



---

## ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΟΔΟΥ

### ΜΕΛΕΤΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟΥ Κωδικός αναφοράς 5212

#### ΠΑΚΕΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΩΝ

#### ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 3.1: ΑΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

##### ΟΜΑΔΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Δρ. ΜΟΥΤΣΙΑΚΗΣ ΕΥΘΥΜΙΟΣ, Περιβαλλοντολόγος

Δρ. ΓΑΒΑΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, Πολ. Μηχανικός

Καθ. ΚΑΥΚΑΛΑΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

Καθ. ΠΙΤΣΙΑΒΑ ΛΑΤΙΝΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΓΔΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2013



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΕΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>I. Εισαγωγή .....</b>	<b>3</b>
I.1. Ονομασία και αντικείμενο έργου .....	3
I.2. Ονόματα και διεύθυνση αρμοδίων .....	3
I.3. Περιεχόμενο έκθεσης και βασικές επισημάνσεις .....	4
<b>1. Ανάπτυξη στρατηγικού και επιχειρησιακού πλαισίου .....</b>	<b>7</b>
1.1. Πλαίσιο παραμέτρων και προσανατολισμός στρατηγικών ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου .....	7
1.2. Στρατηγικός προσανατολισμός με βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (μορφές Α και Β).....	11
1.2.1 Στελέχωση.....	11
1.2.2 Υποδομές .....	12
1.2.3 Παραγωγική διαδικασία και προϊόντα .....	12
1.2.4 Προβολή-διάχυση .....	12
1.2.5 Οργάνωση .....	12
1.3. Στρατηγικός προσανατολισμός με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (μορφές Γ και Δ).....	13
1.3.1 Στρατηγικός προσανατολισμός Γ: θεματική και λειτουργική εξειδίκευση .....	13
1.3.2 Στρατηγικός προσανατολισμός Δ: προσαρμογή και εξειδίκευση οργανωτικής δομής.....	15
<b>2. Αξιοποίηση τεχνογνωσίας και πιστοποίηση υπηρεσιών και προϊόντων .....</b>	<b>18</b>
2.1. Αξιοποίηση τεχνογνωσίας και προϊόντων .....	18
2.1.1 Γενικό πλαίσιο .....	18
2.1.2 Εξωστρέφεια τεχνογνωσίας και προϊόντων .....	19
2.1.3 Ενσωμάτωση τεχνογνωσίας και προϊόντων.....	20
2.1.4 Ζητήματα χρηματοδότησης .....	22
2.1.5 Συνθετική απεικόνιση στρατηγικού προσανατολισμού και δράσεων .....	23
2.2. Βιωσιμότητα και πιστοποίηση υπηρεσιών και προϊόντων.....	24
2.2.1 Γενικά .....	24
2.2.2 Βασικά ζητήματα της πιστοποίησης.....	26
2.2.3 Κόστη και οφέλη της πιστοποίησης .....	27
2.2.4 Πολιτική και στόχοι ποιότητας .....	27
<b>3. Βασικές συνιστώσες εκπόνησης Επιχειρηματικού Σχεδίου.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Σύνοψη .....</b>	<b>31</b>

## Κατάλογος πινάκων

1.1	Συνδυασμοί εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων	7
1.2	Προσανατολισμός των στρατηγικών ανάπτυξης	8
1.3	Συνοπτική παράθεση δράσεων στρατηγικού προσανατολισμού Γ	15
1.4	Συνοπτική παράθεση δράσεων στρατηγικού προσανατολισμού Δ	17
2.1	Διαγραμματική συσχέτιση εναλλακτικών στρατηγικών και δράσεων	24
2.2	Προετοιμασία διαδικασίας πιστοποίησης	26
3.1	Συσχέτιση εναλλακτικών στρατηγικών και δράσεων ενσωμάτωσης και εξωστρέφειας	29

## Συντομογραφίες

ΓΥΣ	Γεωγραφική Υπηρεσία Στρατού
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΕΤΑ	Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΜΥ	Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία
ΕΟΑΕ	Εγνατία Οδός Ανώνυμη Ετερεία
ΕΟΠ	Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος
ΙΜΕΤ	Ινστιτούτο Μεταφορών
ΟΚΧΕ	Οργανισμός Κτηματογραφήσεων και Χαρτογραφήσεων Ελλάδας
ΟΡΘΕ	Οργανισμός Ρυθμιστικού Θεσσαλονίκης
ΟΣΕ	Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδας
ΠΕ	Πακέτο Εργασίας
ΥΠΑ	Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας
ΥΠΕΚΑ	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Κλιματικής Αλλαγής
ΥΠΟΜΕΔΙ	Υπουργείο Μεταφορών και Δικτύων
ESPON	European Spatial Planning Observatory Network
ISO	International Standards Organisation
SEETO	South East Europe Transport Observatory
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
TERM	Transport Environmanet Reporting Mechanism

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΩΝ (ΠΕ3)

---

## I. Εισαγωγή

### I.1. Ονομασία και αντικείμενο έργου

Το έργο αφορά στη μελέτη για την αξιολόγηση και τις προοπτικές του Παρατηρητηρίου. Πιο συγκεκριμένα επιδιώκεται ο προσδιορισμός του τρόπου αποτίμησης της πορείας υλοποίησης και του περιεχομένου των δραστηριοτήτων του Παρατηρητηρίου τόσο ως προς την αποτελεσματικότητα των πόρων που διαθέτει όσο και ως προς την αξιοποίησή του στην προώθηση της εδαφικής συνοχής και της βιώσιμης ανάπτυξης στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο κατά μήκος του οδικού άξονα και των καθέτων αξόνων. Επιπλέον εξετάζονται οι προοπτικές του Παρατηρητηρίου μέσα στο μεταβαλλόμενο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον της προσπάθειας προσαρμογής και εξόδου της χώρας από την οικονομική κρίση με βασικό προσανατολισμό την εξασφάλιση της μελλοντικής του βιωσιμότητας.

### I.2. Ονόματα και διεύθυνση αρμοδίων

#### ΦΟΡΕΑΣ ΕΡΓΟΥ

ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ ΑΕ  
ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ  
Δρ. ΦΟΥΡΚΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, Πολ. Μηχανικός  
Τμηματάρχης  
6ο χλμ. Θεσσαλονίκης - Θέρμης,  
τηλ. 2310 470362, fax. 2310 475937  
email: [vfourkas@egnatia.gr](mailto:vfourkas@egnatia.gr)

#### ΟΜΑΔΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Δρ. ΜΟΥΤΣΙΑΚΗΣ ΕΥΘΥΜΙΟΣ, Περιβαλλοντολόγος  
Δρ. ΓΑΒΑΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, Πολ. Μηχανικός  
Καθ. ΚΑΥΚΑΛΑΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ  
Καθ. ΠΙΤΣΙΑΒΑ ΛΑΤΙΝΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΓΔΑ  
Αναξιμάνδρου 10 και Α. Τούσα 38, ΤΚ 54250 Θεσσαλονίκη  
τηλ. 2310 316400, fax. 2310 309299  
email: [envicon@otenet.gr](mailto:envicon@otenet.gr)

### **1.3. Περιεχόμενο έκθεσης και βασικές επισημάνσεις**

Το παρόν κείμενο αφορά στο παραδοτέο του τρίτου Πακέτου Εργασίας (ΠΕ3), το οποίο περιλαμβάνει δύο επιμέρους δράσεις:

**Δράση 3.1. Ανάπτυξη στρατηγικού και επιχειρησιακού πλαισίου κατευθύνσεων και δράσεων**, η οποία στηρίζεται στο πλαίσιο των εναλλακτικών στρατηγικών της διάγνωσης και προτείνει μορφές προσανατολισμού των στρατηγικών ανάπτυξης, οργάνωσης και λειτουργίας του Παρατηρητηρίου στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

**Δράση 3.2. Αξιοποίηση τεχνογνωσίας και πιστοποίηση υπηρεσιών και προϊόντων**, η οποία εξετάζει τις προοπτικές αξιοποίησης της τεχνογνωσίας και των προϊόντων του Παρατηρητηρίου και περιγράφει τις απαραίτητες ενέργειες και προδιαγραφές πιστοποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών του σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Οι βασικές διαπιστώσεις για τις προοπτικές του Παρατηρητηρίου περιλαμβάνουν τη συνεκτίμηση των αποτελεσμάτων όλων των επιμέρους πτυχών της συνολικής αξιολόγησης καθώς και ορισμένων κρίσιμων συνιστωσών του ευρύτερου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη του Παρατηρητηρίου της Εγνατίας Οδού και ο τρόπος ένταξής του στη διοικητική δομή της εταιρείας, συνδέθηκαν εξ αρχής με την εξέλιξη της κατασκευής του αυτοκινητοδρόμου. Αντίστοιχα, το χωρικό επίπεδο αναφοράς και οι δράσεις του Παρατηρητηρίου επικεντρώθηκαν στο σύστημα Εγνατία Οδός και κάθετοι άξονες, υποστηρίζοντας τόσο τη λειτουργική διαχείριση του συστήματος όσο και σε ειδικές περιπτώσεις την εφαρμογή του χωρικού σχεδιασμού τοπικής ή/και περιφερειακής κλίμακας.

Έτσι, συσσωρεύτηκε ειδική εμπειρία και τεχνογνωσία, δημιουργήθηκε ένα σύστημα καταγραφής δεδομένων και παρακολούθησης επιδράσεων με σημαντική προστιθέμενη αξία και γενικότερα εδραιώθηκε ένα "σημείο αναφοράς" για τη μελέτη του βορειοελλαδικού χώρου καταρχήν αλλά και της επικράτειας δευτερευόντως.

Αυτή η προοπτική σηματοδοτεί το κεντρικό χαρακτηριστικό του νέου στρατηγικού προσανατολισμού του Παρατηρητηρίου όπου επιχειρείται στην ουσία η τεκμηρίωση της μελλοντικής του πορείας, ως ένας μηχανισμός παρακολούθησης των αναπτυξιακών δεδομένων και τάσεων του βορειοελλαδικού χώρου καταρχήν αλλά και του συνόλου της επικράτειας ακολουθώντας σε σχέση πάντα με το πλέγμα των μεταφορικών υποδομών και λειτουργιών.

Όπως διαπιστώθηκε όμως κατά την αξιολόγηση, παρά τις δυνατότητες που διαθέτει το Παρατηρητήριο να διαμορφώσει εισροές για το χωρικό και αναπτυξιακό σχεδιασμό σε περιφερειακό, διαπεριφερειακό και διασυνοριακό επίπεδο, κάποιες ενδογενείς αδυναμίες και εξωγενείς παράγοντες δεν επέτρεψαν την αξιοποίηση αυτών των δυνατοτήτων. Οι ενδογενείς αδυναμίες αναφέρονται στο έλλειμμα συνέργιας και τακτικής συνεργασίας του Παρατηρητηρίου με φορείς σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων διαφόρων επιπέδων, με συναφείς δομές (άλλα παρατηρητήρια - ομοειδούς προσανατολισμού) συστηματοποίησης της πληροφορίας, αλλά και με δυσκολίες ομογενοποίησης της βάσης γεωχωρικών δεδομένων.

Οι παραπάνω αδυναμίες σε συνδυασμό με την ανάγκη ενίσχυσης της στελέχωσης ώστε να μπορεί το Παρατηρητήριο να αντεπεξέλθει στην αξιοποίηση των καταγεγραμμένων δυνατοτήτων, οδηγούν στην έλλειψη εξειδικευμένων μελετών και προϊόντων που θα προωθούσαν τον ρόλο του προς την κατεύθυνση της υποστήριξης του χωρικού σχεδιασμού σε διευρυνόμενο επίπεδο χωρικής αναφοράς.

Από την άλλη πλευρά, οι εξωγενείς παράγοντες αφορούν στη διαφαινόμενη από την παρούσα αξιολόγηση (ΠΕ2) έλλειψη ετοιμότητας των φορέων σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων διαφόρων επιπέδων να αξιοποιήσουν το Παρατηρητήριο ως πηγή εισροής αξιόπιστων και πρωτότυπων δεδομένων ή ακόμη περισσότερο, ως συμβουλευτικό όργανο, καθώς και στον βαθμό ενίσχυσης της διατομεακής ολοκλήρωσης και του υπερεθνικού χαρακτήρα του

αναπτυξιακού σχεδιασμού που θα ευνοούσε την εξέλιξη του Παρατηρητηρίου ως εργαλείο υποστήριξής του.

Το Παρατηρητήριο ως οργανικό μέρος της ΕΟΑΕ έχει συμπληρώσει δεκαετή λειτουργία με συνεχή υποστήριξη ως προς τη στελέχωση, τη λειτουργία και τη χρηματοδότηση του από την εταιρεία. Οι μελλοντικές προοπτικές περιλαμβάνουν την ενδεχόμενη ιδιωτικοποίηση του αυτοκινητόδρομου, την αναδιάρθρωση - μετεξέλιξη της ΕΟΑΕ και την, κατά συνέπεια, ένταξη του Παρατηρητηρίου σε κάποιο νέο σχήμα. Σε συνδυασμό με την αναθεώρηση των τάσεων ανάπτυξης και των πολιτικών προτεραιοτήτων στον Ελληνικό χώρο, τη ΝΑ Ευρώπη και την Ευρωπαϊκή Ένωση, απαιτείται αναθεώρηση της στρατηγικής και του πλαισίου λειτουργίας του Παρατηρητηρίου, με βασικούς στόχους την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του τόσο στο υφιστάμενο όσο και στο μελλοντικό πλαίσιο διοικητικής και θεσμικής του ένταξης.

Συγκεκριμένα, το γενικότερο πλαίσιο της ανταγωνιστικής λειτουργίας του Παρατηρητηρίου συντίθεται από τους παρακάτω παράγοντες: α) αναθεώρηση της οργανωτικής δομής και στρατηγική αναβάθμιση της στελέχωσης και των υποδομών, β) ενίσχυση της δικτύωσης και της συνεργασίας σε περιφερειακό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο, γ) προώθηση και προβολή της παρουσίας και συμβολής του στους δυνητικούς χρήστες, δ) αναθεώρηση του συστήματος δεικτών και της βάσης δεδομένων με σκοπό την αξιοποίηση των δυνατοτήτων για νέα πεδία διερεύνησης και την παραγωγή και διάθεση / εκμετάλλευση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ε) επικαιροποίηση / πιστοποίηση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών, στ) ανάπτυξη συγκριτικών προτύπων και ανταγωνιστικών διαδικασιών για τη διαρκή αναβάθμιση της παρουσίας και λειτουργίας του. Οι συγκεκριμένες δράσεις που πρέπει να γίνουν προς την κατεύθυνση του κάθε παράγοντα αλλά και ο βαθμός προτεραιότητας του κάθε παράγοντα σε σχέση με τους υπόλοιπους σχετίζεται άμεσα με το στρατηγικό και επιχειρησιακό πλαίσιο που θα υιοθετήσει το Παρατηρητήριο, όπως περιγράφεται στη συνέχεια.

Σε αυτή την κατεύθυνση αναδεικνύονται συγκεκριμένες προοπτικές και κίνδυνοι τόσο για το Παρατηρητήριο όσο και για την ΕΟΑΕ, ως φορέας όπου αυτό υπάγεται. Σε επίπεδο εξειδικευμένης οικονομοτεχνικής ανάλυσης των προοπτικών και κινδύνων απαιτείται η εκπόνηση σαφούς Επιχειρησιακού Σχεδίου όπου θα υλοποιηθούν οι συγκεκριμένες κατευθύνσεις βάσει των χρονικών και χωρικών εστιάσεων και των στοιχείων στρατηγικού προσανατολισμού. Παρόλα αυτά, πρέπει να αποσαφηνιστεί ότι τα επίπεδα προοπτικών και κινδύνων της ΕΟΑΕ σε σχέση με τον τρόπο ένταξης ή μη του Παρατηρητηρίου στο οργανόγραμμά της, εξαρτώνται από τους εξής παράγοντες:

- την υποστήριξη του αναπτυξιακού ρόλου του αυτοκινητόδρομου.
- την εσωτερική συνέργια με τμήματα και διευθύνσεις του φορέα για την ανταλλαγή δεδομένων και υπηρεσιών.
- την πρωτότυπη και εξειδικευμένη εμπειρία με προοπτικές ανταλλαγής τεχνογνωσίας.
- την εμβέλεια και μοναδικότητα διαθέσιμων ιστορικών δεδομένων και δεικτών με αυξημένες δυνατότητες αξιοποίησης.

Σταθερή επιδίωξη για την ένταξη του Παρατηρητηρίου σε διεργασίες εδραίωσης, παραμένει η εξεύρεση ενός ποιοτικά και οικονομικά ανταγωνιστικού πλαισίου λειτουργίας το οποίο θα αξιοποιεί την υφιστάμενη τεχνογνωσία παρακολούθησης και καταγραφής δεδομένων για τις χωρικές επιδράσεις των αυτοκινητοδρόμων. Προς την κατεύθυνση αυτή και ανεξάρτητα από τη στρατηγική ανάπτυξης που θα υιοθετηθεί από το Παρατηρητήριο, πρέπει να επιδιωχθεί η ενεργοποίηση και ουσιαστική εμπλοκή της προβλεπόμενης από το οργανόγραμμα Επιτροπής του Παρατηρητηρίου. Ο ρόλος της Επιτροπής, όπως αυτός καθορίστηκε με τη σύστασή της, αφορά στην επόπτευση του έργου του Παρατηρητηρίου, στη διαμόρφωση των Προγραμμάτων Δράσης και στη χάραξη της στρατηγικής. Πρόκειται όμως για ένα όργανο που έχει αδρανήσει την τελευταία δεκαετία. Έτσι, αντικειμενικός στόχος μέσα από την επαναδραστηριοποίησή της είναι η ύπαρξη ενός οργάνου με σταθερό συμβουλευτικό ρόλο

στη χάραξη και υλοποίηση των στρατηγικών και στη διασύνδεση με τους εμπλεκόμενους και ωφελούμενους φορείς.

Η συσσωρευμένη τεχνογνωσία, η εμπειρία και το δίκτυο σχέσεων και συνεργασιών που έχει αναπτύξει το παρατηρητήριο, δημιουργούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό σύστημα καταγραφής και επεξεργασίας δεδομένων και παρακολούθησης επιδράσεων των οδικών αξόνων με ουσιαστική προστιθέμενη αξία. Το γεγονός αυτό τεκμηριώνει την εδραίωση του παρατηρητηρίου ως "σημείο αναφοράς" για τη μελέτη όχι μόνο του βορειοελλαδικού χώρου, στον οποίο εστιάζει έως σήμερα τη βασική του δραστηριότητα, αλλά και για το σύνολο του ελλαδικού και του ευρύτερου χώρου της ΝΑ Ευρώπης.

Η διαπίστωση αυτή, η οποία τεκμηριώνεται από τα ευρήματα της αξιολόγησης, απομακρύνει τυχόν σενάρια κατάργησης ή σταδιακής απαξίωσης του παρατηρητηρίου που θα μπορούσαν να διατυπωθούν με βάση το σκεπτικό ότι ο κύκλος ζωής του κλείνει με την ολοκλήρωση του αυτοκινητοδρόμου. Αντίθετα, μετά την πλήρη λειτουργία του άξονα και την προοπτική των καθέτων αξόνων διασύνδεσης με τον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο, η παρακολούθηση και αποτίμηση των χωρικών επιδράσεων αποκτούν μεγαλύτερη σημασία και κρισιμότητα.

Στο νέο αυτό πλαίσιο τα εναλλακτικά σενάρια συνδέονται με την ανάγκη περαιτέρω εδραίωσης του παρατηρητηρίου ως έγκυρου τεχνογνωστικού μηχανισμού, ο οποίος θα μπορούσε να διευρύνει την εμβέλεια των δραστηριοτήτων του στο σύνολο του δικτύου οδικών αξόνων της χώρας και της ευρύτερης περιοχής και να αποτελέσει έτσι υποστηρικτικό εργαλείο λήψης αποφάσεων που να συνδέουν το δίκτυο οδικών μεταφορών με τις προτεραιότητες της χωρικής ανάπτυξης.

## 1. Ανάπτυξη στρατηγικού και επιχειρησιακού πλαισίου

Εξετάζεται η ανάπτυξη του στρατηγικού επιχειρησιακού πλαισίου και του προσανατολισμού των στρατηγικών ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου σε σχέση με τις κρίσιμες παραμέτρους που ανέδειξε η διάγνωση. Εξετάζονται επίσης τα βασικά εναλλακτικά σενάρια και περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά για κάθε περίπτωση.

### 1.1. Πλαίσιο παραμέτρων και προσανατολισμός στρατηγικών ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου

Η διαμόρφωση των εναλλακτικών στρατηγικών, όπως παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 7 της Τεχνικής Έκθεσης του ΠΕ2, συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα 1.1.

**Πίνακας 1.1**  
Συνδυασμοί εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων

<b>Ιδιαίτερα θετικές προοπτικές (S-O)</b> (εσωτερικές δυνάμεις – εξωτερικές ευκαιρίες)	<b>Πιθανές χαμένες ευκαιρίες (W-O)</b> (εσωτερικές αδυναμίες – εξωτερικές ευκαιρίες)
<b>Ανάληψη πρωτοβουλίας</b>	<b>Στρατηγική προσαρμογής</b>
<b>Αντιμετωπίσιμες απειλές (S-T)</b> (εσωτερικές δυνάμεις – εξωτερικές απειλές)	<b>Σοβαροί κίνδυνοι (W-T)</b> (εσωτερικές αδυναμίες – εξωτερικές απειλές)
<b>Στρατηγική διαφοροποίησης</b>	<b>Αμυντική στρατηγική</b>

Οι προοπτικές που διαμορφώνονται με βάση το πλαίσιο των εναλλακτικών στρατηγικών για το Παρατηρητήριο διαφοροποιούνται περαιτέρω με βάση τις παρακάτω κρίσιμες παραμέτρους ή άξονες αναφοράς:

1. Το **χρονικό ορίζοντα** του προγραμματισμού, εάν δηλαδή πρόκειται για βραχυπρόθεσμο ορίζοντα 3-ετίας (έως το 2015) ή για μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα 8-ετίας (έως το 2020).
2. Τη **γεωγραφική εμβέλεια** των δραστηριοτήτων, εάν δηλαδή διατηρηθεί περίπου όπως έχει διαμορφωθεί έως σήμερα στη ζώνη των περιφερειών διέλευσης της Εγνατίας Οδού και των καθέτων αξόνων, με υποπερίπτωση την εστίαση στη ζώνη διέλευσης του οδικού άξονα ή εάν διευρυνθεί επιδιώκοντας να συμπεριλάβει το σύνολο του εθνικού χώρου και των ευρύτερων διασυνδέσεων του.
3. Το **βαθμό καθετοποίησης** της Εγνατίας Οδού ΑΕ, εάν δηλαδή διατηρήσει το καθετοποιημένο χαρακτήρα της ως ενιαίο σύνολο επιτελικού σχεδιασμού, κατασκευής και λειτουργίας των οδικών αξόνων με ενδεχόμενη μετεξέλιξη ή ενσωμάτωση της σε φορέα εθνικής εμβέλειας ή αν διασπαστεί σε επιμέρους αυτόνομα ή σχετικά αυτόνομα τμήματα με διαφοροποιημένο οργανόγραμμα.



4. Την τμηματική **παραχώρηση** της εκμετάλλευσης του αυτοκινητόδρομου ή/και την **αναδιάρθρωση** του συνόλου ή τμημάτων της Εγνατίας Οδού ΑΕ.

Εξετάζοντας σε συνδυασμό τις παραμέτρους 1 (χρονικός ορίζοντας) και 2 (γεωγραφική εμβέλεια) οι οποίες αναφέρονται σε βασικές επιλογές που προσδιορίζουν τη φυσιογνωμία του Παρατηρητηρίου, προκύπτει η διαμόρφωση των κεντρικών μορφών προσανατολισμού των στρατηγικών ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.2.

**Πίνακας 1.2**  
**Προσανατολισμός των στρατηγικών ανάπτυξης**

		ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ	
		ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ 3-ΕΤΙΑ (2015)	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ 8-ΕΤΙΑ (2020)
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΜΒΕΛΕΙΑ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΔΙΕΛΕΥΣΗΣ	<b>Α</b> <b>ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ</b> <b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b> <b>ΔΡΑΣΗΣ 2011-15</b>	<b>Γ</b> <b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ</b> <b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ</b> <b>ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ</b>
	ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟΣ (ΕΘΝΙΚΟΣ) ΧΩΡΟΣ	<b>Β</b> <b>ΠΡΟΩΘΗΣΗ</b> <b>ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΜΕ</b> <b>ΦΟΡΕΙΣ</b> <b>ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ</b> <b>ΦΟΡΕΙΣ ΧΡΗΣΤΕΣ</b>	<b>Δ</b> <b>ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ</b> <b>ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ</b> <b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ</b> <b>ΔΟΜΗΣ</b>

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι βασικές μορφές προσανατολισμού των στρατηγικών ανάπτυξης διαμορφώνονται ανεξάρτητα από τις εξελίξεις στις άλλες δυο παραμέτρους, 3 (βαθμός καθετοποίησης) και 4 (παραχώρηση οδού - αναδιάρθρωση εταιρείας), που αναφέρονται μεν σε βασικές επιλογές αλλά υπερβαίνουν τη σφαίρα αποφάσεων του Παρατηρητηρίου και ενδεχομένως της ΕΟΑΕ, καθώς αναμένεται ότι θα κριθούν σε διαφορετικό επίπεδο.

Σημειώνεται επίσης ότι σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις οι προοπτικές του Παρατηρητηρίου συναρτώνται με τις εξελίξεις στην Εγνατία Οδό ΑΕ. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί έστω και ως θεωρητικό ενδεχόμενο, η περίπτωση το Παρατηρητήριο να αποσπαστεί μονομερώς ή αυτοτελώς από την ΕΟΑΕ, προκειμένου να λειτουργήσει αυτοδύναμα ή ως μέρος άλλων ιδιωτικών ή δημόσιων σχημάτων.

Σε κάθε περίπτωση το Παρατηρητήριο θα πρέπει να έχει διαμορφώσει το δικό του στρατηγικό πλαίσιο προοπτικών προκειμένου να αξιοποιηθεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο η συσσωρευμένη εμπειρία και οι υπάρχοντες ανθρώπινοι και λοιποί πόροι που διαθέτει.

Τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών μορφών προσανατολισμού των στρατηγικών ανάπτυξης περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω ως μια σειρά διαδοχικών και συμπληρωματικών σταδίων.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ Α: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ 2011-15**

**ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ 3-ΕΤΙΑΣ (ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ) ΚΑΙ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ  
ΕΜΒΕΛΕΙΑ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΔΙΕΛΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ  
ΚΑΘΕΤΩΝ ΑΞΟΝΩΝ**

Ο προσανατολισμός του Παρατηρητηρίου προσδιορίζεται από το βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα της επόμενης τριετίας και την επιλογή διατήρησης του γεωγραφικού πεδίου αναφοράς στη ζώνη των περιφερειών διέλευσης του οδικού άξονα και των καθέτων αξόνων. Κεντρικό και πρακτικά αποκλειστικό χαρακτηριστικό του προσανατολισμού είναι η υλοποίηση του Προγράμματος Δράσης 2011-2015 και περιλαμβάνει αφενός την ολοκλήρωση των τρεχουσών και προγραμματισμένων δράσεων και αφετέρου προτάσεις αναπροσανατολισμού των δράσεων που εντάσσονται κυρίως σε αμυντικές στρατηγικές αποφυγής διαφαινόμενων κινδύνων συρρίκνωσης ή περιθωριοποίησης του Παρατηρητηρίου λόγω υπαρχουσών αδυναμιών.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ Β: ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΧΡΗΣΤΕΣ**

**ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ 3-ΕΤΙΑΣ (ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ) ΚΑΙ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ  
ΕΜΒΕΛΕΙΑ ΣΤΟΝ ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟ (ΕΘΝΙΚΟ) ΧΩΡΟ**

Ο προσανατολισμός του Παρατηρητηρίου εξακολουθεί να προσδιορίζεται από το βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα της επόμενης τριετίας αλλά διαφαίνεται και η προοπτική διεύρυνσης του γεωγραφικού πεδίου αναφοράς στο σύνολο της επικράτειας. Κεντρικό και πρακτικά αποκλειστικό χαρακτηριστικό του προσανατολισμού παραμένει η υλοποίηση του Προγράμματος Δράσης 2011-2015 η στο πλαίσιο του οποίου τονίζεται ή εφόσον είναι δυνατόν εμπλουτίζεται με δράσεις ή προσαρμογή των ήδη προγραμματισμένων δράσεων έτσι ώστε να προωθηθεί η δικτύωση με άλλους ομοειδείς φορείς τεκμηρίωσης σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Με τον προσανατολισμό αυτό αξιοποιούνται οι υπάρχουσες δυνατότητες μέσω στρατηγικών ανάληψης πρωτοβουλίας και διαφοροποίησης απέναντι σε ευκαιρίες αλλά και κινδύνους που σχετίζονται με τη διεύρυνση της γεωγραφικής εμβέλειας του Παρατηρητηρίου.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ Γ: ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ**

**ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ 8-ΕΤΙΑΣ (ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ) ΚΑΙ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ  
ΕΜΒΕΛΕΙΑ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΔΙΕΛΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ  
ΚΑΘΕΤΩΝ ΑΞΟΝΩΝ**

Ο προσανατολισμός του Παρατηρητηρίου προσδιορίζεται από το μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα της επόμενης οκταετίας έως το 2020 και την επιλογή διατήρησης του γεωγραφικού πεδίου αναφοράς στη ζώνη των περιφερειών διέλευσης του οδικού άξονα και των καθέτων αξόνων. Ως κεντρικό χαρακτηριστικό του προσανατολισμού αναδεικνύεται η ανάγκη θεματικής και λειτουργικής εξειδίκευσης του περιεχομένου και της τεχνογνωσίας σε σχέση με την αποσαφήνιση του υποστηρικτικού ρόλου του Παρατηρητηρίου (π.χ. αναπτυξιακός, ενημερωτικός, διαχειριστικός) τόσο εσωτερικά ως προς τα άλλα τμήματα της ΕΟΑΕ όσο και εξωτερικά ως προς τους φορείς χρήστες.

Πρόκειται για προσανατολισμό που περιλαμβάνει κυρίως προτάσεις δράσεων που εντάσσονται σε στρατηγικές ανάληψης πρωτοβουλίας και προσαρμογής για την αξιοποίηση και περαιτέρω ενίσχυσης των δυνατοτήτων του Παρατηρητηρίου σε σχέση με τις γεωγραφικά περιορισμένες διαθέσιμες ευκαιρίες.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ Δ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ**

**ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ 8-ΕΤΙΑΣ (ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ) ΚΑΙ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ  
ΕΜΒΕΛΕΙΑ ΣΤΟΝ ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟ (ΕΘΝΙΚΟ) ΧΩΡΟ**

Ο προσανατολισμός του Παρατηρητηρίου προσδιορίζεται από το μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα της επόμενης οκταετίας έως το 2020 και την επιλογή διεύρυνσης του γεωγραφικού πεδίου αναφοράς στο σύνολο της επικράτειας και ενδεχόμενα στις διασυνδέσεις του με την ευρύτερη περιοχή. Ως κεντρικό χαρακτηριστικό του προσανατολισμού αναδεικνύεται η ανάγκη προσαρμογής και εξειδίκευσης της οργανωτικής δομής του Παρατηρητηρίου ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του υποστηρικτικού ρόλου στο νέο διευρυμένο γεωγραφικό πεδίο αναφοράς.

Πρόκειται για προσανατολισμό που περιλαμβάνει ευρύ φάσμα δράσεων που εντάσσονται σε όλο το φάσμα των στρατηγικών ανάληψης πρωτοβουλίας, προσαρμογής και διαφοροποίησης ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες και να αποφευχθούν τυχόν

κίνδυνοι που συνδέονται με τις αυξημένες απαιτήσεις του διευρυμένου γεωγραφικού επιπέδου ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για εδραίωση της ανταγωνιστικής παρουσίας του Παρατηρητηρίου την περίοδο μετά το 2020.

Σημειώνεται ότι ο στρατηγικός προσανατολισμός με βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, δηλαδή οι μορφές Α και Β, ο οποίος ταυτίζεται με το πέρας του υφιστάμενου Προγράμματος Δράσης του φορέα, δηλαδή το έτος 2015, θέτει στόχους και περιλαμβάνει δράσεις η επίτευξη των οποίων θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για οποιοδήποτε σενάριο μελλοντικής εξέλιξης ως προς τις παραμέτρους 3 και 4 που αναφέρονται στο βαθμό καθετοποίησης, την προοπτική τμηματικής ιδιωτικοποίησης του άξονα και αναδιάρθρωσης της ΕΟΑΕ.

Ο στρατηγικός προσανατολισμός με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα περιλαμβάνει τη δρομολόγηση υλοποίησης των στόχων του μεσο-μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και περιλαμβάνει δράσεις προκειμένου με το πέρας της νέας Προγραμματικής Περιόδου 2014 - 2020, το Παρατηρητήριο να έχει βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του ώστε να συνεχίσει να λειτουργεί στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον της περιόδου μετά το 2020. Σημαντικό μέρος των στόχων και δράσεων σε αυτό το επίπεδο σχεδιασμού είναι επίσης κοινό για όλα τα σενάρια εξέλιξης ως προς τις παραμέτρους 3 και 4 που αναφέρονται στο βαθμό καθετοποίησης, την προοπτική τμηματικής ιδιωτικοποίησης του άξονα και αναδιάρθρωσης της ΕΟΑΕ, αλλά θα πρέπει να σημειωθεί ότι ανάλογα με τις εξελίξεις, θα προκύψουν ανάγκες για συμπληρωματικούς στόχους και δράσεις που δεν μπορούν να διατυπωθούν προκαταβολικά καθώς συναρτώνται με τα συγκεκριμένα δεδομένα των αποφάσεων που θα ληφθούν για το μέλλον και το χαρακτήρα της ΕΟΑΕ.

Στην επόμενη ενότητα αναπτύσσονται πιο αναλυτικά οι μορφές στρατηγικού προσανατολισμού. Οι μορφές Α και Β αναπτύσσονται ενιαία καθώς εντάσσονται στο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα για τον οποίο υπάρχουν πολλά σταθερά δεδομένα, ενώ οι μορφές Γ και Δ του μακροπρόθεσμου ορίζοντα παρουσιάζονται αναλυτικά καθώς αποτελούν δυο εξίσου πιθανές εκδοχές της εξέλιξης και της μελλοντικής παρουσίας του Παρατηρητηρίου ανάλογα με την γεωγραφική βάση αναφοράς των δραστηριοτήτων του.

## **1.2. Στρατηγικός προσανατολισμός με βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (μορφές Α και Β)**

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα, ο στρατηγικός προσανατολισμός με βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, δηλαδή οι μορφές Α και Β, ο οποίος ταυτίζεται με το πέρας του υφιστάμενου Προγράμματος Δράσης του φορέα, δηλαδή το έτος 2015, θέτει στόχους και περιλαμβάνει δράσεις η επίτευξη των οποίων θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για οποιοδήποτε σενάριο μελλοντικής εξέλιξης.

Ειδικότερα το Πρόγραμμα Δράσης στοχεύει αφενός στην ολοκλήρωση των τρεχουσών και προγραμματισμένων δράσεων και αφετέρου στη διαμόρφωση προτάσεων που εντάσσονται κυρίως στις στρατηγικές προσαρμογής και άμυνας προκειμένου να προετοιμάσει το Παρατηρητήριο για την επόμενη περίοδο με ενδεχόμενη εξειδίκευση της δραστηριότητάς του και διεύρυνση του χωρικού επιπέδου αναφοράς. Συγκεκριμένα, το Πρόγραμμα Δράσης αναφέρεται στα πεδία:

### **1.2.1 Στελέχωση**

Στο Πρόγραμμα Δράσης 2011-2015 η σχετική πρόταση ενίσχυσης του έμψυχου δυναμικού του φορέα είναι μικρής κλίμακας με στρατηγική κατεύθυνση την αξιολόγηση των τάσεων και επιπτώσεων της Εγνατίας Οδού και την τεχνική υποστήριξη της χαρτογραφικής βάσης και των δικτυακών διεπαφών της. Η πρόταση αυτή πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα με το μελλοντικό σενάριο λειτουργίας του Παρατηρητηρίου, αλλά σε οποιαδήποτε περίπτωση

στην πρόταση στελέχωσης πρέπει να ενσωματωθεί ως στρατηγική κατεύθυνση η διεύρυνση τόσο του αντικειμένου όσο και του χωρικού επίπεδου αναφοράς του Παρατηρητηρίου. Σε αυτή την προοπτική μπορεί να ενταχθεί η κατεύθυνση είτε της μικρής - στοχευμένης αύξησης του απασχολούμενου δυναμικού, είτε η στελεχιακή ενδυνάμωση του ισχύοντος συστήματος με προσωπικό από άλλα τμήματα της εταιρείας σε μια βάση στενής και όχι αναγκαστικά αποκλειστικής σχέσης συνεργασίας.

### **1.2.2 Υποδομές**

Η πρόταση αναβάθμισης των υποδομών στο Πρόγραμμα Δράσης 2011-2015 αναφέρεται σε εμπλουτισμό δεδομένων, μηχανημάτων μετρήσεων πρωτογενών δεδομένων και πληροφορικών συστημάτων. Επίσης προβλέπεται η τεχνική υποστήριξη και συντήρηση των υφιστάμενων υποδομών. Οι στόχοι αυτοί συμβαδίζουν με την προοπτική διαρκούς αναβάθμισης του εξοπλισμού του Παρατηρητηρίου, που είναι διαχρονική προτεραιότητα για την ανάπτυξή του.

### **1.2.3 Παραγωγική διαδικασία και προϊόντα**

Το Πρόγραμμα Δράσης επικεντρώνεται στην ανάθεση και επόπτευση μίας σειράς εξειδικευμένων μελετών και στη σύνταξη εξειδικευμένων εκθέσεων που παρουσιάζουν συνέχεια και συνέπεια με το αντικείμενο και με τους μέχρι σήμερα στόχους του Παρατηρητηρίου. Παράλληλα, περιλαμβάνει μελέτες αξιολόγησης και στρατηγικού σχεδιασμού που τα αποτελέσματά τους θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής του Παρατηρητηρίου στη νέα περίοδο.

Επιπρόσθετα προβλέπεται η αναθεώρηση του συστήματος δεικτών και ο εμπλουτισμός της βάσης δεδομένων με ειδικές θεματικές. Οι συγκεκριμένες συνιστώσες αποτελούν πάγιους στόχους διαρκούς αναβάθμισης, οι οποίες πρέπει να διερευνηθούν λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των δυνητικών χρηστών και ανάλογα με το μελλοντικό σενάριο λειτουργίας του Παρατηρητηρίου στον μεσο-μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

### **1.2.4 Προβολή-διάχυση**

Στο Πρόγραμμα Δράσης προτείνονται εκδόσεις έντυπου υλικού και εκθέσεων καθώς και η εκπόνηση ημερίδων. Καθώς ένα από τα βασικά μειονεκτήματα του Παρατηρητηρίου είναι το έλλειμμα προβολής, θεωρείται ότι πρέπει να οριστούν άμεσα δράσεις μεγαλύτερης εμβέλειας προς την κατεύθυνση αυτή. Οι δράσεις αυτές πρέπει να στοχεύουν στην ενίσχυση της επικοινωνίας και δικτύωσης με τους φορείς που είναι δυνητικοί χρήστες των υπηρεσιών του σήμερα αλλά και σε σχέση με τον μεσο-μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Σχετικά με τη συντήρηση και την ανανέωση της ιστοσελίδας, στο Πρόγραμμα Δράσης προτείνονται η ενίσχυση της αγγλικής έκδοσης και κάποιες νέες εφαρμογές με ενημερωτικό ή δυναμικό χαρακτήρα. Αρχικά πρέπει να επισημανθεί ότι σύμφωνα με την αξιολόγηση, η ιστοσελίδα πρέπει να γίνει απλούστερη για τον χρήστη και πιο λειτουργική. Επίσης, είναι σημαντικό να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό της δομής και των εφαρμογών ώστε η ιστοσελίδα να αξιοποιηθεί ως μέσο προβολής του Παρατηρητηρίου, προώθησης της δράσης του, διάχυσης των προϊόντων του και διάδρασης - διαβούλευσης με τους χρήστες. Ακόμη, πρέπει να διερευνηθεί η παρουσία του Παρατηρητηρίου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

### **1.2.5 Οργάνωση**

Στο πλαίσιο της οργάνωσης της δομής και λειτουργίας του Παρατηρητηρίου, το Πρόγραμμα Δράσης κατευθύνεται τόσο στη σχέση με την ΕΟΑΕ όσο και στις προοπτικές συνεργασίας με

άλλους φορείς. Οι δύο κατευθύνσεις είναι εξαιρετικά κρίσιμες για την επόμενη περίοδο, στην πρώτη περίπτωση λόγω του νέου οργανογράμματος και της προοπτικής αναδιάρθρωσης - μετεξέλιξης του φορέα τμηματικά ή συνολικά και στη δεύτερη περίπτωση προκειμένου να αντιμετωπιστεί το μεγάλο έλλειμμα της δικτύωσης και να αξιοποιηθούν σε μεσομακροπρόθεσμο επίπεδο οι υπαρκτές προοπτικές της αναγνωρισιμότητας, της αξιοπιστίας και διεύρυνσης της χωρικής εμβέλειας του Παρατηρητηρίου.

### **1.3. Στρατηγικός προσανατολισμός με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (μορφές Γ και Δ)**

Ο στρατηγικός προσανατολισμός του Παρατηρητηρίου στο μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα της επόμενης οκταετίας έως το 2020 διακρίνεται σε δύο περιπτώσεις ανάλογα με τη γεωγραφική βάση αναφοράς των δραστηριοτήτων του. Στη συνέχεια αναλύονται χωριστά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού για τις δύο αυτές περιπτώσεις κάνοντας όπου χρειάζεται και κάποιες επισημάνσεις σχετικά με τις εξελίξεις στις άλλες δυο παραμέτρους δηλαδή το βαθμό καθετοποίησης και την ενδεχόμενη αναδιάρθρωση ΕΟΑΕ.

Θα πρέπει να σημειωθεί σχετικά ότι η οικονομική βιωσιμότητα του Παρατηρητηρίου σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, ιδιαίτερα στην περίπτωση που λειτουργήσει υπό ιδιωτικό ή μικτό καθεστώς και δεν θα προβλέπεται επαρκής κρατική επιχορήγηση, θα συναρτάται άμεσα από τη δυνατότητα εξασφάλισης επαρκούς ίδιας χρηματοδότησης. Σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον η αξιοποίηση της μοναδικότητας και εμπειρίας, η συνεργατική δικτύωση και εκτενέστερη προβολή, η διεύρυνση και ευελιξία του αντικειμένου και των μεθοδολογιών και η ενίσχυση της στελέχωσης και των υποδομών του Παρατηρητηρίου, στις περιπτώσεις των στρατηγικών προσανατολισμών Γ και Δ, θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα του για την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων.

#### **1.3.1 Στρατηγικός προσανατολισμός Γ: θεματική και λειτουργική εξειδίκευση**

Ο προσανατολισμός του Παρατηρητηρίου στην περίπτωση αυτή όπου επιλέγεται η διατήρηση του γεωγραφικού πεδίου αναφοράς στη ζώνη των Περιφερειών διέλευσης του οδικού άξονα και των καθέτων αξόνων έχει ως κεντρικό χαρακτηριστικό τη θεματική και λειτουργική εξειδίκευση του περιεχομένου και της τεχνογνωσίας σε σχέση με την αποσαφήνιση του υποστηρικτικού ρόλου του Παρατηρητηρίου (πχ. αναπτυξιακός, ενημερωτικός, διαχειριστικός) τόσο εσωτερικά ως προς τα άλλα τμήματα της ΕΟΑΕ όσο και εξωτερικά ως προς τους φορείς χρήστες.

Έτσι στην περίπτωση αυτή, έμφαση δίνεται στην αξιοποίηση της τεχνογνωσίας του Παρατηρητηρίου για την εξειδίκευσή του και την εδραίωση της ανταγωνιστικής παρουσίας του σε νέα θεματικά πεδία με την κατάλληλη ενίσχυση και αναβάθμιση των ανθρωπίνων και λοιπών πόρων που διαθέτει.

Με αυτά τα δεδομένα και λαμβάνοντας υπόψη την εξειδίκευση των εναλλακτικών στρατηγικών της διάγνωσης (πρωτοβουλία, προσαρμογή, διαφοροποίηση, άμυνα) προτείνονται οι παρακάτω δράσεις:

1. Αξιοποίηση της δεκαετούς εμπειρίας και τεχνογνωσίας του Παρατηρητηρίου και επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέα θεματικά πεδία μέσω της κατάλληλης συνεργασίας και δικτύωσης με διάφορους φορείς τόσο για τροφοδότηση και ανταλλαγή συμπληρωματικών στοιχείων (πχ ΕΛΣΤΑΤ, ΙΜΕΤ/ΕΚΕΤΑ) όσο και για τη συμβολή του Παρατηρητηρίου ως εργαλείο παρακολούθησης, ελέγχου και υποστήριξης στη λήψη αποφάσεων σε εξειδικευμένα πεδία (πχ. διασύνδεση με το πολυτροπικό Ευρωπαϊκό δίκτυο, συνεργασία με τερματικούς, διακίνηση εμπορευμάτων, διασυνοριακές ροές, ενεργειακή διαχείριση κτλ.)

2. Συμπλήρωση και επέκταση του υπόβαθρου της βιβλιοθήκης δεδομένων και μεθοδολογιών, της ικανοποιητικής υποδομής καθώς και της εξειδίκευσης με στρατηγικό τρόπο του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει. Επίσης είναι σημαντική η διατήρηση της εσωτερικής συνέργιας με άλλα τμήματα και διευθύνσεις κυρίως στην περίπτωση που η Εγνατία Οδός ΑΕ διατηρήσει τον καθετοποιημένο χαρακτήρα της
3. Ουσιαστική αναδόμηση και εκσυγχρονισμός του ιστότοπου του Παρατηρητηρίου με πιο λειτουργική δομή και με αυξημένες δυνατότητες διάδρασης, επικοινωνίας, ενημέρωσης και προβολής. Παράλληλα, ενίσχυση της δημόσιας παρουσίας του μέσω των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης.
4. Ενίσχυση της προβολής και δικτύωσης του και δημιουργία συνεργατικών δικτύων με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο με σκοπό την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πληροφορίας και την επαγγελματική συνεργασία στο πλαίσιο επιχειρησιακών και ερευνητικών προγραμμάτων. Επίσης, δημιουργία ενός σταθερού δικτύου συγκριτικής αξιολόγησης σε πολλαπλά επίπεδα με αντίστοιχους φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής αναβάθμιση των δομών και υπηρεσιών του Παρατηρητηρίου.
5. Επιλογή νέων πεδίων με γνώμονα τη δυνατότητα ανάπτυξης και παρακολούθησης δεικτών και συλλογής και διάθεσης δεδομένων που δεν παρέχονται από άλλους φορείς με στόχο τη θεσμοθετημένη εισαγωγή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ως προς το σχεδιασμό των μεταφορών και τον αναπτυξιακό σχεδιασμό στις Περιφέρειες διέλευσης. Με τον τρόπο αυτό θα ισχυροποιηθεί η ανταγωνιστική θέση του Παρατηρητηρίου στην αγορά αξιοποιώντας τη μοναδικότητα και την πολλαπλή συνεισφορά σε διαφορετικά επίπεδα.
6. Διεύρυνση των θεσμικών και φυσικών υποκειμένων που είναι δυνητικοί αποδέκτες των προϊόντων και των υπηρεσιών του Παρατηρητηρίου. Η παρακολούθηση νέων μεγεθών και η παραγωγή εξειδικευμένων εκθέσεων και μελετών θα δημιουργήσει την προοπτική διεύρυνσης του φάσματος των αποδεκτών των υπηρεσιών του. Παράλληλα για τη διατήρηση των υφιστάμενων χρηστών που στηρίζουν τη λειτουργία του πρέπει να διατηρηθούν και να αναβαθμιστούν τα προϊόντα που είναι σήμερα ελκυστικά (στοιχεία μετρήσεων/δεικτών, χάρτες, τακτικές εκθέσεις).
7. Διατήρηση σε ανταγωνιστικό επίπεδο τη σχέσης κόστους – οφέλους, δηλαδή την παραγωγή μεγάλου εύρους και υψηλής ποιότητας προϊόντων με τη μέγιστη αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων. Η ανταγωνιστικότητα της σχέσης κόστους - οφέλους πρέπει να διερευνηθεί υπό το πρίσμα της αναγκαιότητας ενίσχυσης της στελέχωσης και των υποδομών και της δυνατότητας διεύρυνσης των προϊόντων.
8. Απαιτήση για περαιτέρω τυποποίηση των διαδικασιών, της μεθοδολογίας και των προϊόντων ώστε να εξασφαλιστεί το Παρατηρητήριο από την απειλή της απαξίωσης της τεχνογνωσίας, της μη συστηματικής παραγωγικής διαδικασίας και της συμβατότητας με τα δεδομένα άλλων πηγών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί τόσο με τη μορφή πιστοποίησης όσο και με τη μορφή ενός συνεκτικού και ολοκληρωμένου εσωτερικού πλαισίου προδιαγραφών που θα διασφαλίζει με ορθολογικό τρόπο τη συστηματική παραγωγή και διάθεση προϊόντων από το Παρατηρητήριο και την αξιοποίηση από τους φορείς με κριτήρια επιστημονικής τεκμηρίωσης και επιχειρησιακής αποδοτικότητας. Επίσης ανάλογα με την κατεύθυνση της ενδεχόμενης αναδιάρθρωσης ΕΟΑΕ θα πρέπει να διερευνηθεί η προοπτική διατήρησης της ελεύθερης διάθεσης έναντι της κοστολόγησης ή/και ανταποδοτικής παραχώρησης προϊόντων και υπηρεσιών.
9. Ολοκλήρωση και ομογενοποίησης της βάσης γεωχωρικών δεδομένων, η οποία αποτελεί σήμερα ένα από τα σημαντικά προβλήματα στη παραγωγική διαδικασία του Παρατηρητηρίου και είναι μία διαδικασία που απαιτεί τη δέσμευση δυναμικού και

πόρων καθώς και την εξασφάλιση της εγκυρότητας και επικαιροποίησης των εισροών σε συνεργασία με άλλους ομοειδείς φορείς. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται η συμμόρφωση των προδιαγραφών των γεωχωρικών βάσεων (ειδικά των αποκλειστικών) με τις προϋποθέσεις του Ν.3882/2010 και τις κατευθύνσεις του ΟΚΧΕ ως ο εθνικός συντονιστής και διαχειριστής.

10. Η ανάπτυξη ενός ειδικού εργαλείου - μοντέλου επεξεργασίας σεναρίων και πρόβλεψης πιθανών χωρικών επιδράσεων λειτουργίας των μεταφορών εκτιμάται ως μια σημαντική δράση θεματικής και λειτουργικής εξειδίκευση καθώς μπορεί να διαμορφώσει ένα ουσιαστικό μέσο πρόβλεψης "συμπεριφορών" στο χώρο επίδρασης του συστήματος Εγνατία Οδός και κάθετοι άξονες και ως τέτοιο να εισαχθεί στις μελλοντικές εργασίες ρύθμισης του χώρου και λήψης αποφάσεων.

Συνοπτικά οι προτεινόμενες δράσεις του μακροπρόθεσμου στρατηγικού προσανατολισμού με επίκεντρο τη θεματική και λειτουργική εξειδίκευση και την περιφερειακή γεωγραφική εμβέλεια παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.3.

**Πίνακας 1.3**  
**Συνοπτική παράθεση δράσεων στρατηγικού προσανατολισμού Γ**

√	Αξιοποίηση της δεκαετούς εμπειρίας και τεχνογνωσίας
√	Συμπλήρωση και επέκταση του τεχνογνωστικού υπόβαθρου
√	Ενίσχυση της προβολής και δικτύωσης
√	Αναδόμηση και εκσυγχρονισμός του ιστότοπου
√	Επιλογή νέων εξειδικευμένων θεματικών πεδίων
√	Διεύρυνση του φάσματος των δυνητικών αποδεκτών
√	Διατήρηση σε ανταγωνιστικό επίπεδο τη σχέσης κόστους – οφέλους
√	Τυποποίηση των διαδικασιών, της μεθοδολογίας και των προϊόντων
√	Ολοκλήρωση και ομογενοποίηση της βάσης γεωχωρικών δεδομένων
√	Ανάπτυξη εξειδικευμένων αναλυτικών μέσων αξιολόγησης σεναρίων και πρόβλεψης επιδράσεων

### 1.3.2 Στρατηγικός προσανατολισμός Δ: προσαρμογή και εξειδίκευση οργανωτικής δομής

Ο προσανατολισμός του Παρατηρητηρίου στην περίπτωση αυτή όπου επιλέγεται η διεύρυνση του γεωγραφικού πεδίου αναφοράς στο σύνολο της επικράτειας και ενδεχόμενα στις διασυνδέσεις με την ευρύτερη περιοχή, έχει ως κεντρικό χαρακτηριστικό την ανάγκη προσαρμογής και εξειδίκευσης της οργανωτικής δομής του Παρατηρητηρίου ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του υποστηρικτικού του ρόλου στο νέο διευρυμένο γεωγραφικό πεδίο αναφοράς (εδώ να σημειωθεί ότι στη διαδικασία αξιολόγησης η προοπτική ένταξης του Παρατηρητηρίου σε ένα φορέα λήψης αποφάσεων σε εθνικό επίπεδο ήταν μία από τις επικρατέστερες προοπτικές στις οποίες αναφέρθηκαν οι ειδικοί και εμπειρογνώμονες).

Πρόκειται για προσανατολισμό που περιλαμβάνει ευρύ φάσμα δράσεων που εντάσσονται σε όλο το φάσμα των στρατηγικών ανάληψης πρωτοβουλίας, προσαρμογής και διαφοροποίησης ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες και να αποφευχθούν τυχόν κίνδυνοι που συνδέονται με τις αυξημένες απαιτήσεις του διευρυμένου γεωγραφικού επιπέδου.



Στόχος είναι να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για εδραίωση της ανταγωνιστικής παρουσίας του Παρατηρητηρίου την περίοδο μετά το 2020. Οι αυξημένες αυτές απαιτήσεις αναφέρονται καταρχήν στη διασφάλιση των προτεινόμενων δράσεων της προηγούμενης περίπτωσης Γ, με την περαιτέρω ενίσχυση και αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού και της τεχνολογικής υποστήριξης, τη μεγαλύτερη δικτύωση και τη διεύρυνση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η διαμόρφωση μιας αποδοτικής οργανωτικής δομής και γενικά τα ζητήματα οργάνωσης-στελέχωσης πρέπει να διασφαλίζουν σε οποιαδήποτε μετεξέλιξη της ΕΟΑΕ τον ανεξάρτητο χαρακτήρα του Παρατηρητηρίου και παράλληλα έναν υψηλό βαθμό συνέργιας με φορείς που δραστηριοποιούνται στο χώρο των μεταφορών και του προγραμματισμού της ανάπτυξης σε εθνικό επίπεδο. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι πολύ σημαντικό να αξιοποιηθούν τα όποια μέχρι σήμερα θετικά στοιχεία έχουν προκύψει από την αξιολόγηση του Παρατηρητηρίου.

Συγκεκριμένα προέκυψε ότι η συνεργασία του Παρατηρητηρίου στη βασική φάση ανάπτυξης του (2004 - 2009) και μέχρι σήμερα, με στελέχη των τμημάτων Περιβάλλοντος και Μεταφορών αφενός συμπλήρωσε τις στελεχιακές ανάγκες του σύμφωνα με το υπάρχον οργανόγραμμα, ενώ αφετέρου επέτρεψε την όσμωση των δραστηριοτήτων μεταξύ των Τμημάτων, τη μέγιστη αξιοποίηση του υπάρχοντος δυναμικού της εταιρείας και την αλληλοεπικάλυψη των αντικειμένων προς την κατεύθυνση της αύξησης της προστιθέμενης αξίας. Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στη διατήρηση και περαιτέρω κατοχύρωση αυτού του λειτουργικού προτύπου σε οποιαδήποτε προοπτική του Παρατηρητηρίου με βασικά πλεονεκτήματα: α) τη συνέχεια μιας αποδοτικής συνεργασίας, β) τη δυνατότητα ύπαρξης της απαιτούμενης διεπιστημονικότητας στη στελέχωσή του (χωροτάκτης, συγκοινωνιολόγος και περιβαλλοντολόγος) και τέλος γ) τη μείωση του λειτουργικού κόστους στην παραγωγή των προϊόντων του.

Με αυτά τα δεδομένα και λαμβάνοντας υπόψη την εξειδίκευση των εναλλακτικών στρατηγικών της διάγνωσης (πρωτοβουλία, προσαρμογή, διαφοροποίηση, άμυνα) προτείνονται οι παρακάτω δράσεις:

1. Προσαρμογή της τεχνολογικής και μεθοδολογικής βάσης του Παρατηρητηρίου (προσαρμογή του συστήματος δεικτών) για την παρακολούθηση και αξιολόγηση δεδομένων στρατηγικού χαρακτήρα και υλοποίησης πολιτικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων, ζήτησης και υποδομών του πολυτροπικού συστήματος μεταφορών και χωρικών, κοινωνικο-οικονομικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων και τάσεων σε εθνικό επίπεδο.
2. Η συσσωρευμένη εμπειρία του Παρατηρητηρίου σε θέματα περιφερειακής ανάπτυξης σε συνδυασμό με τη διευρυνόμενη εμβέλειά του δημιουργεί προοπτικές για τη θεσμοθέτηση της συμβολής του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων είτε σε επίπεδο διοίκησης είτε σε επίπεδο υλοποίησης πολιτικών και κατά συνέπεια προοπτικές χρηματοδότησης στο πλαίσιο εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων.
3. Διεύρυνση της παραγωγικής διαδικασίας του Παρατηρητηρίου κυρίως με τη μορφή εξειδικευμένων αναλύσεων και τακτικών εκθέσεων αποτίμησης πολιτικών και επιπτώσεων προσαρμοσμένες στις ειδικές ανάγκες του φορέα. Οι αναλύσεις και εκθέσεις μπορούν να ενισχύσουν το σχετικό ενδιαφέρον της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο ως προς την ενσωμάτωση των προϊόντων του Παρατηρητηρίου.
4. Εκτεταμένη και διαρκής προσπάθεια προβολής και δικτύωσης με τις αντίστοιχες αρχές για την ισχυροποίηση της θέσης του. Επιπλέον, στην περίπτωση της ανάπτυξης του και μετεξέλιξης σε μια ενιαία αρχή αυτοκινητοδρόμων είναι αναγκαία η διαρκής δικτύωση με τους φορείς που θα επιβλέπουν και θα συμμετέχουν σε αυτή, ενώ είναι επιθυμητή και η διεθνής δικτύωση με αντίστοιχες αρχές του εξωτερικού, ιδιαίτερα των χωρών της ΕΕ.

5. Διαμόρφωση μιας αποδοτικής οργανωτικής δομής που σε οποιαδήποτε μετεξέλιξη της ΕΟΑΕ να διασφαλίζει τον ανεξάρτητο χαρακτήρα και παράλληλα έναν υψηλό βαθμό συνέργειας με τους σχετικούς φορείς. Σε αυτή την προοπτική κρίσιμη μπορεί να θεωρηθεί η περαιτέρω καλλιέργεια των υφιστάμενων διατμηματικών συνεργασιών και συνεργιών εντός της εταιρείας, γεγονός που ήδη έχει διαμορφώσει μια κρίσιμη μάζα - πυρήνα ανθρώπινου δυναμικού, τεχνογνωσίας και επιστημονικότητας των προσεγγίσεων.

Συνοπτικά οι προτεινόμενες δράσεις του μακροπρόθεσμου στρατηγικού προσανατολισμού με επίκεντρο τη θεματική και λειτουργική εξειδίκευση και την εθνική γεωγραφική εμβέλεια παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.4.

**Πίνακας 1.4**  
**Συνοπτική παράθεση δράσεων στρατηγικού προσανατολισμού Δ**

√	Προσαρμογή της τεχνογνωστικής και μεθοδολογικής βάσης
√	Θεσμοθέτηση της συμβολής του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
√	Διεύρυνση και εξειδίκευση της παραγωγικής διαδικασίας
√	Εκτεταμένη και διαρκής προσπάθεια προβολής και δικτύωσης
√	Διαμόρφωση αποδοτικής οργανωτικής δομής

Υπογραμμίζεται ότι οι εναλλακτικές προοπτικές ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα αξιοποίησης των δυνατοτήτων του και εξασφάλισης της ανταγωνιστικής λειτουργίας του. Θα πρέπει σχετικά να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο προοπτικών που προηγήθηκε ο στρατηγικός προσανατολισμός έχει το χαρακτήρα διαδοχικών σταδίων με τη βέλτιστη αξιοποίηση να επιτυγχάνεται στο τελικό στάδιο Δ με την ολοκληρωμένη προσαρμογή και εξειδίκευση της οργανωτικής του δομής.

Με τον τρόπο αυτό το πλαίσιο προοπτικών παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης ανάλογα με το ρυθμό μετάβασης από το στάδιο Α (υλοποίησης του προγράμματος δράσης 2011-15), στο στάδιο Β (ενίσχυση της δικτύωσης με φορείς τεκμηρίωσης και φορείς-χρήστες) και στο στάδιο Γ (θεματική και λειτουργική εξειδίκευση) πριν από την ολοκλήρωση της μετάβασης στο στάδιο Δ. Αυτή η βελτίωση καταγράφεται ανεξάρτητα από το ρυθμό μετάβασης από το ένα στάδιο στο επόμενο ή/και το ενδεχόμενο της προσωρινής ή μόνιμης διακοπής της μετάβασης σε κάποιο από τα προηγούμενα στάδια, π.χ. στο Β ή το Γ.

## **2. Αξιοποίηση τεχνογνωσίας και πιστοποίηση υπηρεσιών και προϊόντων**

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην περιγραφή των διαδικασιών αναβάθμισης και μεταφοράς της τεχνογνωσίας και αξιοποίησης των προϊόντων που θα υποστηρίξουν την ανταγωνιστική λειτουργία του Παρατηρητηρίου ως προς τις εναλλακτικές προοπτικές ανάπτυξης του. Παρουσιάζονται επίσης οι προϋποθέσεις και οι διαδικασίες πιστοποίησης των υπηρεσιών και προϊόντων του Παρατηρητηρίου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO9000.

### **2.1. Αξιοποίηση τεχνογνωσίας και προϊόντων**

#### **2.1.1 Γενικό πλαίσιο**

Η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και των προϊόντων προβάλλει την απαίτηση παράθεσης συγκεκριμένου πλαισίου επιλογών (δράσεις) το οποίο να ανταποκρίνεται στη στρατηγική επιλογή της βελτίωσης, αναβάθμισης και εδραίωσης του Παρατηρητηρίου σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Ταυτόχρονα, το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να εξειδικεύει τις εναλλακτικές στρατηγικές όπως αυτές διαμορφώθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο με βάση τις παραμέτρους χρονικού ορίζοντα και γεωγραφικής εμβέλειας καθώς και από το σχετικό (ανα)προσανατολισμό των επιχειρησιακών στόχων και της οργανωτικής δομής του Παρατηρητηρίου.

Η έννοια της αξιοποίησης της τεχνογνωσίας και των προϊόντων του Παρατηρητηρίου εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία πολυδιάστατη που σχετίζεται τόσο με την εξωστρέφεια που προκύπτει από την ενεργοποίηση των εσωτερικών δυνάμεων σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες εξωτερικές ευκαιρίες, όσο και με την κατάλληλη ενσωμάτωση των διαθέσιμων ευκαιριών για την υπέρβαση των εσωτερικών αδυναμιών και αντιμετώπιση των εξωτερικών κινδύνων και απειλών. Αυτά τα πεδία παρέμβασης διαρθρώνουν τον προσανατολισμό των δράσεων προς δυο κατευθύνσεις: της εξωστρέφειας και της ενσωμάτωσης. Πιο συγκεκριμένα:

Η διάσταση της *εξωστρέφειας* προβάλλει την ανάγκη της μεγαλύτερης διάχυσης και αξιοποίησης της τεχνογνωσίας και των προϊόντων του Παρατηρητηρίου, ειδικά αυτών που παράγονται εσωτερικά και ενσωματώνουν σπανιότητα και υψηλή προστιθέμενη αξία (π.χ. αποκλειστικά προϊόντα), ως μια διαδικασία εδραίωσης του ρόλου του σε φορείς λήψης αποφάσεων, σε εξειδικευμένους φορείς της στατιστικής κοινότητας, σε αποδέκτες ερευνητικού - μελετητικού ενδιαφέροντος και στο ευρύ κοινό.

Από την άλλη πλευρά η διάσταση της *ενσωμάτωσης*, προβάλλει την ανάγκη ενίσχυσης των εσωτερικών διαδικασιών παραγωγής και επικοινωνίας των προϊόντων, ως μια διαδικασία βελτιστοποίησης της τεχνογνωστικής του βάσης και ενδυνάμωσης ειδικότερων παραγωγικών του πτυχών. Αυτός ο προσανατολισμός βασίζεται στην αξιοποίηση των ευκαιριών που εντοπίζονται και αφορούν στην αποκατάσταση δικτυώσεων με εξειδικευμένους φορείς (π.χ. παρατηρητήρια ομοειδούς προσανατολισμού), στην ενίσχυση της επιστημονικότητας των χρησιμοποιούμενων μεθοδολογιών και στην πιθανή διαφοροποίηση των τρόπων επικοινωνίας των προϊόντων. Επιδίωξη είναι η αποκατάσταση διεργασιών που τεκμηριώνουν την εγκυρότητα των εκροών, τη συνεχή τους επικαιροποίηση και την αποδοτική επικοινωνία τους με χρήστες διαφόρων επιπέδων.

Είναι ευνόητο ότι οι δυο ανωτέρω διαστάσεις, πέρα από την ανεξάρτητη και αυτοτελή θεώρησή τους, αποτελούν ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρούμενες διαδικασίες σε μια σχηματική κατάσταση "ανοδικής έλικας" όπου η επιτυχής ανταπόκριση σε διεργασίες εσωτερικής βελτίωσης συμβάλει θετικά στην παραγωγή προϊόντων υψηλής αξίας και τεκμηρίωσης και τελικά στην αποδοχή τους από ποικίλους χρήστες με έμφαση σε όσους εμπλέκονται σε μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Ταυτόχρονα, η επιτυχής και στοχευμένη επικοινωνία και

διάχυση των αποκλειστικών προϊόντων για παράδειγμα, ενισχύει το ρόλο και την κατοχύρωση του Παρατηρητηρίου σε δομές αυξημένου ειδικού βάρους γεγονός που επιτρέπει την επιτυχή του δικτύωση και άρα την πρόσβαση σε μεθοδολογίες, πρακτικές και δεδομένα ικανά να ενισχύσουν την επιστημονικότητα, την εγκυρότητα και την πληρότητα των εκροών.

Μέσα από τη διάγνωση της κατάστασης και την εμπειρική έρευνα ερωτηματολογίων, delphi, focus group και benchmarking προέκυψαν καίριες διαγνώσεις και επιστημάνσεις σε σχέση με τα ζητήματα τεχνογνωσίας και προϊόντων που εισήχθησαν στην ανάλυση SWOT η οποία και ανασυντέθηκε ως προσέγγιση κατανόησης του πλαισίου των προοπτικών. Στη βάση αυτής της τεκμηρίωσης αλλά και της ειδικότερης θεώρησης στις διαστάσεις εξωστρέφειας και ενσωμάτωσης, προκύπτει στη συνέχεια η παράθεση των επιδιώξεων και των δράσεων υλοποίησης.

### **2.1.2 Εξωστρέφεια τεχνογνωσίας και προϊόντων**

Τα στοιχεία της μοναδικότητας του Παρατηρητηρίου στον Ελληνικό χώρο, των δεδομένων που αναπτύσσει και επεξεργάζεται, κάποια εκ των οποίων αφορούν σε αποκλειστικά προϊόντα, της εκτεταμένης βιβλιοθήκης εκθέσεων και αναλύσεων, των δεδομένων των δεικτών, της τεχνογνωσίας που έχει συσσωρεύσει, του ικανοποιητικού τρόπου διάχυσης και επικοινωνίας αλλά και της υψηλής παραγωγικότητας που εμφανίζει σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους, αποτελούν συνιστώσες οι οποίες μπορούν να διαμορφώσουν κρίσιμες μάζες για τη συστηματική αξιοποίηση των ευκαιριών που διανοίγονται. Αυτές εντοπίζονται στη σημαντική αποδοχή και χρησιμοποίηση των προϊόντων από χρήστες διαφόρων επιπέδων, γεγονός που διαμορφώνει ήδη ένα "κοινό" το οποίο συνιστά μια ικανοποιητική βάση στόχευσης με την προοπτική επέκτασης και εμβάθυνσης.

Ακριβώς σε αυτό το ζήτημα κρίσιμη θεωρείται η προοπτική θεσμικής δικτύωσης με φορείς παραγωγής στατιστικών δεδομένων, τεχνογνωσίας, μεθοδολογιών και λήψης αποφάσεων ως διαδικασία αξιοποίησης και προβολής του υπάρχοντος αξιόλογου δυναμικού. Άλλωστε παραδείγματα χρήσης των προϊόντων του αλλά και των συμβουλευτικών του υπηρεσιών στη σύνθεση δράσεων των προγραμματικών περιόδων κάποιων Περιφερειών καταδεικνύουν αυτές τις δυνατότητες.

Με αυτά τα δεδομένα, προτεινόμενες δράσεις προς την κατεύθυνση της εξωστρέφειας της τεχνογνωσίας και των προϊόντων του μπορούν να συμπεριλάβουν:

1. Τη διερεύνηση των δυνατοτήτων δικτύωσης και συνεργασίας με την ΕΛΣΤΑΤ σε θεσμική βάση ώστε, μεταξύ άλλων, να αναχθεί το Παρατηρητήριο σε πάροχο δεδομένων και όχι μόνο σε δέκτη. Η ΕΛΣΤΑΤ, ως ο πυρήνας του Εθνικού Στατιστικού Συστήματος, αναπτύσσει προφανώς πρωτογενή δεδομένα, αλλά ταυτόχρονα φαίνεται ότι επιδιώκει την ενίσχυση της στατιστικής κοινότητας της χώρας αλλά και τη διεύρυνση των μεγεθών που μετράει σε πεδία που ειδικεύεται το Παρατηρητήριο.
2. Τη διερεύνηση της δυνατότητας συστηματικής διασύνδεσης με συναφείς φορείς παραγωγής δεδομένων και μελετών επιδράσεων διεθνούς επιπέδου ως μια διαδικασία ενίσχυσης της τεχνογνωστικής του βάσης μέσα από την αξιολόγηση και πιθανή υιοθέτηση μεθοδολογιών, προσεγγίσεων υπολογισμού δεικτών και καινοτόμων πρακτικών χαρτογράφησης. Σε αυτήν την περίπτωση εμπíπτουν μηχανισμοί όπως το ESPON και ο ΕΟΠ (TERM).
3. Τη συστηματική συμμετοχή σε διαδικασίες και περιοδικές δράσεις της στατιστικής κοινότητας της χώρας και αντίστοιχων διεθνών φορέων ως ενέργειες που ενισχύουν την εξωτερική του προϊόντων του και την εν γένει νομιμοποίησή του σε πιθανούς αποδέκτες, όπως για παράδειγμα το ετήσιο συνέδριο της ΕΛΣΤΑΤ και οι εκδηλώσεις και τα σεμινάρια του ESPON.

4. Τη διερεύνηση των δυνατοτήτων δικτύωσης με φορείς της δημόσιας διοίκησης εθνικού και περιφερειακού επιπέδου που παρεμβαίνουν στις διαδικασίες προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, ώστε είτε να λειτουργήσει ως απλός πάροχος στοιχείων είτε να αποκτήσει ένα συμβουλευτικό ρόλο ειδικά σε ζητήματα τεκμηρίωσης των χωρικών επιδράσεων (ΥΠΟΜΕΔΙ, ΥΠΕΚΑ, Επιχειρησιακά Προγράμματα Περιφερειών, Διαχειριστικές Αρχές προγραμματικών περιόδων) - Περίπτωση μνημονίων συνεργασίας.
5. Τη διερεύνηση της δυνατότητας συστηματικής διασύνδεσης με συναφείς φορείς παραγωγής κυρίως πρωτογενών δεδομένων αλλά και πρακτικών - μεθοδολογιών επεξεργασίας σε εστιασμένα ζητήματα μεταφορών και κοινωνικοοικονομικών μεγεθών. Βασική επιδίωξη είναι η προσπάθεια πρόσβασης σε βάσεις δεδομένων και βιβλιοθήκες σημαντικής αξίας, αποτελώντας αυτοί οι φορείς πολύτιμες δεξαμενές άντλησης πληροφοριών. Σε αυτή την περίπτωση εμπίπτουν φορείς όπως το IMET/ΕΚΕΤΑ, το SEETO και τα Παρατηρητήρια Απασχόλησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης. Επίσης σε αυτή την περίπτωση μπορούν να αξιολογηθούν τοπικοί μηχανισμοί συστηματοποίησης χωρικής πληροφορίας όπως το Παρατηρητήριο του ΟΡΘΕ.
6. Τη διερεύνηση της δυνατότητας συστηματικής διασύνδεσης με φορείς που συλλέγουν δεδομένα και τα οποία αποτελούν σημαντικές εισροές για την ανάλυση της κατάστασης στις Ζώνες Επιρροής και την εκτίμηση των επιδράσεων. Σε αυτή την περίπτωση μπορούν να ενταχθούν τα λιμάνια, τα τελωνεία, οι μεθοριακοί σταθμοί, ο ΟΣΕ, η ΥΠΑ κλπ.
7. Τη διερεύνηση των δυνατοτήτων προβολής του Παρατηρητηρίου μέσα από τους ιστότοπους των Περιφερειών, ιδιαίτερα των περιφερειών διέλευσης του οδικού άξονα και των καθέτων αξόνων, ανεξάρτητα ίσως και από την όποια θεσμική συνεργασία που θα επιδιωχθεί μεταξύ Παρατηρητηρίου και Περιφερειών.

### **2.1.3 Ενσωμάτωση τεχνογνωσίας και προϊόντων**

Όπως έχει επισημανθεί σε διάφορα σημεία κατά την εξέλιξη της μελέτης, η ενδυνάμωση των εσωτερικών διαδικασιών παραγωγής δεδομένων και αναλύσεων, συνιστά ουσιαστική συνιστώσα στη διαδικασία ενίσχυσης του ρόλου του Παρατηρητηρίου μέσω της αποκατάστασης μιας "εικόνας" αξιόπιστου πάροχου στοχευμένης πληροφορίας. Σε μια τέτοια διαδικασία εδραίωσης, η ύπαρξη συναφών μηχανισμών κύρους, συνιστά ευκαιρία και βασική επιλογή δικτύωσης. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να αντιμετωπιστούν ικανοποιητικά κάποιες από τις εσωτερικές αδυναμίες που σχετίζονται με την επιστημονικότητα των εκροών και αποστερούν ίσως σήμερα την ευρύτερη κατοχύρωση του επιδιωκόμενου ρόλου του Παρατηρητηρίου ως αξιόπιστος μηχανισμός παροχής δεδομένων και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Γενικά, οι αδυναμίες εντοπίζονται στο χαμηλό βαθμό δικτύωσης με ανάλογους μηχανισμούς, σε ζητήματα υποστελέχωσης, στη μη υλοποίηση σημαντικών μελετών, σε αδυναμίες ολοκλήρωσης της γεωχωρικής πληροφορίας των βάσεων δεδομένων και σε αδυναμίες ανταπόκρισης των αναγκών πιθανών χρηστών όπως η οργάνωση της πληροφορίας που διατίθεται από τον ιστότοπο και η έλλειψη στοχευμένων αναλύσεων σε ειδικότερα θέματα επιδράσεων. Είναι ίσως ενόητο ότι οι αυτές οι αδυναμίες δεν αφορούν μεμονωμένες περιπτώσεις αλλά συνδέονται μεταξύ τους στο βαθμό που ως σύνθεση προβάλλουν τους διαθέσιμους πόρους, τη δομή και την εν γένει λειτουργία του συστήματος του Παρατηρητηρίου.

Κίνδυνοι και απειλές για τον ρόλο, την παρουσία και την προοπτική του Παρατηρητηρίου εντοπίζονται γενικά στο χαμηλό βαθμό αναγνωρισιμότητας και αξιοποίησης των προϊόντων του από θεσμικούς φορείς, στον περιορισμένο συμβουλευτικό ρόλο και την ασθενή παρεμβατική δύναμη σε διαδικασίες διαμόρφωσης και εφαρμογής των πολιτικών, σε στοιχεία

"συρρίκνωσης" ή "εγκατάλειψης" των εσωτερικών παραγόντων οργάνωσης, λειτουργίας, παραγωγής και αναπαραγωγής των υφιστάμενων "επιδόσεων", στη μη ικανοποιητική διασύνδεση με αντίστοιχους φορείς αλλά και το ευρύ κοινό, στην έλλειψη προσανατολισμού προς εστιασμένες αναλύσεις ειδικών επιδράσεων και στους "περιορισμούς" που φαίνεται πως δημιουργεί η λειτουργία του ιστότοπου στην ευχερή διάδοση αποτελεσμάτων και προϊόντων. Με αυτά τα δεδομένα προτεινόμενες δράσεις προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας και των προϊόντων του μπορούν να συμπεριλάβουν:

1. Την επιμελή και συνεπή εξέλιξη του τρέχοντος Προγράμματος Δράσης ειδικά ως προς το σκέλος διεκπεραίωσης των μελετών και προμηθειών που σχετίζονται με την παρακολούθηση ειδικών επιδράσεων και την παραγωγή πληροφορίας όπου εντοπίζονται ελλείψεις πληρότητας σε δεδομένα.
2. Την ενίσχυση των εσωτερικών διαδικασιών υποστήριξης της παραγωγικής του ροής μέσα από την εξέταση αύξησης του στελεχειακού δυναμικού με 1 ή 2 επιστήμονες σε πρώτη φάση και την ολοκλήρωση ομογενοποίησης της βάσης γεωχωρικών δεδομένων. Η εξέταση αυτής της προοπτικής θα πρέπει να βασίζεται στις προβλέψεις του Προγράμματος Δράσης και να συνεκτιμά το τρέχον Οργανόγραμμα της εταιρείας. Ωστόσο θα πρέπει ίσως να εξεταστεί η περίπτωση "χαλάρωσης" των περιορισμών ώστε να ενδυναμωθεί στελεχειακά.
3. Την επέκταση των παραγόμενων προϊόντων προς την κατεύθυνση ανάπτυξης ειδικότερων αναλύσεων επιδράσεων είτε χωρικής στόχευσης (π.χ. σε ζώνες ειδικών χαρακτηριστικών με εγγύτητα στον άξονα και τις καθέτους), είτε θεματικής - κλαδικής στόχευσης (π.χ. οι συνθήκες ανάπτυξης του τουρισμού λόγω αύξησης της προσβασιμότητας σε συγκεκριμένες περιοχές).
4. Την αναδιάρθρωση της δομής του ιστότοπου ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εν δυνάμει χρηστών, μέσω του πιθανού διαχωρισμού των προϊόντων σε αυτά που απευθύνονται στο ευρύ κοινό και σε όσα απευθύνονται σε ένα κοινό περισσότερο εξειδικευμένο. Σε αυτή την προοπτική θα πρέπει επίσης να εξεταστεί και η χωρική διαστρωμάτωση των παρεχόμενων προϊόντων είτε σε διοικητική βάση είτε σε λειτουργική (π.χ. προϊόντα ανά διοικητική Περιφέρεια και προϊόντα ανά Ζώνες Επιρροής του άξονα και των καθέτων).
5. Την εξέταση της διεύρυνση του τρόπου προβολής και διάδοσης μέσα από πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook, twitter) αλλά και την ανάπτυξη πρακτικών λήψης αναδράσεων από τους χρήστες, ως μια διαδικασίας συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσης των προϊόντων.

Σημαντικό στοιχείο για την καλύτερη αξιοποίηση του Παρατηρητηρίου προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης τεχνολογίας για τη διαμόρφωση νέων προϊόντων και ειδικότερα στην παραγωγή εξειδικευμένων εκθέσεων και μελετών σε σχέση με χωρικές επιδράσεις των μεταφορών αποτελεί η ανάπτυξη ενός μοντέλου που θα έχει τη δυνατότητα να επεξεργάζεται διάφορα σενάρια και να προβλέπει αντίστοιχα τις χωρικές επιπτώσεις από μεταβολές στη χρήση της υπάρχουσας ή στην παροχή νέας συγκοινωνιακής υποδομής.

Σε περίπτωση μάλιστα που τα σενάρια υπό εξέταση αντανακλούν τους στόχους συγκεκριμένων ευρωπαϊκών ή/και εθνικών πολιτικών, η αποτίμηση των χωρικών επιπτώσεων της συγκοινωνιακής υποδομής με τη βοήθεια του προτεινόμενου μοντέλου θα αποτελεί ταυτόχρονα και εργαλείο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των σχετικών πολιτικών.

Προϋπόθεση αποτελεί η συσχέτιση μεταξύ των βημάτων του θεωρητικού μοντέλου με τους στόχους συγκεκριμένων πολιτικών. Η συσχέτιση θα επιτυγχάνεται με την επιλογή και ομαδοποίηση του συστήματος δεικτών του Παρατηρητηρίου. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, για τη δυνατότητα υπολογισμού και απεικόνισης των αποτελεσμάτων του μοντέλου με τρόπο που να επιτρέπει τη συγκριτική αξιολόγηση των δεικτών σε διαφορετικά γεωγραφικά επίπεδα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η "ομογενοποίηση της βάσης γεωχωρικών δεδομένων".

#### 2.1.4 Ζητήματα χρηματοδότησης

Σημαντικό στοιχείο των επιλογών των δράσεων προς τις κατευθύνσεις εξωστρέφειας και ενσωμάτωσης της τεχνογνωσίας και των προϊόντων, είναι οι εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης της λειτουργίας του Παρατηρητηρίου. Παρότι αυτό το ζήτημα είναι σημαντικό για τη βιωσιμότητα του συστήματος, δεν μπορεί να τεθεί ευθέως στις προτάσεις ανάληψης δράσεων, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξελίξεις που σχετίζονται με τον γενικότερο αναπροσανατολισμό των στόχων, της διοικητικής ένταξης και της οργανωτικής δομής του Παρατηρητηρίου, απόρροια της πιθανής μετεξέλιξης της ΕΟΑΕ.

Στην τρέχουσα κατάσταση χρηματοδότησης εντοπίζεται πλήρης συσχέτιση με τη θεσμική - διοικητική ένταξη του Παρατηρητηρίου στην ΕΟΑΕ η οποία αποτελεί φορέα του δημοσίου. Έτσι υπάρχει πρόσβαση στα Επιχειρησιακά Προγράμματα των προγραμματικών περιόδων της χώρας για τη χρηματοδότηση και υποστήριξη του Προγράμματος Δράσης. Αυτό στην ουσία διαμορφώνει μια σημαντική δεξαμενή χρηματοδότησης για μελέτες, έργα και προμήθειες που σχετίζονται ευθέως με τις ανάγκες του Παρατηρητηρίου για τη διεκπεραίωση σημαντικών δράσεων αξιολόγησης των επιδράσεων, η οποία σε διαφορετική περίπτωση (μη δημόσιος χαρακτήρας του φορέα ένταξης) ενδεχομένως να μην υπήρχε. Ταυτόχρονα λειτουργεί συμπληρωματικά στη γενικότερη διασύνδεσή του με την εταιρεία διότι μέσα από τέτοιες χρηματοδοτήσεις ικανοποιούνται και άλλες προτεραιότητες υποστήριξης λειτουργικών αναγκών αυτής. Παράλληλα, το πλαίσιο χρηματοδότησης δημιουργεί δεσμεύσεις ως προς την τιμολόγηση και πώληση των προϊόντων, διότι το αποτέλεσμα της χρηματοδότησης, δηλαδή οι εκροές των μελετών εκλαμβάνονται ως δημόσιο αγαθό κοινωφελούς υποστήριξης.

Είναι ευνόητο ότι ο δημόσιος χαρακτήρας του φορέα ένταξης του Παρατηρητηρίου (ΕΟΑΕ) αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία πρόσβασης σε χρηματοδοτήσεις και μάλιστα με τρόπο που δεν επιβαρύνει ουσιαστικά τον προϋπολογισμό της εταιρείας. Στην περίπτωση απώλειας αυτού του χαρακτήρα, καθίσταται δυσδιάκριτη η ομαλή πρόσβαση στις δημόσιες επενδύσεις και επιτακτική η εξεύρεση εναλλακτικών πόρων, στην προοπτική πάντα εδραίωσης ενός ρόλου αυξημένου κύρους. Πάνω σ'αυτό το ζήτημα, μπορούν να τεθούν κάποιες επισημάνσεις, όπως προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα.

Η πρώτη επισημάνση αφορά πιθανά ζητήματα κοστολόγησης των προϊόντων σε περίπτωση που καταστεί δυνατή η εμπορευματοποίηση τους. Όπως προέκυψε από το σχετικό Δείκτη στη διαδικασία του benchmarking, το μοναδιαίο κόστος προϊόντος υπολογίζεται σε περίπου 500 ευρώ (χωρίς τη μισθοδοσία). Διευκρινίζεται εδώ ότι ως "προϊόν" (σε αντίστιξη με την έννοια της "υπηρεσίας") λογίζεται το υλικό που παράγεται εντός του Παρατηρητηρίου και αφορά σε αποτελέσματα και δελτία υπολογισμού δεικτών, σε μελέτες και εκθέσεις καθώς και σε χρονοσειρές δεδομένων αλλά και γεωχωρικών βάσεων, τα οποία είτε είναι αποκλειστικά και πρωτογενή, είτε προϊόν περαιτέρω επεξεργασίας οπότε ενσωματώνουν την προστιθέμενη αξία της ανάλυσης, της μεθοδολογικής προσέγγισης και των συμπερασμάτων.

Αυτό το μέγεθος, αν και ενδεικτικό, μπορεί να εκληφθεί ως βάση για μια πολιτική τιμολόγησης, η οποία θα συνεκτιμά μεταξύ άλλων, τη βαρύτητα και την εργασία "παραγωγής" του κάθε "είδους προϊόντος" όπως και την "αξία" του ως μέγεθος που αποτιμά το βαθμό περιγραφής φαινομένων αιχμής. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να διερευνηθεί η δυνατότητα υιοθέτησης τιμολογιακής πολιτικής ανεξάρτητα με το καθεστώς μελλοντικής θεσμικής υπόστασης (δημόσιος ή ιδιωτικός φορέας) με δεδομένο ότι εντοπίζονται φορείς του δημοσίου (π.χ. ΕΛΣΤΑΤ, ΕΜΥ, ΓΥΣ) που τιμολογούν και πωλούν τα προϊόντα τους.

Ειδικά για τα γεωχωρικά δεδομένα, οι δεσμεύσεις που απορρέουν από το Ν.3882/2010 (*Εθνική Υποδομή Γεωχωρικών Πληροφοριών - Εναρμόνιση με την Οδηγία 2007/2/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου...*) αφορούν στην καταρχήν πιστοποίησή τους βάσει προδιαγραφών συστηματοποίησης που καθορίζονται από τον ΟΚΧΕ ο οποίος αποτελεί πλέον το συντονιστή και διαχειριστή της εθνικής γεωχωρικής πληροφορίας. Το Παρατηρητήριο ως

ο "κύριος" των γεωχωρικών δεδομένων τα οποία έχει παράξει και αναπτύξει ενδογενώς και τα οποία χαρακτηρίζονται "αποκλειστικά" υποχρεούται να τα διαθέτει ατελώς σε άλλους δημόσιους φορείς. Ωστόσο μπορεί να τα διαθέσει στο κοινό (σε ιδιώτες δηλαδή) αποτιμώντας τα, βάζοντας δηλαδή κάποιο τέλος το οποίο ρυθμίζεται από τα άρθρα 8 και 28 του οικείου νόμου.

Η δεύτερη επισήμανση που αναδείχθηκε κατά τη διαδικασία focus group αφορά στη διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης μέσω σύναψης συμβολαίων συνεργασίας με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς αλλά και της εξέτασης άλλων πηγών όπως οι επιχορηγήσεις και η συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα. Σ' αυτή την προοπτική, περιπτώσεις δικτύωσης με φορείς διαφόρων επιπέδων μπορούν, μεταξύ άλλων, να αφορούν και στην τεκμηρίωση κοινών χρηματοδοτήσεων για την αξιολόγηση επιδράσεων κοινού ενδιαφέροντος.

Συμπερασματικά, προτεινόμενες δράσεις διεύρυνσης της δεξαμενής χρηματοδότησης, ανεξάρτητα του θεσμικού καθεστώτος του φορέα ένταξης μπορούν να συμπεριλάβουν:

1. Την κοστολόγηση των προϊόντων, σε συνάφεια με το είδος αυτών (εκθέσεις, χρονοσειρές δεδομένων, γεωχωρικά, χάρτες κλπ) και την παραγωγή ενός αρχικού τιμολογίου αξιοποιώντας πιθανώς τα συμπεράσματα κόστους της προσέγγισης benchmarking και τις δεσμεύσεις του Ν.3882/2010. Μια τέτοια πράξη μπορεί στην τρέχουσα φάση εξέλιξης του Προγράμματος Δράσης (βραχυχρόνιος ορίζοντας) να περιοριστεί σε μια διαδικασία "εσωτερικής κυκλοφορίας" ώστε να τύχει της κατάλληλης επεξεργασίας και διαβούλευσης και να υιοθετηθεί πιθανώς στη στρατηγική ανάπτυξης μακροπρόθεσμου προσανατολισμού.
2. Σε αυτό το πλαίσιο και ειδικά για την πιθανότητα τιμολόγησης (και διάθεσης - εμπορική αξιοποίηση) των γεωχωρικών αποκλειστικών δεδομένων, απαιτείται καταρχήν η ομογενοποίηση και πιστοποίησή τους βάσει των προδιαγραφών του εθνικού γεωχωρικού συστήματος.
3. Την αξιολόγηση της εμπειρίας φορέων του δημοσίου (π.χ. ΕΛΣΤΑΤ, ΕΜΥ, ΓΥΣ) που τιμολογούν και πωλούν κάποια από τα προϊόντα τους σε συσχέτιση με το νομικό πλαίσιο αξιοποίησης και ενδεχόμενης πώλησης των προϊόντων που παράγονται με χρηματοδότηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Από την ανάλυση benchmarking προέκυψε για την ΕΛΣΤΑΤ ότι αξιοποιεί τα Επιχειρησιακά Προγράμματα για την χρηματοδότηση δράσεών της, ωστόσο πουλά κάποια από τα προϊόντα της.
4. Το διαρκή προσανατολισμό σε συνεργασίες με φορείς διαφόρων επιπέδων με εστίαση στην ανάπτυξη δράσεων κοινού ενδιαφέροντος οι οποίες θα μπορούσαν να τύχουν χρηματοδότησης από Ευρωπαϊκές και εθνικές πηγές. Στην τρέχουσα φάση εξέλιξης του Προγράμματος Δράσης (βραχυχρόνιος ορίζοντας) μπορεί να εξεταστεί η διαθεσιμότητα και το ενδιαφέρον κάποιων εκ των φορέων με τους οποίους υπάρχει μια σχετική επικοινωνία και δικτύωση, ώστε να εντοπιστούν τα πεδία κοινού ενδιαφέροντος και να επιχειρηθεί ίσως η αξιοποίηση ευκαιριών της επόμενης προγραμματικής περιόδου.

### **2.1.5 Συνθετική απεικόνιση στρατηγικού προσανατολισμού και δράσεων**

Με βάση τις παρατηρήσεις που προηγήθηκαν επιχειρείται διαγραμματικά (Πίνακας 2.1) η συσχέτιση των εναλλακτικών στρατηγικών προσανατολισμού ή σταδίων με τις βασικές συνιστώσες προσανατολισμού των δράσεων της εξωστρέφειας και της ενσωμάτωσης:



**Πίνακας 2.1**  
**Συσχέτιση εναλλακτικών στρατηγικών και δράσεων ενσωμάτωσης και εξωστρέφειας**

		ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ	
		ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ (ΣΤΑΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ)</b>	<b>Α</b> <b>ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ</b> <b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b> <b>ΔΡΑΣΗΣ 2011-15</b>	<b>ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ</b> <b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b> <b>ΔΡΑΣΗΣ</b>	<b>ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ</b> <b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΓΙΑ</b> <b>ΠΡΟΒΟΛΗ</b>
	<b>Β</b> <b>ΠΡΟΩΘΗΣΗ</b> <b>ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΜΕ</b> <b>ΦΟΡΕΙΣ</b>	<b>ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ</b> <b>ΟΜΟΓΕΝΟΠΟΙΗΣΗ</b> <b>ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</b>	<b>ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΜΕ</b> <b>ΕΛΣΤΑΤ</b> <b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ</b> <b>ΦΟΡΕΙΣ</b> <b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ</b>
	<b>Γ</b> <b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ</b> <b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ</b> <b>ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> <b>ΚΑΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ</b> <b>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>	<b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ</b> <b>ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΛΣΤΑΤ,</b> <b>ΕΣΡΟΝ</b> <b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ</b> <b>ΙΜΕΤ, ΣΕΕΤΟ</b>
	<b>Δ</b> <b>ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ</b> <b>ΚΑΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ</b> <b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ</b> <b>ΔΟΜΗΣ</b>	<b>ΑΝΑΓΚΕΣ</b> <b>ΧΡΗΣΤΩΝ</b> <b>ΜΟΝΤΕΛΟ</b> <b>ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ</b> <b>ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ</b>	<b>ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ</b> <b>ΕΣΡΟΝ, ΕΕΑ(ΤΕΡΜ)</b> <b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ</b> <b>ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ</b>

## 2.2. Βιωσιμότητα και πιστοποίηση υπηρεσιών και προϊόντων

### 2.2.1 Γενικά

Σήμερα, η ΕΟΑΕ, προκειμένου να εξασφαλίσει την ποιότητα στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων της, καθώς και στο σύνολο του έργου, εφαρμόζει ένα τεκμηριωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζουν τα Κλιμάκια Επίβλεψης είναι μέρος του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας. Οι Ανάδοχοι Κατασκευαστές στα επιμέρους εργοτάξια εφαρμόζουν ο καθένας το δικό του Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Με άλλα λόγια, ο αυτοκινητόδρομος κατασκευάζεται ακολουθώντας μια πυραμίδα Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους και διασφαλίζουν την ποιότητα μελέτης και κατασκευής.

Πιο συγκεκριμένα, ακολουθείται το Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008 το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα κατασκευής του έργου και των δραστηριοτήτων της εταιρείας μέσα από προβλέψεις λειτουργικών διαδικασιών διαχείρισης και επίβλεψης. Επιπρόσθετα και

αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, η εταιρεία έχει καταγράψει τις απαραίτητες λειτουργικές διαδικασίες (διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αξιολόγησης κλπ) που είναι ενταγμένες στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας που ακολουθεί (ISO 9001:2000), δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο το πλαίσιο για την εύρυθμη λειτουργία της.

Ωστόσο, μέρος της Πιστοποίησης ISO 9001:2008 δεν αποτελεί το Τμήμα του Παρατηρητηρίου. Καθώς όμως το Πιστοποιητικό λήγει το 2015, κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση των προϋποθέσεων ένταξης και του Παρατηρητηρίου στο νέο Πιστοποιητικό, μια ενέργεια που μπορεί να συμβάλει προς την κατεύθυνση διασφάλισης της βιωσιμότητάς του. Έτσι στο βραχυχρόνιο ορίζοντα μέχρι το 2015, δηλαδή τη λήξη του Πιστοποιητικού αλλά και την ολοκλήρωση του τρέχοντος Προγράμματος Δράσης, θεωρείται σκόπιμη η διερεύνηση των προϋποθέσεων ώστε στο μεσοπρόθεσμο ορίζοντα, μετά δηλαδή το 2015 να μπορούν να υλοποιηθούν οι σχετικές πράξεις.

Η παρούσα ενότητα αναφέρεται στις προϋποθέσεις διασφάλισης της βιωσιμότητας του Παρατηρητηρίου της Εγνατίας Οδού στη βάση των διαδικασιών που απαιτούνται για την πιστοποίηση της ποιότητας της συνολικής διαχείρισης, του σχεδιασμού και της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας όσο και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων χρηστών.

Η ανάλυση και περιγραφή αυτών των προϋποθέσεων θα πρέπει να ακολουθεί το διεθνές πρότυπο ISO9001 το οποίο αφορά στη διαχείριση οργανισμών και επιχειρήσεων και συμπεριλαμβάνει την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν είναι απολύτως τυποποιημένα ή μετρήσιμα πριν από τη χρήση τους. Σύμφωνα με τις διαδεδομένες πρακτικές πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας το πρότυπο ISO9001 συμπληρώνεται από το πρότυπο ISO9004 το οποίο εστιάζει πέραν της διασφάλισης του υπάρχοντος επιπέδου και της επάρκειας, στη συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας.

Εφόσον επιλεγεί η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά τα πρότυπα ISO9001 και ISO9004 το Παρατηρητήριο θα αποκτήσει ένα σαφές πλαίσιο ρόλων και αρμοδιοτήτων καθώς και υποχρεώσεων έναντι των χρηστών αλλά και άλλων τμημάτων της Εγνατίας Οδού ΑΕ. Παράλληλα οι διαδικασίες σχεδιασμού, παραγωγής, ελέγχου και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών του θα τυποποιηθούν στον απαραίτητο βαθμό ώστε να υπάρξουν οφέλη τόσο για τον ίδιο τον φορέα όσο και για τους χρήστες λόγω μείωσης του κόστους και βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Η εφαρμογή του ISO9001 αποτελεί στρατηγική επιλογή και προϋποθέτει δέσμευση και αποδοχή των απαιτήσεων του προτύπου καθώς και του γεγονότος ότι τόσο η ίδια η διαδικασία πιστοποίησης όσο και τα αναμενόμενα οφέλη θα είναι μέσο και μακροπρόθεσμα. Η προσπάθεια περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων πεδίων εφαρμογής και τον προσδιορισμό ποιοτικών στόχων καθώς και των προτεραιοτήτων για την επίτευξη τους. Οι διαδικασίες που θα πιστοποιηθούν θα πρέπει να είναι σαφείς, εφαρμόσιμες, ακριβείς και κατανοητές και επίσης να περιλαμβάνουν ελέγχους ώστε να διασφαλιστεί η συνεχής ικανοποίηση των απαιτήσεων του συστήματος.

Η εφαρμογή των προτύπων ISO9001/9004 περιλαμβάνει μια σειρά διαδοχικών βημάτων ξεκινώντας από την επιτελική απόφαση της διεύθυνσης να προχωρήσει στην εφαρμογή των προτύπων και συνεχίζοντας με το σχεδιασμό της διαδικασίας εφαρμογής, την ανάθεση αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση της εφαρμογής και την αντίστοιχη κατάρτιση όσων εμπλέκονται. Εφόσον υπάρξουν αυτές οι προϋποθέσεις ακολουθούν η αρχική αξιολόγηση των πρακτικών και των διαδικασιών που θα ενταχθούν στα πρότυπα ISO9001/9004, η αναλυτική τεκμηρίωση τους και ο ενδογενής έλεγχος με μορφή προαξιολόγησης προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία υιοθέτησης των προτύπων.

## 2.2.2 Βασικά ζητήματα της πιστοποίησης

Ο κεντρικός άξονας της διαδικασίας πιστοποίησης είναι η αρχική αξιολόγηση σχετικά με το ποια πεδία και ποιες διαδικασίες θα συμπεριληφθούν προκειμένου να ενταχθούν στη διασφάλιση της ποιοτικής επάρκειας ή/και στην ποιοτική αναβάθμιση τους. Η αρχική αξιολόγηση θα πρέπει να διαπιστώσει το πλέγμα των διαδικασιών και τις διασυνδέσεις τους στο πλαίσιο της επιχειρησιακής λειτουργίας του Παρατηρητηρίου. Για παράδειγμα, θα πρέπει να εξεταστούν: διαδικασίες σχεδιασμού υπηρεσιών και προϊόντων, επεξεργασίας προδιαγραφών, εσωτερικές και εξωτερικές αναθέσεις, προετοιμασία εκθέσεων, συστηματοποίηση και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών, κλπ.

**Πίνακας 2.2**  
**Προετοιμασία διαδικασίας πιστοποίησης**

	ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO9001/9004
<b>ΤΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΤΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ</b>	5.3 Πολιτική Ποιότητας 5.4.1 Ποιοτικοί Στόχοι
<b>ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΝΑ ΤΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕΙ</b>	4.1a Εξειδίκευση διαδικασιών 4.1b Προσδιορισμός αλληλουχίας και διαντίδρασης διαδικασιών 4.1c Ανάπτυξη κριτηρίων & μεθόδων 4.1d Παροχή πληροφορίας και πόρων
<b>ΠΩΣ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΟΤΙ ΥΛΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΣΩΣΤΟ ΤΡΟΠΟ</b>	8.2.4 Παρακολούθηση & μέτρηση προϊόντων 4.1e Παρακολούθηση & μέτρηση διαδικασιών 8.4 Ανάλυση προϊόντων και διαδικασιών 4.1f Υλοποίηση δράσεων για την επίτευξη των προγραμματισμένων επιδιώξεων
<b>ΠΩΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΝΕΤΑΙ ΟΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΑΙ Η ΒΕΛΤΙΣΤΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ</b>	4.1e Παρακολούθηση & μέτρηση διαδικασιών 4.1e Ανάλυση διαδικασιών 4.1f Διαρκής βελτίωση διαδικασιών
<b>ΠΩΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ ΟΤΙ ΥΛΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ</b>	4.1e Παρακολούθηση & μέτρηση διαδικασιών 4.1e Ανάλυση διαδικασιών 4.1f Διαρκής βελτίωση διαδικασιών

Σύμφωνα με την κεντρική φιλοσοφία των προτύπων ISO9001/9004 οι διαδικασίες που ακολουθεί ένας οργανισμός προκειμένου να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία αποτελούν και το βασικό αντικείμενο που θα πρέπει να αναλυθεί ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα και η βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει.

Στο πλαίσιο αυτό τα βασικά και φαινομενικά απλά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν κατά προτεραιότητα ώστε να προετοιμαστεί η διαδικασία πιστοποίησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1 σε αντιστοιχία με τις προβλεπόμενες διατάξεις των προτύπων ISO9001/9004<sup>1</sup>.

### 2.2.3 Κόστη και οφέλη της πιστοποίησης

Σύμφωνα με υπάρχουσες εκτιμήσεις η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 περιλαμβάνει:

#### Αρχικό Κόστος σχεδιασμού, ανάπτυξης, εγκατάστασης και πιστοποίησης

- Αμοιβές εξωτερικών συμβούλων
- Κόστος επιθεώρησης, πιστοποίησης και καταχώρησης από το φορέα πιστοποίησης.
- Προμήθεια των απαιτούμενων προτύπων από τον ΕΛΟΤ ή online από τον οργανισμό ISO.
- Προμήθεια εξοπλισμού που τυχόν απαιτείται, ειδικά για την λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (πχ. εξοπλισμός μετρήσεων, εφαρμογές λογισμικού διαχείρισης, κλπ)
- Κόστος απασχόλησης του προσωπικού για εκπαίδευση

#### Κόστος εφαρμογής μετά την πιστοποίηση

- Δαπάνες για την υλοποίηση των στόχων ποιότητας
- Κόστος επιπλέον απασχόλησης του προσωπικού για διατμηματική επικοινωνία, συμπλήρωση αναφορών, τήρηση αρχείων, κλπ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Σε αντιστοιχία με τα παραπάνω κόστη, τα αναμενόμενα οφέλη από την εισαγωγή και πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας περιλαμβάνουν:

- **Εσωτερικά οφέλη** τα οποία προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία
- **Εξωτερικά οφέλη** τα οποία προκύπτουν λόγω βελτίωσης του πλαισίου συναλλαγών και σχέσεων με το περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, χρήστες, σύμβουλοι, κλπ), τη διεύρυνση της εμβέλειας των προϊόντων και υπηρεσιών, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αξιοπιστίας του φορέα, κλπ.

### 2.2.4 Πολιτική και στόχοι ποιότητας

Σύμφωνα με τη διάγνωση και το πλαίσιο των εναλλακτικών στρατηγικών θα πρέπει να διατυπωθούν αντίστοιχες εναλλακτικές κατευθύνσεις για την Πολιτική και τους Στόχους Ποιότητας του Παρατηρητηρίου. Οι κατευθύνσεις αυτές προσανατολίζουν την προσπάθεια και διαμορφώνουν το πλαίσιο πιστοποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει το Παρατηρητήριο.

Η Πολιτική Ποιότητας αναφέρεται στη γενική συνολική κατεύθυνση και τις προθέσεις της Εγνατίας Οδού ΑΕ σχετικά με την ποιότητα του Παρατηρητηρίου. Από την Πολιτική Ποιότητας θα εξαρτηθεί στη συνέχεια όλο το Σύστημα Διαχείρισης που θα επιδιώξει το Παρατηρητήριο.

Η Πολιτική Ποιότητας εξειδικεύεται στους Στόχους Ποιότητας οι οποίοι αποτελούν μια συγκεκριμένη έκφραση της επιδίωξης για τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του Παρατηρητηρίου σε σχέση αφενός με την ενδογενή αναδιάρθρωση του περιεχομένου και του

<sup>1</sup>Hoyle,D. & Thompson,J. (2002), ISO 9000:2000 Auditing Using the Process Approach, Butterworth-Heinemann

τρόπου λειτουργίας και αφετέρου την προσπάθεια συνεχούς παρακολούθησης και ανταπόκρισης στις ανάγκες των ενδιαφερομένων χρηστών.

### 3. Βασικές συνιστώσες εκπόνησης Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η αξιολόγηση των προοπτικών του στρατηγικού και επιχειρησιακού πλαισίου προϋποθέτει την τεχνικο-οικονομική ανάλυσή τους βάσει επιχειρηματικού σχεδίου για την επόμενη περίοδο ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου. Οι συνιστώσες στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.1. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα, πρέπει να διατυπωθεί με σαφήνεια η στόχευση της στρατηγικής ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου ώστε να είναι δυνατή η ανάλυση και αποτίμηση των απαραίτητων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και να διερευνηθεί η βιωσιμότητα και σκοπιμότητα της συγκεκριμένης στρατηγικής. Η παρούσα αξιολόγηση παρέχει αρκετά από τα δεδομένα στα οποία μπορεί να βασιστεί η εκπόνηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

**Πίνακας 3.1**  
**Παράγοντες περαιτέρω διερεύνησης στο πλαίσιο Επιχειρηματικού Σχεδίου**

<b>ΣΤΟΧΕΥΣΗ (Mission Statement)</b>	
<p>Η στόχευση πρέπει να βασιστεί στα εξαγόμενα της παρούσας μελέτης αξιολόγησης σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Ανάλογα με τη στόχευση θα περιγραφούν οι παράγοντες του Επιχειρηματικού Σχεδίου και θα γίνει η αξιολόγησή τους.</p>	
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>
<b>Ανάλυση προϊόντων και υπηρεσιών</b>	<b>Ανάλυση του κοινού – στόχο</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Κατηγορίες προϊόντων (δεδομένα δεικτών, αποτελέσματα μοντέλων, χάρτες, εκθέσεις, μελέτες, δυναμική πληροφόρηση) και υπηρεσιών (συλλογή, επεξεργασία και διάθεση δεδομένων, συμβουλευτική υποστήριξη, τεχνική υποστήριξη, συμμετοχή σε έργο ή πρόγραμμα, μεταφορά τεχνογνωσίας) που παρέχει το Παρατηρητήριο σε σχέση με τη διατήρηση/επικαιροποίηση των υφιστάμενων και την ανάπτυξης νέων</li> <li>Ανάλυση όλων των σταδίων της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών ανά κατηγορία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Περιγραφή του υφιστάμενων και δυνητικών χρηστών (target group) στους οποίους θα απευθυνθεί το Παρατηρητήριο</li> <li>Ανάλυση του κοινού ανά κατηγορία στην οποία ανήκει (είδος και εμβέλεια φορέα, χαρακτηριστικά μεμονωμένου χρήστη) και σε σχέση με τα προϊόντα και υπηρεσίες που χρησιμοποιεί ή αναμένεται να χρησιμοποιήσει</li> </ul>
<b>Κύκλος εργασιών</b>	<b>Θέση στην αγορά</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών ανά κατηγορία που θα παρέχει το Παρατηρητήριο σε προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα</li> <li>• Χρονικός προγραμματισμός και περιοδικότητα της διαδικασίας παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών</li> <li>• Συνθήκες παροχής προϊόντων και υπηρεσιών – Μοναδιαίο κόστος - Οικονομικό καθεστώς διάθεσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνώριση και αξιολόγηση του ανταγωνισμού – Η υφιστάμενη μοναδικότητα του Παρατηρητηρίου στην Ελλάδα απαιτεί τη θέσπιση συγκριτικών προτύπων (benchmarking) σε διεθνές επίπεδο και στόχων με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξης – Η πιθανή αναθεώρηση του πεδίου δράσης του (ως προς το αντικείμενο ή/και τη χωρική αναφορά) μπορεί να αναδείξει διευρύνει τον ανταγωνισμό</li> <li>• Ανάλυση των συνθηκών πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων του Παρατηρητηρίου ανάλογα με το κοινό – στόχο – Αποφυγή απαξίωσης δυνατοτήτων λόγω περιορισμένης ανταγωνιστικότητας</li> </ul>
<b>Ανάλυση εργασιών</b>	<b>Εξωστρέφεια και καινοτομία</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση και προγραμματισμός αναγκών ενίσχυσης της στελέχωσης και εξειδίκευσης στον κύκλο εργασιών</li> <li>• Ανάλυση και προγραμματισμός της αναβάθμισης εξοπλισμού και υποδομών στον κύκλο εργασιών</li> <li>• Προγραμματισμός συμπληρωματικών εργασιών (υποστήριξη, επικαιροποίηση, πιστοποίηση, προώθηση κτλ.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διερεύνηση πιθανών συνεργατικών σχημάτων και πλαισίων συνεργασίας σε περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο</li> <li>• Ανάλυση των δυνατοτήτων ανάπτυξης πρωτότυπων και καινοτόμων εργαλείων και προϊόντων που αναφέρονται σε επίκαιρες και εξειδικευμένες ανάγκες ή δυνατότητες των χρηστών</li> <li>• Δυνατότητες πιστοποίησης διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών</li> </ul>
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση υφιστάμενων και δυνητικών τρόπων χρηματοδότησης (χρηματοδότηση από φορέα ένταξης, εμπορική εκμετάλλευση προϊόντων και υπηρεσιών, συνεργασία και συμμετοχή σε μελέτες και προγράμματα, συνδυασμός των παραπάνω)</li> <li>• Ανάλυση σκοπιμότητας σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα</li> </ul>	

## 4. Σύνοψη

Η διαμόρφωση του νέου στρατηγικού και επιχειρησιακού πλαισίου στηρίζεται στην αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών που διαμορφώθηκαν από την ανάλυση της κατάστασης και την αποτίμηση των προοπτικών και συνίσταται σε τέσσερις ομάδες επιλογών:

- Την εναλλακτική στρατηγική Ανάληψης Πρωτοβουλίας όπου επιχειρείται η αξιοποίηση των θετικών προοπτικών
- Την εναλλακτική στρατηγική Προσαρμογής μέσω της κατανόησης των πιθανών χαμένων ευκαιριών
- Την εναλλακτική στρατηγική Διαφοροποίησης μέσω της αντιμετώπισης των απειλών και
- Την εναλλακτική Αμυντική στρατηγική μέσω της διάγνωσης των σοβαρών κινδύνων.

Μέσα από αυτό το πλαίσιο των επιλογών, οι προοπτικές εξειδικεύονται περαιτέρω με τη συνεκτίμηση των κρίσιμων παραμέτρων: α) του χρονικού ορίζοντα του προγραμματισμού (βραχυχρόνια, μεσο-μακροπρόθεσμη εφαρμογή), β) τη γεωγραφική εμβέλεια των δραστηριοτήτων (ζώνες επίδρασης του άξονα και των καθέτων - εθνικός χώρος), γ) του βαθμού καθετοποίησης της ΕΟΑΕ και δ) την παραχώρηση εκμετάλλευσης του αυτοκινητοδρόμου σε συνδυασμό με την προοπτική αναδιάρθρωσης της εταιρείας.

Οι συνδυασμοί των παραμέτρων του χρονικού ορίζοντα και της γεωγραφικής εμβέλειας διαμορφώνουν τις κεντρικές μορφές προσανατολισμού των στρατηγικών ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου οι οποίες λειτουργούν σχετικά ανεξάρτητα από τον χαρακτήρα που θα έχει η εταιρεία στο μέλλον. Έτσι, ο προσανατολισμός των στρατηγικών επιλογών διαμορφώνεται ως εξής:

Στρατηγικός προσανατολισμός Α: υλοποίηση Προγράμματος Δράσης 2011 - 2015. Βραχυχρόνιος ορίζοντας (3ετία) και γεωγραφική εστίαση στις Περιφέρειες διέλευσης του άξονα και των καθέτων. Περιλαμβάνει αφενός την ολοκλήρωση των τρεχουσών και προγραμματισμένων δράσεων και αφετέρου προτάσεις αναπροσανατολισμού των δράσεων που εντάσσονται κυρίως σε αμυντικές στρατηγικές αποφυγής διαφαινόμενων κινδύνων συρρίκνωσης ή περιθωριοποίησης του Παρατηρητηρίου λόγω υπαρχουσών αδυναμιών.

Στρατηγικός προσανατολισμός Β: προώθηση δικτύωσης με φορείς τεκμηρίωσης και φορείς χρήστες. Βραχυχρόνιος ορίζοντας (3ετία) και γεωγραφική εστίαση στο διευρυμένο (εθνικό) χώρο. Κεντρικό χαρακτηριστικό του προσανατολισμού παραμένει η υλοποίηση του Προγράμματος Δράσης 2011-2015 το οποίο και πιθανά προσαρμόζεται ώστε να προωθηθεί η δικτύωση με άλλους ομοειδείς φορείς τεκμηρίωσης σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Αξιοποίηση υπαρχουσών δυνατοτήτων μέσω στρατηγικών ανάληψης πρωτοβουλίας και διαφοροποίησης απέναντι σε ευκαιρίες αλλά και κινδύνους που σχετίζονται με τη διεύρυνση της γεωγραφικής εμβέλειας του Παρατηρητηρίου.

Στρατηγικός προσανατολισμός Γ: θεματική και λειτουργική εξειδίκευση. Μακροπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας (8ετία) και γεωγραφική εστίαση στις Περιφέρειες διέλευσης του άξονα και των καθέτων. Θεματική και λειτουργική εξειδίκευση σε σχέση με την αποσαφήνιση του υποστηρικτικού ρόλου του Παρατηρητηρίου (π.χ. αναπτυξιακός, ενημερωτικός, διαχειριστικός) τόσο εσωτερικά ως προς τα άλλα τμήματα της ΕΟΑΕ όσο και εξωτερικά ως προς τους φορείς χρήστες. Δράσεις ανάληψης πρωτοβουλίας και προσαρμογής για την αξιοποίηση και περαιτέρω ενίσχυσης των δυνατοτήτων του Παρατηρητηρίου σε σχέση με τις γεωγραφικά περιορισμένες διαθέσιμες ευκαιρίες.

Στρατηγικός προσανατολισμός Δ: προσαρμογή και εξειδίκευση οργανωτικής δομής. Μακροπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας (8ετία) και γεωγραφική εστίαση στο διευρυμένο



(εθνικό) χώρο και πιθανά στην ευρύτερη περιοχή. Προσαρμογή και εξειδίκευση της οργανωτικής δομής του Παρατηρητηρίου ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του υποστηρικτικού ρόλου στο νέο διευρυμένο γεωγραφικό πεδίο αναφοράς. Περιλαμβάνει ευρύ φάσμα δράσεων που εντάσσονται σε όλο το φάσμα των στρατηγικών ανάληψης πρωτοβουλίας, προσαρμογής και διαφοροποίησης ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες και να αποφευχθούν τυχόν κίνδυνοι που συνδέονται με τις αυξημένες απαιτήσεις του διευρυμένου γεωγραφικού επιπέδου - δημιουργία προϋποθέσεων εδραίωσης και ανταγωνιστικής παρουσίας την περίοδο μετά το 2020.

Οι μορφές Α και Β αναπτύσσονται ενιαία καθώς εντάσσονται στο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα για τον οποίο υπάρχουν πολλά σταθερά δεδομένα, ενώ οι μορφές Γ και Δ του μακροπρόθεσμου ορίζοντα παρουσιάζονται αναλυτικά καθώς αποτελούν δυο εξίσου πιθανές εκδοχές της εξέλιξης και της μελλοντικής παρουσίας του Παρατηρητηρίου ανάλογα με την γεωγραφική βάση αναφοράς των δραστηριοτήτων του. Πιο συγκεκριμένα:

Ο στρατηγικός προσανατολισμός βραχυχρόνιου ορίζοντα (μορφές Α και Β) περιλαμβάνει δράσεις που αναφέρονται στα πεδία: α) της στελέχωσης, β) των υποδομών, γ) της παραγωγικής διαδικασίας και των προϊόντων, δ) της προβολής και διάχυσης και ε) της οργάνωσης.

Ο στρατηγικός προσανατολισμός θεματικής και λειτουργικής εξειδίκευσης (μορφή Γ) περιλαμβάνει δράσεις: α) αξιοποίησης της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας, β) συμπλήρωσης - επέκτασης - εμβάθυνσης της βιβλιοθήκης και των βάσεων δεδομένων, γ) εκσυγχρονισμού - αναδόμησης του ιστότοπου, δ) ενίσχυσης της προβολής και δικτύωσης, ε) επέκτασης πεδίων και θεμάτων παρακολούθησης, ζ) διεύρυνσης των αποδεκτών, στ) διατήρησης σε ανταγωνιστικό επίπεδο της σχέσης κόστους – οφέλους, η) περαιτέρω τυποποίησης των διαδικασιών, της μεθοδολογίας και των προϊόντων, θ) ολοκλήρωσης και ομογενοποίησης της βάσης γεωχωρικών δεδομένων και ι) Πιθανότητας ανάπτυξης ειδικού εργαλείου - μοντέλου επεξεργασίας σεναρίων και πρόβλεψης επιδράσεων.

Ο στρατηγικός προσανατολισμός προσαρμογής και εξειδίκευσης της οργανωτικής δομής (μορφή Δ) περιλαμβάνει δράσεις: α) προσαρμογής της τεχνογνωστικής και μεθοδολογικής βάσης, β) θεσμοθέτησης της συμβολής του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γ) διεύρυνσης και εξειδίκευσης της παραγωγικής διαδικασίας, δ) εκτεταμένης και διαρκούς προσπάθειας προβολής και δικτύωσης και ε) διαμόρφωσης μιας αποδοτικής οργανωτικής δομής.

Σε όλους τους στρατηγικούς προσανατολισμούς, οι οποίοι κλιμακώνονται χρονικά και χωρικά, κεντρική επιδίωξη αποτελούν διαδικασίες που στοχεύουν στην αναβάθμιση και μεταφορά τεχνογνωσίας καθώς και στην αξιοποίηση των προϊόντων του Παρατηρητηρίου ως συνθήκες υποστήριξης της ανταγωνιστικής του λειτουργίας.

Η έννοια της αξιοποίησης της τεχνογνωσίας και των προϊόντων του Παρατηρητηρίου εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία πολυδιάστατη που σχετίζεται τόσο με την εξωστρέφεια που προκύπτει από την ενεργοποίηση των εσωτερικών δυνάμεων σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες εξωτερικές ευκαιρίες, όσο και με την κατάλληλη ενσωμάτωση των διαθέσιμων ευκαιριών για την υπέρβαση των εσωτερικών αδυναμιών και αντιμετώπιση των εξωτερικών κινδύνων και απειλών. Αυτά τα πεδία παρέμβασης διαρθρώνουν τον προσανατολισμό των δράσεων προς δυο κατευθύνσεις: της εξωστρέφειας και της ενσωμάτωσης. Πιο συγκεκριμένα:

Η διάσταση της *εξωστρέφειας* προβάλλει την ανάγκη της μεγαλύτερης διάχυσης και αξιοποίησης της τεχνογνωσίας και των προϊόντων του Παρατηρητηρίου, ειδικά αυτών που παράγονται εσωτερικά και ενσωματώνουν σπανιότητα και υψηλή προστιθέμενη αξία (π.χ. αποκλειστικά προϊόντα), ως μια διαδικασία εδραίωσης του ρόλου του σε φορείς λήψης αποφάσεων, σε εξειδικευμένους φορείς της στατιστικής κοινότητας, σε αποδέκτες ερευνητικού - μελετητικού ενδιαφέροντος και στο ευρύ κοινό.

Από την άλλη πλευρά η διάσταση της *ενσωμάτωσης*, προβάλλει την ανάγκη ενίσχυσης των εσωτερικών διαδικασιών παραγωγής και επικοινωνίας των προϊόντων, ως μια διαδικασία

βελτιστοποίησης της τεχνολογικής του βάσης και ενδυνάμωσης ειδικότερων παραγωγικών του πυλών. Αυτός ο προσανατολισμός βασίζεται στην αξιοποίηση των ευκαιριών που εντοπίζονται και αφορούν στην αποκατάσταση δικτύσεων με εξειδικευμένους φορείς (π.χ. παρατηρητήρια ομοειδούς προσανατολισμού), στην ενίσχυση της επιστημονικότητας των χρησιμοποιούμενων μεθοδολογιών και στην πιθανή διαφοροποίηση των τρόπων επικοινωνίας των προϊόντων. Επιδίωξη είναι η αποκατάσταση διεργασιών που τεκμηριώνουν την εγκυρότητα των εκρμών, τη συνεχή τους επικαιροποίηση και την αποδοτική επικοινωνία τους με χρήστες διαφόρων επιπέδων.

Σημαντικό στοιχείο των επιλογών των δράσεων προς τις κατευθύνσεις εξωστρέφειας και ενσωμάτωσης της τεχνολογίας και των προϊόντων, είναι οι εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης. Παρότι αυτό το ζήτημα είναι σημαντικό για τη βιωσιμότητα του συστήματος, δεν μπορεί να τεθεί ευθέως στις προτάσεις ανάληψης δράσεων, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξελίξεις που σχετίζονται με τον γενικότερο αναπροσανατολισμό των στόχων, της διοικητικής ένταξης και της οργανωτικής δομής του Παρατηρητηρίου, απόρροια της πιθανής μετεξέλιξης της ΕΟΑΕ.

Οστόσο και ανεξάρτητα από τη μελλοντική θεσμική υπόσταση του Παρατηρητηρίου, θεωρείται σημαντική η διερεύνηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης. Αυτές μπορούν να βασιστούν σε πρακτικές τιμολόγησης και διάθεσης των προϊόντων - σε συνάφεια όμως με το ισχύον νομικό πλαίσιο δεσμεύσεων, καθώς και στην καλλιέργεια συνεργασιών με φορείς της δημόσιας διοίκησης, της έρευνας και του ακαδημαϊκού χώρου για τη χρηματοδότηση προγραμμάτων κοινού ενδιαφέροντος.

Μέρος επίσης της εδραίωσης μιας ανταγωνιστικής παρουσίας αποτελεί το ενδεχόμενο πιστοποίησης της παραγωγικής του ροής και των προϊόντων του σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 9004. Η ΕΟΑΕ είναι σήμερα πιστοποιημένη στο πρότυπο ISO 9001:2008 όπου όμως δεν εντάσσεται το τμήμα του Παρατηρητηρίου. Καθώς όμως το Πιστοποιητικό λήγει το 2015, κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση των προϋποθέσεων ένταξης και του Παρατηρητηρίου στο νέο Πιστοποιητικό. Έτσι, στο βραχυχρόνιο ορίζοντα μέχρι το 2015, δηλαδή τη λήξη του Πιστοποιητικού αλλά και την ολοκλήρωση του τρέχοντος Προγράμματος Δράσης, μπορούν να εξεταστούν οι όροι και οι προϋποθέσεις ώστε μετά το 2015 να μπορούν να υλοποιηθούν οι σχετικές πράξεις.

Η προσπάθεια πιστοποίησης περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων πεδίων εφαρμογής και τον προσδιορισμό ποιοτικών στόχων καθώς και των προτεραιοτήτων για την επίτευξή τους. Η εφαρμογή των προτύπων ISO9001/9004 περιλαμβάνει μια σειρά διαδοχικών βημάτων ξεκινώντας από την επιτελική απόφαση της διεύθυνσης να προχωρήσει στην εφαρμογή των προτύπων και συνεχίζοντας με το σχεδιασμό της διαδικασίας εφαρμογής, την ανάθεση αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση της εφαρμογής και την αντίστοιχη κατάρτιση όσων εμπλέκονται. Εφόσον υπάρξουν αυτές οι προϋποθέσεις ακολουθούν η αρχική αξιολόγηση των πρακτικών και των διαδικασιών που θα ενταχθούν στα πρότυπα ISO9001/9004, η αναλυτική τεκμηρίωση τους και ο ενδογενής έλεγχος με μορφή προαξιολόγησης προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία υιοθέτησης των προτύπων.

Τέλος, η αξιολόγηση των προοπτικών του στρατηγικού και επιχειρησιακού πλαισίου προϋποθέτει την τεχνικο-οικονομική ανάλυσή τους βάσει επιχειρηματικού σχεδίου για την επόμενη περίοδο ανάπτυξης του Παρατηρητηρίου. Οι συνιστώσες στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρονται: α) στη σαφή διατύπωση των στόχων της στρατηγικής της ανάπτυξης, β) στην ανάλυση και αποτίμηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων διασφάλισης της βιωσιμότητας της επιλεγείσας στρατηγικής και γ) στη διασφάλιση εναλλακτικών χρηματοδότησης.