



ΤΤΜΙ Σύμβουλοι
Επιχειρήσεων ΜΕΠΕ
Δεκέμβριος 2020
Μάρτιος 2021

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε.

Σύντομη Έκδοση

Πίνακας Περιεχομένων

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
2.	ΙΣΤΟΡΙΚΟ	5
3.	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	6
3.1.	ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	6
3.1.1.	Νομική υπόσταση - Καταστατικό - ΚΑΔ - Διοίκηση	6
3.1.2.	Νομικό Πλαίσιο.....	6
3.1.3.	Πλαίσιο Λειτουργίας - «Βαθμός Ευελιξίας»	6
3.1.4.	Πιστοποίηση κατά ISO 9001:2015	7
3.1.5.	Αξιοποίηση ΤΠΕ και ηλεκτρονική ταυτότητα.....	7
3.2.	ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ.....	7
3.3.	ΑΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ	8
4.	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	10
5.	ΣΧΕΣΕΙΣ - ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	10
6.	ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	10
7.	ΈΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ.....	11
	ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ	11
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	11
	ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ	12
8.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	13
8.1.	ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	13
8.2.	SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	13
8.3.	ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	14
8.4.	ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ & ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	15
8.5.	ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΕΝΤΑΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	16
8.6.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ	17
8.6.1.	Θεματικοί τομείς δραστηριοποίησης - Ρόλος.....	17
8.6.2.	Θεματικές Εξειδικεύσεις	17
8.6.3.	Τύποι/τρόποι παρέμβασης	18
8.6.4.	Ανθρώπινο δυναμικό.....	19
8.6.5.	Έδρα και παρουσία.....	19
8.6.6.	Εμπορική Επωνυμία / Διακριτικός τίτλος.....	19
8.7.	ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	20
8.8.	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	20
9.	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΡΧΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	21
9.1.	ΑΡΧΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	21
9.2.	ΆΜΕΣΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ.....	21
9.3.	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΟΥ.....	23
	ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Δ.Σ. Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε.....	6
	ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΧΡΗΣΗΣ 2019.....	7
	ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	18
	ΕΙΚΟΝΑ 2 ΚΑΤΟΨΗ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ	8
	ΕΙΚΟΝΑ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	14
	ΕΙΚΟΝΑ 4 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	15
	ΕΙΚΟΝΑ 5 ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΠΑΝΑΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	16

1. Εισαγωγή

Η **Περιφερειακή Αναπτυξιακή Εταιρεία Κρήτης Α.Ε. (Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ.)** ιδρύθηκε το 2003 για να αναλάβει εκ μέρους της τότε νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, του τότε ΟΑΔΥΚ (νυν ΟΑΚ) και της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΕΑΣ) την διαχείριση της ως τότε Περιφερειακής Αγοράς Χανίων (οπωροκηπευτικών προϊόντων) και του κτιριακού συγκροτήματος στην Αγυιά. Ο σκοπός ήταν να λειτουργήσει πλέον ως εκθεσιακός αναπτυξιακός χώρος («Μεσογειακό Αναπτυξιακό Κέντρο Κρήτης» 2004-2006). Στο ίδιο συγκρότημα εγκαταστάθηκε το 2007 ο ΟΑΔΥΚ. Το 2009 η εταιρεία ενοικιάζει χώρους στην Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής (ΔΑΟΚ) της Περιφέρειας.

Πρόσφατα (2017-2020) η Περιφερειακή Αρχή προχώρησε στην αναδιοργάνωση του εταιρικού σχήματος, και την αξιοποίησή της ως αναπτυξιακού βραχίονα, καθώς είναι η μοναδική Αναπτυξιακή εταιρεία της Περιφέρειας. Στο εταιρικό κεφάλαιο συμμετέχει η Περιφέρεια Κρήτης πλειοψηφικά και ο Οργανισμός Ανάπτυξης Κρήτης ΑΕ.

Η Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε. έχει αποφασίσει την ομαλή, αποδοτική και αποτελεσματική προσαρμογή και ένταξή της στο αναπτυξιακό οικοσύστημα της Περιφέρειας Κρήτης. Προς τούτο αποφάσισε την εκπόνηση σύγχρονου στρατηγικού και οργανωτικού σχεδιασμού της νέας περιόδου λειτουργίας της ώστε να αποτελέσει σύγχρονο φορέα περιφερειακής ανάπτυξης επιτυχώς ενταγμένο στον αντίστοιχο στρατηγικό σχεδιασμό της Περιφέρειας Κρήτης.

Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία «**TTMI TECHNOLOGY TRANSFER MARKETING INNOVATION ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΠΕ**» έχει αναλάβει την εκπόνηση Επιχειρησιακού Σχεδίου (Ε.Σ.) προσαρμοσμένο και συμπληρωματικά ενταγμένο στο αναπτυξιακό οικοσύστημα της Περιφέρειας Κρήτης.

Ως «**Στρατηγικός Επιχειρησιακός Σχεδιασμός**» νοείται το σύνολο των οργανωτικών και στρατηγικών επιλογών μέσω των οποίων θα επιτευχθεί ο παραπάνω στρατηγικός στόχος.

Στη **Φάση Α'** παρουσιάζεται η καταγραφή Εσωτερικού Θεσμικού και Οργανωτικού Περιβάλλοντος καθώς και το Εξωτερικό Περιβάλλον στο οποίο καλείται να λειτουργήσει η εταιρεία και, συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τα κάτωθι:

- Αναφορά για το Εσωτερικό Θεσμικό και Οργανωτικό Περιβάλλον μέσω:
 - ο Αποτύπωσης των συνθηκών και των εσωτερικών θεσμικών πλαισίων και περιορισμών που απορρέουν από τη νομική και εταιρική συγκρότηση του Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε. και προσδιορισμού του πλαισίου μέσα στο οποίο μπορεί να λειτουργήσει
 - ο Κατανόησης και αποτύπωσης των διαθέσιμων οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων
- Αναφορά για το Εξωτερικό Περιβάλλον καθώς το αναπτυξιακό οικοσύστημα της Περιφέρειας Κρήτης λειτουργεί και επηρεάζεται από τον αναπτυξιακό σχεδιασμό:
 - ο Της Περιφέρειας
 - ο Του ΠΕΠ Κρήτης
 - ο Των Περιφερειακών Ενοτήτων
 - ο Των ΟΤΑ της Περιφέρειας
 - ο Των άλλων οργάνισμών, φορέων και επιχειρήσεων στην Περιφέρεια που αντικειμενικά αφορούν την ανάπτυξη
- Ερωματολόγιο Έρευνας Πεδίου

Στη **Φάση Β** παρουσιάζεται η καταγραφή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και, συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τα κάτωθι:

- Αποτελέσματα έρευνας πεδίου, η οποία θα πραγματοποιηθεί μέσω προσωπικών συνεντεύξεων
- Επιχειρησιακό Σχέδιο, μετά και την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, το οποίο θα συμπεριλαμβάνει τα εξής κατ' ελάχιστον κεφάλαια:
 - ο Διεθνής εμπειρία και Βέλτιστες πρακτικές
 - ο Ανάλυση δυνητικών στρατηγικών επιλογών δραστηριοποίησης
 - ο Άξονες Προτεραιότητας (Σκοπιμότητα, Στόχοι, Κατηγορίες Παρεμβάσεων, Εξειδίκευση, Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων)
 - ο Σχέδιο Δράσης για δραστηριοποίηση και προώθηση
 - ο Υιοθέτηση καινοτομίας σε κύριους οικονομικούς κλάδους της περιφέρειας

2. Ιστορικό

1985	Ίδρυση Οργανισμού ΣΚΟΠ (Κοινοπραξία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών Διαχείρισης Νωπών Προϊόντων).
1988-1992	Κατασκευή της Περιφερειακής Αγοράς Χανίων (ΠΑΧ) με επίβλεψη του ΟΑΔΥΚ. Παράδοση του έργου στον ΣΚΟΠ και απαρχή της μακρόχρονης περιπέτειας του κτιρίου χωρίς καμία χρήση.
1994	Ματαίωση του αρχικού σχεδίου λειτουργίας των Περιφερειακών Αγορών και αποδοχή από το FEOGA πρότασης του ΟΑΔΥΚ και τοπικών φορέων για αλλαγή χρήσης της Περιφερειακής Αγοράς Χανίων (ΠΑΧ) και αξιοποίησής της για τις ανάγκες του τόπου.
1996	Διενέργεια της Εμπορικής Έκθεσης Χανίων για πρώτη φορά στο εγκαταλελειμμένο κτίριο της ΠΑΧ με παράλληλες ενέργειες προς το Υπουργείο Γεωργίας για διευθέτηση της κατάστασης στη ΠΑΧ.
1997-1998	Διάλυση του ΣΚΟΠ με το Ν. 2538/1-12-1997 και ρύθμιση των εκκρεμοτήτων για τις 3 Περιφερειακές Αγορές που είχαν ολοκληρωθεί ή ημιτελώς κατασκευαστεί, με την ιδιοκτησία τους να περνάει προσωρινά στο Υπουργείο Γεωργίας. Επιπλέον, με τον παραπάνω Νόμο γίνεται παραχώρηση της ΠΑΧ σε εταιρεία που θα συστήσουν η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Χανίων, ο ΟΑΔΥΚ και η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών, αφού προηγουμένως γίνει εκκαθάριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας της. Το 1998 ορίζεται η επιτροπή εκκαθάρισης της ΠΑΧ από τον Υπουργό Γεωργίας.
2001-2003	Απόφαση Νομαρχιακού Συμβουλίου Χανίων για σύσταση Ανώνυμης Εταιρείας μαζί με ΟΑΔΥΚ και ΕΑΣ και «πάγωμα» των διαδικασιών από το Υπουργείο Γεωργίας για περίπου 2 χρόνια. Σύσταση της εταιρείας τον Ιούνιο του 2003 με την επωνυμία «ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ Ν. ΧΑΝΙΩΝ Α.Ε.». και τον Αύγουστο του 2003 μετονομασία του συγκροτήματος της πρώην Περιφερειακής Αγοράς Χανίων σε ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΡΗΤΗΣ (Μ.Α.ΚΕ.Κ με απόφαση του Δ.Σ. της ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ Ν. ΧΑΝΙΩΝ Α.Ε.).
2004-2006	Υπογραφή το Φεβρουάριο του 2004 της απόφασης παραχώρησης της ακίνητης περιουσίας της Περιφερειακής Αγοράς Χανίων στην ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ν. ΧΑΝΙΩΝ Α.Ε. από τον Υπουργό Γεωργίας. Εκπόνηση από την ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ν. ΧΑΝΙΩΝ Α.Ε. σχεδίου αξιοποίησης του χώρου ως Εκθεσιακού Αναπτυξιακού πολυχώρου με χρηματοδότηση του Υπ. Οικονομικών και διατύπωση της πρότασης μεταστέγασης του ΟΑΔΥΚ και της ΔΑΟΚ. Διοργάνωση, σε συνεργασία με τη Νομαρχία και τους ΟΤΑ των Χανίων, 2ήμερων εκδηλώσεων για 3 χρόνια με τίτλο «ΚΡΗΤΗ-ΓΗ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ».
2007-2009	Μεταστέγαση του ΟΑΔΥΚ (νυν ΟΑΚ) με σχετικό συμφωνητικό ενοικίασης με την ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ Ν. ΧΑΝΙΩΝ και απόφαση για μεταστέγαση και της ΔΑΟΚ, η οποία πραγματοποιείται τελικά το 2009.
2009-2017	Αναξιοποίητος ο χώρος, εκτός από τις παραπάνω δύο υπηρεσίες και ύπαρξη αρκετών λειτουργικών θεμάτων υποδομών και διαχειριστικών εκκρεμοτήτων. Αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας η οποία οδήγησε στην μεταβολή της μετοχικής σύνθεσης στην σημερινή της μορφή (ΠΚ 56,71% και ΟΑΚ 43,29%). Η σημερινή εταιρική σύνθεση και το πρόσφατα εκλεγμένο ΔΣ με Πρόεδρο τον Αντιπεριφερειάρχη Επιχειρηματικότητας, κ. Α. Παπαδεράκη αποφάσισε την ενεργοποίηση της εταιρείας τροποποιώντας το Καταστατικό της και υιοθετώντας ενεργές πολιτικές σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό ανέλαβε πρωτοβουλίες αναδιοργάνωσης και επαναπροσδιορισμού του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας, αρχικό μέρος της οποίας είναι και το παρόν έργο.
2018-σήμερα	

3. Εσωτερικό Περιβάλλον

3.1. Θεσμικό Πλαίσιο

3.1.1. Νομική υπόσταση - Καταστατικό - ΚΑΔ – Διοίκηση

Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ Ν. ΧΑΝΙΩΝ Α.Ε. (διακριτικός τίτλος Α.Ν.ΧΑ. Α.Ε.) με έδρα την πόλη των Χανίων, συστήθηκε τον Ιούνιο του 2003 (ΦΕΚ 5484/19-7-2003). Την 23/01/2020 καταχωρίσθηκαν στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.), οι εγκεκριμένες τροποποιήσεις των άρθρων 1.2.3.20 του καταστατικού σύμφωνα με την από 16/12/2019 απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της.

Σύμφωνα με την παραπάνω τροποποίηση του καταστατικού η επωνυμία της εταιρείας είναι: «**Περιφερειακή Αναπτυξιακή Εταιρεία Κρήτης Α.Ε.**» με διακριτικό τίτλο **Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε.** Ως έδρα της εταιρείας ορίζεται ο Δήμος Χανίων της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα καθορίζει κάθε φορά τους ειδικότερους όρους και τις λεπτομέρειες της ίδρυσης και της εγκατάστασης, τις αρμοδιότητες, τον τρόπο λειτουργίας και την έκταση της δικαιοδοσίας τους.

Το **Διοικητικό Συμβούλιο της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε.** συγκροτήθηκε ως εξής:

Πρόεδρος: Παπαδεράκης Αντώνιος Τηλ: 6946501830 - Email: aa-pap@otenet.gr	Αντιπρόεδρος: Γύπαρης Κωνσταντίνος Τηλ.: 6973202127, Email: kostasgyparis@gmail.com
Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου: Μαλανδράκη Κρασουδάκη Σοφία Χουδετσανάκη Ειρήνη Παρασύρης Ιωάννης	Μανουσάκας Ιωάννης Παπαδογιάννης Αριστείδης Κοπάσης Ελευθέριος Κουκιανάκης Χαράλαμπος

Πίνακας 1 Δ.Σ. Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε.

Η θητεία του ανωτέρω Διοικητικού Συμβουλίου λήγει την 03/08/2023.

3.1.2. Νομικό Πλαίσιο

Το Νομικό πλαίσιο Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ¹ για τη σύσταση και λειτουργία της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε. καθορίζεται από τις ακόλουθες, ισχύουσες διατάξεις του **Νόμου 3852/2010 (ΦΕΚ Α' 114/30.6.2006)**, σύμφωνα με τον οποίο η εταιρεία θεωρείται και λειτουργεί ως Ανώνυμη (Αναπτυξιακή) Εταιρεία Ο.Τ.Α.

3.1.3. Πλαίσιο Λειτουργίας – «Βαθμός Ευελιξίας»

Εταιρική σχέση

Το μετοχικό κεφάλαιο της Περιφερειακής Αναπτυξιακής Εταιρείας Κρήτης Α.Ε. έχει ως εξής:

➤ **η Περιφέρεια Κρήτης 56,71% και**

¹ Το νομικό πλαίσιο για τη σύσταση και λειτουργία της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ καθορίζεται από τις ακόλουθες, ισχύουσες διατάξεις: α) Ν.4674/2020 (ΦΕΚ 53/Α/11-3-2020), β) «Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» του ν. 3463/2006 (ΦΕΚ Α 114/30.6.2006), γ) Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87Α/7-6-2010), δ) Ν. 4555/2018 3463/2006 (ΦΕΚ Α 133/19.07.2018), ε) Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/03.03.1994), στ) Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ Α' Α'206/8.10.1997), ζ) Ν. 4412/2016 (ΦΕΚ Α' 147/08-08-2016), η) Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου με αριθ. 33/27-12-2006 (ΦΕΚ Α' 280/28.12.2006), θ) καταστατικό της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε. καταχωρημένο στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) με Αριθμ. Πρωτ. 1906734/23-01-2020.

➤ **ο Οργανισμός Ανάπτυξης Κρήτης Α.Ε. 43,29%**

Όσον αφορά στον **Οργανισμό Ανάπτυξης Κρήτης Α.Ε.** αποτελεί δημόσια επιχείρηση αφού το Ελληνικό Δημόσιο ασκεί αποφασιστική επιρροή δεδομένης της κατοχής από αυτό του 51% του καταβεβλημένου κεφαλαίου, καθώς και νομικό πρόσωπο του δημόσιου τομέα. Το υπόλοιπο των μετοχών κατέχουν η Περιφέρεια Κρήτης (22%), η Περιφερειακή Ένωση Δήμων Κρήτης (22%) και οι Ενώσεις Αγροτικών/Γεωργικών Συνεταιρισμών (5%).

Συνάγεται από τα παραπάνω, επομένως, ότι η **σχέση της εταιρείας με τον ΟΑΚ** είναι επάλληλη και σύνθετη και σαφώς επηρεάζει το εύρος δυναμικών κινήσεων της εταιρείας, τόσο σε επίπεδο λήψης σημαντικών αποφάσεων όσο και σε επίπεδο αντικειμένου, καθώς επιλογές δραστηριοποίησης που ενδεχομένως αποτελούν εν δυνάμει κοινά ή όμορα αντικείμενα θα πρέπει να αξιοποιούν ει δυνατόν την επιχειρησιακή ικανότητα του ΟΑΚ χωρίς την δημιουργία επικαλύψεων.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. Α.Ε. δεδομένου του χαρακτήρα της **υποχρεούται να προσλαμβάνει μόνιμο προσωπικό** με την διαδικασία του **ΑΣΕΠ** και τηρουμένων των αντίστοιχων περιορισμών του δημοσίου ενώ **επιτρέπεται να απασχολεί προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου** για αντιμετώπιση εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών.

3.1.4. Πιστοποίηση κατά ISO 9001:2015

Επιπλέον του Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας, η εταιρεία προχωρά στην **πιστοποίηση ISO 9001:2015** η οποία εκπονείται στις αρχές 2021.

Η πιστοποίηση αυτή θα δώσει την δυνατότητα της διαχειριστικής επάρκειας στην εταιρεία για να συμμετέχει και διαχειρίζεται έργα αλλά και την σχετική οργάνωση ώστε να λειτουργεί με σύγχρονο και πιστοποιημένο τρόπο.

3.1.5. Αξιοποίηση ΤΠΕ και ηλεκτρονική ταυτότητα

Στο ίδιο πλαίσιο, η εταιρεία έχει ήδη κατοχυρώσει διεύθυνση ιστότοπο (www.anpercrete.gr) στον ιστότοπο της Π.Κ. και σε αυτόν θα δημιουργήσει ένα σύστημα επώνυμων διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

3.2. Αποτύπωση Οικονομικών Μεγεθών

Σύμφωνα με τη χρήση του 2019 τα βασικά οικονομικά μεγέθη της «ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.» έχουν ως εξής:

	2019	2018
Κύκλος Εργασιών	63.975,92 €	74.574,63 €
Καθαρά Αποτελέσματα	594.420,76 €	679.327,52 €
Λοιπά έσοδα και κέρδη	70.952,46 €	70.952,29 €
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	80.348,45 €	192.714,14 €
Μετοχικό Κεφάλαιο	544.386,16 €	628.506,19 €
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	50.034,60 €	50.821,33 €
Αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους	-13.167,74 €	2.971,20 €

Πίνακας 2 Οικονομικά Στοιχεία Ισολογισμού χρήσης 2019

3.3. Ακίνητη Περιουσία

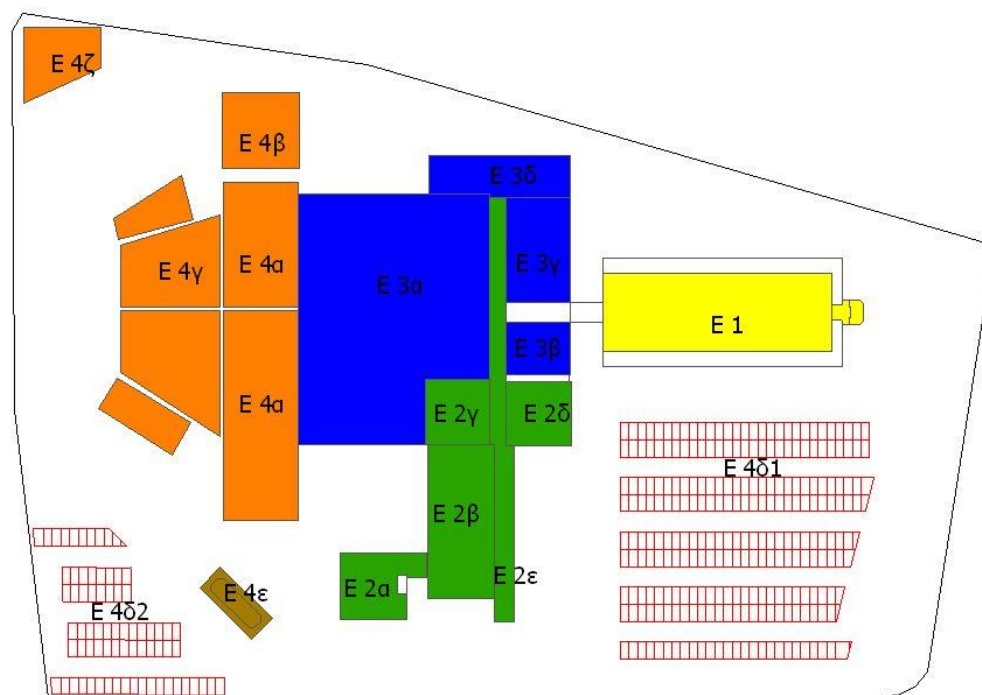
Το ακίνητο της εταιρείας βρίσκεται στην θέση Όαση στη Αγιά Χανίων.

Εμβαδόν Οικοπέδου: 49.460 μ²
Μέγιστη Επιτρεπόμενη Κάλυψη: 14.778 μ²
Πραγματοποιημένη κάλυψη: 8.784 μ²

Η **συνολική έκταση** του ακινήτου της Περιφερειακής Αγοράς Χανίων είναι **49.260 τ.μ.**

Σύμφωνα με τους **ειδικούς όρους δόμησης** που ενέκρινε η Νομαρχία Χανίων αρ. 8560/16.12.1985, η δομημένη επιφάνεια είναι περίπου **9.800 τ.μ.**, με υπόλοιπο δόμησης **10.900 τ.μ.**. Αυτό το υπόλοιπο επιπλέον κτιριακών όγκων προσφέρει σημαντικές δυνατότητες αξιοποίησης, πάντα σε σχέση με την υφή και τη σκοπιμότητα των νέων λειτουργιών.²

Ειδικότερα, στις κτιριακές εγκαταστάσεις περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων είκοσι δύο (22) καταστήματα, αποθηκευτικός χώρος, γραφεία, αίθουσα εκθέσεων, τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν στο πλαίσιο της νέας χρήσης του χώρου.



Εικόνα 1 Κάτοψη οικοπέδου για τον σχεδιασμό και διαρρύθμιση του χώρου

Οι υφιστάμενες κτιριακές εγκαταστάσεις αποτελούνται από τις παρακάτω ενότητες, σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό:

E. 1

Συγκρότημα 22 καταστημάτων – Προορίζονται να φιλοξενήσουν αυτόνομες επιχειρηματικές δραστηριότητες τοπικής εμβέλειας με προκαθορισμένο από το φορέα διαχείρισης και λειτουργίας χαρακτήρα

² ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΚΘΕΣΙΑΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΠΟΛΥΧΩΡΟΥ ΜΕ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ” ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΧΑΝΙΩΝ Α.Ε. - Ο.Α.ΔΥ.Κ. & ΝΙΚΟΣ ΣΚΟΥΤΕΛΗΣ

E. 2	Συγκρότημα γραφείων και χώρος δημοπρασίας κηπευτικών στον όροφο και εστιατόριο, γραφεία ΕΛ.ΤΑ και κεντρικό χώρο στο ισόγειο.
E. 3	Ενιαίος Ισόγειος Χώρος -ενιαίος χώρος σε κτίριο 3.900 τ.μ. με διπλό ύψος. Ως βασική χρήση επιλέγεται η δημιουργία Εκθεσιακού Κέντρου.
E. 4	Περιβάλλον Χώρος – Αδόμητη επιφάνεια του οικοπέδου, περιοχές για θέσεις στάθμευσης χώρους για φυτεύσεις καθώς επίσης και στέγαστρο με τα γραφεία και την πλατφόρμα της πλάστιγγας

Η στέγαση παράλληλων και συμπληρωματικών δραστηριοτήτων, θα εξυπηρετήσει το βασικό στόχο που είναι η εξασφάλιση διαρκούς ανθρώπινης παρουσίας στο χώρο και η βιωσιμότητα του εγχειρήματος στο σύνολό του, καθώς είναι βέβαιο ότι η (έστω περιορισμένη) λειτουργία του εκθεσιακού χώρου αν δεν συνοδεύεται από παράλληλες δράσεις θα είναι επισφαλής, τόσο στο άμεσο, όσο και στο απώτερο μέλλον.

Οι μέχρι τώρα μη επιτυχείς προσπάθειες αξιοποίησης και πληρέστερης χρήσης των χώρων **προσδιορίζουν το μέγεθος της πρόκλησης** αλλά και **των εγγενών δυσκολιών της αξιοποίησης** του συγκροτήματος ως **εκθεσιακού πολυχώρου** (Προμελέτη Δημιουργίας Εκθεσιακού – Συνεδριακού Πολυχώρου με Συναφείς Δραστηριότητες – ΟΑΔΥΚ - Δρακωνάκη-Σκουτέλη 2005) οι οποίες σχετίζονται με

- την θέση του συγκροτήματος σε σχέση με την πόλη
- τις προσλαμβάνουσες της επιχειρηματικής κοινότητας και
- τις αντικειμενικές δυνατότητες της οικονομίας να εντάξει τέτοιες δράσεις στην τοπική οικονομία

Απαιτείται επομένως μια **έξυπνη στρατηγική αξιοποίησης** η οποία θα περιλαμβάνει:

- έρευνα πεδίου για ειλικρινή αποτύπωση των εκθεσιακών και άλλων αναγκών για πολυχώρους
- ρεαλιστική εκτίμηση των δυνατοτήτων παραγωγής εσόδων
- διεύρυνση της έρευνας σε όμορου τύπου χρήσεις (ειδική τουριστική αξιοποίηση, θεματική μουσειακή στόχευση, κ.α.) με αντίστοιχη εκτίμηση βιωσιμότητας
- ενδεχόμενη ένταξη του συγκροτήματος σε ευρύτερες στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης συνδυάζοντας τοπικά ορόσημα όπως π.χ. η λίμνη Αγκιάς, η Αγροτική Φυλακή Αγκιάς, η Λιμνούπολη, κ.α.
- συμμετοχή και ενεργοποίηση σημαντικών παραγόντων της πολιτικής, εκπαιδευτικής και επιχειρηματικής κοινότητας, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων της σύγχρονης αγροτικής οικονομίας
- αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων κοινωνικής ενεργοποίησης όπως π.χ. ανοικτές διαβουλεύσεις φορέων και πολιτών και
- εκτίμηση κατασκευαστικών παρεμβάσεων ανά προτεινόμενη χρήση

4. Εξωτερικό Περιβάλλον

Αφορά την αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα στο υφιστάμενο πλαίσιο ανάπτυξης με τους φορείς διοίκησης, τις πολιτικές, ακαδημαϊκούς και αναπτυξιακούς φορείς, δείκτες ανταγωνιστικότητας και τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά πλαίσια. Παραλήφθηκε από την σύντομη έκδοση του ΕΣ.

5. Σχέσεις – Συνδέσεις

Αφορά την συγκριτική αποτύπωση των σχέσεων ιδιοκτησίας και επιρροής των αναπτυξιακών φορέων της Κρήτης και τα πεδία αρμοδιότητάς τους. Παραλήφθηκε από την σύντομη έκδοση του ΕΣ.

6. Διεθνής Εμπειρία και Βέλτιστες Πρακτικές

Αφορά την αποτύπωση της έρευνας για τις αναπτυξιακές εταιρείες στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση και την σχετική αποτύπωση συμπερασμάτων και καλών πρακτικών. Παραλήφθηκε από την σύντομη έκδοση του ΕΣ.

7. Έρευνα Πεδίου

Μετά την έρευνα των ελληνικών και ευρωπαϊκών αναπτυξιακών εταιρειών και την εξαγωγή συμπερασμάτων και καλών πρακτικών, η **ανάθεση της παρούσης μελέτης** περιλάμβανε και **έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο** σε πάνω από 20 επιλεγμένα **στελέχη από τη διοίκηση** της εταιρείας και της **περιφέρειας** καθώς και άλλα **στελέχη αναπτυξιακών φορέων της περιφέρειας**.

Η έρευνα αυτή αποσκοπούσε

- **αφενός** την **αποτύπωση των απόψεων** έμπειρων αλλά και καθ' ύλη αρμόδιων **στελεχών** που έχουν ρόλο στην διαχείριση των αναπτυξιακών πολιτικών και δράσεων και
- **αφετέρου** το **παρόν επιχειρησιακό σχέδιο** της εταιρείας να «ακουμπήσει» σε ανάγκες και ρεαλιστικές δυνατότητες, **η προώθησή του να υποστηριχθεί από τα αρμόδια όργανα λήψης αποφάσεων** και η υλοποίησή του να συμβάλει δημιουργικά στο αναπτυξιακό οικοσύστημα της περιφέρειας.

Η Έρευνα Πεδίου που όπως αναφέρθηκε διενεργήθηκε με **ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο** σε έμπειρα στελέχη του αναπτυξιακού οικοσυστήματος της Κρήτης, είχε επίσης ως σκοπό την **καλύτερη κατανόηση των απόψεων αρμοδίων στελεχών** του οικοσυστήματος της Περιφέρειας σχετικά

- με τις **προσλαμβανόμενες ανάγκες και ελλείψεις του οικοσυστήματος** και
- με τον **προσδιορισμό των δυνητικών πεδίων δραστηριότητας** της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ..

Συστάσεις/Προτάσεις για Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ

Στρατηγικές Κατευθύνσεις

Αναφορικά με την **στρατηγική κατεύθυνση** της εταιρείας οι ερωτηθέντες κατέθεσαν τις παρακάτω **γενικές κατευθύνσεις / εδραίες επιλογές** που από μόνη της κάθε μια μπορεί να αποτελέσει στρατηγική κατεύθυνση.

Κάποιες επίσης μπορεί να ιδωθούν ως **συμπληρωματικές άλλων, ορισμένες ωστόσο δεν είναι συμβατές μεταξύ τους**:

- | |
|--|
| ➤ Κοινή αντίληψη ότι η εταιρεία χρειάζεται να έχει Παγκρήτια εμβέλεια |
|--|
- **Πόροι χρηματοδότησης** θα είναι τα **προγράμματα** και η **ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας**
 - Ενασχόληση με **συγκεκριμένα πεδία** όπου ήδη υπάρχουν **πολιτικές και χρηματοδοτήσεις έχουν αφήσει κενό συνέχειας**
 - Σε επίπεδο περιφέρειας, η ενασχόληση με **οριζόντιες πολιτικές και εφαρμογές μεγάλων θεμάτων** (πολιτισμός, τουρισμός, ενιαία εκπροσώπηση – όχι μικροδιαχείριση τοπικών αξιοθέατων) και **συνεργασία με άλλους φορείς**
 - Η ανάπτυξη **ηγετικό και επιτελικό ρόλο σε τρεις περιοχές: Τουριστικό σύστημα, Ψηφιακή τεχνολογία / Καινοτομία και Αγροδιατροφή** ως τα **τρία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** της Κρήτης

Πεδία Δραστηριοποίησης

Όσον αφορά τα **προταθέντα πεδία δραστηριοποίησης** ως απάντηση στις σχετικές ερωτήσεις για τις αναπτυξιακές προτεραιότητες της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ Α.Ε. οι ερωτηθέντες απάντησαν με **ποικίλες συστάσεις πολλές εκ των οποίων ήταν όμοιες**.

Το εύρος των πεδίων κάλυπτε το σύνολο των δυνητικών τέτοιων με διαφορετική όμως έμφαση.

Οριζόντια / Ποιοτικά χαρακτηριστικά

Αναφορικά με τα **οριζόντια, ποιοτικά χαρακτηριστικά** που αναφέρθηκαν από του ερωτηθέντες με **ελεύθερη πρωτοβουλία τους**, αφού δεν υπήρχε σχετική ερώτηση, παρατίθενται παρακάτω επιγραμματικά και αθροιστικά³:

- Να αποτελέσει τον **"εκτελεστικό βραχίονα** της Περιφέρειας Κρήτης" δηλ. να αναλαμβάνει την εκτέλεση έργων που υλοποιούν την περιφερειακή αναπτυξιακή πολιτική
- Να **αναπτύξει στενή συνεργασία** με τους άλλους φορείς του οικοσυστήματος διασφαλίζοντας ότι δεν θα **εκληφθεί/είναι ως ανταγωνιστική** τους
- Να **μην είναι μονοθεματική**
- Να είναι **τολμηρή** και να **διεκδικήσει** πράγματα μέσω καλά επεξεργασμένων προτάσεων και να **αναδεικνύει διαρκώς τον ρόλο της στα έργα και στις δράσεις** της έτσι ώστε να κατοχυρωθεί ως σοβαρός και αξιόπιστος θεσμικός φορέας
- Να αδράξει την **προσφορότερη ευκαιρία** διαπιστώνοντας τα **κενά** του οικοσυστήματος της Κρήτης, με **"πάντρεμα"** πολλών **τομέων**, να διεκδικήσει έργα από ΠΕΠ, ΠΔΕ/ΠΠΑ και ευρωπαϊκά καθώς και να αναλάβει **έργα από την Περιφέρεια με Προγραμματικές Συμβάσεις**
- Να διατηρήσει και να ενισχύσει την **οικονομική αυτοτέλεια** και **βιωσιμότητά** της

Επισημάνσεις

Από την **ανάλυση των συνεντεύξεων** και υπό το **ευρύτερο πρίσμα των ευρωπαϊκών πολιτικών** αλλά και **καλών πρακτικών**, προκύπτουν οι παρακάτω παρατηρήσεις και συμπεράσματα:

- Οι **περισσότερες απαντήσεις κινήθηκαν σε ήδη γνωστά πλαίσια πολιτικών και δράσεων** που έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς (ή ανεπιτυχώς)
- Οι προτάσεις κινήθηκαν στους κλάδους **αγροδιατροφής, τουρισμού, πολιτισμού**
- **Ελάχιστες** μόνο από αυτές περιείχαν **στρατηγικές και επιτελικές προσεγγίσεις** για **προσανατολισμό σε ευρεία οριζόντια στόχευση** μεγάλων θεματικών αντικειμένων και σε θέματα όπως **ποιότητα** σε όλα τα επίπεδα, **αποτελεσματικότητα έργων, βιωσιμότητα και συνέχεια** παρεμβάσεων κ.λπ.
- Ελάχιστες προτάσεις περιέλαβαν αναφορά στην **Καινοτομία** και πολύ περισσότερο στις **σύγχρονες μεθόδους στήριξης** της επιχειρηματικότητας

³ Με την έννοια ότι ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά δεν επαναλαμβάνονται στον κατάλογο

8. Ανάλυση δυνητικών στρατηγικών δραστηριοποίησης - Επιλογές

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η **ανάλυση των δυνητικών στρατηγικών επιλογών λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία** από διάφορες πηγές:

- **ευρωπαϊκές, εθνικές και περιφερειακές πολιτικές,**
- **καλές πρακτικές στην σύγχρονη περιφερειακή ανάπτυξη,**
- **απόψεις αρμοδίων στελεχών,**

8.1. Χαρακτήρας της εταιρείας

Η Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ. ως η **μόνη αναπτυξιακή εταιρεία της Περιφέρειας**, χαρακτηρίζεται από ορισμένα **βασικά ποιοτικά στοιχεία** που **κατοχυρώνονται νομικά** στο Καταστατικό της και **αποτελούν στρατηγική επιλογές** της Διοίκησής της:

- 1) Η **εταιρεία** αποτελεί την **μόνη Αναπτυξιακή της Περιφέρειας Κρήτης** και επομένως έχει **Παγκρήτια εμβέλεια** και **ευθύνη**
- 2) Παρότι η νομική μορφή της είναι εταιρεία κερδοσκοπικού χαρακτήρα, η λειτουργία της δεν αποσκοπεί στην σώρευση κερδών προς όφελος των εταίρων αλλά **αποσκοπεί σε μη κερδοσκοπική και βιώσιμη λειτουργία** προς **όφελος της συλλογικής και ισότιμης ανάπτυξης** της οικονομίας του νησιού
- 3) Η εταιρεία θα φροντίζει διαρκώς έτσι ώστε **το αποτέλεσμα της λειτουργίας της να είναι διασφαλισμένα κοινωφελές**

8.2. SWOT Ανάλυση

S <u>Δυνατά Σημεία</u>
1. Αποτελεί την μοναδική αναπτυξιακή εταιρεία της Περιφέρειας Κρήτης και απολαμβάνει της υποστήριξης του Περιφερειακού Συμβουλίου και των υπηρεσιών της Περιφέρειας 2. Δεν υπάρχει αρνητικό παρελθόν της εταιρείας σε οτιδήποτε σχετικό με την περιφερειακή ανάπτυξη 3. Οι εταίροι της είναι σημαντικοί αναπτυξιακοί οργανισμοί στην Κρήτη 4. Η έρευνα πεδίου έχει δώσει την δυνατότητα καλής δικτύωσης και επικοινωνίας 5. Έχει ήδη διαμορφώσει ικανοποιητικό δίκτυο συνεργατών 6. Έχει την δυνατότητα, λόγω επανεκκίνησης, να οργανωθεί με σύγχρονο τρόπο και να στελεχωθεί με ικανό ΑΔ 7. Διαθέτει επιχειρησιακό σχέδιο εγκεκριμένο από την Διοίκηση και αποδεχτό από την Περιφέρεια 8. Διαθέτει σημαντική ακίνητη περιουσία

W <u>Αδύνατα Σημεία</u>
1. Απουσία οργανωμένης δομής και στελεχών 2. Μακρύ παρελθόν αδράνειας ως Αναπτυξιακή Χανίων 3. Η ακίνητη περιουσία της δεν λειτουργεί υποστηρικτικά στον σημερινό ρόλο της 4. Οι ανάγκες του ακινήτου ενδέχεται να απορροφήσουν σημαντικούς πόρους 5. Εξάρτηση της χρηματοδότησης από αναπτυξιακά προγράμματα σε συνδυασμό με την χαμηλή Εμπορική – Εκθεσιακή δραστηριότητα. 6. Απουσία συμμετοχής της από δρομολογημένες δράσεις σε άλλες ΠΕ της Κρήτης πλην Χανίων

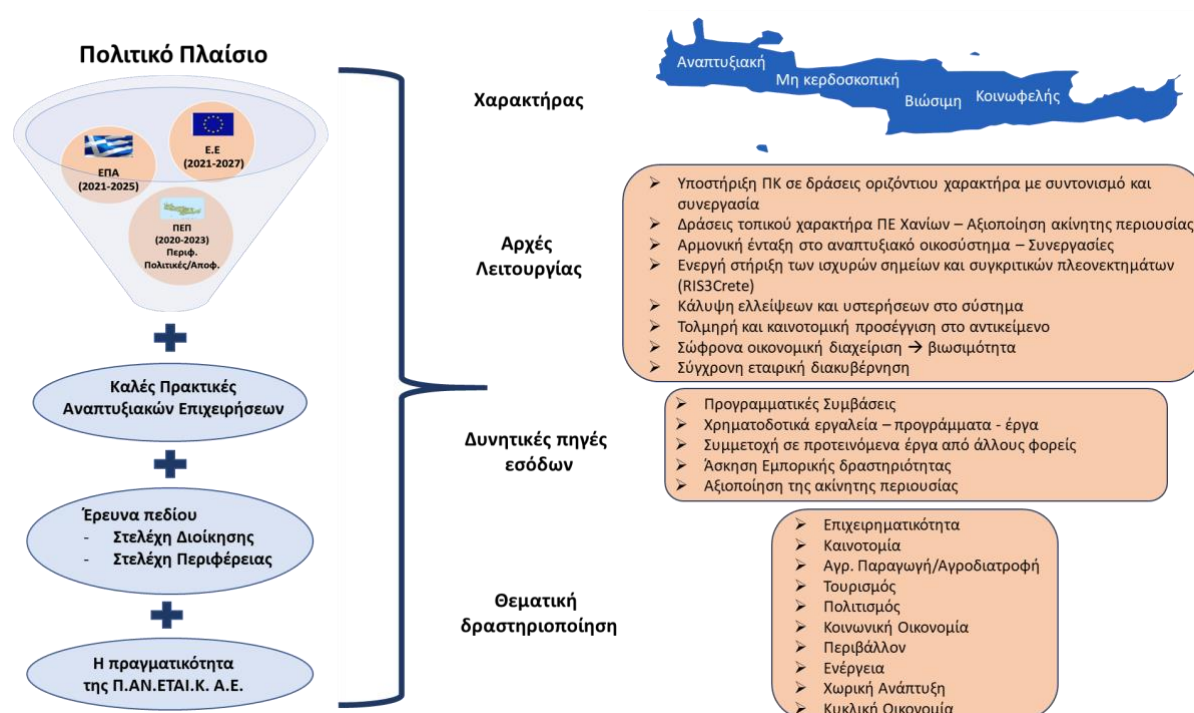
Ο <u>Ευκαιρίες</u>	Τ <u>Κίνδυνοι</u>
1. Υπάρχουν κενά συντονισμού στις αναπτυξιακές δράσεις στην Κρήτη 2. Υπάρχουν κενά σε διάφορους τομείς ανάπτυξης 3. Δεν υπάρχουν «ανταγωνιστικοί» φορείς στην Κρήτη 4. Οι περισσότεροι φορείς χρειάζονται συνεργασία με την αναπτυξιακή της περιφέρειας (συμπληρωματικότητα) 5. Έχει προνομιακή δυνατότητα να αντλήσει πόρους από το ΕΠΑ και το ΠΕΠ	1. Μη ικανής αρχικής ανάπτυξης σε κρίσιμο μέγεθος 2. Μη ικανοποιητικές προσλαμβάνουσες για τον ρόλο της από τους άλλους φορείς 3. Αλλαγές στο ΠΕΠ Κρήτης που ενδεχομένως θα περιορίσουν την χρηματοδοτική δυνατότητα της Περιφέρειας 4. Περιορισμένο χρονικό περιθώριο υλοποίησης στρατηγικής με ορατά αποτελέσματα και κατοχύρωσης ρόλου

Εικόνα 2 Ανάλυση SWOT

8.3. Αρχές λειτουργίας

Η **πολιτική** και η **λειτουργία** της εταιρείας θα διέπεται από τις παρακάτω συνδυαζόμενες αρχές:

- **υποστήριξη** των αναπτυξιακών στόχων της **Περιφέρειας Κρήτης** σε **δράσεις οριζόντιου χαρακτήρα** με **συντονισμό και συνεργασία** με τη υπηρεσιακή δομή της
- **δράσεις τοπικού χαρακτήρα** στην **ΠΕ Χανίων** που απορρέουν από **ανειλημμένες υποχρεώσεις** (βλ. ΜΥΗΣ –ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΕ) και **την ακίνητη περιουσία της** στον εκθεσιακό κέντρο της Αγυιάς Χανίων με **προοπτική την ευρύτερη αξιοποίηση της εμπειρίας στην ανάπτυξη ανάλογων δράσεων σε παγκρήτιο επίπεδο**
- **αρμονική ένταξη** της εταιρείας στο αναπτυξιακό οικοσύστημα με **έντονα συνεργατικές πολιτικές** ως προς τους άλλους φορείς του
- **ενεργός στήριξη** των **ισχυρών σημείων και συγκριτικών πλεονεκτημάτων (RIS3Crete)** της Περιφέρειας
- **κάλυψη ελλείψεων και υστερήσεων** στο αναπτυξιακό σύστημα
- **τολμηρή και καινοτομική προσέγγιση στο αντικείμενο** για να διασφαλίσει τον ειδικό ρόλο της, την υλοποίηση των ευρωπαϊκών πολιτικών και να ωφεληθεί των καλών πρακτικών αντίστοιχων ευρωπαϊκών εταιρειών
- **σώφρονα οικονομική διαχείριση** για την διασφάλιση της **βιωσιμότητάς της και εκμετάλλευση της ακίνητης περιουσίας της**
- **υιοθέτηση** πολιτικών **σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης**



Εικόνα 3 Πολιτικό Πλαίσιο

8.4. Δυνητικές Πηγές Χρηματοδότησης & Αντικείμενα Δραστηριοποίησης

Σε **συνέχεια των ευρημάτων** των προηγούμενων δύο κεφαλαίων για τις **Καλές Πρακτικές** και τα αποτελέσματα της **έρευνας πεδίου**, στο πλαίσιο του **Αναπτυξιακού Σχεδιασμού** της Περιφέρειας, οι **δυνητικές πηγές χρηματοδότησης** (μη αλληλοαποκλειόμενες) της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ ΑΕ. προσδιορίζονται ως εξής:

1. **Ανάληψη επιτελικού έργου** από την **Περιφέρεια** μέσω **Προγραμματικών Συμβάσεων**, ως **εκτελεστικός βραχίονάς** της, σε Παγκρήτιας εμβέλειας τομείς, κατόπιν κοινού σχεδιασμού με την Γενική Διεύθυνση Προγραμματισμού
2. Στο πλαίσιο των διαθέσιμων **χρηματοδοτικών εργαλείων** (ΠΠΑ/ΕΣΠΑ/ΠΕΠ Κρήτης/Ευρωπαϊκά) **επιδίωξη υλοποίησης έργων** (εντός του περιφερειακού σχεδιασμού)
 - ο βάση **ιεράρχησης** ή/και **βάση προκηρύξεων** ή/και **υφιστάμενων συνεργασιών**
 - ο **συνέχιση υφιστάμενων έργων**
 - ο **ανάληψη ή συμμετοχή σε προτεινόμενα έργα από άλλους φορείς**
3. **Άσκηση Εμπορικής δραστηριότητας αυτοτελώς ή ως απόρροια/συνέχιση έργου**,
4. **Αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας** της στην Όαση Χανίων (δεδομένη δέσμευση)

Οι ως άνω **δυνητικές πηγές χρηματοδότησης** **συνδυάζονται ποικιλότροπα** με τα **επιμέρους δυνητικά θεματικά αντικείμενα** (στην παρένθεση ενδεικτικές εξειδικεύσεις) όπως προσδιορίστηκαν ως απόρροια των προτάσεων και προσεγγίσεων της μελέτης:

- **Επιχειρηματικότητα** (μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες, γυναικεία, νεανική, καινοτόμο, κοινωνική, αγροτική, προσέλκυση επενδύσεων, υποστήριξη επενδυτών)
- **Καινοτομία** (οριζόντια εφαρμογή και ειδικά στην καινοτόμο επιχειρηματικότητα)
- **Αγρ. Παραγωγή/Αγροδιατροφή** (συντονισμός/συμμετοχή δράσεων/ενεργειών {προώθησης, εκπαίδευσης, τεχνολογικού εκσυγχρονισμού κ.α.} σχετικών φορέων, κρητική

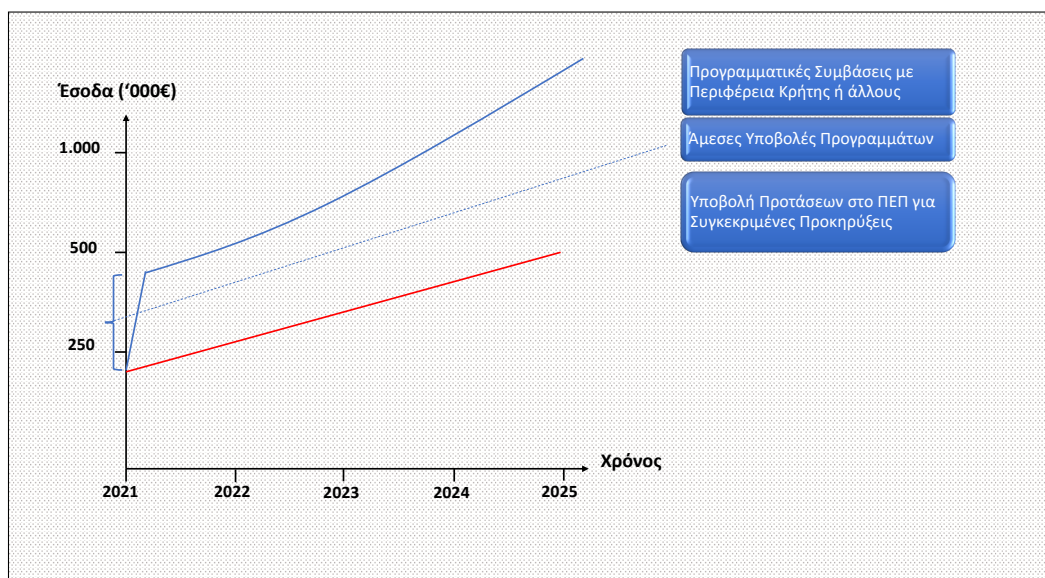
- ταυτότητα/αυθεντικότητα, βιοποικιλότητα, ποιότητα, εξωστρέφεια, σχεδιασμός καινοτόμων προγραμμάτων, κ.α.)
- **Τουρισμός** (συντονισμός/συμμετοχή προώθησης, εξωστρέφεια, στήριξη μέσω σύγχρονων τεχνολογικά τρόπων, σε παγκρήτιο επίπεδο, θεματικού/εναλλακτικού τουρισμού, μελέτες τοπικής εναλλακτικής τουριστικής ανάπτυξης, καινοτόμες προσεγγίσεις τοπικών αξιοθέατων σε συνδυασμό με τοπικό πληθυσμό)
 - **Πολιτισμός** (ΤΠΕ για συνδυαστική στήριξη {προώθηση/εισιτήρια} κεντρικών & τοπικών αξιοθέατων, κ.α.)
 - **Κοινωνική Οικονομία** (εκπαίδευση, υποστήριξη, πιλοτικές πρωτοβουλίες)
 - **Περιβάλλον** (σε συνδυασμό με Τουρισμό, Ενέργεια, βιώσιμη ανάπτυξη, χωρική ανάπτυξη)
 - **Ενέργεια** (ειδικές παρεμβάσεις βάσει χρηματοδοτούμενων πολιτικών)
 - **Χωρική Ανάπτυξη** (διαστάσεις τοπικές, νότου, περιοχές υστέρησης και παράκτιες συνολικά)
 - **Εμπορική δραστηριότητα μέσω διοργάνωσης (ή συνδιοργάνωσης) μεγάλων εκδηλώσεων, πολυθεματικών δρώμενων, συνεδρίων κ.α. με ταυτόχρονη αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας.**

Επιπλέον αυτών των κλαδικών αντικειμένων συνδυάζονται οι εξής **οριζόντιες ευρωπαϊκές πολιτικές** που **επικαλύπτουν εν μέρει** τα παραπάνω θεματικά **αντικείμενα** τα οποία αφενός «**διαθέτουν**» **δυνητική χρηματοδότηση** και αφετέρου **συνάδουν και με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** του νησιού:

- **Κυκλική Οικονομία**
- **Βιώσιμη Γαλάζια Οικονομία - Παράκτια Ζώνη**
- **Ψηφιακή και ενεργειακή μετάβαση/Καινοτομία**

8.5. Δυνητικές Επιλογές ένταξης δραστηριοποίησης

Στο παρακάτω σχήμα αναδεικνύονται οι **δύο βασικές δυνητικές στρατηγικές επιλογές** επαναδραστηριοποίησης της εταιρείας, δίλημμα για το οποίο η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει ώστε ο **περαιτέρω σχεδιασμός** να βασιστεί στην επιλεγμένη στρατηγική ανάπτυξης.



Εικόνα 4 Απεικόνιση επιλογών επαναδραστηριοποίησης εταιρείας

Το δίλημμα αναφέρεται στην δυνητική επιλογή μεταξύ:

- a) μιας εξέλιξης της εταιρείας βασισμένης στην **σταδιακή ανάπτυξη** με “κανονικούς” ρυθμούς
- b) μιας **επιθετικής αρχικής ενεργοποίησης βάσει σχεδίου έντονης δικτύωσης και επιλεγμένων συνεργασιών** με παράλληλη **άμεση αξιοποίηση** των δυνατοτήτων στήριξης και ανάθεσης δράσεων από την Περιφέρεια

Ήδη, με ενέργειες της Διοίκησης της Εταιρείας έχουν υποβληθεί σειρά έργων (σχετικών με τα παραπάνω αντικείμενα) προς την Περιφέρεια, Τομεακές Δράσεις και Horizon για χρηματοδότηση από το ΕΠΑ (ΠΠΕ) και ευρωπαϊκές δράσεις που καταδεικνύουν την επιλογή της για έντονη αρχική ενεργοποίηση.

8.6. Στρατηγικές Επιλογές

8.6.1. Θεματικοί τομείς δραστηριοποίησης – Ρόλος

Με βάση την παραπάνω ανάλυση τα παραπάνω **δυναμικά θεματικά αντικείμενα** μπορούν να ενοποιηθούν και για λόγους καλύτερου σχεδιασμού αλλά κυρίως διότι οι προτεινόμενοι αναπτυξιακοί τομείς αφορούν περισσότερα του ενός αντικειμένου.

Έτσι **μπορούμε να πούμε ότι οι δράσεις της Εταιρείας θα κινούνται στους παρακάτω αναπτυξιακούς τομείς:**

- ❖ **Επιχειρηματικότητα**
- ❖ **Αγροτική Παραγωγή/Αγροδιατροφή**
- ❖ **Τουρισμός – Πολιτισμός**
- ❖ **Περιβάλλον-Ενέργεια**

Η **Καινοτομία, Κοινωνική Οικονομία και Χωρική Ανάπτυξη**-προσδιορίζονται ως οριζόντιες και δυναμικά παρούσες σε όλες τις ως άνω θεματικές ενότητες.

Προφανώς ο **σχεδιασμός δράσεων στους παραπάνω τομείς και ο βαθμός αρμοδιότητας που αναλαμβάνει η εταιρεία** θα λάβουν υπόψη του τις υφιστάμενες και δρομολογημένες δράσεις και τα κενά που έχουν αναφερθεί με σκοπό την **αποτελεσματική στόχευση** και παράλληλα την **διάκριση ρόλων** μέσα στο αναπτυξιακό οικοσύστημα. Έτσι προσδιορίστηκαν **τρεις βαθμοί αρμοδιότητας και ρόλου** της εταιρείας ως:

- ❖ **Επισπεύδων φορέας** με βασική αρμοδιότητα και πρωταγωνιστικό ρόλο δράσης για αναπτυξιακά έργα
- ❖ **Υποστηρικτικός φορέας** άλλων φορέων σε αναπτυξιακά έργα
- ❖ **Εταίρος φορέας** σε κοινοπραξίες αναπτυξιακών έργων

Είναι παράλληλα κατανοητό ότι πρόκειται για **δυναμική κατάσταση**. Η αρμοδιότητα και ο ρόλος της εταιρείας δεν παραμένει σταθερός. Η δυναμική και το εύρος των δράσεων μπορεί να μεταβάλλονται ανάλογα με την συσσώρευση εμπειρίας, την απόκτηση τεχνογνωσίας και επιχειρησιακής ικανότητας που θα αναπτύξει η Εταιρεία.

8.6.2. Θεματικές Εξειδικεύσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω προσδιορισμούς η **εξειδίκευση των επιμέρους θεματικών του κάθε τομέα δραστηριοποίησης** διαμορφώνονται στον παρακάτω πίνακα με παράλληλο προσδιορισμό του ρόλου της εταιρείας.

α/α	Θεματικός Τομέας	Θεματική εξειδίκευση	Ρόλος ως φορέας		
			Επισπεύδων	Υποστηρικτικός	Εταίρος
1	Επιχειρηματικότητα	Μεταποίηση-Κυκλική Οικονομία	X		
		Κοινωνική Επιχειρηματικότητα	X	X	
		Ψηφιακή Οικονομία	X	X	
		Προσέλκυση επενδύσεων / Υποστήριξη επενδυτών	X	X	
		Καινοτόμος επιχειρηματικότητα – start-ups	X	X	
		Βιώσιμη Γαλάζια Οικονομία			
		Περιοχές αναπτ. υστέρησης (Νότος)			
		Ενημέρωση-Εκπαίδευση - Κατάρτιση	X (ειδ.)	X	
2	Αγροτική παραγωγή / Αγροδιατροφή	Ενημέρωση / Εκπαίδευση όλη την αλυσίδα		X	
		Καινοτομίες – Παραγωγική Επιχειρηματικότητα-Κυκλική Οικονομία	X		
		Προώθηση – Εξωστρέφεια		X	X
		Προώθηση Κρητικής ταυτότητας & Παραδοσιακών προϊόντων	X	X	X
		Πιστοποίηση-Ποιότητα		X	
3	Τουρισμός - Πολιτισμός	Συντονισμός / Συμμετοχή Προώθησης	X	X	
		Ψηφιακό market place			
		Ανάπτυξη Προορισμών (DMO) Προώθηση Εναλλακτικού Τουρισμού Εναλλακτικός Βιωματικός Τουρισμός	X	X	
		Δημιουργικές Βιομηχανίες	X	X	
		Ανάδειξη Παραγωγικού-Πολιτιστικού Κεφαλαίου	X		
4	Περιβάλλον - Ενέργεια	Κυκλική Οικονομία	X	X	
		Περιοχές αναπτ. Υστέρησης (Νότος, Ορεινές και Ημιορεινές Περιοχές)			
		Ενεργειακές Κοινότητες	X	X	
5	Αξιοποίηση Ακίνητης Περιουσίας	Ενοικίαση Χώρων Πλήρης Αξιοποίηση Εγκαταστάσεων στην Αγυιά Χανίων	X		
		Αξιοποίηση άλλων Ακινήτων της ΠΚ	X	X	

Πίνακας 3 Θεματικές εξειδικεύσεις και ο ρόλος της εταιρείας.

8.6.3. Τύποι/τρόποι παρέμβασης

Η παρέμβαση της εταιρείας δύναται να στοχεύει σε **τομεακή/κλαδική** ή/και **χωρική** διάσταση και να είναι συνδυαστική, με:

- **Δράσεις Ενημέρωσης και Κατάρτισης** (ως συμμετοχή σε έργα επαγγελματικής/κλαδικής κατάρτισης)
- **Πιλοτικές πρωτοβουλίες**
- **Συμμετοχή σε χρηματοδοτικά προγράμματα** αξιοποιώντας στοχευμένες δράσεις
- **Αναπτυξιακά έργα**
- **Συντονιστικές δράσεις**

Η **ποιότητα των αναπτυξιακών παρεμβάσεων**, όπως αναδείχθηκε από τις συνεντεύξεις εμπειρών στελεχών του οικοσυστήματος δεν διασφαλίζεται πολλές φορές λόγω διαφορετικών και ασυντόνιστων δράσεων πολλών φορέων ή λόγω μη ικανής εμβάθυνσης στο αντικείμενο ώστε να παραχθεί ικανοποιητικό και βιώσιμο αποτέλεσμα.

Αποτελεί **στρατηγική επιλογή της εταιρείας** να διασφαλίζει **ποιοτικές παρεμβάσεις** τόσο στο **σχεδιασμό** όσο και στην **υλοποίηση** των δράσεων της για να εξασφαλίζεται:

- **Ορθολογικός σχεδιασμός** και
- **Η αναγκαία εμβάθυνση** στο αντικείμενο έτσι ώστε η δράση να επιφέρει το επιθυμητό αναπτυξιακό αποτέλεσμα και να επηρεάζει με πραγματικό και μετρήσιμο τρόπο τον κλάδο και τους εργαζόμενους σε αυτόν
- **Η συμμετοχή**, με τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο, όλων των ενδιαφερομένων φορέων με πνεύμα **συνεργασίας** και **ανοιχτόμυαλης προσέγγισης** των θεμάτων και χωρίς αποκλεισμούς
- **Η συνέχεια της δράσης** με όρους **βιωσιμότητας** και **μεσοπρόθεσμου αναπτυξιακού αποτυπώματος**

8.6.4. Ανθρώπινο δυναμικό

Το **είδος των δράσεων** και οι **τύποι παρέμβασης** της εταιρείας στην αναπτυξιακή διαδικασία της Περιφέρειας **απαιτούν την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εκπαίδευσης και ειδικών δεξιοτήτων** με κάποια **σχετική εμπειρία** σε δράσεις περιφερειακής ανάπτυξης και διαχείρισης ευρωπαϊκών συγχρηματοδοτούμενων έργων.

Η εταιρεία αντιμετωπίζει όμως το πρόβλημα στις προσλήψεις ως ανώνυμη αναπτυξιακή εταιρεία ΟΤΑ.

Αποτελεί **στρατηγική ανάγκη, εξ αρχής**, να καθιερωθεί η **υψηλή ποιότητα** του ανθρώπινου δυναμικού και να **αναδειχθεί ανάλογα η εικόνα και η αποτελεσματικότητα** της εταιρείας. Είναι επίσης κοινή και αυταπόδεικτη **παραδοχή** ότι **εάν η εταιρεία δεν δείξει εξ αρχής ηγετικό και πειστικό χαρακτήρα**, ο οποίος ενσωματώνεται και αναδεικνύεται από **αντίστοιχης νοοτροπίας και ικανότητας στελέχη**, **δεν θα μπορέσει να υλοποιήσει** τον ως άνω φιλόδοξο επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Προς τούτο, το προσλαμβανόμενο προσωπικό θα πρέπει **να επιλέγεται και εκπαιδεύεται δεόντως** ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις με επιτυχία.

8.6.5. Έδρα και παρουσία

Η εταιρεία **μπορεί να λειτουργήσει αρχικά από τα Χανιά που είναι η έδρα της** (τα γραφεία της εταιρείας θα στεγαστούν στο Εκθεσιακό Κέντρο Αγυιάς) και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης της **με ενεργό παρουσία στην υπόλοιπη Κρήτη και με δραστήρια δικτύωση και συνεργασίες** σε όλο το νησί.

Προοδευτικά όμως και όσο ο κύκλος εργασιών θα αυξάνεται, η **φυσική παρουσία της στις άλλες Περιφερειακές Ενότητες θα είναι αναγκαία και ωφέλιμη**.

Προς τούτο, **εξ αρχής, ο σχεδιασμός των επιμέρους δράσεων είναι καλό να λαμβάνει υπόψη του και αυτή την ανάγκη**. Ενδεικτικά, στο πλαίσιο των **μνημονίων συνεργασίας** με τους άλλους **φορείς** και των συνακόλουθων **έργων** που θα προκύψουν, θα πρέπει να προβλέπεται και η **αξιοποίηση χώρων** (κυρίως της Περιφέρειας) και **ανθρώπινου δυναμικού** από τις άλλες Περιφερειακές Ενότητες.

Άμεσα, η εταιρεία θα έχει την δυνατότητα να **αξιοποιήσει Ανθρώπινο Δυναμικό από άλλες Περιφερειακές Ενότητες με τηλεργασία** στο πλαίσιο των πρώτων έργων που θα υλοποιήσει.

8.6.6. Εμπορική Επωνυμία / Διακριτικός τίτλος

Η εταιρεία οφείλει να λειτουργήσει με μια **λειτουργικότερη και πιο εύχημη εμπορική επωνυμία** προσαρμοζόμενη στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς, ιδιαίτερα μάλιστα αφού η κύρια στόχευσή της αφορά την υποστήριξη και προώθηση της επιχειρηματικότητας.

Ενδεικτικά τέτοια **ονόματα** μπορεί να είναι: ΤΑΛΩΣ, ΜΙΝΩΣ, ΚΥΔΩΝ. Το πρώτο μάλιστα είναι το ίδιο με την επωνυμία της προηγούμενης αναπτυξιακής εταιρείας της Περιφέρειας, οπότε υποτίθεται ότι δεν θα υπάρχει νομικό θέμα χρήσης της ονομασίας.

8.7. Σχέσεις με την επιχειρηματική κοινότητα

Η εταιρεία θα αποτελέσει τον **κύριο φορέα** της Περιφέρειας για **την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας στην Κρήτη**. Εξ αντικειμένου, η εταιρεία είναι η πλέον κατάλληλη **στο πλαίσιο του περιφερειακού σχεδιασμού** και της λειτουργίας του Παρατηρητηρίου Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας να εξελιχθεί ως υποστηρικτικός μηχανισμός του Παρατηρητηρίου αλλά και για την υλοποίηση άλλων ειδικών δράσεων που σκοπεύουν στην **βελτίωση της επιχειρηματικότητας**.

Επίσης, εξ αιτίας της θέσης της στο οικοσύστημα, η εταιρεία είναι **δυνητικά η πλέον αρμόδια** για την **υλοποίηση έργων που αφορούν κλάδους της οικονομίας** σε όλο το νησί, έργο που σύμφωνα με τα προηγούμενα, υλοποιείται **σε συνεργασία** με τους αρμόδιους φορείς. Οι φορείς της επιχειρηματικότητας είναι κυρίως τα **επιμελητήρια και οι κλαδικοί συνδικαλιστικοί φορείς**.

Η εταιρεία, επομένως θα επενδύσει **πόρους για την εδραίωση δυναμικών και μακροχρόνιων συνεργασιών με τα επιμελητήρια και τους άλλους φορείς** καθώς και με **επιχειρήσεις που διακρίνονται** για την επιτυχία τους, το μέγεθός τους, την καινοτομία τους, την συμβολή τους στις εξαγωγές του νησιού και στην υλοποίηση των μεγάλων ευρωπαϊκών και εθνικών πολιτικών (απασχόληση, κυκλική οικονομία κ.λπ.).

Η **διαρκής επαφή** με την επιχειρηματική κοινότητα και η **ενεργοποίησή της** στις στρατηγικές της εταιρείας αλλά και **κυρίως μια προσπάθεια επιμέρους στοχοθέτησης και συντονισμού** μπορεί να γίνεται με:

- **Περιοδικές συναντήσεις με τις διοικήσεις** των φορέων (επιμελητηρίων/συνδικαλιστών) 3-4 φορές το χρόνο ή/και
- **Δημιουργία μιας συμβουλευτικής επιτροπής της εταιρείας** με στελέχωση από την επιχειρηματική κοινότητα με σκοπό την διαρκή «συζήτηση» των θεμάτων, ευαισθητοποίηση της εταιρείας από την επιχειρηματική κοινότητα και διαβούλευση για τις στρατηγικές επιλογές ή/και
- **Διοργάνωση από την Περιφέρεια, την εταιρεία και τα επιμελητήρια συνεδρίων, ενημερωτικών συναντήσεων, διαλέξεων** όπου θα παρουσιάζεται ο σχεδιασμός, οι καλές πρακτικές και θα γίνεται διαβούλευση για τις επιμέρους κλαδικές στρατηγικές

8.8. Ενδεικτικές Δράσεις και προϋπολογισμός

Στον παρακάτω Πίνακα αναφέρονται **ενδεικτικά έργα** τα οποία είτε προτείνονται από τον μελετητή, ή έχουν προταθεί από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου ή από την διοίκηση της εταιρείας.

Ο Πίνακας είναι επίσης και **χρηστικός** με την έννοια ότι ως χωριστό αρχείο μπορεί να αποτελεί αυτούσιο ή/και με μορφοποιήσεις **ένα εργαλείο σχεδιασμού έργων και δράσεων** της εταιρείας.

9. Προτάσεις οργάνωσης, λειτουργίας και αρχικών ενεργειών δραστηριοποίησης

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται οι αναγκαίες αρχικές ενέργειες οργάνωσης και λειτουργίας μέσω των οποίων θα μπορέσει να οριστικοποιηθεί το πρόγραμμα δράσεων του 8.7

9.1. Αρχική Οργάνωση και Λειτουργία

Για την επαναδραστηριοποίηση της εταιρείας και για να επιτελέσει έργο Περιφερειακής Αναπτυξιακής, αποτελεί προϋπόθεση να ολοκληρωθούν άμεσα οι παρακάτω βασικές ενέργειες οργάνωσης και λειτουργικής επάρκειας:

1. Να δημιουργηθεί η **ιστοσελίδα της εταιρείας** με την ταυτότητά της στα ελληνικά και αγγλικά και στην οποία να καθίσταται φανερός ο ρόλος της στην περιφερειακή ανάπτυξη της Κρήτης
2. Το **γραφείο της εταιρείας** να οργανωθεί σε σύγχρονη βάση για την οποία προτείνουμε την **πλατφόρμα της Microsoft365** με την οποία
 1. Οργανώνονται με κοινή πρόσβαση και αυτόματη ενημέρωση τα αρχεία και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της εταιρείας
 2. Λειτουργούν από κοινού η Διοίκηση, οι εργαζόμενοι και κατά περίπτωση οι «επισκέπτες»-εξωτερικοί συνεργάτες
 3. Ανανεώνονται αυτόματα οι άδειες όλων των εφαρμογών του MS Office στους υπολογιστές, tablet & κινητά της εταιρείας
3. Αποκτηθεί **Διαχειριστική Επάρκεια** μέσω της πιστοποίησης ISO 9001:2015 έτσι ώστε να μπορεί να αναλάβει και διαχειριστεί έργα.
4. Με δεδομένο ότι η εταιρεία στην σημερινή μορφή της **διαθέτει ελάχιστο προσωπικό** (1 άτομο Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) πέρα της διευθύντριας), απαιτείται αφενός η πρόσληψη εργαζομένων Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ) και αφετέρου η **σύναψη σύμβασης/συμβάσεων τεχνικών συμβούλων** οι οποίοι, σε **συνεργασία με την Διοίκηση και την Διευθύντρια** θα αποτελέσουν την **ομάδα επαναδραστηριοποίησης** της εταιρείας. Οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορεί να είναι εταιρείες συμβούλων και στελέχη επιλογής της Διοίκησης (όπως η Διευθύντρια).
5. Μεσοπρόθεσμα η υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων δράσεων της εταιρείας θα γίνει μέσω προσλήψεων προσωπικού (βλέπε 8.5.3.)

9.2. Άμεσες ενέργειες και δράσεις

Οι άμεσες ενέργειες θα αποσκοπούν στην συνέχιση δρομολογημένων δράσεων, την ένταξη σε χρηματοδότηση νέων που έχουν σχεδιαστεί και την ωρίμανση συγκεκριμένων προτάσεων στο πλαίσιο των στόχων που αναφέρθηκαν.

Στο παραπάνω πλαίσιο η Εταιρεία για το αμέσως επόμενο διάστημα θα κινηθεί για :

1. Την ολοκλήρωση προετοιμασίας και **έναρξη λειτουργίας της Έκθεσης ΑΠΕ στον πρώην ΜΥΗΣ στη Αγυιά Χανίων τον Σεπτέμβριο του 2021.**
2. Την άμεση ολοκλήρωση του **Στρατηγικού σχεδιασμού της Περιφέρειας Κρήτης για την Κοινωνική Οικονομία**, την απαραίτητη διαβούλευσή της με τους αρμόδιους φορείς και την ανάληψη των απαραίτητων πρωτοβουλιών για την προώθησή της.
3. Την συμβολή στην προσπάθεια στο πλαίσιο της **Προγρ. Σύμβασης με το Πολυτεχνείο** για την **αποδοτική και βιώσιμη αξιοποίηση του ανεκμετάλλετου τμήματος** των εγκαταστάσεων της Αγυιάς με δύο στάδια εφαρμογής (άμεσο και μεσομακροπρόθεσμο) και παράλληλα με τις ενέργειες λειτουργικής αποκατάστασης και ενεργειακής αναβάθμισης των υφιστάμενων λειτουργιών και την μεταστέγαση των γραφείων της Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ.

4. **Στήριξη καινοτομικής επιχειρηματικότητας** μέσω
 - a. στήριξης του **Τμήματος Ενίσχυσης Επιχειρήσεων** (Παρατηρητήριο) της ΓΔΙΑΠ
 - b. στήριξης του **Κόμβου Καινοτομίας** Κρήτης και
 - c. **ενημέρωσης/στήριξης των ΜμΕ** σε θέματα καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας
 - d. προοδευτικά... **προσέλκυση και στήριξη επενδυτών**
5. **Στήριξη της ενιαίας προβολής της αγροτικής παραγωγής και αγροδιατροφής** (σε συνεργασία με την Αγροδιατροφική Σύμπραξη) και δημιουργία **e-marketplace** κρητικών πιστοποιημένων προϊόντων
6. Στοχευμένες ολοκληρωμένες **δράσεις ανάδειξης παραδοσιακών προϊόντων** με σύγχρονες προσεγγίσεις (κάστανο, χαρούπι, βότανα κ.α.)
7. Στήριξη των προσπάθειών για **ενιαία τουριστική προβολή** με ιδιαίτερο βάρος στον **εναλλακτικό τουρισμό και πολιτισμό** (e- marketplace) με συνεργασία των αρμοδίων φορέων
8. Την ένταξη σε χρηματοδότηση και υλοποίηση του επεξεργασμένου **πακέτου δράσεων** για την **Διαχείριση και Ανάδειξη Υποδομών** που συμβάλουν στην Ανάπτυξη Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού στην Περιφέρεια Κρήτης (σε 1^η φάση στη ΠΕ Χανίων)
9. Προώθηση και στήριξη **Κυκλικής οικονομίας** στον ιδιωτικό τομέα και κοινωνία
10. Προώθηση και στήριξη της **Κοινωνικής Οικονομίας**
11. **Ενεργειακές Κοινότητες**
12. **Σχέδιο αξιοποίησης ακινήτου στην Αγυιά**
 - a. Ενεργειακή αναβάθμιση
 - b. Εξέταση επιλογών χρήσης του εκθεσιακού χώρου
13. **Δικτύωση** με αντίστοιχες με αυτήν **Αναπτυξιακές Εταιρείες**, κυρίως μεσογειακές.

Η **επιτυχία και αποδοτικότητα** των άμεσων αυτών ενεργειών είναι απόρροια:

- 1) Του **βαθμού οργανωτικής ανάπτυξης και προετοιμασίας** της εταιρείας
- 2) Της **στήριξης από τους μετόχους**
- 3) Της **ανάπτυξης της αξιοπιστίας της εταιρείας και της συνεργασίας της με τις αρμόδιες υπηρεσίες, ιδρύματα και φορείς.**

Ως αναγκαίες για τα παραπάνω κρίνονται οι διαρκείς επαφές και διαβουλεύσεις της Εταιρείας με τις υπηρεσίες σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων στα πεδία ενδιαφέροντος της Εταιρείας.

Αφορά **φορείς/υπηρεσίες της Περιφέρειας** όπως:

- 1) Γενική Διεύθυνση Προγραμματισμού
- 2) Αρχή Διαχείρισης ΠΕΠ Κρήτης
- 3) Διευθύνσεις Τουρισμού, Περιβάλλοντος και Πρωτογενή Τομέα
- 4) Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης
- 5) Αγροδιατροφική Σύμπραξη
- 6) Άλλοι υπηρεσίες κατά περίπτωση

Σκοπός θα είναι η διερεύνηση και προετοιμασία για:

- **Ανάθεση έργου** στην Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ μέσω **προγραμματικών συμβάσεων** για **οριζόντια θέματα αρμοδιότητάς τους**, ως εκτελεστικός βραχίονας της Περιφέρειας
- Τη συμμετοχή για την υλοποίηση έργων σε προσκλήσεις του ΠΠΑ
- Την έκδοση προσκλήσεων του ΠΕΠ Κρήτης στην **Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ** για υλοποίηση επεξεργασμένων δράσεων στο πλαίσιο των στόχων της νέας Προγραμματικής περιόδου.

Παράλληλα σημαντική είναι και η ανάπτυξη **στοχευμένων συνεργασιών με φορείς ανά θέμα/κλάδο** για τον **προγραμματισμό** των δράσεων και των δυνητικών κοινών έργων για τα οποία ενδιαφέρεται η εταιρεία, όπως:

- 1) ΑΕΙ/ΕΙ
- 2) ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ
- 3) ΟΑΚ
- 4) Αναπτυξιακές εταιρείες στη Κρήτη
- 5) Επιμελητήρια Κρήτης
- 6) Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης
- 7) Άλλοι φορείς κατά περίπτωση

Το **συγκεκριμένο αντικείμενο των επαφών αυτών** θα είναι η διερεύνηση:

- Των **αναγκών** τους (ή της **πρόθεσης** τους) για **μνημόνια συνεργασίας** με την Π.ΑΝ.ΕΤΑΙ.Κ για **κάθε τύπου συνεργασίες σε θέματα πολιτικής ή έργων**, ως εκτελεστικός βραχίονας της Περιφέρειας
- Των δυνατοτήτων για **υποβολή προτάσεων για υλοποίηση έργων με στοχευμένα αναπτυξιακά αντικείμενα** σε ένα πλαίσιο από **κοινού αξιοποίησης χρηματοδοτικών πόρων** από εθνικά ή Ευρωπαϊκά ανταγωνιστικά προγράμματα.

Η συμμετοχή της Εταιρείας στην υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων είναι ιδιαίτερης και επείγουσας σημασίας μας και θα συμβάλει και στην στελέχωση της εταιρείας.

Τέλος στο πλαίσιο των παραπάνω ρόλων και προτάσεων που αναπτύχθηκαν και αφορούν το ρόλο της Εταιρείας να εξεταστούν οι αναγκαίες τροποποιήσεις στους καταστατικούς σκοπούς της.

9.3. Αξιοποίηση Ακινήτου

Στο κεφάλαιο του Εσωτερικού Περιβάλλοντος και σε σχέση με την ακίνητη περιουσία αναφέρθηκε η ανάγκη για μια **έξυπνη στρατηγική αξιοποίησης** η οποία θα περιλαμβάνει:

- **έρευνα πεδίου για ειλικρινή αποτύπωση των εκθεσιακών και άλλων αναγκών** για πολυχώρους
- **ρεαλιστική εκτίμηση των δυνατοτήτων παραγωγής εσόδων**
- **διεύρυνση της έρευνας σε όμορου τύπου χρήσεις** (ειδική τουριστική αξιοποίηση, θεματική μουσειακή στόχευση, κ.α.) με αντίστοιχη εκτίμηση βιωσιμότητας
- **ενδεχόμενη ένταξη του συγκροτήματος σε ευρύτερες στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης** συνδυάζοντας τοπικά ορόσημα όπως π.χ. η λίμνη Αγυιάς, οικοσύστημα περιοχής, ΜΥΗΣ κ.α.
- **συμμετοχή και ενεργοποίηση σημαντικών παραγόντων της πολιτικής, εκπαιδευτικής και επιχειρηματικής κοινότητας**, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων της σύγχρονης αγροτικής οικονομίας
- **αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων κοινωνικής ενεργοποίησης** όπως π.χ. ανοικτές διαβουλεύσεις φορέων και πολιτών και
- **εκτίμηση κατασκευαστικών παρεμβάσεων ανά προτεινόμενη χρήση**

Ήδη η εταιρεία έχει αποφασίσει την **ανάθεση σχετικού Έργου** (μέσω προγραμματικής σύμβασης με το Πολ. Κρήτης και χρηματοδότηση της περιφέρειας) όπου θα **εκπονηθεί σχέδιο αξιοποίησης της περιουσίας της** και θα προβλέψει τις **δυνητικές βιώσιμες δράσεις** για την αξιοποίησή της.

Ο **αρχικός σχεδιασμός** για Περιφερειακή Αγορά γεωργικών προϊόντων **δεν αποτελεί**, όπως έχει ήδη αποδειχθεί διαχρονικά, **βιώσιμη δραστηριότητα**. Η εταιρεία κληρονόμησε μεν το ακίνητο αλλά αυτό **δεν αποτελεί παραγωγικό στοιχείο ενεργητικού ειδικά με τον σημερινό ρόλο της**, όπως η ίδια εξελίχθηκε, ως **η μόνη αναπτυξιακή εταιρεία της Περιφέρειας**. Το γεγονός ότι το ακίνητο με την σημερινή χρήση δεν ήταν ζημιολόγο οφείλεται στο ότι δεν έγιναν οι αναγκαίες συντηρήσεις. Όσο περισσότερο αναγκαίες γίνονται αυτές, τόσο θα επιβαρύνει τον προϋπολογισμό της. Ήδη προγραμματίζεται υποβολή έργου ενεργειακής αναβάθμισης του ακινήτου μέσω προγραμματικής σύμβασης με τον ΟΑΚ.

Αποτελεί **σημαντική πρόκληση για την εταιρεία να εντάξει το ακίνητο στον νέο ρόλο της** και η μελέτη εκτιμούμε ότι θα το αποδείξει.

Ο **κίνδυνος** πάντως να αποβεί **κέντρο ζημιών** και δραστηριότητα **συνεχούς εκροής πόρων** (εργασίας, ενδιαφέροντος, ενεργειών και χρηματοοικονομικών) είναι **ορατός**, οπότε η **χρονική συγκυρία ανάθεσης της μελέτης είναι ευτυχής**.

Σε κάθε περίπτωση, η **πρόκληση του συγκεκριμένου ακινήτου είναι σημαντική** και αποτελεί **υποχρέωση** της εταιρείας να οργανώσει την διαχείρισή του με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αναλώνονται πόροι σε αυτό και **να διασφαλίζεται ότι ο κύριος, πλέον, ρόλος της και η κύρια προσπάθεια θα είναι προς την υποστήριξη της ανάπτυξης στην Κρήτη**.