

# Multiple Framework Contract for the Support to Structural Reforms in EU Member States

“Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στρατηγικής για την Ανάπτυξη και τον Μετασχηματισμό της Ελληνικής Βιομηχανίας”

Παραδοτέο 5: Μηχανισμός διακυβέρνησης για αποτελεσματική βιομηχανική πολιτική

Μάϊος 2022



Με τη συγχρηματοδότηση της  
Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω του  
Technical Support Instrument

- Το παρόν Παραδοτέο έχει προετοιμαστεί στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου με αντικείμενο «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στρατηγικής για την Ανάπτυξη και τον Μετασχηματισμό της Ελληνικής Βιομηχανίας» σύμφωνα με τη σύμβαση με αρ. SRSS/2018/01/FWC/002-07.
- Το παρόν Παραδοτέο έχει προετοιμαστεί από την «PricewaterhouseCoopers Business Solutions A.E. Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Επιχειρηματικών & Λογιστικών Υπηρεσιών» (PwC) για την αποκλειστική χρήση του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων/Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας.
- Ο Σύμβουλος δεν αναλαμβάνει καμία αρμοδιότητα ελέγχου, ούτε υποκαθιστά τα εντεταλμένα όργανα ελέγχου βάσει των Εθνικών Κανόνων Ελέγχου από ορκωτό ελεγκτή.
- Ο Σύμβουλος δεν φέρει ευθύνη από τη χρήση των Παραδοτέων για λόγους ελεγκτικούς, λογιστικούς, φορολογικούς, οικονομικούς, νομικούς, κτλ. από τρίτους (για παράδειγμα δημόσιες αρχές, ελεγκτικοί φορείς, κτλ.).
- Το προϊόν αυτής της εργασίας περιορίζεται σε υποστηρικτικές υπηρεσίες που προσφέρονται στην Αναθέτουσα Αρχή.
- Η ευθύνη για τις τελικές αποφάσεις βαρύνει αποκλειστικά την Αναθέτουσα Αρχή. Η PwC δεν λαμβάνει αποφάσεις για θέματα που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της Διοίκησης ή των υπηρεσιακών οργάνων ή των στελεχών της Αναθέτουσας Αρχής.
- Για την υλοποίηση του έργου, θα συλλεχθούν δεδομένα και άλλες σχετικές πληροφορίες μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως συζητήθηκε και συμφωνήθηκε με την Αναθέτουσα Αρχή. Ο κατάλογος των ερωτηθέντων/συνεντευξιαζόμενων συμφωνήθηκε με την Αναθέτουσα Αρχή και η PwC δεν είναι υπεύθυνη για τις δηλώσεις των συνεντεύξεων και την ακρίβειά τους, καθώς αυτές θα ληφθούν ως ακριβείς και αληθείς χωρίς περαιτέρω επαλήθευση.
- Ο Σύμβουλος, ουδεμία ευθύνη φέρει για την επεξεργασία στοιχείων που ουδέποτε του υπεβλήθησαν ή του υπεβλήθησαν λανθασμένα ή εκπρόθεσμα.
- Η παρούσα μελέτη ισχύει στο σύνολό της. Η PwC δεν φέρει καμία ευθύνη για ενδεχόμενη κατακερματισμένη χρήση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες ερμηνείες.

## Πληροφορίες εγγράφου

### Ιστορικό

Έκδοση	Ημ/νία	Συντάκτης	Κατάσταση	Περιγραφή αλλαγών
v.1	4 Φεβρουαρίου 2022	PwC	Δημιουργία εγγράφου	1 <sup>η</sup> έκδοση του εγγράφου
v.2	25 Μαΐου 2022	PwC	2η έκδοση εγγράφου	Ενσωμάτωση σχολίων ΓΓΒ και DG REFORM

# Περιεχόμενα

Λίστα συντομογραφιών .....	5
Executive Summary .....	7
Επιτελική Σύνοψη.....	15
Εισαγωγή .....	23
1. Μελέτη Ευρωπαϊκών καλών πρακτικών.....	24
1.1 Επισκόπηση Εθνικών Στρατηγικών για τη Βιομηχανία .....	24
1.2 Γερμανία – Industrial Strategy 2030 .....	31
1.3 Γαλλία – The new face of Industry in France .....	35
1.4 Ηνωμένο Βασίλειο - Industrial Strategy – Sector Deals .....	39
1.5 Αυστρία - Αναπτυξιακή Στρατηγική της κάτω Αυστρίας .....	43
1.6 Συμπεράσματα – Διδάγματα .....	46
2 Προτεινόμενος Μηχανισμός Διακυβέρνησης.....	48
2.1 Εμπλεκόμενα Όργανα .....	48
2.1.1 Κυβερνητική Επιτροπή Βιομηχανίας.....	49
2.1.2 Επιτροπή Συντονισμού της Βιομηχανικής Πολιτικής.....	51
2.1.3 Ομάδες Εργασίας.....	52
2.1.4 Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας.....	56
2.1.5 Δίκτυο Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία / Project Managers.....	60
2.2 Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής.....	62
2.3 Ροή Εργασιών και Διαδικασίες .....	63
2.3.1 Διαδικασία παρακολούθησης .....	63
2.3.2 Διαδικασία αξιολόγησης .....	66
2.3.3 Διαδικασία επικαιροποίησης.....	69
Παράρτημα.....	72
I. Εργαλεία – Φόρμες Παρακολούθησης .....	72
II. Εργαλεία – Φόρμες Αξιολόγησης .....	75
III. Εργαλεία – Φόρμες Επικαιροποίησης .....	77

## Λίστα συντομογραφιών

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η λίστα με τις συντομογραφίες, η οποία περιέχει όλους τους βασικούς όρους που περιλαμβάνονται στο έγγραφο.

Συντομογραφία	Ορισμός
5G	Τεχνολογία 5 <sup>ης</sup> Γενιάς
BMWi	Υπουργείο Οικονομικών Υποθέσεων και Ενέργειας (Γερμανία)
BPI France	Δημόσια Επενδυτική Τράπεζα της Γαλλίας
BSC	Balanced Scorecard System
CNI	Εθνικό Συμβούλιο Βιομηχανίας
COTEC	Council of occupational therapists for the European countries
DGCIS	Γενική Γραμματεία Ανταγωνισμού, Βιομηχανίας και Υπηρεσιών
FEDIL	Federation of Industrialists
RD&I	Έρευνα, Ανάπτυξη & Καινοτομία
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
TIR	Third Industrial Revolution
UK	United Kingdom
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΑΠΑ	Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία
ΓΓ	Γενική Γραμματεία
ΓΓΑΑΤ	Γενική Γραμματεία Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων
ΓΓΒ	Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας
ΓΓΔΕ	Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων
ΓΓΕΕΚΔΒΜ	Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαιδευτικής Κατάρτισης και Διά Βίου Μάθησης
ΓΓΕΚ	Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας
ΓΓΕΟΠΥ	Γενική Γραμματεία Ενέργειας και Ορυκτών Πρώτων Υλών
ΓΓΟΠ	Γενική Γραμματεία Οικονομικής Πολιτικής
ΓΓΨΔΑΔ	Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών
ΔΒΜ	Διά Βίου Μάθηση
Ε&Α	Έρευνα και Ανάπτυξη
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΚ	Επαγγελματική Εκπαίδευση Κατάρτιση

Συντομογραφία	Ορισμός
ΕΝΠΕ	Ένωση Περιφερειών Ελλάδας
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΣΥΒΙΠ	Επιτροπή Συντονισμού της Βιομηχανικής Πολιτικής
ΕΥΔΕ-ΒΕΚ	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης και Εφαρμογής τομέων Βιομηχανίας, Εμπορίου και Προστασίας του Καταναλωτή
ΗΒ	Ηνωμένο Βασίλειο
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
ΙΟΒΕ	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
ΚΕΒ	Κυβερνητική Επιτροπή Βιομηχανίας
ΚΕΕΕ	Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος
ΜμΕ	Μικρομεσαία Επιχείρηση
ΠΥΣ	Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου
ΣΒΕ	Σύνδεσμος Βιομηχανιών Ελλάδος
ΣΕΒ	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών
ΥΑ	Υπουργική Απόφαση

# Executive Summary

For the development of the proposed Governance Mechanism, European good practices were analysed and taken into consideration, from countries that had successfully developed and implemented a National Industrial Strategy. In this context the following good practices were considered:

- Germany – Industrial Strategy 2030
- France – The new face of Industry in France
- United Kingdom – Industrial Strategy – Sector Deals
- Austria – Development Strategy of Lower Austria

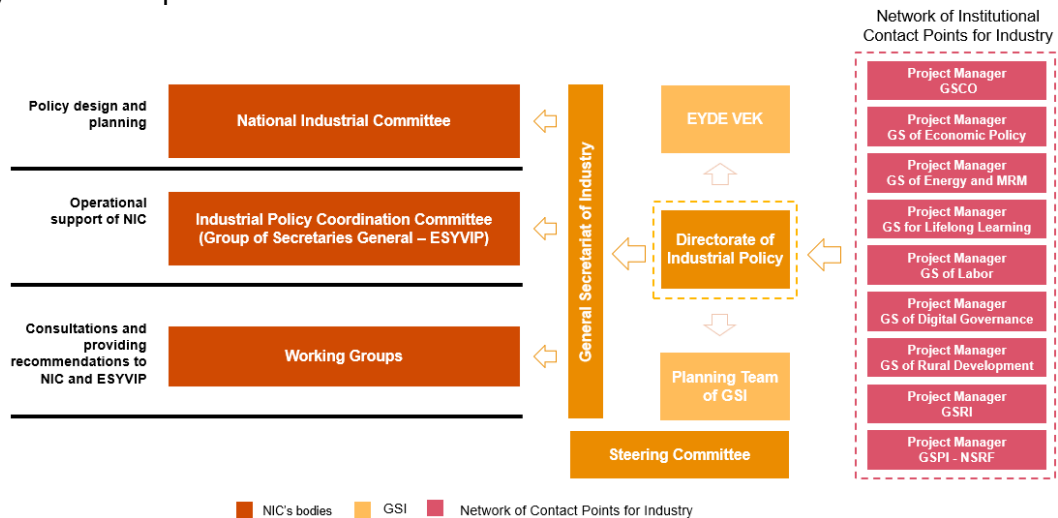
The analysis conducted, highlighted specific conclusions, which were incorporated in the Governance Mechanism of the National Industrial Strategy.

	Germany	France	United Kingdom	Austria
Establishment of a <b>permanent consultation and collaboration mechanism</b> between the public and the industrial sector	✓	✓	✓	-
Specialisation of the Strategy into <b>Sectoral Action Plans</b> per Industrial sector / ecosystem	-	✓	✓	-
<b>Implementation and monitoring</b> of the Strategy conducted by the public authority responsible for Industry	✓	✓	✓	✓

Graph 1: Conclusions – Lessons learnt of the good practices analysis

## Governance Mechanism

Taking into account lessons learnt of the good practices analysis and the current institutional framework for Industrial policy, the proposed Governance Mechanism of the National Industrial Strategy was developed.



Graph 2: Involved bodies in the Governance Mechanism

More specifically, according to the Act of the Council of Ministers 35 of 17.8.2020, the involved bodies have the following responsibilities:

- **National Industrial Committee (NIC):** Development of a coherent National Industrial Strategy that will define the vision and strategic axes of the industrial policy.
- **Industrial Policy Coordination Committee (ESYVIP):** Operational support of NIC, with a recommendatory and executive role.
- **General Secretariat of Industry (GSI):** Participation in the design and the implementation of the National Industrial Strategy.
- **Working Groups:** Consultation, analysis, documentation and providing recommendations to NIC on a specific subject assigned to them.

Furthermore, in order to operationally support and strengthen GSI, it is suggested to form the following supportive bodies with the following responsibilities:

- **Planning Team of GSI:** Support the Steering Committee regarding the Industrial Policy, having a recommendatory and executive role.
- **Directorate of Industrial Policy:** Monitoring of implementation, evaluation and update of the Strategy.
- **Project Managers:** Responsible for the internal coordination and implementation of actions concerning each General Secretariat and/or other Body.
- **Steering Committee:** Effective coordination and monitoring of the project “Design and Deployment for the Growth and Transformation Strategy of the Greek Industry”.

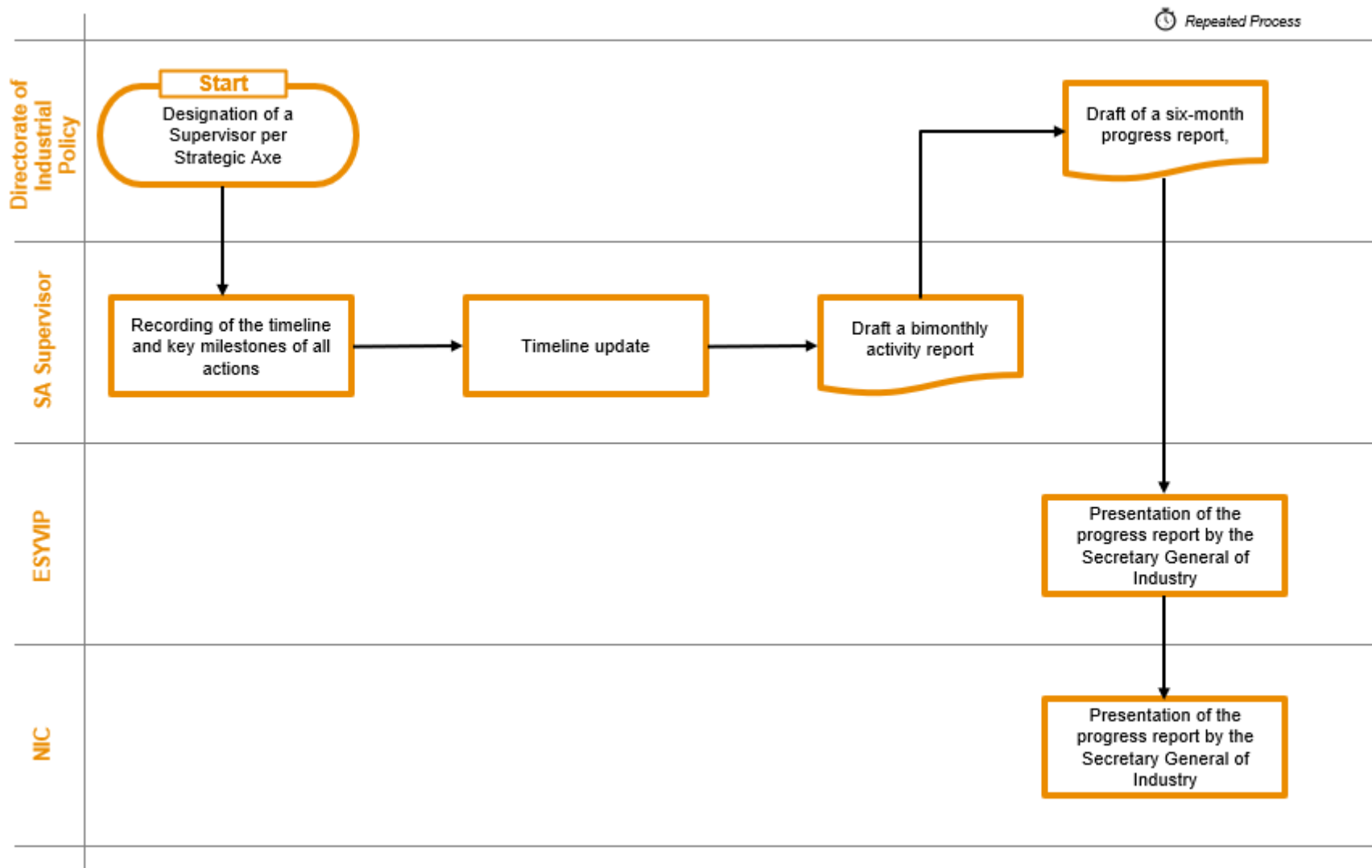
### Workflow and Processes

The effective implementation of the National Industrial Strategy requires continuous monitoring and evaluation, as well as the update of the Strategy, if necessary. For that purpose, specific procedures were outlined in order to facilitate the monitoring, evaluation and update of the Strategy.



❖ *Monitoring Procedure*

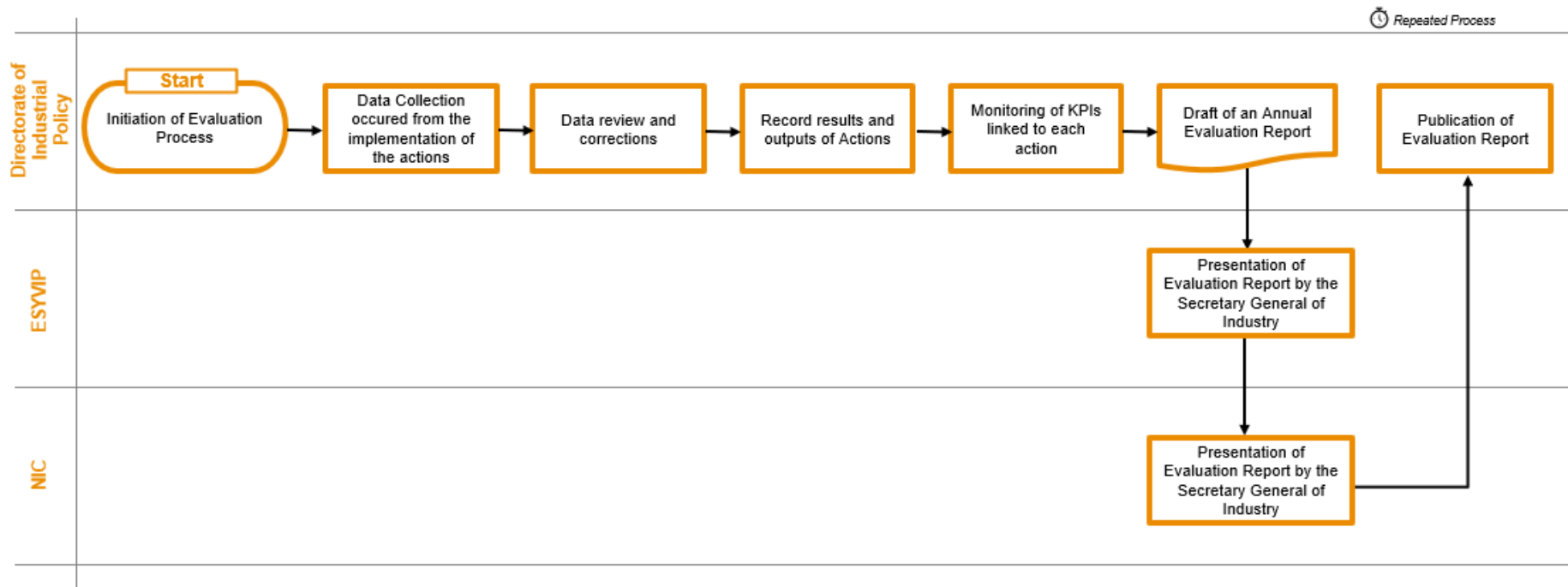
Process	Description	Responsible
<b>1. Vertical Monitoring of the Action Plan</b>	The Directorate of Industrial Policy of GSI, is suggested to monitor the implementation of the Action Plan per Strategic Axe, by designating one of its employees as Supervisor for each Strategic Axe (SA).	Directorate of Industrial Policy
<b>2. Monitoring Progress per Strategic Axe</b>	The SA Supervisor records in a digital format the timeline and key milestones of all actions included in the Strategic Axe, for which he/she is responsible. In this context, dependencies between actions are taken into consideration, both within the same Strategic Axe and horizontally, as identified in the Action Plan. For the needs of vertical monitoring, it is recommended to use the table of <i>Annex I</i> .	SA Supervisor
<b>3. Timeline Update</b>	The SA Supervisor, contacts regularly with the competent bodies for the implementation of the actions, as specified in the Action Plan and updates regularly the timeline.	SA Supervisor
<b>4. Drafting of an Activity Report per Strategic Axe</b>	The SA Supervisor drafts a bimonthly activity report, summarising the following for each Strategic Axe: a) Key milestones achieved b) Key milestones delayed c) Potential risks identified d) Mitigating actions depending on the severity of each risk For the draft of the bimonthly activity report, it is recommended to utilise the standard form of <i>Annex I</i> .	SA Supervisor
<b>5. Horizontal Monitoring of the Action Plan</b>	The Directorate of Industrial Policy, based on bimonthly activity reports, drafts a consolidated six-month progress report, summarising the following: a) Key milestones achieved, b) Key milestones delayed c) Potential risks identified d) Mitigating actions depending on the severity of each risk For the draft of the six-month progress report, it is recommended to utilise the standard form of <i>Annex I</i> .	Directorate of Industrial Policy
<b>6. Submission of Progress Report</b>	The Secretary General of Industry submits the six-month progress report of the Strategy to NIC and ESYVIP.	Secretary General of Industry



Graph 3: Workflow of monitoring procedure

❖ *Evaluation Procedure*

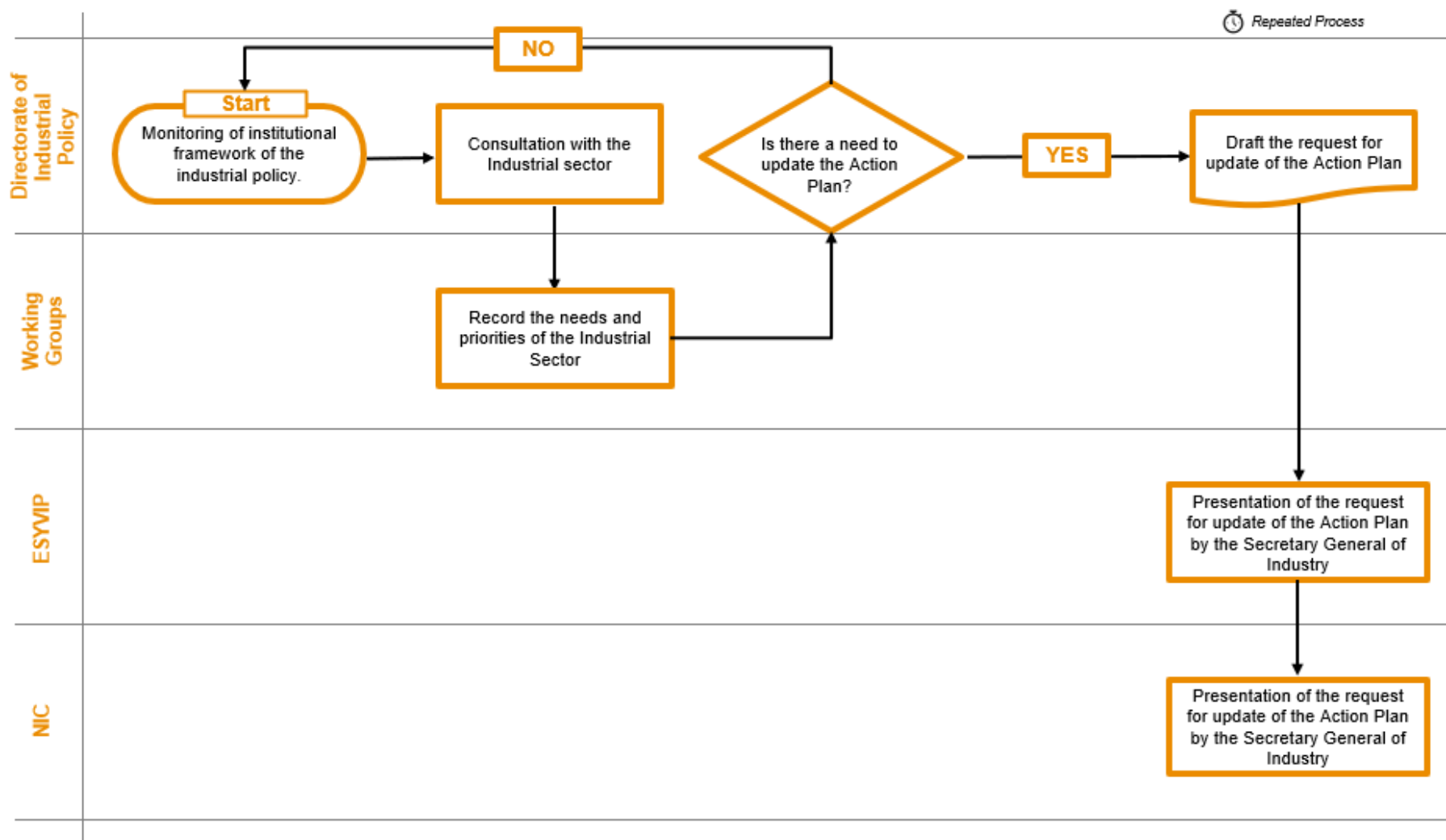
Process	Description	Responsible
<b>1. Initiation of Evaluation Process</b>	Following the second year of the Strategy's implementation, the Directorate of Industrial Policy initiates the Evaluation Process.	Directorate of Industrial Policy
<b>2. Data Collection</b>	The Directorate of Industrial Policy collects primary data per year that reflect the results and outputs from the implementation of the actions (# business plans funded, size of enterprises supported, amount of private investments leveraged, etc.). In this context, it collaborates with the competent public authorities for the monitoring of the actions, as well as with other authorities that maintain relevant databases.	Directorate of Industrial Policy
<b>3. Data review</b>	After the completion of the collection of primary data, the Directorate of Industrial Policy should review the data in order to identify potential deviations and omissions. Accordingly, the Directorate of Industrial Policy is responsible for the correction of the data in cooperation with the competent authorities (if necessary).	Directorate of Industrial Policy
<b>4. Record results and outputs for each Action</b>	For each action implemented, the Directorate of Industrial Policy records its results. More specifically, in case the action regards a funding scheme, the following are recorded: a) business plans funded, b) size of supported enterprises and c) amount of private investments leveraged. In case an action regards non-financial incentives or a reform, a brief description of the changes it brings to entrepreneurship is recorded.	Directorate of Industrial Policy
<b>5. Monitoring KPIs of Actions</b>	Collection of secondary data and monitoring KPIs, linked to each action (e.g., GVA of industry, exports, employment etc.)	Directorate of Industrial Policy
<b>5. Draft of an annual Evaluation Report</b>	The annual evaluation report is drafted based on the previous steps of the process, capturing the results and outputs of the actions and the change on the KPIs linked to them, providing (if possible) estimations for the impact of the actions to the economy. At the same time, the annual evaluation report includes suggestions for addressing potential risks and barriers. In order to draft this report, it is proposed to utilise the standard form in <i>Annex II</i> .	Directorate of Industrial Policy
<b>6. Submission of Evaluation Report</b>	The Secretary General of Industry presents the annual evaluation report of the Strategy to NIC and ESYVIP.	Secretary General of Industry
<b>7. Publication of Evaluation Report</b>	After the approval of the NIC, it is recommended that the annual evaluation report becomes publicly available on the official website of GSI.	Directorate of Industrial Policy



Graph 4: Workflow of Evaluation Procedure

❖ *Update procedure*

Process	Description	Responsible
<b>1. Monitoring of the institutional framework and the business environment</b>	The Directorate of Industrial Policy monitors the institutional framework and the business environment (national and European) in order to identify significant changes that may create a need to update the Action Plan.	Directorate of Industrial Policy
<b>2. Monitoring of industrial sector's needs</b>	The Directorate of Industrial Policy, through consultation with the Working Groups, records important changes on the needs/priorities of the Industrial sector which may create a need to update the Action Plan.  For consultation needs, it is recommended to utilise the standard form of <i>Annex III</i> .	Directorate of Industrial Policy
<b>3. Evaluation of new trends</b>	The Directorate of Industrial Policy evaluates the new trends arising, either from changes in the institutional framework of the industrial policy or from the new needs of the Industrial sector and decides upon the need to update the Action Plan informing the Secretary General of Industry accordingly.	Directorate of Industrial Policy
<b>4. Request for update</b>	The Secretary General of Industry submits to ESYVIP and NIC a request for update of the Action Plan. In this request, it is justified the feasibility of the update, as well as the recommended actions.  In this process, it is recommended to utilise the standard form of <i>Annex III</i> .	Secretary General of Industry



Graph 5: Workflow of update procedure

# Επιτελική Σύνοψη

Για τα σχεδιασμό του προτεινόμενου Μηχανισμού Διακυβέρνησης εξετάστηκαν και λήφθηκαν υπόψη Ευρωπαϊκές καλές πρακτικές από χώρες που έχουν ήδη αναπτύξει Εθνικές Στρατηγικές για τη Βιομηχανία. Στο πλαίσιο αυτό εξετάστηκαν οι κάτωθι καλές πρακτικές:

- Γερμανία – Industrial Strategy 2030
- Γαλλία – The new face of Industry in France
- Ηνωμένο Βασίλειο - Industrial Strategy – Sector Deals
- Αυστρία - Αναπτυξιακή Στρατηγική της κάτω Αυστρίας

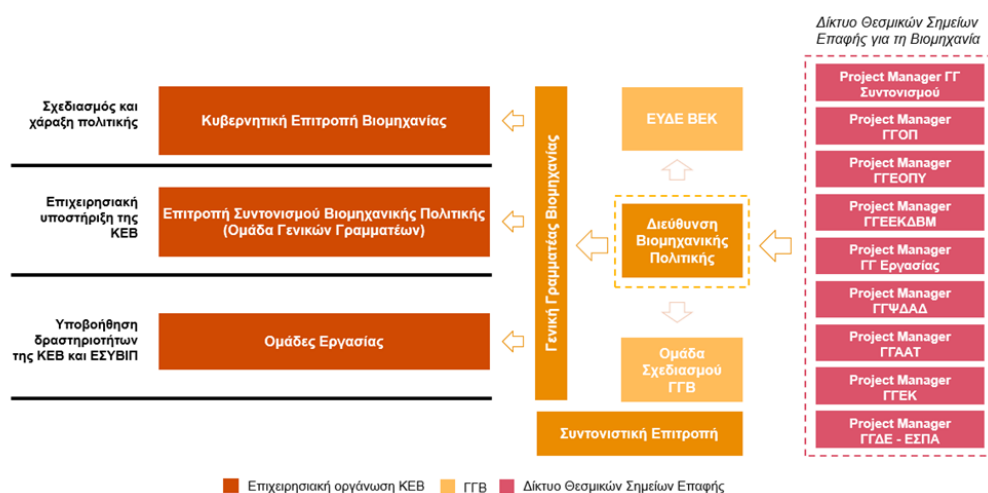
Η ανάλυση των καλών πρακτικών ανέδειξε συγκεκριμένα συμπεράσματα τα οποία στη συνέχεια ενσωματώθηκαν στο Μηχανισμό Διακυβέρνησης της Εθνικής Στρατηγικής.

	Γερμανία	Γαλλία	Ηνωμένο Βασίλειο	Αυστρία
Δημιουργία μόνιμου μηχανισμού διαβούλευσης και συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα	✓	✓	✓	-
Εξειδίκευση της Στρατηγικής σε επιμέρους Σχέδια Δράσης ανά βιομηχανικό τομέα/ οικοσύστημα	-	✓	✓	-
Η υλοποίηση και παρακολούθηση της Στρατηγικής από αρμόδια για θέματα Βιομηχανίας δημόσιας αρχή	✓	✓	✓	✓

Γράφημα 5: Συμπεράσματα – Διδάγματα ανάλυσης καλών πρακτικών

## Μηχανισμός Διακυβέρνησης

Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα της ανάλυσης των καλών πρακτικών και το υπάρχον πλαίσιο για την άσκηση βιομηχανικής πολιτικής, συγκροτήθηκε ο προτεινόμενος Μηχανισμός Διακυβέρνησης της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία.



Γράφημα 6: Εμπλεκόμενα Όργανα στο Μηχανισμό Διακυβέρνησης

Ειδικότερα, σύμφωνα με την Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου (ΠΥΣ) 35 της 17.8.2020 τα παραπάνω εμπλεκόμενα όργανα έχουν το εξής αντικείμενο:

- **Κυβερνητική Επιτροπή για τη Βιομηχανία (ΚΕΒ):** Διαμόρφωση μιας συνεκτικής Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία που θα καθορίζει το όραμα και τους στρατηγικούς άξονες της βιομηχανικής πολιτικής.
- **Επιτροπή Συντονισμού της Βιομηχανικής Πολιτικής (ΕΣΥΒΙΠ):** Επιχειρησιακή υποστήριξη της ΚΕΒ, έχοντας παράλληλα εισηγητικό και εκτελεστικό ρόλο.
- **Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας (ΓΓΒ):** Συμμετοχή τόσο στο σχεδιασμό και τη χάραξη πολιτικής, όσο και στην υλοποίηση της.
- **Ομάδες Εργασίας:** Διερεύνηση, ανάλυση, τεκμηρίωση και γνωμοδότησης προς την ΚΕΒ στο αντικείμενο που τους ανατίθεται.

Επιπλέον, προς υποστήριξη και επιχειρησιακή ενδυνάμωση της ΓΓΒ προτείνεται η σύσταση των εξής υποστηρικτικών οργάνων με το κάτωθι αντικείμενο:

- **Ομάδα Σχεδιασμού:** Υποστήριξη του έργου της Επιτροπής Συντονισμού για τη Βιομηχανική Πολιτική, έχοντας εισηγητικό και εκτελεστικό ρόλο, κατά το σχεδιασμό της Στρατηγικής.
- **Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής:** Παρακολούθηση της υλοποίησης, αξιολόγηση και επικαιροποίηση της Στρατηγικής.
- **Project Managers Στρατηγικής:** Ευθύνη εσωτερικού συντονισμού και υλοποίησης των δράσεων που αφορούν έκαστη Γενική Γραμματεία και/ή Φορέα.
- **Συντονιστική Επιτροπή:** Αποτελεσματικός συντονισμός της υλοποίησης του έργου «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Στρατηγικής για την Ανάπτυξη και το Μετασχηματισμό της Ελληνικής Βιομηχανίας», και εποπτεία της επιτευχθείσας προόδου.

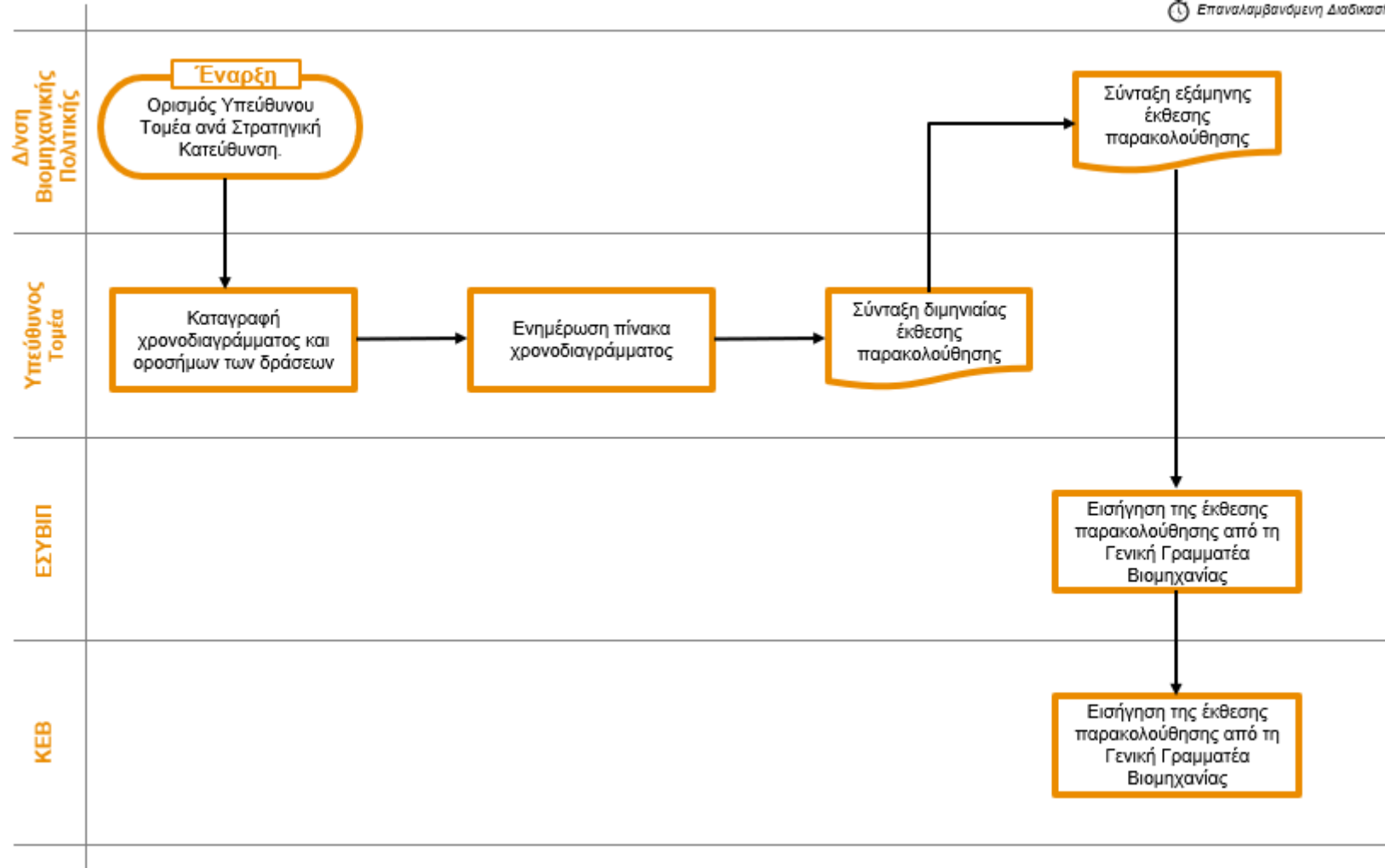
## Ροή Εργασιών και Διαδικασίες

Η αποτελεσματική υλοποίηση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της, καθώς και την επικαιροποίηση της εφόσον αυτό κρίνεται αναγκαίο. Με βάση τα παραπάνω, αποτυπώθηκαν συγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να διευκολύνουν την παρακολούθηση, αξιολόγηση και επικαιροποίηση της, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.



❖ Διαδικασία Παρακολούθησης

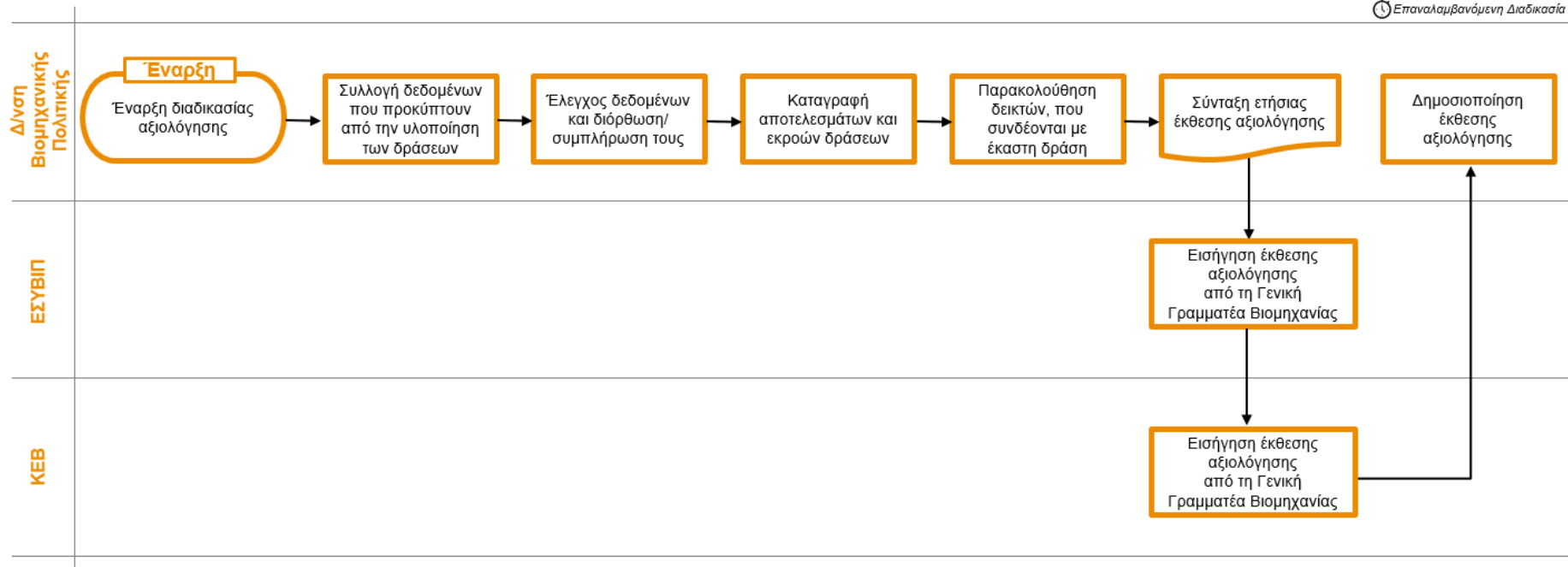
Βήμα	Περιγραφή	Υπεύθυνος
<b>1. Κάθετη Παρακολούθηση του Σχεδίου Δράσης</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ, προτείνεται να παρακολουθεί την υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης ανά Στρατηγική Κατεύθυνση, ορίζοντας ένα στέλεχος της ως Υπεύθυνο Τομέα για κάθε Στρατηγική Κατεύθυνση.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>2. Παρακολούθηση της προόδου ανά Στρατηγική Κατεύθυνση</b>	Ο/η Υπεύθυνος/η Τομέα καταγράφει σε ψηφιακή μορφή το χρονοδιάγραμμα και τα βασικά ορόσημα, για όλες τις παρεμβάσεις που εντάσσονται στη Στρατηγική Κατεύθυνση για την οποία είναι υπεύθυνος. Στο πλαίσιο αυτό, λαμβάνει υπόψη εξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ παρεμβάσεων τόσο εντός της ίδιας Στρατηγικής Κατεύθυνσης όσο και οριζόντια, όπως αυτές εντοπίζονται στο Σχέδιο Δράσης. Για τις ανάγκες της κάθετης παρακολούθησης προτείνεται να χρησιμοποιείται ο πρότυπος πίνακας από το <i>Παράρτημα Ι</i> .	Υπεύθυνος Τομέα
<b>3. Ενημέρωση πίνακα χρονοδιαγράμματος</b>	Ο/η Υπεύθυνος/η Τομέα, επικοινωνώντας συστηματικά με τις αρμόδιες υπηρεσίες για την υλοποίηση των παρεμβάσεων, όπως αυτές καθορίζονται στο Σχέδιο Δράσης, ενημερώνει τακτικά τον πίνακα χρονοδιαγράμματος.	Υπεύθυνος Τομέα
<b>4. Σύνταξη έκθεσης παρακολούθησης ανά Στρατηγική Κατεύθυνση</b>	Ο/η Υπεύθυνος/η Τομέα προχωρά στη σύνταξη έκθεσης παρακολούθησης ανά δίμηνο, περιγράφοντας συνοπτικά ανά Στρατηγική Κατεύθυνση τα εξής: α) Βασικά ορόσημα που επιτεύχθηκαν, β) Βασικά ορόσημα που έχουν καθυστερήσει γ) Πιθανά ρίσκα που εντοπίζονται δ) Ενέργειες περιορισμού ανάλογα με τη βαρύτητα κάθε ρίσκου. Για τη σύνταξη της δίμηνης έκθεσης παρακολούθησης προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα Ι</i> .	Υπεύθυνος Τομέα
<b>5. Οριζόντια Παρακολούθηση του Σχεδίου Δράσης</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής, αξιοποιώντας τις δίμηνες εκθέσεις παρακολούθησης, συντάσσει ενοποιημένη έκθεση προόδου ανά εξάμηνο, περιγράφοντας συνοπτικά: α) Βασικά ορόσημα που επιτεύχθηκαν, β) Βασικά ορόσημα που έχουν καθυστερήσει γ) Πιθανά ρίσκα που εντοπίζονται δ) Ενέργειες περιορισμού ανάλογα με τη βαρύτητα κάθε ρίσκου. Για τη σύνταξη της εξάμηνης έκθεσης παρακολούθησης προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα Ι</i> .	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>6. Εισήγηση έκθεσης παρακολούθησης</b>	Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας εισηγείται την εξάμηνη έκθεση παρακολούθησης της Στρατηγικής σε ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ.	Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας



Γράφημα 7: Ροή εργασιών διαδικασίας παρακολούθησης

❖ Διαδικασία Αξιολόγησης

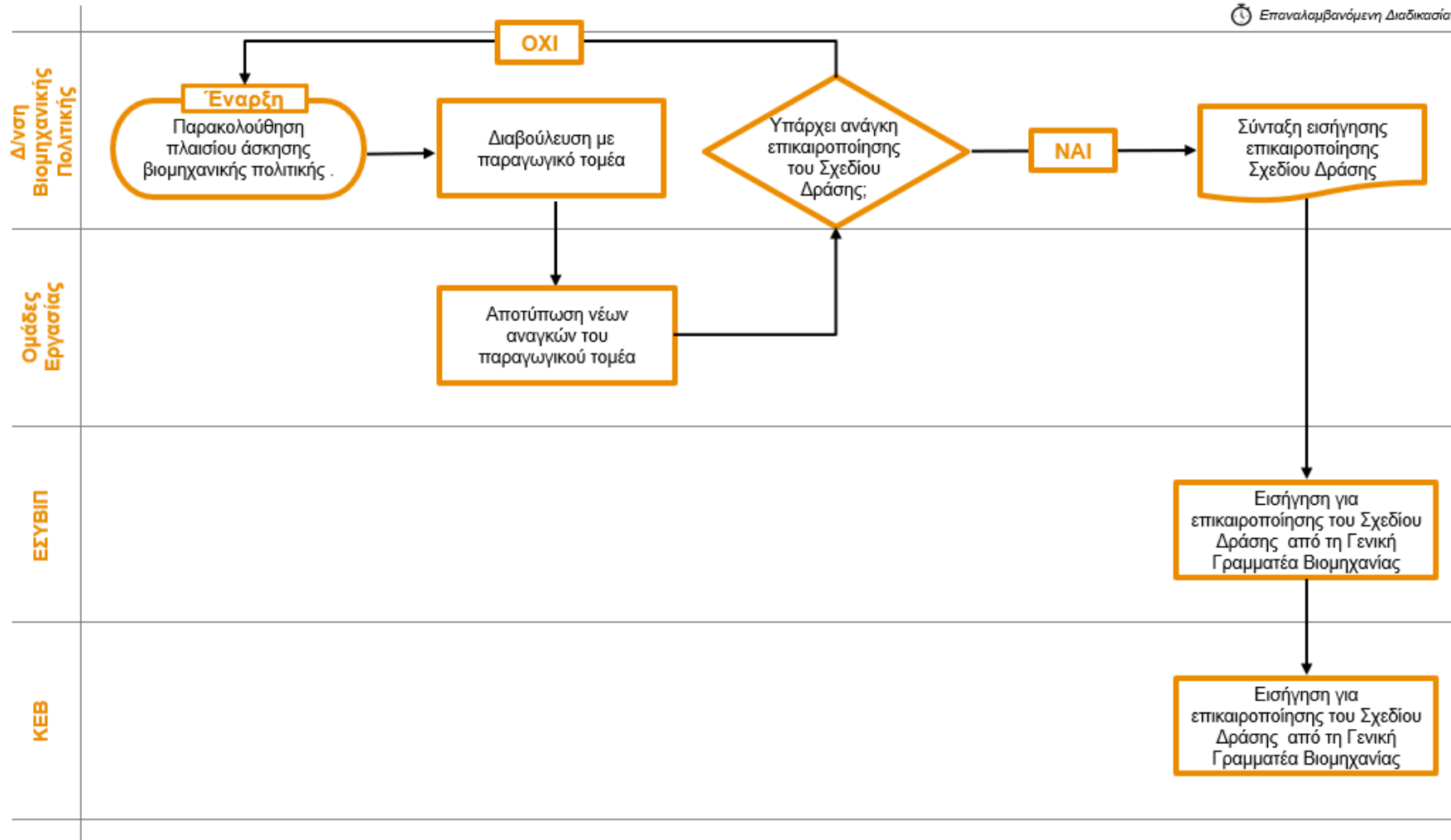
Βήμα	Περιγραφή	Υπεύθυνος
<b>1. Έναρξη διαδικασίας Αξιολόγησης</b>	Μετά το δεύτερο έτος υλοποίησης της Στρατηγικής η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής εκκινεί τη διαδικασία αξιολόγησης.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>2. Συλλογή δεδομένων</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής συλλέγει ανά έτος πρωτογενή δεδομένα τα οποία προκύπτουν ως αποτελέσματα, εκροές από την υλοποίηση των παρεμβάσεων (# επενδυτικών σχεδίων που χρηματοδοτήθηκαν, μέγεθος επιχειρήσεων που ενισχύθηκαν, ύψος ιδιωτικών κεφαλαίων που κινητοποιήθηκαν κα.). Στο πλαίσιο αυτό, συνεργάζεται με τις αρμόδιες δημόσιες αρχές για την παρακολούθηση των παρεμβάσεων, καθώς και με άλλους φορείς που τηρούν πρωτογενή δεδομένα.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>3. Έλεγχος δεδομένων</b>	Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής θα κληθεί να τα ελέγξει προκειμένου να διαπιστώσει πιθανές αποκλίσεις και παραλήψεις. Ακολούθως η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής μεριμνά για τη διόρθωση ή συμπλήρωση των δεδομένων σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές και φορείς (εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο).	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>4. Καταγραφή αποτελεσμάτων και εκρών παρεμβάσεων</b>	Για κάθε παρέμβαση που υλοποιήθηκε η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής καταγράφει τα αποτελέσματα της. Ειδικότερα σε περίπτωση που η παρέμβαση αφορά χρηματοδοτικό πρόγραμμα καταγράφονται: α) επενδυτικά σχέδια που ενισχύθηκαν, β) μέγεθος ενισχυόμενων επιχειρήσεων και γ) ύψος ιδιωτικών επενδύσεων που κινητοποιήθηκαν. Σε περίπτωση που κάποια παρέμβαση αφορά μη χρηματοδοτικά κίνητρα ή μεταρρυθμίσεις καταγράφεται μια σύντομη περιγραφή των αλλαγών που επιφέρει στην επιχειρηματικότητα.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>5. Παρακολούθηση δεικτών (KPIs) παρεμβάσεων</b>	Συλλογή δευτερογενών δεδομένων και παρακολούθηση της πορείας κρίσιμων δεικτών (KPIs), που συνδέονται με κάθε παρέμβαση (πχ. ΑΠΑ βιομηχανίας, εξαγωγές, απασχόληση κα.)	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>5. Σύνταξη ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης</b>	Η ετήσια έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται με βάση τα δύο προηγούμενα βήματα αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων και την πορεία των δεικτών που συνδέονται με αυτές, παρέχοντας (εφόσον είναι δυνατό) εκτιμήσεις για το αποτύπωμα των παρεμβάσεων στην οικονομία. Παράλληλα η ετήσια έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει και προτάσεις για τη βελτίωση της υλοποίησης της Στρατηγικής και την αντιμετώπιση πιθανών εμποδίων. Η έκθεση αυτή προτείνεται να συντάσσεται με βάση την πρότυπη φόρμα στο <i>Παράρτημα II</i> .	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>6. Εισήγηση έκθεσης αξιολόγησης</b>	Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας εισηγείται την ετήσια έκθεση αξιολόγησης της Στρατηγικής σε ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ.	Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας
<b>7. Δημοσιοποίηση έκθεσης αξιολόγησης</b>	Μετά από έγκριση της ΚΕΒ προτείνεται η ετήσια έκθεση αξιολόγησης να δημοσιοποιείται στον επίσημο ιστότοπο της ΓΓΒ.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής



Γράφημα 8: Ροή εργασιών διαδικασίας αξιολόγησης

❖ Διαδικασία Επικαιροποίησης

Βήμα	Περιγραφή	Υπεύθυνος
<b>1. Παρακολούθηση πλαισίου άσκησης βιομηχανικής πολιτικής</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής παρακολουθεί το πλαίσιο άσκησης βιομηχανικής πολιτικής (εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές) προκειμένου να εντοπίσει σημαντικές αλλαγές οι οποίες δύνανται να δημιουργούν ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>2. Παρακολούθηση αναγκών παραγωγικού τομέα</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής, μέσω διαβούλευσης με τις Ομάδες Εργασίας, καταγράφει σημαντικές μεταβολές στις ανάγκες/ προτεραιότητες του παραγωγικού τομέα οι οποίες δύνανται να δημιουργούν ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης.  Για τις ανάγκες διαβούλευσης προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα III</i> .	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>3. Αξιολόγηση νέων δεδομένων</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής αξιολογεί τα νέα δεδομένα που προκύπτουν, είτε από αλλαγές στο πλαίσιο άσκησης βιομηχανικής πολιτικής είτε από τις νέες ανάγκες του παραγωγικού τομέα και αποφασίζει σχετικά με την ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης και ενημερώνει σχετικά τη Γενική Γραμματέα Βιομηχανίας.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>4. Εισήγηση για επικαιροποίηση</b>	Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας εισηγείται στην ΕΣΥΒΙΠ και την ΚΕΒ την επικαιροποίηση του Σχεδίου Δράσης. Στην εισήγηση αυτή περιγράφεται με ακρίβεια η σκοπιμότητα της επικαιροποίησης καθώς και οι προτεινόμενες ενέργειες.  Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα III</i> .	Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας



Γράφημα 9: Ροή Εργασιών Επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης

# Εισαγωγή

Το παρόν παραδοτέο, με τίτλο «Μηχανισμός διακυβέρνησης για αποτελεσματική βιομηχανική πολιτική» αποτελεί το 5<sup>ο</sup> παραδοτέο του έργου “Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στρατηγικής για την Ανάπτυξη και τον Μετασχηματισμό της Ελληνικής Βιομηχανίας”

Στόχος του παρόντος παραδοτέου είναι η διαμόρφωση ενός Μηχανισμού Διακυβέρνησης για το συντονισμό του σχεδιασμού και της υλοποίησης αποτελεσματικής βιομηχανικής πολιτικής. Ο προτεινόμενος Μηχανισμός Διακυβέρνησης περιλαμβάνει διαδικασίες που στοχεύουν στην διασφάλιση αποτελεσματικής συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών και το συντονισμό όλων των δημοσίων φορέων και ομάδων ενδιαφέροντος που εμπλέκονται στη διαμόρφωση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία. Επιπλέον, ενσωματώνει εργαλεία και διαδικασίες τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων επιχειρησιακών ικανοτήτων από τη ΓΓΒ για τον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και υλοποίηση της Στρατηγικής.

Πιο συγκεκριμένα, το παραδοτέο αποτελείται από τα ακόλουθα κεφάλαια:

**Επιτελική Σύνοψη:** Παρουσιάζονται συνοπτικά η ανάλυση, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα του παρόντος παραδοτέου.

**Κεφάλαιο 1 - Μελέτη Ευρωπαϊκών καλών πρακτικών:** Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει μια επισκόπηση διεθνών καλών πρακτικών στο τομέα της Εθνικής Βιομηχανικής Στρατηγικής, δίνοντας έμφαση στο Μηχανισμό Διακυβέρνησης των Στρατηγικών αυτών.

**Κεφάλαιο 2 - Προτεινόμενος Μηχανισμός Διακυβέρνησης:** Παρουσίαση του προτεινόμενου Μηχανισμού Διακυβέρνησης της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία ως εξής:

- *Εμπλεκόμενα Όργανα:* Σύνθεση και αρμοδιότητες εμπλεκόμενων οργάνων στο Μηχανισμό Διακυβέρνησης.
- *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής:* Διαδικασίες και εμπλεκόμενα όργανα κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση της Στρατηγικής.
- *Ροή Εργασιών και Διαδικασίες:* Ροή Εργασιών και προτεινόμενες διαδικασίες παρακολούθησης, αξιολόγησης και επικαιροποίησης της Στρατηγικής.

**Παράρτημα:** Υποστηρικτικά εργαλεία για τις διαδικασίες παρακολούθησης, αξιολόγησης και επικαιροποίησης της Στρατηγικής.

# 1. Μελέτη Ευρωπαϊκών καλών πρακτικών

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται αρχικά η επισκόπηση στρατηγικών πρωτοβουλιών που έχουν αναπτυχθεί από Ευρωπαϊκές χώρες για την ανάπτυξη της Βιομηχανίας. Ακολούθως, παρουσιάζονται αναλυτικά οι στρατηγικές τεσσάρων (4) ευρωπαϊκών χωρών, ήτοι της Γερμανίας, Γαλλίας, Ηνωμένου Βασιλείου και Αυστρίας, με έμφαση στις διαδικασίες συγκρότησης και λειτουργίας του Μηχανισμού Διακυβέρνησης των χωρών αυτών προκειμένου να επιτευχθεί ο σχεδιασμός, η διαβούλευση, υλοποίηση και παρακολούθηση της Στρατηγικής τους. Παράλληλα, εντοπίζονται διδάγματα και προκλήσεις τα οποία αναδείχθηκαν από τη λειτουργία του Μηχανισμού Διακυβέρνησης κάθε χώρας.

## 1.1 Επισκόπηση Εθνικών Στρατηγικών για τη Βιομηχανία

Η βιομηχανία συμβάλει στην παραγωγή του 18,1% της προστιθέμενης αξίας και απασχολεί το 15,4% του εργατικού δυναμικού της οικονομίας της ΕΕ-27 ενώ πολλά περισσότερα εκατομμύρια θέσεων εργασίας συνδέονται με αυτή στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Παράλληλα, αντιπροσωπεύει περίπου το 80% των εξαγωγών αγαθών και συνεισφέρει καθοριστικά στην ανάπτυξη της ΕΕ σε κορυφαίο πάροχο αγαθών και άμεσων ξένων επενδύσεων<sup>1</sup>.

Εκτός από την οικονομική της συμβολή, η Ευρωπαϊκή βιομηχανία εγγυάται υψηλότερα επίπεδα οικονομικής διαφοροποίησης, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο εξάρτησης της οικονομίας από έναν μόνο τομέα, και εξάρτησης από εισαγωγές προϊόντων από τρίτες χώρες<sup>2</sup>. Επιπλέον, μια ανεπτυγμένη βιομηχανία δημιουργεί αυξημένη ζήτηση για εργασία αυξημένων προσόντων και μεγαλύτερες ανάγκες σε έρευνα και καινοτομία. Αυτό οδηγεί σε υψηλότερη διαθεσιμότητα και χρηματοδότηση σχετικών ακαδημαϊκών και ερευνητικών προγραμμάτων, δημιουργώντας ένα θετικό κύκλο ανατροφοδότησης, που επηρεάζει το συνολικό επίπεδο έρευνας και καινοτομίας των χωρών και το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης του πληθυσμού. Η ανάπτυξη της βιομηχανίας δύναται να συμβάλλει στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που προωθεί την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και δημιουργεί σταθερά θέσεις εργασίας υψηλών προδιαγραφών<sup>3</sup>.

Αναγνωρίζοντας τα παραπάνω, σημαντικός αριθμός Ευρωπαϊκών χωρών έχουν λάβει πρωτοβουλίες για την κατάρτιση εθνικών στρατηγικών για τη βιομηχανία. Οι Στρατηγικές αυτές εμφανίζουν διαφορετική στόχευση και αντικείμενο. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σύντομη παρουσίαση αυτών των Εθνικών Στρατηγικών, με στόχο τον εντοπισμό των πλέον συναφών σε στόχευση και αντικείμενο με την Εθνική Στρατηγική για την Ελληνική Βιομηχανία, ώστε οι πρωτοβουλίες αυτές να αξιοποιηθούν ως καλές πρακτικές σε θέματα διακυβέρνησης της Στρατηγικής.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με όλες τις στρατηγικές και πρωτοβουλίες Ευρωπαϊκών χωρών που μελετήθηκαν καθώς και μία σύντομη περιγραφή και το αντικείμενο της στρατηγικής τους.

<sup>1</sup> Μια νέα βιομηχανική στρατηγική για την Ευρώπη, (2020), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0102&from=EL>

<sup>2</sup> Annual Single Market report 2021, [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_en)

<sup>3</sup> Digital Transformation of the Greek Industry, [https://www.gqb.gr/sites/default/files/press-releases-files/DG%20Reform\\_Digital%20Transformation\\_Deliverable%201\\_Final%20Draft\\_01022021.pdf](https://www.gqb.gr/sites/default/files/press-releases-files/DG%20Reform_Digital%20Transformation_Deliverable%201_Final%20Draft_01022021.pdf)



Πίνακας 1: Εθνικές Στρατηγικές για τη Βιομηχανία

Χώρα	Στρατηγική/ Πρωτοβουλία	Έτος	Περιγραφή	Αντικείμενο Στρατηγικής	Αποδέκτες
1. Αυστρία	“Lower Austrian Economic Strategy 2025” <sup>4</sup>	2019	Η Αναπτυξιακή Στρατηγική της κάτω Αυστρίας έχει τρεις βασικούς στόχους, τη βελτίωση της διεθνοποίησης της οικονομίας, την ενίσχυση της καινοτομίας και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης.	Η Στρατηγική βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες, ο οποίος είναι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η προσέλκυση επενδύσεων καθώς και η καινοτομία και η βιώσιμη ανάπτυξη.	Όλες οι επιχειρήσεις της Κάτω Αυστρίας
2. Βέλγιο	“Made Different” <sup>5</sup>	2013	Η Στρατηγική εκπονήθηκε με στόχο τη ψηφιοποίηση της βιομηχανίας, περιλαμβάνοντας πρωτοβουλίες όπως η διοργάνωση εκδηλώσεων ενημέρωσης και η παροχή μακροχρόνιων συμβουλευτικών υπηρεσιών για το μετασχηματισμό των παραγωγικών διαδικασιών των επιχειρήσεων.	Το “Made Different” ορίζει την έννοια του ‘Εργοστασίου του Μέλλοντος’ βάσει επτά βασικών τεχνολογιών.	Όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας με έμφαση στις ΜμΕ
3. Γαλλία	“The new face of Industry in France” <sup>6</sup>	2013	Αποτελεί μια ενιαία βιομηχανική Στρατηγική η οποία εντοπίζει 34 επιμέρους πρωτοβουλίες/βιομηχανικούς τομείς και καθορίζει διαφορετικούς στόχους και πρωτοβουλίες για κάθε τομέα.	Η Στρατηγική στοχεύει στην αναστροφή της αποβιομηχάνισης και στο μετασχηματισμό του παραγωγικού μοντέλου της χώρας με έμφαση στον πράσινο και ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διεθνοποίηση.	Όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας
4. Γερμανία	“Industrial Strategy 2030” <sup>7</sup>	2019	Εθνική στρατηγική για τη βιομηχανία, με στόχο τη διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και βιομηχανικού τομέα με στόχο την ανάπτυξη και μεγέθυνση της εγχώριας βιομηχανίας.	Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και η διατήρηση της ηγετικής θέσης της χώρας στον τομέα της βιομηχανίας σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο	Όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας με έμφαση στις ΜμΕ

<sup>4</sup> Lower Austrian Economic Strategy 2025, [https://www.noel.gv.at/noe/Topics-in-English/The\\_economic\\_performance\\_of\\_Lower\\_Austria.html](https://www.noel.gv.at/noe/Topics-in-English/The_economic_performance_of_Lower_Austria.html)

<sup>5</sup> Made Different, [https://www.abh-ace.be/sites/default/files/Economic\\_studies/country\\_study/belgium\\_made\\_different\\_-\\_industry\\_4.0.pdf](https://www.abh-ace.be/sites/default/files/Economic_studies/country_study/belgium_made_different_-_industry_4.0.pdf)

<sup>6</sup> The new face of Industry in France, [https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle\\_france\\_industrielle\\_english.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle_france_industrielle_english.pdf)

<sup>7</sup> Industrial Strategy 2030, [https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Publikationen/Industry/industrial-strategy-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Publikationen/Industry/industrial-strategy-2030.pdf?__blob=publicationFile&v=7)

Χώρα	Στρατηγική/ Πρωτοβουλία	Έτος	Περιγραφή	Αντικείμενο Στρατηγικής	Αποδέκτες
5. Ηνωμένο Βασίλειο	“Industrial Strategy” <sup>8</sup>	2017	Η βιομηχανική Στρατηγική του ΗΒ στοχεύει κυρίως στην αντιμετώπιση των συνεπειών και την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν για τη χώρα από την έξοδο από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), μετασχηματίζοντας την οικονομία και βελτιώνοντας την παραγωγικότητά της.	Τέσσερις είναι οι στόχοι για τη Βρετανική οικονομία και κοινωνία, με βάση τους οποίους αναπτύχθηκε η Στρατηγική: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Πράσινος Μετασχηματισμός, Μεταφορές του Μέλλοντος και Αντιμετώπιση Γήρανσης Πληθυσμού.	Όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας
6. Ιρλανδία	“Ireland’s Industry 4.0 Strategy 2020-2025” <sup>9</sup>	2019	Το όραμα της στρατηγικής είναι το 2025 η Ιρλανδία να είναι ένα ανταγωνιστικό βιομηχανικό κέντρο με έμφαση στην καινοτομία και την αξιοποίηση τεχνολογιών Βιομηχανίας 4.0.	Στόχος της στρατηγικής είναι να δώσει κίνητρα στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν και να αναπτύξουν τεχνολογίες Βιομηχανίας 4.0 και νέα επιχειρηματικά μοντέλα που προκύπτουν από αυτές, ώστε να καταστεί η Ιρλανδία παγκόσμιος ηγέτης στην έρευνα και καινοτομία. Επίσης, να προωθήσει την ανάπτυξη δεξιοτήτων που απαιτούνται ενόψει της Βιομηχανίας 4.0. Τέλος, να δημιουργήσει ένα παγκοσμίως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο να υποστηρίζεται από κατάλληλο ρυθμιστικό, νομικό πλαίσιο με αντίστοιχα πρότυπα.	Όλες οι επιχειρήσεις της Ιρλανδίας
7. Ισπανία	“Industria Conectada 4.0” <sup>10</sup>	2014	Το “Industria Conectada 4.0” στοχεύει στη ψηφιοποίηση και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του βιομηχανικού τομέα. Προσδιορίζει οκτώ βασικά εμπόδια και προϋποθέσεις για το ψηφιακό μετασχηματισμό και περιγράφει πως μπορούν να αντιμετωπιστούν.	Εστιάζει σε ψηφιακές τεχνολογίες με σημαντικό αντίκτυπο στην απασχόληση και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.	Όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας με έμφαση στις ΜΜΕ

<sup>8</sup> Industrial Strategy, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf)

<sup>9</sup> Ireland’s Industry 4.0 Strategy 2020-2025, <https://enterprise.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Irelands-Industry-4-Strategy-2020-2025.pdf>

<sup>10</sup> Industria Conectada 4.0, <https://www.industriaconectada40.gob.es/estrategias-informes/estrategia-nacional-IC40/Paginas/descripcion-estrategia-IC40.aspx>

Χώρα	Στρατηγική/ Πρωτοβουλία	Έτος	Περιγραφή	Αντικείμενο Στρατηγικής	Αποδέκτες
8. Ιταλία	“Industria 4.0” <sup>11</sup>	2017	Το “Industria 4.0” εισάγει ενιαία μέτρα διαθέσιμα για κάθε επιχείρηση, ώστε να αυξηθούν οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, οι δαπάνες σε E&A με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ιταλικών επιχειρήσεων	Αξιοποίηση των ευκαιριών που σχετίζονται με την 4 <sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση, προωθώντας επενδύσεις στην καινοτομία, σε άυλα περιουσιακά στοιχεία, σε E&A και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.	Όλες οι επιχειρήσεις της Ιταλίας
9. Λιθουανία	“Pramonė 4.0” <sup>12</sup>	2019	Το “Pramonė 4.0” στοχεύει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας της βιομηχανίας και στην προώθηση την ενσωμάτωσης ψηφιακών εφαρμογών και τεχνολογιών	Το Pramonė 4.0 υποστηρίζει τη ψηφιοποίηση της βιομηχανίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή προτύπων σε βασικούς τομείς της οικονομίας	Δημόσιος και παραγωγικός τομέας, φορείς και ενώσεις, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα
10. Λουξεμβούργο	“Luxembourg’s Industrial Strategy” <sup>13</sup>	2021	Η βιομηχανική στρατηγική της χώρας επικεντρώνεται στην έξυπνη, βιώσιμη και βασισμένη σε πραγματικά δεδομένα ανάπτυξη.	Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου ανάπτυξης του Λουξεμβούργου είναι η βιώσιμη και κοινωνικά δίκαιη ανάπτυξη με το μικρότερο δυνατό περιβαλλοντικό αποτύπωμα.	Όλες οι επιχειρήσεις του Λουξεμβούργου
11. Ολλανδία	“Smart Industry” <sup>14</sup>	2014	Το “Smart Industry” στοχεύει στην ενίσχυση της θέσης της εγχώριας βιομηχανίας προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα της.	Προώθηση της ενσωμάτωσης τεχνολογιών Βιομηχανίας 4.0 και εφαρμογής νέων επιχειρηματικών μοντέλων.	Όλες οι επιχειρήσεις της Ολλανδίας
12. Ουγγαρία	“IPAR 4.0 National Technology Platform” <sup>15</sup>	2016	Μία εθνική πρωτοβουλία με στόχο να ενθαρρύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εγχώριας βιομηχανίας μέσω της προώθησης και της ενσωμάτωσης τεχνολογιών Βιομηχανίας 4.0	Υλοποίηση πρωτοβουλιών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας και τη μετάβαση σε μία οικονομία γνώσης.	Δημόσιος και παραγωγικός τομέας, φορείς και ενώσεις, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα

<sup>11</sup> Industria 4.0, <https://www.mise.gov.it/index.php/en/202-news-english/2036690-national-industry-4-0-plan>

<sup>12</sup> Pramonė 4.0, [https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/EN%20versija/Lithuanian%20Industry%20Digitisation%20Roadmap%202019-2030\\_final.pdf](https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/EN%20versija/Lithuanian%20Industry%20Digitisation%20Roadmap%202019-2030_final.pdf)

<sup>13</sup> Luxembourg’s Industrial Strategy, <https://www.fedil.lu/wp-content/uploads/2021/03/Luxembourg-Industry-Strategy.pdf>

<sup>14</sup> Smart Industry, <https://smartindustry.nl/wp-content/uploads/2019/04/opmaak-smart-industry.pdf>

<sup>15</sup> IPAR 4.0 National Technology Platform, <https://www.i40platform.hu/>

Χώρα	Στρατηγική/ Πρωτοβουλία	Έτος	Περιγραφή	Αντικείμενο Στρατηγικής	Αποδέκτες
13. Πορτογαλία	“Indústria 4.0” <sup>16</sup>	2017	Η στρατηγική στοχεύει να θέσει την Πορτογαλία στη πρώτη γραμμή της 4 <sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης εστιάζοντας σε 3 άξονες: ψηφιοποίηση, καινοτομία και εκπαίδευση.	Το “Indústria 4.0” στηρίζει την ανάπτυξη νέων ψηφιακών εφαρμογών για την Πορτογαλική οικονομία και την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.	ΜμΕ
14. Σλοβακία	“2030 Digital Transformation Strategy for Slovakia” <sup>17</sup>	2020	Η στρατηγική “2030 Digital Transformation Strategy for Slovakia” είναι μια διατομεακή στρατηγική που καθορίζει την πολιτική και συγκεκριμένες προτεραιότητες της Σλοβακίας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας και της κοινωνίας.	Τομείς που έχουν καθοριστεί ως αυτοί που επιβάλλεται να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες του για την επίτευξη της στρατηγικής, είναι η οικονομία, η κοινωνία και η εκπαίδευση, η δημόσια διοίκηση, η περιφερειακή ανάπτυξη καθώς και η έρευνα και καινοτομία.	Δημόσιος και παραγωγικός τομέας, φορείς και ενώσεις, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα
15. Σουηδία	“Smart Industry”	2016	Η στρατηγική “Smart Industry” αφορά την εκβιομηχάνιση της Σουηδίας και έχει στόχο την ενδυνάμωση της ικανότητας των επιχειρήσεων για αλλαγή και ανταγωνιστικότητα.	Η στρατηγική επικεντρώνεται σε τέσσερις πυλώνες που είναι: Βιομηχανία 4.0, αειφόρο ανάπτυξη, ενίσχυση δεξιοτήτων και έρευνα και καινοτομία.	Δημόσιος και παραγωγικός τομέας, φορείς και ενώσεις, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα
16. Τσεχία	“Průmysl 4.0” <sup>18</sup>	2016	Αποτελεί μία εθνική πρωτοβουλία με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της χώρας μέσω της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών Βιομηχανίας 4.0.	Δημιουργία ενός ευέλικτου εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγορά εργασίας ιδίως για την χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών.	Δημόσιος και παραγωγικός τομέας, φορείς και ενώσεις, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα

<sup>16</sup> Indústria 4.0, <https://www.industria4-0.cotec.pt/en/industry-4-0-program/action-plan/>

<sup>17</sup> 2030 Digital Transformation Strategy for Slovakia, <https://www.mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/10/SDT-English-Version-FINAL.pdf>

<sup>18</sup> Průmysl 4.0, <http://ricaip.eu/wp-content/uploads/2018/11/Industry-4-0-The-Initiative-for-the-Czech-Republic.pdf>

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται κατανοητό ότι οι περισσότερες από τις εθνικές πρωτοβουλίες που παρουσιάστηκαν στοχεύουν στην προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της εγχώριας οικονομίας/βιομηχανίας με κύριους αποδέκτες το σύνολο της οικονομίας καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει άμεσα και τομείς εκτός της βιομηχανίας (όπως τις κατασκευές, τις μεταφορές και την εφοδιαστική αλυσίδα, κλπ.)

Στο πλαίσιο αυτό εκτιμάται ότι το αντικείμενο, οι στόχοι καθώς και οι ομάδες ενδιαφέροντος αυτών των Εθνικών Στρατηγικών διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με την Εθνική Στρατηγική για τη Βιομηχανία στην χώρα μας η οποία στοχεύει στην ανάκαμψη και ανάπτυξη της βιομηχανίας με τον ψηφιακό μετασχηματισμό να αποτελεί βασική στρατηγική κατεύθυνση αλλά όχι αποκλειστικό αντικείμενο της Στρατηγικής.

Πίνακας 2: Χαρτογράφηση καλών πρακτικών

Χώρα	Στρατηγική/ Πρωτοβουλία	Αρμόδια Αρχή	Εθνική Βιομηχανική Στρατηγική	Στρατηγική για τη Ψηφιοποίηση της Οικονομίας/ Βιομηχανίας
Αυστρία	“Lower Austrian Economic Strategy 2025”	Περιφερειακές αρχές της κάτω Αυστρίας	✓	
Βέλγιο	“Made Different”	Φλαμανδική Κυβέρνηση		✓
Γαλλία	“The new face of Industry in France”	Εθνικό Συμβούλιο Βιομηχανίας (CNI)	✓	
Γερμανία	“Industrial Strategy 2030”	Υπουργείο Οικονομικών Υποθέσεων και Ενέργειας	✓	
Ηνωμένο Βασίλειο	“Industrial Strategy”	Γραμματεία Επιχειρηματικότητας, Ενέργειας και Βιομηχανικής Στρατηγικής	✓	
Ιρλανδία	“Ireland’s Industry 4.0 Strategy 2020-2025”	Κυβέρνηση της Ιρλανδίας		✓
Ισπανία	“Industria Conectada 4.0”	Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας & ΜμΕ, Ιδιωτικός Τομέας, Δημόσιος Τομέας		✓
Ιταλία	“Industria 4.0”	Υπουργείο Οικονομικής Ανάπτυξης της Ιταλίας		✓
Λιθουανία	“Pramonė 4.0”	Υπουργείο Οικονομίας, Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας		✓
Λουξεμβούργο	“Luxembourg’s Industrial Strategy”	FEDIL	✓	
Ολλανδία	“Smart Industry”	Ολλανδική Κυβέρνηση, Ολλανδική Βιομηχανία		✓
Ουγγαρία	“IPAR 4.0 National Technology Platform”	Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας		✓

Χώρα	Στρατηγική/ Πρωτοβουλία	Αρμόδια Αρχή	Εθνική Βιομηχανική Στρατηγική	Στρατηγική για τη Ψηφιοποίηση της Οικονομίας/ Βιομηχανίας
Πορτογαλία	“Indústria 4.0”	Υπουργείο Οικονομίας, COTEC		✓
Σλοβακία	“2030 Digital Transformation Strategy for Slovakia”	Κυβέρνηση της Σλοβακίας		✓
Σουηδία	“Smart Industry”	Υπουργείο Επιχειρήσεων και Καινοτομίας	✓	
Τσεχία	“Průmysl 4.0”	Υπουργείο Βιομηχανίας και Εμπορίου		✓

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη θα προχωρήσει στην ανάλυση των Στρατηγικών των χωρών:

- Γερμανία
- Γαλλία
- Ηνωμένο Βασίλειο
- Αυστρία,

δεδομένου ότι οι πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν σε αυτές αποτελούν Εθνικές Στρατηγικές με στόχο την ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανίας και με αποδέκτες κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις. Παράλληλα υπάρχουν επαρκείς διαθέσιμες πληροφορίες για την αποτύπωση του Μηχανισμού Διακυβέρνησης της Βιομηχανικής Στρατηγικής των χωρών αυτών<sup>19</sup>.

Επισημαίνεται ότι η Στρατηγική της κάτω Αυστρίας αποτελεί μια περιφερειακή αναπτυξιακή Στρατηγική, η οποία ωστόσο εστιάζει στην ανάπτυξη της τοπικής βιομηχανίας, με την περιοχή να διαθέτει ένα διαχρονικά δυναμικό και ανεπτυγμένο τοπικό βιομηχανικό τομέα (βλ. παρακάτω) και κατ’ επέκταση θεωρείται γόνιμη η εξέταση της ως καλή πρακτική.

<sup>19</sup> Σημειώνεται ότι δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία σχετικά με το Μηχανισμό Διακυβέρνησης της Στρατηγικής του Λουξεμβούργου και της Σουηδίας για αυτό και δεν συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη ως καλές πρακτικές.

## 1.2 Γερμανία – Industrial Strategy 2030



Η Βιομηχανική Στρατηγική 2030<sup>20</sup> της Γερμανίας εκπονήθηκε το 2019. Ο βασικός στόχος της Στρατηγικής είναι να δημιουργήσει ένα πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα, ώστε να βοηθήσει στη διασφάλιση και την ανάκτηση εμπορικής και τεχνικής τεχνογνωσίας, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη διατήρηση της ηγετικής θέσης της χώρας στον τομέα της βιομηχανίας σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Η Γερμανική οικονομία είναι μια από τις πλέον βιομηχανοποιημένες σε επίπεδο ΕΕ, καθώς η βιομηχανία παράγει το 23% της ΑΠΑ<sup>21</sup>, ενώ 7 εκατ. θέσεις εργασίας συνδέονται άμεσα με αυτήν.

Ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Γερμανικής βιομηχανίας είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού ΜμΕ, πολλές από τις οποίες αποτελούν καινοτόμες και εξαιρετικά ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Ειδικότερα όπως εκτιμούν οι αρχές της Γερμανίας<sup>22</sup> υπάρχουν περίπου 1.000 ΜμΕ<sup>23</sup> (κυρίως μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις), με ιδιαίτερα υψηλή καινοτομική ικανότητα, κάτι που τους προσδίδει μια ηγετική θέση στην αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο. Πολλές από αυτές τις ΜμΕ συνεργάζονται με μεγάλες επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας εξαιρετικά αυτοματοποιημένες και υψηλής έντασης κεφαλαίου διαδικασίες για την παραγωγή βιομηχανικών αγαθών. Αυτή η γόνιμη συνύπαρξη βιομηχανικών ΜμΕ, μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων και αποτελεσματικών παρόχων υπηρεσιών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη δυναμική της γερμανικής βιομηχανίας. Αναγνωρίζοντας τη βαρύτητα των ΜμΕ για την Γερμανική οικονομία, οι αρχές της χώρας προχώρησαν στην εκπόνηση Στρατηγικής<sup>24</sup> για τις ΜμΕ η οποία εμφανίζει μεγάλη συμπληρωματικότητα με τη Βιομηχανική Στρατηγική 2030.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η Βιομηχανική Στρατηγική 2030 έχει τους εξής πέντε (5) βασικούς στόχους:

- ❖ **Καινοτομία:** Η βιομηχανία βιώνει εκτεταμένες διαρθρωτικές αλλαγές, λόγω της εισόδου μιας σειράς ρηξικέλευθων καινοτομιών, πολλές από τις οποίες μεταβάλλουν δραστικά τις διαδικασίες παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Στόχος των γερμανικών επιχειρήσεων πρέπει να είναι να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των τεχνολογιών και να θέσουν τα αντίστοιχα πρότυπα.
- ❖ **Πρωώθηση Ψηφιακού Μετασχηματισμού:** Διατήρηση της ηγετικής θέσης της οικονομίας στον τομέα της ψηφιοποίησης και αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων που αναδεικνύονται από τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών.

<sup>20</sup> [https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Industry/industrial-strategy-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Industry/industrial-strategy-2030.pdf?__blob=publicationFile&v=7)

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Αναφορικά με την ανάλυση των επιχειρήσεων, η κατηγοριοποίηση ανά μέγεθος επιχείρησης με βάση τον ορισμό της «Ευρωπαϊκής Επιτροπής», είναι η εξής:

- **Μεγάλες επιχειρήσεις:** απασχολούν πάνω από 250 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους υπερβαίνει τα 43 εκατ. €.
- **Μεσαίες επιχειρήσεις:** απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €.
- **Μικρές επιχειρήσεις:** απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. €.
- **Πολύ μικρές επιχειρήσεις:** απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. €.

<sup>24</sup> [https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Mittelstand/german-sme-strategy.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Mittelstand/german-sme-strategy.pdf?__blob=publicationFile&v=3)



- ❖ *Πράσινος Μετασχηματισμός*: Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος βιομηχανίας και αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών με τη χρήση πράσινων τεχνολογιών και την ανάπτυξη πράσινων προϊόντων.
- ❖ *Ανταγωνιστικές πιέσεις*: Αντιμετώπιση ανταγωνιστικών πιέσεων που προέρχονται από χώρες εκτός ΕΕ (κυρίως Κίνα) και βασίζονται σε μέτρα προστατευτισμού και κρατικές επιχορηγήσεις.
- ❖ *Αντιμετώπιση διαταραχών σε διεθνές εμπόριο*: Οι διαταραχές αυτές σχετίζονται κυρίως με το εμπόριο με ΗΒ (λόγω Brexit) και με τις ΗΠΑ και την επιδείνωση των εμπορικών σχέσεων με τους εν λόγω διαχρονικούς εμπορικούς εταίρους της Γερμανίας.

Οι παραπάνω στόχοι ακολούθως εξειδικεύτηκαν σε τρεις (3) **Στρατηγικούς Πυλώνες**:

Πυλώνες Στρατηγικής	Δράσεις
Επιχειρηματικό Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διατήρηση ανταγωνιστικού κόστους στους τομείς της ηλεκτρικής ενέργειας και εκπομπών αερίων άνθρακα</li> <li>• Διασφάλιση της προμήθειας πρώτων υλών και προώθηση της κυκλικής οικονομίας</li> <li>• Μείωση της γραφειοκρατίας, μέσω της απλοποίησης και ψηφιοποίησης διαδικασιών προς τις επιχειρήσεις, με ειδική μέριμνα για τη μείωση του διοικητικού φόρου προς ΜμΕ</li> <li>• Εκσυγχρονισμός της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού, μέσω της διαμόρφωσης ενός ευνοϊκότερου θεσμικού πλαισίου για την ανάπτυξη συνεργειών και/ ή εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ ΜμΕ</li> <li>• Μείωση του επιπέδου φορολογίας των επιχειρήσεων.</li> <li>• Καθορισμός δεσμευτικού χρονοδιαγράμματος για την πλήρη κατάργηση της προσαύξησης αλληλεγγύης για όλους τους φορολογούμενους, συμπεριλαμβανομένων των εταιρειών.</li> <li>• Μείωση των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης</li> <li>• Ευέλικτη αγορά εργασίας</li> <li>• Προσέλκυση εξειδικευμένων εργαζομένων</li> </ul>
Νέες τεχνολογίες & επενδύσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη και εφαρμογή νέων τεχνολογιών</li> <li>• Ενίσχυση της υποστήριξης για επιχειρηματικά κεφάλαια</li> <li>• Προώθηση της ψηφιοποίησης</li> <li>• Ανάπτυξη μεταφορών του μέλλοντος</li> </ul>
Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προώθηση της κυβερνοασφάλειας</li> <li>• Υποστήριξη νέων πράσινων τεχνολογιών</li> <li>• Ανάπτυξη της βιοοικονομίας</li> </ul>



## Μηχανισμός Διακυβέρνησης

Η Στρατηγική εκπονήθηκε από το Υπουργείο Οικονομικών Υποθέσεων και Ενέργειας (BMWi) της χώρας. Η Στρατηγική αναπτύχθηκε και υλοποιήθηκε σε τέσσερα στάδια όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Γράφημα 10: Μηχανισμός Διακυβέρνησης Βιομηχανικής Στρατηγική της Γερμανίας



Πηγή: *Industrial Strategy 2030, Germany*

### ❖ Σχεδιασμός

Οι προσπάθειες για την ανάπτυξη νέας βιομηχανικής πολιτικής στη Γερμανία ξεκίνησαν ήδη από το 2015, με τη δημιουργία της Συμμαχίας για το Μέλλον της Βιομηχανίας<sup>25</sup>. Έκτοτε και στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της Συμμαχίας ξεκίνησε εκτενής διάλογος μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα για την ανάπτυξη της βιομηχανικής πολιτικής στη χώρα. Στόχος της Συμμαχίας είναι η ανάδειξη της Γερμανίας ως κέντρο βιομηχανίας, η αύξηση της κοινωνικής αποδοχής της βιομηχανίας και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας. Η Συμμαχία αποτελεί ένα κεντρικό και σταθερό όργανο διαλόγου και διαβούλευσης για θέματα βιομηχανικής πολιτικής μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα.

Στο πλαίσιο αυτό το 2019 το Υπουργείο Οικονομικών Υποθέσεων και Ενέργειας, ξεκίνησε τις διαδικασίες για την ανάπτυξη της Εθνικής Βιομηχανικής Στρατηγικής. Η φάση του σχεδιασμού εκκίνησε με την εξωτερική αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της εγχώριας βιομηχανίας. Τα ευρήματα της αξιολόγησης αυτής σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της συνεργασίας του Υπουργείου με τη Συμμαχία, αξιοποιήθηκαν για την εκπόνηση του αρχικού προσχεδίου της Στρατηγικής, το οποίο περιείχε τους βασικούς στόχους και στρατηγικούς πυλώνες της στρατηγικής, όπως αυτοί περιγράφηκαν παραπάνω.

### ❖ Διαβούλευση

Ακολούθως το προσχέδιο της Στρατηγικής τέθηκε σε διαβούλευση με τη Συμμαχία για το Μέλλον της Βιομηχανίας. Η Συμμαχία αποτελείται από 17 φορείς του παραγωγικού τομέα. Βασικό στοιχείο της Συμμαχίας είναι η ισομερής εκπροσώπηση τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων και η καλλιέργεια του εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ τους.

Για τη διαβούλευση της Στρατηγικής τα μέλη της συμμαχίας χωρίστηκαν σε επιμέρους ομάδες εργασίας και ανέπτυξαν τις προτάσεις του τόσο όσον αφορά τους στρατηγικούς πυλώνες όσο και επιμέρους δράσεις. Επιπλέον, το Υπουργείο προχώρησε σε διαβούλευση και με βασικούς κλάδους της βιομηχανίας, πέραν της Συμμαχίας.

<sup>25</sup> <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/joining-forces-to-strengthen-german-industry.html>

#### ❖ Τελικό Σχέδιο Στρατηγικής

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της διαβούλευσης το Υπουργείο Οικονομικών Υποθέσεων και Ενέργειας προχώρησε στην οριστικοποίηση της Στρατηγικής με την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης.

#### ❖ Υλοποίηση και Παρακολούθηση

Το Υπουργείο Οικονομικών και Ενέργειας της Γερμανίας είναι αρμόδιο για την υλοποίηση της Στρατηγικής. Οι αρμόδιες υπηρεσίες παρακολουθούν την εφαρμογή και την πρόοδο του συνόλου των μέτρων, ενώ θα προχωρούν σε νέες ρυθμίσεις, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς, όπου κρίνεται απαραίτητο

Επιπλέον, το Υπουργείο Οικονομικών και Ενέργειας θα προβαίνει σε τακτική αξιολόγηση των μέτρων βιομηχανικής πολιτικής και του αποτυπώματος τους στην οικονομία. Για το σκοπό αυτό το Υπουργείο προχώρησε στη σύσταση ανεξάρτητης Ομάδας Παρακολούθησης που θα αποτελείται από εξειδικευμένους επιστήμονες/ εμπειρογνώμονες καθώς και εκπροσώπους της βιομηχανίας και των οργανώσεων των εργαζομένων.

Επιπλέον η συνεργασία και ο εποικοδομητικός διάλογος με τη Συμμαχία για το Μέλλον της Βιομηχανίας θα συνεχιστεί και μετά την οριστικοποίηση και δημοσιοποίηση της Στρατηγικής.

#### **Διδάγματα κατά το σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση της Στρατηγικής**

Οι Γερμανικές αρχές έδωσαν μεγάλη βαρύτητα στη διαβούλευση με τον παραγωγικό τομέα κατά τη διάρκεια εκπόνησης της βιομηχανικής Στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτό ενεργοποιήθηκαν παραγωγικοί φορείς και συνδικαλιστικά σωματεία, με τη συμμετοχή των οποίων συστάθηκε η Συμμαχία για το Μέλλον της Βιομηχανίας, η οποία αποτελεί ένα μόνιμο δίαυλο συνεργασίας και διαλόγου μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα.

Το βασικό ζήτημα<sup>26</sup> που αναδείχθηκε κατά τη διαδικασία αυτή ήταν ο ανταγωνισμός και οι αντιπαραθέσεις μεταξύ των φορέων και σωματείων. Πιο συγκεκριμένα, λόγω των διαφορετικών στόχων και συμφερόντων μεταξύ επιχειρήσεων, συνδικαλιστικών οργανώσεων και βιομηχανικών ομίλων, ο σχεδιασμός και ανάπτυξη της ευρύτερης βιομηχανικής στρατηγικής επηρεάστηκε αρνητικά.

Για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος, το Υπουργείο ανέλαβε ενεργό ρόλο διευρύνοντας τη Συμμαχία με στόχο τη βελτίωση του συντονισμού, τη συνεργασία και τη τελική αποδοχή του σχεδίου. Επιπρόσθετα, το Υπουργείο ανέλαβε άμεση δράση για την ενσωμάτωση νέων ψηφιακών διαδικασιών και την καλύτερη οργάνωση των εργασιών της Συμμαχίας, διασφαλίζοντας πως όλες οι απόψεις και θέσεις λαμβάνονται υπόψη.

<sup>26</sup> <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/joining-forces-to-strengthen-german-industry.html>

## 1.3 Γαλλία – The new face of Industry in France



Η Γαλλία αποτέλεσε κατά το παρελθόν<sup>27</sup> μια από τις πλέον βιομηχανοποιημένες οικονομίες, με τη χώρα να κατέχει μακρά παράδοση και τεχνογνωσία σε θέματα βιομηχανίας. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες το παραγωγικό μοντέλο της χώρας μεταβλήθηκε σημαντικά με τη Γαλλία να μετατρέπεται σε οικονομία υπηρεσιών, καταγράφοντας μια συνεχή τάση αποβιομηχάνισης. Τον Ιούνιο του 2012, όταν η βιομηχανία αντιμετώπιζε έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό απολύσεων, καθώς η οικονομική κρίση του 2008 είχε σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στη γαλλική βιομηχανία, η κυβέρνηση αποφάσισε να εκπονήσει Εθνική Βιομηχανική Στρατηγική με στόχο να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της χώρας και να τονώσει την εγχώρια παραγωγή.

Η προσπάθεια αυτή ολοκληρώθηκε ένα χρόνο μετά, το 2013, με τη Γαλλική κυβέρνηση να παρουσιάζει τη Στρατηγική «The new face of Industry in France<sup>28</sup>».

Στο πλαίσιο της Στρατηγικής οι αρμόδιες αρχές εντόπισαν 34 πρωτοβουλίες/βιομηχανικούς τομείς, που επιλέχθηκαν με βάση τρία (3) κριτήρια:

- Να εδράζουν σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά ή μια αγορά με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης στην παγκόσμια οικονομία,
- Να αποτελούν τομείς που η Γαλλία έχει ανεπτυγμένη τεχνογνωσία και τεχνολογία,
- Να αποτελούν τομείς που η Γαλλία κατέχει ηγετική θέση στην παγκόσμια οικονομία, με ισχυρές βιομηχανικές επιχειρήσεις, δυναμικό ακαδημαϊκό, τεχνολογικό και εμπορικό οικοσύστημα.

Στόχος της προσπάθειας αυτής είναι η δημιουργία πλαισίου συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και του παραγωγικού τομέα, καθώς και ο καθορισμός κοινά αποδεκτών στόχων για την ευθυγράμμιση των προσπαθειών του δημόσιου και παραγωγικού τομέα ώστε τα 34 αυτά οικοσυστήματα να αποτελέσουν τη νέα βάση της εγχώριας βιομηχανίας, επιτρέποντας στις γαλλικές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα και την εξωστρέφεια τους και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμα περισσότερες θέσεις εργασίας.

<sup>27</sup> Industrial policies in France Developments and international comparisons (2020), [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note\\_de\\_synthese\\_-\\_pol\\_indu\\_-\\_25.01\\_-\\_en.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note_de_synthese_-_pol_indu_-_25.01_-_en.pdf)

<sup>28</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle\\_france\\_industrielle\\_english.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle_france_industrielle_english.pdf)

## Πρωτοβουλίες/ βιομηχανικοί τομείς

Παρακάτω παρουσιάζονται 34 πρωτοβουλίες/ βιομηχανικοί τομείς, που επιλέχθηκαν στο πλαίσιο της Στρατηγικής ως εξής:

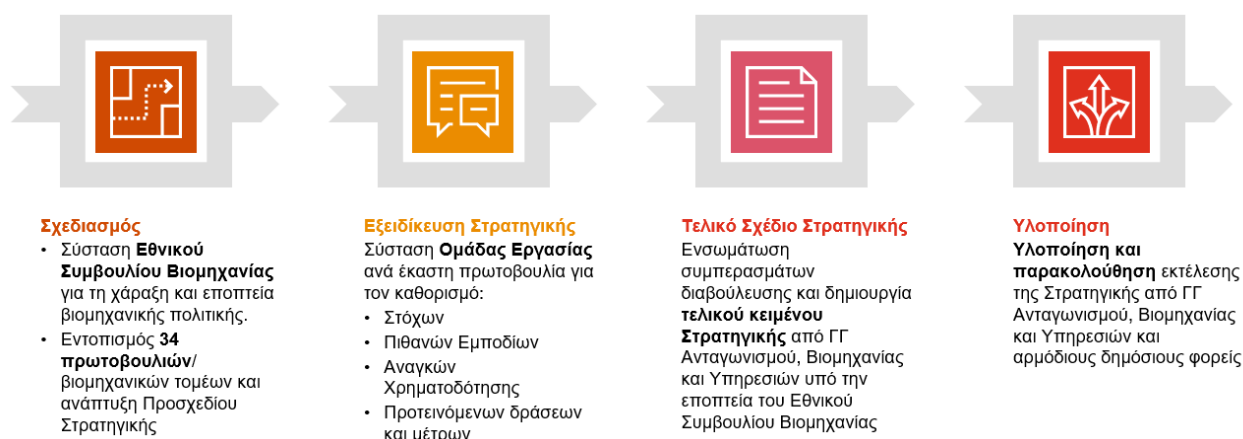
Πρωτοβουλίες/ βιομηχανικοί τομείς	
1. Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας	18. Πράσινα χημικά & βιοκαύσιμα
2. Αυτοκίνητα με κατανάλωση κάτω των 2lt/100km	19. Βιοτεχνολογία
3. Ηλεκτρικοί σταθμοί φόρτισης	20. Ψηφιακές Υπηρεσίες Υγείας
4. Μπαταρίες	21. Ιατρικές συσκευές και εξοπλισμός υγείας
5. Αυτόματα οχήματα	22. Καινοτόμα προϊόντα για ασφαλή, υγιεινά και βιώσιμα τρόφιμα
6. Ηλεκτρικά αεροπλάνα	23. Big data
7. Βαριάς χρήσης αεροπλάνα	24. Cloud computing
8. Ενσωματωμένο λογισμικό και συστήματα	25. Τηλε-εκπαίδευση
9. Ηλεκτροκίνητοι Δορυφόροι	26. Τηλεπικοινωνίες
10. Τρένα υψηλής ταχύτητάς	27. Νανο-ηλεκτρονική
11. Πλοία φιλικά προς το περιβάλλον	28. Διασυνδεδεμένες συσκευές
12. Έξυπνα υφάσματα	29. Υπηρεσίες επαυξημένης πραγματικότητας
13. Βιομηχανία ξύλου	30. Ανέπαφες Υπηρεσίες
14. Ανακύκλωση και πράσινα υλικά	31. Υπερυπολογιστές (supercomputers)
15. Ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων	32. Ρομποτική
16. Έξυπνα Δίκτυα	33. Κυβερνοασφάλεια
17. Βελτιστοποίηση διαχείρισης υδάτινων πόρων	34. Βιομηχανικό εργοστάσιο του μέλλοντος

Όπως φαίνεται και στον πίνακα παραπάνω οι πλειοψηφία αυτών των πρωτοβουλιών εδράζεται σε τομείς που βρίσκονται σε ανάπτυξη λόγω του πράσινου και ψηφιακού μετασχηματισμού.

## Μηχανισμός Διακυβέρνησης

Η Στρατηγική αναπτύχθηκε από την Γενική Γραμματεία Ανταγωνισμού, Βιομηχανίας και Υπηρεσιών (DGCIS)<sup>29</sup>, η οποία εντάσσεται στο Υπουργείο Βιομηχανίας και Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας της χώρας. Η Στρατηγική αναπτύχθηκε και υλοποιήθηκε σε τέσσερα στάδια όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.

<sup>29</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle\\_france\\_industrielle\\_english.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle_france_industrielle_english.pdf)



Πηγή: *The new face of Industry in France*

#### ❖ Σχεδιασμός

Ο Μηχανισμός Διακυβέρνησης της Στρατηγικής<sup>30</sup> βασίστηκε στην παραδοχή ότι η άσκηση βιομηχανικής πολιτικής αποτελεί αντικείμενο συμφωνίας και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, των εκπροσώπων των εργαζομένων, και των διαφορετικών αρμόδιων Υπουργείων.

Στο πλαίσιο αυτό συστήθηκε το Εθνικό Συμβούλιο Βιομηχανίας (CNI), ως μία διυπουργική επιτροπή, με στόχο τη χάραξη της βιομηχανικής πολιτικής στη Γαλλία και τη μέριμνα για την υλοποίησή της. Στο Εθνικό Συμβούλιο πρόεδρος είναι ο Πρωθυπουργός και αναπληρωτής του ο Υπουργός Οικονομικών. Οι εργασίες του Εθνικού Συμβουλίου υποστηρίζονται από την Εκτελεστική Επιτροπή, η οποία αποτελείται από εκπροσώπους επιχειρήσεων, συνδικαλιστικών σωματείων, εξωτερικούς εμπειρογνώμονες και εκπροσώπους του δημόσιου τομέα.

Έτσι και σε αρχικό επίπεδο σχεδιασμού ορίστηκαν οι στόχοι της Στρατηγικής, εντοπίστηκαν και συμφωνήθηκαν οι 34 πρωτοβουλίες/ βιομηχανικοί τομείς, στις οποίες θα εστιάσει η Στρατηγική.

#### ❖ Εξειδίκευση Στρατηγικής

Ακολούθως για την εξειδίκευση της Στρατηγικής σχηματίστηκαν 34 Ομάδες Εργασίας μία ανά πρωτοβουλία. Οι Ομάδες Εργασίας αποτελούνταν από εκπροσώπους επιχειρήσεων με δυναμική παρουσία σε έκαστο βιομηχανικό τομέα, εκπροσώπους του δημόσιου τομέα και εκπροσώπους του Εθνικού Συμβουλίου Βιομηχανίας. Σε κάθε Ομάδα Εργασίας ορίστηκε ένα άτομο ως Project Manager, το οποίο ήταν συνήθως στέλεχος του παραγωγικού τομέα. Οι Project Managers ήταν υπεύθυνοι να συντονίσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και εν γένει να καταστήσουν το εγχείρημα λειτουργικό.

Κάθε Ομάδα Εργασίας ήταν υπεύθυνη για να καθορίσει τους στόχους για έκαστη πρωτοβουλία, να εντοπίσει πιθανά εμπόδια και ανασταλτικούς παράγοντες, να καθορίσει χρηματοδοτικές ανάγκες (με ειδική αναφορά στη συνεισφορά του δημόσιου τομέα), να προτείνει μέτρα και δράσεις, και να καθορίσει το χρονοδιάγραμμα για την υλοποίησή τους.

#### ❖ Τελικό Σχέδιο Στρατηγικής

Η Γενική Γραμματεία Ανταγωνισμού, Βιομηχανίας και Υπηρεσιών (DGCIS) υπό την εποπτεία του Εθνικού Συμβουλίου Βιομηχανίας ήταν αρμόδια για την οριστικοποίηση της Στρατηγικής

<sup>30</sup> Industrial policies in France Developments and international comparisons (2020), [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note\\_de\\_synthese\\_-\\_pol\\_indu\\_-\\_25.01\\_-\\_en.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note_de_synthese_-_pol_indu_-_25.01_-_en.pdf)

ενσωματώνοντας τα αποτελέσματα των Ομάδων Εργασίας και καταρτίζοντας μια συνεκτική προσέγγιση στρατηγικής.

#### ❖ Υλοποίηση και Παρακολούθηση

Η Γενική Γραμματεία Ανταγωνισμού, Βιομηχανίας και Υπηρεσιών ήταν αρμόδια για την υλοποίηση και παρακολούθηση της Στρατηγικής σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές και φορείς, ώστε ο δημόσιος τομέας να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση της Στρατηγικής (χρηματοδότηση, μεταρρυθμίσεις, προγράμματα κατάρτισης κ.α.).

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των αρχών η Στρατηγική στα επόμενα 10 έτη θα μπορούσε να συμβάλει στη δημιουργία 480 χιλ. θέσεων εργασίας, και 45,5 δισ. € προστιθέμενης αξίας με το 40% περίπου να προέρχεται από εξαγωγές.

#### **Διδάγματα κατά το σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση της Στρατηγικής**

Η Γαλλία ανέπτυξε μια Στρατηγική<sup>31</sup> η οποία αποτελούσε την κοινή συνιστώσα 34 τομεακών πρωτοβουλιών, οι οποίες καθόριζαν ξεχωριστούς στόχους και μέτρα δράσεις ανά βιομηχανικό τομέα. Επιπλέον, μέσω των 34 Ομάδων Εργασίας που συγκροτήθηκαν επετεύχθη σημαντική κινητοποίηση του παραγωγικού τομέα και εμπλοκή του στην εκπόνηση της Στρατηγικής.

Οι πρωτοβουλίες που εντοπίστηκαν εστίασαν τόσο στην ενίσχυση τομέων που η Γαλλία ήδη εμφάνιζε ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο και αναδυόμενων αγορών στα πλαίσια του πράσινου και ψηφιακού μετασχηματισμού. Στο πλαίσιο της Στρατηγικής προέκυψαν εμβληματικές πρωτοβουλίες όπως η δημιουργία της Αναπτυξιακής Τράπεζας της Γαλλίας (BPI France), ενώ παράλληλα ενισχύθηκε σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων.

Ωστόσο το εγχείρημα κατέγραψε και σημαντικές αδυναμίες<sup>32</sup>. Η ευρεία τομεακή διάσταση που δόθηκε με τη συμμετοχή πολύ μεγάλου αριθμού εμπλεκόμενων μερών οδήγησε σε σημαντικές δυσκολίες στο συντονισμό της προσπάθειας και την συμπερίληψη συχνά αντικρουόμενων απόψεων και προτάσεων για τη δημιουργία μίας συνεκτικής προσέγγισης.

Επιπλέον, η δημιουργία μίας τόσο πολυδιάστατης Στρατηγικής με μεγάλο πλήθος προτεινόμενων παρεμβάσεων, δημιούργησε δυσκολίες και στην υλοποίηση της Στρατηγικής, καθώς υπήρχε ανάγκη προτεραιοποίησης των δράσεων για την αποφυγή επικαλύψεων ενώ προβλήματα υπήρχαν και στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων.

Με στόχο την εξειδίκευση και της παραπάνω Στρατηγικής η Γαλλική κυβέρνηση προχώρησε στην εκπόνηση της Στρατηγικής για τη ψηφιοποίηση της βιομηχανίας (Industry of the future<sup>33</sup>), ώστε να δημιουργηθεί μια πιο στοχευμένη προσέγγιση με λιγότερα εμπλεκόμενα μέρη.

<sup>31</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle\\_france\\_industrielle\\_english.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/nouvelle_france_industrielle_english.pdf)

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/pk\\_industry-of-future.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/pk_industry-of-future.pdf)



## 1.4 Ηνωμένο Βασίλειο - Industrial Strategy – Sector Deals



Η Βιομηχανική Στρατηγική του Ηνωμένου Βασιλείου<sup>34</sup> (ΗΒ) εκπονήθηκε το 2017. Η Στρατηγική στοχεύει κυρίως στην αντιμετώπιση των συνεπειών και την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν για τη χώρα από την έξοδο από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), μετασχηματίζοντας την οικονομία και βελτιώνοντας την παραγωγικότητάς της.

Στην κατεύθυνση αυτή, εντοπίστηκαν τέσσερις στόχοι για τη Βρετανική οικονομία και κοινωνία, με βάση τους οποίους αναπτύχθηκε η Στρατηγική, ως εξής:

- ❖ *Ψηφιακός Μετασχηματισμός*, συμβάλλοντας ώστε το ΗΒ να καταστεί παγκόσμιος ηγέτης ιδιαίτερα σε θέματα χρήσης τεχνίτης νοημοσύνης και εν γένει αξιοποίησης ψηφιακών τεχνολογιών,
- ❖ *Πράσινο Μετασχηματισμό*, ενίσχυση της πράσινης και περιβαλλοντικά βιώσιμης ανάπτυξης
- ❖ *Μεταφορές του μέλλοντος*, συμβάλλοντας ώστε το ΗΒ να καταστεί παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα των μεταφορών και εφοδιαστικής αλυσίδας,
- ❖ *Γήρανση Πληθυσμού*, αξιοποίηση καινοτομίας για την κάλυψη των αναγκών μιας κοινωνίας με αυξημένο μέσο όρο ηλικίας.

Οι παραπάνω στόχοι ακολούθως εξειδικεύτηκαν σε πέντε (5) **Στρατηγικούς Πυλώνες**:

Πυλώνες Στρατηγικής	Δράσεις
Καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση δαπανών Ε&amp;Α στο 2,4% του ΑΕΠ έως 2027</li> <li>• Αύξηση της έκπτωσης φόρου για δαπάνες Ε&amp;Α κατά 12%</li> <li>• Παροχή 725 εκατ. £ (~855 εκατ. €) για τη δημιουργία νέων προγραμμάτων Industrial Strategy Challenge Fund για την ενίσχυση της βιομηχανικής καινοτομίας</li> </ul>
Ανθρώπινο Δυναμικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση του συστήματος τεχνικής εκπαίδευσης</li> <li>• Επένδυση επιπλέον 406 εκατ. £ (~478 εκατ. €), στο σύστημα εκπαίδευσης, για την αντιμετώπιση των ελλείψεων που εντοπίζονται στην αγορά εργασίας σε ειδικότητες STEM</li> <li>• Δημιουργία εθνικού προγράμματος επανειδίκευσης, ενισχύοντας τους εργαζομένους ώστε να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, ξεκινώντας από τις ψηφιακές και δεξιότητες που απαιτούνται στον τομέα των κατασκευών</li> </ul>
Υποδομές	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση των δαπανών του ταμείου National Productivity Investment Fund, κατά 31 δισ. £ (~36,5 δισ. €), υποστηρίζοντας επενδύσεις στις μεταφορές, ψηφιακές υποδομές και στον στεγαστικό τομέα</li> <li>• Υποστήριξη ηλεκτροκίνησης, μέσω επενδύσεων για σημεία φόρτισης και επιχορηγήσεις για αγορά ηλεκτροκίνητων μεταφορικών μέσων</li> <li>• Επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, με έμφαση σε δίκτυα 5G και παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών συνδεσιμότητας ακόμα και σε απομακρυσμένες περιοχές</li> </ul>
Επιχειρηματικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τομεακές Συμπράξεις (Sector Deals), μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα, για την υλοποίηση προγραμμάτων σε τομεακό</li> </ul>

<sup>34</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf)

Περιβάλλον	<p>επίπεδο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση χρηματοδότησης σε καινοτόμες και με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης επιχειρήσεις. Παροχή κεφαλαίων και από την Βρετανική Αναπτυξιακή Τράπεζα (British Business Bank)</li> <li>• Μελέτη και ανασκόπηση των ενεργειών που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική βελτίωση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη των ΜμΕ</li> </ul>
Περιφερειακή Διάσταση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία Περιφερειακών Βιομηχανικών Στρατηγικών που βασίζονται σε τοπικά χαρακτηριστικά και προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης</li> <li>• Δημιουργία νέου ταμείου (Transforming Cities) για την ενίσχυση του συστήματος συγκοινωνιών σε αστικές περιοχές</li> <li>• Ενίσχυση εκπαιδευτικού συστήματος σε περιφέρειες χαμηλής ανάπτυξης</li> </ul>

## Μηχανισμός Διακυβέρνησης

Η Στρατηγική αναπτύχθηκε από την Γραμματεία Επιχειρηματικότητας, Ενέργειας και Βιομηχανικής Στρατηγικής. Η Στρατηγική<sup>35</sup> αναπτύχθηκε και υλοποιήθηκε σε τέσσερα στάδια όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Γράφημα 12: Μηχανισμός Διακυβέρνησης βιομηχανικής στρατηγικής ΗΒ



Πηγή: *Industrial Strategy UK – Sector Deals*

### ❖ Σχεδιασμός

Η Γραμματεία Επιχειρηματικότητας, Ενέργειας και Βιομηχανικής Στρατηγικής, ως αρμόδιος φορέας της βρετανικής κυβέρνησης ανέλαβε την εκπόνηση της Στρατηγικής σε ένα αρχικό στάδιο, καθορίζοντας τους βασικούς στόχους και τους στρατηγικούς πυλώνες, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Ακολούθως και με βάση το σχεδιασμό η Εθνική Βιομηχανική Στρατηγική θα εξειδικεύονταν σε επιμέρους Τομεακές Στρατηγικές (**Sector Deals**). Τα Sector Deals αποτελούν ένα μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα, με στόχο να εξειδικευτούν οι γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις της Εθνικής Στρατηγικής σε τομεακά σχέδια δράσης, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες κάθε τομέα/οικοσυστήματος.

<sup>35</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf)



Στο πλαίσιο της Εθνικής Βιομηχανικής Στρατηγικής αναδείχθηκαν κλάδοι με σημαντικό αποτύπωμα στην οικονομία της χώρας, οι οποίοι περιλάμβαναν παραδοσιακά ισχυρούς τομείς όπως η Αυτοκινητοβιομηχανία και η Φαρμακοβιομηχανία καθώς και αναδυόμενους τομείς με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης όπως η Αιολική ενέργεια και ο Τουρισμός. Στη συνέχεια οι κλάδοι αυτοί κλήθηκαν προκειμένου να διαπραγματευτούν Sector Deals με την κυβέρνηση.

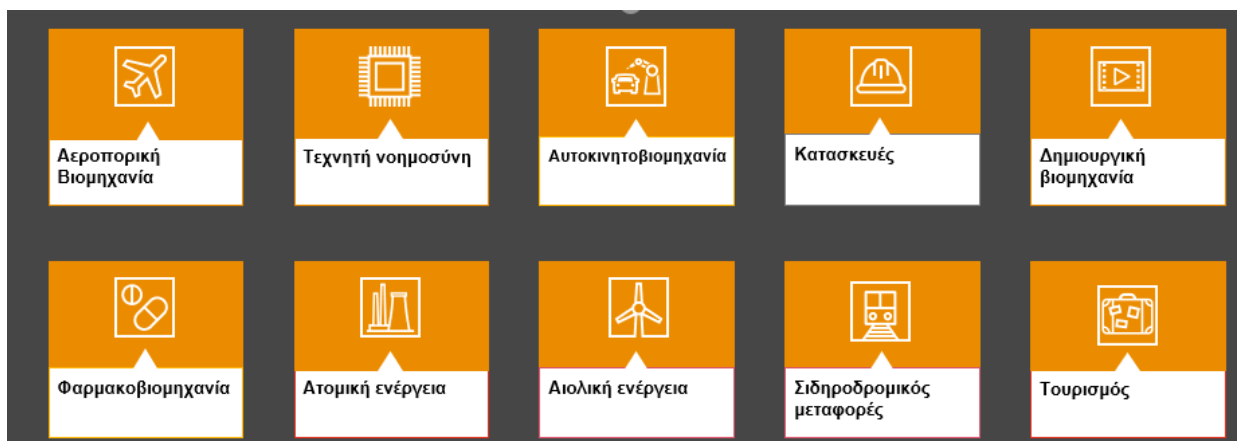
Ακολούθως η κυβέρνηση εκκίνησε μια διαδικασία διαβούλευσης, ώστε να διαπραγματευτεί τέτοιου είδους συμφωνίες, λαμβάνοντας σημαντική ανταπόκριση από τον παραγωγικό τομέα.

Η διαπραγμάτευση θα γίνονταν με εκπρόσωπο έκαστου τομέα, ο/η οποίος/α μπορεί να εξασφαλίσει τη συνεργασία των επιχειρήσεων του τομέα και να τις εκπροσωπήσει κατάλληλα, εξασφαλίζοντας παράλληλα τις απαραίτητες δεσμεύσεις από τις επιχειρήσεις για την υλοποίηση της Τομεακής Στρατηγικής. Ο εκπρόσωπος συνήθως ήταν ένα φυσικό πρόσωπο με ευρεία αποδοχή και υποστήριξη από τον τομέα και με εξουσιοδότηση να διαπραγματευτεί το περιεχόμενο μιας συμφωνίας απευθείας με τους Υπουργούς της κυβέρνησης. Με βάση τα παραπάνω συνήθως ο εκπρόσωπος προέρχονταν από κάποιο συλλογικό φορέα εκπροσώπησης επιχειρήσεων ή από κάποια εμβληματική επιχείρηση (πχ. Facebook).

#### ❖ Διαβούλευση

Στην διαβούλευση<sup>36</sup> συμμετείχαν με επιτυχία δέκα (10) κλάδοι, με σημαντικό αριθμό αυτών να εδράζει στη βιομηχανία, όπως παρουσιάζονται παρακάτω.

Γράφημα 13: Sector Deals - UK



Πηγή: Industrial Strategy – UK (2017)

Στο πλαίσιο της διαβούλευσης κάθε κλάδος κλήθηκε να παρουσιάσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, τη συνεισφορά του στην οικονομία του ΗΒ, τις προοπτικές διεθνοποίησης του και τις επιδόσεις του σε αγορές του εξωτερικού, καθώς και τη θέση του στην αλυσίδα αξίας και την επίδραση που ασκεί σε άλλους τομείς, βασισμένα σε στοιχεία και συναφείς μελέτες. Με βάση τα παραπάνω κάθε τομέας κατέθεσε ένα σχέδιο για την ανάπτυξη του το οποίο και διαπραγματεύτηκε με την κυβέρνηση.

#### ❖ Εξειδίκευση

Μετά την ολοκλήρωση της διαβούλευσης δημιουργήθηκαν 10 Τομεακά Σχέδια Δράσης<sup>37</sup>. Τα Σχέδια Δράσης οργανώθηκαν με βάση τους Πυλώνες Στρατηγικής (Καινοτομία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Υποδομές, Επιχειρηματικό Περιβάλλον, Περιφερειακή Διάσταση) περιγράφοντας

<sup>36</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/industrial-strategy-sector-deals/introduction-to-sector-deals>

<sup>37</sup> Ibid.

συγκεκριμένες πρωτοβουλίες τομεακού χαρακτήρα και θέτοντας ένα γενικότερο πλαίσιο για τη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα.

Στις πρωτοβουλίες αυτές περιγράφονταν με ακρίβεια οι πρωτοβουλίες που καλείται να αναλάβει τόσο ο δημόσιος όσο και ο παραγωγικός τομέας για την επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής, με συγκεκριμένες δεσμεύσεις. Ενδεικτικά σε μέτρα που αφορούσαν χρηματοδότηση η κυβέρνηση προδιόγραψε ότι θα διαθέσει συγκεκριμένα κεφάλαια στον τομέα, με τις επιχειρήσεις να δεσμεύονται για την κινητοποίηση αντίστοιχων κεφαλαίων.

#### ❖ Υλοποίηση και παρακολούθηση

Σημαντικό και ενεργό ρόλο για την υλοποίηση των Sector Deals έλαβαν οι συλλογικοί φορείς εκπροσώπησης επιχειρήσεων σε συνεργασία με το δημόσιο τομέα, προκειμένου να υλοποιούνται οι δεσμεύσεις που δόθηκαν μεταξύ των δύο πλευρών στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο.

Επίσης για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης της Στρατηγικής συστήθηκε και το Εθνικό Συμβούλιο Βιομηχανίας, υπό την προεδρία του Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας της Αγγλίας. Το εθνικό συμβούλιο βιομηχανίας παρείχε εμπειρογνωμοσύνη στην αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης της Βιομηχανικής Στρατηγικής και της επίδρασης της στην οικονομία, εκδίδοντας ετήσιες εκθέσεις.

#### **Διδάγματα κατά το σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση της Στρατηγικής**

Η πρωτοβουλία της Βρετανικής κυβέρνησης κατόρθωσε να συγκεντρώσει σημαντικό ενδιαφέρον από τον παραγωγικό τομέα, το οποίο αποτυπώθηκε σε δέκα (10) Τομεακές Συμφωνίες.

Επιπλέον, η καινοτόμα προσέγγιση των Sector Deals προώθησε τη συνεργασία<sup>38</sup> τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα, δίνοντας τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους να είναι δημιουργικοί και να συνδυάσουν τη τεχνογνωσία και τα μέσα που διαθέτουν σε ένα ευρέως αποδεκτό πλαίσιο.

Παράλληλα, ωστόσο υπάρχουν αρκετοί παράγοντες οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχία του εγχειρήματος των Sector Deals, ως εξής:

- Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον κυρίως με την ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να οδηγήσει είτε στην ανάγκη για αναπροσαρμογή των Τομεακών Συμφωνιών είτε σε ανάγκη για νέες συμφωνίες σε αναδυόμενους τομείς της οικονομίας.
- Η τομεακή προσέγγιση δε πρέπει να λειτουργεί ανασταλτικά για την υλοποίηση διατομεακών πρωτοβουλιών που μπορούν να επιφέρουν σημαντικά οφέλη για περισσότερους από έναν τομείς της οικονομίας.
- Σε επίπεδο σχεδιασμού η κυβέρνηση μπορεί να λαμβάνει αντικρουόμενες ή επικαλυπτόμενες προτάσεις από τα Τομεακά Σχέδια, έτσι πρέπει να υπάρχει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο το οποίο να συμβάλει στην προτεραιοποίηση πρωτοβουλιών και στη δημιουργία μίας συνεκτικής προσέγγισης.

Η Βιομηχανική Στρατηγική του Ηνωμένου Βασιλείου αναθεωρήθηκε από τη κυβέρνηση το Μάρτιο του 2021 (Build Back Better: our plan for growth<sup>39</sup>), προκειμένου να συμπεριλάβει τόσο τη τελική συμφωνία για BREXIT όσο και τις επιπτώσεις της πανδημίας, ωστόσο τα Sector Deals, όπως αναλύονται παραπάνω παρέμειναν βασικό κομμάτι και της νέας στρατηγικής.

<sup>38</sup> An Industrial Strategy for all, KPMG UK (2017), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/05/an-industrial-strategy-for-all.pdf>

<sup>39</sup> Build Back Better: our plan for growth, <https://www.gov.uk/government/publications/build-back-better-our-plan-for-growth>

## 1.5 Αυστρία - Αναπτυξιακή Στρατηγική της κάτω Αυστρίας



Η περιοχή της κάτω Αυστρίας αποτελεί μία εκ των πλέον αναπτυγμένων Περιφερειών της Ευρώπης με πολύ υψηλές επιδόσεις σε θέματα καινοτομίας, αποτελώντας εξέχοντα προορισμό ξένων άμεσων επενδύσεων. Το επιτυχημένο μοντέλο ανάπτυξης της περιοχής βασίζεται διαχρονικά στη διεθνώς ανταγωνιστική βιομηχανία της κάτω Αυστρίας, η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο τομέα της τοπικής οικονομίας, παράγοντας το 21% της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας<sup>40</sup>.

Κατ' επέκταση η βιομηχανία αποτελεί βασικό πυλώνα των αναπτυξιακών πρωτοβουλιών που αναπτύσσονται από τις τοπικές αρχές, κάτι το οποίο αποτυπώνεται και στην Αναπτυξιακή Στρατηγική 2020 - 2025, η οποία αναπτύχθηκε το 2019 και παρουσιάζεται στον παρόν κεφάλαιο. Η Αναπτυξιακή Στρατηγική 2020 - 2025 αναπτύχθηκε από τις περιφερειακές αρχές της κάτω Αυστρίας, με τρεις (3) βασικούς στόχους, ως εξής:

- ❖ *Συνεχής βελτίωση της διεθνοποίησης της οικονομίας*, μέσω της προώθησης των εξαγωγών και της προσέλκυσης επενδύσεων,
- ❖ *Ενίσχυση της καινοτομίας*, κυρίως μέσω της αύξησης των δαπανών των επιχειρήσεων σε Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A),
- ❖ *Προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της περιοχής*, κυρίως με αύξηση των θέσεων εργασίας και τη δημιουργία επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης.

Οι παραπάνω στόχοι ακολούθως εξειδικεύτηκαν σε τέσσερις (4) **Πυλώνες Στρατηγικής**:

Πυλώνες Στρατηγικής	Δράσεις
Διεθνοποίηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προώθηση συνεργειών μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους, με στόχο την ενίσχυση της εξωστρέφειας</li> <li>• Ενίσχυση διασυνοριακών συνεργειών μεταξύ εκπαιδευτικών/ερευνητικών ιδρυμάτων για την προώθηση της έρευνας και καινοτομίας</li> <li>• Ενίσχυση βιομηχανίας για την παραγωγή καινοτόμων και υψηλής ποιότητας προϊόντων, τα οποία συμβάλουν στην εν γένει βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας διεθνώς</li> </ul>
Προσέλκυση επενδύσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος</li> <li>• Παροχή υποδομών υψηλής ποιότητας σε τοποθεσίες που παρουσιάζουν υψηλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα</li> <li>• Υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της σύνδεσης της εκπαίδευσης με υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες της αγοράς</li> </ul>
Καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπισμός και ενίσχυση των πλέον ανταγωνιστικών και καινοτόμων δραστηριοτήτων</li> <li>• Βελτίωση θεσμικού πλαισίου για τη προώθηση της καινοτομίας</li> <li>• Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Big Data και νέα επιχειρηματικά μοντέλα</li> </ul>
Βιώσιμη ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεταρρυθμίσεις που αφορούν το περιβάλλον και την κλιματική αλλαγή</li> <li>• Ενίσχυση επιχειρήσεων για επενδύσεις που προωθούν τη πράσινη μετάβαση και τη κυκλική οικονομία, μέσω του μετασχηματισμού της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και της ενσωμάτωσης πράσινων τεχνολογιών</li> </ul>

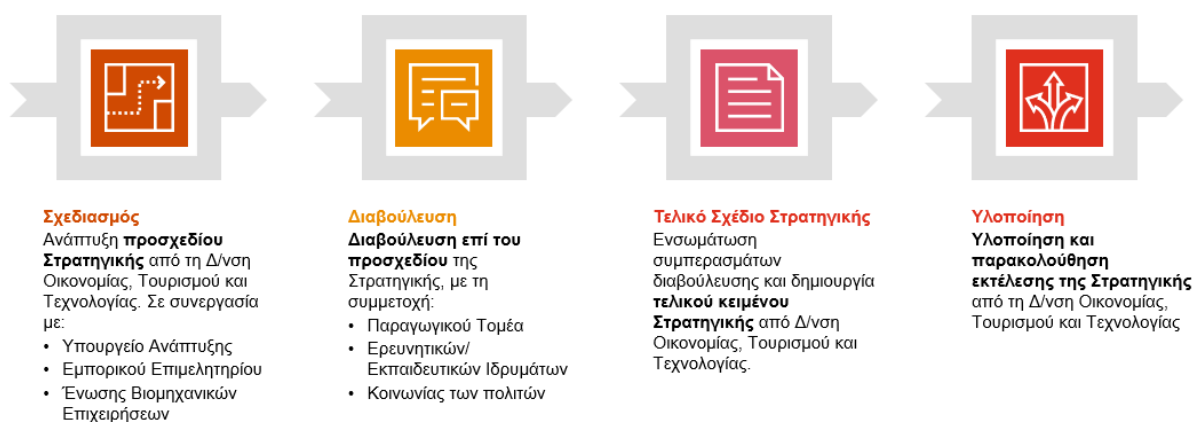
<sup>40</sup> [https://www.no.e.gv.at/noe/Topics-in-English/The\\_economic\\_performance\\_of\\_Lower\\_Austria.html](https://www.no.e.gv.at/noe/Topics-in-English/The_economic_performance_of_Lower_Austria.html)

Η στρατηγική αντιμετωπίζει ολιστικά την οικονομία και θέτει στόχους που αφορούν το σύνολο της. Ωστόσο, προδιαγράφει τον εντοπισμό και την ενίσχυση κατά προτεραιότητα ανταγωνιστικών και καινοτόμων δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, έμφαση δίνεται στη βιομηχανία, καθώς η βιομηχανία αναγνωρίζεται ως τομέας ο οποίος παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα και είναι ικανός να αποτελέσει καταλύτη για την ανάπτυξη της εξωστρέφειας και της καινοτομίας στη περιοχή συνολικά.

## Μηχανισμός Διακυβέρνησης

Η Στρατηγική αναπτύχθηκε από την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση της Κάτω Αυστρίας, μέσω της αρμόδιας Διεύθυνσης Οικονομίας, Τουρισμού και Τεχνολογίας. Η Στρατηγική<sup>41</sup> αναπτύχθηκε και υλοποιήθηκε σε τέσσερα στάδια όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Γράφημα 14: Μηχανισμός Διακυβέρνησης Αναπτυξιακή Στρατηγική της κάτω Αυστρίας



Πηγή: *ECONOMIC STRATEGY 2021 – 2025, Lower Austria*

### ❖ Στρατηγικός Σχεδιασμός

Το σημείο εκκίνησης του Σχεδιασμού ήταν η αξιολόγηση της Αναπτυξιακής Στρατηγικής της 2015 - 2020. Στο πλαίσιο αυτό, η Διεύθυνση Οικονομίας, Τουρισμού και Τεχνολογίας ανέθεσε σε εξωτερική ομάδα την αξιολόγηση της Στρατηγικής της προηγούμενης περιόδου, τόσο σε θέματα σχεδιασμού όσο και υλοποίησης της, αναδεικνύοντας τα διδάγματα της προηγούμενης περιόδου. Επίσης ποσοτικοποιήθηκε σε ποιο βαθμό η στρατηγική επέτυχε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα όπως αυτά είχαν καθοριστεί κατά το σχεδιασμό της, ενώ έγινε και συγκριτική ανάλυση (benchmarking analysis) της κάτω Αυστρίας με διαρθρωτικά παρόμοιες οικονομίες ανά την Ευρώπη.

Ακολούθως εξετάστηκαν εκτενώς συναφείς μελέτες και στρατηγικές/ στόχοι που τίθενται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο (πχ. Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης) και θέτουν το πλαίσιο για την εκπόνηση της Στρατηγικής.

Επιπλέον, κατά τη φάση του σχεδιασμού σχηματίστηκαν δύο Ομάδες Εργασίας, α) για θέματα επιχειρηματικότητας με τη συμμετοχή του Εμπορικού Επιμελητηρίου και της Ένωσης Βιομηχανικών Επιχειρήσεων της Αυστρίας και β) για θέματα καινοτομίας με τη συμμετοχή του Υπουργείου Ανάπτυξης της χώρας, με στόχο η Αναπτυξιακή Στρατηγική της κάτω Αυστρίας να είναι συμβατή με την εθνική πολιτική της χώρας σε θέματα καινοτομίας.

<sup>41</sup> [https://www.noe.gv.at/noe/Topics-in-English/The\\_economic\\_performance\\_of\\_Lower\\_Austria.html](https://www.noe.gv.at/noe/Topics-in-English/The_economic_performance_of_Lower_Austria.html)

### ❖ Διαβούλευση

Μετά την ολοκλήρωση του προσχεδίου της Στρατηγικής αυτό πέρασε σε μία εκτενή διαδικασία διαβούλευσης η οποία οργανώθηκε στα πρότυπα της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης με τη συμμετοχή εκπροσώπων του παραγωγικού τομέα, ερευνητικών/ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και πολιτών.

Για τη καλύτερη οργάνωση και συστηματοποίηση της διαδικασίας, η διαδικασία οργανώθηκε σε επιμέρους δραστηριότητες. Ειδικότερα οργανώθηκαν 2 Φόρουμ για τη διαβούλευση της στρατηγικής με τον παραγωγικό τομέα: α) Φόρουμ με θέμα την προσέλκυση επενδύσεων, β) Φόρουμ με θέμα το Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Ακολούθως, συγκροτήθηκαν Ομάδες εργασίας για τη διαβούλευση της Στρατηγικής με την ερευνητική κοινότητα, με τη συμμετοχή των ερευνητικών και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της κάτω Αυστρίας.

Τέλος δημιουργήθηκαν ευρείες ομάδες όπου έδιναν τη δυνατότητα σε όσους πολίτες επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στη διαβούλευση της Στρατηγικής.

### ❖ Τελικό Σχέδιο Στρατηγικής

Ακολούθως, σχηματίστηκε μια συμβουλευτική επιτροπή, αποτελούμενη από στελέχη επιχειρήσεων και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, εμπειρογνώμονες και ερευνητές η οποία προχώρησε στην αξιολόγηση και στην οριστικοποίηση των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης. Τα αποτελέσματα της διαβούλευσης ενσωματώθηκαν από την Διεύθυνση Οικονομίας, Τουρισμού και Τεχνολογίας προχωρώντας έτσι στην οριστικοποίηση του κειμένου της Στρατηγικής.

### ❖ Υλοποίηση και παρακολούθηση

Η Διεύθυνση Οικονομίας, Τουρισμού και Τεχνολογίας της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης της Κάτω Αυστρίας, είναι αρμόδια για την υλοποίηση και παρακολούθηση της εκτέλεσης της Στρατηγικής, καθώς και της αναθεώρησής της εφόσον αυτό κριθεί αναγκαίο.

Τέλος, για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στρατηγικής θα χρησιμοποιηθεί το Balanced Scorecard System (BSC)<sup>42</sup>, το οποίο θα εφαρμοστεί για τον έλεγχο όλων των μονάδων της Διεύθυνσης και τη διασφάλιση ότι όλες οι δραστηριότητες τους ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική. Για κάθε τμήμα θα δημιουργηθεί ένα σύνολο μετρήσιμων στόχων και ορόσημων τα οποία θα πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια της τρέχουσας περιόδου, 2020 – 2025.

### **Διδάγματα κατά το σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση της Στρατηγικής**

Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση της κάτω Αυστρίας προχώρησε σε ένα αρκετά φιλόδοξο εγχείρημα για την εκπόνηση της Αναπτυξιακής Στρατηγικής με την όλη διαδικασία να εξελίσσεται και να περνά από διαφορετικά στάδια<sup>43</sup> για 14 μήνες.

Αρχικά στη φάση του σχεδιασμού έμφαση δόθηκε στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της προηγούμενης περιόδου (2015-2020) και στην καταγραφή συναφών στρατηγικών πρωτοβουλιών/ μελετών ώστε η Στρατηγική να ενσωματώνει αποτελεσματικά, διδάγματα της προηγούμενης περιόδου και κατευθύνσεις από υπάρχουσες Στρατηγικές. Κατά το σχεδιασμό της Στρατηγικής η αρμόδια Διεύθυνση Οικονομίας, Τουρισμού και Τεχνολογίας της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης συνεργάστηκε με το Υπουργείο Ανάπτυξης της χώρας για να εξασφαλιστεί ότι η περιφερειακή Στρατηγική θα είναι σύμφωνη με τις πρωτοβουλίες που τίθενται σε εθνικό επίπεδο. Επιπλέον,

<sup>42</sup> Το Balanced Scorecard System παρουσιάστηκε το 1992 στο Harvard Business Review, ως ένα εναλλακτικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης. Το Balanced Scorecard System αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού σε ένα συνεκτικό σύνολο μέτρων απόδοσης, το οποίο συνδυάζει κλασσικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες με ποιοτικούς δείκτες. Το Balanced Scorecard System χρησιμοποιήθηκε αρχικά από ιδιωτικές επιχειρήσεις ενώ στη συνέχεια επεκτάθηκε και σε δημόσιους φορείς και οργανισμούς (*Harvard Business Review*).

<sup>43</sup> [https://www.no.e.gv.at/noe/Topics-in-English/The\\_economic\\_performance\\_of\\_Lower\\_Austria.html](https://www.no.e.gv.at/noe/Topics-in-English/The_economic_performance_of_Lower_Austria.html)

συνεργασία υπήρχε και με φορείς του παραγωγικού τομέα (Εμπορικό Επιμελητήριο και Σύνδεσμος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων), με στόχο η αγορά να συμβάλει στην διαμόρφωση της Στρατηγικής.

Μετά την ολοκλήρωση του προσχεδίου της Στρατηγικής οργανώθηκε μια εκτεταμένη διαδικασία διαβούλευσης, με τον παραγωγικό τομέα, την ερευνητική κοινότητα και την κοινωνία των πολιτών της περιοχής. Ο εκτεταμένος δημόσιος διάλογος είχε δύο βασικές επιδιώξεις:

- Ενίσχυση της ευρείας αποδοχής της στρατηγικής από το σύνολο των ομάδων ενδιαφέροντος,
- Καλλιέργεια συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών μερών, παράγοντας ιδιαίτερα σημαντικός για την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση κατά την εκπόνηση της Στρατηγικής.

Παρά τα οφέλη του εκτενούς δημοσίου διαλόγου, είναι δεδομένο ότι υπάρχουν και ανασταλτικοί παράγοντες, καθώς η συμμετοχή μεγάλου αριθμού ομάδων ενδιαφέροντος με διαφορετικές επιδιώξεις μπορεί να οδηγήσει τη διαβούλευση σε ετερογενή συμπεράσματα. Αναγνωρίζοντας τον παραπάνω κίνδυνο η Διεύθυνση Οικονομίας, Τουρισμού και Τεχνολογίας, προχώρησε στη συγκρότηση Συμβουλευτικής Επιτροπής, αποτελούμενη από εμπειρογνώμονες, ερευνητές και στελέχη του παραγωγικού τομέα, με στόχο την αξιολόγηση και οριστικοποίηση των συμπερασμάτων της διαβούλευσης, υποβοηθώντας έτσι στην οριστικοποίηση της Αναπτυξιακής Στρατηγικής.

## 1.6 Συμπεράσματα – Διδάγματα

Από την ανάλυση των διεθνών καλών πρακτικών σε θέματα Μηχανισμού Διακυβέρνησης για την Εθνική Στρατηγική για τη Βιομηχανία προέκυψαν τρία (3) βασικά συμπεράσματα – διδάγματα, τα οποία λαμβάνονται υπόψη και στη κατάρτιση της πρότασης μας για το Μηχανισμό Διακυβέρνησης της Βιομηχανικής Στρατηγικής της Ελλάδας.

Γράφημα 15: Συμπεράσματα – Διδάγματα ανάλυσης καλών πρακτικών

	Γερμανία	Γαλλία	Ηνωμένο Βασίλειο	Αυστρία
Δημιουργία μόνιμου μηχανισμού διαβούλευσης και συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα	✓	✓	✓	-
Εξειδίκευση της Στρατηγικής σε επιμέρους Σχέδια Δράσης ανά βιομηχανικό τομέα/ οικοσύστημα	-	✓	✓	-
Η υλοποίηση και παρακολούθηση της Στρατηγικής από αρμόδια για θέματα Βιομηχανίας δημόσιας αρχή	✓	✓	✓	✓

Πηγή: PwC



## ❖ **Δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού διαβούλευσης και συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα**

Η διαβούλευση και συνεργασία του δημόσιου τομέα με εκπροσώπους του παραγωγικού τομέα, εμπειρογνώμονες και εκπαιδευτικά/ ερευνητικά ιδρύματα, για την εκπόνηση της Βιομηχανικής Στρατηγικής, βρίσκεται στον πυρήνα του Μηχανισμού Διακυβέρνησης και των τεσσάρων χωρών. Ειδικότερα στη Γερμανία, Γαλλία και ΗΒ, η συνεργασία που αναπτύχθηκε πήρε μία πιο μόνιμη μορφή, καθώς συστήθηκαν θεματικές ή τομεακές Ομάδες Εργασίας (με εκπροσώπους του δημόσιου και παραγωγικού τομέα) οι οποίες συνέχισαν τις εργασίες τους και μετά την ολοκλήρωση της εκπόνησης της Στρατηγικής, το οποίο συνέβαλε στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων σε θέματα βιομηχανικής πολιτικής, συνεισφέροντας, καθοριστικά και στην παρακολούθηση, επικαιροποίηση ή τροποποίηση της Στρατηγικής. Στο πλαίσιο της διαβούλευσης στις χώρες της ΕΕ εντοπίστηκαν και ορισμένα εμπόδια τα οποία επίσης πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ειδικότερα, στη Γερμανία η εμπλοκή ομάδων ενδιαφέροντος με ανταγωνιστικές επιδιώξεις (κυρίως φορείς εκπροσώπησης επιχειρήσεων και συνδικαλιστικά σωματεία), οδήγησαν σε αντικρουόμενες προτάσεις και καθυστερήσεις, με την αρμόδια δημόσια Αρχή να καλείται να διαφοροποιήσει τη διαδικασία και να λειτουργήσει συμβιβαστικά. Επιπλέον, προβλήματα εντοπίστηκαν και στη Γαλλία και Αυστρία όπου ζητήθηκε η συμμετοχή πολύ μεγάλου αριθμού ομάδων ενδιαφέροντος στην εκπόνηση της Στρατηγικής, δημιουργώντας μεγάλες ανάγκες συντονισμού και συχνά επικαλυπτόμενες και ετερογενείς προτάσεις.

## ❖ **Εξειδίκευση της Στρατηγικής σε επιμέρους Σχέδια Δράσης ανά τομέα/ οικοσύστημα**

Στην Γαλλία και στο ΗΒ οι αρμόδιες αρχές καθόρισαν αρχικά στόχους και στρατηγικές κατευθύνσεις οι οποίες στη συνέχεια εξειδικεύτηκαν σε άμεση συνεργασία με τον παραγωγικό τομέα, σε επιμέρους τομεακά σχέδια, δράσεις και στρατηγικές. Η προσέγγιση<sup>44</sup> αυτή φαίνεται να είχε αρκετά θετικά στοιχεία καθώς οδήγησε σε εξειδικευμένες προτάσεις επιτρέποντας στην Εθνική Στρατηγική να εστιάσει στην προώθηση της ανάπτυξης συγκεκριμένων τομέων στους οποίους η χώρα έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνεται ότι η τομεακή προσέγγιση δε πρέπει να λειτουργεί ανασταλτικά για την υλοποίηση διατομεακών πρωτοβουλιών που μπορούν να επιφέρουν σημαντικά οφέλη για περισσότερους από έναν τομείς. Σημαντικός παράγοντας είναι και η επιλογή των τομέων καθώς η κλασική κλαδική προσέγγιση που εφαρμόστηκε στη Γαλλία με τον καθορισμό 34 βιομηχανικών κλάδων επηρέασε αρνητικά τη συνοχή της Στρατηγικής, με συχνά επικαλυπτόμενες πρωτοβουλίες, ενώ δημιούργησε προβλήματα και στην υλοποίησή της. Αντίθετα η προσέγγιση του ΗΒ με την ενίσχυση οικοσυστημάτων σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και χωρίς στενά όρια φαίνεται να λειτουργήσει πιο αποδοτικά.

## ❖ **Η υλοποίηση και παρακολούθηση της Στρατηγικής από αρμόδια για θέματα Βιομηχανίας δημόσια αρχή**

Η υλοποίηση και παρακολούθηση της Στρατηγικής αποτελεί μια μακροχρόνια και απαιτητική διαδικασία σε τεχνογνωσία και επιχειρησιακές δυνατότητες. Η διαδικασία αυτή σε όλες τις εξεταζόμενες χώρες επιτελείται από την αρμόδια για θέματα βιομηχανίας δημόσια αρχή η οποία είχε σημαντικό ρόλο και κατά το σχεδιασμό και διαβούλευση της Στρατηγικής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στο ΗΒ και στη Γερμανία, για την ενίσχυση της επιχειρησιακής οργάνωσης της δημόσιας αρχής συστήθηκε ανεξάρτητη επιτροπή παρακολούθησης, αποτελούμενη κυρίως από εμπειρογνώμονες και εκπροσώπους του παραγωγικού τομέα, με αρμοδιότητα τη παρακολούθηση και αξιολόγηση του αποτυπώματος της υλοποίησης της Στρατηγικής στην οικονομία και την έκδοση σχετικών εκθέσεων.

<sup>44</sup> An Industrial Strategy for all, KPMG UK (2017), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/05/an-industrial-strategy-for-all.pdf>

## 2 Προτεινόμενος Μηχανισμός Διακυβέρνησης

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο προτεινόμενος Μηχανισμός Διακυβέρνησης της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία. Ο Μηχανισμός Διακυβέρνησης διαμορφώθηκε σε άμεση συνεργασία μεταξύ του αναδόχου και της ΓΓΒ, αξιοποιώντας:

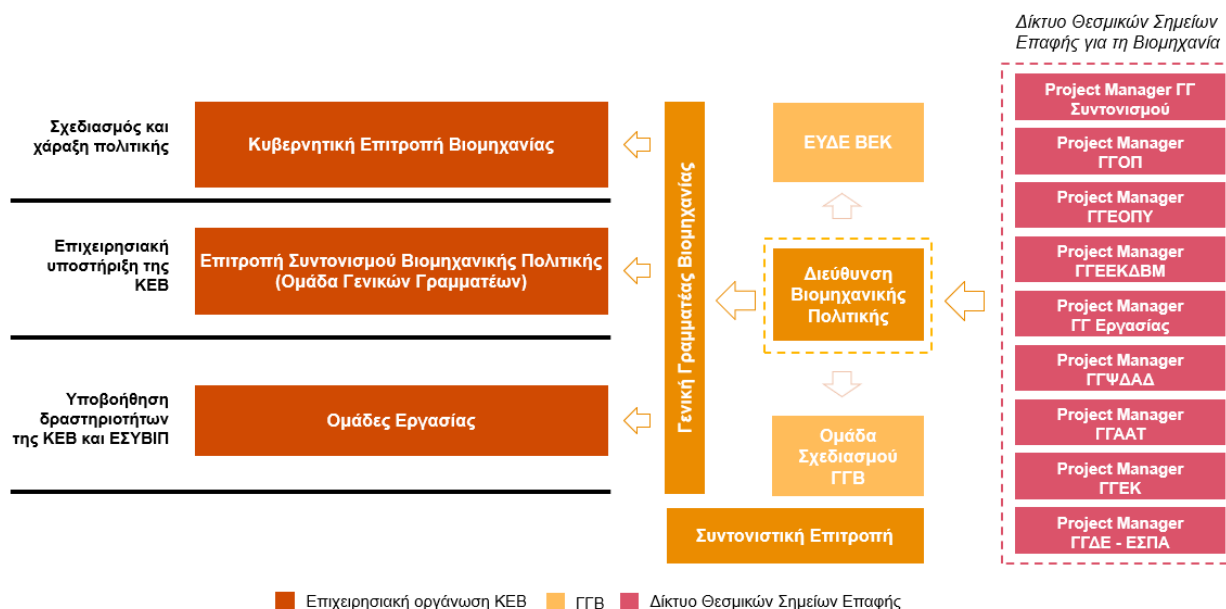
- Τα αποτελέσματα των προηγούμενων παραδοτέων του παρόντος έργου.
- Τα διδάγματα που εξήχθησαν μέσω της επισκόπηση των καλών πρακτικών όπως αυτά παρουσιάστηκαν παραπάνω.
- Την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στον τομέα της βιομηχανικής πολιτικής (όπως αποτυπώθηκε στο *Κεφάλαιο 3 της Εναρκτήριας Έκθεσης του παρόντος έργου*),
- Την προηγούμενη εμπειρία τόσο του Αναδόχου όσο και της ΓΓΒ από παρόμοια έργα, όπως την Εθνική Στρατηγική για τη Ψηφιοποίηση της Βιομηχανίας<sup>45</sup>.

Στο παρόν κεφάλαιο αποτυπώνονται τα εμπλεκόμενα όργανα στο Μηχανισμό Διακυβέρνησης, καταγράφονται οι αρμοδιότητες και η σύνθεση τους (μέλη), καθώς και η ροή εργασιών και οι προτεινόμενες διαδικασίες, τόσο κατά το σχεδιασμό της Στρατηγικής (διάρκεια του παρόντος έργου) όσο και κατά την υλοποίηση της.

### 2.1 Εμπλεκόμενα Όργανα

Τα εμπλεκόμενα όργανα στο Μηχανισμό Διακυβέρνησης παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα, ενώ ακολούθως αναλύονται η σύσταση, οι αρμοδιότητες και η λειτουργία τους.

Γράφημα 16: Εμπλεκόμενα Όργανα στο Μηχανισμό Διακυβέρνησης



<sup>45</sup> <https://www.gqb.gr/el/node/1820>



### 2.1.1 Κυβερνητική Επιτροπή Βιομηχανίας

Η Κυβερνητική Επιτροπή Βιομηχανίας (ΚΕΒ) συγκροτήθηκε με την Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου<sup>46</sup> (ΠΥΣ) 35 στις 17.8.2020.

Η ΚΕΒ είναι αρμόδια για τη διαμόρφωση, υλοποίηση, εποπτεία και αξιολόγηση της εθνικής βιομηχανικής στρατηγικής, με στόχο την ανάκαμψη και ανάπτυξη της βιομηχανίας στη χώρα. Στο πλαίσιο αυτό, η ΚΕΒ είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία που θα καθορίζει το όραμα και τους στρατηγικούς άξονες της βιομηχανικής πολιτικής, λαμβάνοντας υπόψη τους ευρύτερους αναπτυξιακούς στόχους της χώρας.

Παράλληλα η ΚΕΒ, είναι υπεύθυνη για την έγκριση του Σχεδίου Δράσης της Εθνικής Στρατηγικής και του Μηχανισμού Διακυβέρνησης της, ενώ θα εποπτεύει και την υλοποίηση της στρατηγικής, και θα προβαίνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε αναθεώρηση ή επικαιροποίησή της (εφόσον απαιτείται), λαμβάνοντας υπόψη το ευρωπαϊκό πλαίσιο, τις εθνικές και διεθνείς τάσεις και την Ελληνική πραγματικότητα, σε συνδυασμό με τους στόχους της γενικότερης οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής.

#### Η ΚΕΒ αποτελείται από επτά (7) Υπουργούς, ήτοι:

- Υπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ως **Πρόεδρο**,
- Υπουργό Οικονομικών,
- Υπουργό Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων,
- Υπουργό Περιβάλλοντος και Ενέργειας,
- Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων,
- Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων
- Υπουργό Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος, ο/η Πρόεδρος αναπληρώνεται από τον/την Αναπληρωτή/τρια Υπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Επιπλέον, στην Επιτροπή μετέχουν, χωρίς δικαίωμα ψήφου και εφόσον κληθούν από τον Πρόεδρο οι εξής:

- Πρόεδρος της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδας (ΕΝΠΕ),
- Πρόεδρος της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος (ΚΕΕΕ),
- Πρόεδρος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ),
- Πρόεδρος του Συνδέσμου Βιομηχανιών Ελλάδος (ΣΒΕ),
- Πρόεδρος της μη κερδοσκοπικής εταιρείας με την επωνυμία «Ελληνική Παραγωγή – Συμβούλιο Βιομηχανιών για την Ανάπτυξη»,
- Πρόεδρος του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ).

Η Κυβερνητική Επιτροπή Βιομηχανίας έχει επιτελικό, εποπτικό και αποφασιστικό ρόλο και είναι αρμόδια<sup>47</sup> για τα ακόλουθα:

- i. Τη διαμόρφωση του οράματος, των εθνικών προτεραιοτήτων και κατευθύνσεων της βιομηχανικής πολιτικής σε συνδυασμό με τους ευρύτερους αναπτυξιακούς στόχους της χώρας,
- ii. Την έγκριση, έπειτα από σχετική διαβούλευση (α) της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία, (β) του Σχεδίου Δράσης, με το οποίο προσδιορίζονται οι παρεμβάσεις (κανονιστικές, διοικητικές, χρηματοδοτικής στήριξης) για την υλοποίηση της Στρατηγικής, οι

<sup>46</sup> [http://www.sate.gr/data\\_source/2020%ce%a0%ce%a1%ce%a9%ce%98-%ce%a6%ce%95%ce%9a158%ce%91.pdf](http://www.sate.gr/data_source/2020%ce%a0%ce%a1%ce%a9%ce%98-%ce%a6%ce%95%ce%9a158%ce%91.pdf)

<sup>47</sup> Εισήγηση Προέδρου ΚΕΒ, Απρίλιος 2021

- επιμέρους στόχοι, οι εμπλεκόμενοι φορείς, οι πηγές χρηματοδότησης και (γ) του Μηχανισμού Διακυβέρνησής της,
- iii. Τη συνολική εποπτεία υλοποίησης της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία, βάσει του εγκεκριμένου Σχεδίου Δράσης της, της αξιολόγησης της προόδου επίτευξης των στόχων σύμφωνα με προσδιορισμένους ποσοτικούς δείκτες, καθώς και της αναθεώρησης ή επικαιροποίησης της Στρατηγικής όταν κρίνεται αναγκαίο,
  - iv. Την προώθηση νομοθετικών ρυθμίσεων και μέτρων για την υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία,
  - v. Τη σύσταση της Επιτροπής Συντονισμού Βιομηχανικής Πολιτικής με αντικείμενο την επιχειρησιακή μέριμνα για την υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης και τη συστηματική παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία,
  - vi. Τη σύσταση Ομάδων Εργασίας από εξειδικευμένο προσωπικό του δημόσιου τομέα, στελέχη της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων, εμπειρογνώμονες, ερευνητές ή/και φορείς της αγοράς, τον προσδιορισμό του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας τους και το συντονισμό και την παρακολούθηση του έργου τους και της εφαρμογής των προτάσεών τους,
  - vii. Τη μέριμνα για την κατάρτιση περιοδικών εκθέσεων προόδου της εφαρμογής της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία και του Σχεδίου Δράσης και την ενημέρωση του Γραφείου του Πρωθυπουργού και των αρμόδιων Επιτροπών της Βουλής,
  - viii. Τη λήψη αποφάσεων για θέματα διυπουργικού χαρακτήρα που σχετίζονται με τη βιομηχανική πολιτική.

Επιπλέον, για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση του έργου της η Επιτροπή μπορεί να αποφασίζει, όταν το κρίνει απαραίτητο:

- την ανάθεση αναγκαίων ερευνών, μελετών εμπειρογνωμοσύνης, υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης και
- τη διοργάνωση τομεακών ή περιφερειακών συσκέψεων, συναντήσεων και συνεδρίων.

Στις αποφάσεις αυτές της Επιτροπής ορίζεται και ο δημόσιος φορέας υλοποίησής τους. Η ΚΕΒ δύναται να αναθέτει στην Επιτροπή Συντονισμού Βιομηχανικής Πολιτικής, με απόφαση των μελών της, την επεξεργασία επιμέρους θεμάτων.

### **Συνεδριάσεις**

Η Επιτροπή συνεδριάζει ύστερα από πρόσκληση του/της Προέδρου της, η οποία περιλαμβάνει τα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Στις συνεδριάσεις της Επιτροπής δύνανται να μετέχουν, χωρίς δικαίωμα ψήφου, και άλλοι υπουργοί, αναπληρωτές υπουργοί, υφυπουργοί, διοικητές τραπεζών ή νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα, δημόσιοι λειτουργοί ή υπάλληλοι του δημόσιου τομέα γενικά, καθώς και εμπειρογνώμονες και ιδιώτες, ανάλογα με το αντικείμενο των συζητήσεων.

Η υποστήριξη της ΚΕΒ γίνεται από τον Ανάδοχο σε συνεργασία με τη ΓΓΒ στο πλαίσιο του παρόντος έργου. Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος έργου η διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της Επιτροπής ανατίθεται στη Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ, η οποία έχει σχετική αρμοδιότητα σύμφωνα με το νέο οργανισμό του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (ΥΠΑΝΕΠ)<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5 (Α' 15/2022), Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Άρθρο 44.)

## 2.1.2 Επιτροπή Συντονισμού της Βιομηχανικής Πολιτικής

Η Επιτροπή Συντονισμού της Βιομηχανικής Πολιτικής (ΕΣΥΒΙΠ) συγκροτήθηκε κατόπιν απόφασης της ΚΕΒ κατά την 1<sup>η</sup> συνεδρίαση της Επιτροπής και με την Υπουργική Απόφαση<sup>49</sup> (ΥΑ) 55035 -17-05-2021.

Η ΕΣΥΒΙΠ είναι αρμόδια για την επιχειρησιακή υποστήριξη της ΚΕΒ και έχει εισηγητικό και εκτελεστικό ρόλο. Ειδικότερα, εισηγείται προς την ΚΕΒ για την εξειδίκευση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία και του Σχεδίου Δράσης της καθώς και για τη σύσταση των απαραίτητων Ομάδων Εργασίας. Επίσης, έχει την ευθύνη συντονισμού των αρμόδιων φορέων για την εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης και τη συστηματική παρακολούθηση της προόδου υλοποίησής του.

Η Επιτροπή Συντονισμού μεριμνά για τη συνεργασία μεταξύ συναρμόδιων Υπουργείων για την προώθηση και ολοκλήρωση των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων, νομοθετικών ή άλλων πρωτοβουλιών που αφορούν στην εφαρμογή της Εθνικής Στρατηγικής και την υλοποίηση των αποφάσεων της ΚΕΒ.

**Η Επιτροπή Συντονισμού της Βιομηχανικής Πολιτικής αποτελείται σύμφωνα με την ΥΑ<sup>50</sup> 122183 | 11-11-2021 από τους κάτωθι δέκα (10) Γενικούς Γραμματείς:**

- Βιομηχανίας, του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ως **Συντονίστρια** της Επιτροπής,
- Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης,
- Οικονομικής Πολιτικής, του Υπουργείου Οικονομικών,
- Ενέργειας και Ορυκτών Πρώτων Υλών, του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας,
- Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης & Δια Βίου Μάθησης, του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων,
- Εργασίας, του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων
- Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών, του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης,
- Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων,
- Έρευνας και Καινοτομίας, του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων,
- Δημοσίων Επενδύσεων και ΕΣΠΑ, του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Ανάλογα με τα θέματα που συζητούνται η Επιτροπή Συντονισμού δύναται να καλεί να συμμετάσχουν στις εργασίες της Γενικοί Γραμματείς και άλλων πεδίων δημόσιας πολιτικής.

Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος ο/η Συντονιστής αναπληρώνεται από το/τη Γενικό/η Γραμματέα Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Η ΕΣΥΒΙΠ έχει τις εξής αρμοδιότητες (σύμφωνα με την ΥΑ 5035 -17-05-2021)

- i. Τη διατύπωση προτάσεων και εισηγήσεων προς την ΚΕΒ για την εξειδίκευση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία και του Σχεδίου Δράσης και για τη σύσταση απαραίτητων Ομάδων Εργασίας για το σκοπό αυτό,
- ii. Το συντονισμό των αρμόδιων φορέων για την εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης και τη συστηματική παρακολούθηση της προόδου υλοποίησής του με βάση προσδιορισμένους ποσοτικούς στόχους και την κατάθεση εκθέσεων παρακολούθησης στην ΚΕΒ,

<sup>49</sup> <https://diavgeia.gov.gr/search?query=%22%20%CE%A9%CE%96746%CE%9C%CE%A4%CE%9B%CE%A1-%CE%A4%CE%A92%22&page=0>

<sup>50</sup> <https://diavgeia.gov.gr/search?query=%22%20%CE%A9%CE%96746%CE%9C%CE%A4%CE%9B%CE%A1-%CE%A4%CE%A92%22&page=0>

- iii. Την εισήγηση προτάσεων για την ανάληψη διορθωτικών μέτρων και ενεργειών, όταν κρίνεται αναγκαίο,
- iv. Την υποστήριξη της συνεργασίας μεταξύ συναρμόδιων Υπουργείων για την προώθηση και ολοκλήρωση των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων, νομοθετικών ή άλλων πρωτοβουλιών για την εφαρμογή της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία και την υλοποίηση των αποφάσεων της ΚΕΒ,
- v. Τον εντοπισμό τυχόν απαιτούμενων ενεργειών τεχνικής υποστήριξης για τη μελέτη, έρευνα, συλλογή και επεξεργασία στοιχείων, εκ μέρους των καθ' ύλην αρμοδίων υπηρεσιών για την εκπλήρωση του έργου της ΚΕΒ.
- vi. Την επεξεργασία θεμάτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης.

Η Επιτροπή Συντονισμού θα συνεδριάζει κατόπιν πρόσκλησης της Συντονίστριας και με βάση τη διαθεσιμότητα των μελών της.

Η υποστήριξη της ΕΣΥΒΙΠ γίνεται από τον Ανάδοχο σε συνεργασία με τη ΓΓΒ στο πλαίσιο του παρόντος έργου. Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος έργου η διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της Επιτροπής ανατίθεται στη Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ, η οποία έχει σχετική αρμοδιότητα σύμφωνα με το νέο οργανισμό του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (ΥΠΑΝΕΠ)<sup>51</sup>.

### 2.1.3 Ομάδες Εργασίας

Οι Ομάδες Εργασίας<sup>52</sup> συστήνονται με απόφαση της ΚΕΒ μετά από εισήγηση της ΕΣΥΒΙΠ και αποτελούνται από εξειδικευμένο προσωπικό του δημόσιου τομέα, στελέχη παραγωγικών φορέων και εμπειρογνώμονες από τον προαγωγικό τομέα και την ακαδημαϊκή/ ερευνητική κοινότητα. Οι Ομάδες Εργασίας καλούνται να αναλάβουν σημαντικό ρόλο στην υποβοήθηση του έργου της ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ, όσον αφορά το σχεδιασμό και υλοποίηση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία. Επιπλέον, οι Ομάδες Εργασίας θα πρέπει να αποτελέσουν το δίαυλο επικοινωνίας της ΚΕΒ, με τον παραγωγικό τομέα και το ερευνητικό δυναμικό της χώρας.

Στην απόφαση της ΚΕΒ για κάθε Ομάδα Εργασίας καθορίζονται ο σκοπός και το αντικείμενο της σύστασής της, ο Συντονιστής και τα μέλη της, το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της, το χρονοδιάγραμμα εργασιών και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο απαιτείται για την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου τους.

Λαμβάνοντας αυτά υπόψη ακολουθώς παρουσιάζεται το προτεινόμενο πλαίσιο για τη σύσταση και λειτουργία των Ομάδων Εργασίας.

#### ❖ Σκοπός

Οι Ομάδες Εργασίας θα έχουν γνωμοδοτικό και υποστηρικτικό ρόλο προς την ΕΣΥΒΙΠ και την ΚΕΒ, έργο τους θα αποτελεί η διερεύνηση, ανάλυση, τεκμηρίωση και γνωμοδότηση προς την ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ σχετικά με το αντικείμενο που τους ανατίθεται.

Στο πλαίσιο αυτό και εφόσον ζητηθεί από την ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ, μπορούν να συμβάλουν στα εξής:

- Γνωμοδότηση και παροχή συγκεκριμένων προτάσεων επί κρίσιμων ζητημάτων,
- Εξειδίκευση του Σχεδίου Δράσης

<sup>51</sup> ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5 (Α' 15/2022), Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Άρθρο 44.)

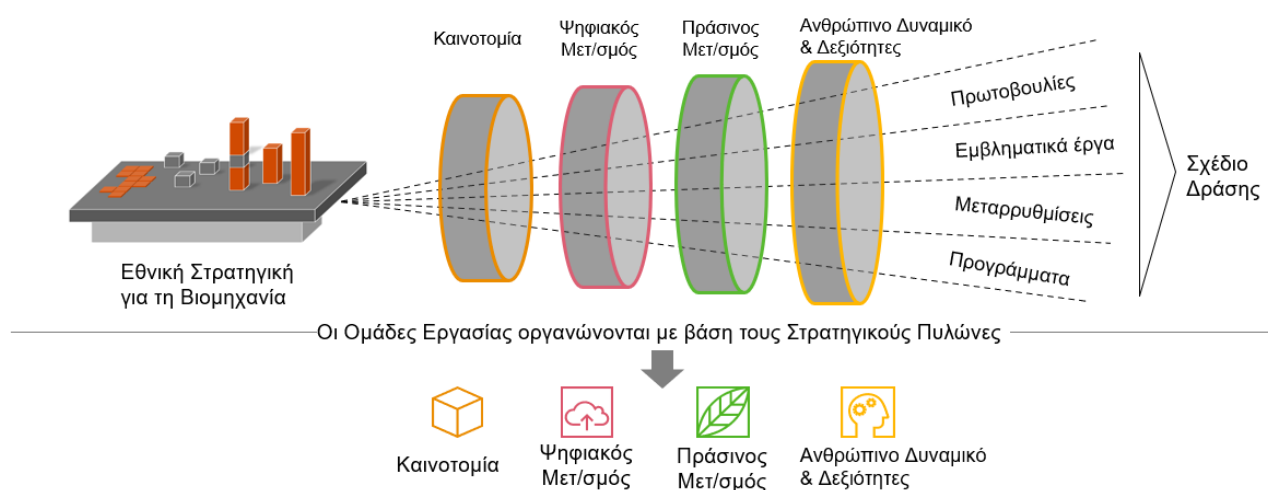
<sup>52</sup> Εισήγηση Προέδρου ΚΕΒ, Απρίλιος 2021

- Εξειδίκευση παρεμβάσεων μεγάλης κλίμακας οι οποίες χαρακτηρίζονται ως πρωτοβουλίες που στοχεύουν να φέρουν σημαντικές αλλαγές στην εγχώρια βιομηχανία. Η υλοποίηση των πρωτοβουλιών προϋποθέτει τη σύμπραξη και συνεργασία μεταξύ περισσότερων μερών (επιχειρήσεων, φορέων και δημόσιων αρχών) με τις Ομάδες Εργασίας να αποτελούν το μηχανισμό ο οποίος δύναται να συμβάλει στην ωρίμανση τους.
- Γνωμοδότηση και παροχή συγκεκριμένων προτάσεων σχετικά με την εκπόνηση Τομεακών Σχεδίων Δράσης (εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο),
- Γνωμοδότηση σχετικά με την ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης της Στρατηγικής.

#### ❖ Αντικείμενο και Σύνθεση

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης προτείνεται η σύσταση των Ομάδων Εργασίας να γίνει με βάση τους Στρατηγικούς Πυλώνες που αποτέλεσαν σημαντικό δομικό στοιχείο της Στρατηγικής, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 17: Αντικείμενο Ομάδων Εργασίας



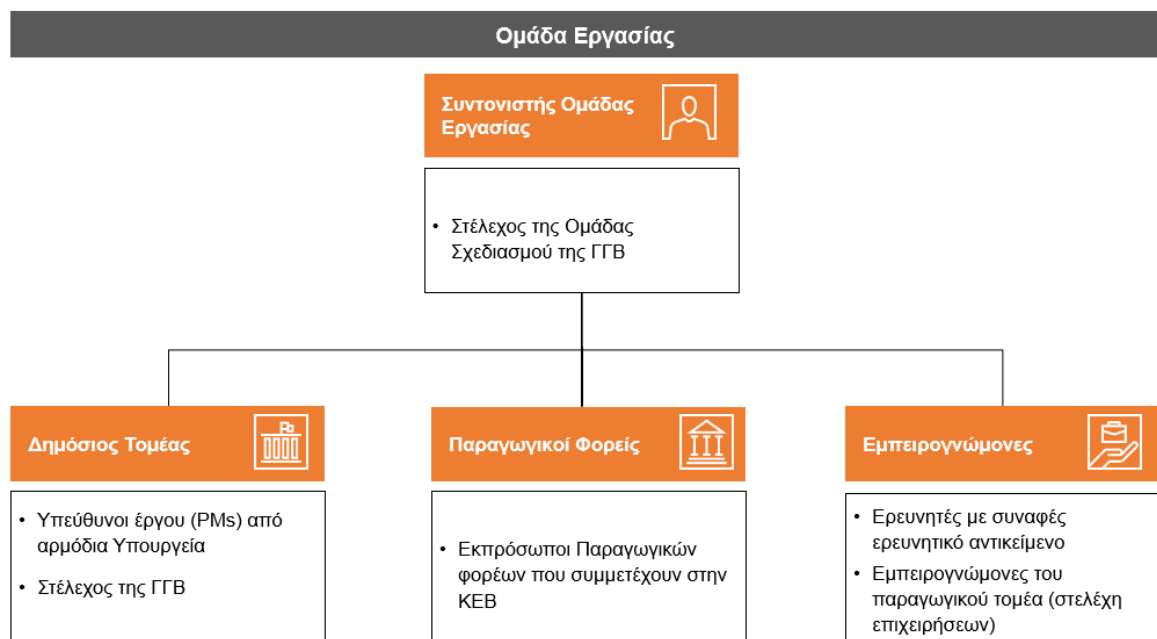
Ειδικότερα προτείνεται η σύσταση τεσσάρων (4) Ομάδων Εργασίας οι οποίες θα έχουν θεματικό αντικείμενο, ως εξής:

- Ομάδα Εργασίας – Καινοτομία
- Ομάδα Εργασίας – Πράσινος Μετασχηματισμός
- Ομάδα Εργασίας – Ψηφιακός Μετασχηματισμός
- Ομάδα Εργασίας – Ανθρώπινο Δυναμικό και Δεξιότητες

Λαμβάνοντας αυτό υπόψη κάθε Ομάδα Εργασίας θα κληθεί να γνωμοδοτεί ανάλογα με το θεματικό της αντικείμενο. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι κάθε Ομάδα Εργασίας πέρα από το βασικό της θεματικό αντικείμενο, θα καλύπτει και οριζόντια (διατομεακά) θέματα που επηρεάζουν άμεσα τη Βιομηχανία, όπως ενδεικτικά Επιχειρηματικό Περιβάλλον, Διεθνοποίηση, Ανταγωνιστικότητα, Ανθεκτικότητα ΜμΕ κ.α.

Με βάση τις προϋποθέσεις που τίθενται από την ΚΕΒ για τη **σύνθεση** των Ομάδων Εργασίας, η προτεινόμενη σύνθεση για κάθε Ομάδα Εργασίας παρουσιάζεται παρακάτω.

Γράφημα 18: Προτεινόμενη σύνθεση Ομάδων Εργασίας



Πηγή: Εισήγηση Προέδρου ΚΕΒ, Ανάλυση PwC

- **Συντονιστής Ομάδας Εργασίας**

Ο/η Συντονιστής προτείνεται να είναι στέλεχος της Ομάδας Σχεδιασμού της ΓΓΒ με εξειδίκευση και εμπειρία στο αντικείμενο της Ομάδας Εργασίας. Ο/η Συντονιστής θα είναι αρμόδιος/α για το συντονισμό και την καλή λειτουργία της Ομάδας, καθώς και την ενεργό συμμετοχή των μελών σε αυτήν.

- **Μέλη**

Τα μέλη κάθε Ομάδας Εργασίας προτείνεται να αποτελούνται από τους εξής:

- **Εξειδικευμένο προσωπικό του δημόσιου τομέα:** συμμετοχή στελεχών με συναφή τεχνογνωσία και εξειδίκευση, ανάλογα με το θεματικό αντικείμενο της Ομάδας Εργασίας, από τους Υπεύθυνους Έργου (PMs) του Δικτύου Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία (βλ. Κεφάλαιο 2.1.5). Παράλληλα και εφόσον κριθεί σκόπιμο θα υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής και επιπλέον στελεχών της ΓΓΒ πέρα του Συντονιστή.
- **Στελέχη παραγωγικών φορέων:** προτείνεται η συμμετοχή στελεχών από παραγωγικούς φορείς που συμμετέχουν στην ΚΕΒ (ΚΕΕΕ, ΣΕΒ, ΣΒΕ, Ελληνική Παραγωγή, ΙΟΒΕ) με συναφή τεχνογνωσία και εξειδίκευση, ανάλογα με το θεματικό αντικείμενο της Ομάδας Εργασίας.
- **Εμπειρογνώμονες:** κάθε Ομάδα Εργασίας ανάλογα με το αντικείμενο της και την ημερήσια διάταξη της δύναται να προσκαλεί εμπειρογνώμονες του παραγωγικού τομέα (στελέχη βιομηχανικών επιχειρήσεων) και/ ή ερευνητές με εξειδίκευση και εμπειρία στα προς διαβούλευση ζητήματα. Οι εμπειρογνώμονες δεν αποτελούν μόνιμα μέλη των Ομάδων Εργασίας, μπορούν να εναλλάσσονται και να συμμετέχουν σε αυτήν ως ειδικοί προσκεκλημένοι σε σχετικά με το αντικείμενο τους ζητήματα.



## ❖ Χρονοδιάγραμμα Σύστασης και Λειτουργίας

Η διαδικασία για την σύσταση των Ομάδων Εργασίας θα εκκινήσει μετά την οριστικοποίηση του Προσχεδίου της Στρατηγικής από την Συντονιστική Επιτροπή (Steering Committee) του παρόντος έργου. Ακολούθως η Σύσταση και Λειτουργία των Ομάδων Εργασίας προτείνεται να προχωρήσει με τα παρακάτω Βήματα ως εξής:

### *Βήμα 1 (2 εβδομάδες από την οριστικοποίηση του προσχεδίου)*

Οριστικοποίηση της σύνθεσης των Ομάδων Εργασίας:

- Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας ορίζει το Συντονιστή κάθε Ομάδας Εργασίας και εγκρίνει τους φορείς και εμπειρογνώμονες που συμμετέχουν, μετά από εισήγηση του Συντονιστή με την υποστήριξη του Αναδόχου.
- Οι παραγωγικοί φορείς ορίζουν τους εκπροσώπους τους.
- Ακολούθως θα υπάρξει επικοινωνία, από τον Ανάδοχο με τους συμμετέχοντες ώστε να τους κοινοποιηθεί μία σύνοψη του προσχεδίου της Στρατηγικής καθώς και το πλαίσιο της σύστασης και λειτουργίας των Ομάδων Εργασίας, με στόχο να επιβεβαιωθεί η συμμετοχή τους σε αυτές.

### *Βήμα 2 (2 εβδομάδες από την οριστικοποίηση του προσχεδίου)*

Απόφαση σύστασης Ομάδων Εργασίας:

- Εισήγηση της προτεινόμενης σύνθεσης των Ομάδων Εργασίας, από τη Γενική Γραμματέα Βιομηχανίας στην ΕΣΥΒΙΠ, συζήτηση επί της πρότασης αυτής και οριστικοποίηση της.
- Εισήγηση της προτεινόμενης σύνθεσης των Ομάδων Εργασίας, από την ΕΣΥΒΙΠ στην ΚΕΒ, συζήτηση επί της πρότασης αυτής και οριστικοποίηση της.
- Έκδοση απόφασης σύστασης των Ομάδων Εργασίας από την ΚΕΒ.

### *Βήμα 3 (4 εβδομάδες από την οριστικοποίηση του προσχεδίου)*

Έναρξη λειτουργίας των Ομάδων Εργασίας:

- Διοργάνωση εναρκτήριας συνάντησης από τη ΓΓΒ με την υποστήριξη του Αναδόχου, με τη συμμετοχή όλων των μελών και των τεσσάρων Ομάδων Εργασίας. Στη συνάντηση αυτή θα παρουσιαστεί συνοπτικά το προσχέδιο της Στρατηγικής και το πλαίσιο λειτουργίας των Ομάδων Εργασίας (σκοπός, λειτουργία, χρονοδιάγραμμα, κλπ.).
- Διοργάνωση τεσσάρων συναντήσεων από τη ΓΓΒ με την υποστήριξη του Αναδόχου, μία ανά Ομάδα Εργασίας, για τη διαβούλευση της Στρατηγικής και του Σχεδίου Δράσης της και την καταγραφή των προτάσεων των μελών τους.
- Ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης στην Εθνική Στρατηγική και το Σχέδιο Δράσης της.

Το έργο των Ομάδων Εργασίας ολοκληρώνεται με απόφαση της ΚΕΒ<sup>53</sup>. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η διάρκεια λειτουργίας των Ομάδων Εργασίας να είναι μακροχρόνια, υπερβαίνοντας τη διάρκεια του παρόντος έργου. Η πρόταση αυτή δυνητικά μπορεί να προσφέρει ένα μόνιμο δίαυλο επικοινωνίας για την ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ, καθώς και τη ΓΓΒ με τον παραγωγικό τομέα.

Ειδικότερα όπως αναδεικνύεται μέσω της εξέτασης των καλών πρακτικών (βλ. Κεφάλαιο 1), αντίστοιχες Ομάδες Εργασίας που συστήθηκαν σε Γερμανία, Γαλλία και ΗΒ συνέχισαν τη λειτουργία τους και μετά την εκπόνηση της Εθνικής Στρατηγικής, κάτι το οποίο οδήγησε σε αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα, δίνοντας παράλληλα

<sup>53</sup> Εισήγηση Προέδρου ΚΕΒ, Απρίλιος 2021

τη δυνατότητα στον παραγωγικό τομέα να συμμετάσχει ενεργά στην υλοποίηση, παρακολούθηση και επικαιροποίηση της Στρατηγικής.

#### ❖ Διαδικασίες και Λειτουργία

Οι Ομάδες Εργασίας συνεδριάζουν κατόπιν πρόσκλησης του Συντονιστή, η οποία περιλαμβάνει και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.

Για την άρτια λειτουργία των Ομάδων Εργασίας καθορίζεται ότι τα μέλη τους έχουν υποχρέωση να συμμετέχουν στις σχετικές διαδικασίες. Αν υπάρχει αδυναμία ή ασυνέπεια, ο Συντονιστής μπορεί να εισηγηθεί την αντικατάσταση μέλους της Ομάδας. Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας έχει την αρμοδιότητα να αλλάζει τα μέλη και το συντονιστή των Ομάδων Εργασίας.

Η υποστήριξη των συνεδριάσεων των Ομάδων Εργασίας γίνεται από τον Ανάδοχο στο πλαίσιο του παρόντος έργου. Μετά την ολοκλήρωση του παρόντος έργου η διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη των Ομάδων Εργασίας ανατίθεται στη Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ, η οποία έχει σχετική αρμοδιότητα σύμφωνα με το νέο οργανισμό του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (ΥΠΑΝΕΠ)<sup>54</sup>.

### 2.1.4 Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας

Η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας (ΓΓΒ) εντάσσεται οργανωτικά στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων και αποστολή<sup>55</sup> της είναι η ανάπτυξη του δευτερογενούς τομέα της εγχώριας οικονομίας, μέσα από την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για τη βιομηχανία, τη στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, την προώθηση της επιχειρηματικότητας, και την παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων. Για τον σκοπό αυτό, μεριμνά για την ανάπτυξη και τον καινοτόμο εκσυγχρονισμό της παραγωγικής βάσης της χώρας στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης, προκειμένου να βελτιώνονται οι όροι εμπορίου και η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων διεθνώς και να αξιοποιείται περισσότερο και πιο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό.

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία, η ΓΓΒ κατέχει κεντρικό και συντονιστικό ρόλο. Στην κατεύθυνση αυτή είναι κρίσιμο να διακριθούν δύο περίοδοι, εκείνη του σχεδιασμού και εκείνη της υλοποίησης της Στρατηγικής οι οποίες εμφανίζουν διαφορετικές επιχειρησιακές και οργανωτικές ανάγκες για τη ΓΓΒ. Ο προτεινόμενος Μηχανισμός διακυβέρνησης λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα αυτή και όσα προβλέπονται στο νέο οργανισμό του ΥΠΑΝΕΠ προτείνει τη λειτουργία δύο οργάνων εντός της ΓΓΒ με διακριτές αρμοδιότητες κατά τις δύο αυτές περιόδους:

- Ομάδα Σχεδιασμού – αρμόδια για το σχεδιασμό της Στρατηγικής
- Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής – αρμόδια για την παρακολούθηση της υλοποίησης και την αξιολόγηση της Στρατηγικής

Παράλληλα συγκροτείται και η Συντονιστική Επιτροπή (Steering Committee) για την παρακολούθηση του παρόντος έργου «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Στρατηγικής για την Ανάπτυξη και τον Μετασχηματισμό της Ελληνικής Βιομηχανίας».

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζεται αναλυτικά η σύνθεση και οι αρμοδιότητες των παραπάνω οργάνων.

<sup>54</sup> ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5 (Α' 15/2022), Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Άρθρο 44.)

<sup>55</sup> ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5 (Α' 15/2022), Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Άρθρο 42.)



## Ομάδα Σχεδιασμού

Η Ομάδα Σχεδιασμού συγκροτήθηκε με την ΥΑ 127985 – 25/11/2021<sup>56</sup> με αντικείμενο την επιχειρησιακή και τεχνική υποστήριξη της ΕΣΥΒΙΠ.

Η Ομάδα αποτελείται από στελέχη της ΓΓΒ και ειδικότερα:

- την Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής και Μεταρρυθμίσεων, ως **Συντονίστρια** της Ομάδας Σχεδιασμού,
- την Προϊσταμένη του Τμήματος Σχεδιασμού Βιομηχανικής Πολιτικής της Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής,
- τον Προϊστάμενο του Τμήματος Βιομηχανικής Καινοτομίας της Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής,
- τον Προϊστάμενο του Τμήματος Σχεδιασμού Πολιτικών Επιχειρηματικότητας και ΜΜΕ της Διεύθυνσης Επιχειρηματικότητας και Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων,
- την Προϊσταμένη του Τμήματος Βιομηχανικών και Επιχειρηματικών Υποδομών της Διεύθυνσης Αδειοδότησης Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικών Πάρκων,
- τη Διευθύντρια του γραφείου της Γενικής Γραμματέως Βιομηχανίας.

Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος, η Συντονίστρια της Ομάδας Σχεδιασμού αναπληρώνεται από την Προϊσταμένη του Τμήματος Σχεδιασμού Βιομηχανικής Πολιτικής της Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής. Η γραμματειακή υποστήριξη στην ανωτέρω Ομάδα παρέχεται από υπάλληλο του Τμήματος Σχεδιασμού Βιομηχανικής Πολιτικής της Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής.

Αντικείμενο της Ομάδας Σχεδιασμού είναι η επιχειρησιακή και τεχνική υποστήριξη της ΕΣΥΒΙΠ, με την Ομάδα να έχει εισηγητικό και εκτελεστικό ρόλο και είναι αρμόδια για τα ακόλουθα:

- Την υποστήριξη της Γενικής Γραμματέως Βιομηχανίας ως συντονίστριας και μέλους της ΕΣΥΒΙΠ ως προς τις προτάσεις, πολιτικές και παρεμβάσεις αρμοδιότητας της ΓΓΒ,
- Το συντονισμό και τη συνεργασία με το ευρύτερο Δίκτυο Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία,
- Την υποβοήθηση της ΕΣΥΒΙΠ στην παρακολούθηση του έργου των Ομάδων Εργασίας που συστήνονται με την έγκριση της ΚΕΒ ως συστηματικός μηχανισμός διαβούλευσης του Κράτους με τους παραγωγικούς φορείς και την αγορά,
- Τη συλλογή και καταγραφή των επιμέρους προτάσεων και θεσμικών πολιτικών των Γενικών Γραμματειών και των Φορέων που συμμετέχουν στην ΚΕΒ, καθώς και των επιμέρους σχεδίων και παρεμβάσεων που έχουν ήδη υποβληθεί ή που προβλέπεται να υποβληθούν προς ένταξη ανά πλαίσιο χρηματοδότησης,
- Την εισήγηση στην ΕΣΥΒΙΠ επί του σχεδίου Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία καθώς και την εισήγηση επί κάθε άλλου κειμένου αρχών και κατευθύνσεων για τη Βιομηχανία,
- Τον εντοπισμό προβλημάτων, εμποδίων ή/και αστοχιών σχεδιασμού που παρουσιάστηκαν και αποτέλεσαν ανασχετικούς παράγοντες για την ομαλή και έγκαιρη υλοποίηση έργων και/ή επίτευξη των στόχων και των προτεραιοτήτων εκάστου φορέα, καθώς και των τρόπων αντιμετώπισής τους.
- Κάθε άλλη σχετική με τα ως άνω ενέργεια

Επιπλέον, η Ομάδα Σχεδιασμού, παρακολουθεί την υλοποίηση του Έργου «Σχεδιασμός και ανάπτυξη Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία», το οποίο χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση δια μέσου της Υπηρεσίας Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG REFORM) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και γνωμοδοτεί προς τη Συντονιστική Επιτροπή (Steering

<sup>56</sup> <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%22%CE%A9%CE%97%CE%94%CE%A546%CE%9C%CE%A4%CE%9B%CE%A1-3%CE%98%CE%94%22&page=0>

Committee) σχετικά με την πρόοδο των επιμέρους παραδοτέων του. Στο αντικείμενο της Ομάδας Σχεδιασμού, εμπíπτουν ενδεικτικά, η επικοινωνία με τον Ανάδοχο και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η συνεργασία με εμπλεκόμενους φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, η συμμετοχή σε συναντήσεις εργασίας, η παρακολούθηση και αποτίμηση της ροής εργασιών και αποτελεσμάτων του έργου, η συνδρομή στην υλοποίηση παρουσιάσεων για τις ανάγκες του έργου κλπ.

Η Ομάδα Σχεδιασμού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο κατά τη φάση εκπόνησης της Στρατηγικής καταθέτοντας εισηγήσεις για την Εθνική Στρατηγική και το Σχέδιο Δράσης και επί οποιοδήποτε άλλου κειμένου στο πλαίσιο του παρόντος έργου, βρισκόμενη σε άμεση επαφή και συνεργασία με το Δίκτυο Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (DG REFORM) και τον Ανάδοχο. Η διάρκεια λειτουργίας της Ομάδας Σχεδιασμού ταυτίζεται με τη διάρκεια του παρόντος έργου.

Η εν λόγω πρόταση θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην αποτελεσματικό σχεδιασμό της Στρατηγικής, παρουσιάζοντας τα κάτωθι δυνατά σημεία και αδυναμίες:

Πίνακας 3: Δυνατά σημεία και αδυναμίες Ομάδας Σχεδιασμού

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξημένη τεχνογνωσία των στελεχών της Ομάδας Σχεδιασμού σε θέματα βιομηχανικής πολιτικής.</li> <li>• Συναφής προηγούμενη εμπειρία, κυρίως μέσω του έργου της Εθνικής Στρατηγικής για τη Ψηφιοποίηση της Βιομηχανίας.</li> <li>• Άμεση δυνατότητα επικοινωνίας με λοιπές υπηρεσίες και αρχές μέσω του Δικτύου Σημείων Επαφής.</li> <li>• Δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με την πολιτική ηγεσία (μέσω ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ) και τον παραγωγικό τομέα και λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος (μέσω Ομάδων Εργασίας).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Ομάδα Σχεδιασμού αποτελεί ένα σχετικά νεοσύστατο όργανο, με τις λειτουργίες και διαδικασίες της να μην είναι αρκετά ώριμες.</li> <li>• Σημαντικός φόρτος εργασίας για τα στελέχη της Ομάδας Σχεδιασμού, τα οποία πέραν των τακτικών καθηκόντων τους θα κληθούν να συμμετάσχουν ενεργά στο σχεδιασμό και υλοποίηση της Στρατηγικής.</li> </ul>

## Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής

Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής όπως περιγράφεται στο νέο οργανισμό<sup>57</sup> του ΥΠΑΝΕΠ οργανώνεται σε τρία Τμήματα:

- α) Τμήμα Σχεδιασμού Βιομηχανικής Πολιτικής
- β) Τμήμα Βιομηχανικής Καινοτομίας
- γ) Τμήμα Βιομηχανικού Μετασχηματισμού

Επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης είναι η ανάπτυξη της Ελληνικής Βιομηχανίας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, μέσα από την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης προστιθέμενης και τεχνολογικής αξίας, τη βελτίωση των επιδόσεων της Βιομηχανίας στην έρευνα και στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα, στην οργάνωση και ποιότητα, και στο περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και την ανάπτυξη της εξαγωγικής της ικανότητας και την ενίσχυση της συμμετοχής της στις διεθνείς αλυσίδες αξίας.

<sup>57</sup> ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5 (Α' 15/2022), Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Άρθρο 42.)

Επιπλέον, η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής προσδιορίζεται από το νέο οργανισμό του ΥΠΑΝΕΠ ως η αρμόδια μόνιμη διοικητική μονάδα της ΓΓΒ για την εποπτεία της υλοποίησης και την αποτίμηση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία. Στο πλαίσιο αυτό και μετά την ολοκλήρωση του παρόντος έργου η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής θα έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Παρακολούθηση της υλοποίησης της Στρατηγικής, με βάση τη διαδικασία που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2.3.1
- Αξιολόγησης της Στρατηγικής, με βάση τη διαδικασία που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2.3.2
- Επικαιροποίηση της Στρατηγικής, με βάση τη διαδικασία που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2.3.3
- Παροχή διοικητικής και γραμματειακής υποστήριξης στην ΚΕΒ και στα όργανα της (ΕΣΥΒΙΠ και Ομάδες Εργασίας)
- Προώθηση διυπουργικού συντονισμού σε θέματα Βιομηχανικής Πολιτικής, μέσω του Δικτύου Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία
- Υλοποίηση του Σχεδίου Επικοινωνίας της Στρατηγικής (όπως αυτό αποτυπώνεται στο Παραδοτέο 3 του παρόντος έργου), σε συνεργασία όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο με λοιπές οργανωτικές δομές του ΥΠΑΝΕΠ (Γραφείο Επικοινωνίας και Ενημέρωσης και Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) και/ ή εξωτερικούς Συμβούλους Επικοινωνίας.

Για την υλοποίηση των παραπάνω αρμοδιοτήτων η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής προτείνεται να ακολουθεί τις διαδικασίες που περιγράφονται στο Κεφάλαιο 2.3 χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα προτεινόμενα εργαλεία (βλ. Παράρτημα).

Λαμβάνοντας υπόψη το σημαντικό ρόλο της Διεύθυνσης κατά την υλοποίηση της Στρατηγικής κρίνεται σκόπιμη η στελεχιακή ενίσχυση για την υλοποίηση των παραπάνω αρμοδιοτήτων.

Παράλληλα ο Ανάδοχος όπως περιγράφεται στο Παραδοτέο 4 του παρόντος έργου θα παρέχει υπηρεσίες για την ανάπτυξη επιχειρησιακών ικανοτήτων (capacity building) της Διεύθυνσης, που εστιάζουν στην ανάπτυξη κατάλληλων εργαλείων, στην παροχή υποστήριξης και πρακτικών συμβουλών. Αυτό στοχεύει στην εξασφάλιση της θεσμικής συνέχειας και στην απρόσκοπτη υλοποίηση των καθηκόντων της Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής και μετά την ολοκλήρωση του παρόντος έργου.

### **Συντονιστική Επιτροπή (Steering Committee)**

Η Συντονιστική Επιτροπή (Steering Committee) συγκροτείται υποχρεωτικά, σύμφωνα με τους προβλεπόμενους όρους του έργου, «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στρατηγικής για την Ανάπτυξη και τον Μετασχηματισμό της Ελληνικής Βιομηχανίας».

Αντικείμενο της Συντονιστικής Επιτροπής, σύμφωνα με την ΥΑ 127978 – 25/11/2021<sup>58</sup>, η οποία συνεδριάζει ανά τρίμηνο ανάλογα με τη θεματολογία της ημερήσιας διάταξης, είναι να συντονίσει αποτελεσματικά την υλοποίηση του έργου «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Στρατηγικής για την Ανάπτυξη και τον Μετασχηματισμό της Ελληνικής Βιομηχανίας», και να εποπτεύει την επιτευχθείσα πρόοδο. Στο αντικείμενο της Συντονιστικής Επιτροπής εμπίπτουν ακόμη: η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών, η παρακολούθηση της ροής εργασιών και των αποτελεσμάτων του έργου, η επίλυση προβλημάτων και η επικοινωνία των αποτελεσμάτων του έργου στην πολιτική ηγεσία.

Στη Συντονιστική Επιτροπή συμμετέχουν οι εξής:

<sup>58</sup> <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%22CE%A8%CE%98%CE%9F446%CE%9C%CE%A4%CE%9B%CE%A1-40%CE%9A%22&page=0>

- Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας (ως **Πρόεδρος**)
- Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής και Μεταρρυθμίσεων,
- Εκπρόσωπος του Υπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων,
- Διευθύντρια του γραφείου της Γενικής Γραμματέως Βιομηχανίας,
- Εκπρόσωποι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής - Υπηρεσία Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG REFORM),
- Υπεύθυνοι έργου PwC.

Στη Συντονιστική Επιτροπή δύναται να συμμετέχουν και άλλοι εκπρόσωποι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DG REFORM) και του Αναδόχου, καθώς και αρμόδιοι υπηρεσιακοί παράγοντες του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων και άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, εφόσον κάτι τέτοιο κριθεί αναγκαίο.

### 2.1.5 Δίκτυο Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία / Project Managers

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και η υλοποίηση της Βιομηχανικής Στρατηγικής άπτεται σε ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων οι οποίες συχνά υπερβαίνουν την ΓΓΒ και το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων και αφορούν αρμοδιότητες άλλων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών. Ο αποτελεσματικός συντονισμός των επιμέρους τομέων πολιτικής σε όλα τα επίπεδα αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση μιας συνεκτικής και αποτελεσματικής προσέγγισης για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μίας σύγχρονης και προσαρμοσμένης στις νέες συνθήκες βιομηχανικής πολιτικής.

Στο πλαίσιο αυτό και με την ΥΑ 127985 – 25/11/2021<sup>59</sup> συγκροτήθηκε το Δίκτυο Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία, με Υπευθύνους Έργου (Project Managers) που ορίζονται σε κάθε Γενική Γραμματεία και Φορέα της ΚΕΒ. Έργο του Δικτύου είναι ο εσωτερικός συντονισμός για την υλοποίηση των παρεμβάσεων εκάστης Γενικής Γραμματείας και εκάστου Φορέα στο πεδίο της Βιομηχανίας.

Ως Υπεύθυνοι Έργου στο Δίκτυο Θεσμικών Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία, εκ μέρους των Γενικών Γραμματειών που εκπροσωπούνται στην ΕΣΥΒΙΠ, ορίζονται οι εξής:

- Σύμβουλος του γραφείου του Γενικού Γραμματέα Συντονισμού, από τη Γενική Γραμματεία Συντονισμού,
- Διευθυντής του γραφείου του Γενικού Γραμματέα Οικονομικής Πολιτικής, από τη Γενική Γραμματεία Οικονομικής Πολιτικής,
- Διευθυντής του γραφείου του Γενικού Γραμματέα Ενέργειας και Ορυκτών Πρώτων Υλών, από τη Γενική Γραμματεία Ενέργειας και Ορυκτών Πρώτων Υλών,
- Προϊσταμένη του Τμήματος Σχεδιασμού Πολιτικών για την Επαγγελματική Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Διά Βίου Μάθηση, της Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Ανάπτυξης ΕΕΚ & ΔΒΜ, από τη Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Δια Βίου Μάθησης και Νεολαίας
- Προϊστάμενος της Γενικής Δ/σης Εργασιακών Σχέσεων Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία και Ένταξης στην Εργασία, από τη Γενική Γραμματεία Εργασίας
- Υπάλληλος στο Τμήμα Ψηφιακής Οικονομίας, Επενδύσεων και Ψηφιακών Δεξιοτήτων, της Δ/σης Ψηφιακής Στρατηγικής, από τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης,
- Διευθυντής του γραφείου της Γενικής Γραμματέως Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, από τη Γενική Γραμματεία Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων
- Συνεργάτης του γραφείου του Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Επενδύσεων και ΕΣΠΑ, από τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων ΕΣΠΑ

<sup>59</sup> <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%22%CE%A9%CE%97%CE%94%CE%A546%CE%9C%CE%A4%CE%9B%CE%A1-3%CE%98%CE%94%22&page=0>

- Προϊστάμενος του Τμήματος Σχεδιασμού & Προγραμματισμού, της Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Προγραμματισμού Πολιτικών και Δράσεων Έρευνας και Καινοτομίας, από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας

Το ρόλο του Σημείου Επαφής της ΓΓΒ, αρμόδιο για τη διασφάλιση του συντονισμού ανάμεσα στην Ομάδα Έργου της ΓΓΒ και του Δικτύου Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία, αναλαμβάνει η Διευθύντρια του γραφείου της Γενικής Γραμματέως Βιομηχανίας σε άμεση συνεργασία με τη Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής.

Κάθε Υπεύθυνος Έργου (Project Manager) είναι αρμόδιος για:

- τον προσδιορισμό προτεραιοτήτων και ανάδειξη ζητημάτων θεσμικού ή διοικητικού χαρακτήρα,
- την ανταπόκριση του φορέα του σε τυχόν έκτακτα ζητήματα που ανακύπτουν υπό την καθοδήγηση της ΕΣΥΒΙΠ και της Ομάδας Σχεδιασμού της ΓΓΒ,
- την ανεύρεση των κατάλληλων κάθε φορά στελεχών του Υπουργείου/Φορέα για το υπό κρίση πεδίο,
- την επικοινωνία και ενημέρωση των μελών της ΕΣΥΒΙΠ και της Ομάδας Σχεδιασμού,
- την προώθηση των μέτρων που πρόκειται να προκριθούν, η παρακολούθηση της υλοποίησής τους, από την υιοθέτησή τους έως την τελική τους εφαρμογή,
- τη συμμετοχή σε ενημερωτικές δράσεις που μπορεί να θεωρηθούν απαραίτητες για την ορθή εφαρμογή των μέτρων που θα προκριθούν,
- την παροχή τεχνικής υποστήριξης (εφόσον απαιτείται) στον αρμόδιο Γενικό Γραμματέα για τη συμμετοχή στην ΕΣΥΒΙΠ.

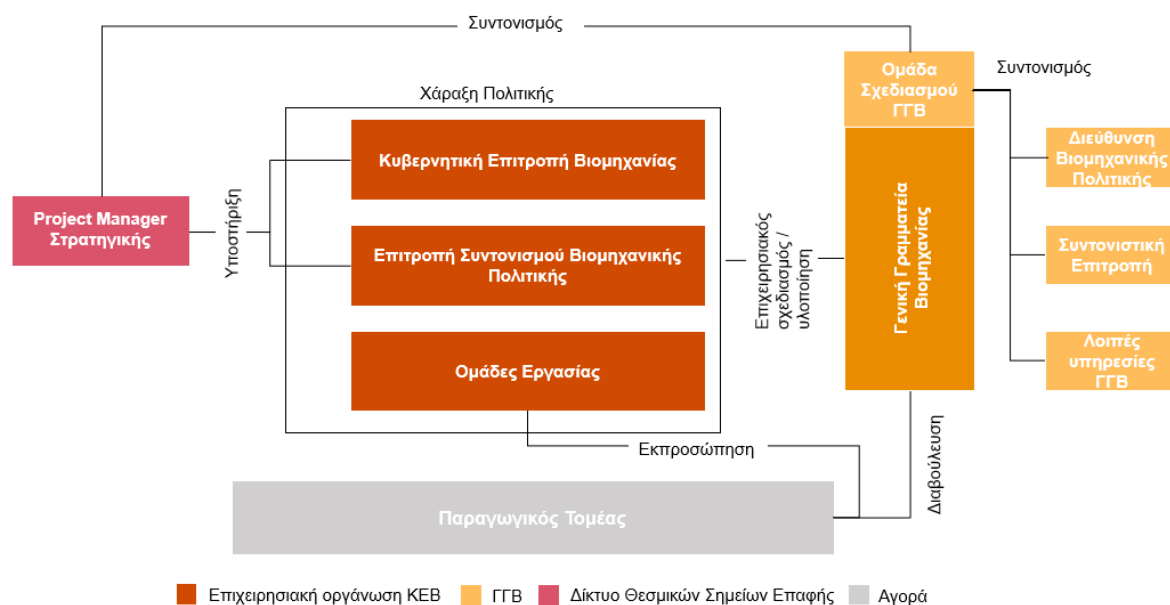
Σε περίπτωση που κατά το σχεδιασμό της Στρατηγικής κριθεί αναγκαία η εμπλοκή και περαιτέρω φορέων εκτός του Δικτύου Σημείων Επαφής, η Ομάδα Σχεδιασμού της ΓΓΒ με την υποστήριξη του Αναδόχου δύναται να πραγματοποιεί ad hoc διμερείς συναντήσεις με τους αρμόδιους φορείς για τη διαβούλευση επί συγκεκριμένων θεμάτων, λήψη επιπλέον πληροφοριών ή οποιαδήποτε άλλη ενέργεια.

Επιπλέον, με στόχο την προώθηση της ενεργητικής συμμετοχής σε θέματα Βιομηχανικής Πολιτικής των Υπηρεσιών που συμμετέχουν στο Δίκτυο Σημείων Επαφής για τη Βιομηχανία, προτείνεται η σχετική επικαιροποίηση του θεσμικού πλαισίου ώστε να θεσμοθετηθεί η συνεργασία τους με τη ΓΓΒ και να αποτυπώνονται οι αρμοδιότητές τους σε θέματα Βιομηχανικής Πολιτικής.

## 2.2 Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η προτεινόμενη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία.

Γράφημα 19: Διαδικασία σχεδιασμού της Στρατηγικής



Πηγή: Ανάλυση PwC

Η **χάραξη βιομηχανικής πολιτικής** γίνεται από την ΚΕΒ και την ΕΣΥΒΙΠ οι οποίες είναι αρμόδιες για την εκπόνηση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία και του Σχεδίου Δράσης. Επισημαίνεται ότι σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή διαδραματίζει η ΓΓΒ συμμετέχοντας δια της Γενικής Γραμματέως στην ΕΣΥΒΙΠ. Επιπλέον η ΓΓΒ μέσω της Ομάδας Σχεδιασμού υποστηρίζει την ΕΣΥΒΙΠ κατά την εκπόνηση της Στρατηγικής, έχοντας παράλληλα σημαντικό εισηγητικό και γνωμοδοτικό ρόλο.

Μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού της Στρατηγικής και του Σχεδίου Δράσης, συστήνονται οι Ομάδες Εργασίας, οι οποίες έχουν γνωμοδοτικό ρόλο, αποτελώντας το δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ δημόσιου και παραγωγικού τομέα και δύνανται να καταθέτουν προτάσεις για την εξειδίκευση στρατηγικών κατευθύνσεων και/ ή παρεμβάσεων καθώς και την εκπόνηση Τομεακών Σχεδίων Δράσης (εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο).

Στη παρούσα πρόταση δίνεται έμφαση στο ρόλο του παραγωγικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα, εκπρόσωποι του παραγωγικού τομέα συμμετέχουν ως μέλη στις Ομάδες Εργασίας στη φάση του σχεδιασμού, παρουσιάζοντας τις θέσεις και προτάσεις τους στα υπό συζήτηση θέματα. Αντίστοιχα, στη φάση της εξειδίκευσης των παρεμβάσεων εκπρόσωποι του παραγωγικού τομέα δύνανται να συμμετάσχουν σε συναντήσεις διαβούλευσης με την ΓΓΒ, εφόσον αυτό κριθεί σκόπιμο από την τελευταία.

Κατά την **υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης** της Στρατηγικής, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ και το Δίκτυο Σημείων Επαφής μέσω των Project Managers οι οποίοι προωθούν την εφαρμογή των προτεινόμενων μέτρων και πολιτικών, όπως περιγράφονται στο Σχέδιο Δράσης, στο εκάστοτε αρμόδιο Υπουργείο και επιβλέπουν την υλοποίησή τους. Επισημαίνεται ότι για τις παρεμβάσεις στον τομέα της βιομηχανίας, οι υπηρεσίες της ΓΓΒ σε συνεργασία με την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης και Εφαρμογής τομέων Βιομηχανίας,



Εμπορίου και Προστασίας του Καταναλωτή (ΕΥΔΕ ΒΕΚ)<sup>60</sup>, μεριμνούν για την εξειδίκευση, διαχείριση και υλοποίηση των παρεμβάσεων.

## 2.3 Ροή Εργασιών και Διαδικασίες

Η αποτελεσματική υλοποίηση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιομηχανία απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της, καθώς και την επικαιροποίησή της, εφόσον αυτό κρίνεται αναγκαίο. Πιο αναλυτικά, η εισαγωγή ενός πλαισίου παρακολούθησης, αξιολόγησης και επικαιροποίησης της Στρατηγικής και του Σχεδίου Δράσης της πρέπει:

- Να παρέχει ενημέρωση σχετικά με το τι έχει επιτύχει μέχρι στιγμής η Στρατηγική και εάν η υλοποίηση της γίνεται βάσει του χρονοδιαγράμματος, θέτοντας αυτές τις πληροφορίες στη διάθεση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων.
- Να αποσαφηνίζει τη λογική παρέμβασης της στρατηγικής και να την καθιστά πιο κατανοητή στο ευρύ κοινό.
- Να υποστηρίζει την επικοινωνιακή ανάμειξη και συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών της Στρατηγικής μέσω ανοιχτής επικοινωνίας και προώθησης μέτρων οικοδόμησης εμπιστοσύνης.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζονται η προτεινόμενη ροή εργασιών και οι διαδικασίες για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και επικαιροποίηση της Στρατηγικής.

### 2.3.1 Διαδικασία παρακολούθησης

Η διαδικασία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης του Σχεδίου Δράσης της Στρατηγικής, καταγράφει τις κρίσιμες δραστηριότητες, τα ορόσημα και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των παρεμβάσεων και αναδεικνύει πιθανούς κινδύνους και ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν, για να διασφαλιστεί η έγκαιρη και εντός προϋπολογισμού ολοκλήρωση του Σχεδίου Δράσης της Στρατηγικής.

Η παρακολούθηση της υλοποίησης του Σχεδίου Δράσης της Στρατηγικής προτείνεται να υλοποιείται από τη Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ, όπως προβλέπεται και στο νέο οργανισμό του ΥΠΑΝΕΠ<sup>61</sup>. Η παρακολούθηση της υλοποίησης είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία προτείνεται να γίνεται σε δύο επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται η στενή εποπτεία της προόδου της, ως εξής:

- *Κάθετα*, εντός κάθε Στρατηγικής Κατεύθυνσης, κάτι το οποίο στοχεύει στην λεπτομερέστερη παρακολούθηση της προόδου των παρεμβάσεων που περιγράφονται σε κάθε Στρατηγική Κατεύθυνση του Σχεδίου Δράσης.
- *Οριζόντια*, σε όλες τις Στρατηγικές Κατευθύνσεις, ώστε να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση των παρεμβάσεων μεταξύ των κατευθύνσεων και για να υπάρχει μια συνολική παρακολούθηση της εφαρμογής του Σχεδίου Δράσης.

<sup>60</sup> Η ΕΥΔΕ ΒΕΚ λειτουργεί ως Επιτελική Δομή του ΕΣΠΑ για λογαριασμό του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων και των Φορέων που εποπτεύονται από αυτό, ως Ενδιάμεσος Φορέας όσον αφορά σε δράσεις κρατικών ενισχύσεων και μη, τομέων βιομηχανίας, εμπορίου και προστασίας καταναλωτή.

<sup>61</sup> ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5 (Α' 15/2022), Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Άρθρο 42.)

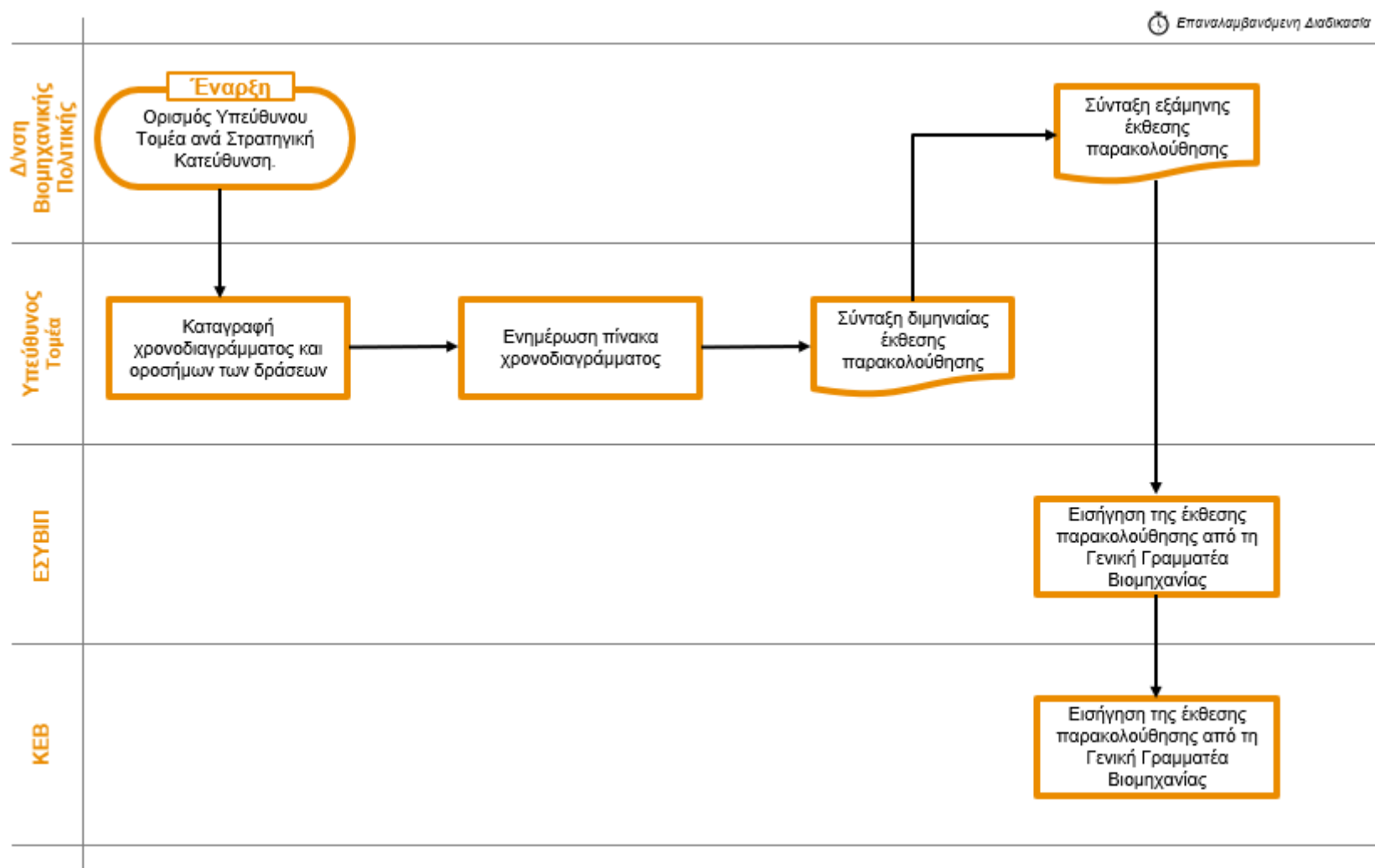
Παρακάτω περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία παρακολούθησης:

Πίνακας 4: Διαδικασία παρακολούθηση της Στρατηγικής

Βήμα	Περιγραφή	Υπεύθυνος
<b>1. Κάθετη Παρακολούθηση του Σχεδίου Δράσης</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ, προτείνεται να παρακολουθεί την υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης ανά Στρατηγική Κατεύθυνση, ορίζοντας ένα στέλεχος της ως Υπεύθυνο Τομέα για κάθε Στρατηγική Κατεύθυνση.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>2. Παρακολούθηση της προόδου ανά Στρατηγική Κατεύθυνση</b>	Ο/η Υπεύθυνος/η Τομέα καταγράφει σε ψηφιακή μορφή το χρονοδιάγραμμα και τα βασικά ορόσημα, για όλες τις παρεμβάσεις που εντάσσονται στη Στρατηγική Κατεύθυνση για την οποία είναι υπεύθυνος. Στο πλαίσιο αυτό, λαμβάνει υπόψη εξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ παρεμβάσεων τόσο εντός της ίδιας Στρατηγικής Κατεύθυνσης όσο και οριζόντια, όπως αυτές εντοπίζονται στο Σχέδιο Δράσης. Για τις ανάγκες της κάθετης παρακολούθησης προτείνεται να χρησιμοποιείται ο πρότυπος πίνακας από το <i>Παράρτημα Ι</i> .	Υπεύθυνος Τομέα
<b>3. Ενημέρωση πίνακα χρονοδιαγράμματος</b>	Ο/η Υπεύθυνος/η Τομέα, επικοινωνώντας συστηματικά με τις αρμόδιες υπηρεσίες για την υλοποίηση των παρεμβάσεων, όπως αυτές καθορίζονται στο Σχέδιο Δράσης, ενημερώνει τακτικά τον πίνακα χρονοδιαγράμματος.	Υπεύθυνος Τομέα
<b>4. Σύνταξη έκθεσης παρακολούθησης ανά Στρατηγική Κατεύθυνση</b>	Ο/η Υπεύθυνος/η Τομέα προχωρά στη σύνταξη έκθεσης παρακολούθησης ανά δίμηνο, περιγράφοντας συνοπτικά ανά Στρατηγική Κατεύθυνση τα εξής: α) Βασικά ορόσημα που επιτεύχθηκαν, β) Βασικά ορόσημα που έχουν καθυστερήσει γ) Πιθανά ρίσκα που εντοπίζονται δ) Ενέργειες περιορισμού ανάλογα με τη βαρύτητα κάθε ρίσκου. Για τη σύνταξη της δίμηνης έκθεσης παρακολούθησης προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα Ι</i> .	Υπεύθυνος Τομέα
<b>5. Οριζόντια Παρακολούθηση του Σχεδίου Δράσης</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής, αξιοποιώντας τις δίμηνες εκθέσεις παρακολούθησης, συντάσσει ενοποιημένη έκθεση προόδου ανά εξάμηνο, περιγράφοντας συνοπτικά: α) Βασικά ορόσημα που επιτεύχθηκαν, β) Βασικά ορόσημα που έχουν καθυστερήσει γ) Πιθανά ρίσκα που εντοπίζονται δ) Ενέργειες περιορισμού ανάλογα με τη βαρύτητα κάθε ρίσκου. Για τη σύνταξη της εξάμηνης έκθεσης παρακολούθησης προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα Ι</i> .	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>6. Εισήγηση έκθεσης παρακολούθησης</b>	Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας εισηγείται την εξάμηνη έκθεση παρακολούθησης της Στρατηγικής σε ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ.	Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας



Γράφημα 20: Ροή εργασιών διαδικασίας παρακολούθησης



Πηγή: Ανάλυση PwC

### 2.3.2 Διαδικασία αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής θα πρέπει να στοχεύει στην καταγραφή αποτελεσμάτων (εκροές, αποτελέσματα, αναπτυξιακό αποτύπωμα) και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, συνάφειας και βιωσιμότητας του Σχεδίου Δράσης.

Η παρακολούθηση δεν υποκαθιστά την αξιολόγηση, αντίθετα οι δύο αυτές δραστηριότητες λειτουργούν συμπληρωματικά. Ειδικότερα, η διαδικασία παρακολούθησης καταγράφει εάν η Στρατηγική υλοποιεί στην πράξη τις παρεμβάσεις που έχουν σχεδιαστεί όπως αυτές περιγράφονται στο Σχέδιο Δράσης. Η διαδικασία αξιολόγησης παρέχει μια εκ των υστέρων αξιολόγηση της Στρατηγικής αξιολογώντας αν οι πρωτοβουλίες που υλοποιήθηκαν είχαν πραγματικά τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως αυτά προσδιορίζονται στους ποσοτικοποιημένους στόχους της Στρατηγικής.

Η διαδικασία αξιολόγησης δυνητικά μπορεί να συμβάλει στους εξής τομείς:

- **Διαφάνεια:** Ενισχύει τη διαφάνεια σχετικά με την υλοποίηση της Στρατηγικής, κυρίως όσον αφορά τις ομάδες ενδιαφέροντος και του εμπλεκόμενους. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση καταδεικνύει σε ποιο βαθμό μια παρέμβαση επιτυγχάνει τους στόχους της και σε ποιο βαθμό οι πόροι έχουν αξιοποιηθεί αποτελεσματικά.
- **Ενίσχυση Ικανοτήτων:** Η διεξαγωγή συστηματικής αξιολόγησης ενισχύει τις επιχειρησιακές ικανότητες των αρμόδιων αρχών σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση παρεμβάσεων. Ειδικότερα συμβάλει στην καλλιέργεια γνώσεων και ικανοτήτων σχετικά με το τι λειτουργεί, για ποιον και πότε, και παρέχει τη βάση όχι μόνο για τη βελτίωση των τρεχουσών παρεμβάσεων κατά την εφαρμογή τους, αλλά και για την αποτελεσματικότερη άσκηση πολιτικής στο μέλλον.

Η διαδικασία αξιολόγησης της Στρατηγικής προτείνεται να υλοποιείται από τη Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ, όπως προβλέπεται και στο νέο οργανισμό του ΥΠΑΝΕΠ<sup>62</sup>. Επιπλέον, με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας η διαδικασία αξιολόγησης θα μπορούσε να ανατίθεται σε Εξωτερικό Σύμβουλο ο οποίος θα μεριμνά για την εκπόνηση της για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (πχ. δύο έτη) σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής.

Η διαδικασία αξιολόγησης προτείνεται να ξεκινήσει μετά το δεύτερο έτος υλοποίησης της Στρατηγικής, ώστε να έχει ολοκληρωθεί η υλοποίηση ικανού αριθμού παρεμβάσεων και να μπορεί να αξιολογηθεί με σαφήνεια το αποτύπωμα τους στην οικονομία. Μετά το δεύτερο έτος, η διαδικασία αξιολόγησης προτείνεται να υλοποιείται σε ετήσια βάση.

Το Σχέδιο Δράσης θα αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για τη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς συνδέει κάθε επιμέρους παρέμβαση με ένα συγκεκριμένο στόχο της Στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτό κατά τη διαδικασία αξιολόγησης θα καταγράφονται τα αποτελέσματα (εκροές) κάθε παρέμβασης και η εκτιμώμενη επίδραση τους στον στόχο με τον οποίο συνδέονται. Οι στόχοι της Στρατηγικής θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με ευρέως αποδεκτούς δείκτες, με δεδομένα που τηρούνται από διεθνείς και εθνικούς οργανισμούς (πχ. Eurostat, ΟΟΣΑ, ΕΛΣΤΑΤ, ΕΚΤ κλπ.) ώστε να απλοποιείται τόσο η συλλογή δεδομένων όσο και η παρακολούθηση των δεικτών αυτών.

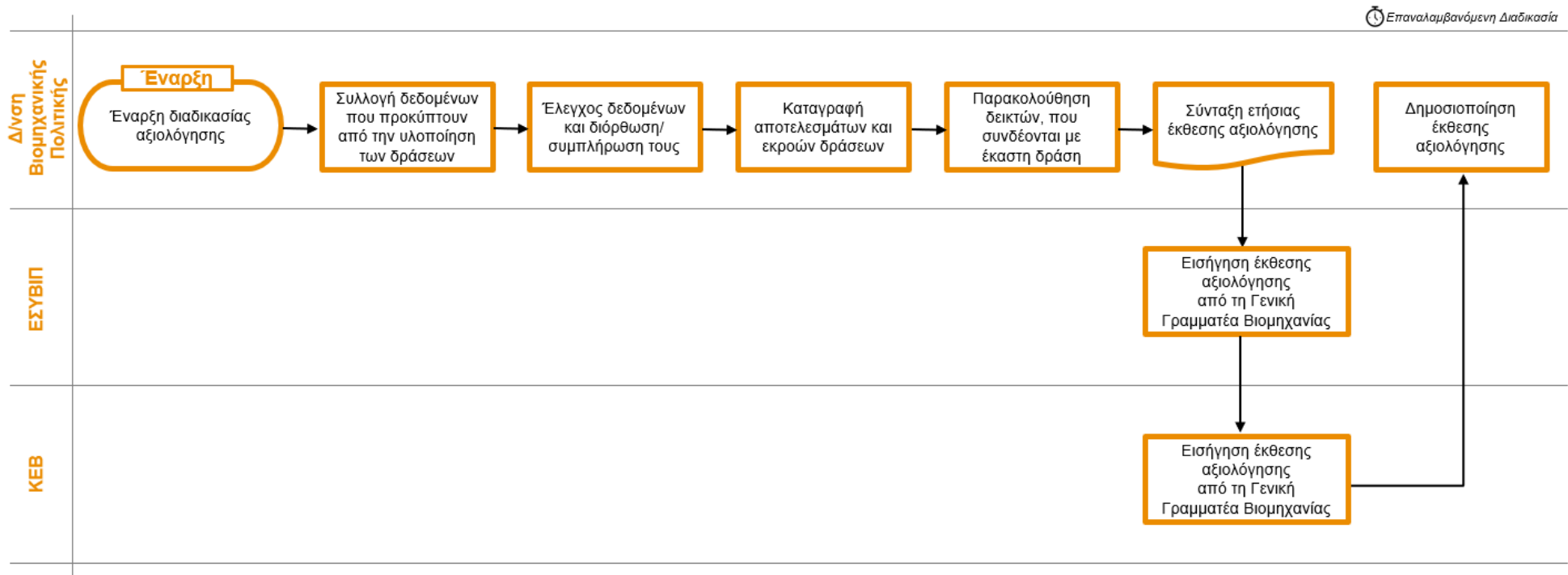
Παρακάτω περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία αξιολόγησης:

<sup>62</sup> ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5 (Α' 15/2022), Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Άρθρο 42.)

Πίνακας 5: Διαδικασία Αξιολόγηση Στρατηγικής

Βήμα	Περιγραφή	Υπεύθυνος
<b>1. Έναρξη διαδικασίας Αξιολόγησης</b>	Μετά το δεύτερο έτος υλοποίησης της Στρατηγικής η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής εκκινεί τη διαδικασία αξιολόγησης.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>2. Συλλογή δεδομένων</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής συλλέγει ανά έτος πρωτογενή δεδομένα τα οποία προκύπτουν ως αποτελέσματα, εκροές από την υλοποίηση των παρεμβάσεων (# επενδυτικών σχεδίων που χρηματοδοτήθηκαν, μέγεθος επιχειρήσεων που ενισχύθηκαν, ύψος ιδιωτικών κεφαλαίων που κινητοποιήθηκαν κα.). Στο πλαίσιο αυτό, συνεργάζεται με τις αρμόδιες δημόσιες αρχές για την παρακολούθηση των παρεμβάσεων, καθώς και με άλλους φορείς που τηρούν πρωτογενή δεδομένα.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>3. Έλεγχος δεδομένων</b>	Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής θα κληθεί να τα ελέγξει προκειμένου να διαπιστώσει πιθανές αποκλίσεις και παραλήψεις. Ακολούθως η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής μεριμνά για τη διόρθωση ή συμπλήρωση των δεδομένων σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές και φορείς (εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο).	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>4. Καταγραφή αποτελεσμάτων και εκρών παρεμβάσεων</b>	Για κάθε παρέμβαση που υλοποιήθηκε η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής καταγράφει τα αποτελέσματα της. Ειδικότερα σε περίπτωση που η παρέμβαση αφορά χρηματοδοτικό πρόγραμμα καταγράφονται: α) επενδυτικά σχέδια που ενισχύθηκαν, β) μέγεθος ενισχυόμενων επιχειρήσεων και γ) ύψος ιδιωτικών επενδύσεων που κινητοποιήθηκαν. Σε περίπτωση που κάποια παρέμβαση αφορά μη χρηματοδοτικά κίνητρα ή μεταρρυθμίσεις καταγράφεται μια σύντομη περιγραφή των αλλαγών που επιφέρει στην επιχειρηματικότητα.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>5. Παρακολούθηση δεικτών (KPIs) παρεμβάσεων</b>	Συλλογή δευτερογενών δεδομένων και παρακολούθηση της πορείας κρίσιμων δεικτών (KPIs), που συνδέονται με κάθε παρέμβαση (πχ. ΑΠΑ βιομηχανίας, εξαγωγές, απασχόληση κα.)	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>5. Σύνταξη ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης</b>	Η ετήσια έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται με βάση τα δύο προηγούμενα βήματα αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων και την πορεία των δεικτών που συνδέονται με αυτές, παρέχοντας (εφόσον είναι δυνατό) εκτιμήσεις για το αποτύπωμα των παρεμβάσεων στην οικονομία. Παράλληλα η ετήσια έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει και προτάσεις για τη βελτίωση της υλοποίησης της Στρατηγικής και την αντιμετώπιση πιθανών εμποδίων.  Η έκθεση αυτή προτείνεται να συντάσσεται με βάση την πρότυπη φόρμα στο <i>Παράρτημα II</i> .	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>6. Εισηγήση έκθεσης αξιολόγησης</b>	Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας εισηγείται την ετήσια έκθεση αξιολόγησης της Στρατηγικής σε ΚΕΒ και ΕΣΥΒΙΠ.	Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας
<b>7. Δημοσιοποίηση έκθεσης αξιολόγησης</b>	Μετά από έγκριση της ΚΕΒ προτείνεται η ετήσια έκθεση αξιολόγησης να δημοσιοποιείται στον επίσημο ιστότοπο της ΓΓΒ.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής

Γράφημα 21: Ροή εργασιών διαδικασίας αξιολόγησης



Πηγή: Ανάλυση PwC

### 2.3.3 Διαδικασία επικαιροποίησης

Η Εθνική Στρατηγική για την Βιομηχανία αποτελεί ένα δυναμικό έγγραφο το οποίο παρέχει ένα ισχυρό στρατηγικό όραμα, αλλά ταυτόχρονα οφείλει να παραμένει ευέλικτο ώστε να αντικατοπτρίζει πιθανές αλλαγές στις πολιτικές προτεραιότητες και εξελίξεις που επηρεάζουν άμεσα το βιομηχανικό τομέα. Για να εξασφαλιστεί αυτή η ευελιξία, προτείνεται η εισαγωγή μιας ετήσιας διαδικασίας επικαιροποίησης και ενημέρωσης του Σχεδίου Δράσης.

Μια συνολικότερη αναθεώρηση του οράματος, των στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων μπορεί να πραγματοποιείται κάθε τέσσερα περίπου χρόνια, ή όταν υπάρχουν ειδικές περιστάσεις οι οποίες επιβάλλουν μια τέτοια ενέργεια.

Η διαδικασία επικαιροποίησης μπορεί να εκκινεί είτε από τα κάτω προς τα πάνω (bottom-up) είτε από πάνω προς τα κάτω (top-down) ως εξής:

- *Επικαιροποίηση από τα κάτω προς τα πάνω (bottom-up)*

Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ προτείνεται ως αρμόδια οργανωτική μονάδα, ώστε να εισηγείται την ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης της Στρατηγικής.

Στο πλαίσιο αυτό η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής παρακολουθεί τις εξελίξεις τόσο σε εθνικό όσο και ευρωπαϊκό επίπεδο, ώστε να εντοπίζει νέες στρατηγικές, πρωτοβουλίες και πολιτικές οι οποίες μπορούν να καταστήσουν αναγκαία την αναπροσαρμογή του Σχεδίου Δράσης της Στρατηγικής. Ταυτόχρονα, σημαντικό ρόλο για την επικαιροποίηση του Σχεδίου Δράσης αποτελεί και η συνεχής συνεργασία της Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής με τον παραγωγικό τομέα για τον εντοπισμό νέων αναγκών που δυνητικά μπορούν να προκύψουν και να οδηγήσουν στην ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης. Στο πλαίσιο αυτό οι Ομάδες Εργασίας λειτουργούν ως δίαυλος επικοινωνίας με τον παραγωγικό τομέα.

Εφόσον τεκμηριώνεται ανάγκη επικαιροποίησης της στρατηγικής, για οποιονδήποτε από τους παραπάνω λόγους, η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής ενημερώνει τη Γενική Γραμματέα Βιομηχανίας. Ακολούθως και με τη σύμφωνη γνώμη της Γενικής Γραμματέως κατατίθεται η εισήγηση επικαιροποίησης αρχικά στην ΕΣΥΒΙΠ και εφόσον αυτή γίνει αποδεκτή, μετέπειτα στην ΚΕΒ, η οποία είναι αρμόδια για την τελική έγκριση της επικαιροποίησης της Στρατηγικής (βλ. Κεφάλαιο 2.1.1).

- *Επικαιροποίηση από τα πάνω προς τα κάτω (bottom-up)*

Σε περίπτωση όπου καταγράφεται μία σημαντική αλλαγή στις πολιτικές προτεραιότητες, η ΚΕΒ δύναται να εκκινήσει τη διαδικασία επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης, ακόμη και εκτός της διαδικασίας ετήσιας επικαιροποίησης. Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής της ΓΓΒ αναλαμβάνει να υλοποιήσει τις κατευθύνσεις της ΚΕΒ και της ΕΣΥΒΙΠ και εργάζεται για την επικαιροποίηση του Σχεδίου Δράσης. Στη διαδικασία αυτή η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής δύναται να ζητήσει εκ νέου Τεχνική Βοήθεια εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο.

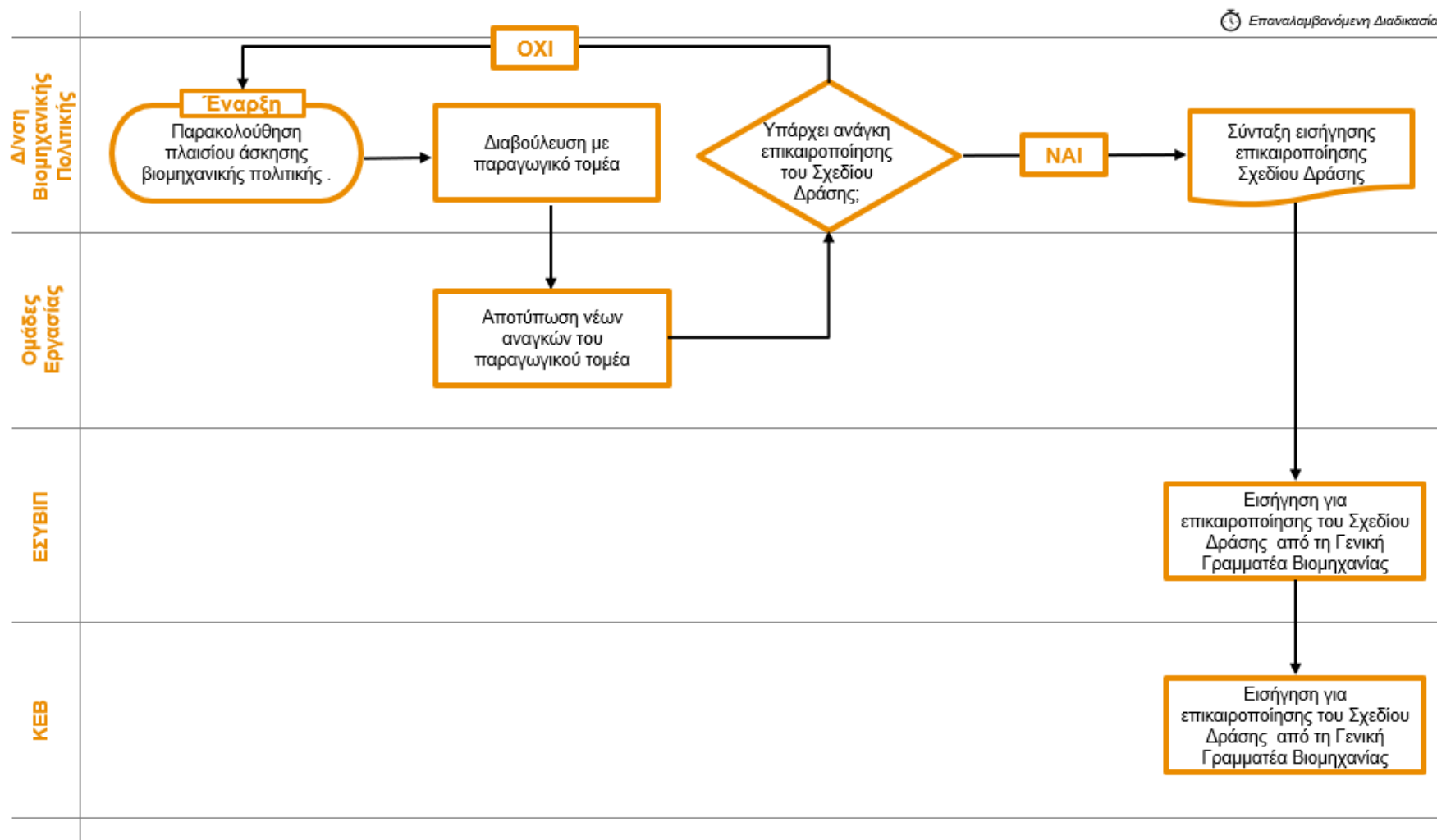
Παρακάτω παρουσιάζεται η διαδικασία για την ετήσια επικαιροποίηση της Στρατηγικής.

Πίνακας 6: Διαδικασία Επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης

Βήμα	Περιγραφή	Υπεύθυνος
<b>1. Παρακολούθηση πλαισίου άσκησης βιομηχανικής πολιτικής</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής παρακολουθεί το πλαίσιο άσκησης βιομηχανικής πολιτικής (εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές) προκειμένου να εντοπίσει σημαντικές αλλαγές οι οποίες δύνανται να δημιουργούν ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>2. Παρακολούθηση αναγκών παραγωγικού τομέα</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής, μέσω διαβούλευσης με τις Ομάδες Εργασίας, καταγράφει σημαντικές μεταβολές στις ανάγκες/ προτεραιότητες του παραγωγικού τομέα οι οποίες δύνανται να δημιουργούν ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης.  Για τις ανάγκες διαβούλευσης προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα III</i> .	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>3. Αξιολόγηση νέων δεδομένων</b>	Η Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής αξιολογεί τα νέα δεδομένα που προκύπτουν, είτε από αλλαγές στο πλαίσιο άσκησης βιομηχανικής πολιτικής είτε από τις νέες ανάγκες του παραγωγικού τομέα και αποφασίζει σχετικά με την ανάγκη επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης και ενημερώνει σχετικά τη Γενική Γραμματέα Βιομηχανίας.	Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής
<b>4. Εισήγηση για επικαιροποίηση</b>	Η Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας εισηγείται στην ΕΣΥΒΙΠ και την ΚΕΒ την επικαιροποίηση του Σχεδίου Δράσης. Στην εισήγηση αυτή περιγράφεται με ακρίβεια η σκοπιμότητα της επικαιροποίησης καθώς και οι προτεινόμενες ενέργειες.  Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η πρότυπη φόρμα από το <i>Παράρτημα III</i> .	Γενική Γραμματέας Βιομηχανίας

Πηγή: Ανάλυση PwC

Γράφημα 22: Ροή Εργασιών Επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης



Πηγή: Ανάλυση PwC

# Παράρτημα




## I. Εργαλεία – Φόρμες Παρακολούθησης

### A. Χρονοδιάγραμμα και ορόσημα

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ	2022				2023				2024				2025				2026				2027			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Παρέμβαση 1	■						■				■				■				■					
Παρέμβαση 2								■				■								■				
Παρέμβαση 3																								■
Παρέμβαση 4												■												
Παρέμβαση 5																			■				■	
Παρέμβαση 6																				■				■
Παρέμβαση 7												■			■									
Παρέμβαση 8																				■				■
Παρέμβαση 9																			■				■	
Παρέμβαση 10																				■				






## Β. Φόρμα Δίμηνης Έκθεσης Παρακολούθησης

ΔΙΜΗΝΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ			
<b>ΓΓΒ – Υπεύθυνος/η Τομέα</b> (Εισάγετε Στρατηγική Κατεύθυνση)	<b>Περίοδος Αναφοράς:</b> [DD/MM/YYYY-DD/MM/YYYY]	<b>Ημερομηνία Υποβολής:</b> [DD/MM/YYYY]	
<b>A. ΣΥΝΟΨΗ (150 ΛΕΞΕΙΣ)</b>			
[συνοπτική περιγραφή έκθεσης]			
<b>B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ [ ΤΙΤΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ]</b>			
<b>[Τίτλος Παρέμβασης 1.]</b>			
<b>Ορόσημα που επιτεύχθηκαν</b>	<b>Ορόσημα που έχουν καθυστερήσει</b>	<b>Ρίσκο</b>	
[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή ρίσκου]	
<b>[Τίτλος Παρέμβασης 2.]</b>			
<b>Ορόσημα που επιτεύχθηκαν</b>	<b>Ορόσημα που έχουν καθυστερήσει</b>	<b>Ρίσκο</b>	
[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή ρίσκου]	
<b>[Τίτλος Παρέμβασης 3.]</b>			
<b>Ορόσημα που επιτεύχθηκαν</b>	<b>Ορόσημα που έχουν καθυστερήσει</b>	<b>Ρίσκο</b>	
[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή ρίσκου]	
<b>Γ. ΡΙΣΚΑ &amp; ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ</b>			
<b>Περιγραφή</b>	<b>Αξιολόγηση Ρίσκου</b>	<b>Ενέργεια Περιορισμού</b>	<b>Υπεύθυνος/η</b>
[περιγραφή ρίσκου 1]		[περιγραφή ενέργειας]	[Όνομα, Θέση]
[περιγραφή ρίσκου 2]		[περιγραφή ενέργειας]	[Όνομα, Θέση]
[περιγραφή ρίσκου 3]		[περιγραφή ενέργειας]	[Όνομα, Θέση]

 = Χαμηλή     = Μέση     = Υψηλή

## Γ. Φόρμα Εξάμηνης Έκθεσης Παρακολούθησης

ΕΞΑΜΗΝΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ			
Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής	Περίοδος Αναφοράς: [DD/MM/YYYY-DD/MM/YYYY]	Ημερομηνία Υποβολής: [DD/MM/YYYY]	
<b>A. ΣΥΝΟΨΗ (150 ΛΕΞΕΙΣ)</b>			
[συνοπτική περιγραφή έκθεσης]			
<b>B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ – [ ΤΙΤΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ 1 ]</b>			
[Τίτλος Παρέμβασης 1.]			
<b>Ορόσημα που επιτεύχθηκαν</b>	<b>Ορόσημα που έχουν καθυστερήσει</b>	<b>Ρίσκο</b>	
[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή ρίσκου]	
[Τίτλος Παρέμβασης 2.]			
<b>Ορόσημα που επιτεύχθηκαν</b>	<b>Ορόσημα που έχουν καθυστερήσει</b>	<b>Ρίσκο</b>	
[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή ρίσκου]	
<b>[Εισάγετε Παρεμβάσεις]</b>			
<b>Γ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ – [ ΤΙΤΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ 2 ]</b>			
[Τίτλος Παρέμβασης 1.]			
<b>Ορόσημα που επιτεύχθηκαν</b>	<b>Ορόσημα που έχουν καθυστερήσει</b>	<b>Ρίσκο</b>	
[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή ρίσκου]	
[Τίτλος Παρέμβασης 2.]			
<b>Ορόσημα που επιτεύχθηκαν</b>	<b>Ορόσημα που έχουν καθυστερήσει</b>	<b>Ρίσκο</b>	
[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή οροσήμου] - [DD/MM/YYYY]	[περιγραφή ρίσκου]	
<b>[Εισάγετε Παρεμβάσεις]</b>			
<b>[ ΕΙΣΑΓΕΤΕ ΕΠΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ]</b>			
<b>ΣΤ. ΡΙΣΚΑ &amp; ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ</b>			
<b>Περιγραφή</b>	<b>Αξιολόγηση Ρίσκου</b>	<b>Ενέργεια Περιορισμού</b>	<b>Υπεύθυνος</b>
[περιγραφή ρίσκου 1]		[περιγραφή ενέργειας]	[Όνομα, Θέση]
[περιγραφή ρίσκου 2]		[περιγραφή ενέργειας]	[Όνομα, Θέση]
[περιγραφή ρίσκου 3]		[περιγραφή ενέργειας]	[Όνομα, Θέση]

 = Χαμηλή     = Μέση     = Υψηλή

## II. Εργαλεία – Φόρμες Αξιολόγησης

### A. Φόρμα Ετήσιας Έκθεσης Αξιολόγησης

ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ		
Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής	Περίοδος Αναφοράς: [DD/MM/YYYY-DD/MM/YYYY]	Ημερομηνία Υποβολής: [DD/MM/YYYY]
<b>A. ΣΥΝΟΨΗ (150 ΛΕΞΕΙΣ)</b>		
[συνοπτική περιγραφή έκθεσης]		
<b>B. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>		
<b>Πρωτοβουλίες</b>		
[Τίτλος Παρέμβασης 1.]		
<b>Περιγραφή Πρωτοβουλίας</b>	<b>Αποτελέσματα</b>	
[σύντομη περιγραφή]	[τιμές σχετικών δεικτών]	
<b>Εμβληματικά Έργα</b>		
[Τίτλος Παρέμβασης 2.]		
<b>Περιγραφή Εμβληματικού έργου</b>	<b>Εκροές</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
[σύντομη περιγραφή]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ύψος δημόσιας δαπάνης,</li> <li>• ύψος ιδιωτικών επενδύσεων που κινητοποιήθηκαν</li> </ul>	[τιμές σχετικών δεικτών]
<b>Προγράμματα</b>		
[Τίτλος Παρέμβασης 3.]		
<b>Περιγραφή Προγράμματος</b>	<b>Εκροές</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
[σύντομη περιγραφή]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [επενδυτικά σχέδια που ενισχύθηκαν,</li> <li>• μέγεθος ενισχυόμενων επιχειρήσεων</li> <li>• ύψος ιδιωτικών επενδύσεων που κινητοποιήθηκαν]</li> </ul>	[τιμές σχετικών δεικτών]
<b>Δράσεις</b>		
[Τίτλος Παρέμβασης 4.]		
<b>Περιγραφή Δράσης</b>	<b>Αποτελέσματα</b>	
[σύντομη περιγραφή δράσης και αλλαγών/ κινήτρων που επιφέρει για τις επιχειρήσεις]	[τιμές σχετικών δεικτών]	

## Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

[συνοπτική περιγραφή του συνολικού αποτυπώματος στην εγχώρια οικονομία των παρεμβάσεων που υλοποιήθηκαν]

## Δ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

[συνοπτική περιγραφή προτάσεων για τη βελτίωση της υλοποίησης της Στρατηγικής και την αντιμετώπιση πιθανών εμποδίων]

### III. Εργαλεία – Φόρμες Επικαιροποίησης

#### A. Φόρμα διαβούλευσης με Ομάδες Εργασίας και λοιπούς ενδιαφερόμενους

<b>Θέμα:</b>	[περιγραφή]	<b>Ημερομηνία:</b>	[DD/MM/YYYY]
<b>Συντονιστής:</b>	[Όνομ/νυμο – Θέση]	<b>Τοποθεσία:</b>	[περιγραφή]

Όνομ/νυμο Συμμετέχοντος	Όργανισμός
[Όνομ/νυμο – Θέση]	[περιγραφή]
[Όνομ/νυμο – Θέση]	[περιγραφή]
[Όνομ/νυμο – Θέση]	[περιγραφή]
[Όνομ/νυμο – Θέση]	[περιγραφή]
[Όνομ/νυμο – Θέση]	[περιγραφή]
[Όνομ/νυμο – Θέση]	[περιγραφή]
[Όνομ/νυμο – Θέση]	[περιγραφή]

Ημερήσια Διάταξη (Agenda)	Υπεύθυνος
1. Θέμα	[Όνομ/νυμο – Θέση]
2. Θέμα	[Όνομ/νυμο – Θέση]
3. Θέμα	[Όνομ/νυμο – Θέση]
4. Θέμα	[Όνομ/νυμο – Θέση]

#### Πρακτικά Συνάντησης

[περιγραφή]

## Β. Φόρμα επικαιροποίησης του Σχεδίου Δράσης

ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ		
Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής	Περίοδος Αναφοράς: [DD/MM/YYYY-DD/MM/YYYY]	Ημερομηνία Υποβολής: [DD/MM/YYYY]
<b>Α. ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΗΣΗ</b>		
[Τίτλος Παρέμβασης 1.]		
<b>Περιγραφή Παρέμβασης</b>	<b>Στρατηγική Κατεύθυνση</b>	<b>Προϋπολογισμός</b>
[σύντομη περιγραφή]	[Στρατηγική Κατεύθυνση στην οποία εντάσσεται η παρέμβαση]	[τιμή]
		<b>Δικαιούχοι</b>
		[ομάδες στόχοι παρέμβασης]
<b>Β. ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>		
[συνοπτική περιγραφή της ανάγκης επικαιροποίησης της παρέμβασης]		
<b>Γ. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>		
[συνοπτική περιγραφή προτεινόμενων αλλαγών]		

The current version of the document represents the 2<sup>nd</sup> draft of Deliverable 5: "Governance Mechanism". This has been prepared in the context of the project "Design and deployment for the growth and transformation strategy of the Greek industry" for the purposes of the Deliverable 5 in accordance with the signed contract.

© 2021 PricewaterhouseCoopers Business Solutions SA. All rights reserved. PwC refers to the Greece member firm and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of firms in 158 countries with more than 250,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at [www.pwc.com](http://www.pwc.com).