
«ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

Π.1: «ΕΚΘΕΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ»



ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2013



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ «ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»	5
1.1. Ο ρόλος της Συστηματικής Διαχείρισης της Υγείας και της Ασφάλειας στην Εργασία για τις ελληνικές επιχειρήσεις	5
1.2. Η σημασία του έργου στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας και του ΣΕΒ	8
1.3. Κρίσιμοι παράγοντες για την υλοποίηση του έργου	11
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	15
2.1 Στρατηγική υλοποίησης του έργου.....	15
2.2 Ανάλυση του έργου σε πακέτα εργασιών, ενέργειες και εργασίες.....	16
2.3 Μεθοδολογία υλοποίησης των επιμέρους πακέτων εργασιών, ενεργειών και εργασιών του έργου.....	23
2.4 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου.....	88
2.5 Τεχνογνωσία και μεθοδολογικά εργαλεία του αναδόχου για την κάλυψη των αναγκών υλοποίησης του έργου.....	95
3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	105

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν αποτελεί το πρώτο παραδοτέο του έργου «Προώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις» που ανατέθηκε στην ένωση εταιρειών «ΑΚΡΩΝΥΜΟ ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.», «Ε.Ε.Δ.Ε.» και «ECO EFFICIENCY Ε.Π.Ε.» δια της από 29/11/13 (5/2013) Σύμβασης Έργου με την «Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας».

Η Έκθεση, πλην της παρούσας Εισαγωγής που έχει τον ρόλο ενός σύντομου οδηγού στην δομή και το περιεχόμενο του παραδοτέου, για την διευκόλυνση του αναγνώστη, διαρθρώνεται σε 3 κεφάλαια, ως εξής:

Το **κεφάλαιο 1** αποσκοπεί να δώσει μια συνοπτική εικόνα των κρίσιμων παραμέτρων του αντικειμένου του έργου. Στο πλαίσιο του κεφαλαίου αυτού γίνεται συνοπτική αναφορά στο ρόλο της Συστηματικής Διαχείρισης της Υγείας και της Ασφάλειας στην Εργασία για τις ελληνικές επιχειρήσεις, στον προσδιορισμό του ρόλου και της σημασίας του έργου στο πλαίσιο του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού της Στέγης Ελληνικής Βιομηχανίας και συνακόλουθα, του ΣΕΒ, καθώς και στα κρίσιμα σημεία για την επιτυχή υλοποίησή του.

Το **κεφάλαιο 2** αποτελεί το κύριο αντικείμενο του παραδοτέου που αφορά στην μεθοδολογική προσέγγιση του αναδόχου στο έργο και αναφέρεται:

- Στην ανάλυση του έργου σε πακέτα εργασιών / φάσεις, ενέργειες και εργασίες.
- Στην αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας με την οποία ο ανάδοχος θα προσεγγίσει τα επιμέρους πακέτα εργασιών, τις ενέργειες και τις εργασίες που τα συνθέτουν, καθώς και στην προδιαγραφή των παραδοτέων του έργου.
- Στην επικαιροποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης του έργου.
- Σε μια συνοπτική περιγραφή της διαθέσιμης, σχετικής με το έργο, τεχνογνωσίας και μεθοδολογικών εργαλείων του αναδόχου για την κάλυψη των αναγκών του έργου.

Το **κεφάλαιο 3** συμπληρώνει την μεθοδολογική προσέγγιση του αναδόχου με μια συνοπτική περιγραφή της οργανωτικής δομής με βάση την οποία ο ανάδοχος θα υλοποιήσει το έργο, καθώς και μια αναφορά στην οργάνωση της συνεργασίας του αναδόχου με την Αναθέτουσα Αρχή.

Αθήνα, 29/12/2013

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συστηματική διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία – Σκοπός του έργου

Η βελτίωση της Υγείας και της Ασφάλειας στην εργασία έχει αποτελέσει πρωταρχικό μέλημα για τις ευρωπαϊκές αρχές από τη δεκαετία του 1980. Ένα Σύστημα Διαχείρισης της ΥΑΕ είναι ένα εργαλείο το οποίο συνδυάζει ανθρώπους, πολιτικές και πόρους προκειμένου να βελτιώσει την επίδοση της επιχείρησης στο κομμάτι της ΥΑΕ, στοχεύοντας σε καλύτερη οργάνωση και συνεχή βελτίωση των συνθηκών εντός της επιχείρησης.

Κρίσιμοι παράγοντες για την αποτελεσματική ανάπτυξη και εφαρμογή ΣΔΥΑΕ αποτελούν η ισχυρή δέσμευση της διοίκησης και η συμμετοχή στελεχών και εργαζομένων από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Η Ελλάδα εμφανίζει σχετικά δυσμενείς επιδόσεις μεταξύ των χωρών της ΕΕ όσον αφορά την υιοθέτηση και εφαρμογή ΣΔΥΑΕ, κάτι που σημαίνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως οι μικρότερες, βρίσκονται σε δυσμενή θέση συγκριτικά με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές.

Σκοπός του Έργου «Προώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας σε ελληνικές επιχειρήσεις» είναι να υποστηρίξει τις ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της τρέχουσας οικονομικής κρίσης με την υιοθέτηση πρακτικών που θα τις καταστήσουν ανταγωνιστικότερες και παραγωγικότερες. Το έργο συνδέεται άμεσα με τη «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας», στο πλαίσιο της οποίας αναπτύχθηκε μια νέα ολιστική προσέγγιση που αντιλαμβάνεται τη διαχείριση της ΥΑΕ ως μέρος της συνολικής δομής διαχείρισης και όχι ως ξεχωριστή επιχειρησιακή διαδικασία. Με βάση την προσέγγιση αυτή την οποία καλείται να εξυπηρετήσει το παρόν έργο, η Υ.Α.Ε.

εντάσσεται οργανικά και συστηματικά σε έναν ευρύτερο σχεδιασμό αναβάθμισης του εργασιακού περιβάλλοντος, άρα και των ανθρώπινων πόρων, με κεντρικό στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Μεθοδολογία υλοποίησης του έργου

Ο προτεινόμενη μεθοδολογία υλοποίησης του έργου διασφαλίζει την επιτυχή ποιοτικά υλοποίησή του, αξιοποιώντας τόσο την εφαρμογή διεθνώς αποδεκτών μεθοδολογιών, όσο και τη χρήση τεχνικών αποτελεσματικής αντιμετώπισης όλων των προκλήσεων που θα παρουσιαστούν κατά την πορεία εξέλιξης του έργου.

Για την καλύτερη οργάνωση στη διάρθρωση του έργου το κάθε ένα από τα τέσσερα μέρη του, όπως αυτά προβλέπονται στη σύμβαση, έχει χωρισθεί σε ενέργειες και σε επιμέρους εργασίες. Με βάση την ανάλυση αυτή, το έργο αρθρώνεται σε τέσσερα (4) πακέτα εργασίας, τα οποία αναλύονται σε δεκατρείς (13) ενέργειες και είκοσι εννέα (29) επιμέρους εργασίες. Η υλοποίηση του έργου προβλέπει επίσης την εκπόνηση και υποβολή δέκα (10) παραδοτέων, συμπεριλαμβανομένου του παρόντος. Τα τέσσερα κύρια μέρη του έργου με τις αντίστοιχες ενέργειες, εργασίες και παραδοτέα αποτυπώνονται στον κάτωθι πίνακα, παρουσιάζονται πινακοποιημένα στην ενότητα 2.2 και αναπτύσσονται λεπτομερώς στην ενότητα 2.3. Επίσης, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου παρουσιάζεται στην ενότητα 2.4.

Τα κύρια μεθοδολογικά εργαλεία του αναδόχου για την υλοποίηση του έργου παρουσιάζονται στην ενότητα 2.5. Κύρια εργαλεία αποτελούν:

- Η μεθοδολογία project management,
- Η μεθοδολογία συλλογής και επεξεργασίας / ανάλυσης δεδομένων,
- Η μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων,
- Η μεθοδολογία ανάπτυξης δικτύων επιχειρήσεων,
- Η μεθοδολογία ανάλυσης λογικού πλαισίου (logical framework),

Συγκρότηση και λειτουργία της Ομάδας έργου – Διοίκηση του έργου

Ο συντονισμός και η διασφάλιση της καλής εκτέλεσης του έργου αναλαμβάνεται από Επιτροπή Διοίκησης, στην οποία μετέχουν εκπρόσωποι των τριών εταίρων της Ένωσης – Αναδόχου του έργου, με επικεφαλής τον Υπεύθυνο του Έργου. Για την υποστήριξη της υλοποίησης του έργου προβλέπεται οκταμελής ομάδα έργου καθώς και ομάδα εμπειρογνομόνων.

Το βασικό εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για τη διοίκηση και παρακολούθηση του έργου είναι το Ms Project της Microsoft. Τέλος, προβλέπονται και παρουσιάζονται οι διαδικασίες διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας για το σύνολο του έργου και τις επιμέρους ενέργειες που το συνθέτουν.

1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ «ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

1.1. Ο ρόλος της Συστηματικής Διαχείρισης της Υγείας και της Ασφάλειας στην Εργασία για τις ελληνικές επιχειρήσεις

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο των τελευταίων ετών έχει θέσει μεγάλες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις της Ε.Ε., προκειμένου να καταφέρουν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τη θέση τους στην ευρωπαϊκή και την παγκόσμια αγορά. Προκλήσεις που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη τεχνολογιών, την εισαγωγή καινοτομιών και τη συνεχή έμφαση στην ποιότητα. Σε αυτό το πλαίσιο ανταγωνισμού, αποκτά συνεχώς αυξανόμενη σημασία η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αυτό παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Η βελτίωση της Υγείας και της Ασφάλειας στην εργασία έχει αποτελέσει πρωταρχικό μέλημα για τις ευρωπαϊκές αρχές από τη δεκαετία του 1980. Με την Οδηγία – Πλαίσιο 89/391/ΕΟΚ, από την οποία στη συνέχεια ξεπήδησε πλήθος συμπληρωματικών οδηγιών, τέθηκαν τα θεμέλια για μια ολοκληρωμένη, προληπτική και συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης της ΥΑΕ από τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, στα πλαίσια της μέριμνας για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία, οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί ακολουθούν διαφορετικές προσεγγίσεις, ακόμη και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης της ΥΑΕ είναι ένα εργαλείο το οποίο συνδυάζει ανθρώπους, πολιτικές και πόρους προκειμένου να βελτιώσει την επίδοση της επιχείρησης στο κομμάτι της ΥΑΕ, στοχεύοντας σε καλύτερη οργάνωση και συνεχή βελτίωση των συνθηκών εντός της επιχείρησης. Τα ΣΔΥΑΕ αποτελούν εθελοντικές πρωτοβουλίες που βασίζονται σε διεθνή πρότυπα τα οποία αναπτύσσονται από διεθνείς φορείς, όπως ο International Labour Organization (ILO), ο International Standard Organization (ISO) κ.ά. Σε ορισμένες περιπτώσεις αναπτύσσονται

εξειδικευμένα ΣΔΥΑΕ από κλαδικές ενώσεις όπως η oil companies' European association for environment, health and safety in refining and distribution (CONCAWE), Ευρωπαϊκές και διεθνείς οργανώσεις εξορυκτικών ή χημικών βιομηχανιών κ.ά., αλλά και από μεμονωμένες επιχειρήσεις. Οι βασικές αρχές τους είναι κοινές και στηρίζονται, πάνω από όλα στη νοοτροπία της πρόληψης, τη συλλογική συμμετοχή και τη συνεχή βελτίωση.

Η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης της ΥΑΕ σε μια επιχείρηση δείχνει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση προσπαθεί να προλάβει και να αντιμετωπίσει τα σχετικά με την ΥΑΕ ζητήματα που μπορεί να προκύψουν, αναπτύσσεται και εξελίσσεται και γενικά προσπαθεί να εξαλείψει τις αδυναμίες της. Η καλή επίδοση στην ΥΑΕ συνδέεται επίσης με τη διαχείριση της εταιρικής φήμης και του εταιρικού προφίλ, αλλά κυρίως συμβάλλει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η ενσωμάτωση της συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε όλους τους τομείς και τα επίπεδα της επιχείρησης. Αντίθετα, η ευκαιριακή και χωρίς στρατηγικό πλάνο εφαρμογή της ΥΑΕ μπορεί να οδηγήσει σε παρακώλυση των λειτουργιών της επιχείρησης. Παρόμοιος κίνδυνος ελλοχεύει από την υπερβολική τυποποίηση και γραφειοκρατία, τον περιορισμό του διαλόγου και τη τυφλή συμμόρφωση με ένα σύστημα που δεν είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις της ΥΑΕ, που κυμαίνονται από την κατά περίπτωση αντιμετώπιση στη συστημική και την ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης ΥΑΕ, επηρεάζονται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων, όπως έχει προκύψει από έρευνα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την ΥΑΕ (EU-OSHA). Σε πανευρωπαϊκή έρευνά του για τους νέους και αναδυόμενους κινδύνους για τις επιχειρήσεις, που διεξήχθη το 2009 (ESENER), διαπιστώθηκε ότι, σε γενικές γραμμές, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις υιοθετούν συστημικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση της ΥΑΕ. Ωστόσο, παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης ή ο κλάδος δραστηριότητας επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο συμβαίνει αυτό. Κρίσιμοι παράγοντες για την αποτελεσματική ανάπτυξη και εφαρμογή ΣΔΥΑΕ βρέθηκε ότι είναι η ισχυρή δέσμευση της διοίκησης και η συμμετοχή στελεχών και εργαζομένων από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Από τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας φαίνεται επίσης ότι η Ελλάδα καταλαμβάνει την τελευταία θέση μεταξύ των 27 χωρών της ΕΕ που εξετάστηκαν, κάτι που σημαίνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως οι μικρότερες, βρίσκονται σε

δυσμενή θέση συγκριτικά με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές. Ισχυρή υπόθεση αποτελεί ότι το μέγεθος, η δομή, ο τρόπος λειτουργίας και οι προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων συνιστούν τους βασικούς παράγοντες που ερμηνεύουν την υστέρηση της ανάπτυξης και εφαρμογής ΣΔΥΑΕ.

Στην Ελλάδα, το πεδίο της ΥΑΕ χαρακτηρίζεται επίσης από διϋσμό μεταξύ του θεσμικού πλαισίου και της πραγματικότητας. Έτσι, ενώ νομοθετικά, η Ελλάδα συμβαδίζει με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, ιδίως μετά την ψήφιση του Ν.3850/2010, στην πραγματικότητα, οι ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως οι μικρότερες, λειτουργούν συνήθως με ad hoc προσέγγιση της ΥΑΕ αντιδρώντας στα συμβάντα και όχι προλαμβάνοντάς τα. Εστιάζουν σε εμφανείς παράγοντες και πρώτη προτεραιότητα είναι η συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Σε γενικές γραμμές πάντως παρατηρείται διαφορετική προσέγγιση από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Επίσης, η έλλειψη ενός ενιαίου συστήματος καταγραφής συγκρίσιμων στατιστικών στοιχείων για την ΥΑΕ δυσκολεύει την αναγνώριση των κρίσιμων ζητημάτων. Σε αυτό συμβάλλει και η έλλειψη δικτύωσης μεταξύ των επιχειρήσεων εντός ενός κλάδου αλλά και μεταξύ των επιχειρήσεων και λοιπών εμπλεκόμενων φορέων, όπως π.χ. εθνικοί και διεθνείς φορείς ΥΑΕ (π.χ. ΕΛΙΝΥΑΕ, EU-OSHA), πανεπιστημίων, άλλων επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει η σημασία που έχει η ενεργητική συμμετοχή του προσωπικού όλων των βαθμίδων της επιχείρησης, καθώς και η γόνιμη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, προκειμένου να αναπτυχθεί και εφαρμοστεί επιτυχημένα η συστηματική διαχείριση της ΥΑΕ σε επιχειρησιακό επίπεδο. Σε αυτό το στόχο θα επικεντρώσει τις δραστηριότητές του το παρόν Έργο, με τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και συμβουλευτικής υποστήριξης, αλλά και με δράσεις δικτύωσης. Στις δραστηριότητες αυτές θα πρέπει να αναγνωριστούν τα κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στη διαχείριση της ΥΑΕ στις ελληνικές επιχειρήσεις και να αναζητηθούν τρόποι συνεργασίας όλων των επιπέδων του προσωπικού για τη στοχευμένη επίλυση των προβλημάτων όχι μόνο μιας μεμονωμένης επιχείρησης, αλλά και ομάδων επιχειρήσεων με κοινές ανάγκες ή και κοινές προκλήσεις και ενδιαφέροντα / συμφέροντα.

1.2. Η σημασία του έργου στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας και του ΣΕΒ

Σκοπός του Έργου με τίτλο «Πρωώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας σε ελληνικές επιχειρήσεις» είναι να υποστηρίξει τις ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της τρέχουσας οικονομικής κρίσης με την υιοθέτηση πρακτικών που θα τις καταστήσουν ανταγωνιστικότερες και παραγωγικότερες. Στο πλαίσιο αυτό, ο ΣΕΒ έχει ως στόχο να προωθήσει:

- τη συμμετοχή επιχειρήσεων σε δράσεις ενημέρωσης για τα οφέλη της υιοθέτησης πρακτικών συστηματικής διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία,
- τη συμμετοχή στελεχών επιχειρήσεων σε οργανωμένες δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας (προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας) σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία,
- την παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) στις επιχειρήσεις που υιοθετούν πρακτικές συστηματικής διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία,
- την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών για το σχηματισμό, την ενεργοποίηση και τη λειτουργία δικτύων επιχειρήσεων κατά τρόπο ώστε αυτά να αποτελέσουν ένα μόνιμο πλαίσιο αναφοράς σε θέματα συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία.

Το παρόν έργο συνδέεται άμεσα με το έργο «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας», το οποίο διαρθρώθηκε στους εξής βασικούς άξονες:

- Αξιολόγηση των υφιστάμενων πολιτικών για την εφαρμογή των αρχών της ΥΑΕ από τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Διάδοση «καλών πρακτικών», αντλούμενων τόσο από την ευρωπαϊκή, όσο και από την ελληνική εμπειρία.
- Ενθάρρυνση των επιχειρήσεων σε παρεμβάσεις προσαρμογής των συστημάτων, των εργαλείων και των διαδικασιών, σε ολόκληρο το εύρος λειτουργίας της επιχείρησης, προκειμένου να ενσωματώνουν τις αρχές της ΥΑΕ.

- Ενίσχυση της δικτύωσης και της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, συλλογικών φορέων, κοινωνικών εταίρων και φορέων κοινωνικής εκπροσώπησης, με σκοπό την προώθηση κοινών πρωτοβουλιών για την αλλαγή στερεοτυπικών στάσεων, συμπεριφορών και αντιλήψεων στο χώρο εργασίας.

Το παρόν έργο αφενός στηρίζεται στο προαναφερθέν έργο / μελέτη, αφετέρου αποτελεί πρακτική συνέχεια αυτού, το ολοκληρώνει αλλά και το εμπλουτίζει μέσω της εμπειρίας που θα αποκομίσει από τη διευρυμένη εφαρμογή των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Μεθοδολογικά, το περιεχόμενο και οι στόχοι του έργου προσεγγίζονται ως ψηφίδα του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού της Στέγης Ελληνικής Βιομηχανίας και συνακόλουθα, του ΣΕΒ. Με βάση την οπτική αυτή είναι σαφές ότι το έργο εντάσσεται στον τρίτο άξονα της στρατηγικής της Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας που έχει τίτλο «Βελτίωση της Παραγωγικότητας της Εργασίας στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσω της προώθησης της λειτουργικής ευελιξίας και της αναβάθμισης του Εργασιακού Περιβάλλοντος». Στόχος του τρίτου αυτού άξονα είναι η δημιουργία συστήματος για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης ευέλικτων παραγωγικών δομών στο πλαίσιο ενός συνεχώς αναβαθμιζόμενου εργασιακού περιβάλλοντος. Το περιεχόμενο και η διάρθρωση του έργου εντάσσονται συνεπώς οργανικά και συστηματικά σε έναν ευρύτερο σχεδιασμό αναβάθμισης του εργασιακού περιβάλλοντος, άρα και των ανθρώπινων πόρων, με κεντρικό στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η προσέγγιση αυτή είναι ολοκληρωμένη και βρίσκεται στον αντίποδα θεωρήσεων και προσεγγίσεων που αντιμετωπίζουν τα θέματα αναβάθμισης και προσαρμογής των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού γενικά και των αρχών και πρακτικών υγείας και ασφάλειας ειδικότερα, αποσπασματικά, ως επιμέρους, συνήθως υποδεέστερες επιχειρησιακές διαδικασίες, χωρίς οργανική και συστηματική ενσωμάτωσή τους στη συνολική διοικητική οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι «παραδοσιακές» αυτές θεωρήσεις πρέπει να ξεπεραστούν γιατί μεταξύ των άλλων είναι μη παραγωγικές και αναχαιτίζουν τη βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο συνεπώς της νέας ολιστικής αυτής προσέγγισης που προωθείται από τον ΣΕΒ, η διαχείριση της ΥΑΕ νοείται ως μέρος της συνολικής

δομής διαχείρισης και όχι ως ξεχωριστή επιχειρησιακή διαδικασία. Εκτιμάται ότι όσο περισσότερο συνδέεται η ΥΑΕ με τις κύριες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, τόσο καλύτερες θα είναι οι επιδόσεις των τελευταίων στο πεδίο της ΥΑΕ όταν πραγματοποιούνται οργανωτικές αλλαγές (π.χ. λόγω οικονομικών προβλημάτων, συγχωνεύσεων, συρρίκνωσης ή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων).

Η διαμόρφωση, εφαρμογή και προαγωγή μιας ολοκληρωμένης, προενεργητικής προσέγγισης για τη διαχείριση της ΥΑΕ υποστηρίζεται από πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζονται σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Οι εν λόγω πολιτικές και πρακτικές αποσκοπούν στην προαγωγή και την υποστήριξη της ενσωμάτωσης των αρχών της ΥΑΕ στη διοίκηση των επιχειρήσεων και σε συνδυασμό με στρατηγικές, νομοθετικές διατάξεις, πρότυπα, κατευθυντήριες γραμμές, προγράμματα και εκστρατείες που αναλαμβάνονται από διάφορους ενδιαφερόμενους, όπως διεθνείς οργανώσεις, φορείς της ΕΕ, κυβερνήσεις, ενώσεις εργοδοτών και εργαζομένων, επιθεωρήσεις εργασίας, ασφαλιστικοί οργανισμοί, κ.λπ., συνιστούν μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αναβάθμιση του περιβάλλοντος εργασίας.

Πόση αισιοδοξία μπορεί να αποπνέει η υφιστάμενη κατάσταση προκειμένου για την επικράτηση του νέου αυτού «παραδείγματος»; Τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας μελέτης που διενεργήθηκε υπό την αιγίδα της Στέγης Ελληνικής Βιομηχανίας δεν είναι πάντως αποθαρρυντικά. Δίπλα στο μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν ελάχιστη εμπειρία στον τομέα της ΥΑΕ και απλώς αντιμετωπίζουν τα εργατικά ατυχήματα, τις επαγγελματικές ασθένειες και τις συχνές απουσίες ευκαιριακά και όταν προκύπτουν, υπάρχουν άλλες που προσπαθούν να διαχειριστούν την ΥΑΕ συστηματικότερα και δρώντας προληπτικά, ενσωματώνουν τις βασικές αρχές της ΥΑΕ στη συνολική διοίκηση της επιχείρησης. Το παρόν έργο, μέσω της διευρυμένης εφαρμογής προγραμμάτων μεταφοράς της σχετικής τεχνογνωσίας, αλλά και μέσω της ενθάρρυνσης και στήριξης δικτύων επιχειρήσεων που σε σταθερή βάση προωθούν τις αρχές της ΣΔΥΑΕ φιλοδοξεί να συμβάλλει στην προσπάθεια του ΣΕΒ για τη συστηματική αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος των ελληνικών επιχειρήσεων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας τους.

1.3. Κρίσιμοι παράγοντες για την υλοποίηση του έργου

Ως ιδιαίτερα κρίσιμα θέματα για την υλοποίηση του έργου έχουν προσδιορισθεί τα ακόλουθα:

- **Ορθή ανάλυση των αναγκών του Έργου:** Οι συμμετέχουσες εταιρείες στην Ένωση κατανοούν πλήρως τις απαιτήσεις του υπό υλοποίηση έργου, αναγνωρίζουν τις προκλήσεις και τις ιδιαιτερότητες του, διαθέτοντας τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους και τις κατάλληλες διαδικασίες για τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας του έργου. Η επιτυχία του έργου, θα κριθεί από τη δυνατότητα του Αναδόχου να ανταποκρίνεται συνεχώς στις ποικίλες απαιτήσεις του ρόλου του, παρέχοντας έγκαιρα και έγκυρα τις κατάλληλες υπηρεσίες, παραδοτέα, εκθέσεις και προτάσεις.
- **Μεγιστοποίηση του ενδιαφέροντος συμμετοχής των επιχειρήσεων και των στελεχών τους στο έργο και δη στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και τις δράσεις δικτύωσης:** Η υλοποίηση του έργου εξαρτάται από μια σειρά εξωγενείς παράγοντες που αφορούν είτε στην απροθυμία συμμετοχής σημαντικού και αντιπροσωπευτικού αριθμού επιχειρήσεων και στελεχών τους, είτε στην αρνητική ή ελλιπή κατανόηση και εκτίμηση των ωφελειών από την ενσωμάτωση των αρχών της ΣΔΥΑΕ. Ο Ανάδοχος μπορεί να αντιμετωπίσει τις σχετικές δυσκολίες σε συνεργασία με την Αναθέτουσα Αρχή, διότι διαθέτει πολύ καλή εμπειρία σε θέματα δικτύωσης, έχει σχέσεις με την ελληνική βιομηχανία και γενικά τον επιχειρηματικό κόσμο και επίσης, έχει επί μακρόν αναπτύξει πολύ καλές και σταθερές σχέσεις συνεργασίας με επιμελητήρια και επιχειρηματικούς συνδέσμους. Από την άλλη, ο Ανάδοχος έχει πολύ καλή γνώση του προηγούμενου έργου / μελέτης και βάσει της γνώσης αυτής μπορεί άμεσα να προσδιορίσει αυτό που κυρίως πρέπει να αντιμετωπιστεί στο πλαίσιο των επαφών του με τις ελληνικές επιχειρήσεις και προκειμένου για την υλοποίηση του παρόντος έργου. Συγκεκριμένα, σε όλα τα ΣΔΥΑΕ βασικές αρχές είναι η πρόληψη, η δέσμευση της διοίκησης, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία και η συμμετοχή και εκπαίδευση όλων των εργαζόμενων. Η ενσωμάτωση αυτών των αρχών στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και στις δράσεις δικτύωσης, όπως και η ευαισθητοποίηση της διοίκησης των επιχειρήσεων στα θέματα αυτά θα είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή υλοποίησή του έργου. Η δε διεύρυνση της

συμμετοχής και η μεγιστοποίηση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για συμμετοχή στο έργο συναρτάται με τη στοχευμένη αντιμετώπιση των τεσσάρων «μύθων» της άρνησης: α) είμαστε μικρή επιχείρηση, δεν είχαμε ποτέ πρόβλημα με ΥΑΕ, β) το κόστος είναι μεγάλο και δεν μπορώ να ανταποκριθώ, γ) δεν διαθέτω την απαραίτητη τεχνογνωσία, τους κατάλληλους ανθρώπους, δ) δεν έχω χρόνο να ασχοληθώ.

- **Χρήση κατάλληλων μεθοδολογικών προσεγγίσεων και εργαλείων:** Τα επιμέρους αντικείμενα του έργου του Αναδόχου απαιτούν τη χρησιμοποίηση αξιόπιστων και διεθνώς αποδεκτών ειδικών μεθόδων/τεχνικών, αντίστοιχων πληροφορικών εργαλείων, αλλά και επαρκών υποδομών. Η Ένωση διαθέτει όλες τις κατάλληλες μεθοδολογίες, εργαλεία και υποδομές που μπορούν απρόσκοπτα να εξασφαλίσουν την άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση όλων των επιμέρους φάσεων και επιμέρους εργασιών του Έργου, συμπεριλαμβανομένης της διεξαγωγής γεγονότων δημοσιότητας σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο.

- **Εξειδικευμένη εμπειρία στην υλοποίηση ανάλογων έργων:** Ο Ανάδοχος έχει αποδεδειγμένα τις γνώσεις, την εμπειρία και τους απαιτούμενους πόρους για να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις της σύμβασης, έχοντας σχεδιάσει, υλοποιήσει και διαχειριστεί κατά το παρελθόν σημαντικό αριθμό έργων – προγραμμάτων στους τομείς των πολιτικών υγείας και ασφάλειας στην εργασία, μεταφοράς τεχνογνωσίας, συμβουλευτικής υποστήριξης και υποστήριξης της ανάπτυξης και της λειτουργίας δικτύων, σχεδιασμού και αξιολόγησης προγραμμάτων και δράσεων ανθρώπινων πόρων, στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, νομικής συμβουλευτικής, τεχνικής υποστήριξης φορέων του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα, διαχείρισης και ελέγχου συγχρηματοδοτούμενων έργων, προβολής και επικοινωνίας.

- **Εξειδικευμένη εμπειρία των στελεχών της Ομάδας Έργου και της Ομάδας Εμπειρογνομόνων:** Τα στελέχη που συμμετέχουν στην Ομάδα Έργου και την Ομάδα Εμπειρογνομόνων διαθέτουν αυξημένη επαγγελματική εξειδίκευση στο αντικείμενο του Έργου (υποστήριξη επιχειρήσεων σε θέματα πολιτικών υγείας και ασφάλειας στην εργασία, μεταφορά τεχνογνωσίας, συμβουλευτική υποστήριξη και υποστήριξη της ανάπτυξης και της λειτουργίας δικτύων, σχεδιασμός και αξιολόγηση προγραμμάτων και δράσεων ανθρώπινων πόρων, στρατηγικός σχεδιασμός και επιχειρησιακός προγραμματισμός, νομική συμβουλευτική, οργάνωση εκπαιδευτικών δράσεων, έκδοση εργαλείων και οδηγών, τεχνική

υποστήριξη φορέων του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα, διαχείριση και έλεγχος συγχρηματοδοτούμενων έργων, προβολή και επικοινωνία), διαθέτοντας ειδικές δεξιότητες για την υλοποίηση εξειδικευμένων απαιτήσεων του έργου όπως ο σχεδιασμός και ο συντονισμός των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης και των δράσεων δικτύωσης.

▪ **Συνεργασία με στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής:** Η διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας, ανταλλαγής πληροφοριών και εμπιστοσύνης μεταξύ της Αναθέτουσας Αρχής και του Αναδόχου είναι ένας από τους κρίσιμότερους παράγοντες επιτυχίας κάθε έργου. Προϋπόθεση της καλής συνεργασίας είναι η συνεχής επαφή και η ανταλλαγή απόψεων, πληροφοριών και εμπειριών της ομάδας έργου του Αναδόχου με τα αρμόδια στελέχη του ΣΕΒ σε όλες τις φάσεις υλοποίησης του έργου. Βασικός στόχος της επιδιωκόμενης συνεργασίας είναι η αξιοποίηση όλων των γνώσεων και εμπειριών των ατόμων που θα εμπλακούν στο έργο και η δημιουργία όλων των απαραίτητων συνθηκών και προϋποθέσεων για τη μεταφορά τεχνογνωσίας, γνώσης και εμπειρίας προς την ομάδα στόχου του έργου.

▪ **Διοίκηση του έργου:** Η πολύ συνεκτική Διοίκηση Έργου θα επιτρέπει το συνεχή σε «πραγματικό χρόνο» έλεγχο της πορείας και της ποιότητας των αποτελεσμάτων του Έργου. Με τον τρόπο αυτό θα ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες σφαλμάτων και οι απώλειες χρόνου που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην ποιότητα και δυνατότητα επιτυχούς υλοποίησης του έργου. Η διάρθρωση του πλάνου εργασιών και του χρονοδιαγράμματος που προτείνεται με το παρόν πρώτο παραδοτέο διασφαλίζει την έγκαιρη ολοκλήρωση των παραδοτέων και την απρόσκοπτη ολοκλήρωση των απαιτούμενων ενεργειών. Σε αυτό το πλαίσιο ο Ανάδοχος προσβλέπει:

- στην αποσαφήνιση των επιχειρησιακών στόχων, των διαδικασιών καθοδήγησης και αναφοράς, καθώς των υπευθυνοτήτων από όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο,
- στη διατήρηση πλήρους εποπτείας της προόδου και των προβλημάτων του έργου, παρέχοντας άμεση πληροφόρηση στους αποφασίζοντες,
- στην έγκαιρη διάγνωση προβλημάτων στο κατάλληλο επίπεδο λήψης αποφάσεων για την άμεση αντιμετώπισή τους.

▪ **Ποιότητα της πληροφορίας και διαδικασίες ενημέρωσης στοιχείων:**

Λόγω του μεγάλου όγκου δεδομένων, ο ενδεδειγμένος έλεγχος των υφιστάμενων στοιχείων που περιέχονται στη σχετική βάση δεδομένων του ΣΕΒ, καθώς και του τρόπου ενημέρωσής τους, είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων και της αξιοπιστίας των συμπερασμάτων. Επιπρόσθετα, ο σχεδιασμός των διαδικασιών ενημέρωσης θα γίνεται με τρόπο που να διασφαλίζει τον έλεγχο και την ποιότητα των στοιχείων, καθώς και την κάλυψη των απαιτήσεων ασφάλειας.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

2.1 Στρατηγική υλοποίησης του έργου

Ο ανάδοχος προσεγγίζει μεθοδολογικά το έργο με τρόπο που να διασφαλίζει την επιτυχή ποιοτικά υλοποίησή του, αξιοποιώντας τόσο την εφαρμογή διεθνώς αποδεκτών μεθοδολογιών, όσο και τη χρήση τεχνικών αποτελεσματικής αντιμετώπισης όλων των προκλήσεων που θα παρουσιαστούν κατά την πορεία εξέλιξης του έργου. Υπό το πρίσμα αυτό, η μεθοδολογική προσέγγιση και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν κατά την εκτέλεση του Έργου αντιστοιχούν στη συσσωρευμένη τεχνογνωσία των εταιρών της Ένωσης, αποτελώντας σύνθεση:

- **της αντίληψης** που έχει διαμορφώσει η Ένωση για τον ολοκληρωμένο και πολυσύνθετο χαρακτήρα του Έργου,
- **της κατανόησης των ιδιαίτερων απαιτήσεων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του Έργου** που προκύπτουν τόσο από την εμπειρία των μελών της Ένωσης, των στελεχών της ομάδας έργου και της ομάδας των εμπειρογνομόνων από την υλοποίηση συναφούς πολυπλοκότητας έργων, όσο και από τα μέχρι τώρα αποτελέσματα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τα στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής,
- **της σημαντικής εμπειρίας και τεχνογνωσίας της Ένωσης** στα πεδία των πολιτικών και πρακτικών υγείας και ασφάλειας στην εργασία, της δικτύωσης φορέων και επιχειρήσεων, της ατομικής και ομαδικής συμβουλευτικής καθοδήγησης ατόμων ή και φορέων / επιχειρήσεων, των ανθρώπινων πόρων και του επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- **της ευελιξίας και εξειδίκευσης** που απαιτείται κατά την εφαρμογή ενός γενικού μεθοδολογικού πλαισίου, ώστε αυτό να προσαρμόζεται στην αποστολή και τις ιδιαιτερότητες του έργου.

Η Ένωση ανέπτυξε την προσέγγισή της στη μεθοδολογία, την οργάνωση και τον προγραμματισμό της υλοποίησης του έργου, εφαρμόζοντας τη μέθοδο της

Ανάλυσης Λογικού Πλαισίου (LFA). Για το σκοπό αυτό ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορισμός των κύριων στόχων του έργου και εξειδίκευση τους ανά φάση/πακέτο εργασίας και επιμέρους εργασία.
- Προσδιορισμός των αναμενόμενων (απαιτούμενων) αποτελεσμάτων και παραδοτέων.
- Προσδιορισμός των κύριων παραμέτρων, που εμπλέκονται στην παραγωγή των αποτελεσμάτων και παραδοτέων για την επίτευξη των στόχων του έργου.
- Προσδιορισμός των φάσεων / πακέτων εργασίας και των κύριων επιμέρους εργασιών ανά φάση / πακέτο εργασίας.
- Επιλογή και προσαρμογή, ως απαιτείται, των κατάλληλων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων που χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν.
- Σχεδιασμός της οργάνωσης του έργου (δομή, ρόλους, διαδικασίες).
- Προσδιορισμός του απαιτούμενου προσωπικού (προσόντα, ποσότητες) σε συνάρτηση και με το διαθέσιμο χρόνο.

Τα αποτελέσματα της προσέγγισης, σε όλα τα βήματά της, ελέγχθηκαν σε σχέση με τις απαιτήσεις της Σύμβασης, τις πρόσθετες απαιτήσεις που εντοπίστηκαν και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό του έργου, ώστε να επιτευχθεί πλήρης συμβατότητα με τις προβλέψεις του Έργου.

2.2 Ανάλυση του έργου σε πακέτα εργασιών, ενέργειες και εργασίες

Για την καλύτερη οργάνωση στη διάρθρωση του έργου το κάθε ένα από τα τέσσερα μέρη του, όπως αυτά προβλέπονται στη σύμβαση, έχει χωρισθεί σε ενέργειες και σε επιμέρους εργασίες.

Το έργο αρθρώνεται σε τέσσερα (4) πακέτα εργασίας, τα οποία αναλύονται σε δεκατρείς (13) ενέργειες και είκοσι εννέα (29) επιμέρους εργασίες. Η υλοποίηση του έργου προβλέπει επίσης την εκπόνηση και υποβολή δέκα (10) παραδοτέων, συμπεριλαμβανομένου του παρόντος.

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζεται παραστατικά η διάρθρωση του έργου σε πακέτα εργασίας, ενέργειες και εργασίες με αντιστοίχιση των κατά περίπτωση προβλεπόμενων παραδοτέων.

Πακέτα Εργασίας	Ενέργειες	Εργασίες	Παραδοτέα
ΠΕ.Α: Οριστικοποίηση μεθοδολογίας και προετοιμασία για τη μεταφορά τεχνογνωσίας σε θέματα συστηματικής διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία	A.1 Οριστικοποίηση μεθοδολογίας υλοποίησης και κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου εκπόνησης του Έργου	A.1.1.: Έναρξη συνεργασίας A.1.2.: Προσδιορισμός του πλάνου διαχείρισης και οργάνωσης των υπηρεσιών του Αναδόχου A.1.3. Οριστικοποίηση μεθοδολογίας υλοποίησης και κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου εκπόνησης του έργου	Π1: Έκθεση μεθοδολογίας και αναλυτικού σχεδιασμού
	A.2. Διοργάνωση και διεξαγωγή τριών ενημερωτικών ημερίδων με θέμα την παρουσίαση πρακτικών συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)	A.2.1: Προετοιμασία θεματολογίας, παρουσιάσεων και υλικού ενημέρωσης A.2.2: Οργάνωση (επιλογή - πρόσκληση ομιλητών, χώρος, δημοσιότητα κ.λπ.), διεξαγωγή και αξιολόγηση / αποτίμηση των ημερίδων	Π3: Έκθεση αξιολόγησης και απολογισμού των ενημερωτικών ημερίδων
	A.3. Επιλογή και προετοιμασία 10 Συμβούλων για το συντονισμό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας και τη συμβουλευτική υποστήριξη σε στελέχη επιχειρήσεων	A.3.1: Επιλογή των 10 Συμβούλων/Πολλαπλασιαστών A.3.2: Προετοιμασία των 10 Συμβούλων/Πολλαπλασιαστών	Π5: Έκθεση υλοποίησης του προγράμματος επιλογής και προετοιμασίας των Συμβούλων

Πακέτα Εργασίας	Ενέργειες	Εργασίες	Παραδοτέα
	A.4. Επιλογή 100 στελεχών επιχειρήσεων που θα λάβουν μέρος στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας	A.4.1. Ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής A.4.2: Ενημέρωση και προώθηση της δράσης στις επιχειρήσεις – συλλογή ενδιαφέροντος A.4.3: Επιλογή των στελεχών	
	A.5. Εκπόνηση του υποστηρικτικού υλικού που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διενέργεια των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης και της ανάπτυξης δικτύωσης	A.5.1: Προετοιμασία υποστηρικτικού υλικού και αναλυτικών οδηγιών προς τους Συμβούλους που θα συντονίσουν τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας A.5.2: Προετοιμασία σημειώσεων και οδηγιών προς τα στελέχη των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα μεταφοράς τεχνογνωσίας	Π4: Υλικό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, προετοιμασίας των Συμβούλων και των δράσεων δικτύωσης
	A.6 Υπηρεσίες υποστήριξης, συντήρησης και φιλοξενίας της Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ του ΣΕΒ	A.6.1: Υποστήριξη, συντήρηση και φιλοξενία της Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ του ΣΕΒ. A.6.2: Σύνταξη έκθεσης απολογισμού	Π2: Έκθεση υλοποίησης και απολογισμού της παροχής υπηρεσιών υποστήριξης, συντήρησης και φιλοξενίας της διαδικτυακής Πύλης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία του ΣΕΒ

Πακέτα Εργασίας	Ενέργειες	Εργασίες	Παραδοτέα
			(www.sevosh.org.gr)
ΠΕΒ: Μεταφορά τεχνογνωσίας και συμβουλευτική υποστήριξη	B.1. Υλοποίηση προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας	B.1.1: Οργάνωση και υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας (συμπεριλαμβάνεται η παροχή διοικητικής υποστήριξης) B.1.2: Ανάπτυξη υποδομών για την υποστήριξη των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας B.1.3: Σύνταξη έκθεσης υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας	Π6.α: Έκθεση υλοποίησης του 50% τουλάχιστον των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας Π6.β: Έκθεση υλοποίησης του υπολοίπου των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας
	B.2. Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching)	B.2.1: Οργάνωση και υλοποίηση εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) από τους Συμβούλους προς τους συμμετέχοντες B.2.2: Σύνταξη εκθέσεων υλοποίησης και αξιολόγησης	Π7.α: Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης του 50% τουλάχιστον των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) και παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών που αναπτύχθηκαν Π7.β: Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης του υπολοίπου των

Πακέτα Εργασίας	Ενέργειες	Εργασίες	Παραδοτέα
			δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) και παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών που αναπτύχθηκαν
ΠΕΓ: Υποστήριξη δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης	Γ1: Αναγνώριση των ομάδων επιχειρήσεων, που μπορούν να ωφεληθούν από την ανάπτυξη των δικτύων	Γ1.1: Αναγνώριση των ομάδων επιχειρήσεων, που μπορούν να ωφεληθούν από την ανάπτυξη των δικτύων	
	Γ2: Ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης	Γ2.1: Ανάπτυξη δικτύων Γ2.2: Οργάνωση επισκέψεων εμπειρογνομόνων από την Ελλάδα και το εξωτερικό Γ2.3: Συγκέντρωση και διάχυση περιπτώσεων καλής πρακτικής Γ2.4: Διοργάνωση συναντήσεων ανατροφοδότησης Γ2.5: Υποστήριξη δράσεων που θα αναληφθούν με πρωτοβουλία συμμετεχόντων στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας Γ2.6: Σύνταξη έκθεσης υλοποίησης	
	Δ1: Εμπλουτισμός παραδοτέων του	Δ1.1: Εμπλουτισμός παραδοτέων	Π8: Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης
			Π9: Εμπλουτισμένη «Συγκριτική

Πακέτα Εργασίας	Ενέργειες	Εργασίες	Παραδοτέα
ΠΕΔ: Δράσεις ολοκλήρωσης και αξιοποίησης αποτελεσμάτων και υποστήριξη Αναθέτουσας Αρχής	προηγούμενου Έργου	του προηγούμενου Έργου	Έκθεση Καταγραφής Καλών Πρακτικών (best practices) από την εφαρμογή ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση» και επικαιροποιημένος «Πρότυπος Οδηγός Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)»
	Δ.2. Διοργάνωση Συνεδρίου παρουσίασης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των πρακτικών Συστηματικής Διαχείρισης της ΥΑΕ που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του Έργου	Δ.2.1. Διοργάνωση Συνεδρίου παρουσίασης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των πρακτικών Συστηματικής Διαχείρισης της ΥΑΕ που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του Έργου	Π10: Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης κεντρικού Συνεδρίου
	Δ.3. Παροχή τεχνικής υποστήριξης στην υλοποίηση επιλεγμένων δράσεων	Δ.3.1. Παροχή τεχνικής υποστήριξης στην υλοποίηση επιλεγμένων δράσεων	

2.3 Μεθοδολογία υλοποίησης των επιμέρους πακέτων εργασιών, ενεργειών και εργασιών του έργου

ΠΑΚΕΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Α (ΜΕΡΟΣ Α)	Οριστικοποίηση μεθοδολογίας και προετοιμασία για τη μεταφορά τεχνογνωσίας σε θέματα συστηματικής διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία
--	---

Ενέργεια A.1 Οριστικοποίηση μεθοδολογίας υλοποίησης και κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου εκπόνησης του Έργου

Στόχος

Η οριστικοποίηση της μεθοδολογίας υλοποίησης και η κατάρτιση του αναλυτικού σχεδίου υλοποίησης του έργου με τη συμφωνία και αποδοχή της Αναθέτουσας Αρχής. Η ενέργεια A.1 ολοκληρώνεται με την υποβολή και αποδοχή του παρόντος πρώτου παραδοτέου του έργου.

Στο πλαίσιο της ενέργειας πραγματοποιήθηκαν οι κάτωθι εργασίες:

- **Εργασία A.1.1:** Έναρξη συνεργασίας.
- **Εργασία A.1.2:** Προσδιορισμός του πλάνου διαχείρισης και οργάνωσης των υπηρεσιών του Αναδόχου.
- **Εργασία A.1.3:** Οριστικοποίηση μεθοδολογίας υλοποίησης και κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου εκπόνησης του έργου.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία A.1.1:

Έναρξη συνεργασίας

Η έναρξη της συνεργασίας του Αναδόχου με την Αναθέτουσα Αρχή ξεκίνησε στις 29/11/2013, ημερομηνία υπογραφής της Σύμβασης μεταξύ του Αναδόχου και της Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας. Στο μεσοδιάστημα και συγκεκριμένα στις 19/12/2013 πραγματοποιήθηκε η τυπικά εναρκτήρια συνάντηση με συμμετοχή στελεχών της Αναθέτουσας Αρχής και της Ομάδας Έργου. Στο πλαίσιο της συνάντησης αυτής:

- τέθηκαν οι βάσεις για την ουσιαστική και ολοκληρωμένη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου,
- διευκρινίστηκαν επιμέρους στοιχεία που αφορούν στην υλοποίηση του έργου,
- καθορίστηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του έργου, ιδιαίτερα όσον αφορά στην πρώτη φάση που αφορά στις ενέργειες προετοιμασίας για τη δημοσιότητα των στόχων του έργου και την ωρίμανση του προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας,
- προσδιορίστηκαν οι στόχοι, οι προδιαγραφές, το κοινό στόχος και οι ημερομηνίες των τριών πρώτων ημερίδων,
- προσδιορίστηκε το περιεχόμενο και η στόχευση του υποστηρικτικού εκπαιδευτικού υλικού,
- δημιουργήθηκε συναντίληψη μεταξύ των στελεχών του Αναδόχου και της Αναθέτουσας Αρχής αναφορικά με τον τρόπο εργασίας και τα παραδοτέα του έργου.

Εργασία A.1.2:

Προσδιορισμός του πλάνου διαχείρισης και οργάνωσης των υπηρεσιών του Αναδόχου

Το πλάνο διαχείρισης και οργάνωσης των υπηρεσιών του Αναδόχου προσδιορίστηκε από τα στελέχη της ομάδας έργου και σε γενικές γραμμές, ο πυρήνας του παρουσιάστηκε στο πλαίσιο της εναρκτήριας συνάντησης. Με βάση το πλάνο αυτό, που ουσιαστικά αποτελεί προϊόν επανελέγχου των αναφερόμενων στην δεσμευτική προσφορά της Ένωσης, προσδιορίζονται τα εξής:

- **Η στρατηγική και στοχοθεσία των παρεχόμενων υπηρεσιών:** Η οριοθέτηση του αντικειμένου και η ανάλυση των απαιτήσεων αφορούν στην πλήρη αποσαφήνιση της στοχοθεσίας, άμεσης και μακροπρόθεσμης, καθώς και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων κάθε φάσης του έργου.
- **Το αναλυτικό πρόγραμμα και ο χρονοπρογραμματισμός των ενεργειών:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός του έργου περιέχει τον καθορισμό των οροσήμων, των σταδίων, των ενεργειών και των επιμέρους εργασιών, σε συνάρτηση και συνέπεια με την οριοθέτηση του αντικειμένου και την ανάλυση των απαιτήσεων του έργου.
- **Το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης του έργου:** Τελεί σε συνάρτηση με τη στρατηγική, τη στοχοθεσία, την οριοθέτηση του αντικειμένου και την ανάλυση του έργου σε ενέργειες και εργασίες. Στο πλαίσιο αυτό καθορίζονται τα αξιοποιούμενα μέσα και εργαλεία για τη εκπόνηση των επιμέρους ενοτήτων του έργου.
- **Οι προτάσεις για την επίλυση προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν κατά την υλοποίηση:** Η δημιουργία ενός πλάνου ενδεχόμενων κινδύνων / καθυστερήσεων ως προς την παροχή των υπηρεσιών, περιλαμβάνει την αναφορά στο είδος κάθε κινδύνου, την πιθανότητα εμφάνισης, το βαθμό επιρροής της εξέλιξης των εργασιών και του προτεινόμενου τρόπου αντιμετώπισης.

Εργασία A.1.3:
Οριστικοποίηση μεθοδολογίας υλοποίησης και κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου εκπόνησης του έργου

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής αξιοποιήθηκαν οι εισροές των προηγούμενων δύο εργασιών. Προϊόν της εργασίας αποτελεί το ανά χείρας παραδοτέο όπου παρουσιάζεται η μεθοδολογία και ο αναλυτικός σχεδιασμός του έργου.

Ενέργεια A.2: Διοργάνωση και διεξαγωγή τριών ενημερωτικών ημερίδων με θέμα την παρουσίαση πρακτικών συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)

Στόχος

Η παρουσίαση αρχών και πρακτικών συστηματικής διαχείρισης της Υγείας και της Ασφάλειας στην Εργασία με στόχο να προωθηθούν αυτές οι πρακτικές και τα οφέλη τους σε εκπροσώπους και στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων και φορέων. Επίσης, η ευαισθητοποίηση σημαντικού αριθμού στελεχών επιχειρήσεων και εμπειρογνομόνων σχετικά με τους στόχους και τις δράσεις του Έργου, ώστε να αναπτυχθεί το κατάλληλο περιβάλλον που θα διευκολύνει την εφαρμογή του, με τη συμμετοχή τους στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας προκειμένου για την ενσωμάτωση των αρχών της συστηματικής ΔΥΑΕ στις διαδικασίες των επιχειρήσεων.

Εργασίες

- **Εργασία A.2.1:** Προετοιμασία θεματολογίας, παρουσιάσεων και υλικού ενημέρωσης.
- **Εργασία A.2.2:** Οργάνωση (επιλογή - πρόσκληση ομιλητών, χώρος, δημοσιότητα κ.λπ.), διεξαγωγή και αξιολόγηση / αποτίμηση των ημερίδων.

Εργαλεία – Τεχνικές

- Έρευνα γραφείου / Επιλογή βασικών σημείων προβολής για τη συστηματική ΔΥΑΕ για τη δημιουργία θεματολογίας και το υλικό ενημέρωσης.
- Εργαλείο MS Publisher για προσχέδιο φυλλαδίων.
- Εργαλεία σχεδιασμού, εικονογράφησης και επιμέλειας έντυπου υλικού (φυλλαδίων).
- Εργαλείο για τη δημιουργία παρουσιάσεων και την εικονογράφηση (MS PowerPoint).
- Ηλεκτρονική και έντυπη προώθηση προσκλήσεων ομιλητών.
- Μεθοδολογία Συλλογής Στοιχείων.
- Τεχνικές συναντήσεις εργασίας μεταξύ του αναδόχου και της Αναθέτουσας αρχής.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία A.2.1:

Προετοιμασία θεματολογίας, παρουσιάσεων και υλικού ενημέρωσης

Η επιτυχία του έργου εξαρτάται σημαντικά από το βαθμό ευαισθητοποίησης που θα επιτευχθεί μέσω των τριών (3) ενημερωτικών ημερίδων που θα διεξαχθούν με στόχο τη συσπείρωση σημαντικού αριθμού στελεχών επιχειρήσεων και εμπειρογνομόνων. Σε συμφωνία με την Αναθέτουσα Αρχή οι ημερίδες θα λάβουν χώρα:

- στο Βόλο, στις 26/2/2014,
- στη Θεσσαλονίκη, στις 5/3/2014,
- στην Αθήνα, στις 12/3/2014.

Μέσω των ημερίδων οι συμμετέχοντες θα διαμορφώσουν ένα γενικό πλαίσιο από τις βασικές κατευθύνσεις που θα δοθούν μέσω των παρουσιάσεων, ενώ παράλληλα θα παρουσιαστούν τα κίνητρα και τα οφέλη από τη συμμετοχή στα μετέπειτα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας για τις τρεις ενημερωτικές ημερίδες θα καθοριστεί θεματολογία που θα εξασφαλίζει τους στόχους που έχουν περιγραφεί ανωτέρω. Ειδικότερα, θα δοθεί ιδιαίτερη φροντίδα ώστε, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, η θεματολογία να καλύπτει θέματα ευαισθητοποίησης, πρόληψης, οργάνωσης, επικοινωνίας εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής είτε με άλλες επιχειρήσεις είτε με ειδικούς (ανάπτυξη δικτύωσης), σχετικά με τους κινδύνους (παλαιούς και νέους) που εμφανίζονται κατά την εργασία. Παράλληλα, θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις πρωτοβουλίες και δράσεις που αναπτύσσει ο ανάδοχος σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον με ταυτόχρονη προτροπή και προετοιμασία για την συμμετοχή επιχειρήσεων και φορέων στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και δικτύωσης που θα διοργανωθούν στο εν λόγω έργο.

Στόχος των τριών αυτών ημερίδων, μεταξύ των άλλων, θα είναι και η συλλογή κατάλληλου υλικού, του οποίου η αξιοποίηση θα βοηθήσει ιδιαίτερα στη συνέχεια του έργου. Για παράδειγμα, η αποκωδικοποίηση των ερωτήσεων και παρεμβάσεων των συμμετεχόντων, ο εντοπισμός συμμετεχόντων οι οποίοι θα μπορούσαν σε επόμενη φάση να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα, μέσω των δράσεων δικτύωσης, μεταφοράς τεχνογνωσίας, συμβουλευτικής υποστήριξης και άλλων παρόμοιων ενεργειών, θα τροφοδοτήσουν με περαιτέρω γνώση και εμπειρία το Έργο.

Το υλικό ενημέρωσης θα βασιστεί στις βασικές αρχές και πρακτικές της συστηματικής ΔΥΑΕ και στα αποτελέσματα που αναδείχθηκαν από το Έργο «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας». Ανάμεσα σε άλλα, θα περιλαμβάνει:

- Σύνοψη του αντικειμένου και των στόχων του έργου.
- Παρουσίαση της διαδικασίας υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας στις επιχειρήσεις.
- Παρουσιάσεις.

Όλα τα παραπάνω θα τύχουν της συνεργασίας και σύμφωνης γνώμης της αναθέτουσας αρχής.

Εργασία A.2.2:

Οργάνωση (επιλογή - πρόσκληση ομιλητών, χώρος, δημοσιότητα κ.λπ.), διεξαγωγή και αξιολόγηση / αποτίμηση των ημερίδων

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής προβλέπονται τα εξής:

- Επιλογή και πρόσκληση ομιλητών.
- Οργάνωση του χώρου και διεξαγωγή των ημερίδων.
- Ενέργειες δημοσιότητας των ημερίδων.
- Σύνταξη, διανομή, συλλογή και επεξεργασία φύλλων αξιολόγησης των εκδηλώσεων από τους συμμετέχοντες.

Ειδικότερα:

Επιλογή και πρόσκληση ομιλητών

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας για τις τρεις ενημερωτικές ημερίδες θα επιλεγούν ομιλητές από επαγγελματίες, επιχειρήσεις και φορείς που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη διαχείριση της ΥΑΕ, λαμβάνοντας υπόψη και τα αποτελέσματα της προηγούμενης σχετικής μελέτης του ΣΕΒ. Η επιλογή των ομιλητών θα γίνει με βάση:

- την εμπειρία τους σε σχέση με το θέμα της υγείας και ασφάλειας στις επιχειρήσεις,
- το βαθμό εξειδίκευσής του με το θεματικό αντικείμενο,
- την αξιολόγηση διαφόρων στοιχείων της προσωπικότητάς τους, όπως η επικοινωνιακή ικανότητα, η μεταδοτικότητα, η υπομονή και επιμονή, η υπευθυνότητα, η διάθεση συνεργασίας κ.λπ.,

Ακολούθως, θα αποσταλεί έντυπο, μέσω fax ή e-mail, πρόσκλησης για ομιλία (call for paper) σε όλους τους δυνητικούς ομιλητές. Ακολουθεί πολλαπλή τηλεφωνική

επικοινωνία με τους παραπάνω αναφερόμενους προκειμένου να υπάρχει έγκαιρη απάντηση για τη συμμετοχή τους. Επίσης ενημερώνονται μέσω επιστολής για τα χρονικά περιθώρια στα οποία καλούνται να αποστείλουν το βιογραφικό τους σημείωμα, αντίγραφο της ομιλίας τους, καθώς και τις απαιτήσεις τους σε οπτικοακουστικό υλικό.

Οργάνωση του χώρου και διεξαγωγή των ημερίδων

Πριν αρχίσει η εκδήλωση ή και κατά τη διάρκεια της, έμπειρα στελέχη διοικητικής και γραμματειακής υποστήριξης του αναδόχου φροντίζουν για τα εξής:

- Ταξινόμηση στα καρτελάκια συμμετεχόντων /ομιλητών /προσκεκλημένων.
- Καταγραφή των νέων συμμετοχών με τη συμπλήρωση των δηλώσεων συμμετοχής από τους συμμετέχοντες που δεν έχουν προηγουμένως δηλώσει τη συμμετοχή τους και αναγραφή σε καρτελάκια των νέων συμμετοχών.
- Κατά την προσέλευση των συμμετεχόντων, ενημέρωση της λίστας συμμετοχών, παράδοση υλικού ενημέρωσης και υπόδειξη του χώρου της εκδήλωσης.
- Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης τήρηση της τακτικής παρακολούθησης της τήρησης χρονικής διάρκειας των ενοτήτων καθώς και της απρόσκοπτης διεξαγωγή της εκδήλωσης και την εξυπηρέτηση των συμμετεχόντων.

Η διοργάνωση των ημερίδων με ό,τι απαιτείται (διαμόρφωση χώρου, εκτύπωση προσκλήσεων, catering κ.λπ.) θα αναληφθεί από την ΕΕΔΕ. Στη διάθεση της αναθέτουσας αρχής προσφέρονται σχετικά το συνεδριακό κέντρο της ΕΕΔΕ στην Αθήνα, καθώς και αίθουσες που καλύπτουν τα κριτήρια των εκδηλώσεων σε Θεσσαλονίκη και Βόλο.

Ενέργειες δημοσιότητας των ημερίδων

Η επικοινωνιακή προβολή των ημερίδων αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου επικοινωνιακού σχεδιασμού που καλύπτει όλο το έργο ξεκινώντας από τις ενέργειες προετοιμασίας και προβολής των τριών αυτών ημερίδων και ολοκληρώνοντας με τη διεξαγωγή του Συνεδρίου προκειμένου για την παρουσίαση/διάχυση των αποτελεσμάτων του έργου.

Συνοπτικά, οι δράσεις που είτε άμεσα, είτε έμμεσα εντάσσονται και υποστηρίζουν τον επικοινωνιακό σχεδιασμό του έργου είναι οι ακόλουθες:

- Ανάπτυξη Επικοινωνιακού Σχεδίου.
- Δημιουργία φυλλαδίου για ενημέρωση του κοινού στόχου.

- Δημοσιεύσεις σε ημερήσιο, εβδομαδιαίο ή άλλο τύπο και μέσο για ενημέρωση του κοινού στόχου.
- Διοργάνωση (3) ημερίδων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού στόχου.
- Διοργάνωση συναντήσεων ανατροφοδότησης.
- Διοργάνωση Συνεδρίου για τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των πρακτικών ΣΔΥΑΕ που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου.

Ειδικότερα, οι προωθητικές ενέργειες των τριών ημερίδων περιλαμβάνουν:

- Ενημερωτικό φυλλάδιο (έγχρωμο) που θα διαμοιραστεί τόσο κατά τη διάρκεια των ημερίδων, όσο και σε επιλεγμένες επιχειρήσεις και φορείς.
- Καταχωρήσεις στον έντυπο (τοπικό) και ηλεκτρονικό τύπο με πληροφορίες ενημερωτικού χαρακτήρα που θα απευθύνονται στην ομάδα στόχο αλλά και το ευρύ κοινό. Η επιλογή του μίγματος των μέσων (έντυπων και ηλεκτρονικών) θα πληροί τα ακόλουθα κριτήρια:
 - επαρκής διασπορά στην περιοχή παρέμβασης,
 - υψηλή επισκεψιμότητα και ειδικά μεταξύ της ομάδας – στόχου (για τα ηλεκτρονικά μέσα),
 - υψηλή αναγνωσιμότητα και ειδικά μεταξύ της ομάδας – στόχου (για τα έντυπα μέσα).

Σημειώνεται ότι όλα τα παραπάνω θα τύχουν της συνεργασίας και σύμφωνης γνώμης της αναθέτουσας αρχής.

Σύνταξη, διανομή, συλλογή και επεξεργασία φύλλων αξιολόγησης των ημερίδων από τους συμμετέχοντες

Η αξιολόγηση των εκδηλώσεων / ημερίδων δεν είναι τυποποιημένη διαδικασία. Αυτό έχει ως συνέπεια την ανάγκη ειδικού ερωτηματολογίου που θα συνταχθεί από την ομάδα έργου του αναδόχου.

Ο οριζόμενος από τον ανάδοχο υπεύθυνος κάθε ημερίδας φροντίζει για τη διανομή και την παραλαβή του φύλλου αξιολόγησης από τους συμμετέχοντες, συνεργάζεται με το αρμόδιο μέλος της ΟΕ για την επεξεργασία τους και στη συνέχεια για την ενημέρωση της ΟΕ για τα αποτελέσματα.

Πέραν των φύλλων αξιολόγησης που συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες, στελέχη της ομάδας έργου του αναδόχου στο τέλος κάθε ημερίδας προβαίνουν σε

απολογισμό / αποτίμησή της και συμπληρώνουν μια λίστα με τους συμμετέχοντες, την ιδιότητά τους, την εταιρεία ή φορέα που εργάζονται, τα στοιχεία επικοινωνίας τους κλπ.

Ανάλυση Παραδοτέου

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π3 – Έκθεση αξιολόγησης και απολογισμού των ενημερωτικών ημερίδων

Χρόνος Παράδοσης

28/3/2014

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα του Παραδοτέου

Το παραδοτέο θα περιλαμβάνει:

- Απολογισμό των τριών ημερίδων.
- Εκτίμηση αποτελεσματικότητας πρόσκλησης-συμμετοχής.
- Αποκωδικοποίηση μηνυμάτων των συμμετεχόντων.
- Αποδοχή υλικού και παρουσιάσεων.
- Προτάσεις για αλλαγές και βελτιώσεις επόμενων ημερίδων.

Ενέργεια A.3 : Επιλογή και προετοιμασία 10 Συμβούλων για το συντονισμό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας και τη συμβουλευτική υποστήριξη σε στελέχη επιχειρήσεων

Στόχος

Η επιλογή και η συστηματική προετοιμασία της ομάδας των δέκα (10) ειδικών Συμβούλων, προερχόμενων από την αγορά εργασίας και την ακαδημαϊκή κοινότητα, που θα συντονίσουν τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και θα παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη σε στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων, έτσι ώστε να διαχυθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του Έργου και να ενσωματωθούν στην πολιτική και τις πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων.

Εργασίες

- **Εργασία A.3.1:** Επιλογή των 10 Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών.
- **Εργασία A.3.2:** Προετοιμασία των 10 Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών.

Εργαλεία – Τεχνικές

- ο Έρευνα / Άντληση στοιχείων, κυρίως από τη Φάση Διάγνωσης του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας».
- ο Αξιοποίηση λίστας Εμπειρογνομόνων Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ (www.sevosh.org.gr) και του Δικτύου Εμπειρογνομόνων του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας».
- ο MS Office για την ανάπτυξη εκπαιδευτικού Οδηγού για τους Συμβούλους.
- ο Εργαλεία σχεδιασμού, εικονογράφησης και επιμέλειας εκπαιδευτικού υλικού.
- ο Εργαλείο για τη δημιουργία παρουσιάσεων και την εικονογράφηση (MS PowerPoint).
- ο Τεχνικές συναντήσεις εργασίας μεταξύ του αναδόχου και της Αναθέτουσας αρχής.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία A.3.1:

Επιλογή των 10 Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών

Η εργασία περιλαμβάνει δύο διακριτές αλλά διασυνδεδεμένες ενέργειες: α) την ανάπτυξη και συμφωνία των κριτηρίων επιλογής των Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών και β) την επιλογή των 10 Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών. Αναλυτικότερα:

Ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής

Στόχος της Ανάπτυξης των κριτηρίων επιλογής είναι να προσδιοριστούν τα κρίσιμα σημεία, τα χαρακτηριστικά και τα τυπικά προσόντα σύμφωνα με τα οποία θα επιλέγουν οι δέκα (10) ειδικοί Σύμβουλοι «πολλαπλασιαστές» που θα συμμετάσχουν στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης θα αφορούν τυπικά προσόντα, όπως η σχετική εμπειρία με θέματα ΥΑΕ, η εμπειρία στα συστήματα διαχείρισης της ΥΑΕ ή άλλες ειδικές γνώσεις, επαγγελματικοί στόχοι και κίνητρα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι το πρόσωπο/α που θα επιλεγεί/ούν θα δεσμευτεί στο ρόλο του «πολλαπλασιαστή» σε θέματα μεταφοράς τεχνογνωσίας για τη συστηματική διαχείριση ΥΑΕ.

Αναλυτικότερα, λαμβάνοντας υπόψη τις αυξημένες γνωστικά απαιτήσεις της ΥΑΕ οι οποίες μπορεί να προκύπτουν γύρω από διαφορετικά διεπιστημονικά πεδία, τα κριτήρια, βάσει των οποίων θα επιλέγονται οι υποψήφιοι Σύμβουλοι μπορεί να αφορούν:

- Τυπικά Προσόντα όπως καλή γνώση επί του γνωστικού αντικείμενου που σχετίζεται με τη συστηματική ΔΥΑΕ.
- Πρακτική εμπειρία σε σχετικό αντικείμενο είτε κατά την απασχόληση σε σχετική θέση στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα είτε μέσα από ερευνητικό, συγγραφικό και γενικότερα ακαδημαϊκό έργο.
- Συμμετοχή σε παρόμοιου τύπου συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες και δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας και δικτύωσης.
- Διεπιστημονικότητα, δηλαδή καλή γνώση και εμπειρία πολλαπλών γνωστικών / επαγγελματικών πεδίων, καθώς και ικανότητα σφαιρικής εξέτασης των προβλημάτων, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες από διάφορους τομείς για πολύπλοκα θέματα, με αλληλεπιδράσεις σε διάφορα επίπεδα και γνωστικά αντικείμενα που βοηθούν την δικτύωση σε θέματα ΥΑΕ.

Το σύνολο των κριτηρίων θα διαμορφώσουν το «προφίλ» του κατάλληλου υποψηφίου για το ρόλο Συμβούλου - «Πολλαπλασιαστή».

Επιλογή 10 Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών

Η επιλογή της Ομάδας των δέκα ειδικών Συμβούλων που θα αναλάβουν το ρόλο του «Πολλαπλασιαστή» στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας θα γίνει από τον κατάλογο υποψηφίων (reserve list) που θα συγκροτηθεί με βάση τα κριτήρια επιλογής, τις ειδικές δεξιότητες και τις ανάγκες που θα διαγνωσθούν από τον ανάδοχο σε συνεργασία με την αναθέτουσα αρχή. Μετά από αρχική επιλογή και έγκριση της Αναθέτουσας Αρχής, η Ομάδα Έργου θα αναλάβει την επικοινωνία με τους Συμβούλους «Πολλαπλασιαστές» για να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητά και την αποδοχή τους στις απαιτήσεις του προγράμματος με στόχο την τελική επιλογή και οριστικοποίηση των 10 Συμβούλων.

Στο πλαίσιο της επικοινωνίας αυτής ο ανάδοχος θα προδιαγράψει επίσης τις δικές του υποχρεώσεις έναντι των Συμβούλων «Πολλαπλασιαστών», δηλαδή τα μέσα, συμβολικά (π.χ. βεβαιώσεις συμμετοχής ή / και πιστοποιητικά) και υλικά (οικονομικές απολαβές), που θα τους διαθέσει για τη συμμετοχή τους στο έργο.

Εργασία A.3.2:
Προετοιμασία των 10 Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών

Η προετοιμασία των Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών θα γίνει σε δύο φάσεις. Αναλυτικότερα:

ΦΑΣΗ 1Η: Εισαγωγική κατάρτιση για το ρόλο των Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών στο πλαίσιο του Έργου

Κατά την πρώτη φάση, η προετοιμασία των Συμβούλων θα γίνει με εκπαίδευση, ανάλυση και καθοδήγηση τους από μέλη της ομάδας του Έργου. Αρχικά θα τους διανεμηθεί το εκπαιδευτικό και πληροφοριακό υλικό που έχει περιγραφεί στην προηγούμενη ενότητα και στη συνέχεια θα οργανωθεί και θα πραγματοποιηθεί τριήμερη κατάρτιση. Στο πλαίσιο της κατάρτισης αυτής θα γίνει αρχικά παρουσίαση του έργου και των υποχρεώσεων του απορρέουν από την ανάπτυξη του. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει κατάρτιση με βάση το υλικό το οποίο έχει προετοιμασθεί και τέλος θα γίνει

συζήτηση και από κοινού διερεύνηση προτάσεων πιθανής βελτίωσης της όλης διαδικασίας προώθησης και δικτύωσης.

Πέρα από την προετοιμασία των Συμβούλων, στη διάρκεια της κατάρτισης της πρώτης φάσης οι γνώμες και προτάσεις των Συμβούλων θα συλλεχθούν και θα αξιολογηθούν ώστε να αξιοποιηθούν κατά το σχεδιασμό των επόμενων φάσεων του Έργου, όπως π.χ. οι Δράσεις Δικτύωσης κλπ.

Η «εισαγωγική» κατάρτιση των Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών μπορεί να υλοποιηθεί σε χώρους της κυριότητας φορέα της Ένωσης (ΕΕΔΕ). Στους χώρους αυτούς που είναι πιστοποιημένοι για κατάρτιση / εκπαίδευση θα υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός και υποδομή. Τα προγράμματα κατάρτισης θα υποστηριχθούν από γραμματειακά και διοικητικά στελέχη που θα επικοινωνούν με τους συμμετέχοντες.

ΦΑΣΗ 2Η: Επίσκεψη μελέτης (study visit) για την παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης σε θέματα ΣΔΥΑΕ στην ομάδα Συμβούλων/Πολλαπλασιαστών

Περιεχόμενο της φάσης αυτής αποτελεί ο σχεδιασμός, η προετοιμασία και η διοργάνωση μιας επίσκεψης μελέτης, σε φορέα χώρας Ε.Ε., προκειμένου τα μέλη της ομάδας Συμβούλων «Πολλαπλασιαστών» να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους με τις πλέον σύγχρονες επιτυχημένες πρακτικές, ιδέες και προτεραιότητες σχετικά με τη συστηματική ΔΥΑΕ και με την τεχνογνωσία που θα έχει να προσφέρει ο φορέας εκπαίδευσης. Οι παραπάνω γνώσεις θα μεταφερθούν στη συνέχεια στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσω των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, της συμβουλευτικής υποστήριξης και της δικτύωσης, ώστε να αναπτυχθεί η κουλτούρα της συστηματικής ΔΥΑΕ στις ελληνικές επιχειρήσεις στη βάση των πιο πρόσφατων εξελίξεων και ιδεών.

Η υλοποίηση της δεύτερης αυτής φάσης προετοιμασίας των Συμβούλων / Πολλαπλασιαστών αναλύεται στις εξής ενέργειες:

1. Ανάπτυξη κριτηρίων και επιλογή κατάλληλου φορέα εκπαίδευσης

Στα πλαίσια της προετοιμασίας και εκπαίδευσης των δέκα Συμβούλων, θα προγραμματιστεί μια επίσκεψη μελέτης σε φορέα σχετικά με τη συστηματική διαχείριση της Υγείας και της Ασφάλειας στην Εργασία.

Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή ενός αξιόπιστου φορέα, ο οποίος θα προσφέρει τη δυνατότητα στους Συμβούλους να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους σχετικά με τις ευρωπαϊκές και εθνικές προτεραιότητες και να ανταλλάξουν ιδέες και πρακτικές, χρειάζεται να γίνει προσεκτικός καθορισμός των κριτηρίων επιλογής.

Τα κριτήρια που θα αναπτυχθούν θα αφορούν στην τεχνογνωσία που διαθέτει ο φορέας, τις εκπαιδευτικές του ικανότητες, το προσωπικό που μπορεί να διαθέσει κατά την επίσκεψη, την πρόσβασή του σε καλές πρακτικές και το συνολικά απαιτούμενο κόστος.

Ο φορέας αυτός θα πρέπει να μπορεί να προσφέρει εκπαίδευση και εμπειρίες σχετικά με:

- Τη συστηματική διαχείριση της Υγείας και της Ασφάλειας της εργασίας σε κλάδους, μεγέθη και επιχειρησιακούς τομείς που προσιδιάζουν στην ελληνική πραγματικότητα και σχετίζονται με την κλαδική ανάλυση και τις κατηγορίες επιχειρήσεων που προκύπτουν βάσει της «ιεραρχίας επιχειρήσεων» που αναλύεται στο πλαίσιο της εργασίας Α.4.1.
- Μεθοδολογία μετάδοσης της γνώσης και σε άλλες επιχειρήσεις.
- Δικτύωση.
- Οργάνωση.
- Καλές πρακτικές για όλα τα ανωτέρω.

Επιπλέον κρίσιμο κριτήριο για την επιλογή αποτελεί και η δυνατότητα επίσκεψης σε επιχειρήσεις του εξωτερικού από τις οποίες μπορούν να συλλεχθούν καλές πρακτικές.

Τα κριτήρια θα είναι κατά το δυνατό ποσοτικοποιήσιμα και θα φέρουν συντελεστές βαρύτητας για να είναι ευκολότερη η αξιολόγηση των προσφορών. Βάσει των κριτηρίων αυτών θα γίνει έρευνα στην Ελλάδα και την Ε.Ε. προκειμένου να εντοπιστούν υποψήφιοι φορείς για την πραγματοποίηση της επίσκεψης μελέτης (study visit). Θα αναπτυχθούν ερωτήσεις που θα αποσταλούν σε κάθε έναν για να συλλεχθούν προσφορές οι οποίες θα είναι εύκολα συγκρίσιμες.

Η αξιολόγηση των προσφορών θα γίνει από τον ανάδοχο, βάσει των προκαθορισμένων κριτηρίων. Στη συνέχεια, ο ανάδοχος θα αναδείξει κατά φθίνουσα σειρά τις προσφορές και θα εισηγηθεί στην αναθέτουσα αρχή την επιλογή και έγκριση της επικρατέστερης.

2. Επικοινωνία και επιλογή φορέα / Οργάνωση και υλοποίηση της επίσκεψης

Μετά την επιλογή του φορέα στον οποίο θα πραγματοποιηθεί η επίσκεψη μελέτης (study visit), θα ξεκινήσει επικοινωνία μαζί του έτσι ώστε να ολοκληρωθεί το συντομότερο δυνατόν η οργάνωση της επίσκεψης και να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό όφελος για τους Συμβούλους και το Έργο.

Το πρόγραμμα της επίσκεψης θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί τουλάχιστον ένα μήνα νωρίτερα από την ημερομηνία αυτής. Στο πρόγραμμα θα περιλαμβάνονται, εκτός των εκπαιδευτικών διαλέξεων, και επισκέψεις σε βιομηχανίες ή άλλες επιχειρήσεις της περιοχής. Σε κάθε περίπτωση, το τελικό πρόγραμμα θα οριστικοποιηθεί και συμφωνηθεί σε συνεργασία με την αναθέτουσα αρχή, η οποία και θα το εγκρίνει. Τους δέκα Συμβούλους θα συνοδεύσει στην επίσκεψη και ένα τουλάχιστον μέλος της Ομάδας Έργου.

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π5 – Έκθεση υλοποίησης του προγράμματος επιλογής και προετοιμασίας των Συμβούλων	
Χρόνος Παράδοσης	29/5/2014
Τόπος Παράδοσης	Έδρα Αναθέτουσας Αρχής
Περιεχόμενα του Παραδοτέου	
Η έκθεση θα περιλαμβάνει τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για την επιλογή και την συστηματική προετοιμασία της ομάδας των δέκα (10) ειδικών Συμβούλων, που θα συντονίσουν τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και θα παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη σε στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων, έτσι ώστε να διαχυθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του Έργου και να ενσωματωθούν στην πολιτική και τις πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα θα περιγραφούν και θα αξιολογηθούν: - η μεθοδολογία επιλογής, - η ανάπτυξη των κριτηρίων επιλογής - η οργάνωση της επιλογής των 10 συμβούλων, - το περιεχόμενο και οι στόχοι της εκπαίδευσής τους, - ο βαθμός συμμετοχής των Συμβούλων	

Ενέργεια A.4: Επιλογή 100 στελεχών επιχειρήσεων που θα λάβουν μέρος στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Στόχος

Η επιλογή 100 στελεχών από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων, για να λάβουν μέρος στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να αποτελούν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, έτσι ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή αναγνώριση των θεμάτων ΣΔΥΑΕ που απασχολούν τις ελληνικές επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους και να είναι ευκολότερος ο προγραμματισμός των δράσεων για την αντιμετώπισή τους.

Εργασίες

- **Εργασία A.4.1:** Ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής.
- **Εργασία A.4.2:** Ενημέρωση και προώθηση της δράσης στις επιχειρήσεις – συλλογή ενδιαφέροντος.
- **Εργασία A.4.3:** Επιλογή των στελεχών.

Εργαλεία – Τεχνικές

- Έρευνα / Άντληση στοιχείων, κυρίως από τη Φάση Διάγνωσης του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας».
- Τεχνικές συναντήσεις εργασίας μεταξύ του αναδόχου και της Αναθέτουσας αρχής.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία A.4.1:

Ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής

Η σωστή επιλογή των στελεχών που θα συμμετάσχουν στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και θα λάβουν συμβουλευτική υποστήριξη από την Ομάδα των Συμβούλων «Πολλαπλασιαστών», είναι καίριας σημασίας για την επίτευξη των στόχων του Έργου. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να αποτελούν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, έτσι ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή αναγνώριση των θεμάτων ΣΔΥΑΕ που απασχολούν τις ελληνικές επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους. Εφόσον αναγνωριστούν σωστά όλα τα ζητήματα, θα είναι ευκολότερος ο προγραμματισμός των δράσεων για την αντιμετώπισή τους.

Για αυτό το λόγο η ανάπτυξη των κριτηρίων και, κατά συνέπεια, η επιλογή, θα γίνει σε δύο επίπεδα:

1. Κριτήρια για την επιλογή των επιχειρήσεων από τις οποίες θα προέρχονται τα στελέχη που θα συμμετάσχουν στο Έργο.
2. Κριτήρια για την επιλογή των στελεχών.

Προκειμένου να επιλεγεί ένα κατάλληλο αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων από το οποίο θα προέλθουν τα στελέχη που θα συμμετάσχουν στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας, είναι σημαντικό να συλλεχθούν πληροφορίες για τις κρίσιμες ομάδες επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν αφενός να βοηθήσουν και αφετέρου να ωφεληθούν από την υλοποίηση του παρόντος Έργου. Για το σκοπό αυτό:

- Θα αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την ΥΑΕ και τα ΣΔΥΑΕ σε ελληνικές επιχειρήσεις, η οποία διενεργήθηκε στα πλαίσια του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας». Τα αποτελέσματα αυτά θα περιέχουν στοιχεία από φορείς σχετικούς με την ΥΑΕ στην Ελλάδα και την Ε.Ε. καθώς και αποτελέσματα από έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου σε ελληνικές επιχειρήσεις. Η ανάλυση αυτών των αποτελεσμάτων θα οδηγήσει αφενός στον εντοπισμό κρίσιμων κλάδων που εμφανίζουν αυξημένες ανάγκες για συστηματική διαχείριση της ΥΑΕ και, αφετέρου, στον προσδιορισμό συγκεκριμένων αναγκών για τις διάφορες ομάδες ελληνικών επιχειρήσεων.

- Τα παραπάνω στοιχεία θα εμπλουτιστούν και με πρωτογενή έρευνα, η οποία θα περιλαμβάνει νεώτερα δεδομένα για τις ελληνικές μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, εφόσον υπάρχουν δημοσιευμένα. Στόχος είναι να γίνει επικαιροποίηση των πληροφοριών προκειμένου να ληφθούν υπόψη τα νέα δεδομένα στην ελληνική αγορά, η οποία εντείνει σημαντικά ορισμένες κατηγορίες κινδύνων για την εργασιακή υγεία, όπως είναι π.χ. οι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες (άγχος, πίεση, κ.λπ.) αλλά και ένα ευρύτερο δείγμα επιχειρήσεων, οι οποίες, κυρίως λόγω της χρονικής διαφοράς, μπορεί να μην είχαν εξεταστεί στο πλαίσιο του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας».
- Μέσα από την επικοινωνία των μελών της Ομάδας Έργου με εθνικούς ή διεθνείς συνδέσμους επιχειρήσεων (κλαδικούς, εμπορικούς κ.ά.), θα είναι δυνατή η συλλογή εξειδικευμένων στοιχείων για τη διαχείριση της ΥΑΕ σε συγκεκριμένες ομάδες επιχειρήσεων και για συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων.

Θα ληφθεί τέλος υπόψη και η ανάλυση συμπερασμάτων τα οποία θα έχουν συλλεχθεί από τις τρεις ενημερωτικές ημερίδες από τα παρευρισκόμενα στελέχη επιχειρήσεων.

Από την ανάλυση των παραπάνω δεδομένων, θα δημιουργηθεί μια «ιεραρχία Επιχειρήσεων», από κλάδους – κατηγορίες επιχειρήσεων, βάσει της οποίας θα δοθεί έμφαση στην εκπροσώπησή τους στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και τη συμβουλευτική υποστήριξη. Αυτή η ιεραρχία θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να εντοπιστούν τα στελέχη, τα οποία θα λάβουν μέρος σε αυτά τα προγράμματα.

Τα κριτήρια επιλογής συγκεκριμένων στελεχών θα στοχεύουν στην πρόσκληση ατόμων από ελληνικές επιχειρήσεις, βάσει της «ιεραρχίας Επιχειρήσεων» που θα έχει αναπτυχθεί. Σκοπός της επιλογής θα είναι να βρεθούν μαζί άτομα σχετικά με τη διαχείριση της ΥΑΕ στις επιχειρήσεις τους, τα οποία θα μπορέσουν να αφομοιώσουν και να εφαρμόσουν την κατάρτιση που θα λάβουν από την Ομάδα Συμβούλων και ταυτόχρονα θα μπορούν να λάβουν ενεργά μέρος σε ένα ευρύτερο Δίκτυο διάδοσης τεχνογνωσίας, εμπειριών και καλών πρακτικών σχετικά με τη συστηματική διαχείριση της ΥΑΕ. Τα στελέχη που θα λάβουν μέρος στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας θα πρέπει να έχουν έναν ευρύτερο ρόλο στην περαιτέρω διάχυση της συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ και βάσει αυτής της δυνατότητας θα κριθούν.

Τα συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής που θα αναπτυχθούν, θα αφορούν τόσο στο γνωστικό υπόβαθρο του υποψήφιου όσο και στη θέση του μέσα στην επιχείρησή του, αλλά και την ικανότητά του να διαχέει τη γνώση που θα λάβει, μέσα από πρωτοβουλίες

σε εταιρικό και δια-εταιρικό επίπεδο. Ενδεικτικά κριτήρια που μπορεί να χρησιμοποιηθούν, πέραν της ομάδας στην οποία ανήκει η επιχείρησή του, είναι:

- Το αντικείμενο απασχόλησης στην επιχείρηση από όπου προέρχεται και η γενικότερη επαγγελματική εμπειρία του.
- Συμμετοχή σε επιστημονικές επιτροπές, π.χ. επιμελητήρια.
- Το αντικείμενο των σπουδών του.

Τα τελικά κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για να γίνει η προεπιλογή και η τελική επιλογή των συμμετεχόντων, σύμφωνα με τις διαδικασίες που περιγράφονται στις Εργασίες A.4.2 και A.4.3.

Εργασία A.4.2:

Ενημέρωση και προώθηση της δράσης στις επιχειρήσεις – Συλλογή ενδιαφέροντος

Η παρούσα δράση άπτεται της πραγματοποίησης επαφών και συναντήσεων με τις δυνητικά ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Η πραγματοποίηση των επαφών και των συναντήσεων θα γίνει σύμφωνα με την κατάταξη των επιχειρήσεων στην «ιεραρχία επιχειρήσεων» και τα κριτήρια που θα έχουν τεθεί και συμφωνηθεί σχετικά στο πλαίσιο της εργασίας A.4.1. Επίσης, επαφές και συναντήσεις θα πραγματοποιηθούν με επιχειρήσεις που συμμετείχαν στις τρεις ενημερωτικές ημερίδες (ενέργεια A.2) και εκδήλωσαν το ενδιαφέρον συμμετοχής τους στο έργο, βάσει τυποποιημένης φόρμας που θα τους έχει διατεθεί προς συμπλήρωση κατά τη διάρκεια των ημερίδων.

Αντικείμενο των επαφών και των συναντήσεων θα είναι η ενημέρωση και η προώθηση των στόχων του έργου στις επιχειρήσεις, ώστε να συμμεριστούν τη δυνατότητα της συμβολής του στην εύρυθμη λειτουργία, διοίκηση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων και σε συνέπεια αυτού, να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον συμμετοχής τους στις δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας και δικτύωσης, υποδεικνύοντας / προτείνοντας και τα αντίστοιχα προς επιλογή στελέχη.

Στο τέλος της εργασίας αυτής συνεπώς θα έχει δημιουργηθεί:

- κατάλογος επιχειρήσεων που έχουν εκδηλώσει το ενδιαφέρον συμμετοχής τους στο έργο,
- κατάλογος στελεχών επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή τους στο έργο.

Εργασία A.4.3:

Επιλογή των στελεχών

Η επιλογή των στελεχών με σαφώς καθορισμένα κριτήρια, αποτελεί βασική δραστηριότητα, τα αποτελέσματα της οποίας καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας και δικτύωσης. Με στόχο την αντικειμενική επιλογή των υποψηφίων, κατά τρόπο που να πληρούνται τα κριτήρια επιλογής (βλ. εργασία A.4.1) προτείνεται συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής που περιλαμβάνει τέσσερις (4) φάσεις:

Φάση 1η: Σύσταση Επιτροπής Επιλογής

Κατευθυντήρια αρχή λειτουργίας της Επιτροπής Επιλογής είναι η εξεύρεση των ανθρώπων εκείνων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτή που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση αλλά και το συγκεκριμένο πρόγραμμα κατάρτισης.

Φάση 2η: Συλλογή Βιογραφικών από στελέχη που θα ήθελαν να εμπλακούν

Η Επιτροπή Επιλογής συλλέγει βιογραφικά σημειώματα στελεχών που εκδηλώνουν το ενδιαφέρον συμμετοχής τους βάσει των αποτελεσμάτων της εργασίας A.4.2.

Φάση 3η: Αξιολόγηση των Βιογραφικών

Το φύλλο αξιολόγησης των βιογραφικών των υποψηφίων περιέχει συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί στο πλαίσιο της εργασίας A.4.1. Στο τέλος της φάσης αυτής δημιουργείται κατάλογος προεπιλεγέντων που καλείται να συμμετάσχει στην επόμενη, 4η φάση.

Φάση 4η: Διεξαγωγή συνεντεύξεων

Στη φάση της συνέντευξης αξιολογείται η προσωπικότητα του υποψηφίου και το ενδιαφέρον του και η διαθεσιμότητα του για συμμετοχή στο πρόγραμμα. Τα αποτελέσματα από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων θα καθορίσουν και την απόφαση για την τελική επιλογή των στελεχών. Με στόχο την επίτευξη της αντικειμενικής αξιολόγησης των υποψηφίων, είναι απαραίτητη η χρήση δομημένων συνεντεύξεων, δηλαδή συνεντεύξεων που βασίζονται σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες ερωτώνται (οι ίδιες) σε κάθε υποψήφιο.

Ενέργεια A.5: Εκπόνηση του υποστηρικτικού υλικού που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διενέργεια των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης και της ανάπτυξης δικτύωσης.

Στόχος

Η δημιουργία του υλικού που θα χρησιμοποιηθεί από την ομάδα Συμβούλων κατά τη διεξαγωγή των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, της συμβουλευτικής υποστήριξης και της δικτύωσης. Οι Σύμβουλοι θα το χρησιμοποιήσουν για να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα των δράσεών τους για την ουσιαστικότερη εφαρμογή, στη συνέχεια, των αρχών της συστηματικής ΔΥΑΕ από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Εργασίες

- **Εργασία A.5.1:** Προετοιμασία υποστηρικτικού υλικού και αναλυτικών οδηγιών προς τους Συμβούλους που θα συντονίσουν τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.
- **Εργασία A.5.2:** Προετοιμασία σημειώσεων και οδηγιών προς τα στελέχη των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Εργαλεία – Τεχνικές

- ο Έρευνα / Άντληση στοιχείων, κυρίως από τη Φάση Διάγνωσης του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας».
- ο Οδηγός δικτύωσης.
- ο Οδηγός παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης (couching).
- ο MS Office για την ανάπτυξη εκπαιδευτικού Οδηγού για τους Συμβούλους.
- ο Εργαλεία σχεδιασμού, εικονογράφησης και επιμέλειας εκπαιδευτικού υλικού.
- ο Εργαλείο για τη δημιουργία παρουσιάσεων και την εικονογράφηση (MS PowerPoint).
- ο Τεχνικές συναντήσεις εργασίας μεταξύ του αναδόχου και της Αναθέτουσας αρχής.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία A.5.1:

Προετοιμασία υποστηρικτικού υλικού και αναλυτικών οδηγιών προς τους Συμβούλους που θα συντονίσουν τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας

Οι 10 Σύμβουλοι θα λάβουν εξειδικευμένη και συστηματική προετοιμασία για την επίτευξη των στόχων του Έργου και ταυτόχρονα θα αποτελέσουν φορείς μονιμότερης υποστήριξης των προσπάθειών διάδοσης πρακτικών συστηματικής διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία, καταρχήν στις επιχειρήσεις που θα επιλεγούν / εκδηλώσουν ενδιαφέρον συμμετοχής στο πλαίσιο του παρόντος έργου, αλλά και περαιτέρω.

Για το λόγο αυτό η Ομάδα Έργου θα αναλάβει να συλλέξει, να οργανώσει και να προετοιμάσει εκπαιδευτικό υλικό σε μορφή συντομευμένων εγγράφων καθοδήγησης των Συμβούλων που θα αναλάβουν το ρόλο του «πολλαπλασιαστή». Ουσιαστικά, τα έγγραφα αυτά θα αποτελούν το “εγχειρίδιο” του εκπαιδευτή / «πολλαπλασιαστή» και συντονιστή των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Το εκπαιδευτικό αυτό υλικό ενδεικτικά μπορεί να ομαδοποιηθεί σε:

- Έγγραφο παρουσίασης του αντικειμένου, της στρατηγικής και των ειδικών στόχων του έργου, καθώς και του ειδικού ρόλου που αυτοί καλούνται να αναλάβουν.
- Έγγραφο Καθοδήγησης που θα περιέχουν οδηγίες και υλικό προς Συμβούλους που θα συντονίσουν τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας σχετικά με θέματα ΥΑΕ.
- Έγγραφο Καθοδήγησης με οδηγίες και υλικό για το πώς οι Σύμβουλοι θα προσφέρουν τη συμβουλευτική υποστήριξη (coaching).
- Έγγραφο Καθοδήγησης με οδηγίες για την υλοποίηση των δράσεων δικτύωσης.

Μέσα από το εκπαιδευτικό υλικό η Ομάδα Έργου διασφαλίζει, πέρα από την εξοικείωση με τη συστηματική ΔΥΑΕ, και την προετοιμασία των Συμβούλων για τις μετέπειτα δράσεις στις οποίες θα συμμετέχουν. Το εκπαιδευτικό υλικό αποτελεί ουσιαστικά μια βασική καθοδήγηση για τους τρόπους προσέγγισης των επιχειρήσεων, τη διάγνωση των αναγκών αναφορικά με την ΥΑΕ, την προσαρμογή των καλών πρακτικών σε αυτές τις απαιτήσεις / ανάγκες, την ενσωμάτωση των αρχών και πρακτικών της συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ στην όλη διοίκηση της επιχείρησης, τη διαρκή δικτύωση των επιχειρήσεων κατά τρόπο ώστε να συμπεριλαμβάνεται η διάσταση της ΥΑΕ.

Εργασία A.5.2:

Προετοιμασία σημειώσεων και οδηγιών προς τα στελέχη των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα μεταφοράς τεχνογνωσίας

Σκοπός των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας είναι η κατάρτιση των συμμετεχόντων στελεχών επιχειρήσεων στις αρχές και τις πρακτικές της συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ, έτσι ώστε, στο τέλος των προγραμμάτων να προτείνουν αποτελεσματικές πρακτικές προώθησης κι εφαρμογής της συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ στις επιχειρήσεις που εργάζονται.

Τα αποτελέσματα του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας» θα αξιοποιηθούν, στα πλαίσια της Εργασίας A.5.2, προκειμένου να ετοιμαστούν τεχνικά κομμάτια σημειώσεων και οδηγιών για να μοιραστούν στους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα. Επίσης, τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή για την υποστήριξη των Συμβούλων και γενικότερα της υλοποίησης του Έργου θα ενσωματωθούν στις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες.

Ενδεικτικά, οι σημειώσεις θα περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με:

- Τις βασικές οργανωτικές, λειτουργικές και διαχειριστικές αρχές που διέπουν τη συστηματική διαχείριση της ΥΑΕ. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να κατανοήσουν αυτές τις αρχές προκειμένου να θέσουν τις βάσεις για τις προτάσεις τους στο τέλος των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας.
- Τη δομή και τον τρόπο εφαρμογής ενός ΣΔΥΑΕ. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση να γνωρίζουν τα επιμέρους στοιχεία των συστημάτων διαχείρισης ΥΑΕ, έτσι ώστε να μπορέσουν να σχεδιάσουν κατάλληλα την πρότασή τους, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους εμπλεκόμενους εντός κι εκτός της επιχείρησης.
- Καλές πρακτικές ανάπτυξης και εφαρμογής συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ. Οι καλές πρακτικές, κατανεμημένες ανά κλάδο, κίνδυνο και επίπεδο της επιχείρησης που αφορούν, θα παρουσιάζονται κωδικοποιημένες, έτσι ώστε να είναι εύκολη η σύγκρισή τους και η αξιοποίηση των πληροφοριών που περιέχουν.
- Θα ετοιμαστούν επίσης και σημειώσεις και οδηγίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ανάπτυξης δράσεων δικτύωσης, οι οποίες θα τους δώσουν τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου να αναπτύξουν τα συγκεκριμένα προγράμματα στις επιχειρήσεις τους.

Οι σημειώσεις και οι οδηγίες αυτές θα είναι σε μορφή εύκολα αξιοποιήσιμη από τους συμμετέχοντες. Θα δοθούν σε ηλεκτρονική και σε έντυπη μορφή.

Ανάλυση Παραδοτέου

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π4 – Υλικό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, προετοιμασίας των Συμβούλων και των δράσεων δικτύωσης

Χρόνος Παράδοσης

- **14/3/2014** (Υποστηρικτικό υλικό «πολλαπλασιαστών»)
- **29/5/2014** (Υποστηρικτικό υλικό στελεχών επιχειρήσεων)

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

- Υποστηρικτικό υλικό και αναλυτικές οδηγίες προς Συμβούλους / Πολλαπλασιαστές:
 - ο Το αντικείμενο, η στρατηγική και οι ειδικοί στόχοι του προγράμματος.
 - ο Οδηγός και εργαλεία παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης (couching).
 - ο Οδηγός και εργαλεία δικτύωσης.
- Οδηγίες και σημειώσεις προς στελέχη επιχειρήσεων που συμμετέχουν στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας:
 - ο Οργανωτικές, λειτουργικές και διαχειριστικές αρχές της ΣΔΥΑΕ.
 - ο Δομή και μεθοδολογία εφαρμογής της ΣΔΥΑΕ.
 - ο Καλές πρακτικές ανάπτυξης και εφαρμογής ΣΔΥΑΕ.
 - ο Οδηγίες δικτύωσης.
 - ο Οδηγίες διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων.

Ενέργεια A.6: Υπηρεσίες υποστήριξης, συντήρησης και φιλοξενίας της Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ του ΣΕΒ.

Στόχος

Η υποστήριξη, συντήρηση και φιλοξενία της Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ του ΣΕΒ ώστε να συμβάλλει στην προώθηση των στόχων του συγκεκριμένου Έργου.

Εργασίες

- **Εργασία A.6.1:** Υποστήριξη, συντήρηση και φιλοξενία της Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ του ΣΕΒ.
- **Εργασία A.6.2:** Σύνταξη έκθεσης απολογισμού.

Εργαλεία – Τεχνικές

- MS Office για τη συγγραφή και επιμέλεια των αναρτήσεων.
- Εργαλείο για τη δημιουργία παρουσιάσεων και την εικονογράφηση (MS PowerPoint).
- Τεχνικές συναντήσεις εργασίας μεταξύ του αναδόχου και της Αναθέτουσας αρχής.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία A.6.1:

Υποστήριξη, συντήρηση και φιλοξενία της Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ του ΣΕΒ.

Η υφιστάμενη Διαδικτυακή Πύλη (Internet Portal - www.sevosh.org.gr) του ΣΕΒ για την Υγεία και Ασφάλεια που σχεδιάστηκε, αναπτύχθηκε και τέθηκε σε λειτουργία στα πλαίσια του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας» θα υποστηριχθεί και θα συντηρηθεί με στόχο να βοηθήσει και να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των σκοπών αυτού του προγράμματος.

Η υφιστάμενη διαδικτυακή πύλη θα αναπτυχθεί με τρόπο ώστε να συμπεριλάβει όλο το χρήσιμο υλικό του προγράμματος που θα δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του Έργου, ενώ θα υπάρχει η δυνατότητα να συνεχίσει να εμπλουτίζεται με περιεχόμενο από την Αναθέτουσα Αρχή και μετά τη συμβατική ημερομηνία λήξης του Έργου. Έτσι θα αποτελεί ένα χρήσιμο κόμβο, στον οποίο θα μπορούν να ανατρέξουν τα μέλη του ΣΕΒ αλλά και όλοι οι εμπλεκόμενοι ώστε να αντλήσουν πληροφορίες και στήριξη για τη διαχείριση της Υγείας και της Ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους και για την εφαρμογή ΣΔΥΑΕ.

Στο πλαίσιο της Διαδικτυακής Πύλης θα δημιουργηθεί ειδική ενότητα όπου θα αναρτηθεί φιλικά προσαρμοσμένο το εκπαιδευτικό υλικό για χρήση από τους συμμετέχοντες στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Η Διαδικτυακή Πύλη, επίσης, θα αποτελεί μια αμφίδρομη πλατφόρμα επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων στο πρόγραμμα και εργαλείο υποστήριξης της δικτύωσης που θα αναπτυχθεί μέσω του προγράμματος.

Μετά από συνεννόηση και απόφαση της αναθέτουσας αρχής θα μπορεί να αποτελείται ένα «ανοικτό» τμήμα προσβάσιμο από οποιονδήποτε επισκέπτεται την δικτυακή πύλη και ένα τμήμα με ατομικό κωδικό και στο οποίο η πρόσβαση θα επιτρέπεται μόνο σε όσους δίνεται σχετική άδεια.

Οι βελτιώσεις της Διαδικτυακής Πύλης θα δημιουργήσουν νέα σημεία ανταλλαγής τεχνογνωσίας γύρω από τα θέματα ΥΑΕ μεταξύ των Συμβούλων – πολλαπλασιαστών, και των επιλεγμένων στελεχών των 100 επιχειρήσεων. Σε αυτά μπορούν να εμπλέκονται και εμπειρογνώμονες ή και άλλες επιχειρήσεις, έτσι ώστε να δημιουργηθούν τελικά δικτυακοί κόμβοι ανταλλαγής πληροφοριών και τεχνογνωσίας.

Εργασία A.6.2:
Σύνταξη έκθεσης απολογισμού

Στην έκθεση απολογισμού θα περιλαμβάνεται όλο το περιεχόμενο που θα έχει πρόσθετα αναρτηθεί εντός της ψηφιακής διαδικτυακής πύλης, καθώς και τροποποιήσεις του εγχειρίδιο για τη διαχείριση του πρόσθετου περιεχομένου της εν λόγω διαδικτυακής πύλης (www.sevosh.org.gr).

Αναλυτικότερα θα διαμορφωθεί και θα παρουσιαστεί όλο το υλικό που έχει συλλεχθεί στη διάρκεια υλοποίησης του Έργου σε μορφή εύκολα αξιοποιήσιμη από τους εμπλεκόμενους προκειμένου να παρέχει υποστήριξη για θέματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία σύμφωνα με τις υποδείξεις της Αναθέτουσας Αρχής. Οι τροποποιήσεις του θα συναχθούν με στόχο την ευκολότερη χρήση και λειτουργία της Πύλης από τα στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Ανάλυση Παραδοτέου

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π2 – Έκθεση υλοποίησης και απολογισμού της παροχής υπηρεσιών υποστήριξης, συντήρησης και φιλοξενίας της διαδικτυακής Πύλης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία του ΣΕΒ (www.sevosh.org.gr)

Χρόνος Παράδοσης

29/5/2015

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Στο Παραδοτέο αυτό θα αναπτυχθούν η Δομή, τα Κείμενα, τα Αρχεία, οι Ειδικές φόρμες, τα Εργαλεία και οι Μηχανισμοί που διαμορφώθηκαν κατά την ωρίμανση και ανάπτυξη του προγράμματος και εντάχθηκαν στην Διαδικτυακή Πύλη της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία του ΣΕΒ. Δηλαδή θα δοθεί αναλυτική περιγραφή όλων των τροποποιήσεων κάποιων από τα υφιστάμενα πεδία αλλά και των προσθηκών που θα γίνουν, όπως ενδεικτικά περιγράφονται παρακάτω:

- Αναθεώρηση του χάρτη Πλοήγησης της Διαδικτυακής Πύλης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία του ΣΕΒ.
- Επικαιροποίηση των «ενδιαφερουσών Συνδέσεων» με νέους φορείς, δίκτυα και επαγγελματίες όπως θα προκύψουν από την εξέλιξη του προγράμματος.
- Επικαιροποίηση Εθνικής και Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας.
- Εμπλουτισμός «Πρότυπου Οδηγού Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία».
- Εμπλουτισμός των «Καλών Πρακτικών» που θα συλλεχθούν και θα αξιολογηθούν μέσω του προγράμματος.
- Δημιουργία ειδικής ενότητας για την ανάρτηση όλου του εκπαιδευτικού υλικού και του υλικού ενημέρωσης που θα αναπτυχθεί στα πλαίσια του παρόντος Έργου.
- Ανάπτυξη εργαλείων συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) και δικτύωσης μέσω της διαδικτυακής πύλης.

**ΠΑΚΕΤΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ Β**

Μεταφορά τεχνογνωσίας και συμβουλευτική υποστήριξη

Ενέργεια Β.1: Υλοποίηση προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας

Στόχος

Η υλοποίηση δέκα (10) προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας από τους εξειδικευμένους Συμβούλους, με στόχο την ανταλλαγή εμπειριών και ιδεών και την ανάπτυξη ρεαλιστικών προτάσεων για την εφαρμογή ΣΔΥΑΕ στις ελληνικές επιχειρήσεις, βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κάθε μίας.

Εργασίες

- **Εργασία Β.1.1:** Οργάνωση και υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας (συμπεριλαμβάνεται η παροχή διοικητικής υποστήριξης).
- **Εργασία Β.1.2:** Ανάπτυξη υποδομών για την υποστήριξη των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας.
- **Εργασία Β.1.3:** Σύνταξη έκθεσης υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας.
 - ο Ερωτηματολόγια αξιολόγησης (προς Συμβούλους και προς συμμετέχοντες).
 - ο Εκθέσεις Συμβούλων.
 - ο Σύνταξη παραδοτέων.

Εργαλεία – Τεχνικές

- ο Οδηγός κατάρτισης (πρόγραμμα κατάρτισης, ωρολόγιο πρόγραμμα, εκπαιδευτικοί στόχοι).
- ο Ερωτηματολόγια αξιολόγησης προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας (ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης συμμετεχόντων, ερωτηματολόγια αξιολόγησης εκπαιδευτών / συμβούλων, ερωτηματολόγια αξιολόγησης υποδομών, ερωτηματολόγια αξιολόγησης εκπαιδευτικής ύλης).

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία Β.1.1:

Οργάνωση και υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας (συμπεριλαμβάνεται η παροχή διοικητικής υποστήριξης)

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής προβλέπεται η υλοποίηση τουλάχιστον 10 προγραμμάτων κατάρτισης διάρκειας 18 ωρών έκαστο. Εκπαιδευόμενοι των προγραμμάτων αυτών θα είναι τα 100 στελέχη των επιχειρήσεων που θα έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον και θα έχουν τελικώς επιλεγεί για συμμετοχή στις δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας, συμβουλευτικής υποστήριξης και δικτύωσης. Συντονιστής των προγραμμάτων αυτών θα είναι εξειδικευμένος Σύμβουλος.

Για την υλοποίηση των προγραμμάτων θα αξιοποιηθεί το εκπαιδευτικό υλικό που αναλύθηκε στην ενέργεια Α.5. Το εκπαιδευτικό αυτό υλικό θα επιδέχεται τροποποιήσεις και προσθήκες σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διάγνωσης των εξατομικευμένων αναγκών των ωφελούμενων, όπως αυτοί θα ομαδοποιούνται στα συγκεκριμένα τμήματα / προγράμματα κατάρτισης. Για το σύνολο των προγραμμάτων θα οριστεί επιστημονικός υπεύθυνος, οι βασικές αρμοδιότητες του οποίου αφορούν στα εξής:

- Ο καταμερισμός του εκπαιδευτικού προγράμματος σε εκπαιδευτικές ενότητες με σαφείς στόχους επίτευξης μαθησιακών αποτελεσμάτων ανά ενότητα και στο σύνολο του προγράμματος.
- Η διαμόρφωση του αναλυτικού (ημερολόγιου) περιεχομένου των προγραμμάτων.
- Η επιλογή των καταλληλότερων εκπαιδευτών. Σημειωτέον ότι σε συνάρτηση με τις εξειδικευμένες ανάγκες που θα προκύψουν από την γεωγραφική ή και κλαδική σύνθεση των εκπαιδευτικών ομάδων είναι δυνατή η αξιοποίηση ως εκπαιδευτών τόσο των εξειδικευμένων συμβούλων όσο και άλλων που μπορεί να διαθέσει ο ανάδοχος με κριτήριο να υπερπληρούν τις ανάγκες και τους στόχους του προγράμματος.
- Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας και η επιλογή των καταλληλότερων τεχνικών και μέσων παρουσίασης που θα χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευτές.
- Η επίβλεψη και ο συντονισμός των εκπαιδευτών.
- Η επιλογή του αξιολογητή, η επίβλεψη της αξιολόγησης του προγράμματος και η ανασύνταξη των στόχων του, βάσει των αποτελεσμάτων της «δυναμικής»

αξιολόγησης του, των αποτελεσμάτων δηλαδή που προκύπτουν από την περιοδική επεξεργασία των στατιστικών δεδομένων παρακολούθησης του προγράμματος.

- Η συνεργασία με τους εκπαιδευτές, ώστε να επιτυγχάνεται η ενημέρωσή τους γύρω από την πορεία των καταρτιζομένων, τα προβλήματα τα οποία τυχόν προέκυψαν από την εκπαιδευτική διαδικασία και ο τρόπος επίλυσης τους.

Σημειώνεται ότι καθ' όλη τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος πραγματοποιείται αλληλεπίδραση των εισηγητών με τους εκπαιδευόμενους, έτσι ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στους μεν εισηγητές να ελέγχουν το επίπεδο εκμάθησης των εκπαιδευόμενων, στους δε εκπαιδευόμενους να κατανοούν καλύτερα όσα διδάσκονται. Γενικότερα, οι εκπαιδευτικές τεχνικές και μέσα θα ανταποκρίνονται στις τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων, θα προβλέπουν την ανάπτυξη ομάδων εργασίας και την εφαρμογή βιωματικών μεθόδων κατάρτισης όπως role playing, brainstorming κλπ.

Τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας μπορούν να υλοποιηθούν σε χώρους της κυριότητας φορέα της Ένωσης (ΕΕΔΕ). Στους χώρους αυτούς που είναι πιστοποιημένοι για κατάρτιση / εκπαίδευση θα υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός και υποδομή. Τα προγράμματα κατάρτισης θα υποστηριχθούν από γραμματειακά και διοικητικά στελέχη που θα επικοινωνούν με τους συμμετέχοντες. Σημειωτέον ότι η υποδομή της Ένωσης και συγκεκριμένα του φορέα της ΕΕΔΕ είναι τέτοια ώστε μπορεί να υποστηρίξει την αναγκαία διασπορά των προγραμμάτων ανά την επικράτεια, ούτως ώστε να διευκολυνθεί η συμμετοχή των ωφελούμενων και να εξασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα της συμμετοχής των επιχειρηματικών μονάδων.

Τέλος, μετά την ολοκλήρωση των προγραμμάτων αυτών οι συμμετέχοντες εκπονούν πρόταση εφαρμογής / ενσωμάτωσης των πρακτικών και των αρχών της ΣΔΥΑΕ στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται. Η σύνταξη των προτάσεων αυτών υποστηρίζεται συμβουλευτικά από τους εξειδικευμένους Συμβούλους (βλ. Εργασία Β.2).

Εργασία Β.1.2:

Ανάπτυξη υποδομών για την υποστήριξη των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας

Τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας θα υποστηρίξουν την κατάρτιση των συμμετεχόντων στελεχών επιχειρήσεων, έτσι ώστε, στο τέλος των προγραμμάτων να είναι σε θέση να προτείνουν αποτελεσματικές πρακτικές προώθησης κι εφαρμογής της

συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ στις επιχειρήσεις που εργάζονται ή ακόμη και σε άλλες –ομοειδείς- επιχειρήσεις στα πλαίσια δικτύων που σε τοπικό ή κλαδικό επίπεδο θα αναπτυχθούν. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η υποστήριξη τόσο των Συμβούλων όσο και των συμμετεχόντων στελεχών επιχειρήσεων από τον Ανάδοχο.

Το εκπαιδευτικό υλικό που έχει δημιουργηθεί στα πλαίσια της Φάσης Α θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμο από τους συμμετέχοντες. Για το σκοπό αυτό προβλέπεται να διατεθεί τόσο σε ηλεκτρονική όσο και σε έντυπη μορφή.

Για την ηλεκτρονική μορφή θα αξιοποιηθεί η υφιστάμενη Διαδικτυακή Πύλη ΥΑΕ του ΣΕΒ. Πρόκειται να δημιουργηθεί σε αυτή ειδική ενότητα για να αναρτηθεί το εκπαιδευτικό υλικό, στο οποίο θα έχουν πρόσβαση οι συμμετέχοντες στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Το εκπαιδευτικό υλικό πρόκειται επίσης να διατεθεί και σε έντυπη μορφή. Θα επιλεγούν οι πλέον κατάλληλες θεματικές ενότητες και θα δοθούν σε ένα ή περισσότερα τεύχη. Παράλληλα, το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού θα δοθεί ηλεκτρονικά σε ψηφιακό δίσκο.

Επίσης, θα γίνονται συνεχείς διορθωτικές παρεμβάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης των προγραμμάτων (εκπαιδευτών / συμβούλων, υποδομών, εκπαιδευτικού υλικού) και τις σχετικές εκθέσεις των Συμβούλων / Εκπαιδευτών, του εξειδικευμένου Συμβούλου / Συντονιστή και του Επιστημονικού Υπευθύνου του Προγράμματος.

Ειδικότερα ο συντονισμός και η παρακολούθηση της επίδοσης των συμβούλων / εκπαιδευτών κατά τη διάρκεια του προγράμματος έχει ως στόχο την επίβλεψη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ώστε να:

- εντοπίζονται έγκαιρα προβλήματα υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας και να γίνονται οι απαραίτητες παρεμβάσεις και διορθωτικές κινήσεις,
- εξασφαλίζεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτών, της διοίκησης και των καταρτιζόμενων με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του προγράμματος και των ωφελειών για τους καταρτιζόμενους, και
- διασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης των συμβούλων / εκπαιδευτών.

Βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής παρακολούθησης του προγράμματος είναι η στενή συνεργασία μεταξύ του Εξειδικευμένου Συμβούλου / Συντονιστή του προγράμματος, του Επιστημονικού Υπευθύνου του προγράμματος με τους συμβούλους / εκπαιδευτές και τους καταρτιζόμενους.

Η επιτυχημένη υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας απαιτεί την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης, το οποίο η Ένωση διαθέτει. Συγκεκριμένα, βάσει του συστήματος αυτού:

- Καθ' όλη τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος γίνεται έλεγχος των απουσιών και διαχείριση με αποτελεσματικό και ήδη ελεγμένο τρόπο του ωρολογίου προγράμματος, των ημερήσιων δελτίων παρακολούθησης, των δελτίων απασχόλησης των συμβούλων / εκπαιδευτών.
- Η συλλογή των στοιχείων της παρακολούθησης γίνεται από τον Συντονιστή του Προγράμματος και τον Επιστημονικό Υπεύθυνο. Ο τελευταίος ο οποίος έχει την ευθύνη σύνταξης της Έκθεσης Παρακολούθησης για τη Συμμετοχή των συμβούλων - Εκπαιδευτών εκάστου Προγράμματος. Η στατιστική επεξεργασία των πληροφοριών τροφοδοτεί με στοιχεία τους συμβούλους / εκπαιδευτές, οι οποίοι καλούνται να λάβουν μέτρα για την αντιμετώπιση των αδυναμιών, ή να συνεχίσουν την αποτελεσματική πορεία.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των συμβούλων / εκπαιδευτών των προγραμμάτων συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία της παρακολούθησης και πραγματοποιείται με τη λήξη των προγραμμάτων. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης κρίνεται η συνολική πορεία του συμβούλου / εκπαιδευτή, καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος, από τους καταρτιζόμενους, τον επιστημονικό υπεύθυνο αλλά και από τον ίδιο τον σύμβουλο (αυτοαξιολόγηση).

Ο Επιστημονικός Υπεύθυνος συμπληρώνει για κάθε εκπαιδευτή ένα Φύλλο Αξιολόγησης με το οποίο αξιολογείται η συνολική απόδοση του συμβούλου / εκπαιδευτή, η συνέπεια, και η επιμέλεια που επέδειξε κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, καθώς και η συνολική του παρουσία στην αίθουσα διδασκαλίας.

Οι καταρτιζόμενοι συμπληρώνουν επίσης για κάθε σύμβουλο / εκπαιδευτή ένα Φύλλο Αξιολόγησης. Ζητείται δηλαδή από τον καταρτιζόμενο να πάρει θέση για τη συνολική απόδοση του συμβούλου και να αξιολογήσει και αυτός με συνέπεια την επιμέλεια που επέδειξε ο σύμβουλος κατά τη διάρκεια των μαθημάτων.

Το Φύλλο Αυτοαξιολόγησης το οποίο συμπληρώνεται από τον ίδιο τον σύμβουλο, έγκειται στο να δείξει το βαθμό επίγνωσής του για τις δυνατότητές του και τις επιδόσεις τους μέσα στην τάξη. Επίσης, ο σύμβουλος θα κληθεί να σχολιάσει τις σχέσεις τους με τους καταρτιζόμενους.

Τέλος, από τους καταρτιζόμενους ζητείται να αξιολογήσουν τις υποδομές του φορέα (αίθουσα, διευκολύνσεις, υποδομές) και το περιεχόμενο και τη σαφήνεια / καταλληλότητα του εκπαιδευτικού υλικού.

Εργασία Β.1.3:

Σύνταξη έκθεσης υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας
--

Μέσω της εργασίας αυτής θα αποτυπωθούν η μεθοδολογία υλοποίησης και τα αποτελέσματα από την υλοποίηση των 10 προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας. Στην έκθεση για κάθε ένα από τα προγράμματα αυτά θα περιλαμβάνονται οι αξιολογήσεις που αναφέρονται στην προηγούμενη ενότητα, μία συνοπτική περιγραφή με τα σημαντικά σημεία του κάθε προγράμματος και τα κύρια σημεία από τις προτάσεις με πρακτικές ΣΔΥΑΕ που εκπονούνται από τους συμμετέχοντες και θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν στις επιχειρήσεις τους έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν στην διαμόρφωση του κατάλληλου πλαισίου για τη συμβουλευτική τους υποστήριξη στη συνέχεια (coaching).

Τέλος για όλα τα επιμέρους προγράμματα θα συνταχθεί μία συγκεντρωτική έκθεση με τους στόχους που ήθελε η εν λόγω εργασία να επιτύχει, τα θέματα που συζητήθηκαν ή προωθήθηκαν και τελικά συμπεράσματα από τη συγκριτική ανάλυση των προγραμμάτων.

Ανάλυση Παραδοτέων

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π6.α. – Έκθεση υλοποίησης του 50% τουλάχιστον των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας

Χρόνος Παράδοσης

29/10/2014

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Στο παρόν παραδοτέο θα παρουσιαστούν η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα από την υλοποίηση του 50% τουλάχιστον των 10 προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, σε μορφή εκθέσεων για κάθε ένα από τα προγράμματα αυτά. Οι εκθέσεις αυτές θα περιλαμβάνουν τις αξιολογήσεις του κάθε προγράμματος, τα σημαντικότερα σημεία του κάθε προγράμματος και τις προτάσεις με πρακτικές ΣΔΥΑΕ που εκπονούνται από τους συμμετέχοντες και θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν στις επιχειρήσεις τους.

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π6.β. – Έκθεση υλοποίησης του υπολοίπου των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας

Χρόνος Παράδοσης

27/2/2015

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Στο παρόν παραδοτέο θα παρουσιαστούν ο τρόπος αλλά και τα αποτελέσματα από

την υλοποίηση των υπολοίπων από τα 10 προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας, σε εκθέσεις για κάθε ένα από τα προγράμματα αυτά που θα περιλαμβάνουν από τις αξιολογήσεις του κάθε προγράμματος μέχρι τα σημαντικότερα σημεία του κάθε προγράμματος και τις προτάσεις με πρακτικές ΣΔΥΑΕ που εκπονούνται από τους συμμετέχοντες και θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν στις επιχειρήσεις τους.

Με την ολοκλήρωση όλων των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, για όλα τα επιμέρους προγράμματα, θα συνταχθεί μία συγκεντρωτική έκθεση που θα παρουσιάζει τους στόχους που ήθελε η εν λόγω εργασία να επιτύχει, τα θέματα που συζητήθηκαν ή προωθήθηκαν και τελικά συμπεράσματα επί των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων αλλά και προτάσεις για τη βελτίωση πιθανών μελλοντικών αντίστοιχων προγραμμάτων.

Ενέργεια B.2: Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching)

Στόχος

Η παροχή της κατάλληλης στήριξης στα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας, από τους δέκα Συμβούλους / πολλαπλασιαστές, έτσι ώστε να μπορέσουν να εισάγουν με επιτυχία πρακτικές συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ στις επιχειρήσεις τους.

Εργασίες

- **Εργασία B.2.1:** Οργάνωση και υλοποίηση εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) από τους Συμβούλους προς τους συμμετέχοντες.
- **Εργασία B.2.2:** Σύνταξη εκθέσεων υλοποίησης και αξιολόγησης.

Εργαλεία – Τεχνικές

- ο Οδηγός και αναλυτικές οδηγίες παροχής εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching).
- ο Πρότυπο εφαρμογής / ενσωμάτωσης αρχών και πρακτικών ΣΔΥΑΕ σε επιχειρησιακό επίπεδο.
- ο Φύλλα χρονοχρέωσης.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία B.2.1:

Οργάνωση και υλοποίηση εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) από τους Συμβούλους προς τους συμμετέχοντες

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής προβλέπεται η εκπόνηση προτάσεων εφαρμογής / ενσωμάτωσης των πρακτικών και των αρχών της ΣΔΥΑΕ στις επιχειρήσεις προέλευσης των συμμετεχόντων στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας (εργασία B.1). Προκειμένου για την εκπόνηση των σχετικών προτάσεων οι συμμετέχοντες θα υποστηριχθούν συμβουλευτικά και σε εξατομικευμένη βάση από τους εξειδικευμένους Συμβούλους / Πολλαπλασιαστές. Σύμφωνα με την Σύμβαση, η συμβουλευτική υποστήριξη μπορεί να έχει ποικίλες μεθόδους, όπως π.χ. μέσω της διαδικτυακής πύλης του ΣΕΒ για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία (www.sevosh.org.gr), μέσω επισκέψεων στους χώρους εργασίας κ.λπ. Κάθε συμμετέχων από το σύνολο των τουλάχιστον 100, προβλέπεται να λάβει τουλάχιστον 16 ώρες ατομικής συμβουλευτικής υποστήριξης.

Η υλοποίηση της συμβουλευτικής υποστήριξης θα οργανωθεί γύρω από ορισμένα εργαλεία, τα οποία θα έχουν στόχο στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της παρέμβασης, αλλά και για λόγους βελτιστοποίησης των διαδικασιών παρακολούθησης, ελέγχου, συγκρισιμότητας και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Αυτά τα εργαλεία θα αναπτυχθούν με ακρίβεια όσο προχωράει η υλοποίηση του προγράμματος, αλλά προσδίδουν κάποιες βασικές αρχές οργάνωσης και τυποποίησης. Συγκεκριμένα:

- Ο Ανάδοχος δια του Υπευθύνου Έργου, του Αναπληρωτή του και των εμπειρογνομόνων θα συντονίζει την ομάδα των Συμβούλων, φροντίζοντας ώστε να υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ τους, ανταλλαγή απόψεων και αλληλοϋποστήριξη. Οι Σύμβουλοι θα είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τις όποιες εξελίξεις, και μέσω της υποστήριξης του Αναδόχου, και θα προσαρμόζουν, όπου είναι εφικτό, τις πρακτικές τους απέναντι στους συμμετέχοντες και τις ιδιαιτερότητες των προγραμμάτων που οι τελευταίοι σκοπεύουν να υλοποιήσουν στις επιχειρήσεις τους.
- Για κάθε επιχείρηση θα συναχθεί ένα «συμβόλαιο» καθορισμού στόχων και παρακολούθησης, μεταξύ του Συμβούλου και του συμμετέχοντα (επιχείρησης). Στο συμβόλαιο αυτό θα γίνεται, μέσω και της χρήσης ερωτηματολογίου,

αναγνώριση των αναγκών της επιχείρησης και θα καθορίζονται ρεαλιστικοί στόχοι και αναμενόμενα οφέλη από αυτούς.

- Η υλοποίηση των στόχων του συμβολαίου θα παρακολουθείται από το Σύμβουλο και τον Ανάδοχο, με τη συνεργασία των συμμετεχόντων και θα ελέγχεται σε τι βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι και ποιες ήταν οι πραγματικές συνέπειες από τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Το συμβόλαιο θα αναπτυχθεί με τρόπο ώστε να αποτελεί και ένα έντυπο ελέγχου, στο οποίο θα αποτυπώνονται τα αποτελέσματα κάθε δράσης σχετικής με την πρόωση της συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ σε ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με τους συμφωνηθέντες στόχους.
- Οι Σύμβουλοι θα πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν ανά πάσα στιγμή τους συμμετέχοντες που θα αναλάβουν και να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις, ανάλογα με τα προβλήματα που θα παρουσιάζονται και τις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε επιχείρησης.
- Οι προτεινόμενες λύσεις θα είναι ρεαλιστικές για το διαθέσιμο χρόνο, προϋπολογισμό και επιχείρηση γενικά.

Η χρήση των ανωτέρω εργαλείων θα προβλέπεται από ένα πρότυπο (template) πρότασης / παρέμβασης σε επιχειρησιακό επίπεδο. Βασικά σημεία του προτύπου αυτού θα αποτελούν:

- η ανάλυση των συγκεκριμένων αναγκών της επιχείρησης μέσω προπαρασκευαστικών ερωτηματολογίων και άλλων εργαλείων. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν,
- οι κατηγορίες παρεμβάσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι ρεαλιστικές και να είναι εύκολη η παρακολούθησή τους και των αποτελεσμάτων τους,
- τα αναμενόμενα οφέλη συνολικά και ανά παρέμβαση και η παρακολούθηση της επίτευξής τους,
- ο χρονοπρογραμματισμός των παρεμβάσεων,
- κοστολόγηση των παρεμβάσεων,
- χρηματοδότηση των παρεμβάσεων,
- εντοπισμός κρίσιμων σημείων,
- η πρόβλεψη διαδικασιών για προσαρμογή σε νέες ή απρόοπτες συνθήκες.

Καθ' όλη τη διάρκεια της συμβουλευτικής υποστήριξης οι σύμβουλοι και οι συμμετέχοντες θα συμπληρώνουν φύλλα χρονοχρέωσης τα οποία θα υποβάλουν στον ΥΕ και τον ΑΥΕ.

Εργασία Β.2.2:

Σύνταξη εκθέσεων υλοποίησης και αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης γίνεται με την ολοκλήρωσή τους και διεξάγεται σε τρία επίπεδα:

- Από το στέλεχος της επιχείρησης / συμμετέχοντα στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και αφορά στην επάρκεια της συμβουλευτικής καθοδήγησης και του σχετικού υποστηρικτικού υλικού.
- Από τον Σύμβουλο / καθοδηγητή και αφορά στις υπηρεσίες που παρείχε ατομικά και ανά επιχείρηση (σε περίπτωση που για την ίδια επιχείρηση υπάρξει συμμετοχή περισσότερων του ενός ωφελούμενων).
- Από τον Υπεύθυνο Έργου και αφορά στον έλεγχο και την αποτίμηση των υπηρεσιών των Συμβούλων / καθοδηγητών.

Μεγάλη σημασία θα δοθεί στην τήρηση των χρόνων, οι δε διαφοροποιήσεις από το χρονοδιάγραμμα θα διαχειρίζονται κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι αντικειμενικοί στόχοι της συμβουλευτικής υποστήριξης θα καλύπτονται επαρκώς. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού οι Σύμβουλοι θα ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες που θα προβλέπονται στον σχετικό Οδηγό παροχής ατομικής συμβουλευτικής υποστήριξης.

Ανάλυση Παραδοτέων

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π7.α – Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης του 50% τουλάχιστον των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) και παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών που αναπτύχθηκαν

Χρόνος Παράδοσης

29/12/2014

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Στο παρόν παραδοτέο θα παρουσιαστούν η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα από την υλοποίηση και την αξιολόγηση του 50% τουλάχιστον των δράσεων (100) συμβουλευτικής υποστήριξης, σε μορφή εκθέσεων για κάθε μία από τις δράσεις αυτές. Οι εκθέσεις αυτές θα περιλαμβάνουν επίσης ανά δράση:

- τις πρακτικές που αναπτύχθηκαν στην επιχείρηση παρέμβασης βάσει του σχεδίου / συμβολαίου της συμβουλευτικής σε μηνιαία βάση,
- τη συνολική αξιολόγηση της εφαρμογής του σχεδίου / συμβολαίου στην επιχείρηση παρέμβασης.

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π7.β – Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης του υπολοίπου των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) και παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών που αναπτύχθηκαν

Χρόνος Παράδοσης

29/4/2015

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Στο παρόν παραδοτέο θα παρουσιαστούν η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα από την υλοποίηση και την αξιολόγηση του υπόλοιπου των (100) δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης, σε μορφή εκθέσεων για κάθε μία από τις δράσεις αυτές. Οι εκθέσεις αυτές θα περιλαμβάνουν επίσης ανά δράση:

- τις πρακτικές που αναπτύχθηκαν στην επιχείρηση παρέμβασης βάσει του σχεδίου / συμβολαίου της συμβουλευτικής υποστήριξης σε μηνιαία βάση,
- τη συνολική αξιολόγηση της εφαρμογής του σχεδίου / συμβολαίου στην επιχείρηση παρέμβασης.

Με την ολοκλήρωση όλων των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης, θα συνταχθεί μία συγκεντρωτική έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης που θα παρουσιάζει με ανάλυση σε γεωγραφικό και κλαδικό επίπεδο, ή και σε επίπεδο μεγέθους των επιχειρήσεων, τα είδη των δράσεων που αναπτύχθηκαν, το βαθμό διεισδυτικότητας της ΣΔΥΑΕ, τα προβλήματα που ανακύπτουν σχετικά, τελικά συμπεράσματα, καθώς και προτάσεις βελτίωσης των σχετικών δράσεων.

**ΠΑΚΕΤΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ Γ**

Υποστήριξη Δράσεων Δικτύωσης και Ανατροφοδότησης

Το παρόν πακέτο εργασίας περιλαμβάνει την ανάληψη δράσεων για τη δημιουργία ισχυρών δεσμών συνεργασίας μεταξύ ατόμων και οργανισμών που εμπλέκονται στην εφαρμογή συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ με στόχο τη δημιουργία ενός μόνιμου δικτύου για τον εμπλουτισμό και τη διάχυση της γνώσης και των καλών πρακτικών ανάπτυξης και εφαρμογής ΣΔΥΑΕ σε διαφορετικές επιχειρήσεις.

Έμφαση θα δοθεί στην ανταλλαγή προτάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την από κοινού αντιμετώπιση ζητημάτων ΥΑΕ, τα οποία είναι κοινά για επιχειρήσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος, ο κλάδος δραστηριότητας, η γεωγραφική θέση και ο τύπος (π.χ. εντάσεως γνώσης, εργασίας ή κεφαλαίου).

Θα περιλαμβάνει ενέργειες, οι οποίες θα φέρνουν σε επαφή εμπειρογνώμονες, στελέχη επιχειρήσεων και φορείς, με στόχο τη μεταφορά τεχνογνωσίας, την ανταλλαγή απόψεων και τη δημιουργία πρωτοβουλιών για την προώθηση της συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας λόγω της από κοινού αντιμετώπισης των θεμάτων.

Ως αποτέλεσμα των Ενεργειών αυτών θα είναι και η δημιουργία μιας μόνιμης βάσης αναφοράς, η οποία θα μπορεί να υποστηρίξει την αντιμετώπιση θεμάτων συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας επιχειρήσεων.

Σημαντικό ρόλο σε αυτό θα παίξουν ο Ανάδοχος και η Ομάδα Συμβούλων, οι οποίοι αφενός θα φροντίσουν για το συντονισμό αυτών των δράσεων και για την τεχνική και οργανωτική υποστήριξη. Επίσης, πολύτιμη θα είναι και η συνεισφορά των στελεχών επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο Έργο, καθώς γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς.

Ενέργειες που θα γίνουν στα πλαίσια του παρόντος πακέτου εργασίας είναι οι παρακάτω:

Ενέργεια Γ.1: Αναγνώριση των ομάδων επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να ωφεληθούν από την ανάπτυξη των δικτύων.

Ενέργεια Γ.2: Ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης. Αυτές θα μπορούν να περιλαμβάνουν, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά:

- Επισκέψεις και ομιλίες εμπειρογνομόνων από Ελλάδα και εξωτερικό σε ειδικές εκδηλώσεις.
- Υποστήριξη δράσεων που θα αναληφθούν με πρωτοβουλία συμμετεχόντων στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.
- Συγκέντρωση και διάχυση καλών πρακτικών.
- Διοργάνωση συναντήσεων ανατροφοδότησης.

Ενέργεια / Εργασία Γ.1: Αναγνώριση ομάδων επιχειρήσεων

Στόχος

Η κατάταξη ελληνικών επιχειρήσεων σε μία ή περισσότερες ομάδες, βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους για την προετοιμασία των δράσεων δικτύωσης και την αποτελεσματικότερη στοχευμένη διάχυση τεχνογνωσίας, εμπειριών και πρακτικών.

Ανάλυση

Επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά, όπως ο κλάδος δραστηριότητας, το μέγεθος, η γεωγραφική θέση κ.ά. (π.χ. ο τύπος της επιχείρησης, εντάσεως γνώσης, εργασίας ή κεφαλαίου) μπορούν να ωφεληθούν συλλογικά και οικονομικότερα αν οι κοινές ανάγκες τους αναγνωριστούν και συζητηθούν στα πλαίσια ενός δικτύου επιχειρήσεων, σε συνεργασία με εμπειρογνώμονες και επίσημους φορείς. Τα οφέλη που θα προκύψουν από την ανταλλαγή εμπειριών και ιδεών θα δράσουν πολλαπλασιαστικά προς όλες τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας για την ευκολότερη και οικονομικότερη επίλυση του θέματος.

Στην Ενέργεια αυτή θα αναγνωριστούν κατηγορίες επιχειρήσεων, για τις οποίες θα δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη δικτυώσεων μεταξύ των στελεχών που διαχειρίζονται την ΥΑΕ, εμπειρογνομόνων και εκπροσώπων επίσημων φορέων.

Τα κριτήρια διαχωρισμού που θα αναπτυχθούν θα λάβουν υπόψη στοιχεία της βιβλιογραφίας, σχετικά με το πώς αντιμετωπίζεται η διαχείριση της ΥΑΕ από διαφορετικές επιχειρήσεις, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Παράλληλα, θα γίνει και ανάλυση συλλογή συγκριτικών πληροφοριών για ελληνικές επιχειρήσεις. Εκτός της βιβλιογραφικής έρευνας θα συλλεχθούν πληροφορίες από τα στελέχη επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και θα λάβουν συμβουλευτική υποστήριξη, αλλά και σε στελέχη επιχειρήσεων ή φορέων που θα συμμετάσχουν στις τρεις ενημερωτικές ημερίδες της Ενέργειας Α.2.

Η ανάλυση όλων των στοιχείων αυτών θα οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των εμποδίων που συναντούν οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά την προσπάθεια εφαρμογής συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ και των αναγκών που αυτές αναγνωρίζουν. Θα γίνει στη συνέχεια αντιστοίχιση κοινών προβλημάτων με ομάδες επιχειρήσεων βάσει των

κριτηρίων διαχωρισμού και, εφόσον διαπιστώνεται συσχέτιση, θα συνεχίζεται η εξέταση για τη δημιουργία σχετικού δικτύου.

Η δημιουργία δικτυώσεων μεταξύ επιχειρήσεων, εμπειρογνωμόνων και φορέων θα βασιστεί σε αυτά τα κοινά προβλήματα με στόχο την ανάπτυξη ισχυρού πλαισίου προώθησης εξειδικευμένης υποστήριξης για ζητήματα διαχείρισης ΥΑΕ συγκεκριμένων ομάδων επιχειρήσεων.

Εργαλεία – Τεχνικές

- Κριτήρια ομαδοποίησης επιχειρήσεων και επιλογής καταλληλότερων δικτύων.
- Οδηγός δικτύωσης επιχειρήσεων.

Ενέργεια Γ.2: Ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης

Στόχος

Η δημιουργία ενός μόνιμου ισχυρού, και ταυτόχρονα ευέλικτου, πλαισίου αναφοράς και προώθησης της συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία, το οποίο θα δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν τεχνογνωσία, εμπειρίες, πρακτικές και ιδέες γενικότερα γύρω από συγκεκριμένα κοινά προβλήματα ΣΔΥΑΕ.

Εργασίες

- **Εργασία Γ2.1:** Ανάπτυξη δικτύων.
- **Εργασία Γ2.2:** Οργάνωση επισκέψεων εμπειρογνομόνων από την Ελλάδα και το εξωτερικό.
- **Εργασία Γ2.3:** Συγκέντρωση και διάχυση περιπτώσεων καλής πρακτικής.
- **Εργασία Γ2.4:** Διοργάνωση συναντήσεων ανατροφοδότησης.
- **Εργασία Γ2.5:** Υποστήριξη δράσεων που θα αναληφθούν με πρωτοβουλία συμμετεχόντων στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.
- **Εργασία Γ2.6:** Σύνταξη έκθεσης υλοποίησης.

Εργαλεία – Τεχνικές

- Τεχνικές και εργαλεία ανάπτυξης δικτύων – Οδηγός δικτύωσης επιχειρήσεων.
- Ανάπτυξη καλών επαφών.
- Δημιουργία forums.
- Διάχυση πληροφοριών και συμβουλών.
- Εκπαίδευση.
- Δημιουργία και διάχυση πρακτικών οδηγιών.
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικών εργαλείων.
- Διαχωρισμός και δημιουργία ομάδων κοινών ενδιαφερόντων και ομοειδών γνωστικών αντικειμένων και επιπέδων.

Ανάλυση Εργασιών

Εργασία Γ.2.1:

Ανάπτυξη δικτύων

Επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά, βάσει κριτηρίων όπως ο κλάδος δραστηριότητας, το μέγεθος, η γεωγραφική θέση αλλά και στοιχεία όπως ο τύπος της επιχείρησης, εντάσεως γνώσης, εργασίας ή κεφαλαίου, συχνά αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα / ζητήματα κατά την προσπάθεια εφαρμογής συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ. Για παράδειγμα, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, δυσκολεύονται να εντάξουν ΣΔΥΑΕ στις πρακτικές τους λόγω της χαμηλής ιεράρχησης της ΥΑΕ στις προτεραιότητες της επιχείρησης, της έλλειψης ισχυρής δέσμευσης της διοίκησης, της ελλιπούς επικοινωνίας και λόγω έλλειψης πόρων.

Αν οι συγκεκριμένες ανάγκες αναγνωριστούν και συζητηθούν από μια ομάδα επιχειρήσεων, τα οφέλη που θα προκύψουν από την ανταλλαγή εμπειριών και ιδεών θα δράσουν πολλαπλασιαστικά προς όλες τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας για την ευκολότερη και οικονομικότερη επίλυση του θέματος.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και όσον αφορά στην ανάπτυξη δικτύων επιχειρήσεων αναδεικνύονται δύο κομβικά ζητήματα:

Πρώτον, ο τύπος του δικτύου, αν δηλαδή είναι οριζόντιος ή κάθετος. Πρόκειται για δύο ξεχωριστές περιπτώσεις που υιοθετούνται αναλόγως της δομής της οικονομίας και σε συνάρτηση με αυτό των σχέσεων των οικονομικών μονάδων. Τα πορίσματα των προηγούμενων εργασιών και η σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων (στελεχών και επιχειρήσεων) στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας θα προσδιορίσουν σε σημαντικό βαθμό την κατά περίπτωση πρόταση του τύπου του δικτύου. Χωρίς για την ώρα να αποκλείεται ο ένας ή ο άλλος τύπος, κυρίως με κριτήριο το βαθμό υστέρησης των αρχών και πρακτικών ΥΕΑ μεταξύ των μεγάλων και των μικρών επιχειρήσεων, φαίνεται πως μάλλον ως ευνοϊκότερος τύπος είναι ο κάθετος, η οργάνωση δηλαδή δικτύων με άξονα μεγάλες επιχειρήσεις που λειτουργούν ως οδηγοί μεταφοράς πρακτικών και αρχών προς τις συνεργαζόμενες μικρότερες.

Δεύτερον, ο ρόλος των μεσολαβητών, αυτών δηλαδή που λειτουργώντας ως μεσολαβητές αναλαμβάνουν να κινητοποιήσουν, να σχηματίσουν και να «τρέξουν» το

δίκτυο. Στην περίπτωση μας, το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν αρχικά και στο πλαίσιο του έργου οι εξειδικευμένοι Σύμβουλοι / πολλαπλασιαστές, οι οποίοι μέσω των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας και κυρίως των δράσεων συμβουλευτικής, αναπτύσσουν παράλληλα ενέργειες προετοιμασίας και ωρίμανσης των δράσεων δικτύωσης.

Εργασία Γ.2.2:

Οργάνωση επισκέψεων εμπειρογνομόνων από την Ελλάδα και το εξωτερικό

Στα πλαίσια των εκδηλώσεων που θα διοργανωθούν από τον ανάδοχο (ημερίδες, εκπαίδευση συμβούλων-πολλαπλασιαστών και συνέδριο) θα γίνουν οι απαραίτητες εργασίες για την παρουσία και συμμετοχή εμπειρογνομόνων σχετικών με τη συστηματική διαχείριση ΥΑΕ, την δικτύωση και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας.

Παράλληλα θα προωθηθεί η συμμετοχή των εμπειρογνομόνων αυτών αλλά και όλων των εμπλεκόμενων στο πρόγραμμα σε ημερίδες και συνέδρια τα οποία διοργανώνονται για αντίστοιχα θέματα σε ολόκληρη την επικράτεια με κύριο στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών και την διάχυση της ιδέας της συστηματικής διαχείρισης την ΥΑΕ, των καλών πρακτικών και της συνεργασίας σε θέματα πρόληψης εργατικών ατυχημάτων και βελτίωσης εργασιακού περιβάλλοντος.

Με το να παρακολουθήσουν τις εισηγήσεις αυτές στελέχη επιχειρήσεων και εκπρόσωποι αρμόδιων φορέων θα επιτευχθεί ο κύριος στόχος του προγράμματος που είναι η προώθηση της τεχνογνωσίας και των καλών πρακτικών σε όλες τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα τα παραπάνω θα αποτελέσουν τη βάση για τη διεξαγωγή ενός γόνιμου διαλόγου μεταξύ των εμπλεκόμενων για την ανταλλαγή απόψεων, τεχνογνωσίας και εμπειριών γύρω από κρίσιμα θέματα διαχείρισης ΥΑΕ.

Εργασία Γ.2.3:

Συγκέντρωση και διάχυση περιπτώσεων καλής πρακτικής

Στην Ελλάδα και την Ε.Ε. υπάρχει πλήθος παραδειγμάτων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν εφαρμόσει πρωτότυπες πρακτικές για τη συστηματική διαχείριση της ΥΑΕ που έχουν αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα με οικονομικό, σε αρκετές περιπτώσεις, τρόπο. Αυτές οι «Καλές Πρακτικές», υπό κατάλληλες προϋποθέσεις μπορούν να

χρησιμοποιηθούν και από πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, αρκεί να αναλυθούν σωστά και να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε ομάδας επιχειρήσεων.

Για το σκοπό αυτό σε συνέχεια του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας» θα γίνει αναζήτηση και συλλογή των καλών πρακτικών σχετικών την εφαρμογή συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ στην Ελλάδα και την Ε.Ε., από επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών, κλάδων δραστηριότητας και τύπων χρησιμοποιώντας τα εργαλεία τα οποία έχουν αναπτυχθεί από το προηγούμενο έργο αλλά και με την ανάπτυξη συστημάτων δικτύωσης μεταφοράς τεχνογνωσίας του εν λόγω έργου.

Η συλλογή και εμπλουτισμός των καλών πρακτικών θα γίνει:

- Με άντληση εμπειριών από τους εμπειρογνώμονες και τα στελέχη επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο Έργο καθώς η επιλογή τους θα έχει γίνει με κριτήριο την όσο το δυνατόν καλύτερη αντιπροσώπευση των κρίσιμων επιχειρηματικών κλάδων στην Ελλάδα με αποτέλεσμα μεταφοράς αντίστοιχης τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών.
- Μέσω της διαδικασίας εκπαίδευσης των συμβούλων – πολλαπλασιαστών κυρίως από την επίσκεψη μελέτης (study visit) και της συμμετοχής σε προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας.
- Με αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων που έχουν δημιουργηθεί από διεθνείς οργανισμούς (π.χ. OSHA) και ευρωπαϊκά ινστιτούτα για την Υ&ΑΕ.
- Με αναζήτηση παρουσιάσεων σε συνέδρια ή εργαστήρια καλών πρακτικών.

Οι καλές πρακτικές που θα συλλεχθούν, θα ταξινομηθούν βάσει των δικτύων των επιχειρήσεων που θα έχουν δημιουργηθεί και τα οποία θα έχουν κοινά προβλήματα. Για το σκοπό αυτό θα εφαρμοστούν φίλτρα, βάσει των αναγκών των διαφόρων ομάδων επιχειρήσεων, προκειμένου να επιλεγούν οι πιο συναφείς καλές πρακτικές για κάθε δίκτυο. Οι καλές πρακτικές που θα συλλεχθούν θα μπορούν διαχυθούν, μετά από συνεργασία με το ΣΕΒ, προς τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις μέσω διαφόρων οδών:

- Μέσω της υφιστάμενης Διαδικτυακής Πύλης ΥΑΕ του ΣΕΒ.
- Με την παρουσίασή τους σε συναντήσεις των ενδιαφερόμενων μελών του εκάστοτε Δικτύου, με στόχο να συζητηθούν και να προταθούν τρόποι προσαρμογής και εφαρμογής τους στις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Μέσω του ηλεκτρονικού ενημερωτικού δελτίου που εκδίδει και αποστέλλει στα μέλη του ο ΣΕΒ.
- Μέσω διοχέτευσής τους σε κλαδικούς συνδέσμους ομοειδών επιχειρήσεων (π.χ. ΣΜΕ, σύνδεσμος Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Εμπορικά και Βιομηχανικά

επιμελητήρια διαφόρων περιφερειών) με σκοπό να τις διαθέσουν στα μέλη τους μέσα από τους διαύλους επικοινωνίας.

Εργασία Γ.2.4:
Διοργάνωση συναντήσεων ανατροφοδότησης

Στόχος αυτής της εργασίας είναι η συλλογή πληροφοριών για τον τρόπο υλοποίησης του προγράμματος μέσα από σχόλια και προτάσεις των συμμετεχόντων στελεχών επιχειρήσεων και η χρήση τους για βελτίωση της υλοποίησής του και την προώθηση της αποτελεσματικής εφαρμογής ΣΔΥΑΕ σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Για το σκοπό αυτό, θα διοργανωθούν από τον Ανάδοχο, σε συνεργασία με την Ομάδα Συμβούλων τρεις (3) συναντήσεις ανατροφοδότησης, στις τρεις πόλεις όπου πραγματοποιήθηκαν οι ενημερωτικές ημερίδες.

Όλες οι συναντήσεις θα είναι ανοιχτές ώστε να συμμετάσχουν εκτός από τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο Έργο και άλλοι ενδιαφερόμενοι επαγγελματίες, ακαδημαϊκοί, εμπειρογνώμονες ή εκπρόσωποι φορέων.

Στις συναντήσεις αυτές θα δοθεί σε όλους η ευκαιρία να συζητήσουν για τις εμπειρίες τους, τόσο από το πρόγραμμα μεταφοράς τεχνογνωσίας όσο και από την εφαρμογή συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ στις επιχειρήσεις τους ή τον κλάδο τους γενικότερα.

Θα δοθεί έμφαση στα ζητήματα που έχουν ανακύψει από την έρευνα της Ενέργειας Γ.1, την εμπειρία του Αναδόχου και της Ομάδας Συμβούλων, αλλά και από τα σχόλια των ίδιων των στελεχών που συμμετέχουν στο Έργο. Η συγκεκριμένη Εργασία Γ.2.4 μπορεί εύκολα να συνδυαστεί με τις προηγούμενες τρεις Εργασίες Γ.2.1, Γ.2.2 και Γ.2.3, δηλαδή την εμπειρία ανάπτυξης των δικτύων, τις εισηγήσεις εμπειρογνομόνων και τη συλλογή και διάχυση καλών πρακτικών. Στο πρόγραμμα των συναντήσεων θα εισαχθούν θεματικές ενότητες που αφορούν σε εμπειρίες, τεχνογνωσία και καλές πρακτικές αντιμετώπισης ζητημάτων ΣΔΥΑΕ για συγκεκριμένες ομάδες επιχειρήσεων.

Στις συναντήσεις θα προωθηθεί η διεξαγωγή διαλόγου μεταξύ των παρευρισκομένων για την ανταλλαγή εμπειριών και εφαρμοσμένων πρακτικών. Στόχος είναι, στο τέλος κάθε συνάντησης, να έχει συνταχθεί ένα κείμενο, το οποίο θα περιέχει προτάσεις για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων προβλημάτων εφαρμογής ΣΔΥΑΕ από διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Εργασία Γ.2.5:

Υποστήριξη δράσεων που θα αναληφθούν με πρωτοβουλία συμμετεχόντων στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας

Το παρόν Έργο αναγνωρίζει τη σημασία της γνώμης όλων των εμπλεκόμενων φορέων και, στα πλαίσια της δημιουργίας δικτύων προώθησης της συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ, αναζητά τη γνώμη τους προκειμένου να αναπτύξει ειδικότερες δράσεις δικτύωσης και ανατροφοδότησης.

Για το λόγο αυτό, στα πλαίσια των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας και της συμβουλευτικής υποστήριξης, τα στελέχη των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν θα έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν δράσεις δικτύωσης στην ομάδα Συμβούλων και, μέσω αυτών, στον Ανάδοχο.

Οι προτεινόμενες δράσεις θα αξιολογούνται ως προς:

- Την προοπτική δημιουργίας ενός σταθερού δικτύου μεταξύ επιχειρήσεων, φορέων και εμπειρογνομόνων.
- Τα αποτελέσματα που στοχεύουν να επιτύχουν.
- Το εκτιμώμενο κόστος τους.

Ο Ανάδοχος, και κυρίως η Ομάδα Συμβούλων, θα έχει συντονιστικό ρόλο σε αυτές τις δράσεις, φροντίζοντας για την οργάνωσή τους, την διεξαγωγή τους και την παροχή τεχνικής υποστήριξης. Διαθέτει δε την κατάλληλη τεχνική ικανότητα και εμπειρία για να βοηθήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων να αυτοοργανωθούν και να δημιουργήσουν δίκτυα επιχειρήσεων για την από κοινού αντιμετώπιση ζητημάτων ΣΔΥΑΕ. Αυτά τα επιμέρους δίκτυα θα συνδέονται μέσω ενός κεντρικού κόμβου, ο οποίος θα είναι ο Ανάδοχος και ο οποίος θα φροντίζει για τη διάχυση των αποτελεσμάτων των συζητήσεων σε όλους τους ενδιαφερόμενους.

Εργασία Γ.2.6:

Σύνταξη έκθεσης υλοποίησης

Μέσω της εργασίας αυτής θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα από την εφαρμογή των δράσεων δικτύωσης σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους και η πιθανότητα ανάπτυξης περαιτέρω δράσεων μετά το πέρας του Έργου.

Ανάλυση Παραδοτέου

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π8 – Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης

Χρόνος Παράδοσης

27/3/2015

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Στο παρόν παραδοτέο θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά οι δράσεις δικτύωσης και ανατροφοδότησης και τα αποτελέσματά τους, όπως έχουν συλλεχθεί από τα μέλη της Ομάδας Συμβούλων και τον Ανάδοχο.

Θα περιλαμβάνεται ο κατάλογος των δράσεων που πραγματοποιήθηκαν, με συνοπτική περιγραφή κάθε μίας, συμπεριλαμβανομένων, ανάμεσα σε άλλα, και των στόχων που ήθελε να πετύχει, τα θέματα που συζητήθηκαν ή προωθήθηκαν και τελικά συμπεράσματα.

Θα υπάρχουν ακόμη αποτελέσματα των δικτύων που δημιουργήθηκαν και θα γίνει εκτίμηση της δυνατότητας που έχουν να διατηρηθούν και να επεκταθούν.

Τα τελικά συμπεράσματα κάθε δράσης θα συγκεντρωθούν και αναλυθούν προκειμένου να παρουσιαστούν συνολικά αποτελέσματα και προτάσεις για μελλοντικές δράσεις και συνεργασίες.

Οι καλές πρακτικές που θα συλλεχθούν θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά και ανά κατηγορίες (Σημειώνεται ότι αναλυτική παρουσίαση των καλών πρακτικών προβλέπεται στο Π.9).

**ΠΑΚΕΤΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ Δ**

Δράσεις ολοκλήρωσης και αξιοποίησης αποτελεσμάτων και υποστήριξη Αναθέτουσας Αρχής

Ενέργεια Δ.1: Εμπλουτισμός παραδοτέων του προηγούμενου Έργου

Στόχος

Η παροχή στις ελληνικές επιχειρήσεις ολοκληρωμένων εργαλείων για τη συστηματική διαχείριση της ΥΑΕ, εμπλουτίζοντας παραδοτέα του προηγούμενου Έργου με καλές πρακτικές, ιδέες και προτάσεις που προέκυψαν στην πορεία του παρόντος Έργου. Θα επισημανθούν επίσης και ανασταλτικοί παράγοντες.

Ανάλυση

Στο πλαίσιο του Έργου «Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Αναβάθμισης του Περιβάλλοντος Εργασίας» αναπτύχθηκε μια «Συγκριτική Έκθεση Καταγραφής των Καλών Πρακτικών (best practices) από την εφαρμογή ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη» και ένας «Πρότυπος Οδηγός ΣΔΥΑΕ».

Η υλοποίηση του παρόντος Έργου θα έχει ως αποτέλεσμα, μέσα από τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας και τις δράσεις δικτύωσης και ανατροφοδότησης, να δημιουργηθεί υλικό το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εμπλουτιστούν τα συγκεκριμένα δύο παραδοτέα. Πιο συγκεκριμένα:

- Από την επίσκεψη μελέτης της Ομάδας Συμβούλων, κατά την οποία θα έχουν ενημερωθεί για τις ευρωπαϊκές και εθνικές προτεραιότητες και θα έχουν ανταλλάξει τεχνογνωσία, ιδέες, εμπειρίες και καλές πρακτικές, θα έχουν προκύψει καλές πρακτικές και ίσως διαφορετικές, πιο εξειδικευμένες προσεγγίσεις στην ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης ΥΑΕ, για διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων.
- Κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας οι συμμετέχοντες θα συντάξουν προτάσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων συστηματικής διαχείρισης στις επιχειρήσεις τους. Από την αξιολόγηση και τη συζήτηση αυτών των προτάσεων θα προκύψουν προσεγγίσεις οι οποίες ενδέχεται να είναι εξειδικευμένες σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων και

σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία, τα οποία δεν έχουν συμπεριληφθεί στα παραδοτέα του προηγούμενου Έργου.

- Οι δράσεις δικτύωσης (Πακέτο Εργασίας Γ) θα οδηγήσουν σε άντληση στοιχείων που μπορούν να εμπλουτίσουν τα δύο υφιστάμενα παραδοτέα. Στα πλαίσια των Εργασιών του πακέτου Εργασίας Γ, θα αναζητηθούν νέες καλές πρακτικές, θα οργανωθούν επισκέψεις και ομιλίες εμπειρογνομόνων, θα γίνουν συναντήσεις ανατροφοδότησης και ανταλλαγής εμπειριών και πρακτικών και γενικά θα δημιουργηθούν δίκτυα μεταξύ επιχειρήσεων, εμπειρογνομόνων και φορέων με παρόμοιες ανάγκες στο θέμα της συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ. Αυτές οι δράσεις είναι μια πολύ καλή πηγή για την άντληση νέων πρακτικών, εμπειριών και προσεγγίσεων, οι οποίες μπορούν να προστεθούν στις υφιστάμενες στα παραδοτέα.
- Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του προγράμματος θα γίνει, εφόσον κριθεί ωφέλιμο λαμβάνοντας υπόψη τα αναμενόμενα οφέλη και τις επιδόσεις αυτών στο θέμα της συστηματικής ΔΥΑΕ, επαφή με κλαδικούς συνδέσμους επιχειρήσεων, στην Ελλάδα και την Ε.Ε. οι οποίοι θα παραθέσουν τα ιδιαίτερα προβλήματα του κάθε κλάδου καθώς και επιτυχημένες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε ομοειδείς επιχειρήσεις.

Τα νέα στοιχεία που αναμένεται να συλλεχθούν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος είναι:

- Νέες καλές πρακτικές, για όλες τις επιχειρήσεις γενικότερα αλλά και για συγκεκριμένες ομάδες επιχειρήσεων, με κοινές ανάγκες.
- Νέες προσεγγίσεις στην ανάπτυξη και εφαρμογή ΣΔΥΑΕ για συγκεκριμένες ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες.

Οι καινούργιες πρακτικές που θα προκύψουν από τις παραπάνω εργασίες του Έργου αρχικά θα συλλεχθούν και θα αξιολογηθούν σε σύγκριση και με τα περιεχόμενα των δύο παραδοτέων. Στην επιλογή θα λάβουν μέρος μέλη της Ομάδας Έργου του Αναδόχου, σε συνεργασία με τα μέλη της Ομάδας Συμβούλων, βάσει της εμπειρίας τους και της τεχνογνωσίας που θα έχουν αποκομίσει στη διάρκεια της υλοποίησης του Έργου.

Στη συνέχεια, οι πρακτικές και τα θεματικά πεδία που θα επιλεγούν θα μορφοποιηθούν έτσι ώστε να υπάρχει ομοιομορφία στην παρουσίαση των παραδοτέων, καθώς ο χρήστης δε θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης παραπλήσιων θεμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

1. Θα γίνει αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των καλών πρακτικών, που θα εισαχθούν στο σχετικό παραδοτέο στις κατάλληλες ενότητες.

2. Εφόσον χρειαστεί, θα τροποποιηθούν στάδια της ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ΥΑΕ από ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να είναι σύγχρονες με τις τελευταίες τάσεις στην Ελλάδα και την Ε.Ε.
3. Εφόσον κριθεί απαραίτητο, θα προστεθούν εξειδικευμένες προσεγγίσεις για συγκεκριμένες ομάδες επιχειρήσεων με ειδικές απαιτήσεις, όπως οι τελευταίες θα έχουν προκύψει κατά την υλοποίηση του Έργου.

Εργαλεία – Τεχνικές

- ο Έρευνα γραφείου / Επιλογή βασικών σημείων προβολής για τη συστηματική ΔΥΑΕ για τη δημιουργία θεματολογίας και το υλικό ενημέρωσης.
- ο Μεθοδολογία Συλλογής Στοιχείων.
- ο Τεχνικές συναντήσεις εργασίας μεταξύ του αναδόχου και της Αναθέτουσας αρχής.

Ανάλυση Παραδοτέου

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π9 – Εμπλουτισμένη «Συγκριτική Έκθεση Καταγραφής Καλών Πρακτικών (best practices) από την εφαρμογή ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση» και επικαιροποιημένος «Πρότυπος Οδηγός Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)»

Χρόνος Παράδοσης

29/5/2015

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Το παραδοτέο αυτό θα περιέχει τα νέα στοιχεία που θα προκύψουν, στα πλαίσια του προγράμματος, αναφορικά με τις καλές πρακτικές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ΥΑΕ, πιθανούς αναγνωρισμένους ανασταλτικούς παράγοντες και προτάσεις αντιμετώπισής τους.

Στα περιεχόμενά του θα περιλαμβάνονται:

- Αναγνωρισμένοι παράγοντες οι οποίοι δρουν παρεμποδιστικά στην ανάπτυξη και εφαρμογή της συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ από ελληνικές επιχειρήσεις και οι οποίοι μπορεί να αφορούν το σύνολο των επιχειρήσεων ή μεμονωμένες ομάδες. Οι παράγοντες αυτοί θα έχουν εντοπιστεί μετά από ανάλυση των εμπειριών και των πρακτικών των διαφόρων επιχειρήσεων και φορέων.
- Νέες καλές πρακτικές, οι οποίες θα έχουν πρώτα αξιολογηθεί και κατηγοριοποιηθεί ώστε να είναι ευκολότερη η χρήση τους από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις.
- Τροποποιημένα στάδια της ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ΥΑΕ από ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να είναι σύγχρονες με τις τελευταίες τάσεις στην Ελλάδα και την Ε.Ε. Κάτι τέτοιο θα γίνει εφόσον κριθεί ότι με την προσθήκη ή τροποποίηση του υφιστάμενου παραδοτέου θα γίνει ευκολότερη η αντιμετώπιση των αναγνωρισμένων εμποδίων.
- Εφόσον θεωρηθεί ωφέλιμο, εξειδικευμένες προσεγγίσεις για συγκεκριμένες

ομάδες επιχειρήσεων με ειδικές απαιτήσεις, όπως οι τελευταίες θα έχουν προκύψει κατά την υλοποίηση του Έργου.

Τα εμπλουτισμένα παραδοτέα θα παρουσιαστούν με ομοιόμορφο τρόπο.

Ενέργεια Δ.2: Διοργάνωση Συνεδρίου παρουσίασης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των πρακτικών Συστηματικής Διαχείρισης της ΥΑΕ που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του Έργου

Στόχος

Η πραγματοποίηση κεντρικού Συνεδρίου το οποίο θα εστιάσει στην παρουσίαση και προβολή των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν μέσα από την υλοποίηση του έργου, καθώς και στην προώθηση των αρχών και πρακτικών της ΣΔΥΑΕ.

Ανάλυση

Το κεντρικό συνέδριο θα πραγματοποιηθεί τον τελευταίο μήνα από την έναρξη του έργου, αμέσως μετά το πέρας του συνόλου των ενεργειών που αποτυπώνονται στο σχέδιο δράσης. Ο χαρακτήρας του Συνεδρίου θα είναι αφενός απολογιστικός (ως προς το έργο) και θα απευθύνεται τόσο στο ευρύ κοινό, όσο και κυρίως, στο ειδικό κοινό του έργου, δηλαδή τον επιχειρηματικό κόσμο, τους κοινωνικούς και παραγωγικούς εταίρους, δημόσιους φορείς και ωφελούμενους / συμμετέχοντες στο έργο και δη στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας, αφετέρου προωθητικός, ως προς τις αρχές και πρακτικές της ΣΔΥΑΕ.

Στο κεντρικό συνέδριο εκτός από διακεκριμένους ομιλητές από Ελλάδα η/και εξωτερικό θα διερευνηθεί και θα επιδιωχθεί να παρουσιασθούν μελέτες εφαρμογής από τους ήδη εκπαιδευθέντες και επίσης, θα επιδιωχθεί παρουσίαση καλής διεθνούς πρακτικής. Βάσει των αρχικών αυτών στόχων, που σε κάθε περίπτωση θα συμφωνηθούν σε κατάλληλο χρόνο με την Αναθέτουσα Αρχή, η ενδεικτική agenda του συνεδρίου μπορεί να περιλαμβάνει:

- Συνοπτική περιγραφή των στόχων του έργου.
- Αναλυτική περιγραφή των δράσεων που έλαβαν χώρα.
- Ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία τεκμηρίωσης του βαθμού επίτευξης των στόχων.
- Παρουσίαση ωφελουμένων και εργοδοτών που θα αναπτύξουν τις εμπειρίες τους.

Αποτέλεσμα της εν λόγω δράσης αναμένεται να είναι η α) ενημέρωση του κοινού στόχου αναφορικά με τους στόχους του έργου, τις εκροές και τα αποτελέσματα του, β) η ευαισθητοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα υγείας και ασφάλειας,

γ) η προώθηση των αρχών και πρακτικών της ΣΔΥΑΕ.

Το κεντρικό συνέδριο μπορεί να πραγματοποιηθεί σε κατάλληλο χώρο, στο συνεδριακό κέντρο της ΕΕΔΕ στην Αθήνα, (προσβάσιμο για ΑμΕΑ) που θα πληροί τις προδιαγραφές μίας τέτοιας έκτασης ενέργειας. Το συνεδριακό κέντρο της ΕΕΔΕ έχει χωρητικότητα 300 θέσεων με 2 υπόγεια Parking και 5 μεταφραστικά τμήματα. Την διοργάνωση του Συνεδρίου με ό,τι απαιτείται (διαμόρφωση χώρου, εκτύπωση προσκλήσεων, catering, ομιλητές κ.λπ.) θα αναλάβει η ΕΕΔΕ.

Κατά τη διάρκεια του Συνεδρίου, η γραμματεία (στην αρχή και με την προσέλευση των συμμετεχόντων) θα μοιράζει και εν συνεχεία θα συγκεντρώνει δελτία συμμετοχής με αναγραφή των βασικών στοιχείων των συμμετεχόντων, ενώ επίσης (προς το τέλος της εκδήλωσης) θα φροντίζει για το μοίρασμα, συμπλήρωση και συγκέντρωση φύλλων αξιολόγησης των βασικών συντελεστών και των στόχων του Συνεδρίου.

Εργαλεία – Τεχνικές

- ο Εργαλείο MS Publisher για προσχέδιο φυλλαδίων.
- ο Εργαλείο για τη δημιουργία παρουσιάσεων και την εικονογράφηση (MS PowerPoint)
- ο Ηλεκτρονική και έντυπη προώθηση προσκλήσεων ομιλητών.
- ο Τεχνικές συναντήσεις εργασίας μεταξύ του αναδόχου και της Αναθέτουσας αρχής.

Ανάλυση Παραδοτέου

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Π10 – Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης κεντρικού Συνεδρίου

Χρόνος &

Συχνότητα Παράδοσης

29/5/2015

Τόπος Παράδοσης

Έδρα Αναθέτουσας Αρχής

Περιεχόμενα Παραδοτέου

Απολογισμός συνεδρίου:

- πλήθος και σύνθεση συμμετεχόντων,
- απομαγνητοφώνηση και πρακτικά παρουσιάσεων και συζητήσεων / εργαστηρίων.

Αξιολόγηση συντελεστών Συνεδρίου:

- περιεχόμενο εισηγήσεων,
- επάρκεια γραμματειακής / διοικητικής υποστήριξης,
- επάρκεια υποδομών,
- επάρκεια προσωπικού και μέσων (catering κ.λπ.) φιλοξενίας.

Αξιολόγηση στόχων Συνεδρίου:

- ενημέρωση για τους στόχους του έργου, τις εκροές και τα αποτελέσματα του,
- συμμετοχή και ευαισθητοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα υγείας και ασφάλειας,
- προώθηση των αρχών και πρακτικών της ΣΔΥΑΕ.

Ενέργεια Δ.3: Παροχή τεχνικής υποστήριξης στην υλοποίηση επιλεγμένων δράσεων

Η σωστή διαχείριση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του παρόντος Έργου, τόσο κατά τη διάρκειά του όσο και μετά το πέρας του είναι σημαντικός παράγοντας μακροχρόνιας επιτυχίας του. Την ίδια στιγμή, όλες οι ελληνικές επιχειρήσεις και όχι μόνο αυτές που, μέσω των στελεχών τους, θα έχουν συμμετάσχει στο πρόγραμμα, έχουν να αποκομίσουν τεράστια οφέλη από την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ΥΑΕ, υποστηριζόμενα από ένα φορέα με ισχυρή βάση.

Η Αναθέτουσα Αρχή έχει κεντρικό ρόλο σε αυτό, δεδομένου ότι μπορεί να δράσει ως κόμβος επικοινωνίας, δικτύωσης και διάδοσης γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των επιχειρήσεων, των εμπειρογνώμων και λοιπών δημόσιων και ιδιωτικών φορέων. Ο ρόλος της ως εκπροσώπου των ελληνικών βιομηχανιών και επιχειρήσεων απαιτεί αφενός την προώθηση των συμφερόντων τους σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και αφετέρου στη διατύπωση προτάσεων και δράσεων για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας τους.

Σε αυτή την Ενέργεια, ο Ανάδοχος αναλαμβάνει να παρέχει τεχνική υποστήριξη στην Αναθέτουσα Αρχή, εφόσον με αυτόν τον τρόπο προάγεται η συστηματική διαχείριση της ΥΑΕ μέσω των δράσεων του ΣΕΒ. Η τεχνική υποστήριξη από την πλευρά του Αναδόχου μπορεί να προσφερθεί με διάφορους τρόπους, οι οποίοι θα ποικίλλουν ανάλογα και με τη φύση της ανάγκης της Αναθέτουσας Αρχής. Ενδεικτικά, αλλά όχι περιοριστικά, αναφέρονται ορισμένοι πιθανοί τρόποι δράσης:

- Να υποστηρίξει ο Ανάδοχος την Αναθέτουσα Αρχή μέσω της σύνταξης συνοπτικών τεχνικών αναφορών, βάσει των αποτελεσμάτων του Έργου, στα πλαίσια περαιτέρω δράσεων για να ενισχυθούν οι επιχειρήσεις στη διαχείριση θεμάτων συστηματικής διαχείρισης ΥΑΕ.
- Να υποστηριχθεί η Αναθέτουσα Αρχή με συμμετοχή σε συναντήσεις, συζητήσεις και την πραγματοποίηση επαφών και αναλύσεων με επιχειρήσεις, ερευνητικές ομάδες, εμπειρογνώμονες και εμπλεκόμενους φορείς. Θα μπορεί να ετοιμαστούν προς την Αναθέτουσα Αρχή κείμενα, παρουσιάσεις και ενημερωτικό υλικό, τα οποία θα περιέχουν υλικό που έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του Έργου και θα αναφέρουν πιθανές αποκλίσεις, εμπόδια και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.
- Να υποστηριχθεί η Αναθέτουσα Αρχή μέσω της διάθεσης στελεχών της ομάδας έργου που θα απαιτηθούν για την τεχνική υποστήριξη, την παρακολούθηση και το συντονισμό του έργου στην έδρα της Αναθέτουσας Αρχής.

2.4 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου

Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια, αντανakλά τις απαιτήσεις και τα προβλεπόμενα στη Σύμβαση του έργου.

Πρώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις
Παραδοτέο 1: Έκθεση Μεθοδολογίας και Αναλυτικού Σχεδιασμού

ID	Φ	ΔΡ	Π.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Start	Finish	2013												2014											
							Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	
1	ΠΕ.Α:			<u>Οριστικοποίηση μεθοδολογίας και προετοιμότητας για τη μεταφορά τεχνολογίας σε θέματα συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία</u>	Fri 29/11/13	Fri 29/5/15	ΠΕ.Α:																							
2		A.1		Οριστικοποίηση μεθοδολογίας υλοποίησης και κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου εκπόνησης του Έργου	Fri 29/11/13	Fri 27/12/13	A.1																							
3		A.2		Διοργάνωση και διεξαγωγή τριών ημερωτικών ημερίδων με θέμα την παρουσίαση πρακτικών συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)	Wed 26/2/14	Wed 12/3/14	III																							
4		A.2.1		Διοργάνωση και διεξαγωγή ημερωτικής ημερίδας στο Βόλο με θέμα την παρουσίαση πρακτικών συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)	Wed 26/2/14	Wed 26/2/14	26/2																							
5		A.2.2		Διοργάνωση και διεξαγωγή ημερωτικής ημερίδας στη Θεσσαλονίκη με θέμα την παρουσίαση πρακτικών συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)	Wed 5/3/14	Wed 5/3/14	5/3																							
6		A.2.3		Διοργάνωση και διεξαγωγή ημερωτικής ημερίδας στην Αθήνα με θέμα την παρουσίαση πρακτικών συστηματικής διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΣΔΥΑΕ)	Wed 12/3/14	Wed 12/3/14	12/3																							

Πρώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις
Παραδοτέο 1: Έκθεση Μεθοδολογίας και Αναλυτικού Σχεδιασμού

ID	Φ	ΔΡ	Π.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Start	Finish	2013												2014																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
							Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
7		A.3.		Επιλογή και προετοιμασία 10 Συμβούλων για το συντονισμό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνολογίας και τη συμβουλευτική υποστήριξη σε στελέχη επιχειρήσεων	Wed 26/2/14	Thu 29/5/14																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		

Πρώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις
Παραδοτέο 1: Έκθεση Μεθοδολογίας και Αναλυτικού Σχεδιασμού

ID	Φ	ΔΡ	Π.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Start	Finish	2013			2014																		
							Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul
13			Π3	Έκθεση αξιολόγησης και απολογισμού των ενημερωτικών ημερίδων	Fri 28/3/14	Fri 28/3/14																						
14			Π.4	Υλικό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνολογίας, προετοιμασίας των Συμβούλων και των δράσεων δικτύωσης	Thu 13/3/14	Thu 29/5/14																						
15			Π.4.1	Υλικό εκπαιδευτών	Thu 13/3/14	Thu 13/3/14																						
16			Π.4.2	Υλικό εκπαιδευομένων	Thu 29/5/14	Thu 29/5/14																						
17			Π5	Έκθεση υλοποίησης του προγράμματος επίλογής και προετοιμασίας των Συμβούλων	Thu 29/5/14	Thu 29/5/14																						

Προώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις
Παραδοτέο 1: Έκθεση Μεθοδολογίας και Αναλυτικού Σχεδιασμού

ID	Φ	ΔΡ	Π.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Start	Finish	2013			2014											
							Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
18	ΠΕ.Β.:			<u>Μεταφορές τεχνονωσίων και συμβουλευτική υποστήριξη</u>	Thu 29/5/14	Wed 29/4/15															
19		B.1.		Υλοποίηση προγραμμάτων μεταφοράς τεχνονωσίας	Thu 29/5/14	Fri 27/2/15															
20		B.2.		Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης (couching)	Tue 29/7/14	Wed 29/4/15															
21			Π6.α:	<u>Έκθεση υλοποίησης του 50% τουλάχιστον των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνονωσίας</u>	Wed 29/10/14	Wed 29/10/14															
22			Π6.β:	<u>Έκθεση υλοποίησης του υπολοίπου των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνονωσίας</u>	Fri 27/2/15	Fri 27/2/15															
23			Π7.α:	<u>Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης του 50% τουλάχιστον των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης (couching) και παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών που αναπτύχθηκαν</u>	Mon 29/12/14	Mon 29/12/14															
24			Π7.β:	<u>Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης του υπολοίπου των δράσεων συμβουλευτικής υποστήριξης (couching) και παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών που αναπτύχθηκαν</u>	Wed 29/4/15	Wed 29/4/15															

Πρώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις
Παραδοτέο 1: Έκθεση Μεθοδολογίας και Αναλυτικού Σχεδιασμού

ID	Φ	ΔΡ	Π.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Start	Finish	2013			2014																						
							Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul				
25	ΠΕΓ:			<u>Υποστήριξη δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης</u>	Thu 29/5/14	Fri 27/3/15	ΠΕΓ:																									
26		Γ1:		Αναγνώριση των ομάδων επιχειρήσεων, που μπορούν να ωφεληθούν από την ανάπτυξη των δικτύων	Thu 29/5/14	Fri 29/8/14	Γ1:																									
27		Γ2:		Ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης	Fri 29/8/14	Fri 27/3/15	Γ2:																									
28			Π8:	<u>Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης</u>	Fri 27/3/15	Fri 27/3/15	Π8: ♥ 27/3																									

Πρώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις
Παραδοτέο 1: Έκθεση Μεθοδολογίας και Αναλυτικού Σχεδιασμού

ID	Φ	ΔΡ	Π.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Start	Finish	2013												2014															
							Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	
29	Π.Ε.Δ:			<u>Δράσεις ολοκλήρωσης και αξιοποίησης αποτελεσμάτων και υποστήριξη Αναθέτουσας Αρχής</u>	Mon 16/12/13	Fri 29/5/15	Π.Ε.Δ:																											
30		Δ1:		Εμπλουτισμός παραδοτέων του προηγούμενου Έργου	Thu 29/1/15	Fri 29/5/15	Δ1:																											
31		Δ.2:		Διοργάνωση Συνεδρίου παρουσίασης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των πρακτικών Συστηματικής Διαχείρισης της ΥΑΕ που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του Έργου	Fri 27/3/15	Fri 29/5/15	Δ.2.																											
32		Δ.3:		Παροχή τεχνικής υποστήριξης στην υλοποίηση επιλεγμένων δράσεων	Mon 16/12/13	Fri 29/5/15	Δ.3.																											
33			Π9	<u>Εμπλουτισμένη "συγκριτική έκθεση" καταγραφής καλών πρακτικών & Επικαιροποιημένος Πρότυπος Οδηγός (ΣΔΥΑΕ)</u>	Fri 29/5/15	Fri 29/5/15	Π9 29/5																											
34			Π10	<u>Έκθεση υλοποίησης και αξιολόγησης κεντρικού συνεδρίου</u>	Fri 29/5/15	Fri 29/5/15	Π10 29/5																											

2.5 Τεχνογνωσία και μεθοδολογικά εργαλεία του αναδόχου για την κάλυψη των αναγκών υλοποίησης του έργου

Η πολυπλοκότητα του έργου και οι απαιτήσεις των προβλεπόμενων εργασιών και δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν σε καθορισμένα, από την Σύμβαση παραδοτέα προϋποθέτει την αξιοποίηση ποικίλων μεθοδολογιών, ανάλογα με το είδος και τη φύση της εκάστοτε εργασίας (επιχειρησιακός σχεδιασμός, συγγραφή εκπαιδευτικού υλικού, οργάνωση και υλοποίηση δράσεων προετοιμασίας, διαδικασίες επιλογής στελεχών, επικοινωνία με επιχειρήσεις, δράσεις δικτύωσης και δράσεις συμβουλευτικής, συγγραφή και εμπλουτισμός μελετητικών προϊόντων, συγγραφή παραδοτέων, σχεδιασμός πλαισίου παρακολούθησης και ελέγχου, προβολή και δημοσιότητα). Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του έργου, οι παρεχόμενες υπηρεσίες βασίζονται σε ένα πλέγμα μεθοδολογικών προσεγγίσεων, η εφαρμογή των οποίων κρίνεται αναγκαία προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή υλοποίηση του έργου, η αποτελεσματικότητα των επιμέρους εργασιών και η υψηλή ποιότητα στα τελικά παραδοτέα.

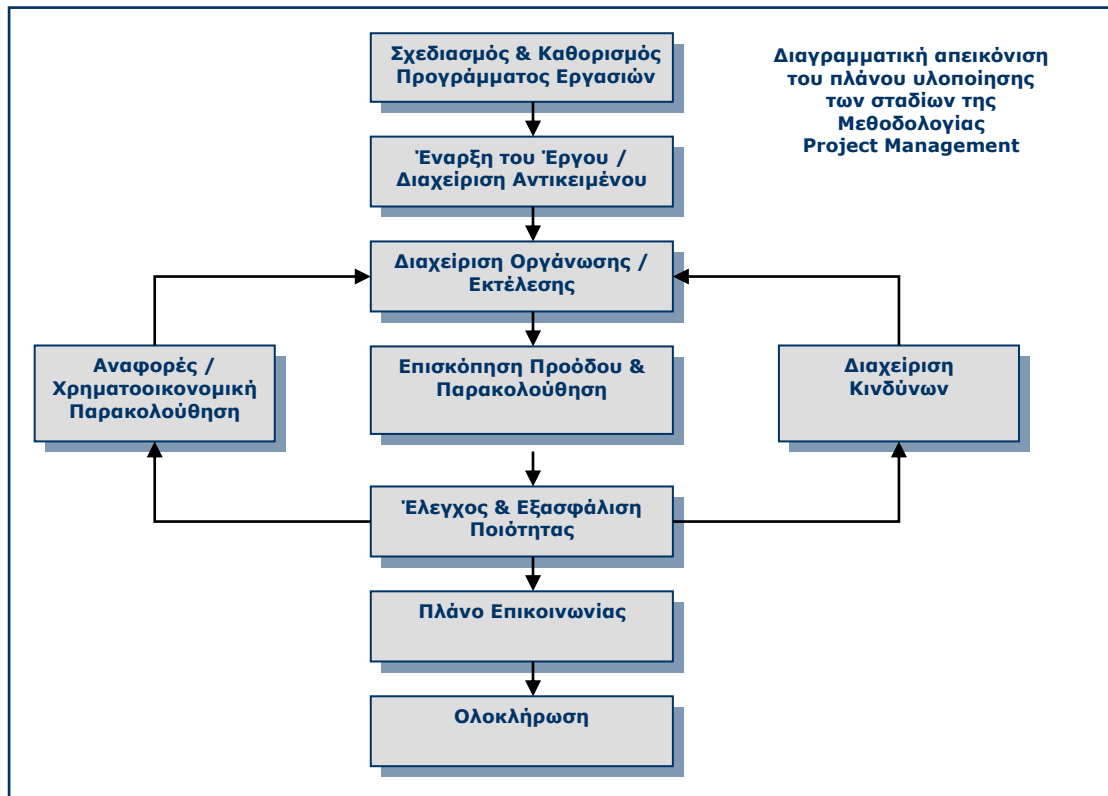
2.2.1. Μεθοδολογία Project Management

Η διαχείριση έργου (Project Management) είναι η σχεδίαση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των πόρων του έργου (άνθρωποι, εξοπλισμός, υλικά) με στόχο την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών καθώς και των περιορισμών κόστους, χρόνου και ποιότητας. Κεντρικό ζητούμενο της διαχείρισης έργου είναι η επιτυχής υλοποίηση σύνθετων έργων (projects), η οποία χαρακτηρίζεται από:

- ελαχιστοποίηση του συνολικού χρόνου εκτέλεσης του έργου,
- ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους,
- ελαχιστοποίηση του κόστους για ένα δεδομένο ολικό χρόνο,
- ελαχιστοποίηση του χρόνου εκτέλεσης για ένα δεδομένο κόστος,
- ελαχιστοποίηση των πόρων που αδρανούν.

Κάθε έργο (project) αφορά σε μια σειρά από συσχετιζόμενες εργασίες, προς επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, που εκτελούνται εντός προκαθορισμένης χρονικής περιόδου, κάτω από περιορισμούς σε κόστος και σε πόρους. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάλυση του έργου σε επιμέρους εργασίες (work breakdown structure - WBDS) και η ιεράρχηση των ενεργειών επιτυγχάνουν τα ακόλουθα:

- επιτρέπει την ανεξάρτητη εκτέλεση των εργασιών,
- διευκολύνει τη διαχείριση των επιμέρους πακέτων εργασίας,
- αποδίδει την απαραίτητη εξουσία για διαχείριση,
- διευκολύνει την παρακολούθηση και αποτίμηση του έργου,
- παρέχει τους απαραίτητους πόρους.



Ακολουθώντας τη μεθοδολογία του Project Management η Ομάδα Έργου έχει τη δυνατότητα συνεχούς ελέγχου μιας σειρά κρίσιμων ζητημάτων, τα οποία σχετίζονται με τον ορθολογικό προγραμματισμό και την αποτελεσματική παρακολούθηση της πορείας εκτέλεσης του Έργου. Η τεκμηριωμένη εφαρμογή της μεθοδολογίας διαχείρισης έργου επιτυγχάνει να καλύψει τα ακόλουθα:

- Σχέδιο υλοποίησης όπου γίνεται ο λεπτομερής προγραμματισμός του έργου καθορίζονται οι αναλυτικές φάσεις υλοποίησης, τα παραδοτέα κάθε φάσης, το αναλυτικό χρονοδιάγραμμα και τα κρίσιμα ορόσημα του έργου. Το σχέδιο υλοποίησης θα πρέπει να υπόκειται σε τροποποιήσεις, ώστε σε κάθε φάση να αποτυπώνεται ο επικαιροποιημένος σχεδιασμός.
- Διαχείριση θεμάτων και αλλαγών με στόχο την έγκαιρη αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων που προκύπτουν κατά την υλοποίηση του έργου και την άμεση επίλυσή τους. Επίσης, θα πρέπει να εφαρμοστεί η διαχείριση τυχόν

αλλαγών που θα προκύψουν στην πορεία υλοποίησης του έργου, ώστε να διασφαλίζεται η ολοκλήρωση του έργου με βάση το σχεδιασμό.

- Διαχείριση κινδύνων με στόχο τον έγκαιρο εντοπισμό και τη διαχείριση των παραγόντων που απειλούν ή μπορεί να απειλήσουν την επιτυχή υλοποίηση του έργου (κίνδυνοι) και τη λήψη κατάλληλων μέτρων και ενεργειών για την αποφυγή ή αντιμετώπισή τους. Η ανάλυση κινδύνων αφορά στον προσδιορισμό των κινδύνων, την ανάλυση και αξιολόγηση κάθε κινδύνου, τη λήψη των απαιτούμενων μέτρων και ενεργειών για την πρόληψη των κινδύνων και τη μείωση των επιπτώσεων από την εμφάνισή τους. Η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να είναι δυναμική και να αναθεωρείται κάθε φορά που μεταβάλλονται οι παράμετροι υλοποίησης του έργου.
- Διαχείριση ποιότητας αφορά στο σύνολο των ενεργειών προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των παραδοτέων του έργου. Ο σχεδιασμός ποιότητας θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες και τις ικανότητες του εταιρικού σχήματος. Σε γενικές γραμμές η διαχείριση ποιότητας αφορά στο σχεδιασμό ποιότητας, τον ορισμό του πλαισίου διασφάλισης ποιότητας, τις διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου και λήψης διορθωτικών μέτρων.
- Διαχείριση εγγράφων και τήρηση πλήρους αρχείου - φάκελο έργου όπου θα αρχειοθετείται το σύνολο της πληροφορίας σχετικά με αυτό.

2.2.2. Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων

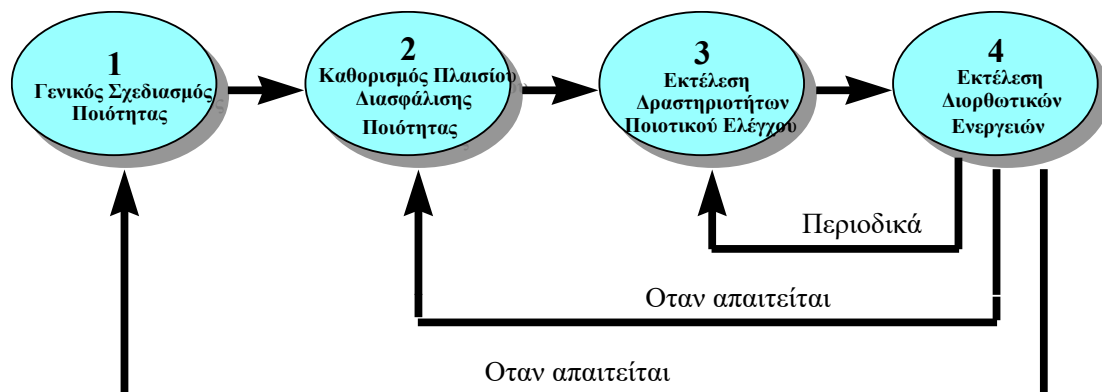
Η Ομάδα Έργου καλείται να συλλέξει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα του έργου. Σε αυτό το πλαίσιο, πρόκειται να αξιοποιηθεί ένας ευέλικτος μηχανισμός με μεικτές μεθόδους συλλογής δεδομένων, οι οποίες δύναται να τροποποιηθούν κατά τη διάρκεια της κάθε επιμέρους ενότητας. Η συνδυαστική και συμπληρωματική χρήση πολλών μεθόδων συλλογής δεδομένων για ένα φαινόμενο μπορεί να ενισχύσει την εγκυρότητα των εκάστοτε ευρημάτων, μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται «τριγωνοποίηση» (triangulation).

Η Ομάδα Έργου θα αναπτύξει ένα μηχανισμό για την ολοκληρωμένη αποτύπωση του συνολικού περιβάλλοντος του έργου και τη συλλογή όλων των απαιτούμενων πληροφοριών / κατευθύνσεων / οδηγιών που θα διασφαλίσουν την εγκυρότητα και το ρεαλισμό των τελικών παραδοτέων.

2.2.3. Μεθοδολογία Διασφάλισης Ποιότητας

Το Σχέδιο Διασφάλισης Ποιότητας έχει ως κύριο σκοπό να περιγράψει και κατ' επέκταση να συνοδεύσει το έργο καθ' όλη τη διάρκειά του, λαμβάνοντας υπόψη τη δέσμευση της Ομάδας Έργου να ακολουθήσει τις προβλεπόμενες ποιοτικές διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στην παράδοση ποιοτικών συστημάτων και ταυτόχρονα στη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, μέσω της πλήρους υλοποίησης των στόχων του έργου.

Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται χρήσιμη η υιοθέτηση της ακόλουθης μεθοδολογικής προσέγγισης, η οποία και περιλαμβάνει τέσσερα (4) βήματα, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Όπως δείχνει το διάγραμμα, υπάρχει μία σαφής διάκριση μεταξύ Διασφάλισης Ποιότητας και Ελέγχου Ποιότητας. Η Διασφάλιση Ποιότητας είναι μία δραστηριότητα ορισμού της ποιότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας ελέγχει τα παραδοτέα, σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί. Η Διασφάλιση Ποιότητας χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα του Ελέγχου, για να αξιολογήσει και να βελτιώσει τις διαδικασίες παραγωγής των παραδοτέων. Συνεπώς, η Διασφάλιση Ποιότητας σχετίζεται περισσότερο με τις Διαδικασίες, ενώ ο Έλεγχος με τα Παραδοτέα.

Τα τέσσερα (4) στάδια της μεθοδολογικής προσέγγισης διατυπώνονται ακολούθως:

Βήμα 1: Γενικός Σχεδιασμός Ποιότητας

Η Ποιότητα δεν αποτελεί ένα τυχαίο αποτέλεσμα των έργων. Η επίτευξή της πρέπει να έχει σχεδιασθεί. Συνεπώς το πρώτο βήμα είναι να σχεδιασθεί η επίτευξη των σκοπών του. Αντικειμενικός σκοπός αυτού του Βήματος είναι να εξασφαλισθεί ότι έχουν επαρκώς προσδιορισθεί όλα τα Πρότυπα και Οδηγίες, που

απαιτούνται για το σχεδιασμό, τη διοίκηση, τους πόρους και τον έλεγχο του έργου.

Βήμα 2: Καθορισμός Πλαισίου Διασφάλισης Ποιότητας

Η Διασφάλιση Ποιότητας περιλαμβάνει τα εξής:

- Διασφάλιση ότι τα Πρότυπα και οι Οδηγίες, που προσδιορίστηκαν στο Σχεδιασμό Διοίκησης Ποιότητας είναι κατάλληλα και ρεαλιστικά για τις ειδικές συνθήκες του έργου.
- Διασφάλιση ότι έχει σχεδιασθεί και εκτελεστεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο.
- Διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες του ελέγχου ποιότητας εκτελούνται κανονικά.
- Ανάλυση σφαλμάτων και ελαττωμάτων, για να αποτελέσει τη βάση βελτίωσης της ποιότητας των παραδοτέων.

Βήμα 3: Αναλυτικός Σχεδιασμός Συστήματος Διαχείρισης του έργου

Περιλαμβάνονται:

- Ανάπτυξη των αναλυτικών διαδικασιών που θα ακολουθούνται κατά την παρακολούθηση του έργου.
- Ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης και επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων στην υλοποίηση του έργου (Ε.Π.Π.Ε., στελέχη Αναθέτουσας Αρχής).
- Καθορισμός της μορφής και του περιεχόμενου των Απολογιστικών Εκθέσεων και των εκτάκτων εισηγητικών εκθέσεων που θα υποβάλλονται προς την Ε.Π.Π.Ε. και τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες της Αναθέτουσας Αρχής. Οι εκθέσεις αυτές θα ικανοποιούν τις ανάγκες διαχείρισης του έργου.

Σκοπός αυτού του βήματος είναι να εντοπίζονται τα ελαττώματα και να διορθώνονται. Αποτελεί ευθύνη όλων των μελών της Ομάδας Έργου και πρέπει να εκτελείται κατά τη διάρκεια όλου του έργου και όχι μόνο όταν κάποιο παραδοτέο ολοκληρώνεται.

Γενικώς για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της ποιότητας θα πραγματοποιούνται συναντήσεις εργασίας που θα επιτρέπουν στην Διοίκηση Ποιότητας να ελέγχει την πληρότητα, την συνέπεια, και την εκπλήρωση των στόχων και σαφήνεια των παραδοτέων. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι και τεχνικές επιθεωρήσεων, κάθε μία με τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Βήμα 4: Εκτέλεση Διορθωτικών Ενεργειών

Τα ελαττώματα και οι ασυμφωνίες που διαπιστώνονται από τους ποιοτικούς ελέγχους πρέπει να διορθώνονται. Για το σκοπό αυτό αναζητείται πάντοτε η αρχική αιτία, έτσι ώστε να μην επαναληφθεί.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της ανωτέρω μεθοδολογικής προσέγγισης και τη συστηματική και προληπτική αντιμετώπιση της ποιότητας περιλαμβάνουν:

- ✓ Ελαχιστοποίηση των κινδύνων.
- ✓ Μείωση του κόστους.
- ✓ Ικανοποίηση των μελών της ομάδας έργου.
- ✓ Παραγωγή ποιοτικών παραδοτέων έγκαιρα.
- ✓ Ελαχιστοποίηση περιττών επαναλήψεων εργασιών.
- ✓ Διασφάλιση συνοχής και συμβατότητας μεταξύ του σχεδιασθέντος και του υλοποιούμενου προγράμματος.
- ✓ Διασφάλιση του συντονισμού, έγκαιρη διάγνωση τυχόν προβληματικών καταστάσεων και υποβολή προτάσεων για την εύρυθμη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση των έργων Πληροφορικής.

Είναι αυτονόητο ότι ο Σύμβουλος, στο πλαίσιο εφαρμογής του Σχεδίου Διασφάλισης και Ελέγχου Ποιότητας και επίτευξης της επιθυμητής και αναμενόμενης ποιότητας στην υλοποίηση του έργου, υποχρεούται να συνεργάζεται συνεχώς και με συνέπεια με τα αρμόδια στελέχη της Επιτροπής Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου (Ε.Π.Π.Ε.). Όλα τα αυτά συνοδεύονται από την υιοθέτηση ενός φάσματος ενεργειών που στο σύνολό τους επιτρέπουν τη μεταφορά τεχνογνωσίας προς τα στελέχη τους. Ειδικότερα, αναπτύσσονται οι ακόλουθες ενέργειες:

- Συναντήσεις και ημερίδες εργασίας με τα στελέχη των εμπλεκόμενων φορέων.
- Παρουσίαση του τρόπου εργασίας και των παραδοτέων.
- Παρουσίαση του συνόλου των εργαλείων που θα αναπτυχθούν.
- Ανταλλαγή ιδεών (brainstorming) των στελεχών των εμπλεκόμενων φορέων με τα στελέχη του Συμβούλου.

2.2.4. Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων

Σχέδιο διαχείρισης κινδύνων

Ο σκοπός του μεθοδολογικού εργαλείου διαχείρισης κινδύνου είναι να αναγνωρίσει, καταγράψει, αξιολογήσει και διαχειριστεί (αποδοτικά και αποτελεσματικά) τους κυριότερους κινδύνους που μπορούν να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια του έργου.

Το μεθοδολογικό εργαλείο αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

- Αναγνώριση κινδύνων.
- Αξιολόγηση κινδύνων.
- Διαχείριση κινδύνων.
- Συστηματική επισκόπηση μηχανισμών & πηγών κινδύνων.

Αναγνώριση κινδύνων

Η αναγνώριση κινδύνων στηρίζεται στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη κατανόηση των πραγματικών απαιτήσεων του έργου και των στόχων (στρατηγικών και τακτικών) που έχουν τεθεί. Γνωρίζοντας το βασικό στόχο (ή στόχους), ο Σύμβουλος θα επιχειρήσει μια συστηματική καταγραφή των σχετιζόμενων κινδύνων αλλά κυρίως των αιτιών που δύνανται να τους προκαλέσουν. Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν στο σημείο αυτό οι ακόλουθες γενικές, σε επίπεδο έργου, πηγές κινδύνων: Ασφάλεια πληροφοριών, επικοινωνία Συμβούλου με ΚΕΚ κλπ.

Αξιολόγηση Κινδύνων

Η αξιολόγηση κινδύνων στηρίζεται στην κατηγοριοποίηση των δυνητικών συμβάντων, με βάση της ακόλουθες επιμέρους αξιολογήσεις:

1. Πιθανοτική Αξιολόγηση: ποιά η πιθανότητα να συμβεί το συγκεκριμένο συμβάν (σχεδόν βέβαιο, πιθανό, σχετικά πιθανό, σχεδόν απίθανο, κλπ.);
2. Ποιοτική αξιολόγηση: ποιές οι ποιοτικές επιπτώσεις του συγκεκριμένου συμβάντος (καταστροφικές, μεγάλες, μικρές, αμελητέες, κλπ.);

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν τοποθετούν κάθε συμβάν σε ένα δυσδιάστατο πίνακα, ο οποίος προκύπτει ως αποτέλεσμα του καρτεσιανού γινομένου των ανωτέρω επιλογών. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερες είναι οι επιλογές αυτές

τόσο πιο «αναλυτικός» θα είναι ο υπόψη πίνακας. Το επόμενο βήμα αναφέρεται στη «χωρική» αξιολόγηση του πίνακα, βάσει της (υποκειμενικής) ομαδοποίησης των πιθανών συνδυασμών (βλ. επόμενο σχήμα).

Πιθανότητα	Συνέπειες			
	αμελητέες	μικρές	μεγάλες	καταστροφικές
σχεδόν βέβαιο	H	H	E	E
πιθανό	M	M	H	E
σχετικά πιθανό	L	M	H	H
σχεδόν απίθανο	L	L	H	H

Στο σχήμα αυτό ισχύουν οι ακόλουθες «συμβάσεις» ως προς την κατηγοριοποίηση των 16 περιοχών:

E (Extreme Risk): Μη αποδεκτό (εξαιρετικά υψηλού κινδύνου) – απαιτείται διαφορετική προσέγγιση.

H (High Risk): Σχεδόν μη αποδεκτό – είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα απαιτηθεί διαφορετική προσέγγιση.

M (Moderate Risk): Αποδεκτό ανάλογα με τη διαχειριστική «κουλούρα».

L (Low Risk): Πλήρως αποδεκτό.

Διαχείριση κινδύνων

Με βάση τη λογική της κατηγοριοποίησης που αναφέρθηκε στο προηγούμενο στάδιο στόχος του εργαλείου είναι η «μεταφορά» όλων των συμβάντων που βρίσκονται στις περιοχές E & H προς τις περιοχές M & L. Η διαδικασία αυτή προφανώς αναφέρεται στην προσπάθεια μείωσης της σχετικής πιθανότητας ή/και μείωσης των αρνητικών συνεπειών του συμβάντος.

Συστηματική επισκόπηση μηχανισμών & πηγών κινδύνων

Στόχος του σταδίου αυτού είναι να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των μηχανισμών «απομείωσης» ρίσκου, όπως προκύπτουν από το προαναφερθέν σχέδιο δράσης, αλλά και να συμβάλει στη συνεχή και αξιόπιστη παρακολούθηση όλων των δυνητικών πηγών κινδύνων.

2.2.5. Μεθοδολογία ανάπτυξης δικτύων επιχειρήσεων¹

Η μεθοδολογία για την ανάπτυξη και τη λειτουργία των δικτύων επιχειρήσεων, κάθετου ή οριζόντιου τύπου, αποτελεί βασικό υποστηρικτικό εργαλείο των διαμεσολαβητών / συμβούλων δικτύωσης. Περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο της ανάπτυξης των δικτύων, τα κριτήρια επιλογής του τύπου της δικτύωσης, τα επιχειρησιακά στάδια για το σχηματισμό και τη λειτουργία των δικτύων, τον προσδιορισμό των ανάλογα με τον τύπο του δικτύου συμμετεχόντων του δικτύου, τον προσδιορισμό των θεσμικών οργάνων για τη σύσταση και λειτουργία τους, καθώς και πρακτικά παραδείγματα εφαρμογής.

Ειδικότερα:

Οριζόντια δίκτυα:

Σχηματίζονται με επιχειρήσεις που έχουν κοινές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες ή συμφέροντα / ανάγκες και μπορούν να επιφέρουν οικονομίες κλίμακος, αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη, αυξημένη ικανότητα μάθησης, καινοτομίας και στρατηγικού σχεδιασμού.

Κάθετα δίκτυα:

Σχηματίζονται με κέντρο μεγαλύτερες και ηγετικές στον κλάδο ή περιοχή επιχειρήσεις και αποσκοπούν στην εγκαθίδρυση σταθερών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των μεγάλων / ηγετικών επιχειρήσεων και των μικρότερων περιφερειακών επιχειρήσεων. Για το σκοπό αυτό επιχειρούν να αναβαθμίσουν τις ικανότητες των μικρότερων / περιφερειακών επιχειρήσεων μέσω της ισχυρής συμμετοχής / εμπλοκής των μεγαλύτερων / ηγετικών επιχειρήσεων. Μεθοδολογικά, οι βάσεις σχηματισμού και λειτουργίας των κάθετων δικτύων περιλαμβάνουν:

1. την αξιολόγηση των δυνατοτήτων, προβλημάτων και αναγκών των μικρών / περιφερειακών επιχειρήσεων,
2. τον οργανωμένο διάλογο μεταξύ των μικρών και των μεγάλων / ηγετικών επιχειρήσεων,
3. τη λεπτομερή ανάλυση και τον προσδιορισμό των παρεμβάσεων στις αντίστοιχες επιχειρησιακές λειτουργίες των μικρών επιχειρήσεων,
4. την εκπόνηση και υλοποίηση ολοκληρωμένων σχεδίων βελτίωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών των συμμετεχόντων επιχειρήσεων.

Συμπληρωματικά εργαλεία του μεθοδολογικού οδηγού δικτύωσης αποτελούν:

¹Development of clusters and networks of SMEs, The UNIDO Programme, United Nations Industrial Development Organization, 2001.

- για τα οριζόντια δίκτυα: οδηγός εκπόνησης επιχειρησιακού σχεδίου του δικτύου, περιγραφή των δυνητικών νομικών μορφών του δικτύου, κατευθύνσεις για την προώθηση της ηγεσίας του δικτύου, δυναμική της ομάδας και επίλυση αντιθέσεων / συγκρούσεων,
- για τα κάθετα δίκτυα: κατευθύνσεις για τους ελέγχους των επιχειρήσεων, υποβοηθητικά σεμινάρια στρατηγικού σχεδιασμού, σύγχρονες επιχειρησιακές τεχνικές διοίκησης,
- και για τους δύο τύπους δικτύων: προσδιορισμός των μεσολαβητών / επιταχυντών του δικτύου, του ρόλου και των λειτουργιών τους.

2.2.6. Ανάλυση Λογικού Πλαισίου (Logical Framework)

Η ανάλυση λογικού πλαισίου βασίζεται στα μοντέλα λογικής και αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο για την ανάλυση, τον σχεδιασμό, την διαχείριση και την τροποποίηση των έργων. Η τεχνική του λογικού πλαισίου αποτελεί μια ενάσκηση στην δόμηση των συνθετικών στοιχείων ενός έργου και στην ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής συνοχής του. Το προϊόν αυτής της τεχνικής είναι η παρουσίαση μιας τυπικής φόρμας της εσωτερικής λειτουργίας τους έργου, των μέσων επιβεβαίωσης της επίτευξης των στόχων, και των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία του.

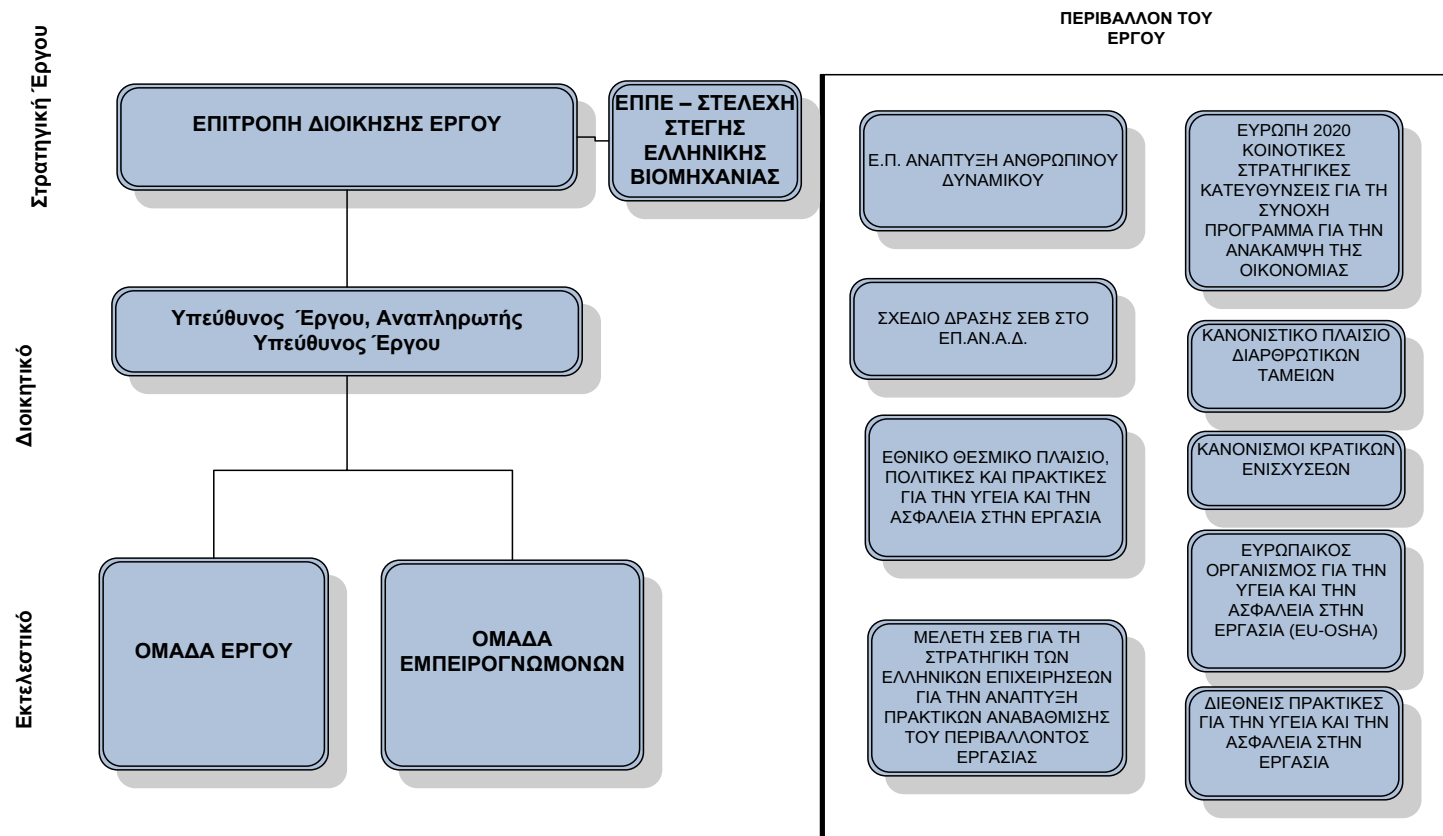
3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

1. Αναλυτική περιγραφή της δομής, σύνθεσης και οργάνωσης της Ομάδας Έργου

Σύμφωνα με την εφαρμοζόμενη μεθοδολογία διοίκησης έργων, το οργανωτικό σχήμα υλοποίησης του έργου περιλαμβάνει τρία διακριτά επίπεδα, με επιμέρους αρμοδιότητες και ανάλογη στελέχωση. Τα επίπεδα αυτά και τα οργανωτικά υποκείμενα που αντιστοιχούν, σύμφωνα με την παρούσα πρόταση, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Οργανωτική λειτουργία	Οργανωτικά υποκείμενα
Στρατηγική	Επιτροπή Διοίκησης Έργου
Διοίκηση	- Υπεύθυνος του Έργου (ΥΕ) - Αναπληρωτής Υπεύθυνος Έργου (ΑΥΕ)
Υλοποίηση	- Ομάδα Έργου - Ομάδα Εμπειρογνομώνων

Στη συνέχεια παρατίθεται το Σχήμα Οργάνωσης και Διοίκησης του Έργου που προτείνεται για την εξασφάλιση της επιτυχημένης υλοποίησης του Έργου.



2.

Περιγραφή του τρόπου λειτουργίας της Ομάδας Έργου

2.1. Επιτροπή Διοίκησης Έργου

Προκειμένου για την εύρυθμη υλοποίηση του έργου έχει συγκροτηθεί **Επιτροπή Διοίκησης Έργου**, όπου συμμετέχουν εκπρόσωποι των τριών εταιριών της Ένωσης.

Η Επιτροπή Διοίκησης Έργου είναι υπεύθυνη για το συντονισμό και τη διασφάλιση της καλής εκτέλεσης του έργου. Η Επιτροπή θα συνεδριάζει τακτικά, και έκτακτα σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο κατόπιν αιτήματος οποιουδήποτε μέλους της. Ανάλογα με το θέμα, η Επιτροπή Διοίκησης μπορεί να υποβοηθείται από στελέχη της ομάδας των εμπειρογνομόνων του αναδόχου.

Ειδικότερα, η Επιτροπή Διοίκησης του έργου είναι υπεύθυνη για:

- την κατανομή και ανάθεση της εργασίας στο οργανωτικό σχήμα,
- τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων του έργου,
- το συντονισμό των στελεχών της ομάδας έργου για την αρμονική συνεργασία τους,
- τη διασφάλιση της καλής εκτέλεσης του έργου,
- τη χάραξη στρατηγικής εκτέλεσης έργου,
- τη διαχείριση του προϋπολογισμού του έργου,
- τη δημιουργία των αναφορών προόδου του έργου που περιλαμβάνουν πληροφορίες για ειδικά αξιολογητικά ερωτήματα, θέματα δεικτών κλπ.
- τη συμμετοχή στη λήψη των σημαντικότερων αποφάσεων κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου.

Η Επιτροπή Διοίκησης είναι συνεχώς ενημερωμένη για την εξέλιξη του συνόλου του έργου.

2.2. Ο Υπεύθυνος του Έργου (ΥΕ) - Καρατζογιάννης Ευστάθιος

Ο **Υπεύθυνος** του Έργου (**ΥΕ**) είναι ο επικεφαλής της οργανωτικής δομής του Αναδόχου και είναι αρμόδιος για τα εξής:

- Καθημερινή διοίκηση και εποπτεία του Έργου.
- Παρακολούθηση εκτέλεσης του προϋπολογισμού του Έργου.
- Τήρηση του συμβατικού χρονοδιαγράμματος του Έργου.
- Διαρκή επικοινωνία και συντονισμό όλων των εμπλεκομένων στο έργο φορέων.
- Ανάπτυξη και τήρηση του φακέλου του Έργου.
- Καθημερινή διαχείριση του Έργου.
- Παροχή επιστημονικής και τεχνικής υποστήριξης σε όλα τα μέλη της Ομάδας Έργου.
- Βέλτιστη αξιοποίηση και προγραμματισμός ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων για την εκτέλεση του Έργου.
- Εντοπισμός και εισήγηση κρίσιμων θεμάτων στην Επιτροπή Διοίκησης Έργου για τη λήψη άμεσων αποφάσεων.
- Συμμετοχή στη σύνταξη των αναφορών προόδου του Έργου.
- Επικαιροποίηση χρονοπρογραμματισμού εργασιών.
- Σχεδιασμός παραδοτέων και οριστικοποίηση περιεχομένων τους με την Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου.
- Συμμετοχή στις συναντήσεις ανασκόπησης των παραδοτέων.
- Οργάνωση τακτικών συναντήσεων με τα μέλη της Ομάδας Εργασίας για την ανασκόπηση της πορείας του έργου.
- Οργάνωση των συναντήσεων για τη διαχείριση τυχόν αναφορών προβλημάτων.

Ο Υπεύθυνος Έργου (ΥΕ) είναι και Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας, αναλαμβάνοντας σχετικά:

- Την παρακολούθηση της εξέλιξης του σχεδίου ποιότητας και τον έλεγχο των διαδικασιών και των παραδοτέων ως προς την συμμόρφωσή τους με αυτό.
- Την εξειδίκευση των προδιαγραφών ποιότητας κάθε υπηρεσίας που προσφέρει ο Ανάδοχος στην Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων – Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας.

- Την πρόταση βελτιώσεων, τροποποιήσεων κλπ στις διαδικασίες και τα παραδοτέα με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας του Έργου.

2.3. Ο Αναπληρωτής Υπεύθυνος Έργου (ΑΥΕ) – Μαραμπούτης Πέτρος

Ο **Αναπληρωτής Υπεύθυνος Έργου (ΑΥΕ)** υποβοηθά ενεργά τον Υπεύθυνο Έργου (ΥΕ) στη διοίκηση και εποπτεία του έργου, έχοντας αντίστοιχες υπευθυνότητες / αρμοδιότητες με αυτόν. Ο ΑΥΕ, αναπληρώνει τον ΥΕ όπου απαιτείται για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση του έργου, και εκτός της συμμετοχής του σε συγκεκριμένα Πακέτα Εργασιών, υποβοηθά συνολικά τον ΥΕ και συγκεκριμένα:

- Συντηρεί το φάκελο του έργου.
- Συμμετέχει στην ανάπτυξη του Σχεδίου Ποιότητας του έργου.
- Συμμετέχει στη διαχείριση του έργου και στην σύνταξη των αναφορών και εκθέσεων προόδου του έργου.
- Συμμετέχει στο συντονισμό για την επιτυχή εκτέλεση του έργου ακολουθώντας τις διαδικασίες που έχουν συμφωνηθεί.
- Ενημερώνει μηνιαία χρονοδιαγράμματα του έργου.
- Συμμετέχει στην ποιοτική διαχείριση του έργου.
- Συμμετέχει στις συναντήσεις ανασκόπησης των παραδοτέων.
- Οργανώνει όπου απαιτείται τις συναντήσεις για τη διαχείριση των τυχόν αναφορών προβλημάτων.

2.4. Ομάδα Έργου

Η Ομάδα Έργου του Αναδόχου, πέραν του Υπεύθυνου Έργου και του Αναπληρωτή Υπεύθυνου Έργου (ΑΥΕ), περιλαμβάνει οκτώ (8) ακόμη στελέχη. Η Ομάδα Έργου είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση των αντίστοιχων πακέτων εργασίας και ενεργειών του έργου, σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις κατευθύνσεις που θέτει ο ΥΕ και ο ΑΥΕ, καθώς και για την οργάνωση και εκτέλεση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους.

Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργίες των μελών της Ομάδας Έργου συνοψίζονται ως κατωτέρω:

- Παροχή συνεχούς υποστήριξης στο έργο του ΥΕ και του ΑΥΕ.

- Ενημέρωση του ΥΕ και του ΑΥΕ για την πορεία υλοποίησης του Έργου και τη διαχείριση των εκκρεμοτήτων – προβλημάτων.
- Παροχή τεχνικής υποστήριξης στην Αναθέτουσα Αρχή
- Εφαρμογή των διαδικασιών υλοποίησης του Έργου.
- Εισήγηση στον ΥΕ και του ΑΥΕ των απαιτούμενων διορθωτικών ενεργειών.
- Συμμετοχή στις συσκέψεις εργασίας του ΥΕ και του ΑΥΕ και προσκόμιση του απαραίτητου υποστηρικτικού υλικού.
- Πραγματοποίηση προγραμματισμένων και έκτακτων επαφών με την Αναθέτουσα Αρχή.
- Εκτέλεση όλων των απαραίτητων εργασιών για την υλοποίηση του Έργου.
- Σύνταξη των περιοδικών εκθέσεων προόδου.
- Σύνταξη των παραδοτέων του έργου σύμφωνα με τις οδηγίες του ΥΕ και του ΑΥΕ.
- Τήρηση και διαχείριση αρχείων και όλου του υλικού τεκμηρίωσης.
- Συνεργασία με την Ομάδα Εμπειρογνομώνων.

2.5. Ομάδα Εμπειρογνομώνων

Στο έργο θα συμμετάσχουν τέσσερις (4) εμπειρογνώμονες που πληρούν τις συμβατικές απαιτήσεις και επιπλέον καλύπτουν το πεδίο της νομικής συμβουλευτικής, πεδίο που κατά τον ανάδοχο είναι ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για τη διασφάλιση των αρχών της εμπιστευτικότητας των διακινούμενων πληροφοριών στο πλαίσιο των ημερίδων, συναντήσεων μεταξύ των επιχειρήσεων κ.λπ., όσο και για την υποστήριξη της συγκρότησης των δικτύσεων κάθετης ή οριζόντιας μορφής, ειδικά σε περίπτωση που αυτές απαιτηθεί να λάβουν νομική μορφή.

Οι λειτουργίες της Ομάδας Εμπειρογνομώνων θα είναι:

- Η συνεργασία με τον ΥΕ και τον ΑΥΕ για την υποστήριξη της Αναθέτουσας Αρχής, αναλαμβάνοντας την ποιοτική και επιστημονικώς άρτια κάλυψη εξειδικευμένων εργασιών και υπηρεσιών
- Η συμπλήρωση της Ομάδας Έργου με ειδική θεματική γνώση όπου απαιτείται προκειμένου τα παραδοτέα να υπερπληρούν τις προδιαγραφές και να παρέχεται τεχνογνωσία προς τα στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής

3. Σύστημα Διοίκησης του Έργου

3.1. Σχήμα Συνεργασίας και Επικοινωνίας Ομάδας του Αναδόχου με την Αναθέτουσα Αρχή

Στόχος της παρούσας ενότητας είναι να αποτυπωθεί το σύστημα, οι διαδικασίες και τα εργαλεία επικοινωνίας της Ομάδας του Αναδόχου, των διοικητικών της στελεχών (ΥΕ και ΑΥΕ) αλλά και των άλλων στελεχών της, με τα στελέχη της αναθέτουσας αρχής αλλά και τους λοιπούς εμπλεκομένους στην υλοποίηση του έργου. Η επικοινωνία αυτή καθορίζεται και συστηματοποιείται σε όλα τα επίπεδα που καλύπτει το Σχήμα Οργάνωσης και Διοίκησης του Έργου.

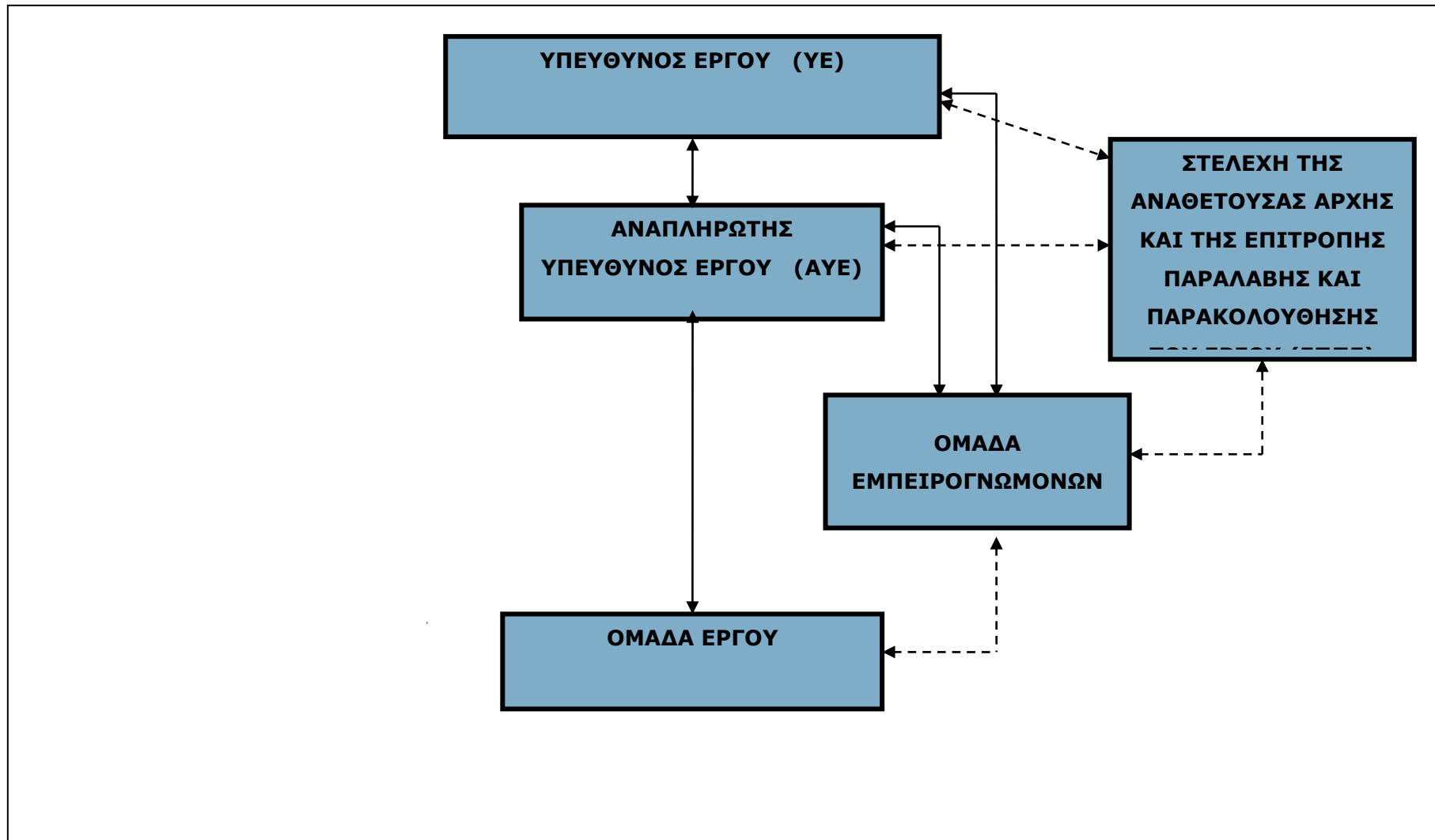
Κεντρικός στόχος των διαδικασιών επικοινωνίας είναι οι μονάδες του Οργανωτικού σχήματος να είναι σε θέση να λαμβάνουν έγκαιρα ορθές αποφάσεις, με το να έχουν τα μέλη τους πλήρη, έγκαιρη, αξιόπιστη και αντικειμενική ενημέρωση για τα κρίσιμα θέματα και την πορεία υλοποίησης του έργου στο σύνολό του. Προκειμένου για την επίτευξη του κεντρικού στόχου του συστήματος επικοινωνίας, οι διαδικασίες και τα μέσα επικοινωνίας που ο ανάδοχος θα αναπτύξει με τη σύμφωνη γνώμη της αναθέτουσας αρχής, θα χαρακτηρίζονται από:

- αμεσότητα,
- τακτικότητα αλλά και ευελιξία,
- αποτελεσματικότητα.

Με βάση τις βασικές αυτές αρχές, το σύστημα και οι διαδικασίες επικοινωνίας που θα αναπτυχθούν θα είναι σε θέση να εξασφαλίζουν:

- Τη συλλογή όλης της απαιτούμενης πληροφορίας και στοιχείων.
- Τη μεταφορά τεχνογνωσίας.
- Την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας των επιμέρους ενεργειών με την αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων.
- Τη διάχυση της πληροφόρησης και των αποτελεσμάτων των επιμέρους ενεργειών.

Το **σχήμα συνεργασίας και επικοινωνίας του έργου** παρουσιάζεται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



3.2. Σύστημα και εργαλεία Επικοινωνίας της Ομάδας του Αναδόχου με την Αναθέτουσα Αρχή και τους λοιπούς εμπλεκόμενους

Το σύστημα επικοινωνίας και ενημέρωσης περιλαμβάνει:

1. Τακτική Επικοινωνία

Πραγματοποιούνται προγραμματισμένες συσκέψεις μεταξύ της ομάδας παρακολούθησης έργου από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής και των στελεχών διοίκησης του αναδόχου, ήτοι του ΥΕ και του ΑΥΕ, προκειμένου:

- να εξετασθούν οι εργασίες κατά το χρονικό διάστημα που πέρασε, η πρόοδος που σημειώθηκε καθώς και τα σημαντικά γεγονότα της περιόδου αυτής,
- να προγραμματιστούν οι εργασίες για το επόμενο χρονικό διάστημα,
- να συζητηθούν τα ανοικτά θέματα και τα προβλήματα που υπάρχουν και να μεθοδευτεί η επίλυσή τους.

2. Οργάνωση Συνεδριάσεων/ Συσκέψεων

Προβλέπεται η σύγκληση κατά περίπτωση (ad hoc) ευρύτερων συνεδριάσεων για τη συζήτηση ειδικών θεμάτων που αναφέρονται σε επί μέρους δραστηριότητες και στις οποίες συμμετέχουν μέλη προτεινόμενα από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής και τους λοιπούς εμπλεκόμενους Φορείς, καθώς και μέλη της Ομάδας Έργου του αναδόχου προτεινόμενα από τον ΥΕ. Στις συσκέψεις ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή όλων των παρισταμένων, ιδιαίτερα στη διαμόρφωση προτάσεων αντιμετώπισης προβλημάτων και ανασχεδιασμού.

Σε κάθε περίπτωση θα επιδιώκεται η αποδοχή από τα παρευρισκόμενα μέρη των ενεργειών που προγραμματίζονται και των ενεργειών που αναλαμβάνονται από τα μέλη στο πλαίσιο της υλοποίησης των στόχων του Έργου.

Πιο αναλυτικά,

- **Συνεργασία και επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους Φορείς του έργου καθ' όλη τη διάρκεια του έργου**

Οι βασικές εργασίες της συγκεκριμένης δραστηριότητας είναι:

- Η επικοινωνία με όλους τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς για το συντονισμό των απαραίτητων ενεργειών με στόχο τη βέλτιστη υλοποίηση του παρόντος, κατόπιν συνεννόησης με την Αναθέτουσα Αρχή.

- Η παρακολούθηση ή και η οργάνωση, σε συνεννόηση με την αναθέτουσα αρχή, συναντήσεων με τα στελέχη της, ώστε να εξασφαλίζεται η ανταλλαγή απόψεων σχετικά με την ποιότητα, την εγκυρότητα, την πληρότητα, τη λειτουργικότητα, τη χρονική συνέπεια των ενεργειών και την αμεσότητα των "προϊόντων".
- Η δημιουργία πνεύματος συνεργασίας και καθιέρωση διαδικασίας ενημέρωσης σχετικά με την πρόοδο και τα προβλήματα του έργου.
- Η υποστήριξη και επικοινωνιακή παρουσία σε ημερίδες / συνεδριάσεις υψηλού επιπέδου, που αφορούν το έργο, παρουσιάζοντας τα απαραίτητα στοιχεία για την ουσιαστική λήψη αποφάσεων.
- Η υποστήριξη σε τεχνικά θέματα και άλλα θέματα τα οποία άπτονται της φύσης του έργου.

▪ **Ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.**

Η βασική εργασία της συγκεκριμένης δραστηριότητας είναι η υποστήριξη της Αναθέτουσας Αρχής στην ολοκληρωμένη, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών (μέσω εισηγήσεων, παρουσιάσεων, συμμετοχή σε συζητήσεις, ημερίδες κλπ).

▪ **Μεταφορά τεχνογνωσίας.**

Μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μορφή επιμορφωτικών παρουσιάσεων σε επιλεγμένα στελέχη του φορέα και μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- Μεθοδολογίες Εκπόνησης Ερευνών Πεδίου
- Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνών πεδίου

3.3. Σύστημα και εργαλεία διοίκησης και διοικητικής πληροφόρησης του Έργου

Το εργαλείο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη διοίκηση και παρακολούθηση του έργου είναι το Ms Project της Microsoft. Πρόκειται για πλήρες εργαλείο παρακολούθησης ενός έργου με δυνατότητα συνδυασμού πόρων, εργασιών και παραδοτέων το οποίο δίνει τη δυνατότητα πλήρους ελέγχου του έργου.

Με αυτό τον τρόπο θα λαμβάνει χώρα η παρακολούθηση όλων των πληροφοριών που συλλέγονται σχετικά με τις εργασίες, τη διάρκεια και τις απαιτήσεις πόρων για

ένα έργο, η απεικόνιση του προγράμματος του έργου σε τυποποιημένες και καλά καθορισμένες μορφές, ο προγραμματισμός εργασιών και πόρων με συνέπεια και αποδοτικότητα, και η ανταλλαγή πληροφοριών για το έργο με όλους τους συμμετέχοντες μέσω δικτύου.

Δεδομένου ότι το Ms Project είναι μέρος του MS Office της Microsoft, δίνεται η δυνατότητα ευελιξίας στη χρήση του μέσα από γνώριμα παράθυρα και άμεση συνεργασία με τα υπόλοιπα προγράμματα του MS Office (Excel, Access, κλπ.) για άμεση εισαγωγή – εξαγωγή και επεξεργασία στοιχείων.

Ο ανάδοχος δεσμεύεται να υποστηρίζει κατά βέλτιστο τρόπο τη λειτουργία των ομάδων που έχει προτείνει στο οργανωτικό σχήμα υλοποίησης του έργου. Ακόμη, σε περίπτωση που κριθεί αναγκαίο, ο ανάδοχος παρίσταται σε συνεδριάσεις υψηλού επιπέδου που αφορούν το έργο, παρουσιάζοντας τα απαραίτητα στοιχεία για την ουσιαστική λήψη αποφάσεων. Ο ανάδοχος πρέπει να εντοπίζει και να εισηγείται τα θέματα για τα οποία πρέπει να ληφθούν αποφάσεις.

Επίσης, ο ΥΕ θα αναπτύξει ένα σύστημα διοικητικής πληροφόρησης προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας, ελέγχου και εποπτείας καθώς και διάχυσης της απαιτούμενης πληροφορίας και ενημέρωσης των εμπλεκόμενων φορέων και οργάνων. Για τη διάχυση της πληροφορίας, ο ΥΕ θα υποβάλλει σε προβλεπόμενα από την Σύμβαση τακτά χρονικά διαστήματα αναφορές προόδου μέσω των οποίων θα είναι σε θέση η Αναθέτουσα Αρχή, να παρακολουθεί και να ελέγχει ανά πάσα στιγμή την πορεία υλοποίησης του Έργου. Εκτός από τις εν λόγω αναφορές προόδου, ο ΥΕ θα έρχεται σε τακτική επικοινωνία με τους φορείς υλοποίησης για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν και έχει σε γενικές γραμμές μια συνολική εικόνα για την πορεία υλοποίησης του Έργου. Οι διαδικασίες Επικοινωνίας που στοχεύουν ανάμεσα σε άλλα και στη διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης για την πορεία υλοποίησης του Έργου περιγράφονται στην αντίστοιχη προηγούμενη ενότητα για το Σχέδιο Επικοινωνίας.

Για την **επίλυση των προβλημάτων** που προκύπτουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης του Έργου, ο ΥΕ θα υποβάλει πρόσθετο αριθμό αναφορών. Υπογραμμίζεται ότι ο ΥΕ σύμφωνα με τη μεθοδολογία και την πείρα του θα προτείνει επιπρόσθετες αναφορές, οι οποίες κατά την κρίση του θα συμβάλλουν στη βέλτιστη πληροφόρηση των εμπλεκόμενων φορέων. Οι αναφορές αυτές θα συνοδεύονται και από έναν προγραμματισμό όσον αφορά στους χρόνους διάχυσής τους προς τα αρμόδια διοικητικά όργανα που εμπλέκονται στο συνολικό έργο.

3.4. Συντονισμός – Καθοδήγηση – Παρακολούθηση των επιμέρους ομάδων από τον ΥΕ

Το οργανωτικό σχήμα του έργου περιλαμβάνει:

- τον Υπεύθυνο Έργου (ΥΕ),
- τον Αναπληρωτή Υπεύθυνο Έργου (ΑΥΕ),
- την Ομάδα Έργου,
- την Ομάδα Εμπειρογνομόνων.

Λόγω της πολυπλοκότητας και του μεγέθους του έργου επιβάλλεται η δημιουργία ενός συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας των στελεχών της Ομάδας Έργου με στόχο:

- την από κοινού εξέταση των διαδικασιών του Έργου (οργάνωση, σχεδιασμός, υλοποίηση, έλεγχος, τεκμηρίωση/αρχειοθέτηση),
- το συντονισμό των υπευθύνων και των Οργάνων του Έργου.

Ο μηχανισμός που θα χρησιμοποιηθεί υποστηρίζει:

- τη διακίνηση υλικού (πρακτικά, εισηγήσεις κλπ) με υπεύθυνο τον ΑΥΕ,
- τις τακτικές συναντήσεις (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ).

Γι αυτό τον σκοπό προβλέπεται η διοργάνωση:

15μερων συσκέψεων εργασίας

Συγκαλούνται από τον ΥΕ και συμμετέχουν ο ΑΥΕ, τα μέλη της Ομάδας Έργου και κατά περίπτωση, εφόσον απαιτείται, μέλη της ομάδας Εμπειρογνομόνων. Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης περιλαμβάνουν:

- Θέματα που άπτονται διαδικασιών υλοποίησης.
- Αναθεωρήσεις και κατανομή καθηκόντων στα πλαίσια της ομάδας Έργου.
- Χρονοπρογραμματισμό των εργασιών του Συμβούλου.
- Διαμόρφωση και προετοιμασία Παραδοτέων.

Τριμηνιαίων τεχνικών συσκέψεων

Συγκαλούνται από τον ΥΕ και συμμετέχουν ο ΑΥΕ, τα μέλη της Ομάδας Έργου, τα μέλη της Ομάδας Εμπειρογνομόνων. Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης περιλαμβάνουν:

- Θέματα που άπτονται της προόδου του Έργου.

- Θέματα που άπτονται της ποιότητας του Έργου.
- Θέματα μεθοδολογίας και προδιαγραφών.
- Θέματα που αφορούν την παροχή υπηρεσιών προς την αναθέτουσα αρχή.

Εξαμηνιαίες Ημερίδες Εργασίας

Συγκαλούνται από τον ΥΕ και συμμετέχουν ο ΑΥΕ, όλα τα μέλη της Ομάδας Έργου και της Ομάδας Εμπειρογνομόνων. Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης περιλαμβάνουν:

- Επισκόπηση της προόδου των δράσεων.
- Ζητήματα ενημέρωσης.
- Θέματα στρατηγικής.

Εκτός των παραπάνω τακτικών συναντήσεων συγκαλούνται και έκτακτες σε όσες περιπτώσεις αυτό κριθεί απαραίτητο.

3.5. Σχέδιο Ποιότητας του έργου

Σκοπός του Σχεδίου Ποιότητας του Έργου

Το Σχέδιο Ποιότητας έχει ως κύριο σκοπό να περιγράψει και κατ' επέκταση να συνοδεύσει το παρόν έργο καθ' όλη τη διάρκειά του, έχοντας συνεχώς υπόψη τη δέσμευση της Ομάδας του Αναδόχου να ακολουθήσει τις προβλεπόμενες διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στην παράδοση ποιοτικών υπηρεσιών και στην πλήρη υλοποίηση των στόχων του έργου.

Πεδίο Εφαρμογής

Το παρόν έγγραφο απευθύνεται στα στελέχη της αναθέτουσας αρχής με σκοπό την ενημέρωσή τους για τον τρόπο που ο Υπεύθυνος Έργου ως Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας (ΥΔΠ) θα διαχειριστεί τα θέματα ποιότητας για το συγκεκριμένο έργο. Το έγγραφο περιγράφει τον τρόπο που θα ακολουθηθούν οι διαδικασίες

- οργάνωσης και διοίκησης,
- υλοποίησης και
- παρακολούθησης και απολογισμού του έργου.

Συγκεκριμένα και όσον αφορά στην Οργάνωση και Διοίκηση του έργου, ο ΥΕ πραγματοποιεί τα ακόλουθα:

- Σχεδιασμό και εισήγηση για τον τρόπο στελέχωσης του κατάλληλου οργανωτικού σχήματος για την υλοποίηση του έργου.
- Αναλυτικό καθορισμό αρμοδιοτήτων και ενεργειών των διάφορων εμπλεκόμενων στο οργανωτικό σχήμα υλοποίησης του έργου.
- Αναλυτικό καθορισμό των σχέσεων και των διαδικασιών επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων στο οργανωτικό σχήμα υλοποίησης του έργου.

Όσον αφορά στην Υλοποίηση του έργου, ο ΥΕ πραγματοποιεί τις ακόλουθες εργασίες:

- Αναλυτικό προσδιορισμό όλων των ενεργειών, των αντίστοιχων χρονοδιαγραμμάτων και των απαιτούμενων πόρων προκειμένου να υλοποιηθεί το συγκεκριμένο επιμέρους έργο.
- Παρακολούθηση και έλεγχο της φυσικής προόδου του έργου.
- Παρακολούθηση και έλεγχο της οικονομικής προόδου του έργου.

Τέλος, σχετικά με τον έλεγχο και παρακολούθηση, οι υποχρεώσεις του ΥΕ είναι:

- Η αποτύπωση των ορόσημων (milestones) στο χρονοδιάγραμμα ώστε να είναι εμφανής η καταγραφόμενη πρόοδος.
- Η κατάρτιση εκθέσεων προόδου στις οποίες να αναφέρονται κατ' ελάχιστο πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο, την ποιότητα που έχει επιτευχθεί, τις αναμενόμενες καθυστερήσεις, τις πρωτοβουλίες για προληπτικές ενέργειες.
- Η παρακολούθηση της προόδου του έργου και η εισήγηση για την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων σε περιπτώσεις όπου σημειώνονται αποκλίσεις από τον προγραμματισμό και τους στόχους.

Διασφάλιση και Έλεγχος Ποιότητας

Η δραστηριότητα αυτή αφορά στην εγκατάσταση και εφαρμογή διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας (quality assurance) για το σύνολο του έργου και για κάθε επιμέρους ενέργεια. Επίσης, περιλαμβάνει τη σύνταξη εγχειριδίων, με στόχο την εξασφάλιση της βέλτιστης ποιότητας (quality control). Στην αρχή της εκτέλεσης του έργου, ο ΥΕ θα καταρτίσει πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας που θα περιλαμβάνει τους πόρους που απαιτούνται, τον τρόπο χρησιμοποίησής τους και τα πρότυπα και διαδικασίες που θα εφαρμοσθούν κατά τη διάρκεια εκτέλεσής του. Κατά την

έναρξη υλοποίησης του Έργου, θα συντάσσονται οι έλεγχοι ποιότητας προσαρμοσμένοι στις ανάγκες του έργου. Πιο συγκεκριμένα, ο ΥΕ αναλαμβάνει:

Τον καθορισμό Κριτηρίων Αξιολόγησης Διαδικασιών και Μέτρησης των επιδόσεων τους

Ο ΥΕ σχεδιάζει και εφαρμόζει διαδικασίες Αξιολόγησης και Μέτρησης, οι οποίες έχουν ως στόχο:

- Τη διαρκή εξασφάλιση ότι οι υπηρεσίες συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της Αναθέτουσας Αρχής του Έργου.
- Την εξασφάλιση ότι οι ενέργειες συνάδουν με τις αρχές του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.
- Τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του έργου και του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Ο ΥΕ συγκεντρώνει πληροφορίες και στοιχεία που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της Αναθέτουσας Αρχής, ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να προσαρμόζεται το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας στις τρέχουσες ανάγκες του έργου.

Ο ΥΕ συντάσσει σχετικό Έντυπο, στο οποίο αναφέρονται οι επιμέρους εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το κάθε παραδοτέο, καθώς επίσης και τα εμπλεκόμενα άτομα.

Την τήρηση Αρχείων Ποιότητας

Ακολουθεί η περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιεί ο ΥΕ για την αποθήκευση, διαχείριση και έλεγχο όλων των Αρχείων Ποιότητας. Σημειώνεται ότι τα **Αρχεία Ποιότητας** αποτελούνται από τα συμπληρωμένα έντυπα που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Τα αρχεία μπορεί να είναι σε έγγραφη ή ηλεκτρονική μορφή. Στα αρχεία ποιότητας περιλαμβάνονται και τα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης. Τα Έγγραφα Εξωτερικής Προέλευσης είναι, μεταξύ άλλων:

- το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο (κοινοτικό και εθνικό),
- πρότυπα,
- τεχνικά έγγραφα, εγκύκλιοι δημόσιων αρχών, όπως π.χ. της ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ,
- αλληλογραφία με την Αναθέτουσα Αρχή,
- έγγραφα της Ε.Ε.,

- Μεθοδολογία MEANS².

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο ΥΕ συγκεντρώνει και αξιολογεί στοιχεία που αφορούν στον τρόπο εργασίας του, καθώς επίσης και στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Την ανάπτυξη Συστήματος Ελέγχου Παραδοτέων

Ο ΥΕ έχει καθορίσει ένα πλήρες σύστημα ελέγχων, ούτως ώστε να διασφαλίζεται ότι μόνο υπηρεσίες που πληρούν καθορισμένες προδιαγραφές παραδίδονται στην Αναθέτουσα Αρχή. Το σύστημα ελέγχων καλύπτει τις εξής παραμέτρους:

- Έλεγχο κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας των παραδοτέων.
- Έλεγχο των παραλαμβανόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών.
- Τελικό έλεγχο πριν την παράδοση στην Αναθέτουσα Αρχή.

Οι έλεγχοι αυτοί αφορούν:

- στην ορθότητα,
- στην πληρότητα,
- στη συνοχή,
- στη μορφή,
- στο χρόνο ολοκλήρωσης.

Υπεύθυνος για τη διενέργεια των ελέγχων είναι ο ΥΕ. Τα παραδοτέα που έχουν ελεγχθεί και κριθεί ως ικανοποιητικά σημαίνονται με την υπογραφή του ΥΕ και τελικά παραδίδονται στην Αναθέτουσα Αρχή. Τα παραδοτέα που έχουν ελεγχθεί και δεν έχουν κριθεί ως ικανοποιητικά επιστρέφουν στον υπεύθυνο σύνταξής τους και διορθώνονται.

Τον Έλεγχο και παρακολούθηση της πορείας Υλοποίησης των εργασιών

Ο ΥΕ με την κατάθεση των αναφορών προόδου είναι σε θέση να παρακολουθεί και να ελέγχει ανά πάσα στιγμή την πορεία υλοποίησης των πακέτων εργασιών και των επιμέρους εργασιών που περιέχουν.

Στις αναφορές αυτές ο ΥΕ παραθέτει τα εξής:

- Πρόοδο του έργου κατά την περίοδο αναφοράς στην οποία αντιστοιχεί η αναφορά προόδου και σύντομη αποτύπωση της πορείας.
- Αναλυτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του Έργου.

² Η εξάτομη συλλογή MEANS αποτελεί έναν πλήρη μεθοδολογικό οδηγό διαχείρισης τεχνικών, οργανωτικών και μεθοδολογικών θεμάτων για την αξιολόγηση παρεμβάσεων των διαρθρωτικών ταμείων της Ε.Ε.

- Αποτίμηση των αποτελεσμάτων, εντοπισμό των κρίσιμων θεμάτων προς επίλυση, προτάσεις και προβλέψεις της μελλοντικής κατάστασης για το σύνολο του έργου.
- Τις πραγματοποιηθείσες διοικητικές ενέργειες των εμπλεκόμενων φορέων
- Τις ενέργειες του ΥΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Εκτός από τις εν λόγω αναφορές προόδου ο ΥΕ έρχεται σε τακτική επικοινωνία με την ΕΠΠΕ για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν σχετικά.

Ομάδα Έργου

A/A	Ονοματεπώνυμο Στελέχους	Θέση στο έργο	Αρμοδιότητες/Καθήκοντα
1	Ευστάθιος Καραντζογιάννης	Υπεύθυνος Έργου	Συντονισμός Έργου – Διασφάλιση Ποιότητας – Επικοινωνία με Αναθέτουσα Αρχή - Συμμετοχή σε όλα τα Πακέτα Εργασίας του Έργου
2	Πέτρος Μαραμπούτης	Αναπληρωτής Υπεύθυνος Έργου	Συντονισμός Έργου – Διασφάλιση Ποιότητας – Επικοινωνία με Αναθέτουσα Αρχή - Συμμετοχή σε όλα τα Πακέτα Εργασίας του Έργου
3	Δάμης Κωστής	Μέλος της Ομάδας Εμπειρογνομώνων	Συμμετοχή: - στη σύνταξη της έκθεσης μεθοδολογίας και αναλυτικού σχεδιασμού, - στην πραγματοποίηση των ενημερωτικών ημερίδων, παρέχοντας όπου απαιτείται νομική συμβουλευτική, - στη συγγραφή του υλικού προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, εμπλουτίζοντας το με ζητήματα νομικού περιεχομένου, κυρίως όσον αφορά στην αρχή της εμπιστευτικότητας και της νομικής μορφής των δικτύων, - στην προετοιμασία των συμβούλων, με έμφαση σε θέματα νομικού περιεχομένου, κυρίως όσον αφορά στην τήρηση της αρχής της εμπιστευτικότητας και της νομικής μορφής των δικτύων, - στην υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, με έμφαση σε θέματα νομικού περιεχομένου, κυρίως όσον αφορά στην τήρηση της αρχής της εμπιστευτικότητας και της νομικής μορφής των δικτύων, - στην υλοποίηση των δράσεων συμβουλευτικής (couching) και δικτυώσεων, αναδεικνύοντας θέματα νομικού περιεχομένου, κυρίως όσον αφορά στην τήρηση της αρχής της εμπιστευτικότητας και της νομικής μορφής των δικτύων, - στην πραγματοποίηση των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, επισκοπώντας ζητήματα τήρησης της αρχής της εμπιστευτικότητας και της νομικής μορφής των δικτύων, - στη συγγραφή της εμπλουτισμένης έκθεσης καλών πρακτικών από την εφαρμογή

A/A	Ονοματεπώνυμο Στελέχους	Θέση στο έργο	Αρμοδιότητες/Καθήκοντα
			της ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, εμπλουτίζοντας την με θέματα νομικού περιεχομένου, κυρίως όσον αφορά στην τήρηση της αρχής της εμπιστευτικότητας και της νομικής μορφής των δικτύων.
4	Κονιωτάκη Άννα	Μέλος της Ομάδας Εμπειρογνομώνων	Συμμετοχή: - στην πραγματοποίηση των ενημερωτικών ημερίδων, αναδεικνύοντας τη διάσταση της συμβουλευτικής (couching) και των δικτύων, - στη συγγραφή του υλικού προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, κυρίως ως προς τη διάσταση της συμβουλευτικής (couching) και των δικτύων, -στην προετοιμασία των συμβούλων, κυρίως ως προς τον τρόπο παροχής της συμβουλευτικής (couching) και ανάπτυξης και λειτουργίας των δικτύων, -στην υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, κυρίως ως προς τον τρόπο παροχής της συμβουλευτικής (couching) και ανάπτυξης και λειτουργίας των δικτύων, - στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση της υλοποίησης των δράσεων συμβουλευτικής (couching) και δικτύωσης, - στην πραγματοποίηση και αξιολόγηση των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, - στη συγγραφή της εμπλουτισμένης έκθεσης καλών πρακτικών από την εφαρμογή της ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, αναδεικνύοντας καλές πρακτικές και αποτελέσματα δράσεων συμβουλευτικής και δικτύων.
5	Παπανδρεάδης Νεκτάριος	Μέλος της Ομάδας Εμπειρογνομώνων	Συμμετοχή: - στη συγγραφή του υλικού προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, κυρίως σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού με ενσωμάτωση των αρχών υγείας και ασφάλειας στην εργασία, - στην προετοιμασία των συμβούλων, κυρίως σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού και ενσωμάτωσης των αρχών υγείας και ασφάλειας στην εργασία, - στην υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, κυρίως ως προς υποστήριξη των επιχειρήσεων σε θέματα υγείας και ασφάλειας, και των συναφών με τα θέματα αυτά ζητημάτων επιχειρησιακού σχεδιασμού, - στην υποστήριξη των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, αναδεικνύοντας ζητήματα ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδιασμού, - στη συγγραφή της εμπλουτισμένης έκθεσης καλών πρακτικών από την εφαρμογή της ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, επισκοπώντας κυρίως περιπτώσεις και οφέλη / πλεονεκτήματα της ενσωμάτωσης των αρχών ΥΑΕ στον επιχειρησιακό

A/A	Ονοματεπώνυμο Στελέχους	Θέση στο έργο	Αρμοδιότητες/Καθήκοντα
			σχεδιασμό, - στην πραγματοποίηση του κεντρικού συνεδρίου παρουσιάζοντας ή υποβοηθώντας παρουσιάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού με ενσωμάτωση των αρχών ΥΑΕ.
6	Κουρτέσης Αρτέμης	Μέλος της Ομάδας Εμπειρογνωμόνων	Συμμετοχή: - στη σύνταξη της έκθεσης μεθοδολογίας και αναλυτικού σχεδιασμού, - στην προετοιμασία των συμβούλων, κυρίως σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού και διαχείρισης / αξιοποίησης ανθρώπινων πόρων, - στην υλοποίηση των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, κυρίως σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού και διαχείρισης / αξιοποίησης ανθρώπινων πόρων, - στην υποστήριξη των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, κυρίως σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού και διαχείρισης / αξιοποίησης ανθρώπινων πόρων.
7	Θάνος Ιωάννης (σε αντικατάσταση της κ. Πανταζή Σταυρούλας)	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στη διοικητική / γραμματειακή υποστήριξη στην έκθεση μεθοδολογίας και αναλυτικού σχεδιασμού, - στην υποστήριξη (επιμέλεια και ανάρτηση υλικού) της διαδικτυακής πύλης υγείας και ασφάλειας στην εργασία του ΣΕΒ, - στην οργάνωση και διοικητική υποστήριξη των ενημερωτικών ημερίδων, - στην οργανωτική υποστήριξη των προγραμμάτων επιλογής και προετοιμασίας των συμβούλων, - στην οργανωτική υποστήριξη των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, - στη διοικητική υποστήριξη των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, - στην υποστήριξη της συγγραφής και της επιμέλειας της εμπλουτισμένης έκθεσης καλών πρακτικών από την εφαρμογή της ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, - στην οργανωτική υποστήριξη του κεντρικού συνεδρίου, - στη γραμματειακή υποστήριξη και επιμέλεια όλων των παραδοτέων του αναδόχου.
8	Λάμπρου Σταμάτης	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στην υποστήριξη της συντήρησης και της τεχνικής λειτουργίας της διαδικτυακής πύλης υγείας και ασφάλειας στην εργασία του ΣΕΒ, - στην οργάνωση των ενημερωτικών ημερίδων, - στη συγγραφή του υλικού προετοιμασίας, κυρίως για θέματα coaching, επιχειρησιακού σχεδιασμού και ανάλυσης των αναγκών των επιχειρήσεων, - στην υποστήριξη των προγραμμάτων επιλογής και προετοιμασίας των συμβούλων (ορισμός κριτηρίων και διαδικασιών επιλογής, συμμετοχή στην προετοιμασία),

A/A	Ονοματεπώνυμο Στελέχους	Θέση στο έργο	Αρμοδιότητες/Καθήκοντα
			- στην υποστήριξη των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, κυρίως για θέματα προσέγγισης των επιχειρήσεων, coaching και ανάλυσης των αναγκών τους, - στην υποστήριξη των δράσεων συμβουλευτικής, κυρίως για θέματα προσέγγισης των επιχειρήσεων, coaching και ανάλυσης των αναγκών τους, - στη υποστήριξη των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, κυρίως για θέματα προσέγγισης των επιχειρήσεων, coaching και ανάλυσης των αναγκών τους, - στη συγγραφή της εμπλουτισμένης έκθεσης καλών πρακτικών από την εφαρμογή της ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, αναδεικνύοντας ζητήματα coaching σε εξατομικευμένη βάση.
9	Καλύβας Ιωάννης	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στην έκθεση μεθοδολογίας και αναλυτικού σχεδιασμού, - στην οργάνωση των ενημερωτικών ημερίδων, - στην υποστήριξη των προγραμμάτων επιλογής και προετοιμασίας των συμβούλων, (ορισμός κριτηρίων και διαδικασιών επιλογής, οργάνωση της προετοιμασίας), - στην οργάνωση της υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, - στην οργάνωση της υλοποίησης των δράσεων συμβουλευτικής, - στην οργάνωση της υλοποίησης των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, - στην οργάνωση και διεξαγωγή του κεντρικού συνεδρίου.
10	Γκόφα Φανιάννα	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στην επιμέλεια και τη γραμματειακή υποστήριξη συγγραφής της έκθεσης μεθοδολογίας και αναλυτικού σχεδιασμού, - στην οργάνωση των ενημερωτικών ημερίδων, - στην υποστήριξη των προγραμμάτων επιλογής και προετοιμασίας των συμβούλων (οργάνωση και παρακολούθηση της προετοιμασίας), - στην οργάνωση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, - στην οργάνωση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων συμβουλευτικής, - στην οργάνωση και παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, - στην οργάνωση και διεξαγωγή του κεντρικού συνεδρίου.
11	Γεωργαλάς Βύρων	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στη διοικητική / γραμματειακή υποστήριξη στην έκθεση μεθοδολογίας και αναλυτικού σχεδιασμού,

A/A	Ονοματεπώνυμο Στελέχους	Θέση στο έργο	Αρμοδιότητες/Καθήκοντα
			- στη συγγραφή και την επιμέλεια του υλικού προετοιμασίας και μεταφοράς τεχνογνωσίας, - στην οργανωτική υποστήριξη των προγραμμάτων επιλογής και προετοιμασίας των συμβούλων, - στην οργανωτική και διοικητική υποστήριξη των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, - στην υποστήριξη της συγγραφής και της επιμέλειας της εμπλουτισμένης έκθεσης καλών πρακτικών από την εφαρμογή της ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση.
12	Μπαρδοπούλου Ελένη	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στη συγγραφή του υλικού προετοιμασίας, κυρίως για θέματα coaching, προσέγγισης των επιχειρήσεων και ανάλυσης των αναγκών των επιχειρήσεων, - στην υποστήριξη της προετοιμασίας των συμβούλων, κυρίως για θέματα ανάλυσης των αναγκών των επιχειρήσεων και coaching, - στην υποστήριξη των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, κυρίως για θέματα ανάλυσης των αναγκών των επιχειρήσεων και coaching, - στην υποστήριξη των δράσεων συμβουλευτικής, κυρίως για θέματα προσέγγισης των επιχειρήσεων, coaching και ανάλυσης των αναγκών τους, - στη υποστήριξη των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, κυρίως για θέματα προσέγγισης των επιχειρήσεων, coaching και ανάλυσης των αναγκών τους, - στη συγγραφή της εμπλουτισμένης έκθεσης καλών πρακτικών από την εφαρμογή της ΣΔΥΑΕ σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, αναδεικνύοντας ζητήματα coaching σε εξατομικευμένη βάση.
13	Καρενά Σταυρούλα	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στην οργάνωση και υλοποίηση των ενημερωτικών ημερίδων, - στην υποστήριξη των προγραμμάτων επιλογής και προετοιμασίας των συμβούλων (οργάνωση και παρακολούθηση της προετοιμασίας), - στην οργάνωση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, - στην οργάνωση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων συμβουλευτικής, - στην οργάνωση και παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, - στην οργάνωση και διεξαγωγή του κεντρικού συνεδρίου.

A/A	Ονοματεπώνυμο Στελέχους	Θέση στο έργο	Αρμοδιότητες/Καθήκοντα
14	Καρλιαύτη Ευφροσύνη	Μέλος της Ομάδας Έργου	Συμμετοχή : - στην οργάνωση και υλοποίηση των ενημερωτικών ημερίδων, - στην υποστήριξη (επιμέλεια και ανάρτηση υλικού) της διαδικτυακής πύλης υγείας και ασφάλειας στην εργασία του ΣΕΒ, - στην υποστήριξη των προγραμμάτων επιλογής και προετοιμασίας των συμβούλων (οργάνωση και παρακολούθηση της προετοιμασίας), - στην οργάνωση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, - στην οργάνωση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων συμβουλευτικής, - στην οργάνωση και παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων δικτύωσης και ανατροφοδότησης, - στην οργάνωση και διεξαγωγή του κεντρικού συνεδρίου.