Προϋποθέσεις Συμμέτοχης και Κριτήρια Αξιολόγησης, Πίνακας 6).

Ειδικότερα, η διαδικασία αξιολόγησης για τη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» είναι (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 2020):

- Ο έλεγχος των δικαιολογητικών, και των προϋποθέσεων συμμετοχής, και
- Η αξιολόγηση των αιτήσεων για χρηματοδότηση.

Μετά από την υποβολή της αίτησης για χρηματοδότηση, και του αντίστοιχου ηλεκτρονικού φακέλου της υποψηφιότητας η Ε.Υ.Δ. ΕΠΑνΕΚ ελέγχει την πληρότητα του ηλεκτρονικού φακέλου της υποψηφιότητας, για την επιβεβαίωση και τη διασφάλιση της προσήκουσας συμπλήρωσης και σύνταξης και της αντίστοιχης ηλεκτρονικής υποβολής του συνόλου των απαιτούμενων ηλεκτρονικών εγγράφων. Η υποβολή ελλιπούς ηλεκτρονικού φακέλου από τον δυνητικό δικαιούχο έχει ως συνέπεια την απόρριψη του επενδυτικού σχεδίου που προτείνεται. Είναι πιθανό κατά τον έλεγχο των δικαιολογητικών, να ζητηθούν διευκρινιστικά ή/και επεξηγηματικά δεδομένα/στοιχεία αναγκαία για την συνέχεια της διαδικασίας αξιολόγησης και συνδέονται αποκλειστικά με πιθανές διευκρινίσεις σε σχέση με τα ήδη υποβληθέντα δικαιολογητικά. Δεν δύνανται να σχετίζονται με ελλείψεις των ήδη κατατεθειμένων

δικαιολογητικών που περιέχονται στον φάκελο υποψηφιότητας. Τα στοιχεία που ζητούνται πρέπει να υποβληθούν στο ΠΣΚΕ εντός 10 εργάσιμων ημερών, ενώ σε ενδεχόμενο μη προσκόμισής τους η αίτηση προωθείται ως έχει στην ΕΑ, και αξιολογείται βάσει των υπαρχόντων στοιχείων.

Η Επ.Α., με την υποστήριξη του ΕΦ, διεξάγει την αξιολόγηση -με έλεγχο πληρότητας του συνόλου των δικαιολογητικών, έλεγχο κάλυψης των απαραίτητων προϋποθέσεων συμμετοχής και αξιολόγηση των βαθμολογούμενων κριτηρίων- παίρνοντας υπόψη της το σύνολο των στοιχείων/δικαιολογητικών, και ηλεκτρονικών εγγράφων τεκμηρίωσης, για την κάθε αίτηση χρηματοδότηση. Στο σημείο αυτό αναφέρεται ότι με βάση την προκήρυξη της πρόσκλησης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» τα βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης ακολουθούν την επιθεώρηση και πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης σύμφωνα με τα εθνικά, εναρμονισμένα, καθώς και τα λοιπά ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα από διαπιστευμένους φορείς του εσωτερικού ή εξωτερικού. Ενδεικτικά αναφέρονται τα συστήματα:

- Διαχείρισης της ποιότητας (ISO-9001, ISO-10012),
- Υγείας και ασφάλειας στην εργασία (ΕΛΟΤ-ΕΝ-ISO-45001),
- Περιβαλλοντικής διαχείρισης (ISO-14001), και
- Διαχείρισης της επιχειρησιακής συνέχειας (ΕΛΟΤ-ΕΛ-ISO-22301).

Η αξιολόγηση της εκάστοτε αίτησης συντελείται στο ΠΣΚΕ, βάσει των αντικειμενικών κριτηρίων, όπως αυτά περιγράφονται στο Παράρτημα «Τυπικές προϋποθέσεις και κριτήρια αξιολόγησης», όπως αυτά καταχωρηθεί στην αντίστοιχη αίτηση χρηματοδότησης. Η τελική βαθμολόγηση/βαθμολογία του εκάστοτε επενδυτικού σχεδίου ανακύπτει από το άθροισμα των βαθμολογούμενων κριτηρίων (Πίνακας 6, (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 2020).

Στην αξιολόγηση των υποβληθέντων αιτήσεων/προτάσεων για χρηματοδότηση από τις δράσεις «Επιχειρούμε Έξω» και «Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας» ενέχονται τα εξής όργανα (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Επιχειρούμε Έξω, 2020; Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας, 2020):

- *Στελέχη του Ε.Φ.*: Με απόφαση του Ε.Φ. ορίζονται τα κατάλληλα στελέχη που δύναται να βεβαιώσουν την υποβολή των αιτούμενων δικαιολογητικών αναφορικά με τις τυπικές προϋποθέσεις και των αντίστοιχων δικαιολογητικών συμμετοχής που οφείλουν να περιέχονται στον ηλεκτρονικό φάκελο για την υποψηφιότητα των δυνητικών δικαιούχων.

- *Επ.Α.*: Η Επ.Α. έχει ακριβώς τις ίδιες αρμοδιότητες, όπως και στην περίπτωση της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός και Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας».

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, κάθε αίτηση για χρηματοδότηση, που υποβάλλεται, αξιολογείται άμεσα και, εφόσον πληροί τις κατάλληλες προϋποθέσεις, προωθείται για την πιθανή της ένταξη στο ΕΠΑνΕΚ, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η αίτηση απορρίπτεται. Η αξιολόγηση κάθε αίτησης γίνεται με βάση τη σειρά προτεραιότητας με την οποία υποβλήθηκε, δηλαδή σύμφωνα με την ημερομηνία και την ώρα της υποβολής της αίτησης, και έως εξάντλησης του προϋπολογισμού ή λήξης της προθεσμίας της υποβολής των αιτήσεων. Για την περίπτωση εξάντλησης του διαθέσιμου προϋπολογισμού, η Ε.Υ.Δ. του προγράμματος ΕΠΑνΕΚ πληροφορεί τους δυνητικούς δικαιούχους, μέσω της οικείας ιστοσελίδας www.antagonistikotita.gr/.

Με τη λήξη των ηλεκτρονικών υποβολών και την κατάθεση του φακέλου υποψηφιότητας της κάθε αίτησης, ακολουθεί η διαδικασία της αξιολόγησης που συμπεριλαμβάνει τον έλεγχο τόσο των τυπικών προϋποθέσεων, όσο των δικαιολογητικών και των στοιχείων της αίτησης. Η αξιολόγηση της κάθε αίτησης γίνεται με ευθύνη της Ε.Υ.Δ. ΕΠΑνΕΚ. Τα βήματα της διαδικασίας αξιολόγησης είναι (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Επιχειρούμε Έξω, 2020; Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας, 2020):

1. Έλεγχος των δικαιολογητικών και προϋποθέσεων συμμετοχής (Πίνακες 6, 7 και 8, <http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Επιχειρούμε Έξω, 2020; Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας, 2020)).

2. Γνωμοδότηση για την έγκριση/απόρριψη των αιτήσεων για χρηματοδότηση: Μετά την ολοκλήρωση της ανωτέρω διαδικασίας, η Επ.Α. γνωμοδοτεί διακρίνοντας για την κάθε αίτηση χρηματοδότησης. Η κάθε γνωμοδότηση εισηγείται στον Ειδ. Γραμμ. Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του ΕΤΠΑ και ΤΣ την έγκριση ή την απόρριψή της.

Επισημαίνεται πως:

- Δεν είναι και ούτε γίνονται δεκτές αιτήσεις χρηματοδότησης στις οποίες δεν έχει επισυναφθεί το σύνολο των απαιτούμενων δικαιολογητικών σε μη επεξεργάσιμη ηλεκτρονική μορφή αρχείων (π.χ. αρχεία pdf).
- Τα έργα για τα οποία προσκομίστηκε ως δικαιολογητικό συμμετοχής η αίτηση έκδοσης ή ανανέωσης της άδειας λειτουργίας -αντί της απαιτούμενης άδειας-, εντάσσονται, τηρουμένων των υπολοίπων όρων, με την επιβολή ειδικού όρου για την υποβολή της άδειας πριν από την καταβολή της επιχορήγησης.

Βασική προϋπόθεση για την επιδεξιότητα της εκάστης αίτησης για χρηματοδότηση είναι η σωρευτική τήρηση των ακόλουθων προϋποθέσεων, αλλά και κριτηρίων (Πίνακας 6):

- Η πληρότητα του εκάστοτε φακέλου υποψηφιότητας,
- Η θετική τεκμηρίωση της τήρησης του συνόλου των τυπικών προϋποθέσεων συμμετοχής, και
- Η ελάχιστη βαθμολογία ένταξης του κάθε επενδυτικού σχεδίου είναι 50 βαθμοί.

Μετά την περάτωση της διαδικασίας -όπως περιγράφηκε παραπάνω-, η Ε.Α. γνωμοδοτεί διαζόντως για καθεμία αίτηση για χρηματοδότηση ως προς:

- Τη βαθμολογία του προτεινομένου επενδυτικού σχεδίου,
- Τον προϋπολογισμό -τόσο επιλέξιμο, όσο και συνολικό- καθώς και την αντίστοιχη δημόσια δαπάνη.
- Τη τεκμηρίωση σε ενδεχόμενο μη επιλογής του επενδυτικού σχεδίου ή/και δαπάνης, και
- Εισηγείται στον Ειδ. Γραμμ. Διαχείρισης του ΕΤ.ΠΑ και ΤΣ την επικύρωση ή/και την απόρριψη της εκάστοτε αίτησης.

Πίνακας: 6. Βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» (Πηγή: (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 2020)).

Βαθμολογούμενα Κριτήρια Αξιολόγησης							
A/A	Είδος*	Κατηγορία	Κριτήριο	Max	Min	Συντελεστής Στάθμισης	Υπολογισμός**
B ₁	BΘ	Κύκλος Εργασιών	Μέσος Ρυθμός Μεταβολής Κύκλου Εργασιών την τελευταία τριετία πριν την υποβολή της αίτησης χρηματοδότησης.	100	0	20%	$PMKE < -100\% = 0$ βαθμοί $-100\% < PMKE < -70\% = 10$ βαθμοί $-70\% < PMKE < -30\% = 30$ βαθμοί $-30\% < PMKE < 0\% = 60$ βαθμοί $0\% < PMKE < 20\% = 90$ βαθμοί, και $20\% < PMKE = 100$ βαθμοί Όπου $PMKE = [(KEN-1 - KEN-2)/KEN-2 + (KEN-2 - KEN-3)/KEN-3]/2$
B ₂	BΘ	Κέρδη προ-τόκων, φόρων, και αποσβέσεων	Μέσος ΚΠΤΦΑ [ή EBITDA] την τελευταία τριετία πριν την υποβολή της αίτησης χρηματοδότησης	100	0	20%	$KΠΤΦΑ < 0$ ευρώ = 0 βαθμοί, $KΠΤΦΑ > 0$ ευρώ = 100 βαθμοί $KΠΤΦΑ = [(KΠΤΦΑ_{n-1}) + [(KΠΤΦΑ_{n-1} - 1 + (KΠΤΦΑ_{n-2}) + (KΠΤΦΑ_{n-3})]/3$
B ₃	BΘ	Διάρθρωση Κεφαλαίων	Ίδια προς ξένα κεφάλαια (IK/ΞΚ) του έτους πριν την υποβολή της αίτησης (v-1)	100	0	20%	$(IK/ΞΚ) > 2 = 100$ βαθμοί, $2 > (IK/ΞΚ) > 1 = 70$ βαθμοί, $1 > (IK/ΞΚ) > 0,5 = 50$ βαθμοί, $0,5 > (IK/ΞΚ) = 0$ βαθμοί Το αποτέλεσμα του κλάσματος είναι % και έτσι προκύπτει ο βαθμός που λαμβάνει το επενδυτικό σχέδιο στο συγκεκριμένο κριτήριο.
B ₄	BΘ	Μεταβολή ιδίων κεφαλαίων	Μέση μεταβολή ιδίων κεφαλαίων την τελευταία τριετία.	100	0	20%	Για αποτέλεσμα ≥ 1 , η βαθμολογία ορίζεται σταθερή στους 100 βαθμούς. $MMIK = [(IK_{n-1} - IK_{n-2})/IK_{n-2} + (IK_{n-2} - IK_{n-3})/IK_{n-3}]/2$

* Βαθμολογούμενο (BΘ), ** Όπου n-1 η κλεισμένη διαχειριστική χρήση πριν την υποβολή.

Στην αξιολόγηση των υποβληθέντων αιτήσεων/προτάσεων για χρηματοδότηση από τη δράση «Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας» (Πίνακας 7), ενέχονται τα όργανα και χρησιμοποιούνται οι διαδικασίες αξιολόγησης, που περιγράφονται στην περίπτωση της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» Πηγή: (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020; Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας, 2020).

Πίνακας: 7. Βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης, προϋποθέσεις συμμετοχής, κριτήρια αποκλεισμού, ερωτηματολόγιο και φύλο αξιολόγησης της δράσης «Επιχειρούμε Έξω» (Πηγή: ΕΠΑνΕΚ, Επιχειρούμε Έξω, 2020).

8.1. Τήρηση Εθνικών και Ενωσιακών Κανόνων		
Τήρηση των εθνικών και ενωσιακών κανόνων για τη δημοσιότητα, την πληροφόρηση και τη διάχυση των αποτελεσμάτων		
Ο δικαιούχος δεσμεύεται για την τήρηση των εθνικών και ενωσιακών κανόνων περί δημοσιότητας και πληροφόρησης.		Ναι/Όχι
Τήρηση των εθνικών και ενωσιακών κανόνων που αφορούν κρατικές ενισχύσεις		
Ο δικαιούχος δεσμεύεται να τηρήσει τους εθνικούς και ενωσιακούς κανόνες που αφορούν τις κρατικές ενισχύσεις κατά το στάδιο της πρόσκλησης, της απόφασης ένταξης και πιθανών τροποποιήσεων αυτής.		Ναι/Όχι
8.2. Άδεια Λειτουργίας		
Αριθμός Αδείας Λειτουργίας ή ισοδύναμου εγγράφου ή αίτηση για έκδοση/ανανέωση άδειας λειτουργίας		
Αρχή έκδοσης		
Ημερομηνία έκδοσης		
Ημερομηνία λήξης		
Αορίστου χρόνου		
Παρατηρήσεις που αφορούν τις άδειες		
8.3. Συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις		
Προϊόντα:		
Τα προϊόντα που θα προβληθούν παράγονται/μεταποιούνται ήδη από την επιχείρηση		Ναι/Όχι
Ενδεικτική τεκμηρίωση:		
Ενέργειες προβολής προώθησης, τυχόν παραστατικά πώλησης των προϊόντων, τυχόν συμφωνητικά ή συναφή έγγραφα με πελάτες κλπ.		
Η απάντηση πρέπει να είναι ΝΑΙ		
8.4. Αποτέλεσμα επιχείρησης προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων		
Έτος αναφοράς	Αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (€)	Τιμή Δείκτη : Η επιχείρηση εμφανίζει αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων για το έτος υπολογισμού >0
20.....		Ναι/Όχι

Η απάντηση πρέπει να είναι ΝΑΙ

8.5 Η επιχείρηση αναπτύσσει ήδη εξαγωγική δραστηριότητα των προϊόντων που μεταποιεί

Παρατηρήσεις: (Συμπληρώνονται το προϊόν που εξάγει η επιχείρηση ανά κωδικό συνδυασμένης ονοματολογίας, και Περιγραφή σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 2658/87 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει)

Η απάντηση πρέπει να είναι ΝΑΙ

Έτος Έτος Αναφοράς	Ετήσιος Κύκλος Εργασιών (€)	Αξία Εξαγωγών (€)	Εξαγωγές ως ποσοστό του Κύκλου Εργασιών > 2%
20.....			Ναι/Όχι

Η απάντηση πρέπει να είναι ΝΑΙ

Ερωτηματολόγιο αποτελεσμάτων συμμετοχής στην εμπορική έκθεση

1. Επιχείρηση:
2. Διεύθυνση:
3. Υπεύθυνος Επικοινωνίας:
4. Τηλ. Επικ.:
5. Email:
6. Εμπορική έκθεση:
7. Τόπος, χώρα και ημερομηνία έκθεσης, φορέας διοργάνωσης:
8. Προϊόντα που εκτέθηκαν:
9. Αριθμός εμπορικών επαφών που πραγματοποιήθηκαν:
10. Συνοπτική περιγραφή και αποτίμηση αποτελεσμάτων:
11. Προβλήματα/δυνατότητες/προοπτικές που διαφαίνονται από τα προϊόντα σε συγκεκριμένες χώρες/αγορές και αποτίμηση αποτελεσμάτων.

A/A	Φύλο Αξιολόγησης/Προϋπόθεση	
1	Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην ελληνική επικράτεια.	Ναι/Όχι
	Συνοπτική τεκμηρίωση:	
2	Η επιχείρηση δηλώνει ως τόπο για την υλοποίηση των ενεργειών της παρούσας δράσης αποκλειστικά μία Περιφέρεια. Στην αίτηση χρηματοδότησης δύναται να δηλώνεται η έδρα της επιχείρησης ή ο τόπος παραγωγής του προϊόντος που προορίζεται για εξαγωγή.	Ναι/Όχι
	Συνοπτική τεκμηρίωση:	
3	Η επιχείρηση πριν την υποβολή της Αίτησης Χρηματοδότησης έχει ολοκληρώσει μια (1) διαχειριστική χρήση τουλάχιστον 12μηνες διάρκειας.	Ναι/Όχι
	Συνοπτική τεκμηρίωση:	
4	Η επιχείρηση διαθέτει επιλέξιμους Κωδικούς Αριθμούς Δραστηριότητας (ΚΑΔ) του Παραρτήματος VI α οποίοι αφορούν σε προϊόντα που επιθυμεί να προωθήσει μέσω της συμμετοχής της σε εμπορική έκθεση.	Ναι/Όχι
	Συνοπτική τεκμηρίωση	

5	<p>Η επιχείρηση παράγει/μεταποιεί ήδη τα προϊόντα που προτίθεται να προωθήσει μέσω της συμμετοχής της σε εμπορική έκθεση.</p> <p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση αναπτύσσει ήδη εξαγωγική δραστηριότητα. Ποσοστό τουλάχιστον ίσο με 2% του ΚΕ του έτους προέρχεται από εξαγωγές προϊόντων που παράγει/ μεταποιεί.</p>	Ναι/Όχι
6	<p>Ως έτος υπολογισμού λαμβάνεται η κλεισμένη διαχειριστική χρήση που προηγείται του έτους υποβολής της αίτησης χρηματοδότησης, για την οποία έχει υποβληθεί η δήλωση φορολογίας εισοδήματος και οι αντίστοιχες οικονομικές καταστάσεις (όπου απαιτείται).</p> <p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση εμφανίζει θετικό (μεγαλύτερο του μηδενός) αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων για το έτος</p>	Ναι/Όχι
7	<p>Ως έτος υπολογισμού λαμβάνεται η κλεισμένη διαχειριστική χρήση που προηγείται του έτους υποβολής της αίτησης χρηματοδότησης, για την οποία έχει υποβληθεί η δήλωση φορολογίας εισοδήματος και οι αντίστοιχες οικονομικές καταστάσεις (όπου απαιτείται).</p> <p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση λειτουργεί αποκλειστικά με μία από τις ακόλουθες μορφές επιχειρήσεων: επιχειρήσεις εταιρικού/εμπορικού χαρακτήρα (Ανώνυμη Εταιρία, Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης, Ομόρρυθμη Εταιρία ή</p>	Ναι/Όχι
8	<p>Ετερόρρυθμη Εταιρία, Ι.Κ.Ε, ατομικές επιχειρήσεις και Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις του Ν. 4430/2016, Συνεταιρισμοί) και τηρεί ή δεσμεύεται ότι θα τηρήσει εφόσον εγκριθεί απλογραφικά ή διπλογραφικά βιβλία του Ν.4308/2014.</p> <p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση λειτουργεί νόμιμα διαθέτοντας την κατάλληλη, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, άδεια λειτουργίας. Στην περίπτωση που η άδεια δεν έχει εκδοθεί ή έχει λήξει χρονικά, απαιτείται η προσκόμιση της σχετικής αίτησης έκδοσης/ανανέωσης αυτής.</p>	Ναι/Όχι
9	<p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως προς το Μέγεθος (Πολύ μικρή, Μικρή, Μεσαία) σύμφωνα με το Παράρτημα Ι του Καν. (ΕΕ) 651/2014.</p>	Ναι/Όχι
10	<p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση δεν βρίσκεται υπό πτώχευση, εκκαθάριση ή αναγκαστική διαχείριση.</p>	Ναι/Όχι
11	<p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση δεν είναι προβληματική όπως αυτές ορίζονται από τις διατάξεις του άρθρου 2. παρ. 2.1, σημεία 9,10,11 των κατευθυντηρίων γραμμών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2004/C/244/02).</p>	Ναι/Όχι
12	<p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Για την επιχείρηση δεν εκκρεμεί ανάκτηση ενίσχυσης έπεσα από απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με την οποία μια ενίσχυση κηρύσσεται παράνομη και ασυμβίβαστη με την εσωτερική αγορά.</p>	Ναι/Όχι
13	<p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση υποβάλει μία και μοναδική αίτηση χρηματοδότησης ανά Α.Φ.Μ.</p>	Ναι/Όχι
14	<p>Συνοπτική τεκμηρίωση</p> <p>Η επιχείρηση αιτείται τη συμμετοχή της σε εμπορική έκθεση υπό την προϋπόθεση ότι για τη συμμετοχή αυτή δεν έχει χρηματοδοτηθεί και οι</p>	Ναι/Όχι
15		

	σχετικές δαπάνες δεν έχουν ενταχθεί σε άλλο πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από εθνικούς ή κοινοτικούς πόρους	
16	Η επιχείρηση δεσμεύεται ότι οι αιτούμενες ενέργειες συμμετοχής της σε εμπορική έκθεση δεν έχουν υποβληθεί για ένταξη και δεν θα υποβληθούν σε άλλο πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από εθνικούς ή κοινοτικούς πόρους Συνοπτική τεκμηρίωση	Ναι/Όχι
17	Η επιχείρηση δεν εντάσσεται σε ήδη οργανωμένο ομοιόμορφο δίκτυο διανομής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και δεν εκμεταλλεύεται κατόπιν σχετικών συμβάσεων άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, που αφορούν συνήθως εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους και τεχνογνωσία για τη χρήση και τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Συνοπτική τεκμηρίωση	Ναι/Όχι
18	Δεν είναι δημόσια επιχείρηση, δημόσιος φορέας ή δημόσιος οργανισμός ή θυγατρική τους, ούτε εταιρεία στο κεφάλαιο ή τα δικαιώματα ψήφου της οποίας συμμετέχουν, άμεσα ή έμμεσα, με ποσοστό μεγαλύτερο του είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) οι Ο.Τ.Α και όλοι οι παραπάνω δημόσιοι φορείς μεμονωμένα ή από κοινού. Συνοπτική τεκμηρίωση	Ναι/Όχι
19	Πληρούνται όλοι οι όροι και οι προϋποθέσεις του Κεφαλαίου Ι του Καν. (Ε.Ε.) 651/2014 και των άρθρων 18 ή / και 19 του ίδιου Κανονισμού Συνοπτική τεκμηρίωση	Ναι/Όχι

Πίνακας: 8. Βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης, προϋποθέσεις συμμετοχής και κριτήρια αποκλεισμού της δράσης «Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας» (Πηγή: ΕΠΑνΕΚ, Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας 2020).

Βαθμολογούμενο Κριτήριο		
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	Περιγραφή Κριτηρίου	Συντελεστής (%)
A.	Επιχειρηματικό Σχέδιο (Ε.Σ.)	25%
A1	Περιγραφή Του Επιχειρηματικού Σχεδίου	20%
A.2	Συνάφεια Του Επιχειρηματικού Σχεδίου Της Επιχείρησης Με Τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης Της Περιφέρειας Δραστηριοποίησης.	25%
A.3	Βαθμός Πρωτοτυπίας	25%
A.4	Κατάσταση Της Αγοράς Του Κλάδου Δραστηριοποίησης	5%
A.5	Στοιχεία Ανταγωνιστικότητας Προϊόντος/Υπηρεσίας	10%
A.6	Ολοκληρωμένος Χαρακτήρας Της Επένδυσης	10%
A.7	Ενέργειες Προώθησης Προϊόντος/Υπηρεσίας	5%
B.	Ωριμότητα Επιχειρηματικού Σχεδίου	15%
B.1	Χρονοδιάγραμμα Ανάπτυξης Παραγωγικής Εγκατάστασης Προϊόντος/Υπηρεσίας	30%
B.2	Απαιτήσεις Αδειοδότησης	20%
B.3	Προοπτικές Πωλήσεων Των Προϊόντων/Υπηρεσιών Του Επιχειρηματικού Σχεδίου	50%
Γ.	Καινοτομία	25%
Γ.1	Ο εταίρος/οι εταίροι διαθέτει/ουν κατοχυρωμένο Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας	30%
Γ.2	Διάκριση Προϊόντος Ή Υπηρεσίας Του Επιχειρηματικού Σχεδίου Σε Διαγωνισμούς Καινοτομίας	30%
Γ.3	Διασφάλιση Διευκολύνσεων Της Επιχείρησης Από Οργανωμένες Επιχειρηματικές Δομές Φιλοξενίας	10%
Γ.4	Επίπεδο Ωριμότητας Καινοτόμου Προϊόντος /Υπηρεσίας	30%
Δ.	Βιωσιμότητα Νεοφυούς Επιχείρησης	10%
Δ.1	Βεβαιώσεις Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος Από Venture Capitals Ή Πρόθεσης Δανειοδότησης Από Τράπεζες.	30%
Δ.2	Προβλέψεις Εσόδων- Εξόδων Της Επιχείρησης	70%
Ε.	Χαρακτηριστικά Εταίρου/Ων	25%

E.1	Τίτλοι Σπουδών Εταίρου/Ων	15%
E.2	Συνάφεια Τίτλου Σπουδών Με Το Επιχειρηματικό Σχέδιο	25%
E.3	Επαγγελματική Εμπειρία Εταίρου/ Εταίρων	10%
E.4	Εταιρική Σύνθεση	50%

5.5. Στατιστική επεξεργασία

Αφού συλλεχθήκαν τα δεδομένα, ακολουθήσε η στατιστική τους ανάλυση χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Το σύνολο των μεταβλητών (96) που προέκυψαν από τα δεδομένα που συλλέγησαν, αφού κωδικοποιήθηκαν, μετέπειτα εισήχθησαν για επεξεργασία στο λογισμικό SPSS. Η αξιοπιστία των δεδομένων υπολογίστηκε με τον δείκτη αξιοπιστίας *Cronbach's*. Σε ένα πρώτο επίπεδο, η στατιστική επεξεργασία περιλάμβανε τον υπολογισμό των κατανομών των συχνοτήτων των μεταβλητών για τις «Υποβολές» και τις «Οριστικές εντάξεις». Χρησιμοποιήθηκε ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις». Υπολογιστήκαν ο μέσος όρος (Μ.Ο.), και η τυπική τους απόκλιση (Τ.Α.) των δεδομένων.

Σε ένα επόμενο επίπεδο η στατιστική επεξεργασία περιλάμβανε:

(i). Έλεγχο διακύμανσης F-test (split-plot ANOVA, που συνδυάστηκε με έλεγχο Test of Homogeneity of Variances,

(ii). Η συνάφεια των μεταβλητών με χρήση του δείκτη Pearson *r*. Ο εν λόγω δείκτης υποδεικνύει τον τρόπο συνμεταβολής των μεταβλητών «Υποβολές», «Οριστικές εντάξεις» και λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις», και

(iii). Ακολουθήσε ανάλυση κατά συστάδες των δεδομένων των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», βάσει του ελέγχου δεδομένων (k-means clustering)

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι προαναφερόμενοι έλεγχοι για να εξεταστεί ο βαθμός που επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση που τέθηκε, αλλά και για να προσδιοριστούν οι πιθανές στατιστικώς σημαντικές διαφορές ή συσχετίσεις μεταξύ των δεδομένων για τις δράσεις Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα».

5.6. Αξιοπιστία δεδομένων

Η αξιοπιστία αφορά με την πιθανότητα ύπαρξης τυχαίου λάθους κατά τη μέτρηση των μεταβλητών (Tharenou et al., 2007). Ένας από τους βασικούς δείκτες αξιοπιστίας που χρησιμοποιούνται είναι ο *Cronbach's α* που κυμαίνεται από 1 έως άπειρο. Οι υπολογισμοί έγιναν ανά δράση, δηλαδή για τις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Τα αποτελέσματα των υπολογισμών δίνονται στον

Πίνακα 1, και σχετίζονται με το συνολικό δείγμα (N = 1300). Ο αξιοπιστίας α είναι = 0,75 έως 0,81, δηλαδή ο συντελεστής Cronbach's α χαρακτηρίζεται από τιμές $\geq 0,70$, οπότε η αξιοπιστία των δεδομένων για τις προαναφερόμενες δράσεις είναι υψηλή (Πίνακας 9).

Πίνακας: 9. Υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας του Cronbach.

	Ερωτήσεις – Ενότητες	Cronbach's α	N
1	Δράση Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός»	0,75	75
2	Δράση «Επιχειρούμε Έξω»	0,79	173
3	Δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα»	0,81	1052

5.7. Ερευνητικοί περιορισμοί

Όλες οι έρευνες χαρακτηρίζονται από περιορισμούς. Το δείγμα μας, δηλαδή οι υποβολές στο Συγχρηματοδοτούμενο Πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ ήταν επαρκείς ως προς το πλήθος τους N = 3925 (βλέπε δράσεις: «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», «Ενίσχυση Πτυχιούχων Τριτοβάθμιας (Α' Κύκλος)», «Αναβάθμιση Μικρές- και πολύ-μικρών-επιχειρήσεων», «Ενίσχυση Τουριστικών ΜΜΕ», «Ενίσχυση Πτυχιούχων Τριτοβάθμιας (Β' Κύκλος)», «Ιδρυση Τουριστικών ΜΜΕ», «Ψηφιακό Βήμα», «Ψηφιακό Άλμα», «Εργαλειοθήκη Επιχειρηματικότητας», «e-Λιανικό Εμπόριο (Α' και Β' Κύκλος)», «Επιχορήγηση Επιχειρήσεων Εστίασης για την Προμήθεια Θερμαντικών Σωμάτων Εξωτερικών Χώρων», «Επανεκκίνηση Εστίασης», «Επιχορήγηση Αυτοαπασχολούμενων Δικηγόρων», «Επιχορήγηση Υφιστάμενων Επιχειρήσεων Γυμναστηρίων και Παιδότοπων», «Επανεκκίνηση Τουρισμού», «Επιχορήγηση Επιχειρήσεων Παροχής Λογιστικών και Φοροτεχνικών Υπηρεσιών» και «Επιχορήγηση υφιστάμενων επιχειρήσεων που έχουν πληγεί από την Πανδημία και Φυσικές Καταστροφές»). Ταυτόχρονα, μόνο στις τρεις δράσεις: «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», τα δεδομένα ήταν ολοκληρωμένα. Η έρευνα περιορίστηκε στις δράσεις αυτές και το δείγμα αποτελείται από συνολικά N = 1300 προτάσεις που υποβλήθηκαν σε αυτές. Επειδή το δείγμα ήταν μικρό και περιορισμένο σε ένα τμήμα του Συγχρηματοδοτούμενου Προγράμματος ΕΠΑνΕΚ γίνεται μόνο η παρουσίαση των αποτελεσμάτων/συμπερασμάτων, χωρίς αυτά να γενικευτούν.

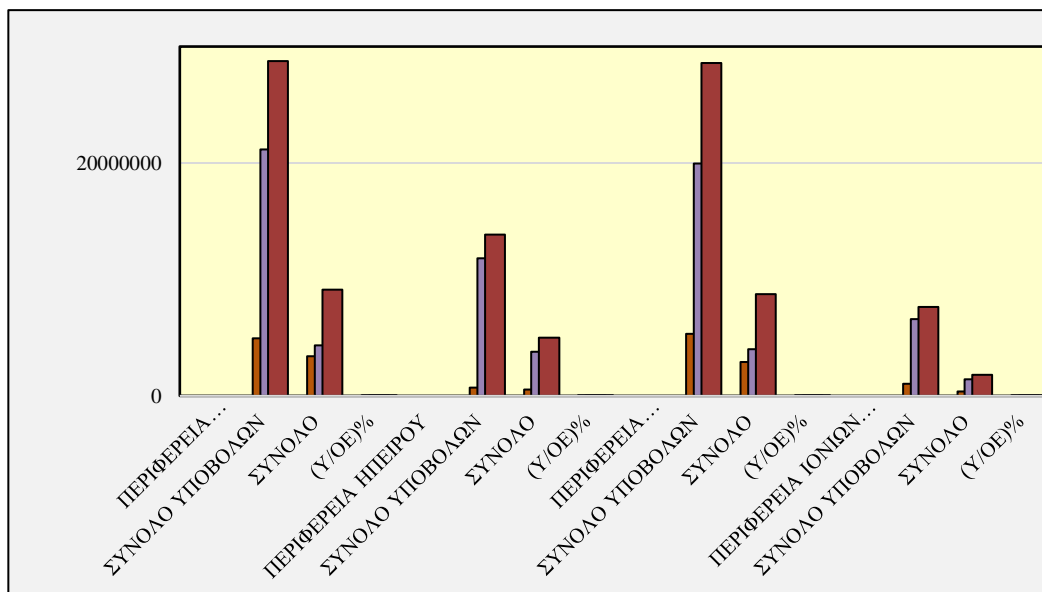
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα

6.1. Δείγμα

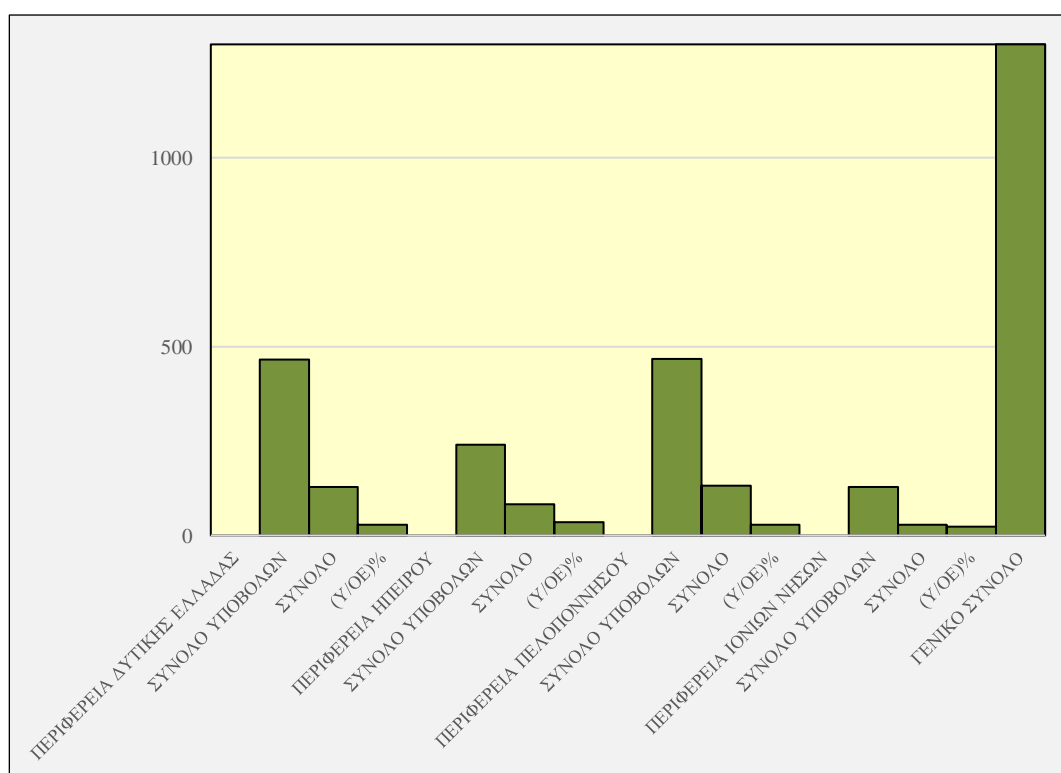
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συνολικά $N = 1300$ υποβληθείσες προτάσεις που υποβλήθηκαν και στις τρεις δράσεις: «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», με συνολική δαπάνη €78.838.137,03. Από αυτές 465 ή με δαπάνη €28.748.206,34 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, 240 ή με δαπάνη €13.867.745,77 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ηπείρου, 467 ή με δαπάνη €28.561.722,44 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Πελοποννήσου, και 128 ή με δαπάνη €7.660.462,48 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων (Πίνακας 10, Γραφήματα 5, 6 και 7).

Πίνακας: 10. Το δείγμα της έρευνας.

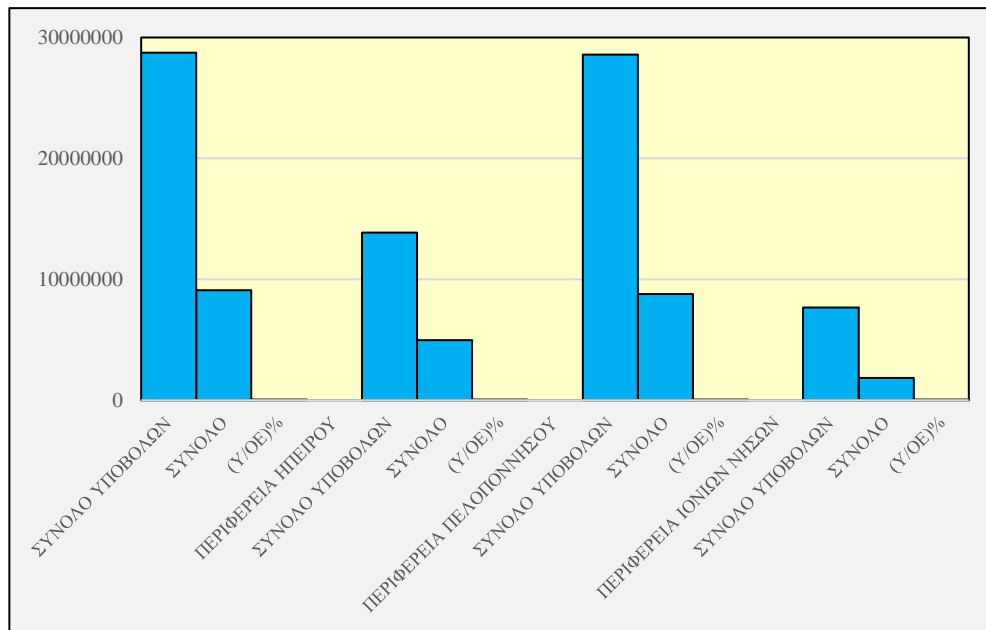
ΕΠΑνΕΚ	Σύνολο Δράσεων	
Περιφέρεια	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)
Δυτικής Ελλάδας		
Σύνολο Υποβολών	465	28.748.206,34
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	129 27,74	9.102.405,83 31,66
Ηπείρου		
Σύνολο Υποβολών	240	13.867.745,77
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	83 34,58	4.973.059,18 35,86
Πελοποννήσου		
Σύνολο Υποβολών	467	28.561.722,44
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	132 28,27	8.752.166,37 30,64
Ιονίων Νήσων		
Σύνολο Υποβολών	128	7.660.462,48
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	29 22,66	1.831.194,15 23,90
Γενικό Σύνολο	1.300	78.838.137,03



Γράφημα: 5. Το δείγμα των υποβληθέντων και οριστικά ενταχθέντων προτάσεων στο σύνολο των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).



Γράφημα: 6. Το δείγμα των υποβληθέντων και οριστικά ενταχθέντων προτάσεων στο σύνολο και ανά πλήθος των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).



Γράφημα: 7. Το δείγμα των υποβληθέντων και οριστικά ενταχθέντων προτάσεων στο σύνολο και ανά δαπάνη των δράσεων Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

Από τις υποβληθείσες αιτήσεις στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας αυτές που εντάχθηκαν τελικά ήταν 129 ή σε ποσοστό ~28%, στην περιφέρεια Ηπείρου 83 ή σε ποσοστό ~34%, στην περιφέρεια Πελοποννήσου 132 ή σε ποσοστό ~28%, και στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων 29 ή με ποσοστό ~23% (που δίνεται ως λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις», Y/OE%) (Πίνακας Παραρτήματος, Περιγραφική στατιστική).

6.2. Μονομεταβλητή ανάλυση

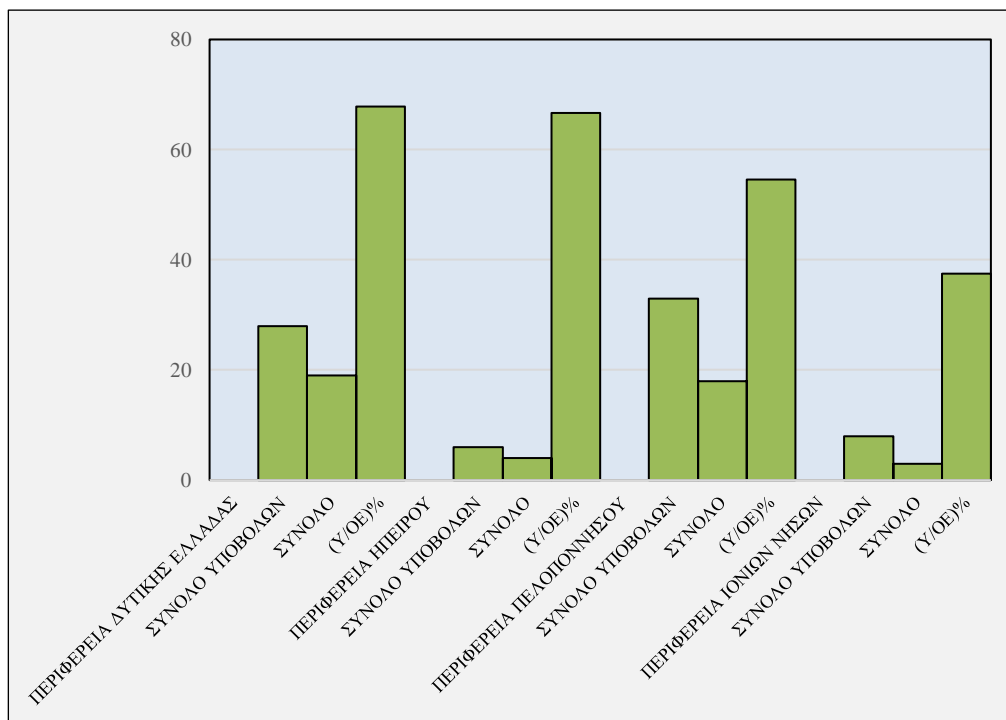
Στην παράγραφο αυτή δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνάς μας όπως αυτά προέκυψαν από την περιγραφική στατιστική σε σχέση με την κάθε δράση ξεχωριστά (Γραφήματα 8 έως 13, Πίνακας Παραρτήματος, Περιγραφική στατιστική).

Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός: Στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» υποβλήθηκαν 75 προτάσεις, με συνολική δαπάνη €12.002.884,46. Από αυτές 28 ή με δαπάνη €4.935.769,14 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, 6 ή με δαπάνη €715.325,64 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ηπείρου, 33 ή με δαπάνη €5.304.414,42 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Πελοποννήσου, και 8 ή με δαπάνη €1.047.375,26 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων (Πίνακας 11, Γραφήματα 6 και 7). Από τις υποβληθείσες αιτήσεις στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας αυτές που εντάχθηκαν τελικά ήταν 19 ή σε ποσοστό ~68%, στην περιφέρεια

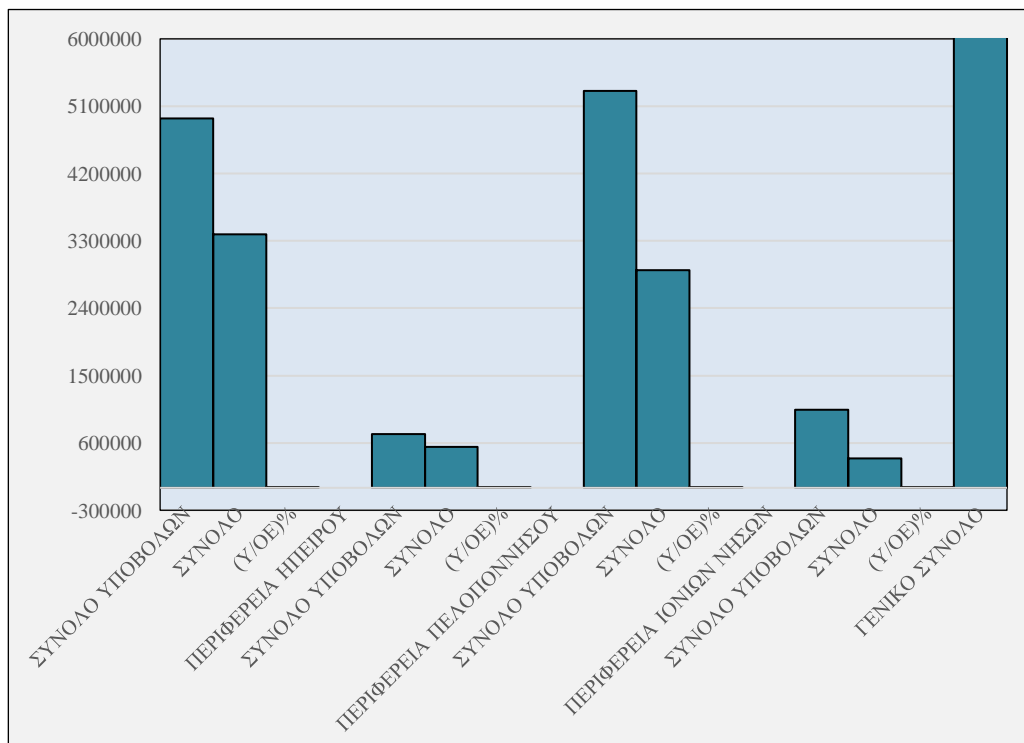
Ηπείρου 4 ή σε ποσοστό ~67%, στην περιφέρεια Πελοποννήσου 18 ή σε ποσοστό ~55%, και στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων 3 ή με ποσοστό ~38% (που δίνεται ως λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις», Y/OE%).

Πίνακας: 11. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

ΕΠΑνΕΚ	Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	
Περιφέρεια	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)
Δυτικής Ελλάδας		
Σύνολο Υποβολών	28	4.935.769,14
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	19 67,86	3.386.887,14 68,62
Ηπείρου		
Σύνολο Υποβολών	6	715.325,64
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	4 66,67	551.175,64 77,05
Πελοποννήσου		
Σύνολο Υποβολών	33	5.304.414,42
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	18 54,55	2.912.847,50 54,91
Ιονίων Νήσων		
Σύνολο Υποβολών	8	1.047.375,26
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	3 37,50	390.000,00 37,24
Γενικό Σύνολο	75	12.002.884,46



Γράφημα: 8. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε πλήθος, στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

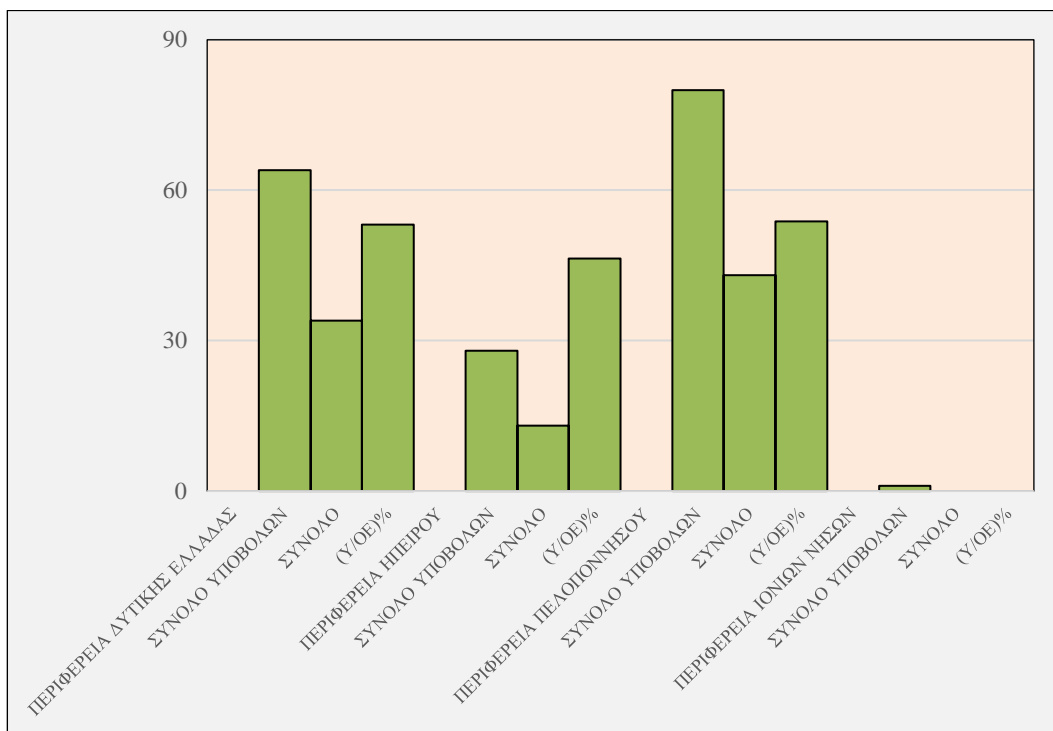


Γράφημα: 9. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

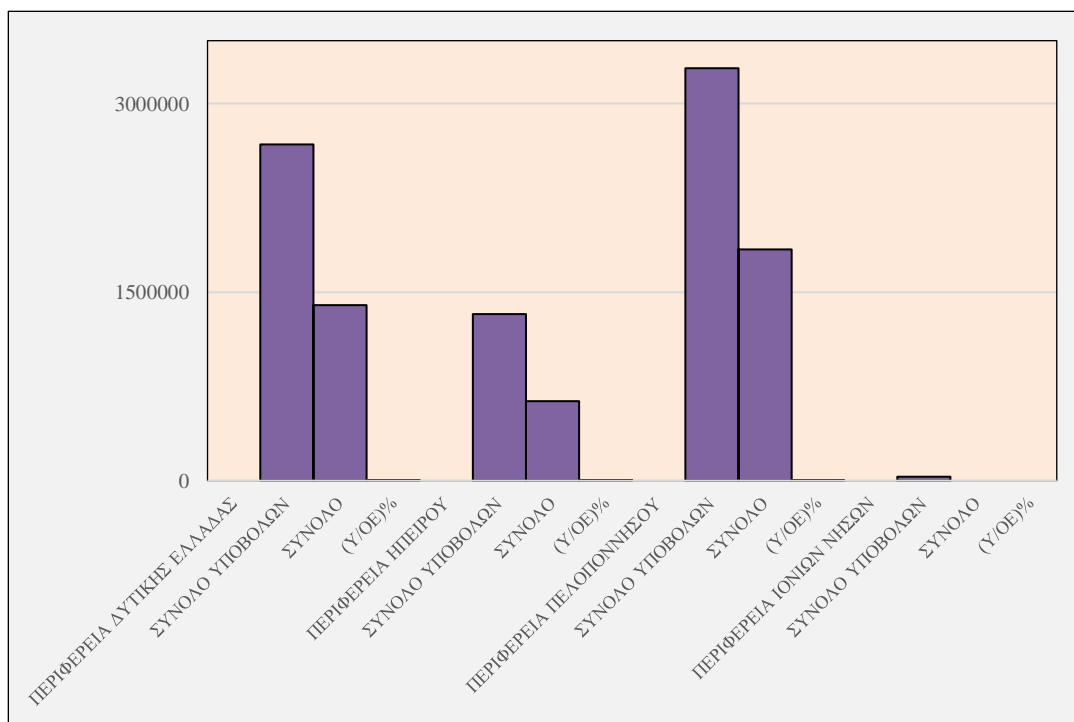
Επιχειρούμε Έξω: Στη δράση «Επιχειρούμε Έξω» υποβλήθηκαν 173 προτάσεις, με συνολική δαπάνη €7.316.059,93. Από αυτές 64 ή με δαπάνη €2.674.401,50 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, 28 ή με δαπάνη €1.327.000,00 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ηπείρου, 80 ή με δαπάνη €3.281.158,43 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Πελοποννήσου, και 1 ή με δαπάνη €33.500,00 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων (Πίνακας 12, Γραφήματα 8 και 9). Από τις υποβληθείσες αιτήσεις στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας αυτές που εντάχθηκαν τελικά ήταν 34 ή σε ποσοστό ~53%, στην περιφέρεια Ηπείρου 13 ή σε ποσοστό ~46%, στην περιφέρεια Πελοποννήσου 43 ή σε ποσοστό ~54%, και στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων 0 ή με ποσοστό 0% (που δίνεται ως λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις», Y/OE%).

Πίνακας: 12. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στη δράση «Επιχειρούμε Έξω», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

ΕΠΑνΕΚ	Επιχειρούμε Έξω	
Περιφέρεια	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)
Δυτικής Ελλάδας		
Σύνολο Υποβολών	64	2.674.401,50
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	34 53,13	1.397.776,50 52,27
Ηπείρου		
Σύνολο Υποβολών	28	1.327.000,00
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	13 46,43	633.000,00 47,70
Πελοποννήσου		
Σύνολο Υποβολών	80	3.281.158,43
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	43 53,75	1.838.150,25 56,02
Ιονίων Νήσων		
Σύνολο Υποβολών	1	33.500,00
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Y/OE)%	0 0,00	0 0,00
Γενικό Σύνολο	173	7.316.059,93



Γράφημα: 10. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε πλήθος, στη δράση «Επιχειρούμε Έξω» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

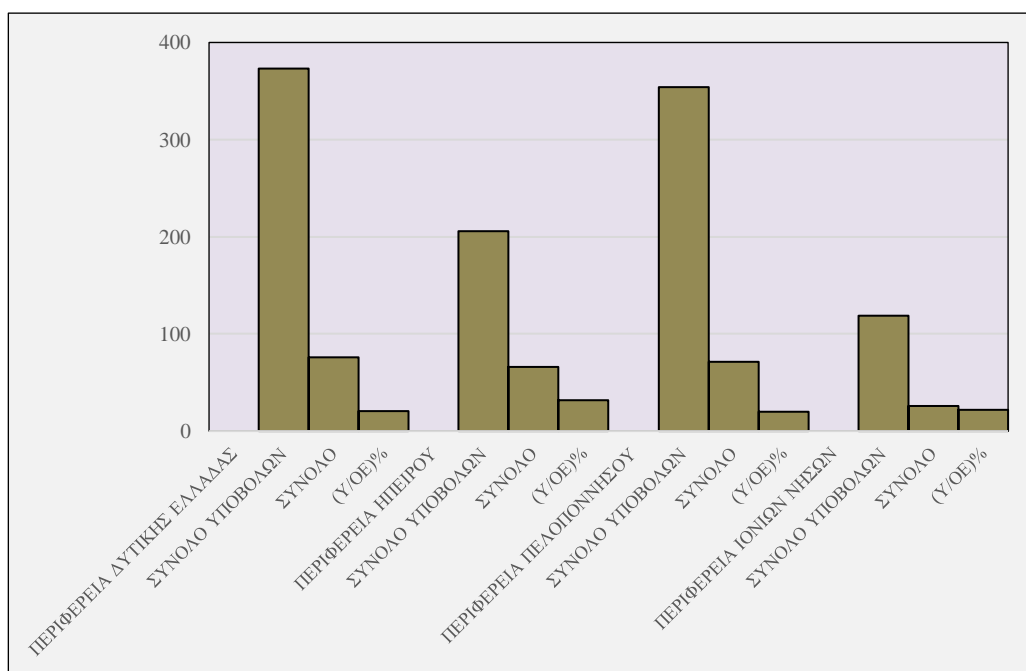


Γράφημα: 11. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στη δράση «Επιχειρούμε Έξω» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

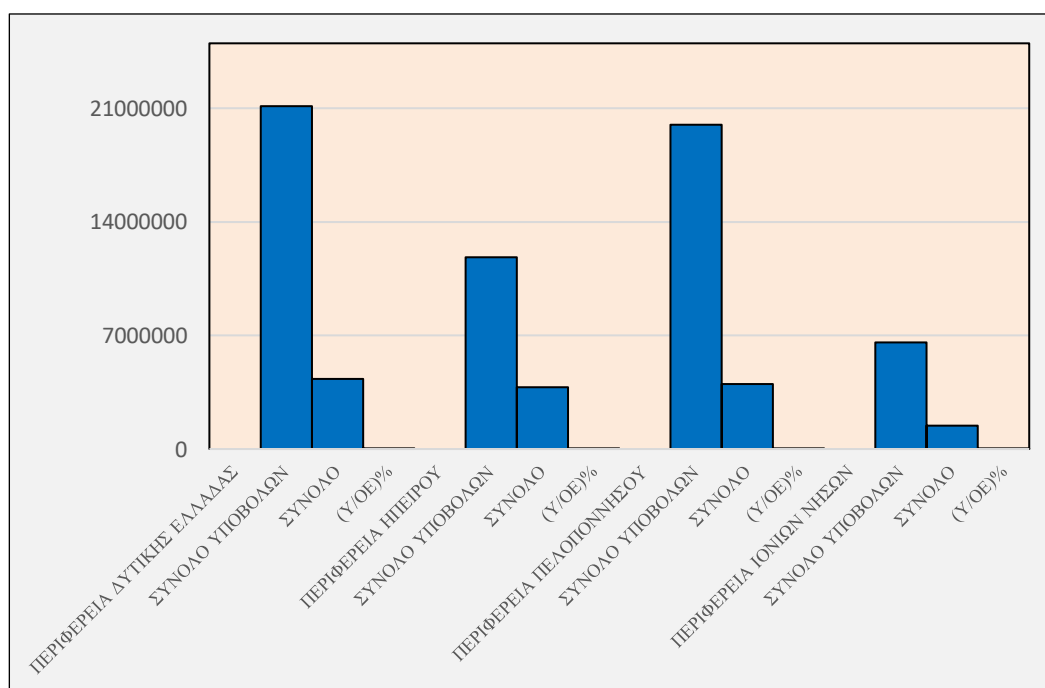
Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας για Μικρές και Πολύ Μικρές: Στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» υποβλήθηκαν 1052 προτάσεις, με συνολική δαπάνη €59.519.192,64. Από αυτές 373 ή με δαπάνη €59.519.192,64 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, 206 ή με δαπάνη €11.825.420,13 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ηπείρου, 354 ή με δαπάνη €19.976.149,59 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Πελοποννήσου, και 119 ή με δαπάνη €6.579.587,22 υποβλήθηκαν στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων (Πίνακας 13, Γραφήματα 12 και 13). Από τις υποβληθείσες αιτήσεις στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας αυτές που εντάχθηκαν τελικά ήταν 76 ή σε ποσοστό ~20%, στην περιφέρεια Ηπείρου 66 ή σε ποσοστό ~32%, στην περιφέρεια Πελοποννήσου 71 ή σε ποσοστό ~20%, και στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων 26 ή με ποσοστό ~22% (που δίνεται ως λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις», Υ/ΟΕ%).

Πίνακας: 13. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).

ΕΠΑνΕΚ	Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	
Περιφέρεια	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)
Δυτικής Ελλάδας		
Σύνολο Υποβολών	373	21.138.035,70
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	76 20,38	4.317.742,19 20,43
Ηπείρου		
Σύνολο Υποβολών	206	11.825.420,13
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	66 32,04	3.788.883,54 32,04
Πελοποννήσου		
Σύνολο Υποβολών	354	19.976.149,59
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	71 20,06	4.001.168,62 20,03
Ιονίων Νήσων		
Σύνολο Υποβολών	119	6.579.587,22
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων (Υ/ΟΕ)%	26 21,85	1.441.194,15 21,90
Γενικό Σύνολο	1.052	59.519.192,64



Γράφημα: 12. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε πλήθος, στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).



Γράφημα: 13. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» και ανά περιφέρεια, όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Y/OE%).

6.3. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές

Για τον προσδιορισμό των πιθανών στατιστικώς σημαντικών διαφορών ανά δράση και συνολικά, δηλαδή στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος και F-test (ANOVA, σε συνδυασμό με τον έλεγχο Bonferroni). Οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές δίνονται στο Παράρτημα Έλεγχος F-test και σχετίζονται με το πλήθος των υποβολών, αλλά και τον λόγο (Y/OE%) ανά δράση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανάμεσα τα δεδομένα που προέρχονται από τις δράσεις «Επιχειρούμε Έξω» ($F(3, 173) = 3,6, p = 0,02$; $F(3, 173) = 3,4, p = 0,03$), και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» ($F(3, 1052) = 3,7, p = 0,02, 0,03$). Δεν καταγράφονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές για τη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» ($F(3, 75) = 0,2, p = 0,95$; $F(3, 75) = 0,3, p = 0,78$).

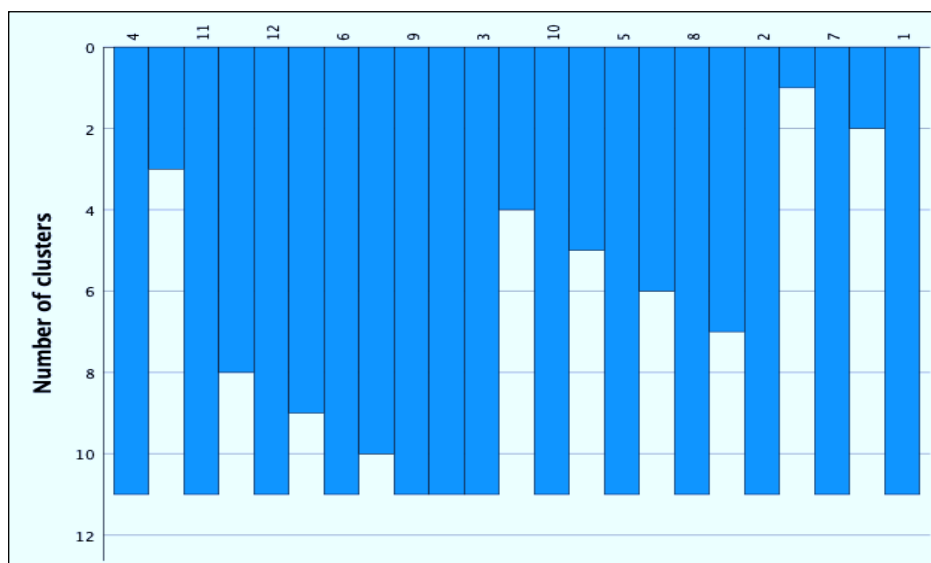
6.4. Στατιστικές συσχετίσεις

Πραγματοποιήθηκε και έλεγχος συσχέτισης Person (r), με σκοπό να καταγράφουν οι πιθανές στατιστικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών αριθμός υποβολών στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Ο συντελεστής Pearson, παίρνει τιμές από -1 έως 1 με τις τιμές που είναι πιο κοντά στα, -1 και 1, να υποδηλώνουν υψηλή αρνητική ή θετική συσχέτιση, ενώ ως ισχυρές συσχετίσεις λογίζονται αυτές που $r = 0,60$ έως $0,80$ (Hair et al., 2006). Καταγράφονται, λοιπόν πολύ ισχυρές έως ισχυρές και θετικές συσχετίσεις ανάμεσα:

- Στον λόγο (Y/OE%) της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» με τον Συνολικό αριθμό υποβολών ($r = 0,80$) και τη Συνολική Δαπάνη υποβολών ($r = 0,81$),
- Στον αριθμό υποβολών της δράσης «Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας» με τον Συνολικό αριθμό υποβολών ($r = 0,79$) και τη Συνολική Δαπάνη υποβολών ($r = 0,78$), και
- Στον Συνολικό αριθμό υποβολών με τη Συνολική δαπάνη των υποβολών ($r = 0,79$).

6.5. Ανάλυση κατά συστάδες των δεδομένων

Πραγματοποιήθηκε και έλεγχος ανάλυσης κατά συστάδες των δεδομένων (k-means clustering), με επιδίωξη να ομαδοποιηθούν οι λόγοι (Y/OE%) στις δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» ανάλογα με τα κριτήρια με τα οποία έγινε η αξιολόγηση των δεδομένων. Από την ανάλυση κατά συστάδες των δεδομένων προκύπτουν τρεις ομογενείς ομάδες στις οποίες και ομαδοποιούνται τα δεδομένα (Παράρτημα Ανάλυσης κατά συστάδες των δεδομένων). Οι ομάδες αυτές είναι οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» έχει σημαντική επίδραση ($F(2, 75) = 24,9$, $p = 0,00$ και $F(2, 75) = 35,7$, $p = 0,00$) στον σχηματισμό των ομάδων, που δημιουργούν οι λόγοι (Y/OE%) της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» (Y/OE% ~ 36), (Βλέπε Πίνακες 6, 7 και 8). Ακολουθούν οι δράσεις «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» (Y/OE% ~ 31) και «Επιχειρούμε Έξω» (Y/OE% ~ 24) (Βλέπε Γράφημα 14, και Παράρτημα Ανάλυσης κατά Συστάδες των δεδομένων).



Γράφημα: 14. Ανάλυση κατά συστάδες των λόγων (Y/OE%) των δράσεων Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα».

Κεφάλαιο 7^ο: Συζήτηση και συμπεράσματα

7.1. Συζήτηση

Το συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ συμβάλλει στη στρατηγική της «Ευρώπης 2020», που είναι εναρμονισμένη με τη Στρατηγική Γαλάζιας Ανάπτυξης της Ε.Ε. και έχει λάβει υπόψη του τις συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προς την Ελλάδα όσον αφορά την εστίαση σε μεταρρυθμίσεις που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα, ενισχύουν πιθανούς τομείς υψηλής ανάπτυξης και δημιουργία βιώσιμων θέσεων εργασίας και λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη για ιδιωτικές επενδύσεις. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα ΕΠΑνΕΚ αναδεικνύει τις εθνικές προτεραιότητες για την ανάκαμψη της οικονομίας και την ανάπτυξη της παραγωγικής βάσης της χώρας, εφαρμόζοντας την εθνική στρατηγική της έξυπνης εξειδίκευσης, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις δεσμεύσεις της χώρας στην ΕΕ και στο Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων (<http://www.antagonistikotita.gr/EPAnEK/>; Concept Paper, 2020).

Από την υλοποίηση του ΕΠΑνΕΚ, μέσω των αξιολογήσεων με κριτήρια διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας, προέκυψαν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα για την Ελλάδα:

- Το ΕΠΑνΕΚ ενίσχυσε έργα κυρίως σε Μικρές- και Πολύ-Μικρές-Επιχειρήσεις,
- Χρηματοδοτήθηκαν έργα με συνολικό προϋπολογισμό 4,3 δισ. € μέσω 12 δράσεων οι οποίες επιχορηγήθηκαν,
- Οι κλάδοι του τουρισμού, της εστίασης, της μεταποίησης και του εμπορίου έλαβαν την μεγαλύτερη χρηματοδότηση,
- Οι κλάδοι της μεταποίησης και του εμπορίου ανέδειξαν το υψηλότερο ενδιαφέρον για την ψηφιακή τους αναβάθμιση,
- Ο κλάδος των υπηρεσιών παρουσίασε τη μείζονα ζήτηση δημιουργίας νέων επιχειρήσεων,
- Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις ενισχύθηκαν κυρίως από τη δράση «Επιχειρούμε Έξω», ενώ οι εμπορικές επιχειρήσεις από τη δράση «Εργαλειοθήκη Επιχειρηματικότητας: Εμπόριο/Εστίαση/Εκπαίδευση»,
- Οι δράσεις του ΕΤΠΑ συμβάλλαν στη δημιουργία 13500 νέων θέσεων εργασίας, ενώ του ΕΚΤ, συνιστούν αποτελεσματικό μέτρο για την προώθηση και αύξηση της απασχόλησης, με τη δημιουργία τουλάχιστον 1000 νεοσύστατων επιχειρήσεων και 2700 νέες θέσεις εργασίας,
- Δεν σχεδιάστηκαν ειδικές δράσεις για την κατάρτιση εργαζομένων στις επιχειρήσεις, και

- Απαιτείται αναβάθμιση του χρονισμού πράξεων του ΕΣΠΑ, ώστε να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε ανάγκες της ελληνικής αγοράς.

Η δράση «*Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός*» αποβλέπει στη αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων, επενδύοντας στον παραγωγικό εκσυγχρονισμό και την βελτιστοποίηση συστημάτων τυποποίησης και πιστοποίησης. Η δράση «*Επιχειρούμε Έξω*» αποβλέπει στην προώθηση της εξωστρέφειας των μεταποιητικών ελληνικών επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται ήδη από εξαγωγική δραστηριότητα, με τη συμμετοχή τους σε εμπορικές εκθέσεις που οργανώνονται τόσο στην Ε.Ε., όσο και άλλες/τρίτες χώρες. Τέλος, η δράση «*Νεοφυής Επιχειρηματικότητα*» αποβλέπει στην ενδυνάμωση των υφιστάμενων μικρών και πολύ-μικρών επιχειρήσεων, ώστε να αναβαθμίσουν/βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές, με επένδυση για τον εκσυγχρονισμό του παραγωγικού εξοπλισμού τους, καθώς και την πιστοποίηση των προϊόντων τους. Βάσει του σκοπών των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» διερευνήθηκε και η συμβολή της εφαρμογής της διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας στην ένταξη και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων δράσεων στις Περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Ηπείρου και Ιονίων Νήσων ως προς την οργανωσιακή τους αλλαγή και την βελτίωση της λειτουργίας τους. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει τον βαθμό που χρησιμοποιήθηκαν κατά την αξιολόγηση των υποβληθέντων προτάσεων στις δράσεις κριτήρια που να βασίζονται στη διαχείριση ποιότητας και στη διαχειριστική επάρκεια.

7.2. Συμπεράσματα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συνολικά $N = 1300$ υποβληθείσες προτάσεις που υποβλήθηκαν στις τρεις δράσεις: «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» του Συγχρηματοδοτούμενου Προγράμματος ΕΠΑνΕΚ, που υποβλήθηκαν στις περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Ηπείρου, Πελοποννήσου, και Ιονίων Νήσων. Από τις υποβληθείσες αιτήσεις στις περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Ηπείρου, Πελοποννήσου και Ιονίων Νήσων εντάχθηκαν τελικά το ~28%, ~34%, ~28%, και ~23% (ως λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις», $Y/OE\%$). Στη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» που υποβλήθηκαν 75 προτάσεις, από αυτές εντάχθηκαν στην περιφέρεια Δυτικής το ~68%, στην περιφέρεια Ηπείρου το ~67%, στην περιφέρεια Πελοποννήσου το ~55%, και στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων το ~38%.

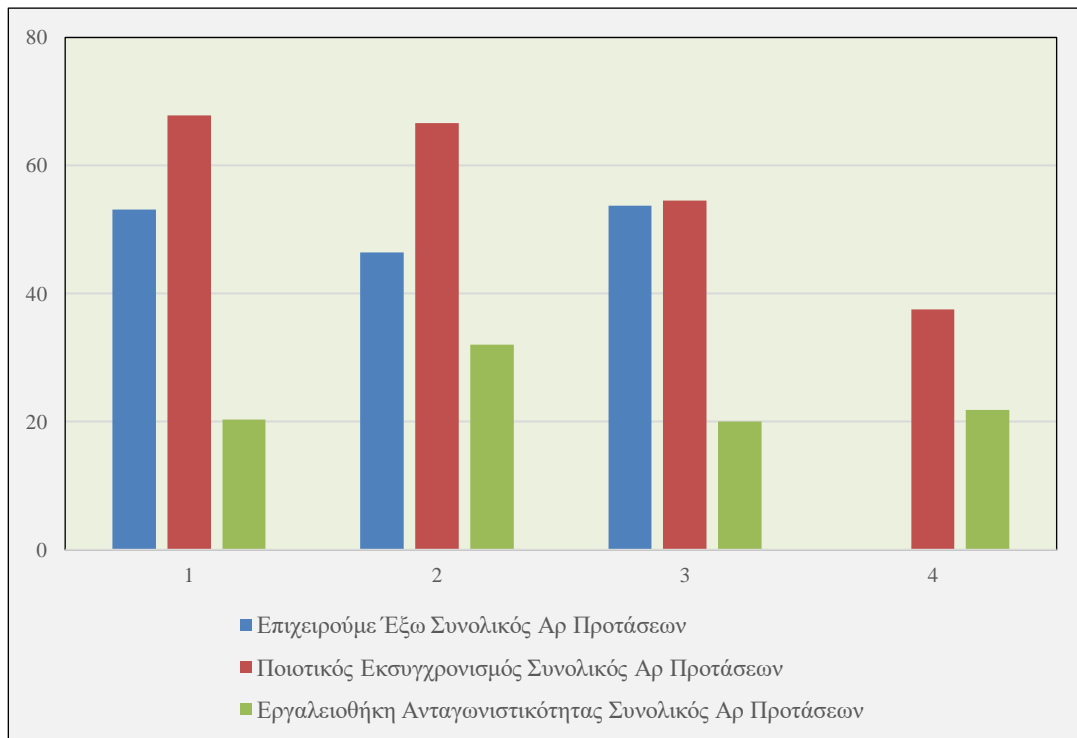
Στη δράση «Επιχειρούμε Έξω» υποβλήθηκαν 173 προτάσεις, και εντάχθηκαν τελικά στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας το ~53%, στην περιφέρεια Ηπείρου το ~46%, στην περιφέρεια Πελοποννήσου το ~54%, και καμιά στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων. Στη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» υποβλήθηκαν 1052 προτάσεις, από τις οποίες εντάχθηκαν στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας το ~20%, στην περιφέρεια Ηπείρου το ~32%, στην περιφέρεια Πελοποννήσου το ~20%, και στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων 26 ή με ποσοστό ~22%. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματά μας καταγράφονται τα ακόλουθα:

- Στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας μεγαλύτερα ποσοστά ένταξης είχε η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», με ποσοστό ~68%,
- Στην περιφέρεια Ηπείρου μεγαλύτερα ποσοστά ένταξης είχε η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», με ποσοστό ~67%,
- Στην περιφέρεια Πελοποννήσου μεγαλύτερα ποσοστά ένταξης είχαν οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» και «Επιχειρούμε Έξω», με ποσοστό ~54%,
- Στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων μεγαλύτερα ποσοστά ένταξης είχε η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», με ποσοστό ~38%.

Πίνακας: 14. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις στο σύνολο των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).

ΕΠΑνΕΚ	Επιχειρούμε Έξω	Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας
Περιφέρεια	Συνολικός Αριθμος Προτάσεων	Συνολικός Αριθμος Προτάσεων	Συνολικός Αριθμος Προτάσεων
Δυτικής Ελλάδας	53,13	67,86	20,38
Ηπείρου	46,43	66,67	32,04
Πελοποννήσου	53,75	54,55	20,06
Ιονίων Νήσων	0,00	37,50	21,85

Καταγράφεται μια τάση δηλαδή, η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» που χρησιμοποιεί κυρίως κριτήρια βασισμένα στη διαχείριση ποιότητας και στη διαχειριστική επάρκεια να έχει και τον μεγαλύτερο βαθμό ένταξης των υποβληθέντων προτάσεων (Πίνακας 14, Γράφημα 15).



Γράφημα: 15. Οι υποβληθείσες και οριστικά ενταχθείσες προτάσεις, σε δαπάνη, στο σύνολο των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», όπου δίνεται και ο λόγος «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» (Υ/ΟΕ%).

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανάμεσα τα δεδομένα που προέρχονται από τη δράση «Επιχειρούμε Έξω» και τη δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Δεν καταγράφονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές για τη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός». Η μη καταγραφή στατιστικών διαφορών για τη δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» ερμηνεύεται ως ένδειξη της χρήσης κριτηρίων αξιολόγησης που να βασίζονται στη διαχείριση ποιότητας και στη διαχειριστική επάρκεια. Επισημαίνεται πως τα κριτήρια αξιολόγησης της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» βασίζονται περισσότερο στις πρακτικές της διαχείρισης ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας.

Από τον έλεγχο συσχετίσεων καταγράφονται, πολύ ισχυρές έως ισχυρές και θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στον λόγο (Υ/ΟΕ%) της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» με τον Συνολικό αριθμό υποβολών και τη Συνολική Δαπάνη των υποβολών, στον αριθμό υποβολών της δράσης «Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας» με τον Συνολικό αριθμό υποβολών και τη Συνολική Δαπάνη υποβολών. Καταγράφονται συσχετίσεις μεταξύ των δράσεων που χρησιμοποιούν κριτήρια αξιολόγησης που βασίζονται στη διαχείριση ποιότητας και στη διαχειριστική επάρκεια, όπως οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» με το συνολικό αριθμό των υποβολών ή/και τη Συνολική δαπάνη. Οι συσχετίσεις αυτές είναι πιθανό να

υποδεικνύουν την επίδραση των κριτηρίων αξιολόγησης που βασίζονται στη διαχείριση ποιότητας και στη διαχειριστική επάρκεια, στη διαδικασία αξιολόγησης του συνόλου των δράσεων του ΕΠΑνΕΚ. Τέλος, από τον έλεγχο ανάλυσης κατά συστάδες των δεδομένων προκύπτουν τρεις ομογενείς ομάδες, δηλαδή οι δράσεις «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα». Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η δράση «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός» έχει την μέγιστη επίδραση στον σχηματισμό των ομάδων έχουν οι λόγοι (Υ/ΟΕ%) της δράσης «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», οι οποίοι και προκύψαν λόγω των συγκεκριμένων κριτηρίων που έχουν τεθεί, ενώ ακολουθούν οι δράσεις «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» και «Επιχειρούμε Έξω».

7.3. Επίλογος

Ως πιθανοί αποδέκτες ορίζονται μονάδες και φορείς σχεδιασμού, οργάνωσης και υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, όπως οι Περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Ηπείρου και Ιονίων Νήσων και όχι μόνο, ο Ε.Φ.ΕΠ.Α.Ε. (Ενδιάμεσος Φορέας Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα»), υπουργεία και τράπεζες. Με δεδομένο την ολοκλήρωση του ΕΣΠΑ 2014-2020 την 31/12/2023, η στατιστική επεξεργασία και τα αποτελέσματα αυτής αποτελούν σημείο αναφοράς για την οργάνωση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση του νέου ΕΣΠΑ 2021-2027, το οποίο ήδη ξεκίνησε και βρίσκεται σε φάση αρχικού προγραμματισμού και υλοποίησης.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Aba, E.K., & Badar, M.A. (2013). A Review of the impact of ISO-9000 and ISO-14000 Certifications. *The Journal of Technology Studies*, 39(1), 42–50. <http://www.jstor.org/stable/43604294>.
- Ahmed, R., Philbin, S.P., & Cheema, F.-E. (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 1-30. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0276>.
- Andersen, E.S., & Jessen, S. (2003). Project maturity in management. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 457-461.
- Backlund, F.C.D.S.E. (2014). *Project Management Maturity Models: A critical review-A case study within Swedish engineering and construction*. Science Direct, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814021855>.
- Biggerstaff, D. (2012). *Qualitative research methods*. Doi: 10.5772/2410.
- Brookes, N., & Clark, R. (2009). Using maturity model to improve Project management practice. *POMS, 20th Annual Conference*, Orlando, Florida, U.S.A.
- Brookes, N.C. (2009). *Using maturity models to improve project management practice*. The Centre for Project Management Practice Aston University, Aston University.
- Chen, C.-K., Reyes, L., Dahlgaard, J., & Dahlgaard-Park, S.M. (2022). From quality control to TQM, service quality and service sciences: A 30-year review of TQM literature. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 217-237. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0128>.

- Cooke-Davies, T.J., Crawford, L.H., & Lechler, T.G. (2009). Project Management Systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110-123. <https://doi.org/10.1002/pmj.20106>.
- Creswell, J., (2016). Η έρευνα στην εκπαίδευση-Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (2^η Εκδ.) (Μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ιών.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill, New York.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Demir, C., & Kocabaş, I. (2010). Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1641-1645, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.379>.
- Ferreira, R.M., Silva, R., & Santos, G. (2017). The integration of standardized management systems: managing business risk. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), 395-405. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2014-0170>.
- Fitsilis, P., Kirytopoulos, K., Leopoulos, V., Pantouvakis, P. & Saridakis, Y. (2008) Requirements for assessing the managerial capability of organizations implementing projects of public interest-The Greek Standard ELOT-1429. *PM World Today*, 10(8), 222-235. <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2014.63014>.
- Frolova, I., & Lapina, I. (2015). Integration of CSR principles in quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 260-273. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2015-0033>.
- Godfrey, A.B. & Kenett, R.S. (2007). Joseph M. Juran, a perspective on past contributions and future impact. *Qual. Reliab. Engng. Int.*, 23, 653-663. <https://doi.org/10.1002/qre.861>.

- Gökalp, M.O., Gökalp, E., Kayabay, K., Koçyiğit, A. & Eren, P.E. (2022). The development of the data science, capability maturity model: a survey-based research. *Online Information Review*, 46(3), 547-567. <https://doi.org/10.1108/OIR-10-2020-0469>.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, T.J. (1995). *The quality systems manual: The definitive guide to the ISO-9000 family and Tic kit*. John Wiley and Sons: Chicester, England.
- Harrison, F., & Lock, D. (2004). *Advanced project management: A structured approach*. 4th Ed, Gower Publishing Limited, Aldershot, 80.
- Hillson, D. (2003). Assessing organizational project management capability. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 298 -311.
- Horváth, V. (2019). Project management competence: Definitions, models, standards and practical implications. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, 50 (11), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.11.01>.
- Jasti, N.V.K., Venkateswaran, V., Kota, S., & Sangwan, K.S. (2022). A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. *The TQM Journal*, 34(5), 1298-1319. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2021-0113>.
- Juran J.G.B. (1998). *Juran's quality handbook*. 5th Ed, New York: Mc Graw Hill.
- Karapetrovic, S. (2002). Strategies for the integration of management systems and standards. *The TQM Magazine*, 14(1), 61-67.

- Keupp, M.M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367–390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>.
- Kronbichler, S., & Ostermann, H., & Staudinger, R. (2009). A review of critical success factors for ERP-projects. *The Open Information Systems Journal*, 3. 10.2174/1874133900903010014.
- Lalonde, P., Bourgault, M., & Findeli, A. (2010). Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management. *Project Management Journal*, 41(5), 21-36.
- Leybourne, S.A. (2007). The change bias of project management research: A consideration of the literature and application of extent theory. *Project Management Journal*, 38(1), 61-73.
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6(1), 9-25.
- Montana, P.C.B. (2000). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Muller, R. (2009). *Project Governance*. Gower.
- Papadaki, M. (2014). Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management, 27th IPMA World Congress, Available online at www.sciencedirect.com: University of Manchester.
- Parker, D.W., Parsons, N., & Isharyanto, F. (2015). Inclusion of strategic management theories to project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 552-573. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0079>.

- Poister, T.H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, s246-s254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>.
- Richarson, G.L. (2010). *Project management, theory and practice*. Averbach, America.
- Rogala, P., & Wawak, S. (2021). Quality of the *ISO-9000 series of standards-perceptions of quality management experts*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 509-525. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>.
- Schmidt, T. (2009). *Strategic project management made simple: Practical tools for leaders and teams*, pp. 259, ISBN: 9780470411582, Wiley.
- Singh, K.V. (2015). Quality management system: A review. 10.13140/RG.2.1.3757.3363.
- Sołtysik, M., Zakrzewska, M., Sagan, A., Jarosz, S. (2020). Assessment of project manager's competence in the context of individual competence baseline. *Educational Science*, 10, 146. <https://doi.org/10.3390/educsci10050146>.
- Tharenou, P., Saks, A.M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>.
- Thompson, A. (2014). Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής. Utopia.
- Zgirskas, A., Ruževičius, J., & Ruželė, D. (2021). Benefits of quality management standards in organizations. *Standard 1*, 154-166. <https://doi.org/10.3390/standards1020013>.
- Αναστασόπουλος, Γ. (2005α). Επιθεωρώντας διεργασίες, Βιβλίο 1^ο: Συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO-9000. Γκιούρδας εκδοτική, Αθήνα.
- Αναστασόπουλος, Γ. (2005β). Επιθεωρώντας διεργασίες, Βιβλίο 2^ο: Τεχνικές επιθεώρησης και ISO-19011. Γκιούρδας εκδοτική, Αθήνα.

- Αραπατσάκος, Δ. (2008). *Συστήματα διαχείρισης, εργαλεία για την τοπική αυτοδιοίκηση*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Γκέγκας, Α. (2016). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. ΕΚΔΔΑ.
- Εμίρης Δ. Μ. (μετάφραση - επιστημονική επιμέλεια), (2006), *Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων*, Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.
- Κηρυττόπουλος Κ.Χ.Γ. (2008). *Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO-9000. Κίνητρα, οφέλη και προβλήματα*. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=3654>.
- Λεώπουλος Κ. (2008). *Το πρότυπο ΕΛΟΤ-1429 και η σχέση του με άλλα συστήματα διαχειριστικής επάρκειας (Διήμερο Συμπόσιο για την Τυποποίηση)*, 27-28. Αθήνα: ΤΕΕ.
- Μαρκέλλου, Ο. (2015). *Εφαρμογή προτύπων ISO-9001:2015 και ISO-19011:2011 στο Δημόσιο τομέα*. Εισηγήσεις στο ΕΚΔΑΑ.
- Μητάκος, Θ. (2015). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. <https://repository/kallipos.gr/handle/11419/748>.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Έκδοση Μπένος, Αθήνα.
- Τουλιάτος, Δ. (2010). *Η τυποποίηση της δημόσιες συμβάσεις έργων*. Συμπόσιο Τ.Ε.Τ., Αθήνα.
- Τσιότρας Γ. (2002). *Βελτίωση ποιότητας*. Έκδοση, Μπένος, Αθήνα.
- Τσιρώνη, Μ. (2009). *Η θεωρεία του έργου*. tee.gr/portal/page/portal.
- Φιτσιλής, Π. (2015). *Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων*. <https://repository/kallipos.gr/handle/11419/748>.

Φιτσιλής, Π., & Χαλάτσης. Θ. (2012). *Συστήματα διαχειριστικής επάρκειας στους ΟΤΑ: Τα εμπόδια και οι προοπτικές βελτίωσης*.
http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2012/Chalatsis-fitsilis.pdf.

Χαλάτσης, Θ. (2012). *Συστήματα διαχειριστικής επάρκειας στους ΟΤΑ*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία. ΤΕΙ Λάρισας, Τμήμα Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων, Λάρισα.

Χαρταλάμη, Α. (2014). *Αποτίμηση Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας. Η Περίπτωση των Τελικών Δικαιούχων του ΕΣΠΑ 2007-2013 στην Ελλάδα*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων-ΤΕΙ Λάρισας.

Παράρτημα

Περιγραφική Στατιστική

Πίνακας: 15. Δεδομένα, μεσοί οροί (Μ.Ο.) και τυπική απόκλιση (Τ.Α.) υποβολών και οριστικών εντάξεων και του λόγου «Υποβολές»/«Οριστικές εντάξεις» των δράσεων «Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός», «Επιχειρούμε Έξω» και «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα»

ΕΠΑνΕΚ	Επιχειρούμε Έξω		Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός		Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας		Σύνολο Δράσεων	
Περιφέρεια	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)	Συνολικός Αρ Προτάσεων	Συνολική Δ/Δ (€)
Δυτικής Ελλάδας								
Σύνολο Υποβολών	64	2.674.401,50	28	4.935.769,14	373	21.138.035,70	465	28.748.206,34
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων	34	1.397.776,50	19	3.386.887,14	76	4.317.742,19	129	9.102.405,83
(Υ/ΟΕ)%	53,13	52,27	67,86	68,62	20,38	20,43	27,74	31,66
Ηπείρου								
Σύνολο Υποβολών	28	1.327.000,00	6	715.325,64	206	11.825.420,13	240	13.867.745,77
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων	13	633.000,00	4	551.175,64	66	3.788.883,54	83	4.973.059,18
(Υ/ΟΕ)%	46,43	47,70	66,67	77,05	32,04	32,04	34,58	35,86
Πελοποννήσου								
Σύνολο Υποβολών	80	3.281.158,43	33	5.304.414,42	354	19.976.149,59	467	28.561.722,44
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων	43	1.838.150,25	18	2.912.847,50	71	4.001.168,62	132	8.752.166,37
(Υ/ΟΕ)%	53,75	56,02	54,55	54,91	20,06	20,03	28,27	30,64
Ιονίων Νήσων								
Σύνολο Υποβολών	1	33.500,00	8	1.047.375,26	119	6.579.587,22	128	7.660.462,48
Σύνολο Οριστικών Εντάξεων	0	0	3	390.000,00	26	1.441.194,15	29	1.831.194,15
(Υ/ΟΕ)%	0,00	0,00	37,50	37,24	21,85	21,90	22,66	23,90
Γενικό Σύνολο	173	7.316.059,93	75	12.002.884,46	1.052	59.519.192,64	1.300	78.838.137,03

	N	Descriptive Statistics			
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αριθμος υποβολών Επιχειρούμε Έξω	12	0	80,0	34,7	26,8
Συνολική δαπάνη Επιχειρούμε Έξω	12	0	328115843,0	46220525,3	103011345,0
Αριθμός υποβολών Ποιοτικός	12	3	67,9	28,8	23,7
Εκσυγχρονισμός Συνολική δαπάνη Ποιοτικός	12	37	530441442,0	135301119,7	199998419,4
Εκσυγχρονισμός Αριθμος υποβολών Εργαλειοθήκη	12	20	373,0	115,4	127,7
Ανταγωνιστικότητα Συνολική δαπάνη Εργαλειοθήκη	12	20	1997614959,0	383526417,0	614855600,7
Ανταγωνιστικότητα Αριθμος υποβολών Επιχειρούμε Έξω	12	23	467,0	148,9	161,7
Συνολική δαπάνη Επιχειρούμε Έξω	12	24	2874820634,0	862474698,2	1039288255,7

Έλεγχος F-test

Anova	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αριθμος υποβολών Επιχειρούμε Έξω	1991,62	3	2663,87	3,58	0,02
(Y/OE%) Επιχειρούμε Έξω	2062,41	3	2687,47	3,43	0,03
Αριθμός υποβολών Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	597,19	3	199,07	0,18	0,95
(Y/OE%) Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	907,82	3	302,61	0,33	0,78
Αριθμος υποβολών Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	97,19	3	3239,81	3,71	0,02
(Y/OE%) Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	96,91	3	3230,62	3,68	0,03

Αριθμος υποβολών Επιχειρούμε Έξω	Eta-squared	0,19	0,04	0,34
	Epsilon-squared	0,14	-0,06	0,29
	Omega-squared Fixed-effect	0,13	-0,06	0,29
	Omega-squared Random-effect	0,05	-0,02	0,12
Συνολική δαπάνη Επιχειρούμε Έξω	Eta-squared	0,27	0,05	0,42
	Epsilon-squared	0,22	-0,01	0,38
	Omega-squared Fixed-effect	0,20	-0,02	0,38
	Omega-squared Random-effect	0,08	-0,01	0,17
Αριθμός υποβολών Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	Eta-squared	0,17	0,00	0,32
	Epsilon-squared	0,12	-0,06	0,28
	Omega-squared Fixed-effect	0,11	-0,06	0,27
	Omega-squared Random-effect	0,03	-0,02	0,11
Συνολική δαπάνη Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	Eta-squared	0,19	0,00	0,35
	Epsilon-squared	0,14	-0,06	0,30
	Omega-squared Fixed-effect	0,05	-0,02	0,12
	Omega-squared Random-effect	0,28	0,05	0,43
Αριθμος υποβολών Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	Eta-squared	0,22	-0,02	0,42
	Epsilon-squared	0,23	-0,01	0,39
	Omega-squared Fixed-effect	0,09	0,00	0,17
	Omega-squared Random-effect	0,18	0,00	0,33
Συνολική δαπάνη Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	Eta-squared	0,12	-0,07	0,29
	Epsilon-squared	0,12	-0,06	0,28
	Omega-squared Fixed-effect	0,04	-0,02	0,12

Omega-squared Random-effect	0,08	0,03	0,11
a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.			

Συσχετίσεις Pearson

Correlations								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	0,57	0,53	0,57	0,54	0,46	0,58*	0,55
2		1	-0,03	0,54	0,53	0,76**	0,60*	0,60*
3			1	-0,13	-0,21	-0,23	-0,21	-0,27
4				1	0,27**	0,60*	0,80**	0,81**
5					1	0,68*	0,79**	0,78**
6						1	.70*	0,70*
7							1	0,79**
8								1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1 = Αριθμος υποβολών Επιχειρούμε Έξω, 2 = (Y/OE%) Επιχειρούμε Έξω, 3 = Αριθμός υποβολών Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 4 = (Y/OE%) Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός, 5 = Αριθμος υποβολών Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητα, 6 = (Y/OE%) Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητα, 7 = Συνολικός αριθμός υποβολών, 8 = Συνολική Δαπάνη υποβολών.

Ανάλυση κατά συστάδες των δεδομένων

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Αριθμος υποβολών Επιχειρούμε Έξω	64	28	54
Συνολική δαπάνη Επιχειρούμε Έξω	26744015	1327000	56
Αριθμός υποβολών Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	28	6	55
Συνολική δαπάνη Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	493576914	71532564	55
Αριθμος υποβολών Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	373	206	20
Συνολική δαπάνη Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	211380357	1182542013	20
Συνολικός Αριθμος υποβολών	465	240	28
Συνολική δαπάνη	2874820634	1386774577	31
Iteration History			
Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	603983607,942	462033475,040	187979233,170
2	201327869,314	115508368,760	23497404,146
3	67109289,771	28877092,190	2937175,518
4	22369763,257	7219273,047	367146,940
5	7456587,752	1804818,262	45893,367
6	2485529,251	451204,565	5736,671
7	828509,750	112801,141	717,084
8	276169,917	28200,285	89,635
9	92056,639	7050,071	11,204
10	30685,546	1762,518	1,401
Cluster Membership			
Case Number	Cluster	Distance	
1	1	905960069,140	
2	2	344700103,853	
3	3	214833406,596	
4	2	616044045,881	
5	3	437030971,267	
6	3	214833398,737	
7	1	905990754,687	
8	2	366590518,393	
9	3	214833409,137	
10	3	567948031,294	
11	3	63160640,342	
12	3	214833024,233	
Final Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3

Αριθμος υποβολών Επιχειρούμε Έξω	72	35	24	
Συνολική δαπάνη Επιχειρούμε Έξω	177429929	66373263	95237	
Αριθμός υποβολών Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	31	14	35	
Συνολική δαπάνη Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	512009178	146449918	22892716	
Αριθμος υποβολών Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	364	118	44	
Συνολική δαπάνη Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	1104497658	671477698	54126942	
Συνολικός Αριθμος υποβολών	466	167	371	
Συνολική δαπάνη	2865496439	1057410599	206638815	
Distances between Final Cluster Centers				
Cluster	1	2	3	
1		1898064236,629	2905767542,932	
2	1898064236,629		1060468643,470	
3	2905767542,932	1060468643,470		
ANOVA				
	Cluster		F	Sig.
	Mean Square	df		
(Y/OE%) Επιχειρούμε Έξω	23,48	2	3,78	0,06
(Y/OE%) Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός	35,67	2	35,65	0,00
(Y/OE%) Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας	30,64	2	0,73	0,51
Number of Cases in each Cluster				
Cluster	1	2,00		
	2	3,00		
	3	7,00		
Valid		12,00		