

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ (ΥΠ.Α.Α.Ν.)
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ & ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΥΠ.Α.Α.Ν. ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ
ΕΜΠΟΡΙΟΥ (ΕΥΣΕΔ Εμπ.)
ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΝΙΓΓΟΣ
101 81 ΑΘΗΝΑ

ΕΡΓΟ:

**«ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ
ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗ Ή/ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ
ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ Ή ΑΛΛΙΩΣ ΣΥΣΤΑΔΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CLUSTERS) ΜΕ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ
Ή/ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ
ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ»**

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Γ'
(Σύμβαση του Έργου 01-2012/ΕΥΣΕΔ Εμπ.)

26 ΙΟΥΝΙΟΥ 2012



ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΕ

ΑΒΕΡΩΦ 30, 104 33 ΑΘΗΝΑ
ΤΗΛ. 210 8214407, FAX: 210 8225755
E-mail: speed@speed.gr

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Γ: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΚΤΥΟΥ ΑΡΩΓΩΝ (MENTORS / FACILITATORS) ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ.....	1
1. ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ) ...	1
2. ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ)	8
3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΦΟΡΕΩΝ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	9
4. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ ΦΟΡΕΩΝ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ)	12
4.1 ΣΕΝΑΡΙΟ Α	15
4.2 ΣΕΝΑΡΙΟ Β.....	21
5. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ ΑΡΩΓΩΝ/ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ).....	27
5.1 ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ	27
5.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ	28
5.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟ ΜΗΤΡΩΟ ΑΡΩΓΩΝ/ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ	29
5.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ	31
5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ	32

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Γ

Προσδιορισμός δράσης για την προετοιμασία, ανάπτυξη και λειτουργία Δικτύου Αρωγών (mentors / facilitators) σύστασης συνεργιών και επέκτασης των σχηματισμών

1. ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ)

Η πολυπλοκότητα των κινήτρων που οδηγούν μια επιχείρηση να συμπράξει με άλλες στη σύσταση ενός κοινού δικτύου / cluster, η διαφορετική φύση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτά και οι ποικίλοι στόχοι της εκάστοτε σύμπραξης, δημιουργούν ένα ιδιαίτερα **σύνθετο και απαιτητικό περιβάλλον συνεργασίας**. Το περιβάλλον αυτό γίνεται ακόμα πιο περίπλοκο και δύσκολο στη διαχείρισή του, εάν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι συνεργασίες αυτές επηρεάζονται από κοινωνικούς παράγοντες, όπως η εμπιστοσύνη και η τοπική αντίληψη της επιχειρηματικότητας.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση της διεθνούς πρακτικής που προηγήθηκε στο Πακέτο Εργασίας Α του παρόντος, οι συνεργατικοί σχηματισμοί επιχειρήσεων αναπτύσσονται συνήθως μέσα από τις δυνάμεις της αγοράς, κυρίως ως αποτέλεσμα της αναγνώρισης των πολλαπλασιαστικών οφελών, ενώ εξίσου συχνή είναι και η ενθάρρυνση της δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών από την ύπαρξη **χρηματοδοτικών εργαλείων**.

Σε κάθε περίπτωση όμως, τόσο η αρχική συσπείρωση των επιχειρήσεων, όσο και στη συνέχεια η σύσταση και λειτουργία των συνεργατικών σχηματισμών διευκολύνονται ουσιαστικά όταν παρεμβάλλεται μια **δυναμική επιχείρηση** (συνήθως μια επιχείρηση “market leader”) που λειτουργεί ως **«εμπυχωτής»** ή **συντονιστής** της διαδικασίας συσπείρωσης.

Οι επιχειρήσεις αυτές αναλαμβάνουν συνήθως συντονιστικό ρόλο στην πρωτοβουλία σύμπραξης, ο οποίος συμπεριλαμβάνει την παρότρυνση των υπολοίπων επιχειρήσεων να συμμετάσχουν στη σύσταση ενός cluster, τη διαμόρφωση των γενικών κατευθύνσεων, του οράματος και της στρατηγικής του cluster, την ενεργό συμβολή στην εκπόνηση ενός κοινού σχεδίου δράσης και την παρακολούθηση της υλοποίησής του.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως, ειδικά σε περιοχές με κυρίαρχη την παρουσία ΜΜΕ, δεν υπάρχουν τέτοιες επιχειρήσεις για να αναλάβουν τον ρόλο του συντονιστή. Τότε, το έργο της εμπύχωσης και του συντονισμού των πρωτοβουλιών συσπείρωσης

αναλαμβάνουν δομές ή μεμονωμένα άτομα που ονομάζονται «**διευκολυντές**» (**facilitators**) ή «**μεσολαβητές**» (**brokers**) δικτύων. Οι «διευκολυντές» ή «μεσολαβητές» μπορεί να είναι επίσης επαγγελματίες «δικτυομεσείτες» - σύμβουλοι.

Οι όροι αυτοί παραπέμπουν στις διαδικασίες συντονισμού και διευκόλυνσης των πολλαπλών δραστηριοτήτων που υλοποιούνται ταυτόχρονα και σε διάφορα επίπεδα μέσα σε ένα περιβάλλον δικτύωσης, αλλά και στη **διευκόλυνση διαδικασιών**, όπως:

- η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης,
- η υλοποίηση παραγωγικών συζητήσεων για την επίλυση προβλημάτων (brainstorming),
- η εμπύχωση υπαρχόντων ή μελλοντικών μελών για την ενεργή συμμετοχή τους στις κοινές δράσεις και
- η εμφύσηση ενός κοινού οράματος στους συμμετέχοντες. Το κομμάτι που καλείται να καλύψει αυτή η δομή διευκόλυνσης αφορά αφενός στην απουσία μιας ευδιάκριτης ηγεσίας του δικτύου που θα εγγυάται τον κοινό προσανατολισμό και την ενότητα, και αφετέρου στην ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης (management) των κοινών δράσεων των μελών.

Οι «διευκολυντές» ή «μεσολαβητές» έρχονται σε επικοινωνία με τον αρχικό «πυρήνα» επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη δικτύωσή τους και προσπαθούν να τις παροτρύνουν να συμμετάσχουν σε ένα cluster, ενώ μπορεί να αποτελέσουν και τον **συντονιστή – εταίρο** μιας συσπείρωσης επιχειρήσεων που θα αναλάβει τη διαχείριση / διοίκηση του κοινού σχήματος.

Οι φορείς – αρωγοί / μέντορες μπορούν όμως να συμβάλλουν και στην ανάπτυξη υφιστάμενων συνεργατικών σχηματισμών, παρέχοντας **καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης** των συμπράξεων, διαχείρισης και εντατικοποίησης / διεύρυνσης των κοινών δραστηριοτήτων κλπ.

Από την ανάλυση της διεθνούς εμπειρίας και πρακτικής προκύπτει επίσης, ότι κρίσιμο ρόλο στην προώθηση και υποστήριξη των δικτύων / clusters επιχειρήσεων διαδραματίζουν οι **δημόσιοι και επιχειρηματικοί / κλαδικοί φορείς** σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Η βαθιά γνώση των ιδιαιτεροτήτων κάθε περιοχής τις καθιστά τους πιο αξιόπιστους πόλους ανάληψης σχετικών πρωτοβουλιών για τη συσπείρωση των τοπικών επιχειρήσεων με τη μορφή οργανωμένων συνεργατικών σχηματισμών.

Η διεθνή εμπειρία καταδεικνύει επίσης, ότι απόλυτες «**συνταγές**» για τη διοίκηση τέτοιων σχημάτων δεν υπάρχουν. Η **ευελιξία** θεωρείται προαπαιτούμενο καθώς, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης προκύπτει από μια

άτυπη διαδικασία «από κάτω προς τα πάνω», όπου οι ισορροπίες καθορίζονται μέσα από τη δοκιμασία στο χρόνο των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και της δομής της σύμπραξης.

Δεδομένων των προκλήσεων στη διοίκηση των δικτύων / clusters, καθίσταται ακόμα πιο δύσκολο να προσδιοριστεί ο ακριβής ρόλος των δομών διευκόλυνσης, αλλά και οι απαιτούμενες αρμοδιότητες και δεξιότητές τους.

Χαρακτηριστική είναι η ανάγκη ύπαρξης δεξιοτήτων σε μια ποικιλία από τομείς, όπως

- η αντικειμενικότητα,
- η διαπραγματευτική ικανότητα,
- η ικανότητα διοίκησης,
- οι γνώσεις μάρκετινγκ,
- οι δυνατότητες σχεδιασμού.
- οι κοινωνικές επαφές,

Από τις πιθανές μορφές δόμησης και τρόπους λειτουργίας των συνεργατικών σχηματισμών προκύπτουν οι ακόλουθες **βασικές δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν οι διευκολυντές (δομές ή φυσικά πρόσωπα)** που καθιστούν πιο ευδιάκριτο τον ρόλο τους και αναδεικνύοντας τη σημασία τους στην επιτυχή υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης επιχειρήσεων:

- 1) Ηγέτης – εμπυχωτής – φορέας αλλαγής (change management).
- 2) Διαμεσολαβητής για την επίτευξη συνεργασιών / συνεργιών μεταξύ των επιχειρήσεων.
- 3) Διαχειριστής – διευκολυντής διαδικασιών.

Οι παραπάνω δεξιότητες αναλύονται στη συνέχεια διεξοδικά:

➤ ***Ηγέτης – εμπυχωτής – φορέας αλλαγής***

Στο πλαίσιο αυτό, ο διευκολυντής καλείται να λειτουργήσει ως **ηγέτης, εμπυχωτής και «πράκτορας αλλαγής»**, ενημερώνοντας τους επιχειρηματίες για την ανάγκη και τα οφέλη της δικτύωσής τους, εμπνέοντάς τους να συμμετάσχουν στην κοινή πρωτοβουλία, δημιουργώντας το απαιτούμενο αίσθημα ασφάλειας στο νέο δικτυωμένο περιβάλλον (μέσω λεπτομερούς ενημέρωσης και ανάλυσης των σκοπών, στόχων, δράσεων και πλαισίου συνεργασίας), και υποστηρίζοντάς τους στη διαχείριση των αλλαγών (change management) που δημιουργούνται από τη συμμετοχή τους στο δίκτυο.

Ο διευκολυντής εμπνέει στα μέλη το κοινό όραμα και τους στόχους της δικτύωσης, ενημερώνει τα μέλη για τα οφέλη τους από τη συμμετοχή στο δίκτυο, διατηρεί τις ισορροπίες μέσα στο δίκτυο, δημιουργώντας αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας, χτίζει το ομαδικό πνεύμα και εμπυχώνει τους επιχειρηματίες για κοινή δράση με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων.

Για τον συγκεκριμένο ρόλο, ο διευκολυντής πρέπει καταρχάς να διαθέτει **ηγετικές ικανότητες**, όπως να εμπνέει όραμα, να καθιερώνει τις κεντρικές κατευθύνσεις, να δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και κλίμα εμπιστοσύνης, να εντοπίζει, να αναδεικνύει και να ευθυγραμμίζει τα κοινά συμφέροντα των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της σύμπραξης τους και να δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες που θα τους εμπνεύσουν να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων.

Χαρακτηριστικά ενός ηγέτη πρέπει να είναι η υπομονή, η επιμονή, η αυτοπεποίθηση, η πειθώ, η αισιοδοξία, το πάθος, η ειλικρίνεια, η αμεσότητα, η διαπραγματευτική ικανότητα, η ουδετερότητα, και οι διαπροσωπικές δεξιότητες για την συνεργασία με άτομα από ποικίλο πολιτισμικό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σε αυτό τον ρόλο, ο διευκολυντής πρέπει να είναι δυναμικός, αλλά υπάρχει μια λεπτή γραμμή ανάμεσα στην πίεση που μπορεί να ασκήσει σ' ένα περιβάλλον δικτύωσης για να επιβάλει οποιαδήποτε άποψη.

Καθώς η συμμετοχή στα επιχειρηματικά δίκτυα είναι εθελοντική, ειδικά στα πρώτα στάδια λειτουργίας τους που επικρατεί μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας και χαμηλό επίπεδο δέσμευσης, ο διευκολυντής θα πρέπει να καταφέρει να εμπνεύσει τα μέλη, ούτως ώστε τα ίδια να επιδιώξουν την ενεργή τους συμμετοχή στις κοινές δράσεις του συνεργατικού σχηματισμού. Όσον αφορά στην λειτουργία του ως παράγοντα αλλαγής, αυτό προϋποθέτει ότι κατανοεί την διαδικασία της αλλαγής και μπορεί να την συντονίσει αποτελεσματικά.

Η εντοπιότητα του διευκολυντή έχει προσδιοριστεί ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στην αποδοχή του από τους τοπικούς επιχειρηματίες, ενώ θεωρείται πιο ενδεδειγμένο εξωτερικοί σύμβουλοι να συνεισφέρουν συμπληρωματικά, από το να αναλαμβάνουν το ρόλο του διευκολυντή.

Ένα σημαντικό θέμα που προκύπτει σχετικά με τον ρόλο του ηγέτη είναι ότι η αποτελεσματικότητά του καθορίζεται κατά μεγάλο ποσοστό από παράγοντες που δεν μπορούν να προσδιοριστούν καθαρά.

Πέραν από τις απαιτούμενες δεξιότητες και την εμπειρία του για να μπορέσει να διαχειριστεί την πρόκληση της ηγεσίας, κυρίαρχο ρόλο στην αποτελεσματικότητά του

διευκολυντή παίζουν παράγοντες όπως η προσωπικότητα, η διαισθητικότητα και τα αντανακλαστικά του.

Παρότι η ηγεσία έχει αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό ως κομμάτι του σύγχρονου μάνατζμεντ, η **κατάρτιση** των διευκολυντών στις απαραίτητες δεξιότητες «ηγεσίας» αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση.

➤ **Διαμεσολαβητής για την επίτευξη συνεργασιών / συνεργιών μεταξύ των επιχειρήσεων**

Ο διευκολυντής αναλαμβάνει τον ρόλο **διαμεσολαβητή για την επίτευξη συνεργασιών / συνεργιών**, τόσο εντός, όσο και εκτός της σύμπραξης των επιχειρήσεων.

Στην πρώτη περίπτωση (**εντός της σύμπραξης**), διευκολύνει τη διαδικασία διαλόγου μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού, με σκοπό την υποβολή προτάσεων και την εξέταση των δυνατοτήτων για την από κοινού χρήση των πόρων των επιχειρήσεων - μελών, παρακινεί τη δημιουργία νέων συνεργασιών (τυπικών και άτυπων) και συνεργιών μεταξύ των μελών, συντονίζει και καθοδηγεί ουδέτερα τις διαδικασίες υλοποίησης των συνεργασιών, επιλύει προβλήματα που ενδεχομένως προκύψουν κατά την λειτουργία της σύμπραξης και ισορροπεί τις διάφορες δυνάμεις εντός της σύμπραξης.

Στη δεύτερη περίπτωση (**εκτός της σύμπραξης**), λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ του συνεργατικού σχηματισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό, καλείται να εντοπίσει και να προσδιορίσει τις ανάγκες της σύμπραξης για νέες συνεργασίες (όπως ανάγκες εκπαίδευσης, εξεύρεσης νέων τεχνολογιών κ.α.), να προσεγγίσει τους κατάλληλους εξωτερικούς συνεργάτες για την επίτευξη των επιθυμητών συνεργιών, και να διαπραγματευτεί συμφωνίες με σκοπό την μέγιστη ωφέλεια του δικτύου.

Για τον εντοπισμό των αναγκών συνεργασίας / συνεργιών που προκύπτουν από τη λειτουργία της σύμπραξης, είναι απαραίτητη η ικανότητα του διευκολυντή να δημιουργεί και να αξιοποιεί κανάλια ανατροφοδότησης πληροφοριών από τα μέλη, ούτως ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή να αναγνωρίζει τα κενά (gaps) που δημιουργούνται.

Για τον συγκεκριμένο ρόλο, ο διευκολυντής δικτύου πρέπει να διαθέτει επίσης την ικανότητα εντοπισμού και ενθάρρυνσης των συνεργιών, να διευκολύνει τη συναίνεση και να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες, όπως ουδετερότητα, αμεροληψία και ηθική ακεραιότητα.

Καθώς η βιωσιμότητα και ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού εξαρτάται από τη συνεχή παρακολούθηση της αγοράς και του εξωτερικού περιβάλλοντος για νέες ευκαιρίες και ρίσκα, θεωρείται ως προαπαιτούμενη, η ικανότητα του διευκολυντή να μπορεί να εκτιμά τις προοπτικές και τις δυνατότητες διεύρυνσης των συνεργασιών της σύμπραξης.

Επίσης, απαραίτητο είναι ο διευκολυντής να διαθέτει διαίσθηση και εμπειρία για την αναζήτηση και εξεύρεση των κατάλληλων συνεργατών, ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν, καθώς και η ύπαρξη κατάλληλου δικτύου κοινωνικών επαφών που να εγγυάται την πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με εν δυνάμει συνεργάτες, τις δυνατότητες και την αξιοπιστία τους.

➤ *Διαχειριστής (manager) – διευκολυντής διαδικασιών*

Στο πλαίσιο του ρόλου του, ο Αρωγός / Διευκολυντής:

καταρτίζει το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης του συνεργατικού σχηματισμού,

- ενημερώνει τα μέλη για τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην κοινή τους σύμπραξη,
- φροντίζει για την εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης,
- συντονίζει τη λειτουργία της σύμπραξης και την υλοποίηση των κοινών δραστηριοτήτων,
- ασχολείται με τα αμιγώς λειτουργικά θέματα της σύμπραξης,
- λειτουργεί ως κόμβος πληροφόρησης για τα μέλη (π.χ. για την εξεύρεση συνεργατών και τεχνολογιών),
- διευκολύνει τα μέλη στη υλοποίηση δικών τους δράσεων (π.χ. για την υλοποίηση ενός προγράμματος), και
- διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη βραχυχρόνιων έναντι μακροχρόνιων στόχων.

Επίσης, αναθέτει εξειδικευμένες εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες, συντονίζει και ελέγχει τα αποτελέσματα, επιλύει τα διαδικαστικά θέματα στην σύναψη συνεργασιών με τρίτα μέρη, οργανώνει εξωτερικές δραστηριότητες της σύμπραξης (π.χ. συμμετοχές σε εκθέσεις), εκπροσωπεί το δίκτυο στους εξωτερικούς φορείς χρηματοδότησης του, και προωθεί και προβάλλει τη σύμπραξη.

Σε αυτή την περίπτωση, η λειτουργία του Αρωγού / Διευκολυντή θα μπορούσε να παρομοιαστεί με τις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης: διοίκηση, ενδιάμεσο μάνατζμεντ, γραμματειακή υποστήριξη.

Ως μάνατζερ, ο διευκολυντής πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις για την κατάρτιση των εξειδικευμένων μελετών (αγοράς, βιωσιμότητας, επιχειρηματικού σχεδίου κλπ.), ή τον έλεγχο τους όταν αυτοί ανατίθενται σε τρίτους.

Επίσης, στην περίπτωση διευκόλυνσης διαδικασιών που αφορούν τα μέλη, ο διευκολυντής είναι υπεύθυνος για την ποιότητα των πληροφοριών και των υπηρεσιών διευκόλυνσης που θα παρέχονται.

Για την εξασφάλιση της χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων του συνεργατικού σχηματισμού, αλλά και για την πληροφόρηση των μελών του για τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά προγράμματα που τους αφορούν μεμονωμένα ή συλλογικά, ο διευκολυντής πρέπει να διαθέτει επίσης επαρκή πρόσβαση σε πηγές εξειδικευμένης και έγκυρης πληροφόρησης, καθώς και ικανότητα κατάλληλης επεξεργασίας και διάχυσης αυτής της πληροφορίας στα μέλη της σύμπραξης. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται ο ιδιαίτερος ρόλος του Αρωγού / Διευκολυντή ως «μεσολαβητής πληροφοριών» (**information broker**).

Για τη διεκπεραίωση των λειτουργικών θεμάτων του συνεργατικού σχηματισμού, απαιτούνται οργανωτικές και λογιστικές γνώσεις, καθώς και ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση μιας δομής επιχειρηματικής δικτύωσης προϋποθέτει ιδιαίτερα απαιτητικές δεξιότητες και ικανότητες εκ μέρους του διευκολυντή. Ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες του διευκολυντή, μπορεί να είναι απαραίτητη η ύπαρξη υποστηρικτικών λειτουργιών, οι οποίες είτε θα εντάσσονται στη δομή του διευκολυντή, είτε θα παρέχονται από εξωτερικούς συνεργάτες. Αντίστοιχα, συνήθης είναι η ύπαρξη συντονιστικής επιτροπής που εκπροσωπεί τα ενδιαφερόμενα μέρη και συναλλάσσεται με τον διευκολυντή.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, τον ρόλο των διευκολυντών δεν αναλαμβάνουν μόνο μεμονωμένα άτομα, αλλά μπορεί να είναι ειδικές δομές διευκόλυνσης που απαρτίζονται από στελέχη που ως σύνολό, διαθέτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Καθώς οι διευκολυντές αποτελούν τους υποστηρικτικούς μηχανισμούς για την επίτευξη των στόχων του συνεργατικού σχηματισμού, οι δομές τους θα πρέπει να προσαρμόζονται κατάλληλα, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι Αρωγοί / Διευκολυντές των συνεργατικών σχηματισμών πρέπει να διαθέτουν επαρκή κατάρτιση και εμπειρία σε μια σειρά αντικειμένων όπως:

- Διοίκηση επιχειρήσεων και ηγεσία
- Δημόσιες σχέσεις
- Μάρκετινγκ
- Τεχνικές διαπραγμάτευσης
- Διαχείριση αλλαγών
- Προώθηση της καινοτομίας

2. ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ)

Είναι προφανές ότι μεμονωμένοι διευκολυντές δεν θα μπορούσαν να αντεπεξέλθουν εύκολα σε όλες τις παραπάνω απαιτήσεις, τόσο όσον αφορά στη διαθεσιμότητα τεχνογνωσίας και εμπειρίας που απαιτείται για την αντιμετώπιση όλων των θεμάτων, όσο και ως προς την ανάγκη συνεχιζόμενης κατάρτισης για την απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων.

Καθίσταται συνεπώς αναγκαία η υποστήριξη και καθοδήγηση των διευκολυντών από μια **εξειδικευμένη κεντρική δομή**, προκειμένου,

- να παρέχει κατάρτιση και συμβουλευτική υποστήριξη των διευκολυντών,
- να διευκολύνει την πρόσβαση σε τεχνογνωσία,
- να λειτουργεί ως μηχανισμός διάδοσης καλών πρακτικών, εμπειριών και πληροφοριών για τις εξελίξεις δικτύωσης, καθώς και
- να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών δικτύωσης που υποστηρίζουν οι διευκολυντές.

Αυτή η κεντρική δομή μπορεί ιδανικά να στηριχτεί σε μια **ψηφιακή υποδομή** που θα παρέχει κατάρτιση μέσω εφαρμογών e-learning / webinars, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων και ψηφιακό υλικό (μελέτες, έρευνες κλπ.), εργαλεία benchmarking για αξιολόγηση αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών δικτύωσης, e-forums για επικοινωνία μελών κ.α.

Στα περισσότερα κράτη μέλη της Ε.Ε., η λειτουργία υποστηρικτικών δομών διευκολυντών – μεντόρων clusters αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της πολιτικής προώθησης των clusters (βλ. Πακέτο Εργασίας Α του παρόντος).

Η καθιέρωση των διευκολυντών clusters στη διαδικασία της δικτύωσης ΜΜΕ σε ανεπτυγμένες οικονομίες ξεκίνησε την δεκαετία του '80 από τη Δανία. Η τότε κυβέρνηση υλοποίησε μια πρωτοβουλία για τη δημιουργία δικτύων, με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ. Το Δανέζικο Τεχνολογικό Ινστιτούτο, το οποίο υλοποιούσε το πρόγραμμα, αντιλήφθηκε την ανάγκη ύπαρξης μιας κεντρικής συντονιστικής δομής και δημιούργησε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την κατάρτιση διευκολυντών clusters που θα απασχολούνταν στην συγκεκριμένη πρωτοβουλία. Η αποτελεσματικότητα στην εμφύχωση, οργάνωση, σχεδιασμό και υλοποίηση των δράσεων δικτύωσης καθιέρωσαν το Δανέζικο πρόγραμμα ως διεθνή «καλή πρακτική».

Μια τυπική λειτουργία των αρωγών cluster μπορεί να περιγραφεί σύμφωνα με τις ακόλουθες 5 φάσεις που αποτελούν το μοντέλο διαχείρισης του Δανέζικου Τεχνολογικού Ινστιτούτου για τη δημιουργία δικτύων ΜΜΕ:

Φάση 0	Ενημέρωση της επιχειρηματικής κοινότητας για την έννοια και τα οφέλη της δικτύωσης.
Φάση 1	Απόκτηση βαθιάς γνώσης του συγκεκριμένου επιχειρηματικού τομέα
Φάση 2	Προκαταρκτική ταυτοποίηση εν δυνάμει ιδεών και πιθανών ευκαιριών δικτύωσης
Φάση 3	Επαλήθευση βιωσιμότητας ιδέας και ανάπτυξη προκαταρκτικού επιχειρηματικού σχεδίου για το νέο δίκτυο
Φάση 4	Εξασφάλιση επίσημης συναίνεσης των επιχειρήσεων συμπράττουν για τη δομή, τη διαδικασία και τη στρατηγική του φορέα δικτύωσης
Φάση 5	Υποστήριξη της διαδικασίας εκκίνησης και συντονισμός / διαχείριση της λειτουργίας του νέο δικτύου (προαιρετικά)

3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΦΟΡΕΩΝ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, ο θεσμός των φορέων – αρωγών αναδεικνύεται πλέον ολοένα περισσότερο τα τελευταία χρόνια ως σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικής προώθησης των clusters.

Σε αυτό συνετέλεσε αφενός η κατανόηση του ρόλου του διευκολυντή δικτύου για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που συνδέονται με την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος δικτύωσης, και αφετέρου ο επιτυχής σχεδιασμός και η υλοποίηση της «Ελληνικής Πρωτοβουλίας Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών – Corallia» που αποτελεί τον πρώτο φορέα οργάνωσης και ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών (cluster initiative, cluster facilitator ή cluster organisation) στην Ελλάδα. Λειτουργεί ως ενδιαμέσος φορέας διαχείρισης πράξεων του ΕΠΑΝ για τη δημιουργία clusters, είναι μέλος του European Cluster Alliance και διακρίθηκε ως βέλτιστη πρακτική στο πλαίσιο σχετικής πρωτοβουλίας της Γενικής Διεύθυνσης Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Στο πλαίσιο **νέου έργου** που συντονίζει η πρωτοβουλία Corallia, επιδιώκεται μάλιστα η δημιουργία δομών δια βίου κατάρτισης διαχειριστών clusters, αποσκοπώντας στην ανάπτυξη παγκοσμίου εμβέλειας φορέων διαχείρισης clusters στην Ευρώπη, σε στενή συνεργασία με την Ευρωπαϊκή πρωτοβουλία European Cluster Excellence Initiative. Στόχο του έργου αποτελεί ειδικότερα η εκπαίδευση ενός αρχικού πυρήνα διαχειριστών clusters, ώστε να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα και η βιωσιμότητα δημιουργίας νέων clusters, και παράλληλα να δοθούν κατάλληλες κατευθύνσεις στην παροχή χρήσιμων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις MME.

Επισημαίνεται επίσης, ότι στις πλέον **πρόσφατες προκηρύξεις** δράσεων ενίσχυσης clusters στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013:

- «Πρόγραμμα «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί - Clusters» της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας και
- «Δημιουργία Καινοτομικών Συστάδων Επιχειρήσεων – Ένα Ελληνικό Προϊόν, μια αγορά: ο Πλανήτης» της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας),

προβλέφθηκε πλέον η **υποβολή προτάσεων από δυνητικούς αρωγούς / συντονιστές – εταίρους** των υποψήφιων clusters, με **δικαίωμα ανάληψης αυτού του ρόλου από φορείς** του ευρύτερου δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα (φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τοπικά – επαγγελματικά επιμελητήρια, τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικοί φορείς ή και φορείς / επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα).

Η μεγάλη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στην υποβολή προτάσεων στο πλαίσιο αυτών των δύο δράσεων κρίνεται ότι οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην πρόβλεψη του θεσμού του «διευκολυντή» φορέα ή μέντορα των υπό σύσταση συνεργατικών σχηματισμών που συνετέλεσε στην επιτυχή κινητοποίηση των επιχειρήσεων και στην οργάνωση των κοινών προτάσεων.

Όπως έχει αναλυθεί διεξοδικά στο Πακέτο Εργασίας Α του παρόντος, **ο θεσμός των συνεργατικών σχηματισμών επιχειρήσεων δεν έχει μέχρι σήμερα αναπτυχθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα**. Τόσο οι συνθήκες ανταγωνισμού και η διάρθρωση του επιχειρηματικού δυναμικού, όσο και ο τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων δεν ευνόησαν στο παρελθόν τη δημιουργία δομών επιχειρηματικής δικτύωσης και συνεργατικών σχημάτων με τη μορφή των cluster.

Βασικοί **ανασταλτικοί παράγοντες** φαίνεται ότι αποτέλεσαν ειδικότερα, το πολύ μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων, ο οικογενειακός και εσωστρεφής χαρακτήρας τους, καθώς και η νοοτροπία, η έλλειψη ικανών στελεχών και η αδυναμία αντίληψης της κοινής ωφέλειας εκ μέρους των μικρών επιχειρηματιών.

Αλλά και στην περίπτωση των υφιστάμενων συνεργατικών σχημάτων, όπως των προμηθευτικών συνεταιρισμών, παρατηρούνται αδυναμίες στο επίπεδο της συμπληρωματικότητας και της συνέργιας που επιτυγχάνεται. Τα **«εμπόδια συνεργασιών»** αφορούν συνεπώς τόσο στις αρχικές προσπάθειες για τη δημιουργία συσπειρώσεων, όσο στα ώριμα στάδια λειτουργίας υφιστάμενων συνεργατικών σχηματισμών.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε αναδείχθηκε η **ανάγκη ύπαρξης φορέων – αρωγών**, με σκοπό την ενθάρρυνση και υποστήριξη της διαδικασίας δικτύωσης (ιδιαίτερα κατά την αρχική φάση σύστασης του κοινού σχηματισμού), σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση της συλλογικότητας («κοινωνικό κεφάλαιο») που αναπτύσσεται σε κάθε περιοχή μέσω της ενεργοποίησης επαγγελματικών συνδέσμων, επιμελητηρίων κλπ.

Για τους λόγους αυτούς, η προτεινόμενη δράση για την οικονομική ενίσχυση της συμμετοχής επιχειρήσεων σε Επιχειρηματικούς Συνεργατικούς Σχηματισμούς στον τομέα των ΜΜΕ εμπορίου και υπηρεσιών προβλέπει τη **δημιουργία ενός δικτύου αρωγών (mentors / facilitators)**.

Οι αρωγοί θα κληθούν να λειτουργήσουν ως βασικοί καταλύτες της δημιουργίας (εκκίνησης), ανάπτυξης, δικτύωσης και προβολής των clusters. Στο πλαίσιο αυτού του ρόλου τους θα εντοπίζουν τις ευκαιρίες δικτύωσης, θα προσεγγίζουν και θα ενημερώνουν τους δυνητικούς ωφελούμενους, θα λειτουργούν ως «εμπυχωτές» για την ανάπτυξη της δικτύωσης, αλλά και θα υποβοηθούν την ωρίμανση και ανάπτυξη των αναγκαίων συνεργιών, θα διευκολύνουν την παροχή τεχνογνωσίας στις επιχειρήσεις – μέλη του σχηματισμού σε θέματα κρίσιμα για την ανάπτυξή τους, και θα υποστηρίζουν την προβολή και δικτύωσή τους, καθώς και τη διείσδυση των προϊόντων τους στη εθνική και διεθνή αγορά.

4. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ ΦΟΡΕΩΝ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (MENTORΩΝ)

Η περιγραφή του θεσμικού ρόλου και της επιθυμητής μορφής οργάνωσης των Φορέων Αρωγών/Διευκολυντών αποσκοπεί στη διασφάλιση της εξυπηρέτησης των σκοπών της ανάπτυξης και λειτουργίας ενός Δικτύου Αρωγών/Διευκολυντών

Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται η **σκοπιμότητα συμμετοχής ενός ευρύτερου φάσματος φορέων**, όπως π.χ. Συλλογικοί Επιχειρηματικοί Φορείς και τα Επιμελητήρια, ως εποπτευόμενοι φορείς της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου, οι επαγγελματικές / κλαδικές ενώσεις, οι εμπορικοί σύλλογοι, εκπαιδευτικοί οργανισμοί και ερευνητικά κέντρα οικονομικών ή διοικητικών ΑΕΙ ή ΤΕΙ, τοπικοί αναπτυξιακοί φορείς κλπ..

Αναλύονται και καταγράφονται ειδικότερα οι **οργανωτικές προϋποθέσεις** που θα πρέπει να πληρούν οι επιλέξιμοι φορείς, συμπληρωματικά προς την απαιτούμενη γνώση και πρόσβαση στους κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας που μπορεί να είναι αντικείμενο του clustering (όπως περιγράφεται στο προηγούμενο πεδίο): π.χ. τη συνάφεια της δραστηριότητας των φορέων με το αντικείμενο της στήριξης της επιχειρηματικότητας και την καλή γνώση του αντικείμενου του τοπικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (θα πρέπει να διαθέτει ευρύ δίκτυο επαφών και προηγούμενη συνεργασία με την τοπική επιχειρηματική κοινότητα, καθώς και πείρα διαχείρισης έργων), τη διασφάλιση ουδετερότητας (δεν έχει συμφέρον σε καμία συμμετέχουσα επιχείρηση και δρα με αξιοπιστία και ακεραιότητα), την επάρκεια στελέχωσης με ανθρώπινο δυναμικό / συνεργαζόμενους εμπειρογνώμονες που διαθέτουν γνώση και αποδεδειγμένη εμπειρία στη διαχείριση συνεργιών – clustering.

Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσονται στη συνέχεια **δύο εναλλακτικά σενάρια ανάπτυξης και λειτουργίας ενός Δικτύου Αρωγών πανεθνικής εμβέλειας** στα οποία περιγράφονται αφενός η διαδικασία **πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος** και τα **κριτήρια επιλογής των «φορέων – αρωγών»**, που θα εκπροσωπούν και θα συντονίζουν την υποβολή προτάσεων επιχειρήσεων για τη σύσταση Συνεργατικών Σχηματισμών και αφετέρου η λειτουργία και οργανωτική δομή του Δικτύου.

Κατά την ανάπτυξη των εναλλακτικών σεναρίων λήφθηκαν ειδικότερα υπόψη ο **ρόλος**, το **αντικείμενο** και οι **δραστηριότητες** ενός Δικτύου Αρωγών και τα οποία προσδιορίζονται ως εξής:

- η **προβολή και η προώθηση του θεσμού των αρωγών** στην επιχειρηματική κοινότητα
- η **ενθάρρυνση** της ένταξης επιχειρήσεων σε Επιχειρηματικούς Συνεργατικούς Σχηματισμούς,

- η δημιουργία μιας **οργανωτικής δομής** συντονισμού, καθοδήγησης και εποπτείας των συμβεβλημένων αρωγών,
- η λειτουργία της δομής, στην οποία **θα απευθύνονται οι επιχειρήσεις** που επιθυμούν να συστήσουν ή να συμμετάσχουν σε Επιχειρηματικούς Συνεργατικούς Σχηματισμούς, για διαμεσολάβηση με τους αρωγούς – μέλη του Δικτύου,
- η θέσπιση και διασφάλιση εφαρμογής των κριτηρίων επιλογής των αρωγών – μελών του Δικτύου, καθώς και **κανόνων παροχής των υπηρεσιών cluster facilitation / mentoring** (κανονισμός λειτουργίας) συμπεριλαμβανομένου ενός πρότυπου συμφωνητικού ανάθεσης των υπηρεσιών,
- η **εκπαίδευση** των αρωγών σε θέματα εμπύχωσης των επιχειρήσεων, προώθησης της συνεργατικής αντίληψης, σύστασης και λειτουργίας των Συνεργατικών Σχηματισμών κλπ., με τη μορφή διοργάνωσης σεμιναρίων και λοιπών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. webinars),
- η **διευκόλυνση της δικτύωσης** και της συνεργασίας των αρωγών μεταξύ τους, με σκοπό τη **διάχυση** γνώσης και πληροφοριών, τη συλλογή και ανταλλαγή εμπειριών, καλών πρακτικών κλπ.
- η **δικτύωση με αντίστοιχα δίκτυα στο εξωτερικό**, καθώς και η διευκόλυνση ένταξης και πρόσβασης των αρωγών σε οργανισμούς και πλατφόρμες διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας, καλών πρακτικών κ.α.,
- η προώθηση και διευκόλυνση συμμετοχής των αρωγών σε θεματικά **συνέδρια**, ημερίδες, work shops κλπ.
- η παρακολούθηση και **αξιολόγηση** της αποτελεσματικότητας της δράσης ενίσχυσης των Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών, καθώς και της λειτουργίας των αρωγών ως προς το ρόλο τους στη δημιουργία και ανάπτυξης των Σχηματισμών.

Η αξιολόγηση και επιλογή των δύο εναλλακτικών σεναρίων βασίστηκε στα ακόλουθα κριτήρια:

- **αξιοποίηση υπαρχουσών δομών** για την γρήγορη ανταπόκριση της νέας δομής στις άμεσες και επείγουσες ανάγκες στήριξης των μικρών επιχειρήσεων,
- δημιουργία μιας **νέας διακριτής δομής**, όχι με τη μορφή νέου νομικού προσώπου, αλλά υπό την εποπτεία συγκεκριμένου φορέα,

- ανάπτυξη του ρόλου της νέας δομής σύμφωνα με το **αντικείμενο** και τις **δραστηριότητες** που προαναφέρθηκαν αξιοποιώντας την ελληνική και διεθνή εμπειρία,
- δυνατότητα **πολλαπλής εμπειρίας και γνώσης** στους βασικούς τομείς και κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας για την ταυτόχρονη υποστήριξη περισσότερων πρωτοβουλιών ανάπτυξης Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών,
- **πανελλαδική εμβέλεια** της νέας δομής με ισχυρή κεντρική λειτουργία ολοκληρωμένης υποστήριξης των Αρωγών/Διευκολυντών, αλλά και με αποκεντρωμένες μονάδες για επιτόπια παρουσία,
- εφαρμογή **στρατηγικής** με βάση τη οποία οι Αρωγοί/Διευκολυντές θα συνεπικουρούν πρωτοβουλίες όλων των εμπορικών επιχειρήσεων και όχι συγκεκριμένων κλάδων του εμπορίου, αναδεικνύοντας τοπικές και κλαδικές διασυνδέσεις με άλλους κλάδους.

Βασικές πηγές άντλησης δεδομένων και πληροφοριών για τη ανάπτυξη των σεναρίων δημιουργίας του Δικτύου Αρωγών αποτέλεσαν η διαθέσιμη διεθνής βιβλιογραφία, καθώς και οι δικτυακοί τόποι σχετικών οργανισμών, ομάδων εργασίας, πρωτοβουλιών κλπ., όπως π.χ. European Cluster Observatory, European Cluster Alliance, European Cluster Excellence Initiative, European Cluster Policy Group, PRO INNO Europe Initiative,

Ο Ανάδοχος αξιοποίησε επίσης πληροφορίες που είναι διαθέσιμες από δημοσιεύσεις και εργασίες: α) των υφιστάμενων δικτύων υποστήριξης Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών (ειδικά με τη μορφή δικτύων αρωγών), όπως π.χ. του Cluster Facilitation Forum (CFF), του Upper Austria Cluster Development Programme, β) των σχετικών οργανισμών της Ε.Ε. (π.χ. το Εθνικό Δίκτυο Αρωγών Clusters “REG X” της Δανίας, χώρα η οποία πρωτοστάτησε το 1993 στην δημιουργία ενός προγράμματος υποστήριξης της δημιουργίας Clusters), καθώς και γ) των σχετικών έργων που έχουν συγχρηματοδοτηθεί από Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως το “INTERREG BSR Capacity Building Programme”, το “Cross-Enterprise Assessment and Development of Intellectual Capital (CADIC)” κ.α.

Μετά από διερεύνηση των δυνατών εναλλακτικών λύσεων που ικανοποιούν τα ως άνω κριτήρια προτείνονται τα ακόλουθα **δύο εναλλακτικά σενάρια**:

4.1 ΣΕΝΑΡΙΟ Α

Δημιουργία Μονάδας Αρωγής / Διευκόλυνσης Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών μέσω της διεύρυνσης του αντικειμένου και αναδιοργάνωσης της «Υπηρεσίας Υποστήριξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμπορικές επιχειρήσεις» που λειτουργεί στην Εθνική Συνομοσπονδία Εμπορίου (ΕΣΕΕ)

Η Υπηρεσία Υποστήριξης για τις μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις» της ΕΣΕΕ έχει ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 (κωδικός ΟΠΣ: 296255) και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ελληνικό Δημόσιο.

Λειτουργεί στην Εθνική Συνομοσπονδία Εμπορίου, η οποία έχει συγκροτήσει **Μητρώο Συμβούλων / Μεντόρων** που υποστηρίζουν επιτόπια τις επιχειρήσεις. Κεντρικό αντικείμενο του έργου αποτελεί η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης από την ΕΣΕΕ, οι οποίες θα απευθύνονται προς τις μικρομεσαίες (ΜΜ) και πολύ μικρές (ΠΜ) εμπορικές επιχειρήσεις, προσφέροντας μία σειρά από υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

Στη συγκεκριμένη Πράξη περιλαμβάνονται οι παρακάτω δύο βασικές δραστηριότητες:

Δραστηριότητα 1: Παροχή υπηρεσιών Υποστήριξης των ΜΜ και ΠΜ εμπορικών επιχειρήσεων.

Οι υπηρεσίες αυτές, ενδεικτικά, μπορεί να είναι:

- Υπηρεσίες υποστήριξης για ενδιαφερόμενους νέους εμπόρους - επιχειρηματίες, προκειμένου να τους βοηθήσει σε θέματα ίδρυσης νέων επιχειρήσεων.
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών (mentoring, δράσεις ευαισθητοποίησης και πληροφόρησης για προγράμματα κατάρτισης και αξιοποίησης ευκαιριών/δυνατοτήτων, εξατομικευμένες υπηρεσίες) σε διάφορα θέματα, για νέους ή υφιστάμενους εμπόρους - επιχειρηματίες.
- Παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών, μέσω και της ανάπτυξης μεθοδολογικών εργαλείων, για την ανίχνευση των αναγκών των επιχειρήσεων σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Δραστηριότητα 2: Ανάπτυξη υποστηρικτικών εργαλείων:

Αφορά στην ανάπτυξη ειδικών μεθοδολογικών εργαλείων, για την ανίχνευση των ειδικότερων αναγκών των εμπορικών ΜΜΕ σε θέματα ανάπτυξης, κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο παραπάνω πλαίσιο, το όλο έργο αναλύεται σε τρία (3) υποέργα ως ακολούθως:

ΥΠΟΕΡΓΟ 1. ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΕ ΜΜΕ:

Βασικό αντικείμενο του Υποέργου 1, είναι η παροχή υπηρεσιών προς τις ΠΜ - ΜΜΕ. Στις Δράσεις του Υποέργου περιλαμβάνονται:

- **Δράσεις συντονισμού, υποστήριξης και διαχείρισης έργου:** περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες ενέργειες στήριξης προκειμένου να υλοποιηθεί η Πράξη, όπως λειτουργία κέντρου λήψης πληροφοριών και βοήθειας (HELPDESK), επιλογή επιχειρήσεων, επιλογή συμβούλων, εκπόνηση προδιαγραφών για διαγωνισμούς κ.ά.
- **Εκπαίδευση συμβούλων (μεντόρων):** προκειμένου να επιτευχθεί ομογενοποίηση και τυποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι σύμβουλοι (μέντορες) που θα παρέχουν υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις θα παρακολουθήσουν ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- **Συμβουλευτική Επιχειρήσεων:** Αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του προγράμματος, η οποία όμως για να λειτουργήσει αποδοτικά, χρειάζεται εισροή από τις υπόλοιπες δραστηριότητες. Στο πλαίσιο της δραστηριότητας, οι εκπαιδευμένοι σύμβουλοι-μέντορες θα παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τις επιχειρήσεις.
- **Αξιολόγηση:** Αξιολόγηση της πορείας και των αποτελεσμάτων του έργου.
- **Ενέργειες Δημοσιότητας:** Στο πλαίσιο της δραστηριότητας αυτής θα γίνουν ενέργειες ενημέρωσης και διάχυσης αποτελεσμάτων του έργου.

ΥΠΟΕΡΓΟ 2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:

Βασικό αντικείμενο του Υποέργου 2, είναι η ανάπτυξη πλαισίου παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστηρικτικών εργαλείων, προκειμένου αυτό να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο του Υποέργου 1. Το φυσικό αντικείμενο αποτελείται από το πλήρες μεθοδολογικό πλαίσιο για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, στο οποίο μπορούν να περιλαμβάνονται: έρευνα για την επιλογή προσφερόμενων υπηρεσιών, τυποποίηση τρόπου παροχής υπηρεσιών, αναλυτικές οδηγίες παροχής των υπηρεσιών αυτών κλπ..

ΥΠΟΕΡΓΟ 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ:

Βασικό αντικείμενο του Υποέργου 3, είναι η **ανάπτυξη του ηλεκτρονικού συστήματος** διαχείρισης της παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικών υπηρεσιών, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο του Υποέργου 1.

Η Δραστηριότητα 1, όπως περιγράφηκε ανωτέρω, εντάσσεται διοικητικά στο Υποέργο 1, ενώ η Δραστηριότητα 2 εντάσσεται διοικητικά στα Υποέργα 2 και 3. Μεθοδολογικά, η παροχή των συμβουλευτικών υπηρεσιών, που περιλαμβάνεται στο Υποέργο 1, προϋποθέτει την ολοκλήρωση της υλοποίησης των Υποέργων 2 και 3 μέσω των οποίων θα έχει αντίστοιχα:

- προσδιορισθεί το πλήρες πλαίσιο της παροχής των υπηρεσιών αυτών (Υποέργο 2) και
- αναπτυχθεί και τεθεί σε λειτουργία το ηλεκτρονικό σύστημα (Υποέργο 3), μέσω του οποίου θα είναι δυνατή η παρακολούθηση και διαχείριση της παροχής των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Παράλληλα τα Υποέργα 2 και 3 είναι απόλυτα συνδεδεμένα και αλληλεξαρτώμενα από το γεγονός ότι το ηλεκτρονικό σύστημα που θα σχεδιασθεί, αναπτυχθεί και εγκατασταθεί θα πρέπει να βασισθεί σε όσα θα έχουν προσδιορισθεί από το πλήρες πλαίσιο παροχής των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το **Σενάριο Α**, τα χαρακτηριστικά του Φορέα Αρωγής / Διευκόλυνσης που προτείνεται να δημιουργηθεί στην ΕΣΕΕ είναι τα ακόλουθα:

Σενάριο Α:

Εμβέλεια

Η δομή και η οργάνωση της ΕΣΕΕ καλύπτει το κριτήριο της πανελλαδικής εμβέλειας του δικτύου Αρωγών / Διευκολυντών και εξυπηρετεί το στόχο της τοπικής δραστηριοποίησης Αρωγών / Διευκολυντών αξιοποιώντας τη γνώση των ιδιαιτεροτήτων των τοπικών αγορών.

Οι γεωγραφικές ενότητες που θα καλύπτονται από αυτό το Φορέα Αρωγών/Διευκολυντών, αντιστοιχούν στις ενότητες που καλύπτουν οι Ομοσπονδίες που συμμετέχουν στην ΕΣΕΕ οι οποίες εκτείνονται σε όλη τη χώρα.

Παρεχόμενες υπηρεσίες

Το σύνολο των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις για τη δημιουργία και την αρχική λειτουργία ενός Επιχειρηματικού Συνεργατικού Σχηματισμού (πληροφόρησης, ενθάρρυνσης, διαχείρισης, διοίκησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης πρόσβασης σε τεχνογνωσία και διάδοσης καλών πρακτικών, εμπειριών και πληροφοριών για τις εξελίξεις της δικτύωσης κλπ, σύμφωνα με την ανάλυση του Κεφ Γ1.

Η δομή και οι δραστηριότητες της ΕΣΕΕ στο πλαίσιο της τρέχουσας λειτουργίας της «Υπηρεσίας Υποστήριξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμπορικές επιχειρήσεις» και η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τα στελέχη της διευκολύνουν την γρήγορη και αποτελεσματική ανάπτυξη της νέας δομής για το clustering.

Οργάνωση λειτουργίας, παρακολούθηση και συντονισμός δικτύου

Η Μονάδα Αρωγής/Διευκόλυνσης Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών που προτείνεται σύμφωνα με το Σενάριο Α να δημιουργηθεί στην ΕΣΕΕ, θα λειτουργεί ως Δίκτυο και θα έχει την ευθύνη να μεριμνά για τη συνεχή προώθηση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης και αναβάθμισης των πρωτοβουλιών clustering που θα αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις.

Σε Ειδικό Κανονισμό Λειτουργίας του Δικτύου θα αποτυπώνονται η μορφή του επιχειρησιακού σχεδιασμού, η οργανωτική δομή και το πλαίσιο λειτουργίας της Μονάδας, η παρακολούθηση και ο συντονισμός / καθοδήγηση του Δικτύου Αρωγής/Διευκόλυνσης, σύμφωνα με τον ρόλο και τα αντικείμενα που θα κληθούν να αναλάβουν οι Αρωγοί/Διευκολυντές, όπως αυτά έχουν προσδιορισθεί παραπάνω (θέσπιση και διασφάλιση εφαρμογής κριτηρίων επιλογής των μελών του Δικτύου, καθώς και κοινών προδιαγραφών παροχής των υπηρεσιών cluster facilitation / mentoring, προβολή και προώθηση του θεσμού των αρωγών στην επιχειρηματική κοινότητα, διεθνή προβολή και δικτύωση του Δικτύου με συναφή σχήματα του

Σενάριο Α:

εξωτερικού, διασφάλιση της μεταξύ τους ανταλλαγής πληροφόρησης τεχνογνωσίας και εμπειρίας, οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους αρωγούς – μέλη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας του Δικτύου κλπ).

Δημιουργία Μητρώου Αρωγών / Διευκολυντών

Η δράση αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός δικτύου ατόμων τα οποία αφού συγκροτηθούν ως ομάδα θα αποτελέσουν το Μητρώο Αρωγών / Διευκολυντών το οποίο θα προσφέρει τις υπηρεσίες του ως Σύμβουλος στις επιχειρήσεις για τη δημιουργία Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών.

Η ανάπτυξη του δικτύου Αρωγών / Διευκολυντών θα ακολουθήσει το πρότυπο του Score Service Corps of Retired Executives ενώ για τον εντοπισμό των ατόμων που θα αποτελέσουν το δίκτυο θα υπάρξει συνεργασία με τις τοπικές Ομοσπονδίες Εμπορικών Συλλόγων.

Στόχοι: Με την δημιουργία του δικτύου Αρωγών / Διευκολυντών επιδιώκεται η παροχή επαγγελματικής στήριξης σε ζητήματα δικτύωσης. Ταυτόχρονος στόχος της δράσης είναι η δημιουργία ενός πλαισίου διαρκούς εκπαίδευσης, πληροφόρησης και δικτύωσης των ίδιων των Αρωγών / Διευκολυντών.

Η σύνταξη και η παρακολούθηση του Μητρώου θα ακολουθήσει διαδικασίες Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος, ανάδειξης / προβολής του ρόλου των Αρωγών / Διευκολυντών με περιοδικές ενέργειες δημοσιότητας και αξιολόγησης της απόδοσης του όλου συστήματος.

Οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι Αρωγοί / Διευκολυντές του Δικτύου θα αναφέρονται στην απαιτούμενη γνώση και πρόσβαση σε κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας που μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο του clustering. Ενδεικτικά αναφέρονται οι δραστηριότητες προβολής και προώθησης της δικτύωσης (συμμετοχή σε εκθέσεις, διασύνδεση με συναφή σχήματα του εξωτερικού, δημιουργία ιστοτόπων, ηλεκτρονικών και έντυπων εκδόσεων κλπ.), εξορθολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού και εισαγωγής νέων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης από εθνικά ή και κοινοτικά προγράμματα κ.α. Ο φορέας Αρωγών / Διευκολυντών πρέπει επιπλέον να διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με γνώση και εμπειρία στη διοίκηση και σε θέματα “cluster management”, προκειμένου να εμπνεύσει τις επιχειρήσεις, να στηρίξει την ανάπτυξη της πολιτικής συνεργασίας μεταξύ των μελών της συστάδας και να αναδείξει το όφελος της συνεργασίας που συμβάλλει θετικά στην ανταγωνιστικότητα των συμμετεχόντων.

Σενάριο Α:

Στα πλαίσια του προγράμματος θα πραγματοποιούνται συναντήσεις των μελών του Δικτύου καθώς και των επωφελούμενων με σκοπό την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, κατανόησης του ρόλου των δύο μερών και γνωριμίας ώστε να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Προϋπολογισμός:

Ο προτεινόμενος προκαταρκτικός προϋπολογισμός βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις;

- Οι δαπάνες αρχικής λειτουργίας καλύπτουν περίοδο δύο ετών
- Η υλοποίηση γίνεται με ίδια μέσα με χρήση της υπάρχουσας τεχνικής υποδομής της ΕΣΕΕ
- Ακολουθούνται οι κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών που έχουν θεσπιστεί για έργα / δράσεις του ΕΣΠΑ

Με βάση την προηγηθείσα περιγραφή των αρχικών ενεργειών ίδρυσης και των δαπανών αρχικής λειτουργίας ο προϋπολογισμός (με τον ΦΠΑ) διαμορφώνεται ως εξής:

- Αμοιβές 2 ατόμων αποκλειστικής απασχόλησης	140.000
- Αμοιβές αρωγών / μεντόρων για υποστήριξη εκκίνησης και συντονισμό / διαχείριση της λειτουργίας νέων δικτύων	100.000
- Προμήθεια, εγκατάσταση εξοπλισμού υποστήριξης, HELPDESK, site	30.000
- Εκπαίδευση, πληροφόρηση, δικτύωση αρωγών/μεντόρων	20.000
- e-learning / webinars, πρόσβαση σε τεχνογνωσία, e-forums	30.000
- Προβολή – δημοσιότητα – εκδηλώσεις ενημέρωσης/παρακίνησης	<u>60.000</u>
ΣΥΝΟΛΟ	380.000

4.2 ΣΕΝΑΡΙΟ Β

Δημιουργία Μονάδας Αρωγής/Διευκόλυνσης Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών μέσω της διεύρυνσης του αντικειμένου του Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα (ΕΦΕΠΑΕ)

Ο ΕΦΕΠΑΕ είναι Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, η οποία συστήθηκε για την εκτέλεση του έργου «Διαχείριση Κρατικών Ενισχύσεων του ΕΠΑΕ, σύμφωνα με το άρθρο 4 του Ν. 3614/07 και με το Π.Δ. 98/96». έχει ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής ανάπτυξης και το Ελληνικό Δημόσιο. Ο ΕΦΕΠΑΕ ιδρύθηκε από τις παρακάτω εταιρείες – ενδιάμεσους φορείς του Γ'Κ.Π.Σ.:

- ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ (ΑΝ.ΔΙΑ)
- ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΕΩΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (Α.Ε.Δ.Ε.Π.)
- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΡΓΩΝ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΜΕ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ – ΘΡΑΚΗΣ (ΔΕΣΜ-ΟΣ ΑΜΘ)
- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ – ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ – ΗΠΕΙΡΟΥ – ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (ΕΛ.ΑΝ.ΕΤ.)
- ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΡΗΤΗΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΚΡΗΤΗΣ
- ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΝΩΣΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ (Κ.Ε.Π.Α. – ΑΝ.Ε.Μ.)

Ο ΕΦΕΠΑΕ επελέγη ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης Δράσεων Ενισχύσεων του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα (ΕΠΑΕ) μετά από διαγωνιστική διαδικασία, η οποία πραγματοποιήθηκε το 2008 από την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Υπουργείου Ανάπτυξης, σύμφωνα με το άρθρο 4, παρ. 4γ του Ν. 3614/07 και με συγκεκριμένες αρμοδιότητες έργου προς εκτέλεση.

Η έδρα της εταιρείας είναι στην Αθήνα, αλλά μέσω των επτά εταίρων της, καλύπτει γεωγραφικά όλη τη χώρα. Τα 200 έμπειρα στελέχη των εταίρων βρίσκονται κοντά στον επιχειρηματία και τον υποστηρίζουν συνεχώς στην υλοποίηση των επενδύσεων που χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα.

Επίσης, μέσω ειδικής Σύμβασης που έχει υπογραφεί με την Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδας έχει εξασφαλίσει **199 σημεία προβολής των Δράσεων και υποβολής προτάσεων** από τους υποψηφίους. Σε αυτά πρέπει να προστεθούν **46 επιμελητήρια** και άλλοι φορείς, σε όλη τη χώρα, που επίσης αποτελούν σημεία ενημέρωσης και υποδοχής προτάσεων (σύνολο 263).

Οι στόχοι του ΕΦΕΠΑΕ επιτυγχάνεται με την υλοποίηση του συνόλου ή μέρους των παρακάτω ενεργειών από τους εταίρους του:

- Ευρεία δημοσιοποίηση των προκηρύξεων και ενημέρωση των δυνητικών δικαιούχων – επιχειρήσεων, μέσω: Δημοσίευσης των προκηρύξεων στον Τύπο, Ηλεκτρονικής ενημέρωσης των ενδιαφερομένων, Διενέργειας ενημερωτικών ημερίδων.
- Ηλεκτρονική παραλαβή (μέσω διαδικτύου) των προτάσεων των υποψηφίων, καθώς και παραλαβή της έντυπης μορφής αυτών.
- Αξιολόγηση των προτάσεων των δυνητικών δικαιούχων, σύμφωνα με τα οριζόμενα, στις αποφάσεις εκχώρησης των πράξεων, στους οδηγούς εφαρμογής των ενισχύσεων και στα ισχύοντα θεσμικά και κανονιστικά κείμενα. Βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Συγκρότηση καταλόγων εμπειρογνομόνων (Μητρώου) μετά από δημοσιότητα, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία αξιολόγησης.
- Αξιολόγηση ηλεκτρονικά, με διαδικασίες που εξασφαλίζουν τη διαφανή και αντικειμενική κρίση και εποπτεύονται από την αναθέτουσα αρχή.
- Συγκρότηση των Γνωμοδοτικών Επιτροπών (ΓΕ), στις οποίες θα παραπέμπεται το έργο των αξιολογητών, και οι οποίες θα έχουν ως αντικείμενο τον έλεγχο της νομιμότητας και κανονικότητας του έργου τους και την οριστικοποίηση της σειράς βαθμολογικής κατάταξης των επιχειρήσεων.
- Υποστήριξη της λειτουργίας των Γνωμοδοτικών Επιτροπών, ώστε να διασφαλίζονται η αντικειμενική κρίση, η διαφάνεια και η σαφής και τεκμηριωμένη αιτιολόγηση των γνωμοδοτήσεών τους.
- Διαβίβαση της εισήγησης και των πρακτικών της Γνωμοδοτικής Επιτροπής προς την αρμόδια, για την έκδοση απόφασης, υπηρεσία του Δημοσίου.

- Ευρεία δημοσιοποίηση της εγκριτικής απόφασης και των επιμέρους αποφάσεων ένταξης των πράξεων και ενημέρωση όλων των δυνητικών δικαιούχων που υπέβαλαν επενδυτική πρόταση.
- Άμεση καταχώρηση στο Πληροφοριακό Σύστημα Κρατικών Ενισχύσεων του ΥΠΟΙΟ όλων των αναγκαίων δεδομένων που αντιστοιχούν σε διαχειριστικές κινήσεις έκδοσης προκήρυξης, παραλαβής προτάσεων, αξιολόγησης προτάσεων, αποφάσεων ένταξης έργων στο πρόγραμμα και τροποποιήσεών τους.
- Υπογραφή των συμβάσεων με τους δικαιούχους, όπου απαιτείται η υπογραφή σύμβασης, καθώς και παρακολούθηση, έλεγχος και πιστοποίηση (επαλήθευση) της πορείας υλοποίησης του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των έργων των δικαιούχων.
- Αναζήτηση και εξασφάλιση των πόρων της Δημόσιας χρηματοδότησης, είτε μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ), είτε δια της μεθόδου προχρηματοδότησης του προγράμματος.
- Πληρωμή των δικαιούχων των δράσεων που διαχειρίζεται. Ομαλή ροή της δημόσιας χρηματοδότησης προς αυτούς με τρόπο διαφανή και αντικειμενικό.
- Συνεχής παρακολούθηση των έργων των δικαιούχων και παροχή υποστήριξης προς αυτούς, με στόχο την έγκαιρη και κανονική ολοκλήρωση των έργων αυτών.
- Παραλαβή των έργων των δικαιούχων.
- Καταχώρηση στο Πληροφοριακό Σύστημα Κρατικών Ενισχύσεων των δελτίων διαχείρισης που προβλέπονται από το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου του ΕΣΠΑ και αντιστοιχούν σε διαχειριστικές κινήσεις ένταξης πράξεων, πιστοποίησης έργων, πληρωμών δικαιούχων, παραλαβής έργων, αντιλογισμού δαπανών όπου απαιτείται, δημοσιονομικών διορθώσεων.
- Παρακολούθηση της λειτουργίας των επενδυτικών έργων μετά την ολοκλήρωσή τους για το απαιτούμενο από τους κανονισμούς χρονικό διάστημα.
- Διατύπωση γνώμης για το περιεχόμενο των προκηρύξεων των πράξεων που διαχειρίζεται πριν και μετά την έκδοση των προκηρύξεων, καθώς και για το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου που καλείται να εφαρμόσει.
- Εκπόνηση και υποβολή προς έγκριση από την Αναθέτουσα Αρχή, χειριδίων διαχείρισης και ελέγχου πράξεων.

Σύμφωνα με το **Σενάριο Β**, τα χαρακτηριστικά του Φορέα Αρωγής / Διευκόλυνσης που προτείνεται να δημιουργηθεί είναι τα ακόλουθα:

Σενάριο Β:

Εμβέλεια

Ο ΕΦΕΠΑΕ μέσω των επτά εταιρών της, καλύπτει γεωγραφικά όλη τη χώρα. Τα 200 έμπειρα στελέχη των εταιρών του ΕΦΕΠΑΕ βρίσκονται κοντά στον επιχειρηματία και τον υποστηρίζουν συνεχώς στην υλοποίηση των επενδύσεων που χρηματοδοτούνται αξιοποιώντας τη γνώση που διαθέτουν στο πεδίο των ιδιαιτεροτήτων των τοπικών αγορών.

Έτσι, η δημιουργία μιας νέας Μονάδας στον ΕΦΕΠΑΕ για την υποστήριξη του clustering καλύπτει το κριτήριο της πανελλαδικής εμβέλειας ενός δικτύου Αρωγών / Διευκολυντών και εξυπηρετεί το στόχο της τοπικής δραστηριοποίησης του κάθε αρωγού.

Οι γεωγραφικές ενότητες που θα καλύπτονται από αυτό το Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών, μέσω των επτά εταιρών της καλύπτουν το σύνολο των περιφερειών της χώρας.

Παρεχόμενες υπηρεσίες

Το σύνολο των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις για τη δημιουργία και την αρχική λειτουργία ενός Επιχειρηματικού Συνεργατικού Σχηματισμού (πληροφόρησης, ενθάρρυνσης, διαχείρισης, διοίκησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης πρόσβασης σε τεχνογνωσία και διάδοσης καλών πρακτικών, εμπειριών και πληροφοριών για τις εξελίξεις της δικτύωσης κλπ.), σύμφωνα με την ανάλυση του Κεφ Γ1.

Η δομή και το εύρος των δραστηριοτήτων του ΕΦΕΠΑΕ και η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τα στελέχη της διευκολύνουν την γρήγορη και αποτελεσματική ανάπτυξη της νέας δομής για το clustering.

Οργάνωση λειτουργίας, παρακολούθηση και συντονισμός δικτύου

Η Μονάδα Αρωγής/Διευκόλυνσης Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών που προτείνεται σύμφωνα με το Σενάριο Α να δημιουργηθεί στον ΕΦΕΠΑΕ θα λειτουργεί ως Δίκτυο και θα έχει την ευθύνη να μεριμνά για τη συνεχή προώθηση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης και αναβάθμισης των πρωτοβουλιών clustering που θα αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις.

Σε Ειδικό Κανονισμό Λειτουργίας του Δικτύου θα αποτυπώνονται η μορφή του επιχειρησιακού σχεδιασμού, η οργανωτική δομή και το πλαίσιο λειτουργίας της

Σενάριο Β:

Μονάδας, η παρακολούθηση και ο συντονισμός / καθοδήγηση του Δικτύου Αρωγής/Διευκόλυνσης, σύμφωνα με τον ρόλο και τα αντικείμενα που θα κληθούν να αναλάβουν οι Αρωγοί/Διευκολυντές, όπως αυτά έχουν προσδιορισθεί παραπάνω (θέσπιση και διασφάλιση εφαρμογής κριτηρίων επιλογής των μελών του Δικτύου, καθώς και κοινών προδιαγραφών παροχής των υπηρεσιών cluster facilitation / mentoring, προβολή και προώθηση του θεσμού των αρωγών στην επιχειρηματική κοινότητα, διεθνή προβολή και δικτύωση του Δικτύου με συναφή σχήματα του εξωτερικού, διασφάλιση της μεταξύ τους ανταλλαγής πληροφόρησης τεχνογνωσίας και εμπειρίας, οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους αρωγούς – μέλη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας του Δικτύου κλπ).

Δημιουργία Μητρώου Αρωγών/Διευκολυντών

Η δράση αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός δικτύου ατόμων τα οποία αφού συγκροτηθούν ως ομάδα θα αποτελέσουν το Μητρώο Αρωγών / Διευκολυντών το οποίο θα προσφέρει τις υπηρεσίες του ως Σύμβουλος στις επιχειρήσεις για τη δημιουργία Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών.

Η ανάπτυξη του δικτύου Αρωγών / Διευκολυντών θα ακολουθήσει το πρότυπο του Score Service Corps of Retired Executives ενώ για τον εντοπισμό των ατόμων που θα αποτελέσουν το δίκτυο θα υπάρξει συνεργασία με τις τοπικές Ομοσπονδίες Εμπορικών Συλλόγων.

Στόχοι: Με την δημιουργία του δικτύου Αρωγών / Διευκολυντών επιδιώκεται η παροχή επαγγελματικής στήριξης σε ζητήματα δικτύωσης. Ταυτόχρονος στόχος της δράσης είναι η δημιουργία ενός πλαισίου διαρκούς εκπαίδευσης, πληροφόρησης και δικτύωσης των ίδιων των Αρωγών/Διευκολυντών.

Η σύνταξη και η παρακολούθηση του Μητρώου θα ακολουθήσει διαδικασίες Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος, ανάδειξης/προβολής του ρόλου των Αρωγών/Διευκολυντών με περιοδικές ενέργειες δημοσιότητας και αξιολόγησης της απόδοσης του όλου συστήματος.

Οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι Αρωγοί / Διευκολυντές του Δικτύου θα αναφέρονται στην απαιτούμενη γνώση και πρόσβαση σε κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας που μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο του clustering. Ενδεικτικά αναφέρονται οι δραστηριότητες προβολής και προώθησης της δικτύωσης (συμμετοχή σε εκθέσεις, διασύνδεση με συναφή σχήματα του εξωτερικού, δημιουργία ιστοτόπων, ηλεκτρονικών και έντυπων εκδόσεων κλπ.), εξορθολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού και εισαγωγής νέων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης,

Σενάριο Β:

πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης από εθνικά ή και κοινοτικά προγράμματα κ.α. Ο φορέας Αρωγών/Διευκολυντών πρέπει επιπλέον να διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με γνώση και εμπειρία στη διοίκηση και σε θέματα “cluster management”, προκειμένου να εμπυχώσει τις επιχειρήσεις, να στηρίζει την ανάπτυξη της πολιτικής συνεργασίας μεταξύ των μελών της συστάδας και να αναδείξει το όφελος της συνεργασίας που συμβάλλει θετικά στην ανταγωνιστικότητα των συμμετεχόντων.

Στα πλαίσια του προγράμματος θα πραγματοποιούνται συναντήσεις των μελών του Δικτύου καθώς και των επωφελούμενων με σκοπό την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, κατανόησης του ρόλου των δύο μερών και γνωριμίας ώστε να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Προϋπολογισμός:

Ο προτεινόμενος προκαταρκτικός προϋπολογισμός βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις;

- Οι δαπάνες αφορούν τη ίδρυση, οργάνωση και στελέχωση του Φορέα.
- Οι δαπάνες αρχικής λειτουργίας καλύπτουν περίοδο δύο ετών
- Η υλοποίηση γίνεται με ίδια μέσα με χρήση της υπάρχουσας τεχνικής υποδομής του ΕΦΕΠΑΕ
- Ακολουθούνται οι κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών που έχουν θεσπιστεί για έργα/δράσεις του ΕΣΠΑ

Με βάση την προηγηθείσα περιγραφή των αρχικών ενεργειών ίδρυσης και των δαπανών αρχικής λειτουργίας ο προϋπολογισμός (με τον ΦΠΑ) διαμορφώνεται ως εξής:

- Αμοιβές 2 ατόμων αποκλειστικής απασχόλησης	140.000
- Αμοιβές αρωγών / μεντόρων για υποστήριξη εκκίνησης και συντονισμό / διαχείριση της λειτουργίας νέων δικτύων	100.000
- Προμήθεια, εγκατάσταση εξοπλισμού υποστήριξης, HELPDESK, site	30.000
- Εκπαίδευση, πληροφόρηση, δικτύωση αρωγών/μεντόρων	20.000
- e-learning / webinars, πρόσβαση σε τεχνογνωσία, e-forums	30.000
- Προβολή – δημοσιότητα – εκδηλώσεις ενημέρωσης/παρακίνησης	<u>60.000</u>
ΣΥΝΟΛΟ	380.000

5. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ ΑΡΩΓΩΝ/ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ (ΜΕΝΤΟΡΩΝ)

5.1 ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ

Η δημιουργία του Μητρώου Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων) των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του εμπορικού τομέα στοχεύει στην υποστήριξη των επιχειρήσεων με έμπειρα στελέχη της αγοράς για την υιοθέτηση, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη δημιουργία επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών.

Αρωγός / Διευκολυντής (Μεντόρας) δημιουργίας επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών θεωρείται κάθε φυσικό πρόσωπο το οποίο κατέχει εξειδικευμένη γνώση, εμπειρία και διαθεσιμότητα στο να παρέχει συμβουλές και υποστήριξη στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να συνεργαστούν. Ενσωματώνει λειτουργίες όπως εκπαίδευση/πληροφόρηση, συμβουλευτική, εποπτεία, καθοδήγηση και βρίσκεται κοντά στις επιχειρήσεις με στόχο:

- την υποβοήθηση των επιχειρηματιών στην λήψη των αποφάσεων δικτύωσης και συνεργασιών, μέσω της παροχής όλων των απαραίτητων πληροφοριών, αναλύσεων, εκθέσεων και συμβουλών,
- τον προσδιορισμό και ανάλυση των προβλημάτων μιας συγκεκριμένης ομάδας επιχειρήσεων και την διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για την επίλυση αυτών,
- την πραγματοποίηση συγκεκριμένων παρεμβάσεων στη στρατηγική των επιχειρήσεων με στόχο τη δικτύωση τους με άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους, να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους.

Ειδικότερα, μέσω των κατάλληλα επιλεγμένων μελών του Μητρώου Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων) επιδιώκεται μεταξύ των άλλων:

- η υποστήριξη των διαδικασιών ενημέρωσης των επιχειρήσεων για τη φύση και τα χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού, η ανάδειξη των πλεονεκτημάτων από τη λειτουργία του και η προβολή καλών πρακτικών,
- η ενθάρρυνση της ένταξης εμπορικών επιχειρήσεων σε επιχειρηματικούς συνεργατικούς σχηματισμούς,
- η υποβοήθηση των επιχειρηματιών στη διαμόρφωση της κατάλληλης μορφής δικτύωσης με τη συμμετοχή εμπορικών επιχειρήσεων, αλλά και επιχειρήσεων από άλλους τομείς παραγωγής και υπηρεσιών που θα θεωρηθούν χρήσιμοι

για την επιτυχή υλοποίηση των στόχων ενός επιχειρηματικού συνεργατικού εμπορικού σχηματισμού,

- η μέριμνα για την άμεση και επιτόπια παροχή τις κατάλληλων αναπτυξιακών, οργανωτικών και διοικητικών υπηρεσιών προγραμματισμού, ανάπτυξης και αρχικής λειτουργίας ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού,
- η ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

5.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ

Η συγκρότηση του Μητρώου θα βασιστεί στη θέσπιση και διασφάλιση εφαρμογής των κριτηρίων επιλογής των Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων) - μελών του Μητρώου, καθώς και κανόνων παροχής των υπηρεσιών cluster facilitation / mentoring.

Το Μητρώο θα περιλαμβάνει το σύνολο των Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων) που θα επιλεγούν με ανοικτή διαδικασία και οι οποίοι υποχρεούνται να τηρούν τον κώδικα δεοντολογίας του Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών και τους ισχύοντες κανόνες της επιστήμης, της τεχνικής και των θεσμών.

Τα στοιχεία των μελών του Μητρώου καταχωρούνται στην βάση δεδομένων του Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών και είναι στη διάθεση των επιχειρήσεων που επιθυμούν να συστήσουν ή να συμμετάσχουν σε Επιχειρηματικούς Συνεργατικούς Σχηματισμούς με τη διαμεσολάβηση Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων).

Μετά τη συγκρότηση του, βασικές λειτουργίες προώθησης και αναβάθμισης της λειτουργίας του, αλλά και βελτίωσης της ποιότητας και της εξειδίκευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στις επιχειρήσεις είναι:

- η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση των Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων) σε θέματα εμπύχωσης, προώθησης της συνεργατικής αντίληψης, σύστασης και λειτουργίας των Συνεργατικών Σχηματισμών κλπ., με τη μορφή διοργάνωσης σεμιναρίων και λοιπών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. webinars),
- η διευκόλυνση της δικτύωσης και της συνεργασίας της μεταξύ τους, με σκοπό τη διάχυση γνώσης και πληροφοριών, τη συλλογή και ανταλλαγή εμπειριών, καλών πρακτικών κλπ.,
- η δικτύωση με αντίστοιχα δίκτυα στο εξωτερικό, καθώς και η διευκόλυνση ένταξης και πρόσβασης των αρωγών σε οργανισμούς και πλατφόρμες διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας, καλών πρακτικών κ.α.,

- η προώθηση και διευκόλυνση συμμετοχής των αρωγών σε θεματικά συνέδρια, ημερίδες, work shops κλπ.,
- η παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της δράσης ενίσχυσης των Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών, καθώς και της λειτουργίας των αρωγών ως προς το ρόλο τους στη δημιουργία και ανάπτυξης των Σχηματισμών.

Το Μητρώο Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων) θα υποστηρίζεται από μηχανογραφικό σύστημα με βάσεις θεματικών και γεωγραφικών δεδομένων, λειτουργία κέντρου λήψης πληροφοριών και βοήθειας (HELPDESK), ιστοσελίδα με δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης, πρόσβασης και επιλογής μέντορα από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις.

Ο Φορέας Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων), προκειμένου να διευκολύνει τις επιχειρήσεις, θα παρέχει σχετική πληροφόρηση για όλους τους εγγεγραμμένους στο Μητρώο, ανά περιφέρεια και εγκεκριμένο τομέα εξειδίκευσης μέσω κατάλληλων πληροφοριακών καταλόγων.

5.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΤΡΑΦΗΣ ΣΤΟ ΜΗΤΡΩΟ ΑΡΩΓΩΝ/ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ

Οι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Αρωγών / Διευκολυντών (Μεντόρων) θα πρέπει σύμφωνα με τα στοιχεία της Αίτησης Υποψηφιότητας του, καθώς και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών να διαθέτουν επαρκή γνώση και εμπειρία στο χώρο των μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων.

Τα μέλη του Μητρώου μπορεί να είναι εν ενεργεία ή/και συνταξιούχοι επιχειρηματίες ή στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν σημαντική εμπειρία σε θέματα επιχειρηματικότητας.

Η εμπειρία του Υποψηφίου αποδεικνύεται με την συμπλήρωση των αιτούμενων στοιχείων της Αίτησης Υποψηφιότητας μεταξύ των οποίων αναφέρεται το αντικείμενο, ο προϋπολογισμός, η διάρκεια και οι φορείς των κυριότερων συμβουλευτικών και αναπτυξιακών έργων που έχει υλοποιήσει, καθώς και τα στοιχεία επενδυτικών και επιχειρηματικών φορέων στους οποίους έχει παράσχει υπηρεσίες στρατηγικού σχεδιασμού, οργάνωσης, ανάπτυξης και διοίκησης.

Μετά την αξιολόγηση και εγγραφή του στο Μητρώο το μέλος πλέον του Μητρώου ενημερώνει το Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών για οποιαδήποτε μεταβολή των στοιχείων του σε σχέση με αυτά που παρουσιάστηκαν στην Αίτηση Υποψηφιότητας.

Ο φορέας διατηρεί το δικαίωμα επαναξιολόγησης του μέλους, σύμφωνα και με την σημαντικότητα των προτεινόμενων μεταβολών.

Τα μέλη του Μητρώου θα πρέπει να διαθέτουν εμπειρία μεγαλύτερη των 15 ετών και είναι άτομα που διαθέτουν γνώσεις, ικανότητες και έχουν σημαντικές εμπειρίες σε θέματα:

- στρατηγικού σχεδιασμού και σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου,
- δημόσιες πολιτικές και προγράμματα κρατικών ενισχύσεων,
- οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων,
- αξιολόγησης και υλοποίησης έργων και προγραμμάτων,
- μελέτης των εξελίξεων και τάσεων ενός τομέα/ κλάδου,
- marketing,
- αξιοποίησης και χρήσης των νέων τεχνολογιών,
- διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού,
- χρηματοδότησης επιχείρησης.

Πέρα από τις γνώσεις και την εμπειρία τους, η παρέμβαση ενός μέντορα αξιολογείται με βάση του κατά πόσο:

- αξιοποιούν σε μία περιοχή ή σε μία επιχειρηματική ομάδα εμπειρίες, γνώσεις και καλές πρακτικές που έχουν αναπτύξει,
- συμβάλουν στην διάδοση καλών πρακτικών που ευνοούν την ανάπτυξη του συνεργατικού πνεύματος μεταξύ των επιχειρηματιών,
- ενθαρρύνουν και αναπτύσσουν συνεργασίες επιχειρήσεων σε τοπικό και κλαδικό επίπεδο με προσωπική επαφή με τους επιχειρηματίες ώστε να γνωρίζουν τις πραγματικές ανάγκες και δυνατότητες,
- εδραιώνουν μια σχέση εμπιστοσύνης και “εγγύτητας” με τους επιχειρηματίες, παρέχοντας υποστήριξη, καθοδήγηση και ανεξάρτητη γνώμη, σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την από κοινού επίλυση προβλημάτων τους,
- ενεργούν ως πηγή πληροφοριών και εναλλακτικών λύσεων,
- βοηθούν αποτελεσματικά επιχειρηματίες στο σχεδιασμό μιας νέας στρατηγικής συνεργασιών και δικτύωσης,
- ολοκληρώνουν με επιτυχία την έναρξη της δραστηριότητας και την αρχική φάση λειτουργίας ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού.

5.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ

Μετά από δημόσια πρόσκληση του Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών η οποία παραμένει ανοικτή, υποβάλλονται Αιτήσεις Υποψηφιότητας τω ενδιαφερομένων για την ένταξη τους στο Μητρώο, με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που αποδεικνύουν την εμπειρία και εξειδίκευση του Αρωγού / Διευκολυντή.

Μετά την παραλαβή των δικαιολογητικών γίνεται έλεγχος της πληρότητας και οι τυχόν ελλείψεις γνωστοποιούνται στον ενδιαφερόμενο. Φάκελοι είναι δυνατόν να επαναξιολογηθούν εφόσον περιέχουν όλα τα απαιτούμενα για την αξιολόγηση στοιχεία στην επόμενη περίοδο αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των Αιτήσεων γίνεται με βάση τα ως άνω αναφερθέντα κριτήρια εγγραφής. Η αξιολόγηση του φακέλου υποψηφιότητας γίνεται από Γνωμοδοτική Επιτροπή η οποία συγκροτείται για τον σκοπό αυτό με απόφαση του Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών και εγκρίνεται από τη Διοίκηση του Φορέα.

Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης των φακέλων υποψηφιότητας ο Φορέας διατηρεί το δικαίωμα να ζητά από τους ενδιαφερόμενους φορείς κάθε συμπληρωματικό στοιχείο, το οποίο θα βοηθήσει στη διαμόρφωση πλήρους άποψης σχετικά με την ικανότητα και επάρκεια του ενδιαφερομένου.

Μετά την εγγραφή τους στο Μητρώο και τη δημοσιοποίηση του Καταλόγου των μεντόρων, ενεργοποιούνται οι διαδικασίες αξιοποίησης μεντόρων στην ωρίμανση, δημιουργία και έναρξη λειτουργίας των Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών.

Προκειμένου να επιτευχθεί ομογενοποίηση και τυποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι μέντορες που θα παρέχουν υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις, θα παρακολουθήσουν ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η εγγραφή των μεντόρων στο Μητρώο σημαίνει και αποδοχή γενικών κανόνων συμπεριφοράς (Κώδικα Δεοντολογίας), όσον αφορά τον τρόπο συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις.

Συνοπτικά, ο Κώδικας Δεοντολογίας αναφέρεται στους ακόλουθους βασικούς κανόνες:

- Ο μέντορας προσφέρει τις υπηρεσίες του προς τις επιχειρήσεις παρουσιάζοντας τα πραγματικά προβλήματα και τις δυνατότητες χωρίς να υπόσχεται αποτελέσματα για τα οποία δεν είναι βέβαιος ότι είναι δυνατόν να επιτευχθούν.
- Ο μέντορας οφείλει να τηρεί μυστικότητα για τα στοιχεία που συγκεντρώνει από κάθε επιχείρηση και για οποιαδήποτε άλλο θέμα έχει τεθεί υπόψη του καθ όλη την διάρκεια παροχής των υπηρεσιών του.

- Ο μέντορας οφείλει να ενημερώνει κάθε επιχείρηση πριν την έναρξη της συνεργασίας τους, για πιθανές άλλες συνεργασίες του με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- Η αμοιβή του μέντορα συμφωνείται πριν από την έναρξη του έργου του και δεν διαφοροποιείται κατά την διάρκεια υλοποίησης του για το συμφωνηθέν αντικείμενο.
- Ο μέντορας υπογράφει σύμβαση με τις επιχειρήσεις στην οποία αναφέρονται λεπτομερώς οι όροι συνεργασίας τους.
- Ο μέντορας οφείλει, μετά την υπογραφή της σύμβασης συνεργασίας να υλοποιήσει χωρίς παρεκκλίσεις τους συμβατικούς όρους που προβλέπονται σε αυτήν. Ο Φορέας Αρωγών / Διευκολυντών θα πρέπει να ενημερώνεται για τυχόν προβλήματα και διαφωνίες κατά την εφαρμογή.

5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΡΩΓΩΝ / ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ

Για όλους τους μέντορες που αναλαμβάνουν συγκεκριμένους επιχειρηματικούς συνεργατικούς σχηματισμούς προβλέπεται διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των ενεργειών τους μετά την ολοκλήρωση της συνεργασίας τους και ενημερώνεται σχετικά ο Φορέας Αρωγών / Διευκολυντών.

Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα των ενεργειών του μέντορα ελέγχεται με την αξιολόγηση των ακόλουθων παραμέτρων:

- Ποιότητα των υπηρεσιών
- Τήρηση του χρονοδιαγράμματος
- Τήρηση των συμβατικών όρων συνεργασίας
- Τήρηση του κώδικα δεοντολογίας

Η παραπάνω διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

- Έγγραφα απόψεις των επιχειρήσεων σχετικά με την παραπάνω συνεργασία.
- Εκθέσεις παρακολούθησης και ελέγχου από όργανα του Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών

Τα παραπάνω στοιχεία συγκεντρώνονται και αξιολογούνται από τη Γνωμοδοτική Επιτροπή Μητρώου του Φορέα Αρωγών / Διευκολυντών η οποία είναι αρμόδια για την περιοδική αξιολόγηση των μεντόρων και η οποία γνωμοδοτεί προς τη Διοίκηση του Φορέα για την παραμονή ή όχι ενός μέντορα στο Μητρώο.