



---

Μεταρρύθμιση Νομικού Πλαισίου για τα Επιχειρηματικά Πάρκα

Έκθεση Εκκίνησης Έργου

Αθήνα, Νοέμβριος 2020

---



REFORM/SC2020/125

Έργο χρηματοδοτούμενο από την ΕΕ – DG REFORM

**This document was produced with the financial assistance of the European Union. The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the European Union**

***(Η εκπόνηση αυτής της έκθεσης έχει πραγματοποιηθεί με τη χρηματοδοτική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ότι οι απόψεις που εμπεριέχει εκφράζουν την επίσημη θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης).***

Για τυχόν ερωτήσεις, επικοινωνήστε με:

Θεόδωρο Γαλάνη, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, [theodoros.galanis@ec.europa.eu](mailto:theodoros.galanis@ec.europa.eu)

Πηνελόπη Παπαβασιλείου, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, [Penelope.papavasileiou@ec.europa.eu](mailto:Penelope.papavasileiou@ec.europa.eu)

Αντώνιο Μπρούμα, ΕΥ, [antonios.broumas@gr.ey.com](mailto:antonios.broumas@gr.ey.com)

## Πληροφορίες Ποιότητας Εγγράφου

### Γενικές Πληροφορίες

Ευθύνη	ΕΥ
Συγγραφή	ΕΥ
Επισκόπηση	
Εγκριση	

### Ιστορικό Αλλαγών

Έκδοση	Αιτία Τροποποίησης	Ημ/νία
01	Αρχικό Σχέδιο - ΕΥ	27/11/2020
02	Σχέδιο κατόπιν σχολίων DG Reform – ΕΥ	07/12/2020
03	Τελικό Σχέδιο κατόπιν σχολίων ΓΓΒ - ΕΥ	08/03/2020

**English Summary:**

The current Project aims to decisively contribute to the reform of the legal framework for the operation and development of PIEs in Greece towards the direction of boosting the industrial development of the country.

The present Inception Report lays down the common understanding of the Parties to this Project in relation to the purpose, project plan, methodology, time-plan, project management, quality assurance, key stakeholders, performance indicators and next steps.

The Report is structured in seven (7) sections as follows:

- The first section introduces the historical and social context of the Project, provides a description of its main aims and summarizes its structure and content.
- The second section defines the way of organization and management of the Project and the conditions of quality assurance during its execution. It also describes the tools of communication and cooperation between the Parties as well as the process of approval of the deliverables of the Project.
- The methodology followed throughout the Project, as well as the specific tasks and activities of each phase, are presented in detail in the third section of the Report.
- The fourth section describes the basic assumptions for the execution of the Project, lays out the relevant risks and outlines their mitigation measures.
- The project time-plan and milestones are included in the fifth section of the Report.
- The seventh section provides the list of indicators to monitor project implementation as well as suggested indicators for monitoring the results and impact of the Project.
- Finally, the main body of the Report concludes with the presentation of key conclusions and next steps for the Parties.

The Inception Report also includes as Appendices the detailed time-plan, the DG REFORM Request for Service for the Project as well as the minutes of meeting of the kick-off meeting of the Project.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>1. Εισαγωγή.....</b>	<b>7</b>
1.1 Πλαίσιο και Υπόβαθρο .....	7
1.2 Σκοπός .....	9
1.2 Περιεχόμενο και Δομή .....	9
<b>2. Οργάνωση και Διαχείριση Έργου .....</b>	<b>11</b>
2.1. Οργάνωση του Έργου .....	11
2.2. Ρόλοι και Αρμοδιότητες .....	11
2.2.1. Επιτροπή Διακυβέρνησης .....	11
2.2.2. Γραφείο Διαχείρισης Έργου .....	13
2.2.3. Εκτελεστικές Ομάδες Εργασίας.....	14
2.3. Εργαλεία Συνεργασίας .....	15
2.4. Διασφάλιση Ποιότητας και Διαδικασία Έγκρισης.....	16
2.4.1. Πλαίσιο Διασφάλισης Ποιότητας.....	16
2.4.2. Διαδικασία Έγκρισης Παραδοτέων .....	17
2.5. Εμπλεκόμενα Μέρη.....	18
<b>3. Μεθοδολογία.....</b>	<b>19</b>
3.1 Επισκόπηση .....	19
3.2 Παραδοτέα και Εργασίες .....	20
3.2.1. Πρώτο Παραδοτέο: Έκθεση Εκκίνησης Έργου .....	20
3.2.2. Δεύτερο Παραδοτέο: Έκθεση Αξιολόγησης Πλαισίου για τα ΕΠ.....	20
3.2.3. Τρίτο Παραδοτέο: Έκθεση Καλών Πρακτικών.....	24
3.2.4. Τέταρτο Παραδοτέο: Έκθεση Προτάσεων Μεταρρύθμισης του Νομικού Πλαισίου ΕΠ.....	26
3.2.5. Πέμπτο Παραδοτέο: Τελική Έκθεση.....	28
<b>4. Παραδοχές και Κίνδυνοι .....</b>	<b>29</b>
4.1. Διαδικαστικές Παραδοχές.....	29
4.2. Κίνδυνοι και Μετριάσμός Αυτών .....	29
<b>5. Πόροι και Πλάνο Εργασίας .....</b>	<b>33</b>
5.1. Κινητοποίηση Πόρων .....	33
5.2. Χρονοδιάγραμμα.....	33
5.3. Ορόσημα .....	34
<b>6. Δείκτες Παρακολούθησης.....</b>	<b>35</b>
6.1. Δείκτες για την Παρακολούθηση της Καλής Εκτέλεσης του Έργου.....	35
6.2. Δείκτες για την Παρακολούθηση των Αποτελεσμάτων και του Αντικτύπου του Έργου .....	36

<b>7. Συμπεράσματα και Επόμενα Βήματα</b> .....	38
7.1. Συμπεράσματα .....	38
7.2. Επόμενα Βήματα .....	38
<b>1ο Παράρτημα: Λεπτομερές Χρονοδιάγραμμα Έργου</b> .....	41
<b>2ο Παράρτημα: Πρόσκληση Παροχής Υπηρεσιών της DG REFORM</b> .....	43
<b>3ο Παράρτημα: Πρακτικά Εναρκτήριας Συνάντησης Έργου</b> .....	44

## 1. Εισαγωγή

*Η παρούσα ενότητα θέτει τις βάσεις της Εναρκτήριας Έκθεσης του Έργου, καθορίζοντας το πλαίσιο, τους σκοπούς και τη δομή του.*

### 1.1 Πλαίσιο και Υπόβαθρο

Η βιομηχανία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη και την ευημερία μίας χώρας. Τα Επιχειρηματικά Πάρκα («ΕΠ») ως σχεδιασμένες και οργανωμένες κοτίδες βιομηχανικής δραστηριότητας έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν ως καταλύτης για την βιομηχανική ανάπτυξη με όρους βιωσιμότητας και προστιθέμενου κοινωνικού οφέλους. Ήδη από τη δεκαετία του 1960, η Ελλάδα έχει εισάγει τον θεσμό των ΕΠ ως βασικό εργαλείο άσκησης βιομηχανικής πολιτικής. Ωστόσο, η εγχώρια βιομηχανική στρατηγική της χώρας διέπεται από τη δομική αντίφαση της χωροθέτησης της βιομηχανικής δραστηριότητας και της αδειοδότησης βιομηχανικών επιχειρήσεων τόσο εντός όσο και εκτός ΕΠ σε μία προσπάθεια διευκόλυνσης της βιομηχανικής δραστηριότητας και προσέλκυσης ξένων επενδυτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το 95% της βιομηχανικής δραστηριότητας της χώρας να έχει πλέον εγκατασταθεί και να λειτουργεί σήμερα εκτός ΕΠ.

Κατά την πρώτη περίοδο ρύθμισης των ΕΠ (έτη 1965-1997), το Ελληνικό κράτος εφάρμοσε ένα κάθετο (top-down) μοντέλο διακυβέρνησης, σύμφωνα με το οποίο η σχεδιασμένη βιομηχανική δραστηριότητα καθοριζόταν από το κράτος με βάση τις διατάξεις του Ν. 4458/1965 και με όχημα ανάπτυξης και διαχείρισης των ΕΠ την κρατική Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης («ΕΤΒΑ»). Ενώ αντιπροσωπεύει την εγκατάσταση της πλειονότητας των ΕΠ στη χώρα (δηλ. 34 από τα 60<sup>1</sup>), αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε επίσης από τη χρηματοδότηση ΕΠ αποκλειστικά από το Ελληνικό δημόσιο, την ταυτόχρονη αδειοδότηση βιομηχανικής δραστηριότητας σε πολύ μεγάλη κλίμακα εκτός ΕΠ και μια κουλτούρα εξάρτησης από το κράτος.

Η δεύτερη περίοδος ρύθμισης των ΕΠ (έτη 1997-2011) είχε τον χαρακτήρα μετάβασης του μοντέλου διακυβέρνησης των ΕΠ από τον κρατικό έλεγχο στην ιδιωτική πρωτοβουλία. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από τη μερική ιδιωτικοποίηση της ΕΤΒΑ και τη θέσπιση ενός μοντέλου ρύθμισης των ΕΠ στη βάση της αυτοχρηματοδότησης και της αυτοδιαχείρισης. Εντούτοις, τα μειονεκτήματα ορισμένων πρακτικών της προηγούμενης περιόδου (πχ. χωροθέτηση βιομηχανικής δραστηριότητας εκτός ΕΠ) σε συνδυασμό με κανονιστικές αποτυχίες του νέου νόμου 2545/1997 και τον περιορισμό της ιδιωτικής πρωτοβουλίας κατά βάση σε δραστηριότητες διαχείρισης ακινήτων κληροδότησαν μη βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα ανάπτυξης / διαχείρισης και, τελικά, περιόρισαν το ενδιαφέρον των επενδυτών για την εγκατάσταση των επιχειρήσεών τους εντός ΕΠ.

Κατά την τρίτη περίοδο ρύθμισης των ΕΠ (έτη 2011-2020), η κρατική βιομηχανική πολιτική διατήρησε το οριζόντιο (bottom-up) μοντέλο διακυβέρνησης των ΕΠ, επικεντρώθηκε όμως στον εκσυγχρονισμό του σχετικού νομικού πλαισίου και στη χορήγηση αναβαθμισμένων επιχειρηματικών κινήτρων με σκοπό την προσέλκυση περισσότερων επιχειρήσεων εντός των ΕΠ. Ωστόσο, η εφαρμογή του Ν. 3982/2011 δεν ανταποκρίθηκε στις αυξημένες

---

<sup>1</sup> Ολοκληρωμένα και υπό ανάπτυξη ΕΠ.

προσδοκίες για την αναβάθμιση του ρόλου και των υπηρεσιών των ΕΠ. Η απουσία κρατικής χρηματοδότησης δεν υποκαταστάθηκε από την ιδιωτική πρωτοβουλία, μεταξύ άλλων για τον λόγο ότι οι ρυθμιστικές επιλογές του νέου νόμου δεν επέτρεψαν την δημιουργία βιώσιμων εμπορικών μοντέλων για τις ΕΑΝΕΠ και ΕΔΕΠ και, εν πολλοίς, απέτρεψαν την συγκρότηση μίας εγχώριας αγοράς υπηρεσιών ανάπτυξης και διαχείρισης ΕΠ. Αντιστοίχως, το μοντέλο της αυτοδιαχείρισης των ΕΠ μέσω των ΕΔΕΠ είχε περιορισμένη επιτυχία. Το πιο σημαντικό όμως ήταν πως τα χρόνια ρυθμιστικά προβλήματα, που κληροδοτήθηκαν από τις προηγούμενες περιόδους, καθώς και η έλλειψη χρηματοδοτικών πόρων, κρατικών ή ιδιωτικών, απέτρεψαν και κατά την τελευταία αυτή περίοδο την ουσιαστική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και υποδομών προς τις εγκατεστημένες επιχειρήσεις και, έτσι, μείωσαν τον θετικό αντίκτυπο των ρυθμιστικών κινήτρων, που δόθηκαν. Ως αποτέλεσμα, από την έναρξη ισχύος του Ν. 3982/2011, έχουν συσταθεί μόνο έξι (6) ΕΠ, με τρία από αυτά να έχουν κατατεθεί πριν από τη θέση του σε ισχύ. Από δε τα υπόλοιπα πενήντα πέντε (55) ΕΠ, μόλις έξι (6) Πάρκα έχουν υπαχθεί στον νέο νόμο με βάση τις μεταβατικές αυτού διατάξεις, ενώ τριάντα (30) Πάρκα ακόμη υπάγονται στον Ν. 4458/1965 και δέκα τέσσερα (14) στον Ν. 2545/1997.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, το Ελληνικό κράτος έχει προβεί τα τελευταία έτη σε μία σειρά διορθωτικών τροποποιήσεων του Ν. 3982/2011<sup>2</sup>. Επιπρόσθετα, η Ελληνική κυβέρνηση έχει θέσει ως προτεραιότητα την μεταρρύθμιση του πλαισίου για τα ΕΠ της χώρας, συστήνοντας τον Μάρτιο του 2020 Νομοπαρασκευαστική Επιτροπή για τη σύνταξη προσχεδίου νόμου για την αναμόρφωση και τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου των ΟΥΜΕΔ<sup>3</sup> και, τον Αύγουστο του 2020, μόνιμη Κυβερνητική Επιτροπή Βιομηχανίας<sup>4</sup>.

Σε αυτό το πλαίσιο, με το παρόν έργο θα παρασχεθεί κατάλληλη συνδρομή στην Ελληνική κυβέρνηση, προκειμένου, αφενός, να αντιμετωπίσει τις βασικές προκλήσεις της προσχώρησης στις διεθνείς και Ευρωπαϊκές καλές πρακτικές για τη ρύθμιση των ΕΠ και, αφετέρου, να επιλύσει με αποτελεσματικό τρόπο τα κληρονομημένα προβλήματα και ελλείψεις του παρελθόντος. Η συνδρομή μας θα λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες εξελίξεις στο επίπεδο της βιομηχανικής πολιτικής, τις καλές πρακτικές της ανάπτυξης και διαχείρισης ΕΠ εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης («ΕΕ») καθώς και τη νέα βιομηχανική στρατηγική της ΕΕ για μια ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο, πράσινη και ψηφιακή Ευρώπη<sup>5</sup>. και μέσω του Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Περαιτέρω, θα ληφθούν υπόψη οι μεταβολές που επιφέρει στις επιχειρηματικές πρακτικές η πανδημία του SARS-CoV-2 καθώς και ο αντίκτυπος της σχετικής οικονομικής ύφεσης στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στις χρηματοδοτικές δυνατότητες του Ελληνικού κράτους.

<sup>2</sup> Με ιδιαίτερα σημαντικές αυτές της εισαγωγής του θεσμού του Επιχειρηματικού Πάρκου Μεμονωμένης Μεγάλης Μονάδας (ΕΠΜΜΜ) του Ν.4512/2018 (ΦΕΚ 5/Α/17-01-2018), των τροποποιήσεων του Ν. 4605/2019 (ΦΕΚ 52/Α/01-04-2019) και του άρθρου 12 του Ν. 4635/2019 (ΦΕΚ 167/Α/30-10-2019) και πιο πρόσφατη αυτή του άρθρου 33 του Ν.4712/2020 (ΦΕΚ 146/Α/29-07-2020).

<sup>3</sup> Βλ. ΥΑ 27033/2020 (ΦΕΚ 902/Β/17-03-2020).

<sup>4</sup> Βλ. ΠΥΣ 35/17-08-2020 (ΦΕΚ 158/Α/18-08-2020).

<sup>5</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση – Μια Νέα Βιομηχανική Στρατηγική για την Ευρώπη, 10.3.2020, COM(2020) 102 final, διαθέσιμη: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0102&from=EN>.



## 1.2 Σκοπός

Ο κύριος σκοπός του έργου συνίσταται στη συμβολή στον εκσυγχρονισμό του νομικού πλαισίου για την ανάπτυξη και διαχείριση των επιχειρηματικών πάρκων στην Ελλάδα. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, ο Σύμβουλος θα βρίσκεται σε συντονισμό με την Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας («ΓΓΒ») και, μέσω αυτής, με την Νομοπαρασκευαστική Επιτροπή.

Περαιτέρω, το Έργο έχει τους ακόλουθους ειδικότερους σκοπούς:

- Την αναμόρφωση του ρόλου των ενδιαφερόμενων μερών κατά την φάση της ανάπτυξης των ΕΠ με έμφαση στη δημιουργία αποτελεσματικών συνεργειών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, όπως λόγω χάρη του δημοσίου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του ιδιωτικού τομέα και των ιδιοκτητών γης.
- Την αναβάθμιση της περιβαλλοντικής προστασίας εντός των ΕΠ με την ενσωμάτωση των στόχων, των πολιτικών και των κανόνων του Ενωσιακού νομικού πλαισίου, όπως ταχύτατα μεταρρυθμίζεται με βάση την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, συμπεριλαμβανομένων και συστάσεων για την θεσμοθέτηση οικολογικών ΕΠ αλλά και την προώθηση της κυκλικής οικονομίας.
- Τον σχεδιασμό και την πρόταση θέσπισης κατάλληλων εργαλείων βιομηχανικής πολιτικής για την αναβάθμιση των υπηρεσιών των ΕΠ και την μετατροπή τους σε μοχλούς περιφερειακής ανάπτυξης, όπως ενδεικτικά όρων χαμηλού λειτουργικού κόστους των ΕΠ, κατάλληλων χρηματοδοτικών εργαλείων, εργαλείων ανάπτυξης εξειδικευμένων ΕΠ σε συναρμογή με την στρατηγική τόσο των επιχειρήσεων όσο και των περιοχών φιλοξενίας, συμμετοχής των τοπικών κοινωνιών και ενθάρρυνσης της ταχείας ανάπτυξης των τεχνολογικών και λοιπών υποδομών, ιδίως των υποδομών ψηφιακής τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών (βλ. δίκτυα 5G) καθώς και της μετάβασης στη βιομηχανία 4<sup>ης</sup> γενιάς.

Μακροπρόθεσμος στόχος του Έργου είναι να συνεισφέρει από κοινού με άλλους παράγοντες στην δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας μέσα από την αναβάθμιση του ρόλου των επιχειρηματικών πάρκων και την αύξηση του αριθμού των εγκατεστημένων σε αυτά επιχειρήσεων.

## 1.2 Περιεχόμενο και Δομή

Το πρώτο παραδοτέο του Έργου είναι η παρούσα Εναρκτήρια Έκθεση Έργου. Ο σκοπός της Έκθεσης αυτής είναι να αποτυπώσει στις λεπτομέρειές της, την κοινή συμφωνία των Μερών του Έργου ως προς το πεδίο εφαρμογής, τους στόχους, την οργάνωση και διαχείριση, το πλάνο εργασιών και τη μεθοδολογία, το χρονοδιάγραμμα και τα ορόσημα καθώς και τους δείκτες παρακολούθησης του Έργου και, τελικώς, να θέσει τα θεμέλια για την επιτυχημένη ολοκλήρωση και τον θετικό αντίκτυπο αυτού. Η παρούσα Έκθεση θέτει έτσι την βάση για όλες τις επιχειρησιακές πτυχές του Έργου και καθορίζει την συναντίληψη των Μερών για την εκτέλεσή του.

Πριν από την παράδοση της Έκθεσης προηγήθηκε η εναρκτήρια τηλεδιάσκεψη του Έργου, στην οποία τα Μέρη συζήτησαν και αναζητήσαν στα ακόλουθα θέματα:

## Έκθεση Εκκίνησης Έργου

- Στόχοι έργου.
- Οργάνωση και διαχείριση έργου.
- Πλάνο εργασιών και προσέγγιση.
- Ορόσημα και χρονοδιάγραμμα.
- Εμπλεκόμενα μέρη.
- Δείκτες παρακολούθησης
- Επόμενα βήματα.

Τα αποτελέσματα της εναρκτήριας τηλεδιάσκεψης του Έργου επισυνάπτονται ως παράρτημα στην παρούσα Έκθεση σε μορφή συνοπτικών πρακτικών / συμπερασμάτων.

Το περιεχόμενο της Εναρκτήριας Έκθεσης στηρίζεται και αναλύει περαιτέρω τα αποτελέσματα της εναρκτήριας τηλεδιάσκεψης. Διαρθρώνεται σε επτά (7) ενότητες που αποτελούν το κύριο σώμα του καθώς και σε τρία (3) παραρτήματα. Οι ενότητες του Έργου έχουν ως εξής:

- Η παρούσα πρώτη ενότητα της Έκθεσης αποτελεί μια εισαγωγή στο ιστορικό και κοινωνικό πλαίσιο του Έργου, παρέχει μία περιγραφή των σκοπών του Έργου και συνοψίζει το περιεχόμενο και τη δομή της Έκθεσης.
- Η δεύτερη ενότητα καθορίζει τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης του Έργου και τους όρους διασφάλισης της ποιότητας αυτού κατά την εκτέλεσή του. Στην ίδια ενότητα περιγράφονται τα εργαλεία επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των Μερών καθώς και η διαδικασία έγκρισης των παραδοτέων του Έργου.
- Η παρουσίαση της μεθοδολογίας, που θα ακολουθηθεί καθ' όλη τη διάρκεια του Έργου, καθώς και οι συγκεκριμένες εργασίες και δραστηριότητες, στις οποίες βασίζονται τα αποτελέσματα και τα παραδοτέα κάθε διαφορετικής φάσης, παρατίθενται αναλυτικά στην τρίτη ενότητα της Έκθεσης.
- Στην τέταρτη ενότητα περιγράφονται οι βασικές παραδοχές για την εκτέλεση του Έργου, ενώ εκτίθενται οι σχετικοί κίνδυνοι και χαράσσονται οι ενέργειες μετριασμού αυτών.
- Το χρονοδιάγραμμα και τα ορόσημα του Έργου περιλαμβάνονται στην Πέμπτη ενότητα της Έκθεσης.
- Η έβδομη ενότητα παρέχει την λίστα των δεικτών παρακολούθησης υλοποίησης του Έργου καθώς και προτεινόμενους δείκτες για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και του αντικτύπου του Έργου.
- Τέλος, το κυρίως σώμα της Έκθεσης ολοκληρώνεται με την παράθεση βασικών συμπερασμάτων και επόμενων βημάτων για τα Μέρη.

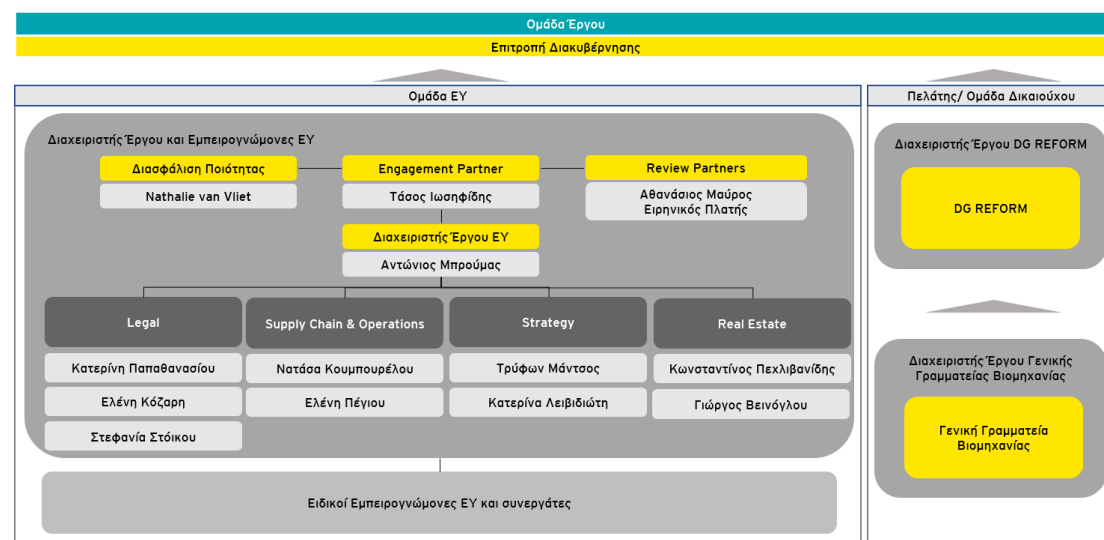
Η Εναρκτήρια Έκθεση περιλαμβάνει επιπλέον ως Παραρτήματα το λεπτομερές χρονοδιάγραμμα του Έργου, την σχετική με το Έργο Πρόσκληση Παροχής Υπηρεσιών της DG REFORM καθώς και τα πρακτικά της Εναρκτήριας Τηλεδιάσκεψης του Έργου.

## 2. Οργάνωση και Διαχείριση Έργου

Η παρούσα ενότητα περιγράφει τη δομή της ομάδας που εκτελεί το Έργο και το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις από τα Μέρη του έργου. Παρέχει έτσι τους κανόνες για την αποτελεσματική οργάνωση της ομάδας έργου, τον καθορισμό των ρόλων μεταξύ των Μερών, τις ευθύνες και τις υπό εκτέλεση εργασίες καθώς και τα εργαλεία επικοινωνίας μεταξύ των Μερών.

### 2.1. Οργάνωση του Έργου

Η εκτέλεση του έργου λαμβάνει χώρα από την ομάδα έργου της ΕΥ. Δημιουργήσαμε μια εξειδικευμένη ομάδα έργου, η οποία και θα συνεργαστεί με τα στελέχη που θα οριστούν από τα Μέρη για την ολοκλήρωση των απαιτούμενων εργασιών του έργου. Η συνεργασία των εκπροσώπων της Ευρωπαϊκής επιτροπής και της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας με τα μέλη της ομάδας του έργου είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου. Η οργάνωση της ομάδας έργου της ΕΥ απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1 Δομή Ομάδας Έργου της ΕΥ

### 2.2. Ρόλοι και Αρμοδιότητες

Αυτή η ενότητα καθορίζει λεπτομερώς τους ρόλους και τις ευθύνες των Μερών του Έργου.

#### 2.2.1. Επιτροπή Διακυβέρνησης

Τα μέλη της Επιτροπής Διακυβέρνησης είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων και του οράματος του έργου. Ορίζουν προτεραιότητες, καθορίζουν γενικές παραμέτρους και επιλύουν ζητήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του Έργου. Τα μέλη της Επιτροπής Διακυβέρνησης παίρνουν αποφάσεις με γνώμονα την εκτέλεση των στόχων του Έργου. Ο παρακάτω πίνακας 1 απεικονίζει τις ευθύνες της Επιτροπής Διακυβέρνησης:

Ρόλος	Αρμοδιότητες
Επιτροπή Διακυβέρνησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνολική επίβλεψη και ευθύνη του έργου</li> <li>• Ορισμός των γενικών κατευθύνσεων του έργου</li> <li>• Καθορισμός στρατηγικών προτεραιοτήτων και τεχνικών πτυχών του έργου</li> <li>• Παρακολούθηση της αναφερόμενης κατάστασης του έργου και της προόδου των εργασιών</li> <li>• Παρακολούθηση κρίσιμων ζητημάτων</li> <li>• Λήψη έγκαιρων αποφάσεων που υποστηρίζουν τους Υπεύθυνους του Έργου</li> <li>• Κατάργηση εμποδίων στην επίτευξη κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχή έκβαση του έργου</li> </ul>

Πίνακας 1 Ρόλοι και ευθύνες της Επιτροπής Διακυβέρνησης

Επιπλέον, το σχήμα 2 παρακάτω περιλαμβάνει τους εκπροσώπους που θα απαρτίζουν την Επιτροπή Διακυβέρνησης:



Σχήμα 2 Επιτροπή Διακυβέρνησης έργου

2.2.1.1. Διαδικασία Επίλυσης Ζητημάτων

Σε περιπτώσεις όπου προκύπτουν αιτήματα αλλαγής ή άλλα παρόμοια στοιχεία και απαιτούν συμμετοχή και κλιμάκωση, οι ενδιαφερόμενοι θα ενημερώσουν τη Διευθύνουσα Επιτροπή και θα συζητηθούν και θα συμφωνηθούν τυχόν διορθωτικά μέτρα.

2.2.2. Γραφείο Διαχείρισης Έργου

Το Γραφείο Διαχείρισης Έργου διαχειρίζεται ενεργά, εποπτεύει, συντονίζει και διευκολύνει την εκτέλεση διαχείριση του έργου.

Ο Πίνακας 2 παρακάτω απεικονίζει τις ευθύνες του Γραφείου Διαχείρισης Έργου, ενώ το Σχήμα 3 απεικονίζει τα μέλη του Γραφείου Διαχείρισης Έργου.

Ρόλος	Αρμοδιότητες
Γραφείο Διαχείρισης Έργου	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συντονισμός μεταξύ των Μερών του Έργου</li><li>• Παροχή μιας δομημένης προσέγγισης και καθοδήγησης στη καθημερινή εκτέλεση του έργου</li><li>• Παρακολούθηση της κατάστασης προόδου, επανεξέταση κινδύνων, ζητημάτων, ενεργειών και αποφάσεων</li><li>• Επίλυση ή κλιμάκωση ζητημάτων</li><li>• Παρακολούθηση παράδοσης προγράμματος έργου</li><li>• Διεξαγωγή ποιοτικών ανασκοπήσεων των διαδικασιών και των παραδοτέων έργων</li><li>• Σχεδιασμός και διαχείριση του πεδίου εφαρμογής, των δραστηριοτήτων, του χρονοδιαγράμματος και των οροσήμων</li><li>• Βοήθεια στον συντονισμό των δραστηριοτήτων τεκμηρίωσης και επικοινωνίας</li><li>• Συμμετοχή σε συνεδριάσεις της Επιτροπής Διακυβέρνησης για την εκπροσώπηση της ομάδας του έργου</li></ul>

Πίνακας 1 Ρόλοι και αρμοδιότητες Γραφείου Διαχείρισης Έργου



Σχήμα 3 Ομάδα Γραφείου Διαχείρισης Έργου

### 2.2.3. Εκτελεστικές Ομάδες Εργασίας

Τα μέλη της κοινής Εκτελεστικής Ομάδας Εργασίας από τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας και την EY έχουν ως σκοπό την μεταξύ τους συνεργασία για την επιτυχή υλοποίηση του Έργου.

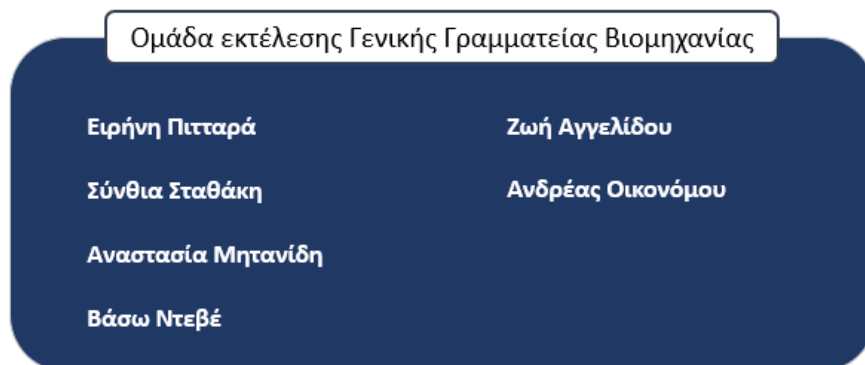
Παρακάτω ο Πίνακας 3 απεικονίζει τις ευθύνες της Εκτελεστικής Ομάδας.

Ρόλοι	Αρμοδιότητες
Ομάδες εκτέλεσης έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>Οι αρμόδιες ομάδες που θα είναι υπεύθυνες για το συντονισμό και την επιτυχή παράδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την EY</li> <li>Εκτός από τις παραπάνω ομάδες, η Ομάδα Διασφάλισης Ποιότητας θα ενεργήσει σύμφωνα με τον Διαχειριστή του Έργου για την παρακολούθηση και διαχείριση των παρεχόμενων υπηρεσιών και ενεργειών που θα εκτελεστούν κατά τη διάρκεια του έργου</li> </ul>

Πίνακας 2 Ρόλοι και Αρμοδιότητες Ομάδων εκτέλεσης έργου



Σχήμα 4 Ομάδα εκτέλεσης έργου EY



Σχήμα 5 Ομάδα Εκτέλεσης Έργου Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας

Εκτός από την κύρια εκτελεστική ομάδα, υπάρχουν αρκετοί Εμπειρογνώμονες, από χώρες εντός και εκτός ΕΕ, που θα συμμετάσχουν σε όλο το έργο για να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες και να διασφαλίσουν ότι τα παραδοτέα του έργου θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, τη νομοθεσία, τις πολιτικές, τα πρότυπα και τα καλύτερα πρακτικές.

### 2.3. Εργαλεία Συνεργασίας

Για καλύτερη επικοινωνία και οργάνωση, τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου θα χρησιμοποιούν κατάλληλα εργαλεία συνεργασίας για την ανταλλαγή πληροφοριών, την επικοινωνία και την παραγωγή παραδοτέων.

Τα διαθέσιμα εργαλεία θα είναι οι χώροι εργασίας στις πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης των Microsoft Teams και Zoom (μέσω e-presence.gov.gr). Και τα δύο εργαλεία επιτρέπουν στους επαγγελματίες της EY και στα Μέρη του Έργου να μοιράζονται έγγραφα οποιαδήποτε στιγμή από οποιαδήποτε τοποθεσία, προκειμένου να διευκολύνουν την ταχεία πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες.



Ο χώρος εργασίας του Microsoft Teams είναι προσβάσιμος με πρόσκληση που αποστέλλεται σε κάθε μέλος της ομάδας και ο χώρος εργασίας του Zoom, έπειτα από πρόσκληση της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας ή της DG REFORM. Θα διοργανώνονται τακτικές συναντήσεις προόδου ή online meetings, των οποίων η συχνότητα θα εξαρτάται από την εκάστοτε ανάγκη.

## 2.4. Διασφάλιση Ποιότητας και Διαδικασία Έγκρισης

### 2.4.1. Πλαίσιο Διασφάλισης Ποιότητας

Το πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας του Έργου προλαμβάνει ζητήματα που ανακύπτουν σε έργα επιχειρησιακής αλλαγής και περιλαμβάνει σημαντικές παρεμβάσεις που μετριάζουν τους κινδύνους.



Σχήμα 6 Πλαίσιο Διασφάλισης Ποιότητας Έργου

Το Πλαίσιο Διασφάλισης Ποιότητας της ΕΥ επικεντρώνεται στους ακόλουθους βασικούς κινδύνους και ζητήματα καθ' όλη τη διάρκεια του Έργου:

- Είναι το έργο προσανατολισμένο προς την παράδοση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων; (Κάνουμε τις σωστές ενέργειες και με το σωστό τρόπο;)
- Υπάρχει ο κατάλληλος έλεγχος και πειθαρχία για τη διαχείριση κινδύνων όσον αφορά στην υλοποίηση και τα χρονοδιαγράμματα;



- Τι άλλο θα μπορούσε να γίνει προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος (προσδιορισμός ελλείψεων), ή να αυξηθεί η προστιθέμενη αξία του Έργου για τα Μέρη αυτού;

Παρακάτω είναι τέσσερις βασικές περιοχές όπου η διαχείριση του Έργου και των διαδικασιών θα πρέπει να επικεντρωθούν:

1. **Διαχείριση Έργου:** Έχουν οργανωθεί, σχεδιαστεί και εκτελεστεί σωστά οι τομείς των παραδοτέων προκειμένου να επιτευχθούν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα; Υπάρχουν οι κατάλληλες και αποτελεσματικές διαδικασίες διακυβέρνησης;
2. **Ποιότητα και Διαχείριση Κινδύνου:** Αναγνωρίζονται και τυγχάνουν διαχείρισης οι κίνδυνοι και οι προκλήσεις για τη διασφάλιση των αποτελεσμάτων του Έργου; Έχουν τα παραδοτέα την ανάλογη ποιότητα και είναι αποδεκτά από τα Μέρη του Έργου;
3. **Διαχείριση Οφέλους:** Έχουν προσδιοριστεί και εντοπιστεί τα οφέλη του Έργου; Θα έχουν διάρκεια;
4. **Διαχείριση Αλλαγών:** Θα επιφέρει η εκάστοτε αλλαγή τα επιθυμητά επιχειρησιακά αποτελέσματα;

#### 2.4.2. Διαδικασία Έγκρισης Παραδοτέων

Για να διασφαλιστεί ότι τα παραδοτέα του Έργου είναι κατάλληλης ποιότητας και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, ακολουθείται η ακόλουθη διαδικασία:

- Η ΕΥ θα είναι υπεύθυνη για τη σύνταξη και παράδοση οποιωνδήποτε προϊόντων εργασίας σε φάσεις και όπως συζητήθηκε και συμφωνήθηκε με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας όσον αφορά το περιεχόμενο και βάσει του συμφωνημένου σχεδίου και του RFS.
- Η ΕΥ θα παρέχει τα προϊόντα εργασίας (δηλ. εκθέσεις, παρουσιάσεις κ.λπ.) για την αναθεώρηση τους τόσο στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή όσο και στη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας και έπειτα θα επιμελείται και θα ενσωματώνει τυχόν τροποποιήσεις ή προτάσεις στα προϊόντα εργασίας.
- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας θα είναι υπεύθυνες για να επανεξετάσουν και να προτείνουν τυχόν τροποποιήσεις / σχόλια εντός εύλογων χρονικών ορίων. Το χρονικό πλαίσιο για την αναθεώρηση θα ποικίλλει ανάλογα με το παραδοτέο, αλλά σε κάθε περίπτωση, καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια από όλα τα μέρη, ώστε να μην υπερβαίνει τις δέκα (10) ημερολογιακές ημέρες.
- Η ΕΥ θα ενσωματώσει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις και θα παραδώσει την τελική έκδοση οποιουδήποτε προϊόντος εργασίας εντός του συμφωνημένου χρονικού πλαισίου
- Εάν κριθεί απαραίτητο, θα πραγματοποιηθούν πρόσθετοι κύκλοι αποδοχής ώστε η DG REFORM και η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας να αποδεχθούν ως τελικά όλα τα παραδοτέα.
- Όλα τα παραδοτέα θα αναθεωρηθούν από τη DG REFORM και τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας βάσει του συμφωνηθέντος RFS. Όλα τα παραδοτέα αναμένεται επίσης να καλύψουν τουλάχιστον τις δραστηριότητες που προκύπτουν από το RFS.
- Για την αποφυγή αμφιβολιών, τα παραδοτέα μπορούν να θεωρηθούν οριστικά μόνο μετά από γραπτή επιβεβαίωση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

## 2.5. Εμπλεκόμενα Μέρη

Παρακάτω παρατίθεται ενδεικτική λίστα εμπλεκόμενων μερών, τόσο δημόσιων όσο και ιδιωτικών φορέων, όπως αναφέρονται στην προσφορά και συμφωνήθηκαν στην εναρκτήρια συνάντηση (kick off meeting).

### Δημόσιοι φορείς:

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας
- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Γενικές Διευθύνσεις Περιβαλλοντικής Πολιτικής, Χωρικού Σχεδιασμού και Πολεοδομίας
- Όποιος άλλος δημόσιος φορέας όπως από κοινού αποφασιστεί κατά λόγο αρμοδιότητας
- Ένωση Περιφερειών Ελλάδας (ΕΝΠΕ)
- Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΔΕ).

### Ιδιωτικοί φορείς:

- ΕΑΝΕΠ / ΕΔΕΠ (ΕΤΒΑ ΒΙΠΕ).
- Ενώσεις Εγκατεστημένων Επιχειρήσεων (ΕΣΕΠΠΑ και ΠΑΣΕΒΙΠΕ).
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ).
- Σύνδεσμος Βιομηχανιών Ελλάδος (ΣΒΕ).
- Σύνδεσμος Βιομηχανιών Αττικής – Πειραιώς (ΣΒΑΠ).
- Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (Κ.Ε.Ε.Ε.).
- Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΓΕΣΕΒΕ).
- Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας (ΒΕΑ).
- Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος.
- Πάροχοι κοινωφελών υπηρεσιών και υποδομών.
- Ενώσεις ιδιοκτητών γης εντός ΕΠ, όπως λόγω χάρη το Περιβαλλοντικό Σωματείο ιδιοκτητών Γης εντός Επιχειρηματικών Πάρκων Θριασίου Πεδίου «ΚΑΛΛΙΓΑΙΑ».

Στα πλαίσια του Έργου, ο Σύμβουλος θα προβεί σε σειρά συνεντεύξεων με ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο με επιλεγμένους φορείς από τα παραπάνω εμπλεκόμενα μέρη, προκειμένου να αντλήσει πρωτογενή πληροφορία αναφορικά με τις αδυναμίες του εγχώριου πλαισίου ρύθμισης και διακυβέρνησης ΕΠ και να συλλέξει απόψεις και προτάσεις για τη βελτίωσή του.

### 3. Μεθοδολογία

Η παρούσα ενότητα περιγράφει την δομή της ομάδας που εκτελεί το Έργο και το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις από τα Μέρη του έργου. Παρέχει έτσι τους κανόνες για την αποτελεσματική οργάνωση της ομάδας έργου, τον καθορισμό των ρόλων μεταξύ των Μερών, τις ευθύνες και τις υπό εκτέλεση εργασίες καθώς και τα εργαλεία επικοινωνίας μεταξύ των Μερών.

#### 3.1 Επισκόπηση

Η προσέγγιση και η μεθοδολογία του Έργου έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες σας. Ο κατωτέρω πίνακας 4 αποτυπώνει τις βασικές εργασίες και τα αντίστοιχα παραδοτέα σε κάθε μια από τις φάσεις του Έργου.

Μεταρρύθμιση Πλαισίου για τα Επιχειρηματικά Πάρκα				
1. Έκθεση εκκίνησης έργου	2. Έκθεση παρουσίασης υφιστάμενης κατάστασης ΟΥΜΕΔ, ανάλυση SWOT και προτεινόμενες περιοχές βελτίωσης του ρυθμιστικού πλαισίου	3. Έκθεση καλών πρακτικών που λαμβάνει υπόψη νέες προκλήσεις στην ανάπτυξη των ΟΥΜΕΔ από επιλεγμένες χώρες μέλη της ΕΕ και τρίτες χώρες	4. Έκθεση και οργάνωση workshop για την παρουσίαση των προτάσεων αναθεώρησης του εθνικού νομικού πλαισίου για τους ΟΥΜΕΔ	5. Τελική Έκθεση
1.1 Οργάνωση εναρκτήριας συνάντησης 1.2 Συμφωνία επί του πλαισίου παρακολούθησης της εξέλιξης του έργου 1.3 Έκθεση εκκίνησης έργου	2.1 Παρουσίαση βασικών προβλημάτων 2.2 Ανάλυση SWOT 2.3 Ταυτοποίηση περιοχών βελτίωσης	3.1 Προσδιορισμός των παραγόντων που θα αναλυθούν στην Έκθεση 3.2 Επισκόπηση νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου 3.3 Αξιολόγηση οικονομικής βιωσιμότητας 3.4 Επισκόπηση και σχολιασμός πρακτικών απόκτησης γης και χωροταξικού σχεδιασμού 3.5 Έρευνα και σχολιασμός υφιστάμενων επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων 3.6 Οργάνωση workshop για την παρουσίαση των Παραδοτέων 2 και 3	4.1 Παροχή προτάσεων ρυθμιστικού πλαισίου για νέους ΟΥΜΕΔ 4.2 Παροχή προτάσεων ρυθμιστικού πλαισίου για υφιστάμενους ΟΥΜΕΔ 4.3 Κατάρτιση Σχεδίου Δράσης / Πλάνου Εφαρμογής 4.4 Οργάνωση workshop για την παρουσίαση της Έκθεσης προς το Υπουργείο και τα λοιπά εμπλεκόμενα μέρη 4.5 Οριστικοποίηση Έκθεσης	5.1 Προετοιμασία και υποβολή Σχεδίου Τελικής Έκθεσης 5.2 Επισκόπηση Σχεδίου Τελικής Έκθεσης με τις αρμόδιες Αρχές / εμπλεκόμενα μέρη 5.3 Ολοκλήρωση και υποβολή Τελικής Έκθεσης έργου

Πίνακας 4 Προτεινόμενη προσέγγιση και βασικά παραδοτέα

Η γενική μεθοδολογία μας για την εκτέλεση των παραδοτέων του Έργου διαρθρώνεται ως εξής:

- α. Κριτική επισκόπηση του ισχύοντος ρυθμιστικού πλαισίου αναφορικά με την αδειοδότηση, εγκατάσταση και διαχείριση των ΕΠ των Νόμων 4458/1965, 2545/1997 και 3982/2011, των ΕΠ που έχουν εγκαθιδρυθεί με ad hoc διατάξεις νόμων καθώς και των άτυπων βιομηχανικών συγκεντρώσεων. Για την εκτέλεση της εργασίας αυτής θα μελετήσουμε την ισχύουσα νομοθεσία περί ΕΠ και θα λάβουμε υπόψη μας σχετικές εκθέσεις της ΓΓΒ και άλλων φορέων, πηγές από την βιβλιογραφία καθώς και την πρότερη εμπειρία μας σε έργα με αντικείμενο ΕΠ.
- β. Διενέργεια συνεντεύξεων βάσει ημι-δομημένου ερωτηματολογίου με τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως αναλύονται παρακάτω και περιλαμβάνουν τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς φορείς, που σχετίζονται στο εγχώριο οικοσύστημα των ΕΠ. Στόχος μας είναι να λάβουμε ανατροφοδότηση (feedback) από τουλάχιστον δέκα (10) φορείς. Η συλλογή του υλικού των συνεντεύξεων θα αποτελέσει κατόπιν

αντικείμενο περαιτέρω ανάλυσης και θα ενσωματωθεί στο δεύτερο και θα ληφθεί υπόψη στο τέταρτο παραδοτέο μας, αναδεικνύοντας τα βασικά προβλήματα του ισχύοντος νομικού πλαισίου, τα αδύναμα σημεία στην ανάλυση SWOT, τις περιοχές που χρήζουν βελτιώσεως και, τελικώς, τις προτάσεις μεταρρύθμισης του εγχώριου πλαισίου για τα ΕΠ.

- γ. Συγκριτική επισκόπηση των χωρών / δικαιοδοσιών αναφοράς με βάση πίνακα δεικτών που θα αφορούν το μοντέλο διακυβέρνησης, τον χωροταξικό σχεδιασμό, το εμπορικό μοντέλο των φορέων ανάπτυξης και διαχείρισης, τις υποδομές, τη χρηματοδότηση.

### 3.2 Παραδοτέα και Εργασίες

Το Έργο διαρθρώνεται σε πέντε παραδοτέα, όπως αυτά περιγράφονται εναργέστερα κατωτέρω:

#### 3.2.1. Πρώτο Παραδοτέο: Έκθεση Εκκίνησης Έργου

Η Έκθεση Εκκίνησης του Έργου θα θέσει τη βάση για όλες τις διαχειριστικές παραμέτρους του Έργου με σκοπό να επιτευχθεί ένας κοινός τόπος ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη και συγκεκριμένα αναφορικά με το σκοπό και το αντικείμενο του Έργου, το σχεδιασμό και τη μεθοδολογία, τον ορισμό των βασικών εμπλεκόμενων μερών, το χρονοδιάγραμμα και τους αντίστοιχους στόχους, όπως και τους δείκτες παρακολούθησης υλοποίησης του Έργου σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπό τους, αλλά και το σχεδιασμό των αμέσως επόμενων βημάτων για τα Μέρη του Έργου.

Το πρώτο παραδοτέο περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιμέρους εργασίες και δραστηριότητες:

- Διαμοιρασμός λίστας εγγράφων προς τη DG REFORM και τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας («ΓΓΒ»). Η δραστηριότητα έχει ήδη ολοκληρωθεί.
- Προετοιμασία ατζέντας για την Εναρκτήρια Συνάντηση (kick off meeting). Η δραστηριότητα έχει ήδη ολοκληρωθεί.
- Εναρκτήρια Συνάντηση. Η δραστηριότητα έχει ήδη ολοκληρωθεί.
- Κατάθεση της Έκθεσης Εκκίνησης Έργου βάσει και των παραμέτρων που τέθηκαν κατά την Εναρκτήρια συνάντηση. Η δραστηριότητα ολοκληρώνεται με την κατάθεση από τον Σύμβουλο της παρούσας Έκθεσης στη DG REFORM.

#### 3.2.2. Δεύτερο Παραδοτέο: Έκθεση Αξιολόγησης Πλαισίου για τα ΕΠ

Το δεύτερο παραδοτέο θα περιέχει μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα αναφορικά με την διακυβέρνηση, ανάπτυξη και διαχείριση των ΕΠ. Η Έκθεση αξιολόγησης θα περιλαμβάνει τα εξής:

- (1) Αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και των βασικών προβλημάτων των ΕΠ.
- (2) Ανάλυση των πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, δυνατοτήτων και κινδύνων του οικοσυστήματος των ΕΠ της χώρας (ανάλυση SWOT), και
- (3) Προτεινόμενες περιοχές βελτίωσης του πλαισίου ρύθμισης και διακυβέρνησης των ΕΠ.

Αντικείμενο της Έκθεσης θα είναι (α) οι Οργανωμένοι Υποδοχείς Μεταποιητικών και Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων («ΟΥΜΕΔ») των Νόμων 4458/1965, 2545/1997 και 3982/2011, (β) το νομικό πλαίσιο του 3982/2011 για την ανάπτυξη νέων ΕΠ, (γ) Επιχειρηματικά Πάρκα με ad hoc νομικό πλαίσιο, και (δ) οι άτυπες βιομηχανικές συγκεντρώσεις.

Το δεύτερο παραδοτέο περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιμέρους εργασίες και δραστηριότητες:

#### *Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης Πλαισίου ΕΠ*

Η Έκθεση θα προσφέρει μια αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης των ΕΠ και θα αποτελέσει, από τη μια, τη βάση για την κατηγοριοποίηση των καλών πρακτικών τρίτων χωρών και για τα συμπεράσματα του τρίτου παραδοτέου του Έργου και, από την άλλη, τη βάση για τον σχεδιασμό συστάσεων / προτάσεων για τη μεταρρύθμιση του εγχώριου πλαισίου για τα ΕΠ, που αποτελούν το αντικείμενο του τέταρτου παραδοτέου του Έργου. Στην σχετική ανάλυση θα περιλαμβάνονται ενδεικτικά οι εξής πτυχές της υφιστάμενης κατάστασης:

- **Μειονεκτήματα Νομικού Πλαισίου:** Η ανάλυση του νομικού πλαισίου θα περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο το ζήτημα της ταυτόχρονης εφαρμογής και συσχέτισης μεταξύ των Νόμων 4458/1965, 2545/1997 και 3982/2011 και τα προβλήματα που ανακύπτουν λόγω αυτής. Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στις υποκείμενες αιτίες της ελλιπούς μετάβασης στον Ν. 3982/2011. Τέλος, θα εντοπιστούν τυχόν εμπόδια (πχ νομικά, διοικητικά, οικονομικά) για την ομαλή διαδοχή αυτών των νόμων από το νέο υπό εξέταση νομικό πλαίσιο.
- **Διακυβέρνηση ΕΠ:** Το υφιστάμενο μοντέλο των ΕΠ σύμφωνα με το Ν. 3982/2011 θα αναλυθεί υπό το πρίσμα των αρμοδιοτήτων, των ρόλων και της συσχέτισης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Στην Έκθεση Αξιολόγησης θα αναδείξουμε τα μειονεκτήματα του μοντέλου διακυβέρνησης με γνώμονα την αποδοτικότητα, τη βιωσιμότητα και την επιχειρηματική ελκυστικότητά του.
- **Χωροταξικός σχεδιασμός ΕΠ:** Η ανάπτυξη νέων ΕΠ είναι άμεσα εξαρτημένη από τη διασφάλιση της σχετικής έκτασης και, εφόσον απαιτείται απαλλοτρίωση γης, την επιτάχυνση των προς απαλλοτρίωση εκτάσεων και της αντίστοιχης εξεύρεσης πόρων για την αποζημίωση των επιμέρους ιδιοκτητών. Επιπλέον, η περιβαλλοντική και χωροταξική αδειοδότηση, με τις όποιες δυστοκίες και καθυστερήσεις τη διέπουν, καθιστά σαφή την ανάγκη σχεδιασμού μιας σφαιρικής και συντονισμένης χωροταξικής πολιτικής είτε σε εθνικό είτε σε περιφερειακό επίπεδο. Στην Έκθεση Αξιολόγησης θα εντοπίσουμε και καταδείξουμε τα μειονεκτήματα του ισχύοντος χωροταξικού, περιβαλλοντικού και εν γένει αδειοδοτικού πλαισίου, λαμβάνοντας υπόψη τον προς ψήφιση νόμο σχετικά με τον Εκσυγχρονισμό της Πολεοδομικής και Χωροταξικής νομοθεσίας, την ολοκλήρωση των δασικών χαρτών και την επικαιροποίηση του κτηματολογίου αλλά και τη νομοθετικό πλαίσιο για τις στρατηγικές επενδύσεις
- **Τοποθεσία και απαραίτητη υποδομή των ΕΠ:** Τόσο η επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης των ΕΠ, όσο και η ύπαρξη όχι μόνο των βασικών υποδομών κοινής ωφέλειας αλλά και των πιο εξελιγμένων υποδομών (δίκτυα κινητής ευρυζωνικότητας 5<sup>ης</sup> γενιάς, διασύνδεση ΕΠ εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι μόνο με

σιδηροδρομικές μεταφορές, εκτελωνισμός) ως παράγοντες ελκυστικότητας επενδυτών και εργαζομένων θα πρέπει να μελετηθούν και ληφθούν υπόψη. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο παράγοντας της εγγύτητας των ΕΠ με κατοικημένες περιοχές.

- Εμπορικό μοντέλο των φορέων ανάπτυξης και διαχείρισης ΕΠ: Για να ενισχυθεί η οικονομική ευρωστία των εταιρειών ανάπτυξης και διαχείρισης ΕΠ, θα πρέπει να επανεξεταστεί το νομικό πλαίσιο που καθορίζει το εμπορικό τους μοντέλο καθώς και τα ζητήματα που προκύπτουν από τις ληξιπρόθεσμες οφειλές εγκατεστημένων επιχειρήσεων σε βάρος αυτών. Επειδή το ισχύον νομικό πλαίσιο ρυθμίζει με εκτεταμένο τρόπο ζητήματα όπως το περιθώριο κέρδους, τον διοικητικό προσδιορισμό των χρεώσεων παροχής υπηρεσιών σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις λοιπές βιομηχανίες θα διαπιστώσουμε και αναδείξουμε σε ποιες διατάξεις γίνεται λόγος για υπέρβαση ρυθμιστικών αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα να θίγεται η βιωσιμότητα των ΕΠ.
- Χρηματοδότηση ΕΠ: Η χρηματοδότηση ΕΠ από πηγές της αγοράς είναι συνυφασμένη με την αντίληψη της αγοράς για χρηματοοικονομική αξιοπιστία, επιχειρηματική ευελιξία, πρακτικές διαχείρισης και διαφάνεια στην εταιρική διακυβέρνηση. Λόγω της αντικειμενικά ισχνής χρηματοδότησης από την αγορά θα εξεταστεί εάν αυτό παρακωλύεται και από τις διατάξεις του νομικού πλαισίου.
- Ακίνητη Περιουσία: Για την κάλυψη της ζήτησης για βιομηχανική γη απαιτείται η επαρκής προσφορά γης εντός ΕΠ σε ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τη βιομηχανική γη εκτός ΕΠ. Η ανταπόκριση της προσφοράς στη ζήτηση προϋποθέτει περαιτέρω την επίλυση ζητημάτων γύρω από την ανάπτυξη και επέκταση ΕΠ, όπως ζητήματα καθυστερήσεων κατά τη διαδικασία αδειοδότησης και διασφάλισης της έκτασης. Τα σχετικά ζητήματα θα αναδειχθούν και, κατόπιν, θα επιλυθούν με την Έκθεσή μας.
- Σύγκριση Χαρακτηριστικών Βιομηχανικής Δραστηριότητας εντός και εκτός ΕΠ: Οι Άτυπες Βιομηχανικές Συγκεντρώσεις («ΑΒΣ») και η χωροθετημένη βιομηχανική δραστηριότητα εκτός ΟΥΜΕΔ είναι ευρύτατα διαδεδομένες πρακτικές στη χώρα. Αυτό συμβαίνει επειδή η εγκατάσταση επιχειρήσεων σε ΑΒΣ και μη χωροθετημένους χώρους παρουσιάζει χαρακτηριστικά, που τις καθιστούν πιο ελκυστικές για τους επενδυτές συγκριτικά με την εγκατάσταση εντός ΕΠ. Στόχος μας είναι να καταγράψουμε και να αντιπαραβάλλουμε τα χαρακτηριστικά αυτά με την ισχύουσα κατάσταση εντός ΕΠ, προκειμένου να αντιληφθούμε σε βάθος γιατί η ζήτηση για βιομηχανική γη συνεχίζει να καλύπτεται κατά κανόνα δια της εγκατάστασης εκτός ΕΠ.

#### Εκτέλεση Ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT του δεύτερου παραδοτέου μας θα καλύψει τις σχετικές περιοχές ως εξής:

<b>Πλεονεκτήματα</b> Θα εστιάσουμε στα ΕΠ που παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα από άποψη ζήτησης, αξιολόγησης από εγκατεστημένες επιχειρήσεις, αξίας της γης κ.α. ΕΠ που δύνανται ενδεικτικά να ληφθούν υπόψη στην ανάλυση είναι τα ΕΠ της Σίνδου,	<b>Αδυναμίες</b> Η ανάλυση θα αντικατοπτρίζει τα ευρήματα της ανάλυσης των μειονεκτημάτων που θα προκύψουν από την ως άνω 2.1 εργασία του εν λόγω παραδοτέου.
--	--

Ηρακλείου, Πάτρας, Σχιστού, Θεσσαλονίκης, Κερατέας και Θίσβης.	
<p><b>Δυνατότητες</b> Θα αναδείξουμε τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες, που εμφανίζονται στα ΕΠ της χώρας, διαμέσου της ανατροφοδότησης που θα λάβουμε από τα εμπλεκόμενα μέρη, τις αναλύσεις βάσει πρότερης εμπειρίας μας και τις προτεινόμενες περιοχές βελτίωσης του παρόντος ρυθμιστικού πλαισίου. Τέτοιες βελτιώσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την χωρική επέκταση των επιτυχημένων ΕΠ, τον επαναπροσδιορισμό χρήσης των αδρανών ΕΠ και την ανάπτυξη συνεργιών που τυχόν δεν έχουν ευοδώσει μέχρι σήμερα.</p>	<p><b>Κίνδυνοι</b> Θα αναδείξουμε διαμέσου της ανατροφοδότησης που θα λάβουμε από τα εμπλεκόμενα μέρη και τις αναλύσεις βάσει πρότερης εμπειρίας μας τις περιοχές όπου η αποδοτικότητα των ΕΠ χειροτερεύει βάσει αγκυλώσεων στο ρυθμιστικό πλαίσιο. Μια τέτοια απειλή, για παράδειγμα, μπορεί να σχετίζεται με το αυξανόμενο μέγεθος του μη ανακτήσιμου χρέους προς τις εταιρείες ανάπτυξης ΕΠ, ή το μειωμένο μέγεθος των διαθέσιμων και εκμεταλλεύσιμων αποθεμάτων γης.</p>

Πίνακας 5 Μεθοδολογία Ανάλυσης SWOT

#### Ταυτοποίηση Πεδίων προς Βελτίωση

Για την χαρτογράφηση των περιοχών του πλαισίου των ΕΠ, που χρήζουν βελτίωσης, θα ληφθούν υπόψη τα πορίσματα τόσο της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης των ΕΠ στη χώρα όσο και την ανάλυση SWOT, όπως περιγράφονται παραπάνω.

Κατόπιν, θα εκπονηθεί ένας χάρτης πεδίων προς βελτίωση με βάση την ακόλουθη ενδεικτικού χαρακτήρα κατηγοριοποίηση:

Πεδίο	Ζήτημα
Στρατηγική	Χωροταξικός Σχεδιασμός
	Περιφερειακή Ανάπτυξη
	Σύνδεση με Υποδομές
	Περιβαλλοντική Προστασία
Ρύθμιση	Προώθηση Συνεργειών
	Εξωστρέφεια
	Χωροθέτηση
	Χρήσεις Γης
	Αδειοδότηση
Σχεδιασμός ΕΠ & Κτήση Γης	Εποπτεία
	Τοποθεσία
	Ιδιοκτησία Γης
	Αναγκαστική Εισφορά σε Γη και Χρήμα
Ανάπτυξη & Διαχείριση ΕΠ	Απαλλοτριώσεις Γης
	Ρόλοι Ενδιαφερομένων Μερών
	Σύνθεση Φορέων Ανάπτυξης και Διαχείρισης



	Τρόπος Λήψης Αποφάσεων Φορέων Ανάπτυξης και Διαχείρισης
	Εξουσίες και Αρμοδιότητες Φορέων Ανάπτυξης και Διαχείρισης
	Κανονισμοί Λειτουργίας
	Αξία Γης
	Χρεώσεις Υπηρεσιών
Οικονομική Βιωσιμότητα	Χρηματοδοτικά Εργαλεία
	Εμπορικά Μοντέλα
	Ληξιπρόθεσμες Οφειλές Εγκατεστημένων Επιχειρήσεων
Υποδομές	Κοινωφελείς Χώροι
	Εσωτερικές Υποδομές
	Εξωτερικές Υποδομές
	Ψηφιακός Μετασχηματισμός
Οικοσύστημα	Συνέργειες μεταξύ Εγκατεστημένων Επιχειρήσεων
	Δομές Καινοτομίας
	Σχέση με Τοπικούς Φορείς
	Σχέση με Τοπικές Κοινωνίες

Πίνακας 6 Μεθοδολογία Ανάλυσης SWOT

#### Ολοκλήρωση και Υποβολή της Έκθεσης Αξιολόγησης

Μετά την ολοκλήρωση των ανωτέρω εργασιών θα προβούμε στη σύνταξη της τελικής έκδοσης της Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα του Έργου.

#### 3.2.3. Τρίτο Παραδοτέο: Έκθεση Καλών Πρακτικών

Με το τρίτο παραδοτέο του Έργου θα καταρτιστεί μια Έκθεση Καλών Πρακτικών αναφορικά με την ανάπτυξη και διαχείριση ΕΠ, η οποία θα έχει ως πεδίο αναφοράς τρεις χώρες-μέλη της ΕΕ και δύο χώρες εκτός ΕΕ, όπως αυτές θα συμφωνηθούν με της Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας.

Για λόγους που σχετίζονται με την βιομηχανική δραστηριότητα, τις κοινές παραμέτρους με την Ελλάδα και την ποικιλομορφία ρυθμιστικών πλαισίων αυτών, προκρίνονται ως υποψήφιες χώρες αναφοράς της Έκθεσης το Βέλγιο, η Ολλανδία, η Γερμανία, η Αυστρία, η Ισπανία, η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Φινλανδία, η Δανία και η Τσεχία (ως χώρες εντός ΕΕ) καθώς και το Ηνωμένο Βασίλειο, ο Καναδάς, η Ινδία και η Ρωσία (ως χώρες εκτός ΕΕ). Για την επιλογή των χωρών λήφθηκαν υπόψη οι θεσμικές συγγένειες των μοντέλων διακυβέρνησης ΕΠ μεταξύ χωρών, η σύνθεση του τομέα της βιομηχανίας / μεταποίησης κάθε χώρας αλλά και τα καλά παραδείγματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Με γνώμονα τα παραπάνω η τελική επιλογή των χωρών αναφοράς θα λάβει χώρα από τα Μέρη του Έργου.

Οι εργασίες αναφορικά με το τρίτο Παραδοτέο αναλύονται ως εξής:



### *Προσδιορισμός Δεικτών Αξιολόγησης (variables)*

Με βάση τα συμπεράσματα του δεύτερου παραδοτέου θα συλλέξουμε τα απαιτούμενα δεδομένα με σκοπό την κατάρτιση ενός προφίλ ανά χώρα, το οποίο θα συγκρίνει, μεταξύ άλλων, τις περιοχές ενδιαφέροντος που καθορίστηκαν με το δεύτερο παραδοτέο του Έργου καθώς και πρόσθετων δεικτών αξιολόγησης που αποτυπώνουν τις διεθνείς καλές πρακτικές ανάπτυξης και διαχείρισης ΕΠ.

### *Επισκόπηση Πλαισίου Ρύθμισης και Διακυβέρνησης ΕΠ*

Η επισκόπηση του ρυθμιστικού πλαισίου των ΕΠ κάθε χώρας θα βασιστεί στους δείκτες αξιολόγησης με έμφαση στα μοντέλα διακυβέρνησης, στους ρόλους των ενδιαφερομένων μερών, στους επιχειρησιακούς κανονισμούς, την αδειοδότηση, την οικονομική βιωσιμότητα με αναφορά, μεταξύ άλλων, στη δικτύωση και τις επιχειρηματικές συνεργασίες, πρακτικές απόκτησης χρήσης γης, τον χωροταξικό σχεδιασμό, αλλά και πιθανούς μοχλούς αλλαγής από την άποψη των υποδομών, της τεχνολογικής καινοτομίας και των κοινωνικών επιταγών.

### *Επισκόπηση Χωροταξικού / Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Μοντέλου Κτήσης και Διαχείρισης Ακινήτων*

Περαιτέρω, θα μελετηθεί ο χωροταξικός σχεδιασμός των χωρών αναφοράς και το κατά πόσο προσφέρονται συγκεκριμένα κίνητρα για τη δημιουργία ΕΠ, όπως για παράδειγμα παράγοντες που επιτρέπουν την προώθηση της βιομηχανικής ανάπτυξης, όπως ενδεικτικά, εγκεκριμένες χρήσεις γης, πολιτικές και πρακτικές για περιβαλλοντικές και οικοδομικές άδειες, προτίμηση για ανάπτυξη οργανωμένων ΕΠ έναντι τυχαίας και μη προγραμματισμένης ανάπτυξης βιομηχανιών, επιλογές απόκτησης γης και διευκόλυνση στην εγκατάσταση και τις διαδικασίες λειτουργίας.

Η τυχόν ύπαρξη των ανωτέρω, θα επισημανθεί και θα συγκριθεί με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του σχετικού νομικού πλαισίου στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων ιδίως των διατάξεων του Ειδικού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τη Βιομηχανία, όπως ισχύει. Στη συνέχεια θα καταγράψουμε ποιες από τις πρακτικές που ακολουθούνται θα μπορούσαν να τύχουν εφαρμογής και στο ελληνικό ρυθμιστικό πλαίσιο.

Επιπρόσθετα, θα εστιάσουμε στους διαφορετικούς τρόπους απόκτησης γης, ανάλογα εάν πρόκειται για δημόσια ή ιδιωτική έκταση, για απόκτηση κυριότητας ή δικαιώματος μίσθωσης, αλλά και στις επιπτώσεις που έχει η κάθε υποπερίπτωση στην οικονομική βιωσιμότητα του ΕΠ και στη δημιουργία επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα, στις περιπτώσεις πώλησης της ενδιαφερόμενης έκτασης θα αποτυπώσουμε τις βέλτιστες πρακτικές ανάλογα με τους διαφορετικούς τύπους εταιρειών, ήτοι από τη σκοπιά του ιδιοκτήτη, κατασκευαστή ή και της εταιρείας διαχείρισης.

### *Οικονομική Βιωσιμότητα και Επιχειρηματικά Μοντέλα*

Για να αξιολογήσουμε την οικονομική βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μοντέλων των υπό εξέταση πέντε χωρών θα εκπονήσουμε μια ποιοτική αξιολόγηση πάνω σε τρεις άξονες:

- Δημιουργία ευημερίας : Δημιουργία ευημερίας και συγκεκριμένα δημιουργία ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας στην οικονομία από την λειτουργία των ΕΠ
- Κερδοφορία και Φορολογία: Θα μελετήσουμε τα ποσοστά κερδοφορίας σε σχέση με τη φορολογική συνεισφορά των ΕΠ προς το εκάστοτε κράτος, σύμφωνα με το εφαρμοστέο φορολογικό πλαίσιο.
- Επενδύσεις: Θα μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά των επενδύσεων (μέγεθος , κλάδος) και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αλλά και την πιθανή συνεργασία με/εμπλοκή τις τοπικές κοινωνίες.

Σε αυτό το στάδιο μετά τη σχετική μελέτη των επιχειρηματικών μοντέλων που ακολουθούνται στις πέντε υπό μελέτη χώρες θα προβούμε στην καταγραφή των πιο επιτυχημένων χαρακτηριστικών τους, εκπονώντας ταυτόχρονα μια ποιοτική ανάλυση της θέσης τους στην εκάστοτε αγορά.

Για παράδειγμα, θα καταγράψουμε πραγματικές περιπτώσεις όπου το ακολουθούμενο επιχειρηματικό μοντέλο θεωρείται επιτυχημένο αφού για παράδειγμα κάποιος ΕΠ έχει βραβευθεί και αναγνωριστεί ως κοιτίδα καινοτομίας, η οποία προάγει την ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των εταιρειών. Επιπλέον, θα καταγράψουμε τις αποτυχίες, αδυναμίες και τα διδάγματα από τη λειτουργία των ως άνω περιπτώσεων.

#### *Παρουσίαση του 2<sup>ου</sup> και 3<sup>ου</sup> Παραδοτέου*

Μετά την έγκριση του 3<sup>ου</sup> Παραδοτέου θα επακολουθήσει η επίσημη παρουσίαση του 2<sup>ου</sup> και του 3<sup>ου</sup> Παραδοτέου του Έργου ενώπιον της DG REFORM, της ΓΓΒ και εμπλεκόμενων μερών, που θα καθοριστούν από τα Μέρη του Έργου.

#### 3.2.4. Τέταρτο Παραδοτέο: Έκθεση Προτάσεων Μεταρρύθμισης του Νομικού Πλαισίου ΕΠ

Σε αυτή τη φάση του έργου, η ομάδα μας θα συντάξει και υποβάλει Έκθεση προτάσεων για την αναθεώρηση του ελληνικού νομικού και κανονιστικού πλαισίου των ΕΠ. Οι συστάσεις μας θα καλύπτουν τη μεταρρύθμιση τόσο σε επίπεδο νομοθεσίας όσο και σε επίπεδο κανονιστικών διοικητικών πράξεων.

Το τέταρτο παραδοτέο περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιμέρους εργασίες και δραστηριότητες:

#### *Κατάρτιση Προτάσεων Μεταρρύθμισης του Πλαισίου για την Ανάπτυξη Νέων ΕΠ*

Για την κατάρτιση των προτάσεών μας αναφορικά με την ανάπτυξη νέων ΕΠ θα λάβουμε υπόψη μεταξύ άλλων (i) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ελληνικής βιομηχανίας και οικονομίας μαζί με τους συσχετισμούς που δημιουργούνται στο Ελληνικό κοινωνικό και πολιτικό τοπίο (ii) τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές που είναι κατάλληλες και δυνατές να εφαρμοστούν και στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα συμπεράσματα του τρίτου παραδοτέου του Έργου, (iii) τις στρατηγικές για περιφερειακή και τομεακή ανάπτυξη σύμφωνα με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ελληνικής οικονομίας (iv) τους κανονιστικούς στόχους της ΕΕ, όπως την προστασία του περιβάλλοντος, την προώθηση της κυκλικής οικονομίας και την ανάπτυξη τεχνολογικής καινοτομίας για βιομηχανικές εφαρμογές και, τέλος, (v) τις δυνατότητες χρηματοδότησης και τα διαθέσιμα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα.

#### *Κατάρτιση Προτάσεων Μεταρρύθμισης του Πλαισίου για Υφιστάμενα ΕΠ*

Με βάση τις αδυναμίες και τα προβλήματα του υφιστάμενου πλαισίου, όπως έχουν αναργώς περιγραφεί στο δεύτερο παραδοτέο του Έργου θα προτείνουμε διορθωτικές ενέργειες στις κατωτέρω περιοχές για την βελτίωση και αναμόρφωση των υφιστάμενων ΕΠ:

- **Μετάβαση:** Θα καταθέσουμε πρόταση αποτελεσματικής νομοθετικής αναθεώρησης για την ομαλή και ταχεία μετάβαση των ενεργών ΕΠ στο νέο νομικό πλαίσιο.
- **Επαναπροσδιορισμός του ρόλου των ενδιαφερομένων μερών:** Με τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των διαχειριστών ΕΠ και τη χορήγηση στοχευμένων κινήτρων
- **Διακυβέρνηση ΕΠ:** Θα προταθεί μια αναπροσαρμογή ως προς τη χορήγηση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των ενδιαφερόμενων μερών σύμφωνα με μοντέλα διακυβέρνησης, τα οποία διασφαλίζουν τόσο το χαμηλό επίπεδο κόστους συναλλαγής, αλλά και αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των ιδίων κεφαλαίων των ΕΠ.
- **Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων ΕΠ:** Θα προτείνουμε την ευθυγράμμιση με καλές πρακτικές που αποτρέπει τον κατακερματισμό της διαχείρισης, αλλά και εναλλακτικές προτάσεις διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων (πχ μίσθωση έναντι πώλησης της έκτασης)
- **Αδειοδότηση ΕΠ και Εγκατεστημένων Επιχειρήσεων:** Θα προτείνουμε λήψη δράσεων για τη μείωση της γραφειοκρατίας, τον περιορισμό των ελλείψεων στις αιτήσεις αδειοδότησης ΕΠ, που κατατίθενται, την ταχύτερη διεκπεραίωση των αιτήσεων με έμφαση στη χρήση της τεχνολογίας και την ψηφιοποίηση των εγγράφων αλλά και κατάθεση σχετικής πρότασης για τη δημιουργία διαδικασίας μιας στάσης (one stop shop).
- **Άτυπες Βιομηχανικές Συγκεντρώσεις (ΑΒΣ):** Θα προτείνουμε εφικτές λύσεις με σκοπό τη μετατροπή των ΑΒΣ σε ΕΠ, λαμβάνοντας υπόψη τους επιχειρηματικούς και οικονομικούς περιορισμούς.

#### *Κατάρτιση Σχεδίου Δράσης / Πλάνου Εκτέλεσης*

Με βάση τη φύση των προτεινόμενων μεταρρυθμίσεων, η ομάδα μας θα χαράξει τα επόμενα βήματα και τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν από τους εμπλεκόμενους φορείς για την κατάλληλη εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων αυτών.

Οι εν λόγω ενέργειες θα αποτυπωθούν σε ένα αναλυτικό σχέδιο δράσης όπου θα περιλαμβάνει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, αρμοδιότητες και ανάληψη υποχρεώσεων από αρμόδια μέρη.

#### *Παρουσίαση του 4<sup>ου</sup> Παραδοτέου*

Θα προετοιμάσουμε μια επιτελική σύνοψη της Έκθεσης, η οποία θα διαμοιραστεί και θα συζητηθεί στα πλαίσια επίσημης παρουσίασης, όπως θα συμφωνηθεί με τη Διευθύνουσα Επιτροπή του Έργου. Μετά το πέρας της παρουσίασης θα είναι δυνατή η κατάθεση σχολίων από τους συμμετέχοντες.

#### *Οριστικοποίηση Έκθεσης*

## Έκθεση Εκκίνησης Έργου

Μετά την ολοκλήρωση του workshop θα συλλέξουμε, αξιολογήσουμε και κωδικοποιήσουμε τις παρατηρήσεις των εμπλεκόμενων μερών και θα υποβάλουμε την τελική έκδοση της Έκθεσης Συστάσεων στη Διευθύνουσα Επιτροπή προς έγκρισή της.

### 3.2.5. Πέμπτο Παραδοτέο: Τελική Έκθεση

Στο τελικό παραδοτέο θα συντάξουμε και θα παρουσιάσουμε στους επικεφαλής των εμπλεκόμενων μερών μία έκθεση, η οποία, αφενός, θα περιγράφει όλες τις δραστηριότητες, τα πορίσματα αλλά και τα διδάγματα, που προέκυψαν κατά την εκτέλεση του Έργου, και, αφετέρου, θα παρουσιάζει την συνολική πρότασή μας για το νέο πλαίσιο των ΕΠ.

Το πέμπτο παραδοτέο περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιμέρους εργασίες και δραστηριότητες:

#### *Προετοιμασία Τελικής Έκθεσης*

Η Τελική Έκθεση θα περιλαμβάνει μία σύνοψη όλων των παραδοτέων του Έργου.

Επιπλέον, θα περιγράφει τα κύρια ευρήματα, τα συμπεράσματα, τις προτάσεις και τα διδάγματα που αντλήθηκαν στο πλαίσιο του Έργου.

Η Τελική Έκθεση θα κατατεθεί στην Ελληνική και στην Αγγλική

#### *Οριστικοποίηση και Υποβολή της Τελικής Έκθεσης*

Το σχέδιο της Τελικής Έκθεσης θα κοινοποιηθεί στη DG REFORM και στη ΓΓΒ για τα σχόλια και τις συστάσεις τους.

Για την οριστικοποίησή της θα δύναται να πραγματοποιηθεί μια συνάντηση είτε με φυσική παρουσία των εκπροσώπων των μερών είτε μέσω τηλεδιάσκεψης.

Η Τελική Έκθεση θα παραδοθεί στο τέλος της διάρκειας του Έργου, ήτοι μετά το πέρας των 12 μηνών από την εκκίνησή του.

#### 4. Παραδοχές και Κίνδυνοι

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται παραδοχές και κίνδυνοι που έχουν προσδιορισθεί κατά την φάση εκκίνησης του Έργου, καθώς και προτεινόμενοι τρόποι μετριασμού των κινδύνων αυτών. Ο σκοπός της είναι να συνοψίσει την συναντίληψη των Μερών που εμπλέκονται στο Έργο, να προσδιορίσει εν δυνάμει προκλήσεις και κινδύνους που τυχόν θα προκύψουν κατά την διάρκεια υλοποίησής του, και να περιγράψει κατάλληλες ενέργειες για τον μετριασμό τους. Συνεπακόλουθα, η συνεργασία των Μερών σε συνάφεια με τις συμφωνημένες θέσεις του παρόντος κεφαλαίου θεωρείται βασικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση του έργου.

##### 4.1. Διαδικαστικές Παραδοχές

Η επιτυχής υλοποίηση του έργου προϋποθέτει ότι η DG Reform και η ΓΒ θα πράξουν τα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός επαρκούς Ομάδας Έργου και συνεχής στήριξη του Έργου.
- Στελέχωση με προσωπικό έμπειρο σε κάθε πτυχή του Έργου όταν είναι απαραίτητο
- Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των στελεχών και πόρων όσον αφορά σε συναντήσεις, επικοινωνίες, συνεντεύξεις, ελέγχους, και άλλες σχετικές ενέργειες.
- Ορισμός Υπευθύνου Έργου (Project Manager) με δικαιοδοσία για τη έγκαιρη λήψη αποφάσεων και δυνατότητα συνεργασίας με την Ομάδα Διαχείρισης Έργου της ΕΥ όποτε αυτό είναι απαραίτητο.
- Παροχή πρόσβασης σε έγγραφα και πληροφορίες που θα ζητούνται εντός εύλογων χρονικών ορίων.

Επιπλέον, γίνεται η παραδοχή ότι η εργασία του Συμβούλου θα γίνεται με φυσική παρουσία αλλά και όταν και όπου απαιτείται με χρήση εργαλείων απομακρυσμένης εργασίας και όπως αυτό θα συμφωνείται κατά περίπτωση από τα Μέρη.

##### 4.2. Κίνδυνοι και Μετριασμός Αυτών

Με σκοπό την απρόσκοπτη υλοποίηση του Έργου, κίνδυνοι που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την διάρκεια υλοποίησης του Έργου πρέπει να ληφθούν υπόψιν και πρέπει να προβλεφθούν κατάλληλες ενέργειες μετριασμού αυτών.

Οι βασικοί κίνδυνοι και ενέργειες μετριασμού σε σχέση με το Έργο παρατίθενται στον Πίνακα 7 παρακάτω:

Υ: Υψηλή      Μ: Μέση      Χ: Χαμηλή

α/α	Περιγραφή κινδύνων	Πιθανότητα	Επίπτωση	Μέτρα μετριασμού κινδύνων
1	Εξαρτήσεις του Έργου από παράγοντες που δεν έχουν	Μ	Μ	Συχνοί έλεγχοι από πλευράς της Ομάδας Έργου με σκοπό τον προσδιορισμό και χειρισμό τέτοιων περιπτώσεων σε πρώιμο στάδιο.

α/α	Περιγραφή κινδύνων	Πιθανότητα	Επίπτωση	Μέτρα μετριασμού κινδύνων
	προβλεφθεί.			
2	Περιορισμένη πρόσβαση σε απαιτούμενη πληροφόρηση / απαιτείται σημαντικό χρονικό διάστημα για την άντληση της πληροφόρησης	X	Y	Η Ομάδα Έργου θα ελέγχει τις ανάγκες για πληροφόρηση τακτικά με σκοπό να εξασφαλίζει ότι η απαραίτητη πληροφόρηση είναι διαθέσιμη. Επιπροσθέτως, ο Κύριος του Έργου θα εξασφαλίσει ότι η πρόσβαση σε πληροφόρηση θα είναι απρόσκοπτη.
5	Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που είναι δυνατόν να έχει επιπτώσεις στο Έργο, in itinere και ex post.	M	Y	Η Ομάδα Έργου θα εμπλέξει όλους τους εμπλεκόμενους σε παραγωγικό διάλογο ώστε να γίνουν άμεσα αντιληπτά τέτοια θέματα, και θα διοργανώσει συναντήσεις κατά τις οποίες όλοι οι εμπλεκόμενοι θα έχουν την δυνατότητα να παρουσιάσεις τις απόψεις τους.
6	Βασικός εμπειρογνώμων αποχωρεί από την Ομάδα Έργου	X	X	Η ΕΥ διαθέτει παγκόσμια δομή και έχει στη διάθεσή της ευρύ φάσμα εμπειρίας σε κάθε χώρα και επομένως θα ανευρεθεί αντικαταστάτης ανάλογα με την ανάγκη που τυχόν προκύψει. Μερικά εκ των μελών της Ομάδας Έργου διαθέτουν εμπειρία και δεξιότητες σε πολλαπλά γνωστικά πεδία που σχετίζονται με το Έργο και επομένως είναι σε θέση να παράσχουν υποστήριξη σε κάποιο βαθμό σε μια τέτοια περίπτωση.
7	Εκθέσεις και Παραδοτέα δεν ανταποκρίνονται στο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας ή δεν παρουσιάζονται με σαφή, μεστό ή ευκόλως κατανοητό τρόπο	X	Y	Τα μέλη της Ομάδας Έργου έχουν επαρκή εμπειρία στην εκπόνηση μελετών για λογαριασμό Εθνικών ή Ευρωπαϊκών Φορέων. Συμμετοχή στο Έργο ανεξάρτητου και εξωτερικού ελεγκτή ποιότητας με σημαντική εμπειρία στην σύνταξη Εκθέσεων για λογαριασμό Εθνικών και Ευρωπαϊκών φορέων.
8	Δυσκολία στον ορισμό συνεντεύξεων με εμπλεκόμενα μέρη ως αποτέλεσμα αδυναμίας εύρεσης κατάλληλου χρόνου ή διστακτικότητας για συμμετοχή	M	M	Ορισμός συνεντεύξεων σε πρώιμη φάση Συμμετοχή του Πελάτη στην διαδικασία ορισμού των συνεντεύξεων σε περιπτώσεις που αντιμετωπίζουμε διστακτικότητα συμμετοχής Η ΕΥ θα αξιοποιήσει υπάρχουσες σχέσεις με σκοπό να επιτύχει παραγωγική επικοινωνία και αποτελέσματα.
9	Δυσκολία στον ορισμό συνεντεύξεων με εμπλεκόμενα μέρη ως	Y	M	Θα είμαστε σε θέση να εξασφαλίσουμε εναλλακτικές τοποθεσίες συναντήσεων εφόσον οι υπάρχουσες γραφειακές εγκαταστάσεις δεν

α/α	Περιγραφή κινδύνων	Πιθανότητα	Επίπτωση	Μέτρα μετριασμού κινδύνων
	αποτέλεσμα περιορισμών ή διστακτικότητας λόγω COVID-19			είναι διαθέσιμες κατά την διάρκεια προγραμματισμένων συναντήσεων ή εφόσον δεν είναι διαθέσιμες τοποθεσίες κατάλληλου μεγέθους. Χρήση τηλεπικοινωνιακών εργαλείων όπως MS Teams, Zoom, WebEx όπου αυτό είναι επαρκές και κατάλληλο, και διάθεση των εγκαταστάσεων Wavespace των γραφείων της ΕΥ στην Αθήνα.
10	Αντίδραση στην αλλαγή από πλευράς διαφόρων εμπλεκόμενων μερών	M	Y	Όλοι οι εν δυνάμει εμπλεκόμενοι φορείς θα προσκληθούν σε ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα τελικά συμπεράσματα του Έργου Θα υλοποιηθεί μια καμπάνια ενημέρωσης και πληροφόρησης μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων με στόχο την ευρεία αποδοχή της υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων σχετικά με τις βιομηχανικές περιοχές
11	Κίνδυνος καθυστερήσεων: οι φάσεις του Έργου δεν υλοποιούνται εντός του προσυμφωνημένου χρονοδιαγράμματος	M	Y	Θα εφαρμοσθεί αποτελεσματική διαδικασία Διαχείρισης Έργου που θα περιλαμβάνει τακτικές επαφές εντός της Ομάδας Έργου και με την DG Reform. Αυτή θα περιλαμβάνει την υποβολή τακτικών εκθέσεων προόδου (status updates) μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή τηλεφωνικά σχετικά με βασικά ορόσημα του Έργου. Κάθε εμπόδιο που τυχόν προκύπτει κατά την διάρκεια του Έργου θα γνωστοποιείται άμεσα στην DG Reform δια εκθέσεων τρέχουσας κατάστασης (status reports), και εφόσον είναι εξέχουσας σημασίας δια ad-hoc επικοινωνίας Η Ομάδα Έργου διαθέτει εμπειρία στην διαχείριση έργων για λογαριασμό φορέων του Ελληνικού Δημοσίου και της DG REFORM Η Ομάδα Έργου της ΕΥ περιλαμβάνει πιστοποιημένα μέλη του PMI που διαθέτουν αυξημένη εμπειρία διαχείρισης έργου, και η ΕΥ διαθέτει τα κατάλληλα εργαλεία διαχείρισης έργων και προγραμμάτων. Η στενή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ της ΕΥ, και της DG Reform είναι παράγοντες εξαιρετικής σημασίας σε συνδυασμό με την ταχεία ανταλλαγή πληροφόρησης.

Πίνακας 7 Κίνδυνοι Έργου και Μέτρα Μετριασμού

Ο Πίνακας 7 περιλαμβάνει ενδεικτικό κατάλογο εν δυνάμει κινδύνων και αντιστοίχων μέτρων μετριασμού αυτών.





## 5. Πόροι και Πλάνο Εργασίας

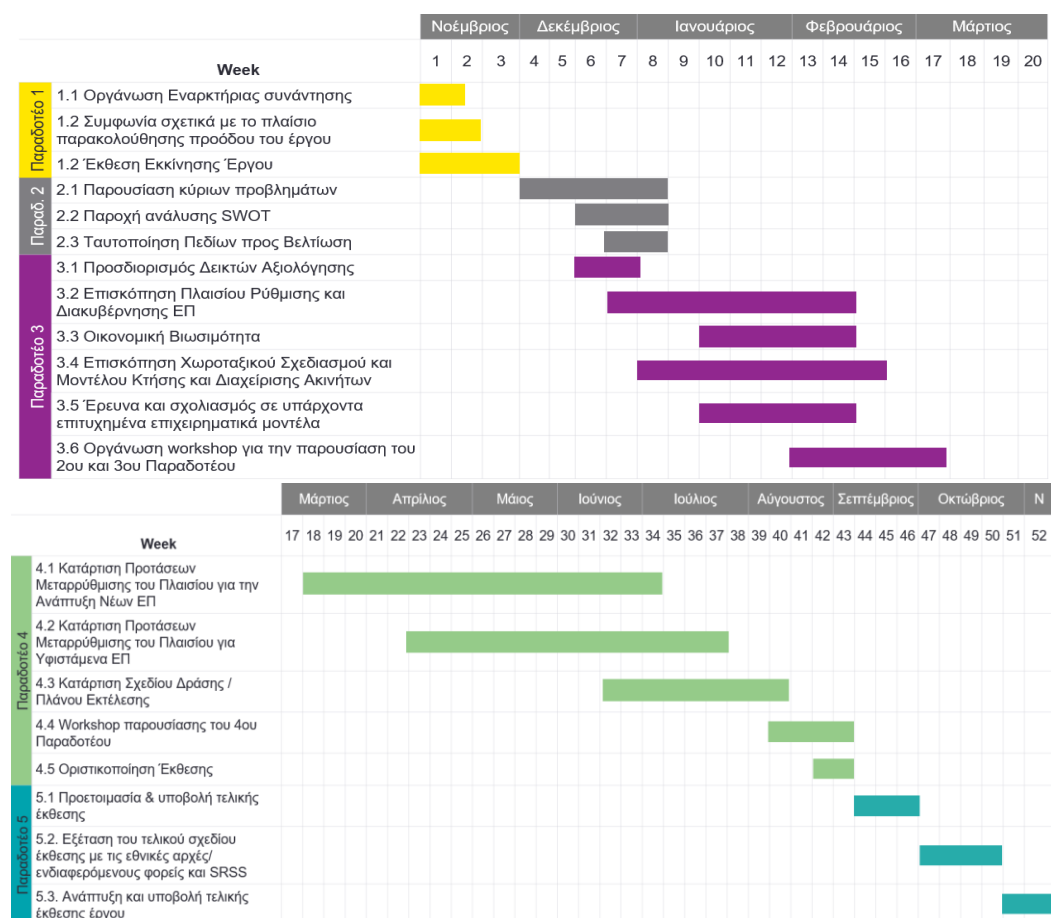
Αυτή η ενότητα καθορίζει το συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα, τα ορόσημα και τους πόρους της ομάδας έργου που διατίθενται καθ' όλη τη διάρκεια αυτού.

### 5.1. Κινητοποίηση Πόρων

Μετά την εναρκτήρια συνάντηση, η ΕΥ κινητοποίησε όλους τους απαραίτητους πόρους για την έναρξη του έργου σε αυτό το στάδιο. Όλοι οι βασικοί εμπειρογνώμονες συμμετείχαν στην εναρκτήρια συνάντηση και την επακόλουθη παρουσίαση στον πελάτη. Όλοι οι βασικοί εμπειρογνώμονες και τα πρόσθετα μέλη της ομάδας της ΕΥ συνέβαλαν ουσιαστικά στην προετοιμασία και τη σύνταξη της Έκθεσης Εκκίνησης Έργου. Όλοι οι βασικοί εμπειρογνώμονες εργάζονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό και προγραμματισμό του έργου και ήδη δημιουργούν επαφές με ομάδες εργασίας και ενδιαφερόμενους.

### 5.2. Χρονοδιάγραμμα

Η διάρκεια του έργου θα είναι δώδεκα (12) μήνες. Το συνοπτικό χρονοδιάγραμμα του έργου παρουσιάζεται στο σχήμα παρακάτω. Περαιτέρω, το πλήρες χρονοδιάγραμμα βάσει οροσήμων του έργου βρίσκεται στο Παράρτημα Ι: Λεπτομερές Χρονοδιάγραμμα Έργου.



Σχήμα 7 Συνοπτικό Χρονοδιάγραμμα Έργου

### 5.3. Ορόσημα

Με βάση το παραπάνω χρονοδιάγραμμα, τα κύρια ορόσημα του έργου θα είναι τα εξής:

- Υπογραφή σύμβασης (12 Νοεμβρίου 2020)
- Ορόσημο 0: Συνάντηση Kick-Off (20 Νοεμβρίου 2020)
- Ορόσημο 1: Υποβολή της έκθεσης Εκκίνησης Έργου (26 Νοεμβρίου 2020)
- Ορόσημο 2: Υποβολή της Έκθεσης Αξιολόγησης (12 Ιανουαρίου 2021)
- Ορόσημο 3: Υποβολή της αναφοράς καλών πρακτικών (12 Μαρτίου 2021)
- Ορόσημο 4: Παρουσίαση Π2 & Π3 – Workshop (ενδεικτική ημ/νία 12 Μαρτίου 2021 - σε συμφωνία με την DG Reform και την ΓΓΒ για τον προσδιορισμό της ακριβούς ημερομηνίας μετά την ολοκλήρωση / αποδοχή της Έκθεσης Εκκίνησης και της Έκθεσης Αξιολόγησης)
- Ορόσημο 5: Υποβολή της Έκθεσης Νομικών Μεταρρυθμίσεων (Προσχέδιο) (12 Ιουλίου 2021)
- Ορόσημο 6: Υποβολή της Έκθεσης Νομικών Μεταρρυθμίσεων (Τελικό) (12 Σεπτεμβρίου 2021)
- Ορόσημο 7: Υποβολή της Τελικής Έκθεσης (12 Νοεμβρίου 2021)

Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς λόγω COVID-19, ο ακριβής χρόνος των παρουσιάσεων / workshops θα συμφωνηθεί με όλους τους ενδιαφερόμενους, καθώς η προτίμηση είναι να πραγματοποιηθεί ένα φυσικό γεγονός και όχι ένα εικονικό.

## 6. Δείκτες Παρακολούθησης

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται λίστα δεικτών για την παρακολούθηση του έργου κατά τη διάρκεια της υλοποίησής του, καθώς και δείκτες οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της επίδρασης του έργου μετά την ολοκλήρωσή του.

### 6.1. Δείκτες για την Παρακολούθηση της Καλής Εκτέλεσης του Έργου

Στο πλαίσιο της καλύτερης δυνατής παρακολούθησης του έργου θα χρησιμοποιηθούν καθιερωμένες πρακτικές Διαχείρισης Έργων (Project Management).

Ειδικότερα, το Γραφείο Διαχείρισης έργου θα συντηρεί RAID log, στο οποίο θα καταγράφει Κινδύνους (Risks), Δράσεις (Actions), Προβλήματα (Issues) και Αποφάσεις (Decisions). Παράλληλα θα παρακολουθεί και θα καταγράφει σε σχετική έκθεση προόδου ανά 15 μέρες (2 φορές το μήνα) δραστηριότητες και ορόσημα που είναι εντός χρονοδιαγράμματος, χρήζουν προσοχής ή απαιτούν άμεσες διορθωτικές ενέργειες. Πρότυπο παράδειγμα της έκθεσης προόδου παρουσιάζεται παρακάτω :



Σχήμα 8 Πρότυπο 15νθήμερης Έκθεσης Προόδου

Επιπλέον, για τον καλύτερο συντονισμό των εμπλεκόμενων μερών, προτείνεται για κάθε παραδοτέο ή/και απαιτούμενη ενέργεια να καταρτίζεται σχετικός πίνακας ανάθεσης αρμοδιοτήτων και κατηγοριοποίησης των εμπλεκόμενων μερών σε υπεύθυνους (responsible), υπόλογους (accountable), σύμβουλους (consulted) και ενήμερους (informed).

Όσον αφορά τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την ποιοτική αξιολόγηση του έργου κατά τη διάρκεια υλοποίησής του, προτείνεται να είναι οι ακόλουθοι:

A.A.	Δείκτης
1	Αριθμός νόμων και κανονισμών που αξιολογήθηκαν
2	Αριθμός ειδικών (key-experts) που αξιοποιήθηκαν

3	Αριθμός εργατοημερών
4	Αριθμός συμμετεχόντων στην ομάδα έργου
5	Ποσοστό παρουσίας συμμετεχόντων σε συσκέψεις της ομάδας έργου
6	Αριθμός προτάσεων προστιθέμενης αξίας από πλευράς ΕΥ
7	Αριθμός συναντήσεων/workshops
8	Αριθμός νόμων / διοικητικών πράξεων που αξιολογήθηκαν
9	Αριθμός συνεντεύξεων με εμπλεκόμενα μέρη
10	Αριθμός μελετών ειδικών περιπτώσεων (case studies) για ΟΥΜΕΔ
11	Αριθμός παραδοτέων που ελέγχθηκαν ποιοτικά
12	Αριθμός παραδοτέων που παραδόθηκαν με καθυστέρηση

*Πίνακας 8 Δείκτες Παρακολούθησης Εκτέλεσης Έργου*

Οι παραπάνω δείκτες και πρακτικές θα ενσωματωθούν σε σχετικό πίνακα και θα αξιολογούνται κατά τη διάρκεια των συναντήσεων του Γραφείου Διαχείρισης Έργου.

Η διασφάλιση της ποιότητας εκτέλεσης του έργου θα ενισχυθεί περαιτέρω με την εφαρμογή της αρχής των τεσσάρων επιπέδων ανασκόπησης των παραδοτέων, την ενεργή συνεργασία με τα Μέρη του έργου, τη μετάδοση βέλτιστων πρακτικών από το παγκόσμιο δίκτυο της ΕΥ, καθώς και την ενεργή διαχείριση κόστους και παραγωγικότητας της ομάδας σε σχέση με τον σκοπό του έργου.

## 6.2. Δείκτες για την Παρακολούθηση των Αποτελεσμάτων και του Αντικτύπου του Έργου

Για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και του αντικτύπου του έργου θα χρησιμοποιηθούν τόσο ποσοτικοί όσο και ποιοτικοί δείκτες, όπως θα περιγραφούν με βάση τις ακόλουθες κατηγορίες:

A.A.	Δείκτης
1	Εξέλιξη αριθμού ΟΥΜΕΔ και εγκατεστημένων επιχειρήσεων
2	Νέες θέσεις εργασίας από εγκατεστημένες επιχειρήσεις
3	Φορολογικά έσοδα από εγκατεστημένες επιχειρήσεις
4	Καλή οικονομική διακυβέρνηση
5	Οικονομικά κατάλληλη επιλογή τοποθεσίας
6	Κοινωνικά κατάλληλη επιλογή τοποθεσίας και υποδομών
7	Εργασιακή υγιεινή και ασφάλεια
8	Περιβαλλοντολογική καταλληλότητα
9	Πράσινες υποδομές

*Πίνακας 9 Δείκτες Παρακολούθησης Αποτελεσμάτων / Αντικτύπου Έργου*

Επισημαίνεται ότι οι υπ' αριθμ. 4-9 δείκτες αποτελούν επιλογή από τους προτεινόμενους δείκτες απόδοσης Επιχειρηματικών Πάρκων του Οργανισμού Βιομηχανικής Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNIDO)<sup>6</sup>. Ο τρόπος συλλογής πληροφοριών και υπολογισμού τους θα

<sup>6</sup> UNIDO (2019), International Guidelines for Industrial Parks, σελ. 109-122, διαθέσιμο: [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-05/International\\_Guidelines\\_for\\_Industrial\\_Parks\\_EN.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-05/International_Guidelines_for_Industrial_Parks_EN.pdf).

## Έκθεση Εκκίνησης Έργου

συμφωνηθεί με τα εμπλεκόμενα μέρη στο τελικό στάδιο του έργου και θα περιγράφεται στην τελική έκθεση του έργου.

Η εφαρμογή των ανωτέρω δεικτών παρακολούθησης προτείνεται να ξεκινήσει ένα εξάμηνο μετά την αναθεώρηση του νομικού πλαισίου για τους ΟΥΜΕΔ με τριμηνιαία περιοδικότητα, ενώ αρμόδια για τον υπολογισμό και την τήρησή τους θα είναι η ΓΓΒ.

Ειδικότερα, η ΓΓΒ θα τηρεί συστηματικό αρχείο των δεικτών, το οποίο θα περιλαμβάνει με δομημένο τρόπο τα πρωτογενή δεδομένα κατάρτισής τους.

Οι ως άνω δείκτες θα δημοσιεύονται στο πλαίσιο ετήσιας έκθεσης για την ανάπτυξη των ΟΥΜΕΔ, ενώ για τυχόν θέματα που ανακύπτουν η ΓΓΒ θα δύναται να λαμβάνει κατευθύνσεις από το DG REFORM, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

## 7. Συμπεράσματα και Επόμενα Βήματα

*Αυτή η ενότητα συνοψίζει τα συμπεράσματα της Εναρκτήριας Έκθεσης του Έργου και περιγράφει τα άμεσα επόμενα βήματα, που πρέπει να αναληφθούν από τα Μέρη.*

### 7.1. Συμπεράσματα

Ο βασικός σκοπός του Έργου είναι η παροχή συνδρομής στην Ελληνική κυβέρνηση, όπως εκπροσωπείται από την Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, για την μεταρρύθμιση του πλαισίου ρύθμισης και διακυβέρνησης των ΕΠ της χώρας με γνώμονα τις διεθνείς καλές πρακτικές και τη βέλτιστη λύση των ανοιχτών ρυθμιστικών ζητημάτων της ισχύουσας νομοθεσίας.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου το παρόν Έργο θα συμβάλλει με μεταρρυθμιστικές προτάσεις, που θα αναβαθμίζουν τα οφέλη των ΕΠ για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μία τέτοια συμβολή θα έχει ενδεικτικά τις εξής γενικές κατευθύνσεις: (α) την αναβάθμιση του ρόλου του δημοσίου τομέα σε επίπεδο στρατηγικής, αδειοδότησης / εποπτείας και χρηματοδότησης ως προς στην ανάπτυξη ΕΠ, (β) τη συγκρότηση μίας λειτουργικής αγοράς ανάπτυξης / διαχείρισης ΕΠ, που θα αποτελέσει εφαλτήριο για την αύξηση της χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα, (γ) την αναβάθμιση των οφελών των εγκατεστημένων επιχειρήσεων από τις εντός των ΕΠ παρεχόμενες υπηρεσίες, και (δ) τον εκσυγχρονισμό του χαρακτήρα των ΕΠ με την υιοθέτηση καλών πρακτικών ως προς την περιβαλλοντική προστασία, την καινοτομία, τις συνέργειες μεταξύ επιχειρήσεων, την εξωστρέφεια και, τελικά, την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη.

Με την παρούσα Έκθεση τα Μέρη επιβεβαιώνουν την συναντίληψή τους πάνω στις βασικές παραμέτρους του Έργου, μεταξύ άλλων στη διακυβέρνηση και διαχείριση του Έργου, στο πλάνο εργασιών και στη μεθοδολογία εκτέλεσης, στο χρονοδιάγραμμα, στους δείκτες παρακολούθησης καθώς και στη διαχείριση κινδύνων κατά τη διάρκεια αυτού. Συνεπώς, η Έκθεση συνιστά μία επαρκή βάση για την εκκίνηση και εχέγγυο για την επιτυχή εκτέλεση του Έργου.

### 7.2. Επόμενα Βήματα

Με την υποβολή της παρούσας Έκθεσης εκκινείται αυτομάτως η επόμενη φάση του Έργου, που αφορά την κατάρτιση της Έκθεσης Αξιολόγησης του υφιστάμενου πλαισίου της ρύθμισης και διακυβέρνησης των ΕΠ της χώρας. Στη φάση αυτή ο Σύμβουλος θα προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

- Συστηματική κατάταξη και κωδικοποίηση προβλημάτων και ζητημάτων ρύθμισης των ΕΠ, όπως καταγράφονται στις διαθέσιμες πηγές και βιβλιογραφία.
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων με επιλεγμένα ενδιαφερόμενα μέρη για την άντληση περαιτέρω σε βάθος πληροφορίας και απόκτηση σφαιρικής άποψης.
- Κατάρτιση έκθεσης αξιολόγησης με ανάλυση SWOT και χαρτογράφηση πεδίων προς μεταρρύθμιση.

Ταυτόχρονα και εντός των επόμενων εβδομάδων, τα Μέρη θα έρθουν σε συμφωνία επί των πέντε (5) δικαιοδοσιών αναφοράς, που θα αποτελούν το αντικείμενο της συγκριτικής

μελέτης καλών πρακτικών. Μετά τον καθορισμό των χωρών αναφοράς, ο Σύμβουλος θα προχωρήσει στις κατάλληλες ενέργειες προς τρίτους συνεργάτες και τρίτα μέρη στις χώρες αυτές, ώστε να συλλέξει τις απαιτούμενες πληροφορίες για τα πλαίσια ρύθμισης / διακυβέρνησης ΕΠ στις χώρες αυτές.

Κατά συνέπεια, με την ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης του Έργου τα Μέρη θα διαθέτουν πλέον όλα τα αναγκαία διανοητικά εργαλεία, πληροφορίες και πόρους, για να προχωρήσουν στην κατάρτιση κατάλληλων δεικτών αναφοράς για την συγκριτική επισκόπηση της τρίτης φάσης του Έργου.

**Συνομογραφίες**

DG REFORM	Directorate General for Structural Reform Support
ΑΒΣ	Άτυπες Βιομηχανικές Συγκεντρώσεις
ΓΓΒ	Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΠ	Επιχειρηματικά Πάρκα
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats







**2ο Παράρτημα: Πρόσκληση Παροχής Υπηρεσιών της DG REFORM**



Annex I Rquest for Service.pdf

### 3ο Παράρτημα: Πρακτικά Εναρκτήριας Συνάντησης Έργου

#### 1. Τίτλος

Εναρκτήρια Συνάντηση Έργου

#### 2. Τόπος / Χρόνος

Διεξαγωγή με Τηλεδιάσκεψη / 20 Νοεμβρίου 2020

#### 3. Μέρη

- **Συμμετέχοντες από την DG Reform:**
  - Θεόδωρος Γαλάνης
  - Πηνελόπη Παπαβασιλείου
- **Συμμετέχοντες από την ΓΓΒ:**
  - Γιάννης Κυριακού
  - Αναστάσιος Μητιακούδης
  - Ειρήνη Πιτταρά
  - Σύνθια Σταθάκη
  - Μαρία Κοτταρίδου
  - Σπύρος Περόγαμβρος
- **Συμμετέχοντες από την ΕΥ:**
  - Τάσος Ιωσηφίδης
  - Αθανάσιος Μαύρος
  - Ειρηνικός Πλατής
  - Κωνσταντίνος Πεχλιβανίδης
  - Τρύφων Μάντσος
  - Νατάσα Κουμπουρέλου
  - Αντώνιος Μπρούμας

#### 4. Ατζέντα

Τα ακόλουθα θέματα συμπεριλήφθηκαν στην ατζέντα συζήτησης:

1. Στόχοι Έργου.
2. Οργάνωση και Διαχείριση Έργου.
3. Πλάνο Εργασιών και Προσέγγιση.
4. Ορόσημα και Χρονοδιάγραμμα.
5. Εμπλεκόμενα Μέρη.
6. Δείκτες Παρακολούθησης.
7. Επόμενα Βήματα.

## 5. Κύρια Σημεία Συζήτησης

- Τα Μέρη παρουσίασαν τις ομάδες τους, οι οποίες θα εργαστούν στο έργο, και περιέγραψαν αντιστοίχως τους ρόλους αυτών.
- Τα Μέρη συζήτησαν και συμφώνησαν (α) τον γενικό σκοπό, τους στόχους και το πεδίο εφαρμογής του έργου, (β) τα παραδοτέα για καθεμία από τις φάσεις του έργου, και (γ) τη μεθοδολογία σχεδιασμού και εκτέλεσης τους.
- Τα Μέρη προσδιόρισαν και συμφώνησαν στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του Έργου και περιέγραψαν τους ρόλους και τις ευθύνες τους.
- Τα Μέρη επιβεβαίωσαν το χρονοδιάγραμμα και τα βασικά ορόσημα του έργου βάσει της σχετικής Πρόσκλησης Παροχής Υπηρεσιών του Έργου και της προσφοράς της ΕΥ. Στο αίτημα της ΓΓΒ για τη σύντμηση της προθεσμίας των πρώτων τριών παραδοτέων του Έργου ο Σύμβουλος δήλωσε πως θα καταβάλλει εύλογες προσπάθειες για την επίσπευση παράδοσης αυτών και θα παρέχει προσχέδια τμημάτων και υλικό του τρίτου παραδοτέου, μόλις αυτά καθίστανται διαθέσιμα και πάντως πριν από την καταληκτική προθεσμία υποβολής του τρίτου παραδοτέου.
- Τα Μέρη συζήτησαν για τη λίστα των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της απόδοσης του έργου κατά την υλοποίησή του.
- Τα Μέρη συζήτησαν για τον κατάλογο δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν από τη DG REFORM και την GSI για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων του έργου μετά την παράδοση αυτού.
- Τα Μέρη συμφώνησαν για τα αμέσως επόμενα βήματα και κατένειμαν τις αντίστοιχες ευθύνες για την εκτέλεσή των βημάτων αυτών.
- Τα Μέρη εξέφρασαν τις απόψεις τους και συζήτησαν για τις χώρες, οι οποίες θα συμπεριληφθούν στη συγκριτική ανάλυση του 3ου παραδοτέου του έργου.

## 6. Ενέργειες

#	Περιγραφή	Ανάθεση	Εκπνοή Προθεσμίας	Ημ/νια Εκτέλεσης	Κατάσταση
1	Υποβολή στην ΓΓΒ λίστας αιτούμενων εγγράφων	ΕΥ	27/11/2020	23/11/2020	Ολοκληρώθηκε
2	Αποστολή αιτούμενων εγγράφων	ΓΓΒ	Δ/Υ	-	Σε Εξέλιξη
3	Καθορισμός εργαλείων επικοινωνίας	Όλοι	27/11/2020	-	Σε Εξέλιξη
4	Διορισμός ομάδων Έργου	DG / ΓΓΒ	27/11/2020	-	Σε Εξέλιξη
5	Καθορισμός διαδικασίας έγκρισης παραδοτέων	DG / ΓΓΒ	27/11/2020	-	Σε Εξέλιξη

## Έκθεση Εκκίνησης Έργου

<b>6</b>	Συμφωνία αναφοράς χωρών	Όλοι	27/11/2020	-	Σε Εξέλιξη
<b>7</b>	Υποβολή Πρακτικών Εναρκτήριας Συνάντησης	ΕΥ	27/11/2020	25/11/2020	Ολοκληρώθηκε
<b>8</b>	Υποβολή 1 <sup>ου</sup> Παραδοτέου	DG / ΓΓΒ	27/11/2020	27/11/2020	Ολοκληρώθηκε

### 7. Ιστορικό

Έκδοση	Ημ/νια	Συγγραφέας	Περιγραφή Αλλαγών
Αρχική	27/11/2020	ΕΥ	Δ/Υ
Τελική	08/03/2021	DG REFORM / ΓΓΒ	Αλλαγές βασει σχολίων