

**ΕΡΓΟ:**  
**«ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΜΜΕ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ  
ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ»**

**Παραδοτέο Π.1.Α. : Έκθεση Έναρξης Έργου**

**Ανάδοχος:**



**Σεπτέμβριος 2011**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"  
**ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ  
ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>.....3</b>
<b>1 ΚΥΡΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>..... 4</b>
<b>2 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ</b>	<b>..... 6</b>
<b>3 ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ</b>	<b>..... 11</b>
<b>4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ</b>	<b>..... 14</b>
<b>5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>17</b>
<b>5.1 ΚΥΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ</b>	<b>.....19</b>
<b>5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ &amp; ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>.....22</b>
<b>6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ</b>	<b>..... 24</b>
<b>7 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΈΡΓΟΥ</b>	<b>..... 29</b>
<b>8 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ – ΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>	<b>..... 31</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013, που συγχρηματοδοτείται από το ΕΣΠΑ, η Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων – Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας ανέθεσε με την από 29.07.2011 Σύμβαση, κατόπιν διαγωνισμού, την εκτέλεση του έργου «Πρότυπο Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών σε ΜΜΕ στον ευρύτερο τομέα των Δομικών Υλικών» στην Ένωση «PLANET Α.Ε. & Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος» (στο εξής Σύμβουλος).

Στην αναφερόμενη ως Δραστηριότητα 0 του έργου, προβλέπεται η εκπόνηση του Παραδοτέου «Έκθεση Έναρξης του Έργου» (Κωδ.: Π.1.Α). Η Έκθεση συνοψίζει τα σημαντικότερα σημεία της συζήτησης που πραγματοποιήθηκε κατά την Εναρκτήρια Συνάντηση του Έργου και επικαιροποιεί την προσέγγιση του Συμβούλου για την υλοποίησή του. Στο πλαίσιο αυτό, περιλαμβάνει τα εξής Κεφάλαια:

- Το Κεφ. 1, το οποίο αφορά στα κύρια θέματα της Εναρκτήριας Συνάντησης και στα συμπεράσματα αυτής
- Το Κεφ. 2, όπου περιγράφονται οι Δραστηριότητες και οι Εργασίες του Έργου
- Το Κεφ. 3, όπου παρουσιάζονται τα Παραδοτέα του Έργου
- Το Κεφ. 4, όπου απεικονίζεται το Αναλυτικό Χρονοδιάγραμμα του Έργου και παρουσιάζεται η πρόταση του Συμβούλου για την υλοποίηση των Εργασιών και την υποβολή των Παραδοτέων του Έργου
- Το Κεφ. 5, το οποίο αφορά στη μεθοδολογική προσέγγιση για την υλοποίηση και τη διοίκηση και διασφάλιση ποιότητας του Έργου
- Το Κεφ. 6, όπου παρουσιάζεται το οργανωτικό σχήμα υλοποίησης του Έργου
- Το Κεφ. 7, που αφορά στη στελέχωση του Οργανωτικού Σχήματος και τις αρμοδιότητες της Ομάδας Έργου
- Το Κεφ. 8, όπου παρουσιάζονται οι βασικές διαπιστώσεις και οι επόμενες ενέργειες του Συμβούλου.

## 1 ΚΥΡΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η **Εναρκτήρια Συνάντηση** του έργου «**Πρότυπο Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών σε ΜΜΕ στον ευρύτερο τομέα των Δομικών Υλικών**» πραγματοποιήθηκε την **Τρίτη 20/09/2011** στην **Αθήνα**. Στη συνάντηση παρευρέθηκαν εκπρόσωποι της Αναθέτουσας Αρχής και του Συμβούλου.

Από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής παραβρέθηκαν οι εξής:

- Ο κος Ι. Κυριακού
- Ο κος Δ. Χατζαντώνης
- Η κα Πανδ. Σιφνιώτη
- Ο κος Ι. Καρυστινός

Από την πλευρά του Αναδόχου παραβρέθηκαν οι εξής:

- Ο κος Κυριάκος Φραγκοζίδης, Υπεύθυνος της Ομάδας Μελέτης (PLANET)
- Ο κος Χρήστος Γεωργίου (ΣΒΒΕ)
- Η κα Ρούλα Τριανταφυλλίδου (PLANET)
- Ο κος Χρυσός Μακράκης – Καραχάλιος (PLANET)

Η θεματολογία της Εναρκτήριας Συνάντησης διαρθρώθηκε γύρω από τρεις ενότητες, των οποίων τα αναλυτικά περιεχόμενα ήταν τα ακόλουθα:

### **Πρώτη ενότητα: Επισκόπηση του Έργου**

- Το συνολικό πλαίσιο υλοποίησης του Έργου
- Σκοπός και στόχοι του Έργου
- Δραστηριότητες του Έργου
- Παραδοτέα του Έργου

### **Δεύτερη Ενότητα: Περιγραφή του ευρύτερου τομέα των Δομικών Υλικών - Μεθοδολογίας**

- Η σημασία του ευρύτερου τομέα των Δομικών Υλικών στην εθνική οικονομία
- Οικονομική κρίση και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου
- Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του τομέα των δομικών υλικών
- Δυνατά – Αδύνατα σημεία / Ευκαιρίες – Απειλές
- Προτεινόμενοι υπο- κλάδοι / ομάδες προϊόντων προς μελέτη στο πλαίσιο του έργου
- Μελλοντικές προκλήσεις
- Μεθοδολογία προσέγγισης του Έργου

### **Τρίτη Ενότητα: Αναλυτικό πλάνο για την πρώτη φάση του Έργου**

- Πρόταση αναλυτικού χρονοδιαγράμματος υλοποίησης της Δραστηριότητας 1
- Ανοικτά θέματα προς συζήτηση

Ακολούθησε συζήτηση επί των διαπιστώσεων της παρουσίασης και των θεμάτων, που τέθηκαν από την πλευρά του Συμβούλου. Τα **βασικά συμπεράσματα** της Εναρκτήριας Συνάντησης έχουν ως εξής:

### Σχετικά με τη στόχευση της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης στον κλάδο των δομικών υλικών

Βάσει της σχετικής επεξεργασίας του Συμβούλου, επιβεβαιώνεται η κρίση στον κλάδο των δομικών υλικών, γεγονός που ως προς τη στόχευση της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης συνεπάγεται:

- τη ρεαλιστική της αποτύπωση και την ανάγκη ανάλυσης των αιτιών των σημερινών προβλημάτων,
- την ακριβή αναγνώριση των πλεονεκτημάτων και των πραγματικών δυνατοτήτων του κάθε υποκλάδου, τα οποία θα ήταν χρήσιμο να αξιοποιηθούν,
- την αναγνώριση των ομάδων επιχειρήσεων, που θα μπορούσαν να καταστούν ανταγωνιστικές στο διεθνές περιβάλλον και τον εντοπισμό των πραγματικών παραγόντων διεθνοποίησης και εξωστρέφειάς τους.

### Σχετικά με την ομαδοποίηση των υπο-κλάδων σε ευρύτερες ομάδες

Έγινε δεκτή η πρόταση του Συμβούλου για τη δημιουργία των κάτωθι ομάδων:

1. Τσιμέντο – σκυρόδεμα
2. Χημικά προϊόντα που ενσωματώνονται στις κατασκευές: μονωτικά – χρώματα – βερνίκια – κόλλες
3. Μέταλλα και μεταλλικά προϊόντα: χάλυβας – σίδηρος κλπ
4. Πλακίδια – τούβλα – κεραμίδια και συναφή προϊόντα
5. Σύρματα – καλώδια – συσκευές για ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις – μηχανήματα (π.χ. ανελκυστήρες)
6. Πλαστικά προϊόντα, όπως σωλήνες και προϊόντα για τις υδραυλικές εργασίες
7. Ξυλουργικά δομικά προϊόντα

➔ Οι ανωτέρω υπο-κλάδοι/ ομάδες προϊόντων αντιστοιχούν σε 26 τριψήφιους και τετραψήφιους ΣΤΑΚΟΔ

### Σχετικά με το χρονοδιάγραμμα του έργου:

Δεν προκύπτει, καταρχήν, διαφωνία από μέρους της Αναθέτουσας Αρχής επί της δυνατότητας τροποποίησης του εσωτερικού χρονοδιαγράμματος της Δραστηριότητας 1 του Έργου και μετάθεσης του χρόνου παράδοσης των Παραδοτέων Π.1.Α, Π.1.Β, με την προϋπόθεση τήρησης της τελικής ημερομηνίας ολοκλήρωσης του Έργου.

### Σχετικά με την έρευνα πεδίου στους φορείς εκπροσώπησης των υποκλάδων

- Συμφωνήθηκε να αποσταλεί κατάλογος των σημαντικότερων φορέων εκπροσώπησης των υποκλάδων που συνθέτουν τα δομικά υλικά στην Αναθέτουσα Αρχή και να πραγματοποιηθούν επισκέψεις σε 4 φορείς υποκλάδων, οι οποίοι θα συμφωνηθούν με την Αναθέτουσα Αρχή (βλ. Κεφ. 8).
- Στο πλαίσιο των συναντήσεων αυτών θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις, βάσει ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.
- Στο πλαίσιο των συναντήσεων θα γίνει επιπλέον συζήτηση για τις επιχειρήσεις με τις οποίες θα μπορεί να υπάρξει συνεργασία κατά τη Φάση 2 του Έργου.

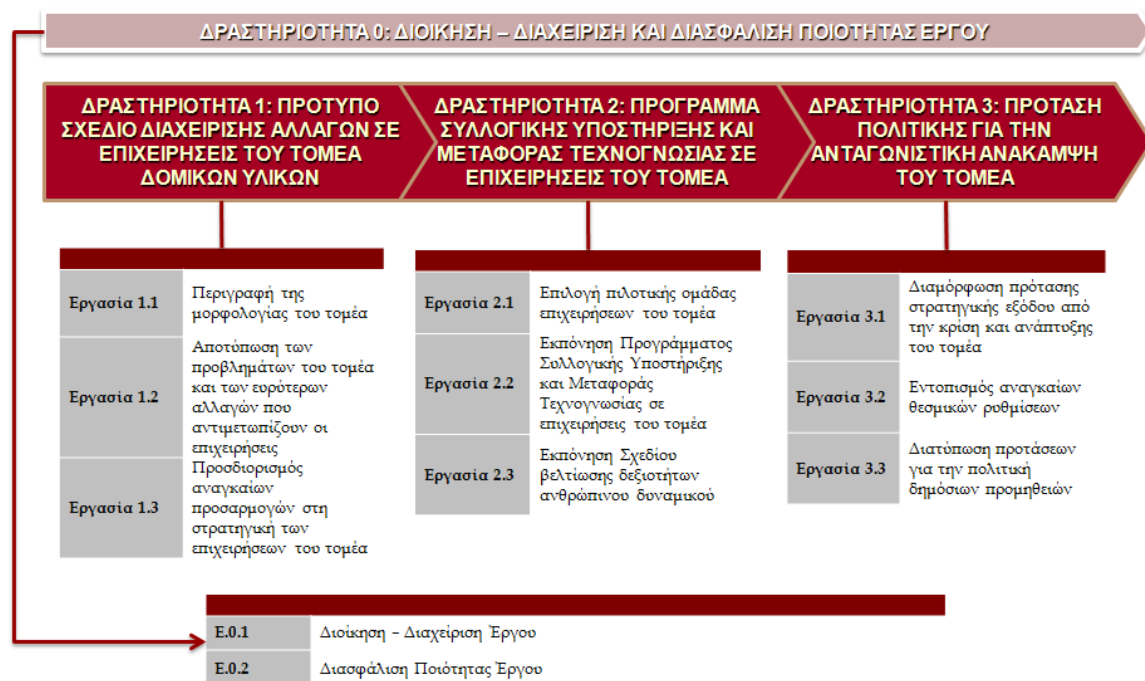
### Σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση του Προγράμματος Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας

- Δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης από μέρους του Συμβούλου, των τεχνικών πληροφόρησης ή συνδυασμό τους, τις οποίες κρίνει χρήσιμες για την ορθή υλοποίηση του Έργου, υπό το πρίσμα των υπ' αρ. πρωτ. 8730/9.9.11 Κατευθύνσεων, που του εστάλησαν.
- Επιστημάνθηκε, από μέρους της Αναθέτουσας Αρχής, η σημασία σύζευξης της παραγωγής με την Ε&ΤΑ.
- Επιστημάνθηκε, επίσης, ότι ο Σύμβουλος έχει τη δυνατότητα να εστιάσει σε επιχειρήσεις συγκεκριμένων υπο-κλάδων (ακόμη και ενός υπο-κλάδου), αν κριθεί ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις διαθέτουν ιδιαίτερη δυναμική σε καθοριστικούς τομείς για την ανάπτυξη (π.χ. εξαγωγές).
- Τέλος, επιστημάνθηκε ότι οι Κατευθύνσεις δίνουν έμφαση στην ανάγκη τεχνολογικής πληροφόρησης των επιχειρήσεων.

## 2 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Με βάση την κατανόηση του αντικειμένου που περιγράφεται στη Διακήρυξη του Έργου «**Πρότυπο Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών σε ΜΜΕ στον ευρύτερο τομέα των Δομικών Υλικών**» και σε συνέχεια της **Εναρκτήριας Συνάντησης**, ο Σύμβουλος παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για το τρόπο με τον οποίο προτίθεται να υλοποιήσει το Έργο.

Για την επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου ανάλυσης, η προσέγγιση του Συμβούλου εξειδικεύεται σε **Δραστηριότητες** και επιμέρους **Εργασίες**, που περιγράφουν στον μέγιστο βαθμό λεπτομέρειας τον προτεινόμενο τρόπο υλοποίησης του προκηρυσσόμενου Έργου. Με βάση τα ανωτέρω, προκύπτει η ανάλυση του έργου του Συμβούλου στις Δραστηριότητες και επιμέρους Εργασίες, που απεικονίζονται στο ακόλουθο Σχήμα.



Η αναλυτική παρουσίαση του περιεχομένου των επιμέρους Εργασιών της κάθε Δραστηριότητας έχει ως εξής:

**Δραστηριότητα 1: Πρότυπο Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών σε Επιχειρήσεις του Τομέα Δομικών Υλικών**

Εργασία 1.1: Περιγραφή της μορφολογίας του τομέα	Εργασία 1.2: Αποτύπωση των προβλημάτων του τομέα και των ευρύτερων αλλαγών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του τομέα	Εργασία 1.3: Προσδιορισμός αναγκαίων προσαρμογών στη στρατηγική των επιχειρήσεων του τομέα
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Σύμβουλος, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, θα προχωρήσει στον ακριβή προσδιορισμό των επιμέρους κλάδων δραστηριότητας που συγκροτούν τον τομέα (στη βάση της κωδικοποίησης ICIC του ΟΗΕ και της αντιστοίχισής της με την κωδικοποίηση NACE της ΕΕ και της εθνικής κωδικοποίησης ΣΤΑΚΟΔ), συμπληρώνοντας και εξειδικεύοντας την πρώτη καταγραφή που έχει ήδη πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της παρούσας προσφοράς.</li> <li>Στη συνέχεια, ο Σύμβουλος θα προχωρήσει στην αποτύπωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του τομέα, της παραγωγικής τους εξειδίκευσης, του τεχνολογικού και καινοτομικού τους επιπέδου, των παραγωγικών τους σχέσεων, αλλά και των αγορών στις οποίες απευθύνονται, με δευτερογενή έρευνα αναλύοντας στοιχεία και δεδομένα που έχουν ήδη συλλεχθεί και αναλυθεί σε άλλες μελέτες και έρευνες αξιοποιώντας πηγές άντλησης πληροφοριών.</li> <li>Το αποτέλεσμα της παρούσας εργασίας θα είναι η πλήρης καταγραφή της μορφολογίας του τομέα στην Ελλάδα, η οποία θα αξιοποιηθεί κατά τις εργασίες που θα ακολουθήσουν.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Σύμβουλος, κατά τη διάρκεια της εργασίας αυτής, θα συγκεντρώσει και θα παρουσιάσει με τρόπο περιεκτικό και αναλυτικό τις σημαντικές προκλήσεις από την τρέχουσα οικονομική, τεχνολογική, κοινωνική και παγκόσμια συγκυρία, αλλά κυρίως τις διαφαινόμενες δομικές αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των Δομικών Υλικών.</li> <li>Για την υλοποίηση της εργασίας, ο Σύμβουλος θα προχωρήσει σε επισκόπηση των δεδομένων που διαμορφώνουν την σημερινή εικόνα σχετικά με τα προβλήματα και τις συντελούμενες αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων του τομέα.</li> <li>Πέραν της δευτερογενούς έρευνας, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας, ο Σ.Α. θα διεξάγει συνεντεύξεις με φορείς των κλάδων που αποτελούν τον τομέα με σκοπό τη συλλογή στοιχείων και τον εντοπισμό των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του τομέα. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν, θα αξιοποιηθούν για τη διενέργεια ανάλυσης SWOT, η οποία θα αναδείξει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του τομέα και η οποία θα αποτελέσει βασικό προαπαιτούμενο για τη μετέπειτα διαμόρφωση των θέσεων του Συμβούλου αναφορικά με τις αναγκαίες προσαρμογές των επιχειρήσεων και τις προτάσεις πολιτικής για την ανταγωνιστική ανάκαμψη του τομέα.</li> <li>Σημειώνεται ότι, στο πλαίσιο των συνεντεύξεων θα καταγραφούν οι απόψεις των φορέων για τις ανάγκες των επιχειρήσεων, προκειμένου να προσαρμοστεί ο χαρακτήρας και το περιεχόμενο των Πρότυπων Σχεδίων της επόμενης Φάσης και επιλεγούν οι ομάδες στόχος για την υλοποίησή τους.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Προκειμένου να διατυπώσει ολοκληρωμένες, αξιόπιστες και εφαρμόσιμες προτάσεις/ κατευθύνσεις αναγκαίων προσαρμογών, ο Σύμβουλος θα αξιολογήσει τα ευρήματα από την καταγραφή της μορφολογίας του τομέα και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει, ενώ παράλληλα θα αξιοποιήσει διδάγματα από καλές πρακτικές που ευδοκίμησαν στον διεθνή χώρο.</li> <li>Ο Σύμβουλος θα διατυπώσει ολοκληρωμένες, αξιόπιστες και εφαρμόσιμες προτάσεις/ κατευθύνσεις αναγκαίων προσαρμογών για τη διαμόρφωση περιγράμματος στρατηγικής που θα αφορά: <ul style="list-style-type: none"> <li>στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων του Τομέα,</li> <li>στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του Τομέα,</li> <li>στη βελτίωση του τεχνολογικού επιπέδου των επιχειρήσεων και</li> <li>στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων του τομέα</li> </ul> </li> <li>Στη συνέχεια, ο Σύμβουλος θα προχωρήσει σε διαβούλευση με εκπροσώπους της Αναθέτουσας Αρχής, αλλά και επιχειρήσεων του τομέα σε συναντήσεις εργασίας, κατά την οποία προβλέπεται να συζητηθούν και να οριστικοποιηθούν οι προτεινόμενες παρεμβάσεις που αναμένεται να ενισχύσουν τους ανωτέρω πυλώνες της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.</li> <li>Τα αποτελέσματα της διαβούλευσης θα αποτελέσουν τη βάση για την τελική έκδοση των προτάσεων προσαρμογής στη στρατηγική των επιχειρήσεων.</li> </ul>

**Δραστηριότητα 2: Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας σε Επιχειρήσεις του Τομέα**

Εργασία 2.1: Επιλογή πιλοτικής ομάδας επιχειρήσεων του Τομέα	Εργασία 2.2: Εκπόνηση Προγράμματος Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας σε επιχειρήσεις του τομέα	Εργασία 2.3: Εκπόνηση Σχεδίου Βελτίωσης Δεξιοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προκειμένου να σχηματίσει την πιλοτική ομάδα επιχειρήσεων που θα συμμετάσχει στο Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας, ο Σύμβουλος, σε συνεργασία με την Αναθέτουσα Αρχή, θα προσδιορίσει και θα εφαρμόσει κατάλληλα κριτήρια επιλογής.</li> <li>• Οι υποψήφιοι για συμμετοχή στο Πρόγραμμα επιχειρήσεις θα υποβληθούν στην Αναθέτουσα Αρχή, για την τελική επιλογή.</li> <li>• Αφού ολοκληρωθεί η επιλογή της πιλοτικής ομάδας επιχειρήσεων, ο Σύμβουλος θα εξειδικεύσει το βαθμό και τη μορφή συμμετοχής τους, ενώ παράλληλα, σε συνεργασία με την Αναθέτουσα Αρχή, θα προσδιορίσει τα μέσα για την κινητοποίηση και την εξασφάλιση της συνεργασίας τους κατά τη διάρκεια του Προγράμματος.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας που θα εκπονηθεί από το Σύμβουλο, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων του τομέα που έχουν ήδη διαγνωστεί, αλλά και σε εκείνες που θα εντοπιστούν μέσα από τη διάγνωση των τεχνολογικών αναγκών που θα διεξάγει ο Σύμβουλος. Για τη διάγνωση των τεχνολογικών αναγκών, ο Σύμβουλος θα θέσει στους εκπροσώπους των επιλεγμένων επιχειρήσεων μια σειρά ερωτημάτων σε συναντήσεις εργασίας, με στόχο τον εντοπισμό των αναγκών ανάπτυξης της τεχνολογίας και καινοτομίας και της κατανόησης του υφιστάμενου τρόπου αντιμετώπισης συγκεκριμένων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Σημειώνεται ότι, τα ερωτήματα που θα θέσει ο Σύμβουλος είναι δυνατόν να εμπλουτίζονται στην πορεία, προκειμένου να καλύψουν το σύνολο των ζητημάτων που απασχολούν ή έχουν στο παρελθόν απασχολήσει τις επιχειρήσεις.</li> <li>• Η διάγνωση των τεχνολογικών αναγκών θα θέσει τις βάσεις για τις αναγκαίες δράσεις υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας, οι οποίες θα είναι εστιασμένες στην επίλυση των τεχνολογικών και οργανωτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ενίσχυση των τεχνολογικών αναγκών των επιχειρήσεων προϋποθέτει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διοίκησης, οργάνωσης της εργασίας και διαχείρισης δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, η εκπόνηση του Σχεδίου Βελτίωσης Δεξιοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού, που αποτελεί αποτέλεσμα της παρούσας εργασίας θα αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος του Προγράμματος Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας.</li> <li>• Προκειμένου ο Σύμβουλος να εκπονήσει το Σχέδιο Βελτίωσης Δεξιοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να αποτυπώσει τις ανάγκες των εξεταζόμενων επιχειρήσεων όσον αφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται η διερεύνηση, συλλογή και επεξεργασία στοιχείων προκειμένου να παρουσιαστούν διαχρονικά τάσεις που καταδεικνύουν: <ul style="list-style-type: none"> <li>• τον τρόπο προγραμματισμού αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,</li> <li>• τις διαδικασίες προσλήψεων προσωπικού, ερευνητών και εμπειρογνομόνων</li> <li>• τις διαδικασίες αξιολόγησης, εξέλιξης και κινητικότητας του προσωπικού</li> <li>• θέματα που άπτονται της εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού</li> </ul> </li> <li>• Παράλληλα, ο Σύμβουλος θα εξετάσει, θα αναλύσει και θα παραθέσει πολιτικές και πρακτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, από τις οποίες μπορούν να αντληθούν πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Η ανάλυση του Συμβούλου θα έχει ως βασικό άξονα την βέλτιστη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών του τομέα, διασφαλίζοντας πάντα την ικανοποίηση του προσωπικού.</li> </ul>



**Δραστηριότητα 3: Πρόταση Πολιτικής για την Ανταγωνιστική Ανάκαμψη του Τομέα**

Εργασία 3.1: Διαμόρφωση πρότασης στρατηγικής εξόδου από την κρίση και ανάπτυξης του τομέα	Εργασία 3.2: Εντοπισμός αναγκαίων θεσμικών ρυθμίσεων	Εργασία 3.3: Διατύπωση προτάσεων για την πολιτική δημόσιων προμηθειών
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο Σύμβουλος, θα διαμορφώσει μια σειρά στρατηγικών επιλογών (σενάρια) για την έξοδο των επιχειρήσεων του τομέα από την κρίση και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.</li> <li>• Στη συνέχεια, τα σενάρια αυτά θα ταξινομηθούν και θα ιεραρχηθούν.</li> <li>• Για να υπάρξει διάκριση σε περισσότερο μακροπρόθεσμες και άμεσες βελτιώσεις, οι προτάσεις πολιτικής θα διακρίνονται ως προς τον απαιτούμενο χρόνο υλοποίησής τους.</li> <li>• Σε συνεργασία με την Αναθέτουσα Αρχή θα οριστικοποιηθεί το πλαίσιο προτάσεων στρατηγικής εξόδου από την κρίση και ανάπτυξης του τομέα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής ο Σύμβουλος θα εκπονήσει σχέδιο με τις απαιτούμενες θεσμικές ρυθμίσεις που θα πρέπει να προωθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η ανταγωνιστική ανάκαμψη του τομέα, όπως είναι για παράδειγμα η μείωση του διοικητικού βάρους και η διευκόλυνση των επιχειρηματικών συνεργασιών.</li> <li>• Οι προτάσεις του Συμβούλου θα είναι αναλυτικές και τεκμηριωμένες. Θα διαμορφωθούν σε συνεργασία με στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής και εκπροσώπους φορέων του κλάδου, μέσα από μια διαδικασία συναντήσεων και διαβουλεύσεων που θα διασφαλίζουν τη συμφωνία όλων των εμπλεκόμενων μερών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο Σύμβουλος, έχοντας ήδη εντοπίσει τα υφιστάμενα προβλήματα που άπτονται των δημόσιων προμηθειών, θα διατυπώσει συγκεκριμένες και σαφείς προτάσεις τόσο θεσμικού, όσο και διοικητικού χαρακτήρα.</li> <li>• Σημειώνεται ότι, οι οριστικές προτάσεις που θα διατυπωθούν, θα προκύψουν μέσα από μια διαδικασία συναντήσεων και διαβουλεύσεων που θα διασφαλίζουν τη συμφωνία όλων των εμπλεκόμενων μερών.</li> </ul>

**Δραστηριότητα 0: Διοίκηση – Διαχείριση και Διασφάλιση Ποιότητας Έργου**

Εργασία 0.1: Διοίκηση – Διαχείριση Έργου	Εργασία 0.2: Διασφάλιση Ποιότητας Έργου
<p>Κατά την παρούσα εργασία προβλέπονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η επιβεβαίωση της οριοθέτησης του Έργου και η οριστικοποίηση των αναλυτικών στόχων, του αντικειμένου και του περιεχομένου του έργου, που έχουν αρχικά προκαθορισθεί βάσει της Διακήρυξης και της παρούσας προσφοράς.</li> <li>• Η επιβεβαίωση ή/και εξειδίκευση του προγράμματος εξέλιξης του έργου (όπως αυτό έχει καθοριστεί στην παρούσα προφορά), καθώς και η οριστικοποίηση του σχεδιασμού της οργάνωσής του (χρονοδιάγραμμα του συνολικού έργου, οργανωτικό σχήμα του Συμβούλου, ρόλοι και αρμοδιότητες των στελεχών του Συμβούλου, τρόπος συνεργασίας με τα στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής που εμπλέκονται στην υλοποίηση του έργου).</li> <li>• Η παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου υλοποίησης του Έργου με στόχο τη συνεχή και τεκμηριωμένη ενημέρωση της Αναθέτουσας Αρχής, αλλά και την αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων και κινδύνων ανακύψουν ώστε το έργο να υλοποιηθεί εντός χρονοδιαγράμματος και να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που θα εφαρμοσθεί στο παρόν έργο θα συμπεριλαμβάνει τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας που αφορούν μεταξύ άλλων την Οργάνωση, την Παρακολούθηση της λειτουργίας του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, το Σχεδιασμό του Έργου και των Παραδοτέων και τον Έλεγχο και τις Εγκρίσεις των Παραδοτέων.</li> <li>• Η εφαρμογή των ανωτέρω διαδικασιών θα πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια του έργου και για όλες τις δραστηριότητες που θα εκτελεί ο Σύμβουλος.</li> </ul>

### 3 ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Ακολουθως, παρουσιάζονται τα **Παραδοτέα** του Έργου, όπως προβλέπονται στη Διακήρυξη (Μέρος Α, Κεφάλαιο ΙΙΙ, σελ. 13) και στην από 29/07/11 Σύμβαση μεταξύ της Αναθέτουσας Αρχής και του Συμβούλου. Το κάθε Παραδοτέο αντιστοιχίζεται σε συγκεκριμένες Δραστηριότητες και Εργασίες του Έργου, στο πλαίσιο των οποίων εκπονείται. Επίσης, αναφέρεται η ημερομηνία υποβολής των Παραδοτέων, όπου ειδικά για τα Παραδοτέα των Δραστηριοτήτων 0 και 1 και λαμβανομένων υπόψη των συμπερασμάτων της Εναρκτήριας Συνάντησης, αναφέρεται σε παρένθεση η ημερομηνία που έχει προτείνει ο Σύμβουλος. Για λόγους διευκόλυνσης του αναγνώστη, έχει τηρηθεί η αρίθμηση των Παραδοτέων της Σύμβασης.

Επισημαίνεται ότι, όλα τα Παραδοτέα που προετοιμάζονται και υποβάλλονται στην Αναθέτουσα Αρχή ως το αποτέλεσμα των Εργασιών που εκτελούνται στο πλαίσιο των Δραστηριοτήτων του Έργου, παρουσιάζονται από τον Ανάδοχο στην Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου εφόσον απαιτηθεί.

## Παραδοτέα του Έργου ανά Δραστηριότητα και Εργασία και χρόνος υποβολής τους

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΡΓΑΣΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1: ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ	Εργασία 1.1: Περιγραφή της μορφολογίας του τομέα	Π.1.Β: Έκθεση Υφιστάμενης Κατάστασης	Στο τέλος του 1ου μήνα από τη συμβατική έναρξη του έργου (14/10)
	Εργασία 1.2: Αποτύπωση των προβλημάτων του τομέα και των ευρύτερων αλλαγών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις	Π.1.Γ: Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών	Στο τέλος του 2ου μήνα από τη συμβατική έναρξη του έργου (14/11)
	Εργασία 1.3: Προσδιορισμός αναγκαίων προσαρμογών στη στρατηγική των επιχειρήσεων του τομέα		
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ	Εργασία 2.1: Επιλογή πιλοτικής ομάδας επιχειρήσεων του τομέα	Π.2.Β: Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας	Στο τέλος του 6ου μήνα από τη συμβατική έναρξη του έργου
	Εργασία 2.2: Εκπόνηση Προγράμματος Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας σε επιχειρήσεις του τομέα		
	Εργασία 2.3: Εκπόνηση Σχεδίου βελτίωσης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού		
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3: ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ	Εργασία 3.1: Διαμόρφωση πρότασης στρατηγικής εξόδου από την κρίση και ανάπτυξης του τομέα	Π.3.Α: Πρόταση Πολιτικής για την ανταγωνιστική ανάκαμψη του τομέα	Στο τέλος του 6ου μήνα από τη συμβατική έναρξη του έργου
	Εργασία 3.2: Εντοπισμός αναγκαίων θεσμικών ρυθμίσεων		

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΡΓΑΣΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ
	Εργασία 3.3: Διατύπωση προτάσεων για την πολιτική δημόσιων προμηθειών		
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 0: ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ	Εργασία 0.1: Διοίκηση – Διαχείριση Έργου	Π.1.Α: Έκθεση Έναρξης Έργου	Στο τέλος της 1ης εβδομάδας από τη συμβατική έναρξη του έργου (27/9)
		Π.2.Α: Ενδιάμεση Έκθεση Προόδου Έργου	Στο τέλος του 3ου μήνα από τη συμβατική έναρξη του έργου
	Εργασία 0.2: Διασφάλιση Ποιότητας Έργου	Π.3.Β: Έκθεση Ολοκλήρωσης Έργου	Στο τέλος του 6ου μήνα από τη συμβατική έναρξη του έργου

## 4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΧΡΟΝΟ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

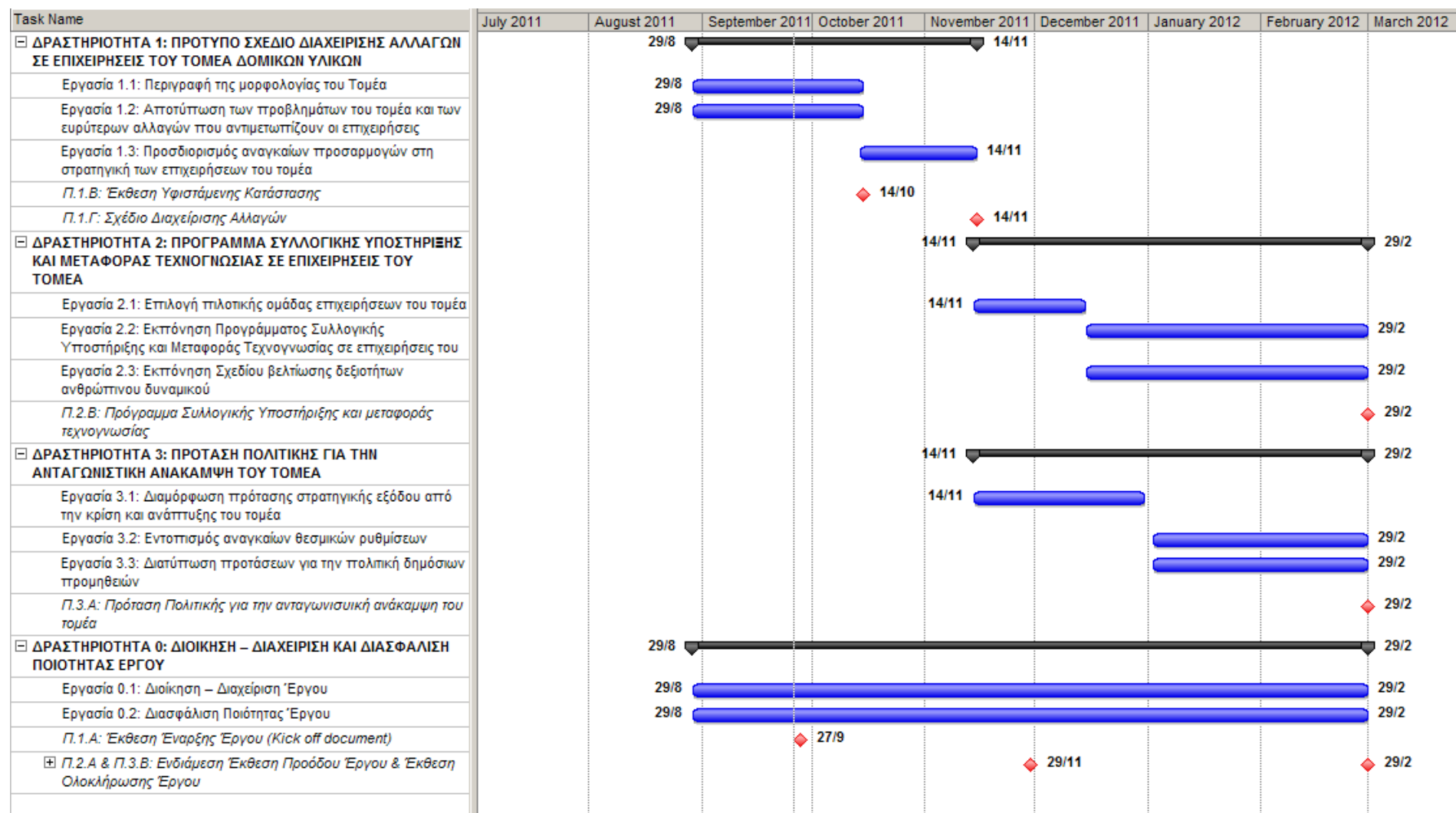
Στη συνέχεια παρουσιάζεται, σε μορφή διαγράμματος Gantt, το **χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του Έργου**, το οποίο περιλαμβάνει ανάλυση ανά Δραστηριότητα και Εργασία, ενώ επίσης απεικονίζει και το χρόνο υποβολής των Ορόσημων και Παραδοτέων του Έργου.

Για την κατάστρωση του χρονοδιαγράμματος έχουν ληφθεί υπόψη τα εξής:

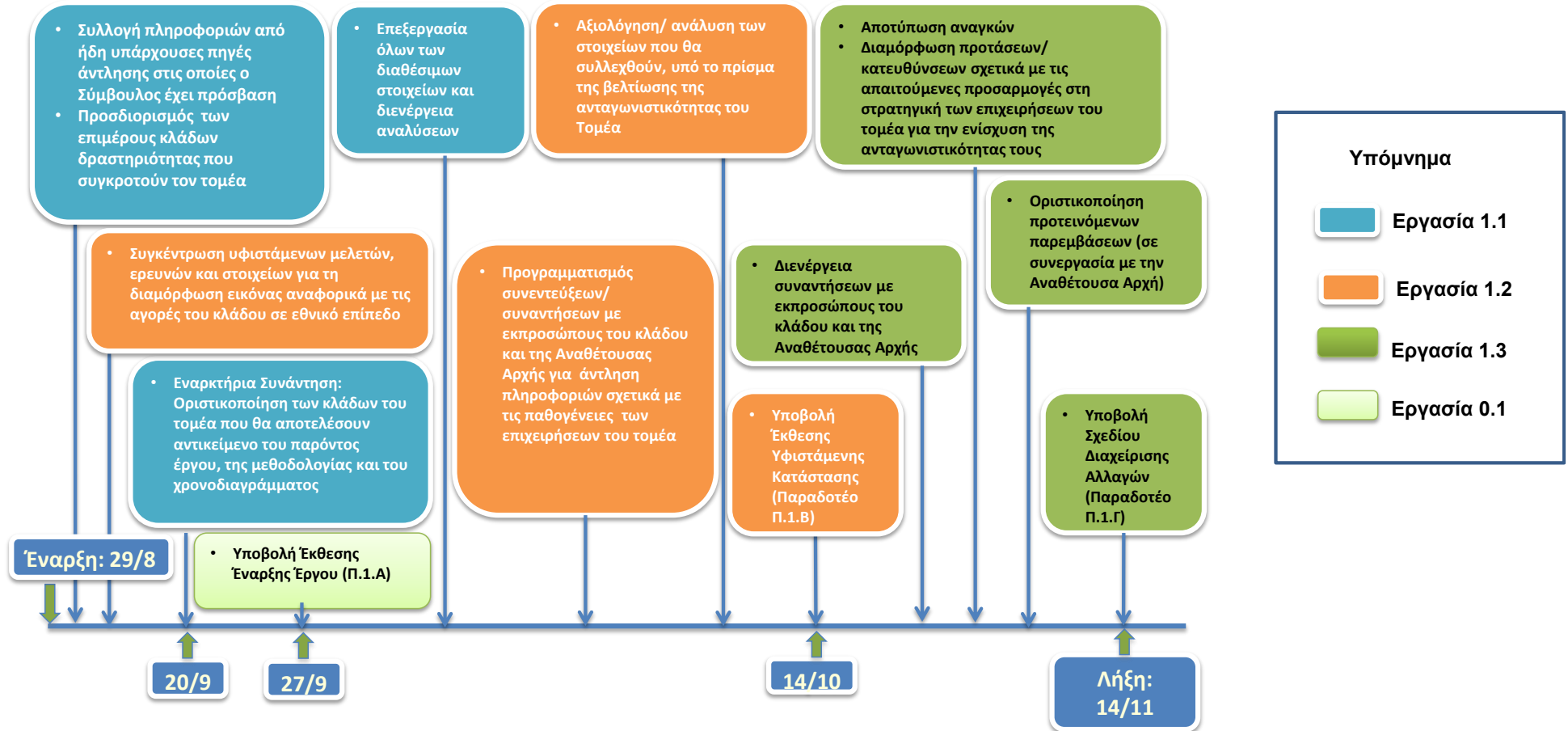
- Η συνολική διάρκεια του έργου ορίζεται σε 6 μήνες από την έναρξη του Έργου (29/08/11),
- Ο χρόνος υποβολής των Παραδοτέων του Έργου είναι, επίσης, εκείνος που ορίζεται από τη Διακήρυξη, λαμβανομένων υπόψη των όσων συζητήθηκαν κατά την Εναρκτήρια Συνάντηση.

Επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η Δραστηριότητα 0, που προστέθηκε από τον Σύμβουλο και αφορά στη Διοίκηση – Διαχείριση και Διασφάλιση Ποιότητας του Έργου, διαρκεί 6 μήνες όσο δηλαδή είναι η συνολική διάρκεια του Έργου.

Ακολουθεί τα αναλυτικό Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του Έργου, βάσει της αλληλουχίας των Δραστηριοτήτων και των χρόνων παράδοσης των Παραδοτέων, όπως αυτά ορίζονται στη σχετική Διακήρυξη. Το Χρονοδιάγραμμα έχει επικαιροποιηθεί, βάσει των πραγματικών χρόνων υπογραφής της Σύμβασης. Στην επόμενη σελίδα απεικονίζεται η πρόταση του Συμβούλου για τροποποίηση των χρόνων υποβολής συγκεκριμένα των Παραδοτέων της Δραστηριότητας 1, η οποία δεν έχει καμία επίπτωση στη συνολική διάρκεια του Έργου.



Πρόταση του Συμβούλου για την τροποποίηση των χρόνων υποβολής των Παραδοτέων της Δραστηριότητας 1





## 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

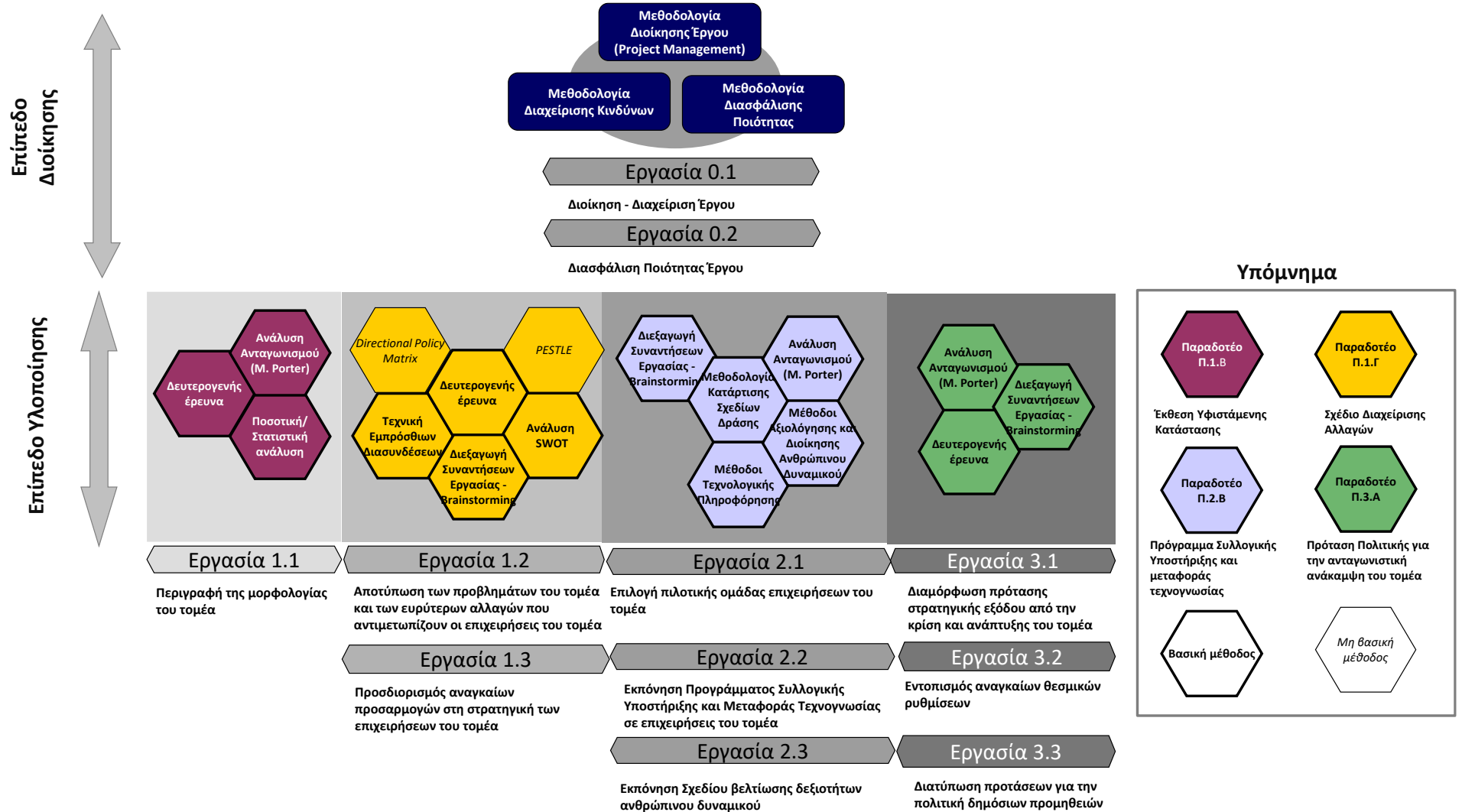
Η μεθοδολογική προσέγγιση και τα εργαλεία, που προτείνονται από το Σύμβουλο για το παρόν Έργο, συγκροτούν την ολοκληρωμένη τεχνογνωσία του και αποτελούν σύνθεση:

- της κατανόησης του **οικονομικού περιβάλλοντος** και των σημερινών **ιδιαιτεροτήτων** του,
- **της αντίληψης των ειδικότερων απαιτήσεων του Έργου**, όπως αυτές προκύπτουν από τη Διακήρυξη και συζητήθηκαν στο πλαίσιο της Εναρκτήριας Συνάντησης,
- **της σημαντικής εμπειρίας και τεχνογνωσίας** του Συμβούλου στην εφαρμογή μεθοδολογιών, εργαλείων και τεχνικών, σε παρόμοια έργα,
- **της ευελιξίας και εξειδίκευσης**, που απαιτείται κατά την εφαρμογή ενός γενικού μεθοδολογικού πλαισίου, ώστε να προσαρμόζεται στα ειδικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου Έργου και του περιβάλλοντος εντός του οποίου εκτελείται,
- τη δυνατότητα μεταφοράς και προσαρμογή της σχετικής **διεθνούς εμπειρίας**.

*Η επιτυχής υλοποίηση του έργου βασίζεται στην αξιοποίηση της τεχνογνωσίας του Συμβούλου σε ένα ευρύ φάσμα μελετητικών και εφαρμοσμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών.*

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση υλοποίησης του Έργου απαιτεί ένα συγκροτημένο μεθοδολογικό πλαίσιο σε **δύο επίπεδα εφαρμογής: το επίπεδο διοίκησης και διασφάλισης ποιότητας και το επίπεδο υλοποίησης**, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα που ακολουθεί. Η μεθοδολογική προσέγγιση και τα εργαλεία που προτείνονται για το παρόν Έργο παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια.

Μεθοδολογική προσέγγιση για την υλοποίηση και τη διοίκηση του Έργου



## 5.1 ΚΥΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η μεθοδολογική προσέγγιση για το Έργο στηρίζεται σε δυο βασικούς πυλώνες. Εξειδικευμένες μεθοδολογίες και εργαλεία που υποβοηθούν την εφαρμογή τους με αναφορά στον καθεαυτό αντικείμενο του Έργου, ήτοι στην εκπόνηση Σχεδίου Διαχείρισης των Αλλαγών, Προγράμματος Μεταφοράς τεχνογνωσίας και Σχεδίου Βελτίωσης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού, που χαρακτηρίζονται ως Κύριες Μεθοδολογίες και Εργαλεία και Οριζόντιες Μεθοδολογίες, που απαιτούν την εφαρμογή και αξιοποίηση μηχανισμών οι οποίοι στηρίζονται στον προγραμματισμό και έλεγχο της υλοποίησης σε όλες τις φάσεις εξέλιξης του Έργου. Οι τελευταίες χαρακτηρίζονται ως Μεθοδολογίες και Εργαλεία Διοίκησης του Έργου.

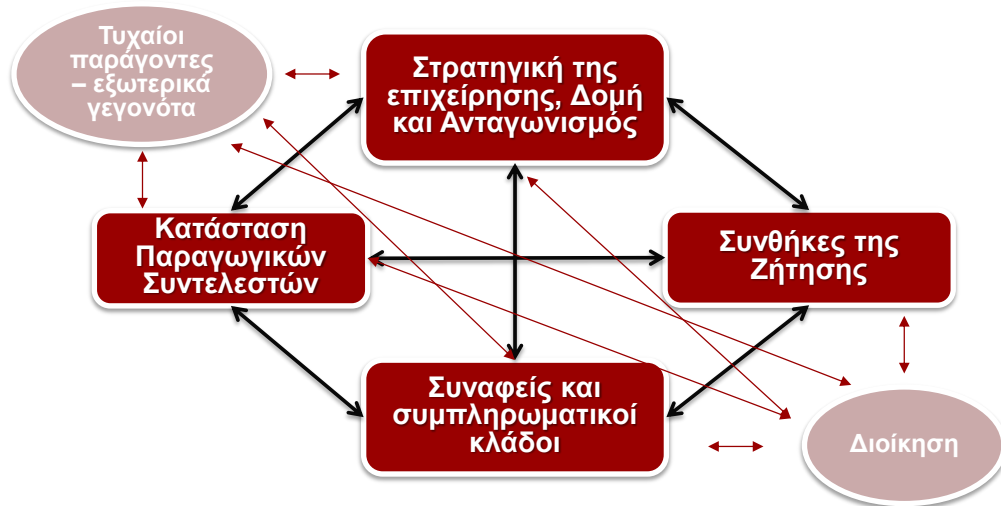
Η παρουσίαση του συνόλου των μεθοδολογιών που δύνανται να αξιοποιηθούν στο συγκεκριμένο έργο έχει γίνει αναλυτικά στο πλαίσιο της Προσφοράς του Συμβούλου. Ακολούθως, περιγράφονται με μεγαλύτερη ανάλυση οι μεθοδολογίες που θα αξιοποιηθούν κατά τη διεξαγωγή της επικείμενης Δραστηριότητας 1, «Πρότυπο Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών σε επιχειρήσεις του Τομέα Δομικών Υλικών».

Κεντρική θέση στο πλαίσιο των μεθοδολογιών που θα αξιοποιήσει ο Σύμβουλος έχει η Μεθοδολογία Ανάλυσης Ανταγωνισμού του Michael Porter. Ειδικότερα, η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται προκύπτει από τους παράγοντες που κατά τον προαναφερθέντα καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι οποίοι δεν αφορούν αποκλειστικά στην αναλογία των παραγωγικών συντελεστών, στην τεχνολογία και σε άλλες παραμέτρους που συνδέονται με την έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Υπό το πρίσμα αυτό, προκύπτουν τέσσερις καθοριστικές παράμετροι που προσδιορίζουν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

1. Η Στρατηγική της επιχείρησης, η Δομή και ο Ανταγωνισμός, αφορούν στις συνθήκες ίδρυσης, οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά και στα χαρακτηριστικά του εγχώριου (πρωτίστως) ανταγωνισμού.
2. Η Κατάσταση των Παραγωγικών Συντελεστών, που αφορά όχι μόνο στο εργατικό δυναμικό και στις υποδομές, αλλά και στο πόσο αποτελεσματικά συνδυάζονται και αξιοποιούνται οι παραγωγικοί συντελεστές, εν γένει. Όπως αναφέρεται, η κατάσταση των παραγωγικών συντελεστών που συμβάλει στην προώθηση της παραγωγικότητας δεν κληρονομείται, αλλά αναδημιουργείται.
3. Οι Συνθήκες της Ζήτησης και ειδικότερα της εγχώριας ζήτησης, δεδομένου ότι όταν η τελευταία είναι υψηλή οι παραγωγοί είναι περισσότερο διατεθειμένοι να καινοτομήσουν και να βελτιώσουν το προϊόν τους.
4. Οι Συναφείς και Συμπληρωματικοί Κλάδοι, καθώς η ύπαρξη διεθνώς αναγνωρισμένων επιχειρήσεων στον ίδιο ή σε συμπληρωματικούς κλάδους δύναται να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης στον κλάδο ενδιαφέροντος.

Δύο ακόμη παράμετροι, που ωστόσο, δεν κρίνονται εξίσου σημαντικές αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση και σε τυχαίους παράγοντες και εξωτερικές παραμέτρους. Ειδικά στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία που βρίσκεται η χώρα μας, γίνεται αντιληπτό ότι η σημασία των συγκεκριμένων παραμέτρων αναβαθμίζεται.

Οι παράμετροι αυτοί διαμορφώνουν το «διαμάντι του Porter», όπως περιγράφεται λόγω του τρόπου απεικόνισής τους.

**Μεταβλητές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:**

- 1) Marketing
- 2) Τοποθεσία
- 3) Εξυπηρέτηση πελατών/ σχέσεις με τους πελάτες
- 4) Σχέσεις με τους προμηθευτές
- 5) Έρευνα και Ανάπτυξη
- 6) Παραγωγική αποδοτικότητα

**Κρίσιμοι παράγοντες της ανταγωνιστικότητας:**

- 1) Κόστος
- 2) Αξιοπιστία παράδοσης
- 3) Ποιότητα προϊόντος
- 4) Αποτελεσματικότητα προμηθευτών
- 5) Χρόνος παράδοσης παραγγελιών
- 6) Ευελίξια

Με άξονα τη συγκεκριμένη μεθοδολογία χρησιμοποιούνται πρόσθετες μεθοδολογίες και εργαλεία. Τα σημαντικότερα εξ'αυτών παρουσιάζονται συνοπτικά στις επόμενες παραγράφους.

- **Δευτερογενής έρευνα**

Οργάνωση του τρόπου συλλογής και αποτύπωσης της πληροφορίας από δευτερογενείς πηγές, ώστε να υπάρξει η πλέον ολοκληρωμένη και αξιόπιστη αποτύπωση της παρούσας κατάστασης μέσα στο σύντομο χρονικό διάστημα που δίνεται για τη διαμόρφωση εικόνας για τον κλάδο.

- **Ποσοτική/ Στατιστική ανάλυση**

Σύνθετες ποσοτικές και στατιστικές επεξεργασίες και αναλύσεις, που αξιοποιούνται πρωτίστως για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, στο βαθμό που αναζητείται μεγαλύτερη διεισδυτικότητα.

- **Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος PESTLE**

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική λόγω της ρευστότητας του διαρκώς μεταβαλλόμενου παγκοσμιοποιημένου εξωτερικού περιβάλλοντος, της ανάγκης για πρόβλεψη των επερχόμενων αλλαγών στη διάρθρωση της αγοράς, στη ζήτηση για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, στην εισαγωγή και χρήση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών, στις ανάγκες για συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια, στον τρόπο της γενικότερης δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων του κλάδου. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά εδώ η επίδραση των θεσμικών αλλαγών που σχετίζονται και με ανατροπές συνδεδεμένες με την τρέχουσα οικονομική κρίση, τις οποίες η μεθοδολογία PESTLE αντιμετωπίζει με ολοκληρωμένη αναγνώριση όλων των επιδράσεων, από την πολιτική και την οικονομία έως την τεχνολογία και το περιβάλλον.

- **Συνθετική Διάγνωση – Ανάλυση SWOT και Τεχνική Εμπρόσθιων Διασυνδέσεων**

Συνθετική διάγνωση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που αλλάζοντας διαρκώς δημιουργεί νέους κανόνες ανταγωνισμού, νέες αγορές, άρα νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα και νέες επιχειρηματικές απειλές, όσο και του με αυτό συνδεδεμένου εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, το οποίο επίσης καλείται να προσαρμο-

σθεί για να αντιμετωπίσει κι αυτό με τη σειρά του τις νέες προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού αξιοποιώντας τα δυνατά και περιορίζοντας τα αδύνατα σημεία του.

Η τεχνική των εμπρόσθιων διασυνδέσεων αξιοποιεί τη συνδυασμένη ανάγνωση ανά ζεύγος, των τεταρτημορίων της ανάλυσης SWOT (δυνατά σημεία - ευκαιρίες, αδυναμίες - ευκαιρίες, δυνατά σημεία - απειλές, αδυναμίες - απειλές). Με τον τρόπο αυτό προκύπτουν οι προτάσεις κατευθύνσεων του ΕΠ, οι οποίες μπορεί να είναι οι εξής:

- **Επιταχυντικές πολιτικές (growth-accelerating/expansionary policies):** Αποβλέπουν στην διαστολή του ρυθμού επίτευξης των στόχων μιας παρέμβασης.
- **Διαρθρωτικές πολιτικές (structural policies):** Αντιμετωπίζουν διαχρονικές στρεβλώσεις και υστερήσεις και συμβάλουν στη διατηρησιμότητα-βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων μιας παρέμβασης.
- **Σταθεροποιητικές πολιτικές (stabilisation policies):** Στοχευμένες πολιτικές που εξουδετερώνουν ή αντισταθμίζουν συγκεκριμένες αρνητικές εξελίξεις ή τάσεις στο περιβάλλον και στην εκάστοτε παρέμβαση.
- **Προληπτικές πολιτικές (preventive/discretionary policies):** Επιλεκτικές πολιτικές που προλαμβάνουν και αμβλύνουν αρνητικές επιδράσεις στο περιβάλλον και στην εκάστοτε παρέμβαση.

#### • **Επιλογή Κατευθύνσεων Πολιτικής – Directional Policy Matrix**

Οι προτάσεις αναγκαίων προσαρμογών στη γενικότερη στρατηγική και λειτουργία των επιχειρήσεων, και ειδικότερα μεταξύ άλλων στην οργάνωση, στις τεχνολογίες και στις δεξιότητες του προσωπικού, απαιτεί την ενδελεχή εξέταση των παραμέτρων από τις οποίες εξαρτώνται. Η μεθοδολογία επιλογής κατευθύνσεων πολιτικής – Directional Policy Matrix θα συμβάλει στη διαμόρφωση ενός προγράμματος συλλογικής υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας προς τις επιχειρήσεις της ομάδας, μέσα από την ιεράρχηση και αξιολόγηση των αναγκαίων παρεμβάσεων που θα εντοπιστούν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου. Με την τεχνική των εμπρόσθιων διασυνδέσεων

#### • **Αξιολόγηση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ανίχνευση των απαιτήσεων προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, το οποίο καλείται να διαχειρισθεί τις αναγκαίες βελτιωτικές προσαρμογές στη λειτουργία και τη γενικότερη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η παρούσα κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προταθεί η ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του τομέα συνολικά. Οι προτάσεις που θα διατυπωθούν με αυτόν τον τρόπο θα αποβλέπουν στη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του κλάδου, μέσω συγκεκριμένων πολιτικών οι οποίες θα προταθούν και θα συμπεριλαμβάνονται στο «Σχέδιο Διαχείρισης των Αλλαγών».

#### • **Διεξαγωγή Συναντήσεων Εργασίας - Brainstorming**

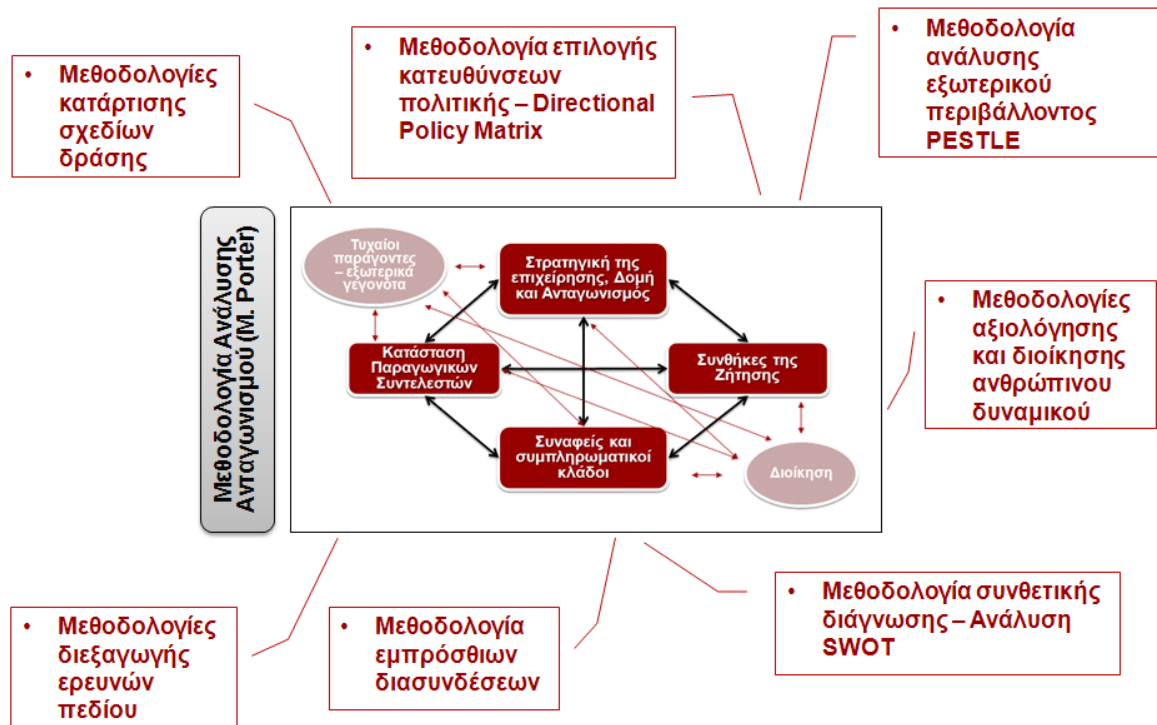
Συχνά οι πρακτικές προτάσεις λειτουργικής βελτίωσης προκύπτουν από την εμπειρία και τις πρακτικές γνώσεις που αποκτούν οι διοικούντες και τα στελέχη μαζί με τους εργαζόμενους σε αυτές. Η μεθοδολογία με την οποία τα παραπάνω μπορούν να αντληθούν και να αξιοποιηθούν στο Σχέδιο Διαχείρισης των Αλλαγών συνίσταται στην οργάνωση συγκεκριμένων συναντήσεων εργασίας στις οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν οι ιδέες και οι γνώσεις των συμμετεχόντων επ' ωφελεία του κλάδου και των επιχειρήσεων. Αυτή η διαδικασία αποδίδεται από τη συγκεκριμένη προσέγγιση δημιουργική αξιοποίησης του brainstorming.

#### • **Μεθοδολογία Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης**

Η ολοκλήρωση των επιλογών που σχετίζονται με το Σχέδιο Διαχείρισης των Αλλαγών για την ανταγωνιστική ανάκαμψη του κλάδου απαιτεί την παραγωγή Σχεδίων Δράσης που θα επιτρέψουν την ασφαλή υλοποίησή τους. Η μεθοδολογία εκπόνησης Σχεδίων Δράσης εξειδικεύει

το Σχέδιο Διαχείρισης των Αλλαγών σε άξονες, ενέργειες και δράσεις, διαμορφώνει τον χρονικό προγραμματισμό και προσδιορίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή τους.

Ο ρόλος της μεθόδου ανάλυσης ανταγωνισμού ως άξονα γύρω από τον οποίο αναπτύσσονται οι υπόλοιπες μεθοδολογίες παρουσιάζεται στο ακόλουθο Σχήμα.



Στο επόμενο Σχήμα απεικονίζεται η σύνδεση των ανωτέρω μεθοδολογιών και εργαλείων με τις επιμέρους εργασίες του Έργου και τα Παραδοτέα του.

## 5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση της εκτέλεσης κάθε Έργου, και ιδιαίτερα ενός Έργου με τις απαιτήσεις του παρόντος προϋποθέτει την εφαρμογή και αξιοποίηση μηχανισμών που διασφαλίζουν την επιτυχή και σύμφωνα με τις προδιαγραφές υλοποίηση του Έργου οι οποίοι στηρίζονται στον προγραμματισμό και έλεγχο της υλοποίησης σε όλες τις φάσεις εξέλιξης του Έργου.

Στο πλαίσιο αυτό, βασικές συνιστώσες του συνολικού μεθοδολογικού πλαισίου υλοποίησης του Έργου αποτελούν 3 μεθοδολογίες εξαιρετικής σημασίας, οι οποίες συνδέονται και εξαρτώνται μεταξύ τους και συγκεκριμένα:

- Η **μεθοδολογία Διοίκησης Έργου**, η οποία υποστηρίζει τον συστηματικό σχεδιασμό, έλεγχο και επικοινωνία της προόδου των εργασιών και των οροσήμων του Έργου, του χρόνου και των πόρων που απασχολούνται, καθώς και των σχετικών αλληλεξαρτήσεων.
- Η **μεθοδολογία Διασφάλισης Ποιότητας**, η οποία διασφαλίζει την καθιέρωση διαδικασιών για τη διαρκή σύνδεση των αποτελεσμάτων του Έργου με το πλαίσιο αναφοράς (όροι προκήρυξης, προσφορά Συμβούλου, σχέδιο υλοποίησης του Έργου).
- Η **μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνου**, η οποία είναι αναγκαία για την έγκαιρη αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων του Έργου και το σχεδιασμό της αντιμετώπισής τους, καθώς και για τη συγκροτημένη λήψη των σχετικών αποφάσεων από τα αρμόδια όργανα διοίκησης εντός του Έργου ή και ευρύτερα, και την ανάληψη των αναλόγων ενεργειών.

Οι μεθοδολογίες Διοίκησης Έργου, Διαχείρισης Ποιότητας και Διαχείρισης Κινδύνων αξιοποιούνται στο παρόν Έργο ως εξής:

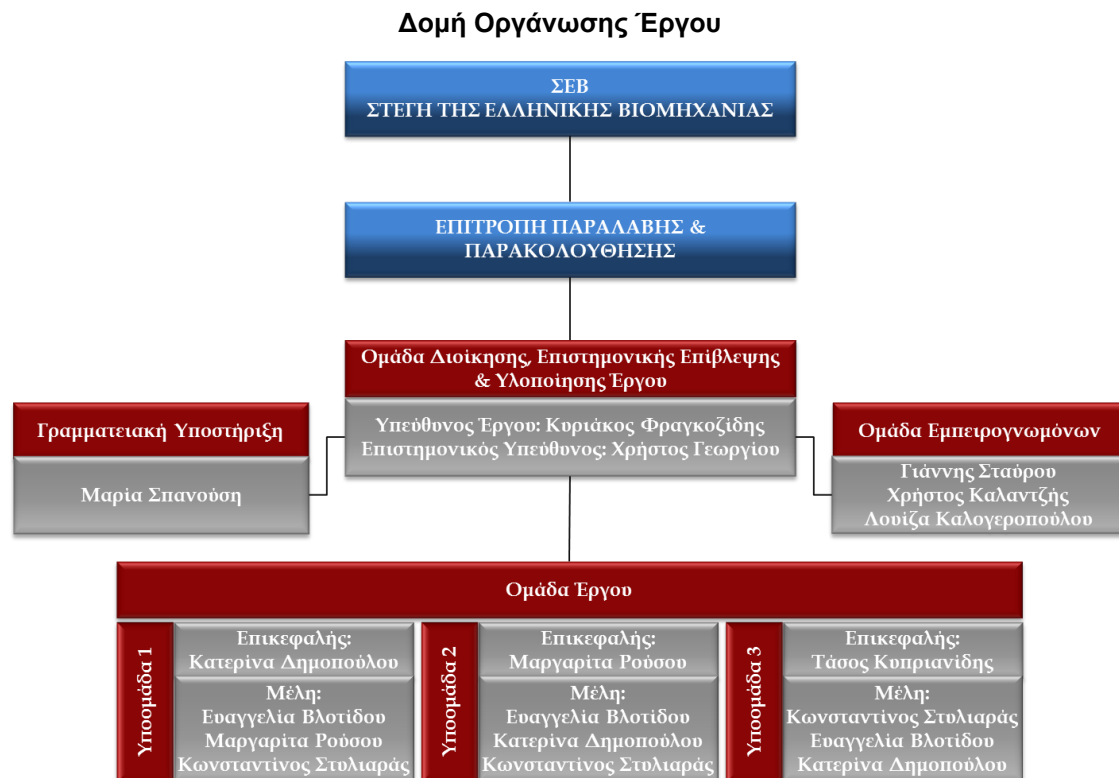
- Κατά το **αρχικό στάδιο υλοποίησης του Έργου** προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο αναλυτικός προγραμματισμός και σχεδιασμός της οργάνωσης του Έργου που θα αποτελέσει το πλαίσιο για την παρακολούθηση της εξέλιξης του και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων του, η προετοιμασία των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και η εκπόνηση του σχεδίου διαχείρισης των κινδύνων
- **Καθ' όλη τη διάρκεια εκτέλεσης του Έργου** για τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του Έργου, την παρακολούθηση του χρονοδιαγράμματος και των πόρων, την τακτική ενημέρωση και επικοινωνία με την Αναθέτουσα Αρχή, την εφαρμογή των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας των παραδοτέων, των παρεχόμενων υπηρεσιών και των διαδικασιών διοίκησης, την παρακολούθηση και τακτική επικαιροποίηση του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων καθώς και την εφαρμογή του, εφόσον προκύψει σχετική ανάγκη.



## 6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο Σύμβουλος, αναγνωρίζοντας τη σημασία και την πολυπλοκότητα του Έργου προσεγγίζει την υλοποίησή του με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο. Η προσέγγιση αυτή έχει αναπτυχθεί βάσει της εμπειρίας που έχει αποκτήσει ο Σύμβουλος από την υλοποίηση ενός μεγάλου αριθμού παρόμοιων έργων και είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες του Έργου της Αναθέτουσας Αρχής. Τα βασικά στοιχεία της προσέγγισης αυτής είναι η Δομή Ομάδας Έργου και η Οργάνωση και Διοίκηση του Έργου.

Στο Σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η συνολική Δομή Οργάνωσης και Διοίκησης του Έργου, προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση του Έργου, ενώ στη συνέχεια γίνεται συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των επιμέρους οργανωτικών οντοτήτων.



Τα βασικά στοιχεία της Οργάνωσης, Διοίκησης και Ελέγχου του έργου είναι τα εξής:

- από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής, η Επιτροπή Παραλαβής και Παρακολούθησης του Έργου που θα ορισθεί από την Αναθέτουσα Αρχή
- από την πλευρά του Αναδόχου, η Ομάδα Διοίκησης, Επιστημονικής Επібλεψης και Υλοποίησης του Έργου, ήτοι ο Υπεύθυνος Έργου, ο Επιστημονικός Υπεύθυνος Έργου, οι Ειδικοί Εμπειρογνώμονες, οι Επικεφαλής Υποομάδων του Έργου και τα Στελέχη της Ομάδας Έργου και τα υποστηρικτικά στελέχη.

Αυτά αναλύονται ακολούθως.

Το οργανωτικό σχήμα υλοποίησης του έργου, ακολουθεί τα παρακάτω βασικά κριτήρια οργάνωσης:



- **Αποτελεσματική υποστήριξη της ανάγκης για συνολική διεύθυνση του Έργου**, μέσω της διάθεσης ενός υψηλόβαθμου και ιδιαίτερα έμπειρου στελέχους ως Υπεύθυνου Έργου (ΥΕ).
- **Αποτελεσματική υποστήριξη της ανάγκης για διασφάλιση της επιστημονικής αρτιότητας των υπηρεσιών και παραδοτέων του Αναδόχου**, με την τοποθέτηση Επιστημονικού Υπεύθυνου.
- **Εξασφάλιση ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του Έργου:** Το απαιτούμενο από τη σύμβαση περιεχόμενο των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Έργου θα παρασχεθεί:
  - μέσω της κατάλληλης διάρθρωσης της Ομάδας Έργου σε **Υποομάδες Έργου**, οι οποίες θα αναλάβουν την υλοποίηση του Έργου σύμφωνα με την τεχνική μεθοδολογική ανάλυση της εγκεκριμένης πρότασης. Οι Υποομάδες Έργου, στελεχώνονται από στελέχη υψηλής εμπειρίας και ειδίκευσης ανά θεματικό και γνωστικό αντικείμενο, καθώς και επί των απαιτούμενων μεθοδολογιών του Έργου, υπερκαλύπτοντας τις σχετικές απαιτήσεις της διακήρυξης,
  - μέσω της συγκρότησης **Ομάδας Εμπειρογνομώνων**, διαμέσου της οποίας παρέχεται υψηλού επιπέδου υποστήριξη του Υπεύθυνου Έργου και των Υποομάδων Εργασίας στα θεματικά πεδία του Έργου.
- **Εστίαση και παροχή τεχνογνωσίας και εμπειρίας στα βασικά αντικείμενα του Έργου:** η εσωτερική δομή της Ομάδας Έργου διασφαλίζει ισχυρή γνωστική επάρκεια και αποτελεσματικότητα κατά την υλοποίηση του Έργου. Σύμφωνα με τη δομή αυτή, η Ομάδα Έργου διαρθρώνεται σε:
  - **μία πρώτη Υποομάδα** η οποία εστιάζεται στην αποτύπωση της παρούσας κατάστασης και την εκπόνηση του σχεδίου Διαχείρισης των Αλλαγών
  - **μία δεύτερη Υποομάδα** η οποία εστιάζεται στη διαμόρφωση του Προγράμματος Μεταφοράς Τεχνογνωσίας και Βελτίωσης Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού
  - **μία τρίτη Υποομάδα** η οποία εστιάζεται στην παραγωγή προτάσεων πολιτικής για την ανταγωνιστική ανάκαμψη του Τομέα

Ο διαχωρισμός συμβαδίζει με τις φάσεις υλοποίησης του Έργου.

Οι αρμοδιότητες, λειτουργίες και οι ρόλοι που θα επιτελέσουν τα επιμέρους όργανα που παρουσιάζονται στο ανωτέρω σχήμα είναι:

- **Επιτροπή Παραλαβής και Παρακολούθησης:** Η σύνθεση της Επιτροπής Παραλαβής και Παρακολούθησης θα οριστεί με Απόφαση της Αναθέτουσας Αρχής. Η Επιτροπή θα συνέρχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς και εκτάκτως, εφόσον παραστεί ειδική ανάγκη. Ο ρόλος της Επιτροπής θα επικεντρώνεται στα εξής: παρακολούθηση της πρόοδου του Έργου με κάθε πρόσφορο μέσο σε συνεργασία με τον Ανάδοχο, έγκριση σημαντικών αλλαγών στα συμφωνημένα προγράμματα εργασιών, έγκριση και παρακολούθηση της υλοποίησης του Έργου, οριστική παραλαβή παραδοτέων, κτλ..
- **Υπεύθυνος Έργου :** έχει τη συνολική ευθύνη των εργασιών του Συμβούλου και είναι αρμόδιος για το γενικό σχεδιασμό, το συντονισμό των ενεργειών και τη γενική εποπτεία και ηγεσία της Ομάδας Έργου. Επίσης, θα συμμετέχει ενεργά και στην υλοποίηση του Έργου καθ' όλη τη διάρκειά του. Τα καθήκοντά του περιγράφηκαν στην εγκεκριμένη πρόταση του Συμβούλου.
- **Επιστημονικός Υπεύθυνος:** είναι υπεύθυνος για την επιστημονική αρτιότητα των διαδικασιών, μεθοδολογιών, ενεργειών και εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν από τον Σύμβουλο με στόχο την κατάρτιση άρτιων, εμπεριστατωμένων, αξιοποιήσιμων και ρεαλιστικών παραδοτέων. Βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τον Υπεύθυνο Έργου και τα μέλη

της Ομάδας Έργου, ώστε να συντονίζουν αποτελεσματικά το επιστημονικό μέρος του Έργου.

- **Μέλη Ομάδας Εμπειρογνομόνων:** ενεργοποιούνται και συντονίζονται από τον Υπεύθυνο Έργου. Η συμμετοχή καθενός εκ των Εμπειρογνομόνων είναι επαυξημένη σε συγκεκριμένες Φάσεις και Εργασίες και ειδικότερα σε εκείνες που απαιτούν σε μεγάλο ποσοστό την τεχνογνωσία και εμπειρία που ο κάθε ένας εξ αυτών διαθέτει. Οι Εμπειρογνομονες υποστηρίζουν τα μέλη της Ομάδας Έργου (αλλά και τον Υπεύθυνο Έργου όπου απαιτείται), παρέχοντας τεχνογνωσία και κατευθύνσεις σε επιμέρους ειδικά θέματα.
- **Επικεφαλής Υποομάδων Έργου:** Οι Επικεφαλής Υποομάδων Έργου είναι επιλεγμένα στελέχη, με σημαντικό γνωστικό υπόβαθρο και εμπειρία στο αντικείμενο των Εργασιών που αναλαμβάνουν στο πλαίσιο του Έργου. Ο ρόλος των Επικεφαλής Υποομάδων Έργου περιλαμβάνει:
- **Στελέχη Ομάδας Έργου:** Τα μέλη της Ομάδας Έργου καλύπτουν όλες τις απαιτούμενες ειδικότητες για το Έργο και διαθέτουν σημαντική εμπειρία. Τα μέλη της Ομάδας Έργου θα έχουν εμπλοκή σε όλες τις διαδικασίες, μεθοδολογίες, ενέργειες και δραστηριότητες του Έργου ανάλογα με την εξειδίκευσή τους, συμμετέχοντας σε συναντήσεις εργασίας και συντάσσοντας τα σχετικά παραδοτέα.
- **Υποστηρικτικά Στελέχη Ομάδας Έργου :** Το έργο του συνόλου των στελεχών της Ομάδας Έργου του Συμβούλου θα υποστηρίζεται από ιδιαίτερα έμπειρο γραμματειακό στέλεχος του Συμβούλου.

Ο Σύμβουλος χρησιμοποιεί εξειδικευμένες και δοκιμασμένες μεθοδολογίες για τη διοίκηση του Έργου του, οι οποίες είναι πολύ στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και αντιμετωπίζουν με ολοκληρωμένο τρόπο το σύνολο των ζητημάτων διοίκησης. Η συναφής μεθοδολογική προσέγγιση του Συμβούλου παρουσιάστηκε παραπάνω.

Ο Σύμβουλος, αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη σημασία των παραπάνω μεθοδολογιών για τη βέλτιστη οργάνωση και παροχή των ζητούμενων υπηρεσιών, αποφάσισε τη χρήση διακριτών και αναλυτικών μεθοδολογιών για τη διαχείριση κινδύνων και για τη διασφάλιση ποιότητας.

Για τον αποτελεσματικό εσωτερικό συντονισμό της Ομάδας Έργου και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας τους, της συμβατότητας και συνέχειας των αντικειμένων τους, κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί το σύστημα συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των Υποομάδων Έργου καθώς και των λοιπών οργάνων του Αναδόχου που πρόκειται να διαμορφωθούν στο πλαίσιο του Έργου. Το σύστημα εσωτερικού συντονισμού για την υλοποίηση του Έργου περιλαμβάνει:

- Ενεργοποίηση των Υποομάδων Εργασίας από τον Υπεύθυνο Έργου
- Ενεργοποίηση του Επιστημονικού Υπεύθυνου Έργου από τον Υπεύθυνο Έργου
- Κατάστρωση σχεδίου και χρονοδιαγράμματος εργασιών
- Συντονισμός της συνεργασίας Υποομάδων που εκτελούν παράλληλες εργασίες και τα αποτελέσματα των Εργασιών τους πρέπει να τροφοδοτούν το ένα το άλλο
- Διακίνηση του Παραδοτέου (ή των Παραδοτέων) που παράγεται (παράγονται) ανά Φάση / Υποφάση του Έργου στα στελέχη των Υποομάδων Έργου που πρόκειται να ενεργοποιηθούν σε επόμενη Φάση / Υποφάση ως υλικό αναφοράς για τις εργασίες τους.
- Διακίνηση υλικού που αφορά το Έργο και πρέπει να ληφθεί υπόψη από μία ή περισσότερες Υποομάδες, μέσω του Υπεύθυνου Έργου
- Παροχή συνεχούς ενημέρωσης από τον Υπεύθυνο Έργου στους Επικεφαλής των Υποομάδων και στα στελέχη όλων των Υποομάδων Εργασίας ώστε ανά πάσα στιγμή να γνωρίζουν τις εισηγήσεις που υποβλήθηκαν από τον Ανάδοχο στην Αναθέτουσα Αρχή, θέματα που συμφωνήθηκαν στο πλαίσιο συναντήσεων εργασίας και αποτυπώνονται σε Πρακτικά Συναντήσεων κλπ.

- Πραγματοποίηση προγραμματισμένων και ad hoc συναντήσεων. Πιο συγκεκριμένα προβλέπονται οι ακόλουθες συναντήσεις:
  - Συνάντηση Έναρξης Φάσης του Έργου. Συγκαλείται από τον Υπεύθυνο Έργου και συμμετέχουν οι Επικεφαλής και τα μέλη των Υποομάδων Έργου που εμπλέκονται στην εκτέλεση των σχετικών Εργασιών. Τα θέματα που θα συζητούνται στη διάρκεια της συνάντησης είναι:
    - Βασικά αποτελέσματα των εργασιών που έχουν προηγηθεί
    - Στόχος της Φάσης που ξεκινά και Εργασίες που περιλαμβάνει
    - Παρουσίαση των Υποομάδων Έργου που ενεργοποιούνται και χρονοπρογραμματισμός των εργασιών τους
  - Ημερίδες Εργασίας (ad hoc συναντήσεις). Συγκαλούνται όταν υπάρχει ανάγκη από τον Υπεύθυνο Έργου και συμμετέχουν σε αυτές όλα τα μέλη της Ομάδας Έργου εκτός αν το θέμα αφορά μόνο τους έχοντες συγκεκριμένη τεχνογνωσία και εμπειρία.

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει τις απαιτήσεις επικοινωνίας εσωτερικά στην Ομάδα Έργου του Συμβούλου.

#### Απαιτήσεις επικοινωνίας εσωτερικά στην Ομάδα Έργου του Συμβούλου

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕ- ΝΟΙ/ ΠΟΙΟΣ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΠΛΗ- ΡΟΦΟΡΙΑ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΠΟΙΟΣ ΠΑΡΕΧΕΙ ΤΗΝ ΠΛΗ- ΡΟΦΟΡΙΑ
Επιστημονικός Υπεύθυνος	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πορεία εκπόνησης των παραδοτέων σε συνάρτηση με τις απαιτούμενες προδιαγραφές επιστημονικής αρτιότητας.</li> </ul>	Ο Υπεύθυ- νος Έργου του Αναδό- χου
Επικεφαλής Υπο- ομάδων Έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αναλυτική ενημέρωση για τους στόχους της Υποομάδας Έργου στην οποία είναι επικεφαλής και των Εργασιών που αναλαμβάνει η Υποομάδα, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής της και τα αναμενόμενα αποτελέσματά τους.</li> <li>▪ Ενημέρωση για τα κρίσιμα θέματα στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση.</li> <li>▪ Ενημέρωση για τις παρατηρήσεις επί των Παραδοτέων που πρέπει να ενσωματωθούν.</li> <li>▪ Ενημέρωση για έκτακτες ανάγκες ή αιτήματα της Αναθέτουσας Αρχής που πρέπει να καλυφθούν.</li> <li>▪ Ενημέρωση για απόψεις που έχουν εκφραστεί από την Αναθέτουσα Αρχή και πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εκτέλεση του Έργου.</li> </ul>	Ο Υπεύθυ- νος Έργου του Αναδό- χου
Εμπειρογνώμονες	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ενημέρωση για ενεργοποίησή τους με ταυτόχρονη οριοθέτηση του αντικειμένου των εργασιών τους, του διαθέσιμου χρόνου και των ποιοτικών χαρακτηριστικών του παραγόμενου αποτελέσματος.</li> </ul>	Ο Υπεύθυ- νος Έργου του Αναδό- χου

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕ- ΝΟΙ/ ΠΟΙΟΣ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΠΛΗ- ΡΟΦΟΡΙΑ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΠΟΙΟΣ ΠΑΡΕΧΕΙ ΤΗΝ ΠΛΗ- ΡΟΦΟΡΙΑ
Λοιπά μέλη Ομά- δας Έργου του Αναδόχου	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ενημέρωση σχετικά με τις εργασίες στις οποίες θα συμμετέχουν και τον ακριβή ρόλο τους.</li> </ul>	Ο Υπεύθυ- νος Έργου του Αναδό- χου
Υπεύθυνος Έργου του Αναδόχου	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ενημέρωση για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών τους.</li> <li>▪ Ενημέρωση για τυχόν κινδύνους ή προβλήματα στην υλοποίηση του Έργου που εντοπίζουν τα στελέχη της Υποομάδας Έργου.</li> <li>▪ Ενημέρωση για ζητήματα που χρειάζεται να τεθούν υπόψη της Αναθέτουσας Αρχής και να συζητηθούν με αυτήν.</li> <li>▪ Ενημέρωση για τις προθεσμίες εντός των οποίων θα έχουν ολοκληρώσει τις εργασίες που ανέλαβαν και τα αναμενόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά του αποτελέσματος.</li> <li>▪ Ενημέρωση για τις παρατηρήσεις επί των Παραδοτέων που πρέπει να ενσωματωθούν.</li> </ul>	Οι Επικεφα- λής Υποο- μάδων Έρ- γου
Υπεύθυνος Έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Παρατηρήσεις που προκύπτουν από ελέγχους επιστημονικής αρτιότητας παραδοτέων</li> <li>▪ Παρατηρήσεις που προκύπτουν από ελέγχους επιστημονικής αρτιότητας</li> <li>▪ Παρατηρήσεις και οδηγίες επί της επιστημονικής μεθόδου που υιοθετείται κατά τη διάρκεια των εργασιών</li> </ul>	Επιστημονι- κός Υπεύ- θυνος

## 7 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΈΡΓΟΥ

Ακολούθως παρουσιάζονται τα μέλη της Ομάδας Έργου και η εξειδίκευσή τους στα αντικείμενα του Έργου.

Η εμπειρία, οι γνώσεις και το επίπεδο αυτών των συμβούλων είναι υψηλοτάτου επιπέδου, όπως θα διαφανεί στη συνέχεια. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο Σύμβουλος έχει τη δυνατότητα και δεσμεύεται να χρησιμοποιήσει και άλλους συμβούλους, πέραν αυτών που παρουσιάζονται στη συνέχεια, με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, εάν αυτό απαιτηθεί κατά τη διάρκεια εκπόνησης του Έργου και συμφωνηθεί με την Αναθέτουσα Αρχή. Στον Πίνακα που ακολουθεί γίνεται συνοπτική παρουσίαση στοιχείων των μελών της Ομάδας Έργου, ήτοι Ονοματεπώνυμο, Θέση στην Ομάδα Έργου, Τίτλοι Σπουδών / Ειδικότητα και Επαγγελματική Εμπειρία.

**Πίνακας υπαλλήλων / στελεχών /υπεργολάβων / εξωτερικών συνεργατών Ομάδας Έργου**

Α/Α	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΟΥ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΟΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ
1.	PLANET A.E.	Κ. Φραγκοζίδης	Senior Manager, μέλος του Τομέα Διεθνών Έργων	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σε Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις και Ευρωπαϊκές Σπουδές, Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών	Υπεύθυνος Έργου
2.	Σ.Β.Β.Ε.	Χ. Γεωργίου	Διευθυντής Τεκμηρίωσης και Μελετών του ΣΒΒΕ	PhD στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων, Πτυχίο στη Βιομηχανική Διοίκηση	Επιστημονικώς Υπεύθυνος Έργου
3.	Σ.Β.Β.Ε.	Ι. Σταύρου	Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος του ΣΒΒΕ	MSc στις Ευρωπαϊκές Σπουδές, Πτυχίο στην Οικονομική Διοίκηση	Εμπειρογνώμονας
4.	PLANET A.E.	Χ. Καλαντζής	Director, Επικεφαλής της Μονάδας Economic, Social & Infrastructure Development	Δίπλωμα Χημικού Μηχανικού	Εμπειρογνώμονας
5.	PLANET A.E.	Λ. Καλογεροπούλου	Director, μέλος της Μονάδας Strategy, Finance, Perfor-	MSc Επιχειρησιακής Έρευνας, Πτυχίο Μαθηματικών	Εμπειρογνώμονας

A/A	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΔΙΑΓΩ- ΝΙΖΟΜΕΝΟΥ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α- ΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΠΟ- ΛΟΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑ- ΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ
			mance and Tech- nology		
6.	PLANET A.E.	Κ. Δημοπούλου	Senior Manager, μέλος της Μονάδας Economic, Social & Infrastructure De- velopment	Πτυχίο Ηλεκτρολό- γου Μηχανικού	Μέλος Ομάδας Έργου
7.	PLANET A.E.	Μ. Ρούσου	Senior Manager, μέλος της Μονάδας Strategy, Finance, Performance and Technology	MSc in Environ- mental Pollution Science, Πτυχίο Χη- μεία	Μέλος Ομάδας Έργου
8.	PLANET A.E.	Τ. Κυπριανίδης	Partner, μέλος του Διοικητικού Συμ- βουλίου της PLANET AE και μέλος της Μονάδας Strategy, Finance, Performance and Technology	PhD, Πτυχίο Ηλε- κτρολόγου Μηχανι- κού	Μέλος Ομάδας Έργου
9.	Σ.Β.Β.Ε.	Ε. Βλοτίδου	Διευθύντρια Διε- θνών Σχέσεων Σ.Β.Β.Ε.	MAIB - Master of Arts in International Busi- ness, DESS - Diplôme d' Etudes Supérieures Spéciali- sées, Fachzertifikat in Internationales Management. B.A. in Economics	Μέλος Ομάδας Έργου
10.	Σ.Β.Β.Ε.	Κ. Στυλιάρης	Αναλυτής, Διεύ- θυνση Τεκμηρίω- σης και μελετών ΣΒΒΕ	MA, MBA Με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπι- νων Πόρων, Πτυχίο Λογιστικής και Χρη- ματοοικονομικής	Μέλος Ομάδας Έργου
11.	PLANET A.E.	Μ. Σπανούδη	Γραμματέας	Πτυχίο σε Ξένες Γλώσσες Εφαρμο- σμένες στην Επιχεί- ρηση και το Εμπόριο	Υποστηρικτικό Στέλεχος

## 8 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ – ΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Στο πλαίσιο της εναρκτήριας συνάντησης και της συζήτησης μεταξύ των στελεχών της Αναθέτουσας Αρχής και των εκπροσώπων του Αναδόχου (Υπευθύνου Έργου και Επιστημονικού Υπευθύνου) συμφωνήθηκαν τα ακόλουθα:

### A] Βασικές διαπιστώσεις – Συμφωνηθείσες Κατευθύνσεις Υλοποίησης Έργου.

5. Οι ομάδες υποκλάδων του ευρύτερου τομέα των δομικών υλικών οι οποίοι θα μελετηθούν στο πλαίσιο του έργου είναι οι ακόλουθοι:

- Τσιμέντο – σκυρόδεμα
- Χημικά προϊόντα που ενσωματώνονται στις κατασκευές: μονωτικά – χρώματα – βερνίκια – κόλλες
- Μέταλλα και μεταλλικά προϊόντα: χάλυβας – σίδηρος κλπ
- Πλακίδια – τούβλα – κεραμίδια και συναφή προϊόντα
- Σύρματα – καλώδια – συσκευές για ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις – μηχανήματα (π.χ. α-νελκυστήρες)
- Πλαστικά προϊόντα, όπως σωλήνες και προϊόντα για τις υδραυλικές εργασίες
- Ξυλουργικά δομικά προϊόντα

Σε κάθε περίπτωση οι παραπάνω επτά (7) ομάδες υποκλάδων συμπεριλαμβάνουν εικοσιέξι (26) τριψήφιους και τετραψήφιους κωδικούς υποκλάδων κατά ΣΤΑΚΟΔ, και ως εκ τούτου καλύπτουν σχεδόν στην ολότητά του τον τομέα των «Δομικών Υλικών». Οι επιμέρους κλάδοι μαζί με την κωδικοποίησή τους έχουν ως εξής:

2030	Κατασκευή ξυλουργικών προϊόντων για την οικοδομική
2124	Κατασκευή χαρτιού για επενδύσεις τοίχων
243	Παραγωγή χρωμάτων, βερνικιών και παρόμοιων επιχρισμάτων, μελανών τυπογραφίας και μαστιχών
2462	Παραγωγή διαφόρων τύπων κόλλας και ζελατινών
2521	Κατασκευή πλαστικών πλακών, φύλλων, σωλήνων και ειδών καθορισμένης μορφής
2523	Κατασκευή πλαστικών οικοδομικών υλικών
261	Κατασκευή γυαλιού και προϊόντων από γυαλί
262	Κατασκευή μη δομικών, μη πυρίμαχων κεραμικών ειδών· κατασκευή πυρίμαχων κεραμικών προϊόντων
263	Κατασκευή κεραμικών πλακιδίων και κυβόλιθων
2651	Παραγωγή τσιμέντου

2652	Παραγωγή ασβέστη
2653	Παραγωγή γύψου
2661	Κατασκευή δομικών προϊόντων από σκυρόδεμα
2662	Κατασκευή δομικών προϊόντων από γύψο
2663	Παραγωγή έτοιμου σκυροδέματος
2664	Παραγωγή κονιαμάτων
2665	Παραγωγή ινοτσιμέντου
2669	Κατασκευή άλλων προϊόντων από σκυρόδεμα, γύψο και τσιμέντο
268	Παραγωγή άλλων προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά
272	Κατασκευή σωλήνων
281	Κατασκευή δομικών μεταλλικών προϊόντων
2863	Κατασκευή κλειδαριών και μεντεσέδων
2913	Κατασκευή ειδών κρουνοποιίας και βαλβίδων
2922	Κατασκευή εξοπλισμού ανύψωσης και διακίνησης φορτίων
312	Κατασκευή συσκευών διανομής και ελέγχου ηλεκτρικού ρεύματος
313	Κατασκευή μονωμένων συρμάτων και καλωδίων

6. Συμφωνήθηκαν οι βασικοί άξονες του μεθοδολογικού πλαισίου του έργου και συγκεκριμένα η χρήση, κατά περίπτωση, των ακόλουθων μεθοδολογιών:
- Μεθοδολογίες κατάρτισης σχεδίων δράσης
  - Μεθοδολογία επιλογής κατευθύνσεων πολιτικής – Directional Policy Matrix
  - Μεθοδολογία ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος PESTLE
  - Μεθοδολογίες αξιολόγησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
  - Μεθοδολογία συνθετικής διάγνωσης – Ανάλυση SWOT
  - Μεθοδολογία εμπρόσθιων διασυνδέσεων
  - Μεθοδολογίες διεξαγωγής ερευνών πεδίου
7. Τα στελέχη της αναθέτουσας Αρχής επεσήμαναν προς την ομάδα έργου ότι απαιτείται απολύτως ρεαλιστική αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης στον ευρύτερο τομέα των δομικών υλικών, εξαιτίας ακριβώς του γεγονότος ότι τα στοιχεία του κλάδου, τόσο τα ποιοτικά όσο και τα ποσοτικά, έχουν αλλάξει ραγδαία τους τελευταίους έξι μήνες. Αυτό τεκμηριώνεται από τη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί, λόγω της οικονομικής κρίσης, στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων: η μείωση της αγοραστικής δύναμης των πολιτών έχει μειώσει κατακόρυφα τη ζήτηση για αγορά κατοικίας, όπως επίσης και τις υπηρεσίες για ανακαίνιση κατοικιών, η διαρκής μείωση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) έχει επιφέρει στασιμότητα τόσο στην υλοποίηση όσο και στη δημοπράτηση δημοσίων έργων τα τελευταία δύο χρόνια. Τέλος, δοθέντος ότι ένα δημόσιο έργο από τη δημοπράτησή του αρχίζει να υλοποιείται σε χρονική περίοδο



που φθάνει έως και μετά από τρία (3) χρόνια, γίνεται απολύτως αντιληπτό το ότι η κρίση στο τομέα της κατασκευής μεταφέρεται αυτούσια στις μεταποιητικές επιχειρήσεις.

8. Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης θα πρέπει απαραίτητα να καταλήξει σε τεκμηριωμένη παρουσίαση των πραγματικών δυνατοτήτων που έχουν αυτοτελείς ή συνδεδεμένοι υποκλάδοι του ευρύτερου τομέα των δομικών υλικών. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει στο πλαίσιο του έργου να συμπεριληφθεί το κριτήριο τις «αντίστασης» των διάφορων υποκλάδων στην οικονομική κρίση. Προς τούτο θα υπάρξει ιδιαίτερη μέριμνα από την ομάδα έργου ούτως ώστε να εντοπιστούν οι εστίες υποκλάδων που αντιστέκονται στην διαρκή πτωτική πορεία του τομέα λόγω της οικονομικής κρίσης, εκείνες οι οποίες βρίσκονται σε στασιμότητα την τελευταία τριετία, και, εκείνες οι εστίες οι οποίες οπισθοδρομούν με όρους ανταγωνιστικότητας, είτε τα προϊόντα τους απευθύνονται στην εγχώρια, είτε στη διεθνή αγορά.
9. Κρίσιμο σημείο του έργου θεωρείται η αποτύπωση των προοπτικών του ευρύτερου τομέα και των υποκλάδων που τον απαρτίζουν, οι οποίες θα πρέπει να εξεταστούν υπό το πρίσμα της ελληνικής πραγματικότητας και της πραγματικής διάρθρωσης της μεταποίησης στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό δεν θα πρέπει να μεταφερθούν αυτούσιες πιθανές τάσεις ανταγωνιστικής ανάκαμψης του τομέα που επικρατούν στη διεθνή αγορά στα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας. Ως παράδειγμα μπορεί ν' αναφερθεί το ζήτημα της ενεργειακής αναγέννησης των κτιρίων στη χώρα το οποίο ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεί σημαντική επιχειρηματική προοπτική για την ανάκαμψη του τομέα, στην Ελλάδα οι μέχρι σήμερα συζητήσεις και τελικά προτάσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του τομέα των δομικών υλικών δεν τις συμπεριλαμβάνουν.
10. Βασικό ζητούμενο στο πλαίσιο του Πρότυπου Σχεδίου Διαχείρισης Αλλαγών σε επιχειρήσεις του τομέα των δομικών υλικών είναι να εντοπιστούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εξωστρεφούς δραστηριότητας των επιχειρήσεων του κλάδου. Απ' εκεί αναμένεται να προκύψουν: α) είτε ένας ή περισσότεροι υποκλάδοι, β) είτε επιχειρήσεις που ανήκουν σε μέρος της αλυσίδας πρόσθεσης αξίας, γ) είτε μεμονωμένα προϊόντα, περιπτώσεις οι οποίες είτε μόνες τους είτε συνδυαστικά μπορούν να καθορίσουν και να συμβάλουν στον εντοπισμό των πραγματικών παραγόντων διεθνοποίησης και εξωστρέφειας των εγχώριων επιχειρήσεων.
11. Στο πλαίσιο του έργου, και λαμβανομένων υπόψη τόσο της αρνητικής συγκυρίας λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά και των γενικότερων οικονομικών προοπτικών για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας τα επόμενα τουλάχιστον πέντε χρόνια, θα πρέπει να δοθεί βαρύτητα στον εντοπισμό και τεκμηρίωση των επιλεκτικών δυνατοτήτων ανάπτυξης υποκλάδων του τομέα στην εγχώρια αγορά.
12. Οι δυνατότητες ανάκαμψης του ευρύτερου τομέα των δομικών υλικών, όσο βεβαίως και των υποκλάδων που τον απαρτίζουν, είναι η προφανής κατάληξη του Πρότυπου Σχεδίου Διαχείρισης των Αλλαγών. Αυτές οι δυνατότητες θα πρέπει να είναι επαρκώς τεκμηριωμένες και αρκούντως ρεαλιστικές, ούτως ώστε να τύχουν ευρύτερης αποδοχής τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον τομέα όσο και από οποιοδήποτε ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
13. Είναι γνωστό ότι διαχρονικά η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός των μεταποιητικών επιχειρήσεων στη χώρα έχει υποστηριχθεί σε σημαντικό βαθμό από την παροχή κεφαλαιουχικών ή άλλου τύπου χρηματοδοτικών ενισχύσεων από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με υπόδειξη των στελεχών της Αναθέτουσας Αρχής η ομάδα έργου θα πρέπει να διερευνήσει τη σημασία της χρηματοδότησης στη μελλοντική ανάκαμψη των μεταποιητικών επιχειρήσεων του τομέα των δομικών υλικών. Πρόκειται για σημαντικό ζήτημα το οποίο θα πρέπει να απασχολήσει την ομάδα μελέτης κυρίως στο τμήμα της το οποίο αφορά τις συνεντεύξεις με στελέχη κλαδικών φορέων και επιχειρήσεων που ανήκουν στους διάφορους υποκλάδους του τομέα των δομικών υλικών, κατά τη διαδικασία συλλογής ποιοτικών στοιχείων που αφορούν επιμέρους υποκλάδους του τομέα των δομικών υλικών.
14. Στο πλαίσιο της συλλογής ποιοτικών στοιχείων στην κατεύθυνση αποτύπωσης των προοπτικών ανταγωνιστικής ανάκαμψης του τομέα των δομικών υλικών, έχει γίνει η καταγραφή των

κυριότερων κλαδικών φορέων - εκπροσώπων των διαφόρων υποκλάδων του τομέα των δομικών υλικών. Οι φορείς αυτοί είναι :

Α/Α	ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ
1	Ελληνική Ένωση Αλουμινίου	Μιχαλακοπούλου 41-43 ΑΘΗΝΑ 115 28	<a href="http://www.aluminium.org.gr">www.aluminium.org.gr</a>
2	Σύνδεσμος Βιομηχάνων Ελληνικής Κεραμοποιίας	Ταβάκη 4Α, ΤΚ 57001, Θέρμη - Θεσσαλονίκη	<a href="http://www.sevk.gr">www.sevk.gr</a>
3	Σύνδεσμος Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων	Βασ. Γεωργίου Β' 10 & Ρηγίλλης, 106 74, Αθήνα	<a href="http://www.sme.gr">www.sme.gr</a>
4	Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Έτοιμου Σκυροδέματος	Ασκληπιού 3, Αθήνα, 10679	<a href="mailto:seves@otenet.gr">seves@otenet.gr</a>
5	Ένωση χαλυβουργιών Ελλάδος	Βουλής 7, 10562 Αθήνα	<a href="mailto:enxe@ath.forthnet.gr">enxe@ath.forthnet.gr</a>
6	Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εταιρειών Μόνωσης	ΤΕΡΨΙΧΟΡΗΣ 11, ΧΟΛΑΡΓΟΣ	<a href="http://www.psem.gr">www.psem.gr</a>
7	Ελληνικός Υαλουργικός Σύνδεσμος	Ορυζομύλων 5, 12244 Αιγάλεω	<a href="http://www.ggf.gr">www.ggf.gr</a>
8	Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος	Σταύρου Περικλέους 13, Τ.Κ. 115 24, Αθήνα	<a href="http://www.hcia.gr">www.hcia.gr</a>
9	Ινστιτούτο Οικονομίας Κατασκευών	Λ. Αλεξάνδρας 91, 11474 ΑΘΗΝΑ Αθήνα 11474	<a href="http://www.iok.gr">www.iok.gr</a>
10	Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδος	Μιχαλακοπούλου 66, Αθήνα, Τ.Κ. 115 28	<a href="http://www.ahpi.gr">www.ahpi.gr</a>

Η ομάδα έργου πρότεινε αρχικά να υπάρξουν συναντήσεις για τη συλλογή στοιχείων με τους ακόλουθους τέσσερις κλαδικούς συνδέσμους :

- Ελληνική Ένωση Αλουμινίου
- Σύνδεσμος Βιομηχάνων Ελληνικής Κεραμοποιίας
- Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εταιρειών Μόνωσης
- Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδος

Αναφορικά με το εύρος των συναντήσεων με τους εκπροσώπους των κλαδικών φορέων και των επιχειρήσεων θα ετοιμαστεί σχέδιο ημιδομημένης συνέντευξης από τον Ανάδοχο για τη συλλογή στοιχείων που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση του έργου.

15. Για τη συμμετοχή των δέκα (10) επιχειρήσεων οι οποίες θα συμμετέχουν στην πιλοτική εφαρμογή της συλλογικής υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας θα πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριληφθούν συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής τα οποία θα διέπονται από τη λογική της τεκμηρίωσης συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις που θα συμμετέχουν. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι τέτοια κριτήρια μπορούν να είναι: η εξέλιξη του κύκλου εργασιών και της κερδοφορίας τα τελευταία πέντε χρόνια, ο αριθμός των

απασχολουμένων, η εξέλιξη του ποσοστού εξαγωγών τα τελευταία τρία (3) έως πέντε (5) χρόνια, κτλ.

16. Στο πλαίσιο του ίδιου θέματος όπως στο σημείο 11 (πρόγραμμα συλλογικής υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας), συμφωνήθηκε να υπάρξει μια πιλοτική εφαρμογή, εξαιτίας ακριβώς της πολυτυπίας και της ανομοιογένειας των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων των διαφόρων υποκλάδων. Είναι προφανές ότι η επιλογή της συγκεκριμένης ομάδας επιχειρήσεων για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης πιλοτικής εφαρμογής θα γίνει εφόσον προηγουμένως έχουν αποτυπωθεί οι συνεργασίες των επιχειρήσεων και αφού έχει διαπιστωθεί η τεχνολογική του ευθυγράμμιση με τις διεθνείς εξελίξεις.
17. Οι φορείς εφαρμοσμένης έρευνας, οι φορείς που διαθέτουν την πλέον έγκαιρη γνώση και εμπειρία σε θέματα αγορών, τεχνολογίας και καινοτομίας του τομέα συμφωνήθηκε να είναι του τύπου «Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ)».

### **Β] Επόμενες Ενέργειες:**

Από τον Ανάδοχο ζητήθηκε η αντικατάσταση του Υπεύθυνου Έργου κ. Κυριάκου Φραγκοζίδη από την κα Ρούλα Τριανταφυλλίδου. Προς τούτο θα σταλεί σχετική επιστολή αντικατάστασης τις επόμενες ημέρες.

1. Αναφορικά με την υλοποίηση του χρονοδιαγράμματος ζητήθηκε η παράταση παράδοσης των παραδοτέων της πρώτης φάσης κατά δεκαπέντε (15) ημέρες. Συγκεκριμένα ζητήθηκε το παραδοτέο Π.1.Β να παραδοθεί στις 14 Οκτωβρίου 2011 αντί στις 29 Σεπτεμβρίου και το Π.1.Γ να παραδοθεί στις 14 Νοεμβρίου αντί στις 29 Οκτωβρίου 2011. Κατόπιν υποδείξεως της Αναθέτουσας Αρχής ο Υπεύθυνος Έργου πρόκειται να υποβάλλει σχετικό γραπτό αίτημα.
2. Ως «σημείο επαφής» - εκπρόσωπος της «Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας» ορίστηκε ο κ. Δημήτριος Χατζαντώνης, με τον οποίο μπορούν να επικοινωνούν τόσο η νέα Υπεύθυνη του Έργου κα Ρούλα Τριανταφυλλίδου όσο και ο Επιστημονικώς Υπεύθυνος του Έργου κ. Χ. Γεωργίου.
3. Από την ομάδα έργου προγραμματίζονται οι απαραίτητες συναντήσεις με τους εκπροσώπους των τεσσάρων (4) κλαδικών συνδέσμων εντός του πρώτου δεκαημέρου του Οκτωβρίου 2011.
4. Στις 19 Οκτωβρίου 2011 ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) προγραμματίζει τη 3η Συνάντηση του Πάνελ των Εμπειρογνομώνων για τα δομικά υλικά. Στο πάνελ αυτό θα συμμετέχουν η Υπεύθυνη του έργου κα Ρ. Τριανταφυλλίδου και ο Επιστημονικώς Υπεύθυνος του έργου κ. Χ. Γεωργίου.