

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ  
(E-MBA)**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*«Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση εταιρείας  
παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών»*

**ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΗΣ**  
EMBA- 1513

Επιβλέπων:  
Γεωργακέλλος Δημήτριος, Καθηγητής

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο: **«Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών»** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Giannakopoulos Antonios'.

Όνοματεπώνυμο ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

Ημερομηνία 25/09/2018

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για τη δημιουργία από την εταιρεία YAVA A.E. θυγατρικής εταιρείας παροχής υπηρεσιών σε φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η νέα εταιρεία θα εγκατασταθεί στην Κεντρική Ευρώπη και συγκεκριμένα στην περιοχή των Βρυξελλών του Βελγίου, ούτως ώστε να βρίσκεται όσο το δυνατόν εγγύτερα στα μεγαλύτερα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στόχος του επενδυτικού σχεδίου είναι η τεκμηρίωση της σκοπιμότητας της συγκεκριμένης επένδυσης από την λειτουργία της νέας θυγατρικής εταιρείας της YAVA A.E..

Η εταιρεία YAVA A.E., όπως παρουσιάζεται στα επόμενα κεφάλαια κατέχει ήδη μεγάλο όγκο εργασιών εντός και εκτός Ελλάδος, με αποτέλεσμα η συγκεκριμένη επένδυση να θεωρείται ιδανική για την εδραίωσή της στην Κεντρική Ευρώπη στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Στην εργασία έχει γίνει πλήρης ανάλυση της αγοράς που θα στοχεύσει να εισέλθει η νέα εταιρεία, με αναλυτική καταγραφή του συνόλου των συναφθεισών συμβάσεων των κεντρικών φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης με εταιρείες παροχής υπηρεσιών κατά τα τελευταία έτη.

Τέλος, έχει γίνει αποτύπωση των πεδίων που θα στοχεύσει να δραστηριοποιηθεί η νέα εταιρεία στον τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών βάσει της παραπάνω ανάλυσης, η δομή της και οι διαδικασίες που θα τη διέπουν.

Βάσει της ανάλυσης αγοράς και των δραστηριοτήτων που θα επιλεγθούν, έχει εκπονηθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση η οποία καταδεικνύει την δυνατότητα της νέας εταιρείας να είναι αποδοτική και βιώσιμη από τα πρώτα κίολας έτη της λειτουργίας της.

*Σημείωση: «Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει εκπονηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή».*

## ABSTRACT

This diploma thesis deals with the preparation of an investment plan for the creation by YAVA A.E. of a subsidiary of a service provider to authorities of the European Union. The new company will be located in Central Europe and specifically in the Brussels region of Belgium so as to be as close as possible to the larger institutions of the European Union.

The objective of the investment plan is to document the feasibility of this investment by the operation of YAVA SA's new subsidiary, in order to offer complete service solutions, in full compliance with European legislation, in order to obtain as much of the market as possible .

The company as presented in the following chapters already has a large volume of work in and outside of Greece, making this investment ideal for its consolidation in Central Europe in the field of service provision. In the job, a full analysis of the market targeted by the new company will be carried out, with a full record of all the contracts concluded by the European Union headquarters with service companies in recent years.

Lastly, the objects that the new company will be targeting in the consultancy sector based on the above analysis, its structure and the procedures that follow will be recorded. Based on the market analysis and the activities to be selected, the financial analysis has been developed demonstrating the ability of the new company to be efficient and sustainable from the earliest years of its operation.

*Note: "This diploma thesis has been developed for educational purposes and some information contained may not be accurate".*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΕΝΔΥΤΗ .....	7
1.1.	Βασικά Στοιχεία.....	7
1.2.	Ταυτότητα της Εταιρείας.....	9
1.2.1.	Οργανωτική Διάρθρωση – Διοίκηση .....	11
1.2.2.	Παρεχόμενες υπηρεσίες .....	13
1.1.1	Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Διοίκησης.....	14
1.1.2	Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Τεχνολογιών Πληροφορικής .....	15
1.1.3	Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ανάπτυξης.....	16
1.1.4	Υπηρεσίες Διοίκησης Έργων και Κατασκευών .....	17
	Υπηρεσίες Strategy .....	19
	& Finance .....	19
1.2.3.	Οικονομικά Μεγέθη .....	19
1.2.4.	Ανθρώπινο Δυναμικό .....	20
1.2.5.	Υφιστάμενες Υποδομές .....	21
1.2.6.	Συστήματα Διαχείρισης.....	23
	Πολιτική Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας Πληροφοριών .....	23
	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας .....	23
	Σύστημα Περιβαλλοντική Διαχείρισης .....	24
	Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών .....	24
1.2.7.	Αντιπροσωπευτικοί Πελάτες .....	25
2.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	27
2.1.	ΜΕΡΟΣ Α: Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΤΗΣ ΕΕ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ.....	29
2.1.1.	Όργανα της ΕΕ που έχουν μελετηθεί .....	29
2.1.2.	A1. ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΦΘΕΙΣΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ .....	32
2.1.3.	A2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ.....	35
2.1.4.	A3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	38
2.1.5.	A4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	44
2.2.	Μέρος II: Η αγορά των θεσμικών οργάνων της ΕΕ που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την ΥΑΝΑ .....	51
2.2.1.	B1. ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΦΘΕΙΣΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	52
2.2.2.	B2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΟΡΗΓΗΘΗΚΑΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΩΝ 57	

2.2.3.	B3. ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΩΝ	63
2.2.4.	B4. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΩΝ .....	64
2.2.5.	B5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΩΝ.....	65
3.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣ .....	87
3.1.	Παρουσίαση υπηρεσιών της NEWCO .....	87
3.1.1.	STRATEGY SERVICES – Υπηρεσίες χάραξης στρατηγικής .....	87
3.1.2.	POLICY SERVICES – Υπηρεσίες Πολιτικής .....	88
3.1.3.	IMPLEMENTATION SERVICES – Υπηρεσίες Υλοποίησης Έργων.....	89
3.2.	Αγορές Δραστηριοποίησης .....	90
3.2.1.	Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός .....	90
3.2.2.	Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός .....	91
3.2.3.	ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία .....	91
4.	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ .....	93
4.1.	Οργανόγραμμα.....	93
4.2.	Απαιτούμενοι Πόροι.....	93
5.	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	96
5.1.	Προβλεπόμενος Κύκλος Εργασιών .....	96
5.1.1.	Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός.....	96
5.1.2.	Enterprises, Industry and Competition (incl. agricultural development) - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης).....	97
5.1.3.	ICT, Research and Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία .....	99
5.1.4.	Συνολικός Κύκλος Εργασιών .....	100
5.2.	Προβλεπόμενο Κόστος.....	102
5.3.	Αποτελέσματα Χρήσης.....	104
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	106
7.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107

## 1. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΕΝΔΥΤΗ

### 1.1. Βασικά Στοιχεία

Τα βασικά στοιχεία της YAVA παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ:</b>	YAVA A.E. Ανώνυμη Εταιρία Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών
<b>ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ:</b>	Ανώνυμη Εταιρεία
<b>ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ:</b>	1987
<b>ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	Euro 6.676.096,80
<b>ΜΕΛΟΣ:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών</b></li><li>➤ <b>Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος</b></li><li>➤ <b>Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών</b></li><li>➤ <b>Συνδέσμου Εταιρειών Συμβούλων Management (Ιδρυτικό Μέλος)</b></li></ul>
<b>ΕΔΡΑ:</b>	Πύργος Απόλλων, Λουίζης Ριανκούρ 64, 115 23 ΑΘΗΝΑ Τηλέφωνα: +30-210-69 05 000, Telex: 226457 PLAN GR Telefax: +30-210-69 22 964, 69 81 885 e-mail: <a href="mailto:Yava@Yava.gr">Yava@Yava.gr</a>

### ΓΡΑΦΕΙΑ YAVA & ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

<b>Γραφείο Θεσσαλονίκης:</b>	Λ. Καραμανλή 167 & Μαυρομιχάλη 37, 542 49 ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ Τηλέφωνα: +30-2310-326216 Telefax: +30-2310-326290 e-mail: <a href="mailto:Yava_th@Yava.gr">Yava_th@Yava.gr</a>
<b>Γραφείο Λιβάνου:</b>	Bristol Galleria, 2 <sup>nd</sup> floor, Mme Curie str., Hamra – Beirut, Lebanon e-mail: <a href="mailto:Yava_lebanon@Yava.gr">Yava_lebanon@Yava.gr</a>
<b>Γραφείο Μαυροβουνίου:</b>	Kralja Nikole 27 A/IV, Business Center “Celebic”, 81000 Podgorica, Montenegro Tel/fax +382 20 633855
<b>Γραφείο Νιγηρίας:</b>	No 8 Barrister Obinna Okwara – Crescent 2 Plot 37, Chief Executive Quarters, Opposite Ahiajoku Convention Centre, Area B, New Owerri Owerri, Imo State, Nigeria

«Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών»

	e-mail: Yava_nigeria@Yava.gr
<b>Γραφείο Κοσσοβού:</b>	Mother Theresa Str no No, ex Germia Building, Zone B – basement B Pristina 10000, Kosovo e-mail: Yava_kosovo@Yava.gr
<b>Γραφείο Βοσνίας – Ερζεγοβίνης:</b>	Hasana Kikića 13, 71000 Sarajevo, Bosnia & Herzegovina e-mail: Yava_sarajevo@Yava.gr
<b>Γραφείο Αλβανίας:</b>	Unit no 5, Str. Donika Kastrioti, Palace 14, Tirane, Albania. Email: info@Yava-albania.com
<b>Γραφείο Ιράκ:</b>	Arasat Al –Hindiya, District 929, Street 13, House 31, Baghdad –Iraq
<b>Γραφείο Βρυξελλών:</b>	Rue Montoyer 40, 1000 Bruxelles - BELGIUM e-mail: <a href="mailto:Yava_b@Yavaint.com">Yava_b@Yavaint.com</a>
<b>Γραφείο Ιορδανίας:</b>	P.O. Box 2323 Tla'a El Ali 11953 Amman, Jordan e-mail: Yava_jordan@Yava.gr
<b>Γραφείο Σερβίας:</b>	Admirala Geprata 6, Belgrade 11000, Republic of Serbia e-mail: Yava_serbia@Yava.gr
<b>Γραφείο Ρουμανίας:</b>	70 Jean-Louis Calderon Street District 2, Bucharest, 020039 Romania e-mail: Yava_romania@Yava.gr
<b>Γραφείο Μολδαβίας:</b>	7, Bernardazzi str. MD-2001, Chisinau Republic of Moldova e-mail: Yava_moldova@Yava.gr
<b>Γραφείο Σκοπίων:</b>	Debarca 10, 1000 Skopje e-mail: Yava_skopje@Yava.gr
<b>Γραφείο Κροατίας:</b>	Radnicka Cesta 27, 10 000 Zagreb



e-mail: [Yava\\_croatia@Yava.gr](mailto:Yava_croatia@Yava.gr)

#### Θυγατρικές και εταιρείες στις οποίες συμμετέχει η YAVA A.E.:

##### info A.E.:

Πύργος Απόλλων,  
Λουίζης Ριανκούρ 64, 115 23 ΑΘΗΝΑ  
Τηλέφωνα: +30 210 6905015  
Telefax: +30 210 6912498  
e-mail: [info@info.gr](mailto:info@info.gr)

##### YAVA BULGARIA A.D.

5 Trepetlika Str., Lozenets District  
1407 Sofia, Bulgaria  
Tel: +359 (2) 421 96 00  
Fax: +359 (2) 400 56 56  
E mail: [office@Yavabg.eu](mailto:office@Yavabg.eu)

##### YAVA TURKEY YONETİM VE GELİŞTİRME DANIŞMANLIK A.Ş.

Büyükesat Mah. Küpe Sok. No: 10/7 G.O.P.  
Çankaya / Ankara  
Tel: +90 (0312) 4366768  
Fax: +90 (312) 4366769  
E mail: [olcay.barlas@Yava-turkey.com](mailto:olcay.barlas@Yava-turkey.com)

##### PGI Ltd

Κώστα Ουράνη 5, 3085 Λεμεσός, Κύπρος  
Τηλέφωνα: +35725383826  
Fax: +35725343380  
e-mail: [Yavagroup\\_intl@Yava.gr](mailto:Yavagroup_intl@Yava.gr)

## 1.2. Ταυτότητα της Εταιρείας

Η YAVA A.E. είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία στον τομέα της παροχής επιχειρηματικών και τεχνικών συμβουλών και υπηρεσιών. Το πεδίο δραστηριοποίησής της εκτείνεται σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και φορείς τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Διαθέτει παρουσία σε όλες τις χώρες της ευρύτερης γεωγραφικής της περιοχής και παρέχει υπηρεσίες εναρμονισμένες με τις αυξημένες ανάγκες που προκύπτουν από το μετασχηματισμό της οικονομίας της Ελλάδας και των άλλων χωρών της Βαλκανικής και της Ανατολικής Μεσογείου. Η ηγετική φυσιογνωμία και οι προοπτικές της YAVA ενισχύονται από τη στρατηγική απόφαση συστημικής Τράπεζας να αποτελέσει βασικό εταίρο της.

Από την ίδρυση της (1987) μέχρι και σήμερα, η YAVA είναι παρούσα στα περισσότερα από τα μεγάλα έργα μετασχηματισμού της ελληνικής οικονομίας (αναπτυξιακά, επενδυτικά, εισαγωγής πληροφορικής και οργανωτικού-λειτουργικού εκσυγχρονισμού).

Χαρακτηριστικά αναφέρονται: το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού του ΙΚΑ, η συμμετοχή στην διοίκηση των μεγάλων Ολυμπιακών Έργων, η συμμετοχή στην αναδιοργάνωση

των μεγάλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας, τα έργα Τεχνικού Συμβούλου στα Υπουργεία Ανάπτυξης, Εργασίας, Παιδείας, Υγείας και Πρόνοιας, η συμμετοχή στην διαμόρφωση επιχειρηματικών σχεδίων στα πλαίσια της Κοινωνίας της Πληροφορίας για πλειάδα φορέων του Δημοσίου και η υποστήριξη της προσπάθειας κορυφαίων ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα για βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

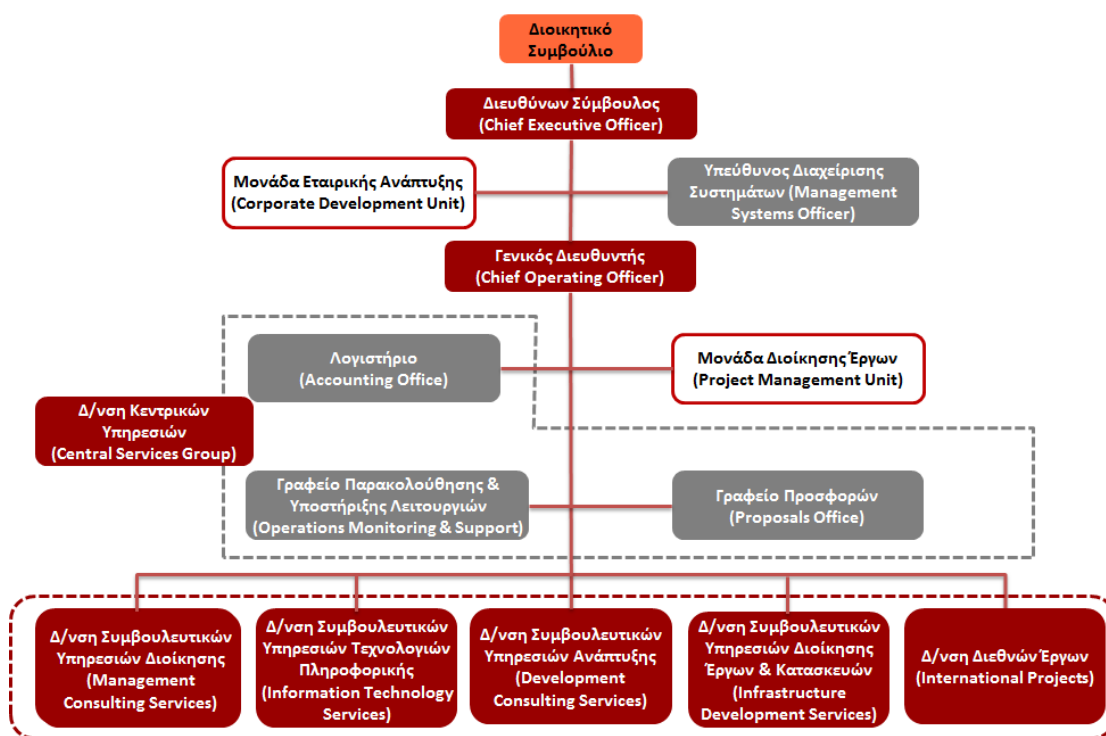
Το 2000 η YAVA A.E. απορρόφησε τον Τομέα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών (Management Consulting) της ERNST & YOUNG στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και μετονομάστηκε σε YAVA ERNST & YOUNG. Από το Φεβρουάριο του 2004, η επωνυμία της εταιρείας άλλαξε πάλι σε YAVA A.E. Η απόφαση αυτή ελήφθη στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας για είσοδο σε νέες αγορές και υπηρεσίες (όπως είναι οι υπηρεσίες corporate finance και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι αγορές των νέων χωρών που εντάχθηκαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση), καθώς και στην απόφαση για επένδυση στο ειδικό βάρος, την αξία και τη δυναμική του ονόματος «YAVA».

Το Δεκέμβριο του 2005, η εταιρεία απορρόφησε την YAVA Regional, πιστοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τη δυναμική είσοδό της (που είχε συντελεστεί σε παραγωγικό επίπεδο στα τέλη του 2004) στην αγορά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειών παρέχοντας Υπηρεσίες Περιφερειακής Ανάπτυξης, αγορά την οποία εξυπηρετούσε παραδοσιακά η YAVA Regional, ούσα στον όμιλο των εταιριών της YAVA AE.

Η εταιρεία έχει καταρτίσει μακρόπνοο στρατηγικό σχέδιο που στοχεύει στην εδραίωση ηγετικής παρουσίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη προσφέροντας καινοτόμες λύσεις και υψηλής αποτελεσματικότητας υπηρεσίες στους πελάτες, αξία στην περιουσία των μετόχων και δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον στα στελέχη της εταιρείας. Για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων η εταιρεία αξιοποιεί την ηγετική της θέση στην αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών έχοντας ως βασικούς μοχλούς:

- το έμπειρο, αποτελεσματικό και υψηλού επαγγελματισμού ανθρώπινο δυναμικό
- τη σημαντική γεωγραφική κάλυψη
- το ευρύ πεδίο υπηρεσιών που υποστηρίζουν τους πελάτες, από τη σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας μέχρι τη λειτουργική εφαρμογή της,
- την ανάπτυξη σταθερών και μακροπρόθεσμων διεθνών συνεργασιών με 'συμπληρωματικούς' εταίρους διακεκριμένης εμπειρίας και μοναδικής τεχνογνωσίας

### 1.2.1. Οργανωτική Διάρθρωση – Διοίκηση



Η διοίκηση της εταιρείας ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο του οποίου Πρόεδρος είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας .

Ο **Διευθύνων Σύμβουλος (Chief Executive Officer)** φέρει την ευθύνη διαμόρφωσης στρατηγικής, υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδιασμού και προώθησης της συνολικής αναπτυξιακής προσπάθειας της εταιρείας.

Ο **Γενικός Διευθυντής (Chief Operating Officer)** έχει στην ευθύνη του τη διοίκηση του συνόλου των παραγωγικών και υποστηρικτικών λειτουργιών της εταιρείας.

Η Μονάδα Εταιρικής Ανάπτυξης (**Corporate Development Unit**) υλοποιεί την εμπορική ανάπτυξη της εταιρίας και μεριμνά για την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά. Με οδηγό την πολυετή εμπειρία των στελεχών της και αξιοποιώντας την εμπειριστατωμένη γνώση της αγοράς και του ανταγωνισμού, η ομάδα αυτή αξιοποιεί τις δυνατότητες marketing, παρακολουθεί τις ευκαιρίες στις αγορές - στόχους και αναπτύσσει το εμπορικό πλάνο της εταιρείας. Υποστηρίζει κεντρικά την ανάπτυξη των εργασιών της εταιρίας, μέσω του συντονισμού των πωλήσεων και της διεκδίκησης έργων, σε συνεργασία με τους λοιπούς τομείς της εταιρείας.

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Συστημάτων (Management Systems Officer)** είναι υπεύθυνος για το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρεία κατά τη λειτουργία της και ειδικότερα για τη συμμόρφωση με το Πρότυπο ISO 9001:2008 με το οποίο η εταιρεία είναι πιστοποιημένη.

Η εταιρεία οργανώνεται σε πέντε Διευθύνσεις, στις οποίες κατανέμονται οι συμβουλευτικές εργασίες της YAVA με κριτήρια που είτε αναφέρονται σε τομείς αγοράς, είτε σχετίζονται με θεματικά και τεχνολογικά πεδία στα οποία εστιάζεται η εταιρική δραστηριότητα.

Η υποστήριξη των παραγωγικών τομέων της YAVA A.E παρέχεται από τη **Διεύθυνση Κεντρικών Υπηρεσιών (Central Services Group)**, η οποία είναι υπεύθυνη για τον Οικονομικό Προγραμματισμό και την Παρακολούθηση Διαχείρισης των Συμβάσεων, τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human resources – HR), την Υποστήριξη Εκπόνησης Προσφορών (Proposals Office), τη Διοικητική Υποστήριξη (Administration Support – ADM), καθώς και το Λογιστήριο (Accounting Office).

Η **Διεύθυνση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Διοίκησης (Management Consulting Services)** παρέχει υπηρεσίες Συμβούλου Διοίκησης που υποστηρίζουν το συνολικό κύκλο ζωής μιας επιχείρησης/ ενός οργανισμού στη σημερινή συγκυρία επιτακτικής ανάγκης για αναδιάρθρωση και προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, αξιοποιώντας και την αποφασιστική συμβολή των τεχνολογιών. Η Διεύθυνση υλοποιεί έργα στους παρακάτω τομείς: Βελτίωση Λειτουργιών & Διοίκηση Απόδοσης, Οργανωτική αναδιάρθρωση & Μετασχηματισμός, Ενίσχυση Διοικητικής Ικανότητας & Θεσμική Ενδυνάμωση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαχείριση Προγράμματος Αλλαγής.

Η **Διεύθυνση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Τεχνολογιών Πληροφορικής (Information Technology Services)** υποστηρίζει οργανισμούς και επιχειρήσεις για την αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) σύμφωνα με τις ανάγκες και το όραμά τους, παρέχοντας υπηρεσίες που περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής πληροφορικής, το μετασχηματισμό τους μέσω της χρήσης ΤΠΕ, τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό συστημάτων πληροφορικής, το σχεδιασμό και διοίκηση έργων IT, την εκπόνηση μελετών ασφάλειας πληροφοριών και συστημάτων και την υλοποίηση λύσεων πληροφορικής.

Η **Διεύθυνση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανάπτυξης (Development Consulting Services)** παρέχει υπηρεσίες σε δημόσιες διοικητικές αρχές (σε εθνικό, περιφερειακό ή/και τοπικό επίπεδο) και ιδιωτικούς φορείς διαφόρων κλάδων καλύπτοντας όλο το εύρος του αναπτυξιακού σχεδιασμού, από το σχεδιασμό πολιτικής/ στρατηγικής και την υποστήριξη χρηματοδότησης έως την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση, εστιάζοντας στις εξειδικευμένες λειτουργικές ανάγκες του κάθε οργανισμού προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή και το όραμά του.

Η **Διεύθυνση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Διοίκησης Έργων & Κατασκευών (Infrastructure Development Services)** παρέχει ένα ευρύ φάσμα ολοκληρωμένων υπηρεσιών σχεδιασμού, διοίκησης και ελέγχου έργων, σε φορείς του δημόσιου τομέα αλλά και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, καλύπτοντας όλους τους βασικούς τομείς υποδομών, από μεταφορές και δίκτυα ύδρευσης/ αποχέτευσης,

μέχρι ενέργεια, περιβάλλον, κτιριακές υποδομές, ανάπτυξη ακίνητης περιουσίας και αστική ανάπτυξη εν γένει. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τις ανάγκες που προκύπτουν σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός τεχνικού έργου, καθώς επίσης και εξειδικευμένες ανάγκες τεχνικής συμβουλευτικής υποστήριξης.

Η **Διεύθυνση Διεθνών Έργων (International Projects)** διεκδικεί διεθνή έργα και ολοκληρώνει υπηρεσίες σε έργα χρηματοδοτούμενα από διεθνείς οργανισμούς αξιοποιώντας το εσωτερικό δυναμικό της εταιρίας αλλά και την πρόσβαση που έχει αποκτήσει σε σημαντικές πηγές διεθνών εμπειρογνομόνων. Η Διεύθυνση περιλαμβάνει μια Μονάδα Διεκδίκησης Διεθνών Έργων και μια Μονάδα Παροχής Υπηρεσιών, η οποία αναλαμβάνει την υλοποίηση των διεθνών έργων.

### **1.2.2. Παρεχόμενες υπηρεσίες**

Η YAVA A.E. αποτελεί το πλέον δυναμικό και ισχυρό σχήμα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, η ηγετική παρουσία και προοπτική της εταιρείας ενισχύεται περαιτέρω με μια σειρά από στρατηγικές συνεργασίες και επιλογές:

- τη συμμετοχή, ως βασικού εταίρου της YAVA, της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος A.E., του μεγαλύτερου ελληνικού χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και ενός από τα ισχυρότερα οικονομικά συγκροτήματα των Βαλκανίων,
- τη διαρκή συνεργασία με τη μορφή στρατηγικών συμφωνιών με κορυφαίους διεθνείς οίκους συμβούλων που παρέχουν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και εμπειρία. Στους διεθνείς συνεργάτες της εταιρείας συγκαταλέγεται ο διεθνής οίκος Arthur D Little (υπηρεσίες στρατηγικής, τεχνολογιών και καινοτομίας), ενώ στο παρελθόν έχει συνεργαστεί με τους οίκους Monitor Group (υπηρεσίες στρατηγικής) και MERCER HR CONSULTING (Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού).

Η YAVA A.E. προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και λύσεων σε επιχειρηματικά και τεχνικά θέματα. Η εταιρεία καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της με συμβουλευτικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους τομείς:

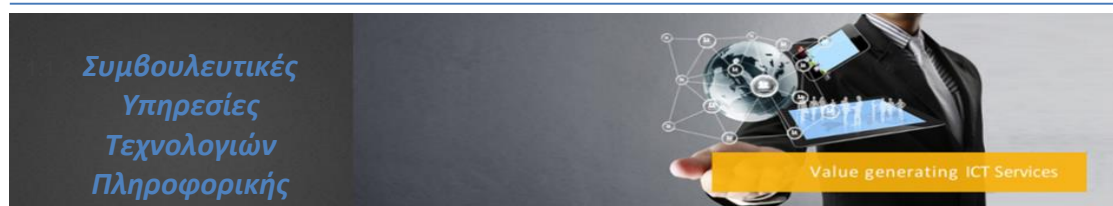
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Διοίκησης
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Τεχνολογιών Πληροφορικής
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ανάπτυξης
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Διοίκησης Έργων και Κατασκευών
- Υπηρεσίες Strategy & Finance

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αποτελεί τη βασική προτεραιότητα κατά την παροχή των υπηρεσιών της YAVA. Αυτό επιτυγχάνεται με την αποτελεσματική μεταφορά βέλτιστων πρακτικών από την ελληνική και διεθνή

εμπειρία και τη χρήση ενιαίας μεθοδολογικής προσέγγισης που αξιοποιεί με ολοκληρωμένο τρόπο ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογίες.



- **Βελτίωση Επιχειρησιακών Λειτουργιών**
  - Έλεγχος και Διάγνωση των Διαδικασιών
    - Μοντελοποίηση των διαδικασιών και συγκριτική ανάλυση
    - Ανάλυση χάσματος και προσδιορισμός βελτιώσεων
  - Ανασχεδιασμός Λειτουργιών
    - Διαχείριση διαδικασιών και επιχειρησιακών δράσεων
  - Οργανωτική Αναδιάρθρωση
    - Ανασχεδιασμός οργανωτικής δομής
    - Σχήματα αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων
    - Διοίκηση απόδοσης για τη νέα οργάνωση
- **Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου**
  - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
    - Ορισμός διαδικασιών ανθρώπινων πόρων
    - Προσλήψεις, κίνητρα, αμοιβές
- **Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού**
  - Ενίσχυση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, εκπαιδευτικά προγράμματα
  - Σχεδιασμός και ανάπτυξη σταδιοδρομίας
- **Υπηρεσίες διαχείρισης της αλλαγής**
  - Ορισμός στόχων, συγκρότηση δομών διαχείρισης αλλαγής και υποστήριξη της υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής
- **Ανάπτυξη συστημάτων υποστήριξης**
  - Συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης
  - Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
  - Συστήματα διαχείρισης της γνώσης
  - Συστήματα διαχείρισης Έργων



- **Καθορισμός Στρατηγικής Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων**
  - Καθορισμός Στρατηγικού Σχεδίου Πληροφορικής
    - Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών
    - Σχεδιασμός νέων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνικής αρχιτεκτονικής
    - Αξιολόγηση επενδύσεων σε πληροφοριακές υποδομές
    - Διερεύνηση και αξιολόγηση δυνατοτήτων ανάθεσης λειτουργιών σε τρίτους (outsourcing)
- **Σχεδιασμός Αρχιτεκτονικής Πληροφοριακών Συστημάτων**
  - Ανάλυση και Σχεδιασμό Πληροφοριακών Συστημάτων
    - Ανάλυση απαιτήσεων χρηστών
    - Λογικός και φυσικός σχεδιασμός πληροφοριακών συστημάτων
    - Προσδιορισμός τεχνικών προδιαγραφών συστημάτων
  - Σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης πληροφοριακών συστημάτων
    - Έλεγχος πληροφοριακών συστημάτων
    - Σχεδιασμός νέων πληροφοριακών συστημάτων
    - Προσδιορισμός διαδικασιών μετάπτωσης συστημάτων
- **Διαχείριση Έργων Πληροφορικής**
  - Σχεδιασμός πλάνου διαχείρισης έργων
  - Προετοιμασία τευχών προκήρυξης διαγωνισμών
  - Υποστήριξη πελατών κατά τις φάσεις αξιολόγησης, διαπραγμάτευσης, και υπογραφής συμβάσεων
  - Συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου των έργων
- **Διαχείριση Οργάνωσης Πληροφοριακών Συστημάτων**
- **Παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών**
  - Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων / Σχεδιασμός Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity)
  - Σχεδιασμός μετάπτωσης δεδομένων και συστημάτων
  - Σχεδιασμός εξάπλωσης (roll out) συστημάτων



- Διαχείριση συμβάσεων ανάθεσης εργασιών σε τρίτους (outsourcing)
- Αξιολόγηση και επέκταση Πληροφοριακών Συστημάτων



➤ **Υπηρεσίες Ανάπτυξης Δημοσίου Τομέα**

- Υπηρεσίες Στρατηγικής και Πολιτικής
  - Εθνικές Μελέτες για προσαρμογή θεσμών και πολιτικών
  - Εθνικές Στρατηγικές για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη
  - Μελέτες πολιτικής για κλαδική ανάπτυξη
  - Μελέτες πολιτικής για απασχόληση, εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση
  - Μελέτες πολιτικής για περιφερειακή, τοπική και αστική ανάπτυξη
- Υπηρεσίες Υποστήριξης Σχεδιασμού
  - Δημιουργία πλαισίων αξιολόγησης επιπτώσεων πολιτικής
  - Ανάλυση χρηματοδοτικών πηγών και ευκαιριών
  - Μελέτες Σκοπιμότητας
  - Αναλυτικός Σχεδιασμός Προγράμματος-Έργου
- Υπηρεσίες Υποστήριξης Υλοποίησης
  - Δημιουργία υπηρεσιών Παρακολούθησης και Ελέγχου Προγράμματος - Έργου
  - Υπηρεσίες Διοίκησης Προγράμματος-Έργου κατά την υλοποίηση
  - Παροχή Υπηρεσιών Τεχνικής Βοήθειας
  - Δημιουργία Αναφορών Προγράμματος-Έργου κατά την υλοποίηση
- Υπηρεσίες Αξιολόγησης
  - Αξιολόγηση εκ των προτέρων (ex-ante), κατά τη διάρκεια (on going) και εκ των υστέρων (ex-post)
  - Μελέτες κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων
  - Υπηρεσίες Ανάπτυξης Ιδιωτικού Τομέα



- Διαμόρφωση Έργου
  - Διαμόρφωση επενδυτικού έργου
  - Ανάλυση πηγών και ευκαιριών χρηματοδότησης
  - Μελέτη σκοπιμότητας και ανάλυση κόστους-οφέλους
- Σχεδιασμός Έργου
  - Αναλυτικός σχεδιασμός παραμέτρων επενδυτικού έργου
  - Προσδιορισμός δομής Διοίκησης Έργου
- Διοίκηση Έργου
  - Δημιουργία υπηρεσιών Παρακολούθησης και Ελέγχου Έργου
  - Παραγωγή αναφορών έργου κατά την υλοποίηση
  - Παράδοση λύσεων «με το κλειδί στο χέρι»



- **Υποστήριξη έναρξης έργου**
  - Μελέτες Σκοπιμότητας Επενδύσεων
    - Αξιολόγηση επένδυσης
    - Προετοιμασία σχεδίου σκοπιμότητας
  - Εκπόνηση προκαταρκτικών μελετών
    - Μελέτη σκοπιμότητας
    - Χρηματοοικονομικό μοντέλο
    - Χρηματοδοτήσεις-σχέδιο χρηματοδότησης
  - Οργάνωση, προγραμματισμός και έλεγχος έργου
    - Οριστικοποίηση οργάνωσης έργου
    - Οριστικοποίηση συστημάτων παρακολούθησης και ελέγχου του έργου
- **Αναλυτικός προγραμματισμός Έργου**
  - Διαχείριση Μελετών
    - Προετοιμασία τεχνικών προδιαγραφών
    - Αξιολόγηση της εφικτότητας της κατασκευής και του κόστους
  - Επεξεργασία Λεπτομερούς Σχεδίου Εφαρμογής

- Αναγνώριση κρίσιμων ορόσημων
- Προγραμματισμός πόρων
- Οργάνωση διοίκησης έργου
- Ανάπτυξη Συστημάτων Προγραμματισμού και Ελέγχου
  - Προσαρμογή όλων των συστημάτων προγραμματισμού και ελέγχου σε συγκεκριμένες απαιτήσεις
  - Ανάπτυξη συστημάτων προδιαγραφών
- **Διοίκηση Έργου**
  - Υποστήριξη κατά το Προ-συμβατικό στάδιο
    - Ετοιμασία τευχών δημοπράτησης
    - Υποστήριξη κατά διαδικασία διενέργειας του διαγωνισμού και κατά τη σύναψη της σύμβασης
  - Διαχείριση Σύμβασης
    - Παρακολούθηση εφαρμογής της σύμβασης
    - Διαχείριση αλλαγών και αξιώσεων αναδόχου
    - Διαχείριση παρατάσεων και συμπληρωματικών συμβάσεων
  - Διαχείριση αδειών
    - Διαχείριση αδειών και απαλλοτριώσεων
    - Παρακολούθηση της σύνταξης μελετών περιβαλλοντικών επιπτώσεων
  - Συντονισμός και Υποστήριξη Έργου
    - Διαχείριση του Master plan
    - Οικονομικός προγραμματισμός και έλεγχος
    - Διαχείριση κινδύνων έργων
- **Διοίκηση και Επίβλεψη Κατασκευών**
  - Επίβλεψη εργοταξίου
    - Έλεγχος ποσοτήτων και των σχεδίων κατασκευής
    - Επιθεωρήσεις διασφάλισης ποιότητας και υγιεινής και ασφάλειας
  - Παραλαβή του έργου
    - Προσωρινή και οριστική παραλαβή του έργου
    - Διεξαγωγή δοκιμών κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής λειτουργίας και της φάσης συντήρησης



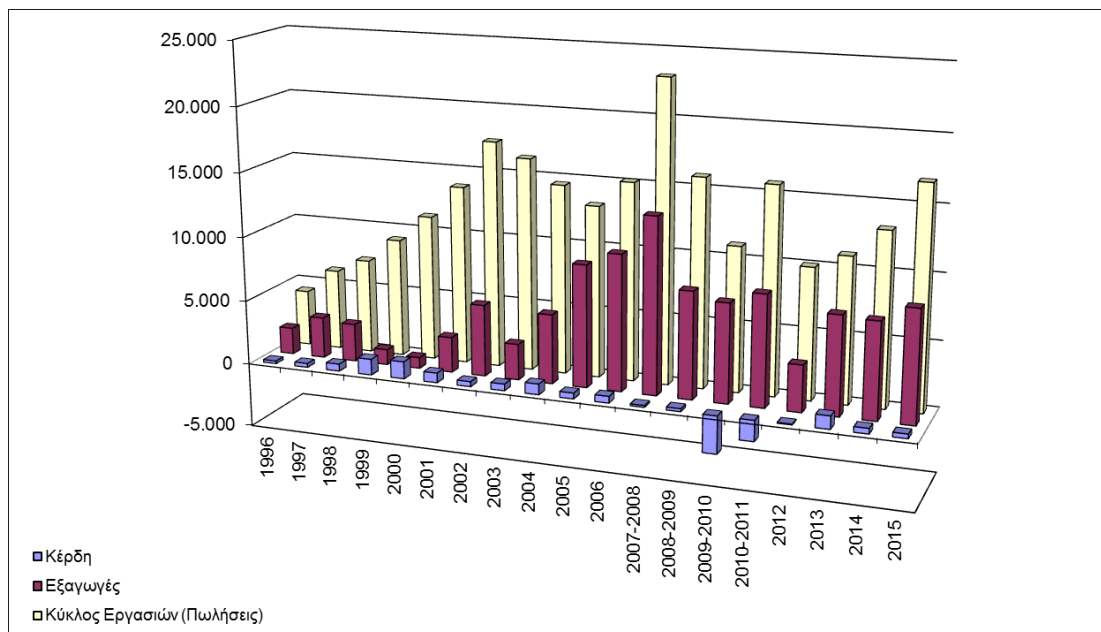
- **Εταιρική Στρατηγική και Στρατηγική Ομίλων**
  - Στρατηγική Ομίλου
    - Ανάλυση και διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου
    - Αποτίμηση αξίας και ιδιωτικοποίηση
- **Επιχειρηματική Στρατηγική και Σχεδιασμός**
  - Στρατηγική Τοποθέτηση
  - Ανάλυση και τμηματοποίηση αγορών
  - Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού
  - Συγχωνεύσεις και Εξαγορές
    - Έλεγχος Επενδυτών και υποστήριξη επαφών για εξαγορές συγχωνεύσεις
- **Χρηματοοικονομική Συμβουλευτική**
  - Ανάπτυξη και χρηματοδότηση έργων και δραστηριοτήτων
  - Οικονομική Αναδιάρθρωση
  - Ιδιωτική χρηματοδότηση εταιρειών

### **1.2.3. Οικονομικά Μεγέθη**

Η πορεία ανάπτυξης της YAVA A.E. χαρακτηρίζεται από ένα σταθερά υψηλό ρυθμό, που αντανακλάται στα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας. Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 6.676.096,80 €.

Στο διάγραμμα και στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας.

«Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών»



Έτος	Κέρδη	Εξαγωγές	Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)
1996	203	2.049	4.302
1997	301	3.152	6.207
1998	548	2.909	7.273
1999	1.227	1.175	9.139
2000	1.326	842	11.213
2001	748	2.718	13.737
2002	387	5.513	17.410
2003	510	2.755	16.331
2004	821	5.325	14.529
2005	441	9.382	13.157
2006	509	10.429	15.159
2007-2008	140	13.482	23.052
2008-2009	216	8.187	15.951
2009-2010	-2.883	7.576	11.068
2010-2011	-1.587	8.493	15.819
2012	53	3.555	10.011
2013	991	7.515	11.073
2014	412	7.350	13.182
2015	335	8.538	16.795
2016	-205	9.259	15.048

#### 1.2.4. Ανθρώπινο Δυναμικό

Η YAVA A.E. ως εταιρεία έντασης γνώσης διαχειρίζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό της ως το σημαντικότερο από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει. Η διαρκής ανάπτυξή του είναι η επένδυση της YAVA στο μέλλον της. Η εταιρεία διαθέτει σήμερα περίπου 120 στελέχη με υψηλό ακαδημαϊκό και εργασιακό επίπεδο.

Η σύνθεση του προσωπικού της εταιρείας χαρακτηρίζεται από ένταξη στελεχών με υψηλότατο επίπεδο εκπαίδευσης και επιστημονικής κατάρτισης. Οι δεξιότητες και γνώσεις των συμβούλων διευρύνονται και εμπλουτίζονται διαρκώς μέσα από την ταχεία κεφαλαιοποίηση εμπειρίας από τη συμμετοχή σε έργα. Επιπρόσθετα, η εταιρεία μεριμνά για τη συνεχή ανάπτυξή τους με την οργάνωση επιμορφωτικών

προγραμμάτων, την ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας και την αναβάθμιση των συστημάτων διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management) που διαθέτει.

Το υψηλό επιστημονικό επίπεδο ταυτόχρονα με τη μεγάλη συμμετοχή νέων, σε ηλικία, στελεχών προσδίδει στην YAVA A.E. έναν ιδιαίτερο δυναμισμό. Σε αυτόν το συνδυασμό εδράζεται και η αποδεδειγμένη επιτυχία της YAVA A.E. σε πολυσύνθετα έργα που απαιτούν την ανάδειξη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση νέων προσεγγίσεων και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων.

#### 1.2.5. Υφιστάμενες Υποδομές

Η YAVA παρέχει στο προσωπικό και τους συνεργάτες της ένα σύγχρονο περιβάλλον εργασίας σύμφωνα με τις πλέον προηγμένες και απαιτητικές διεθνείς προδιαγραφές. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία διαθέτει ειδικό τμήμα υποστήριξης υποδομών, αποστολή του οποίου είναι η επιμέλεια και διαρκής ανάπτυξη του γραφειακού εξοπλισμού και των παρεχόμενων υπηρεσιών υποστήριξης.

Τα γραφεία της εταιρείας στην Αθήνα καταλαμβάνουν έκταση 1.561 τετραγωνικών μέτρων, ενώ αυτά της Θεσσαλονίκης έκταση 78 τετραγωνικών μέτρων, κατανεμημένων σε διαφορετικούς χώρους.

Έτος	Επενδύσεις σε γραφειακές υποδομές (χιλ. ευρώ)	Κτίριο	Χώροι	Επιφάνεια (τ.μ.)
1997	52,2	Λ.Ριανκούρ 64 Αμπελόκηποι Αθήνα		
1998	14,9		22ος Όροφος	517
1999	51,1		23ος Όροφος	744
2000	174,1	Σύνολο	24ος Όροφος	222
2001	82,7			1.483
2002	25,5			
2003	25,4	Λεωφ.Κ. Καραμανλή 167		
2004	34,5	Θεσσαλονίκη		
2005	116,5		6ος Όροφος	78
2006	-	Σύνολο		78
2007-08	3,3			

«Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών»

2008-09	2,1			
2009-10	1,7			
2010-11	3,6			

Οι διαθέσιμες υποδομές καλύπτουν όλες τις χρήσεις και περιλαμβάνουν γραφεία, αίθουσες συσκέψεων και εκδηλώσεων, βιβλιοθήκη, κέντρο αναπαραγωγής εγγράφων και τεκμηρίωσης, κέντρο πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, κοινόχρηστους χώρους. Όλοι οι χώροι διαθέτουν κλιματισμό, είναι εξοπλισμένοι με σύγχρονη επίπλωση και συνδέονται στο δίκτυο φωνής και δεδομένων της εταιρείας.

Η YAVA αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρουν οι σύγχρονες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών για να αναβαθμίζει διαρκώς την ποιότητα και να εμπλουτίζει το περιεχόμενο των υπηρεσιών που παρέχει. Έτσι, για την YAVA η διαρκής τοποθέτηση στην αιχμή των τεχνολογικών εξελίξεων είναι μια πάγια στρατηγική επιλογή.

Η εταιρεία διαθέτει ειδικό τμήμα πληροφοριακών συστημάτων, με αποστολή τη συνεχή αναβάθμιση των υποδομών πληροφορικής και των εταιρικών συστημάτων, καθώς και τη διασφάλιση σταθερά υψηλότερων επιδόσεων σε διαθεσιμότητα των συστημάτων, σε ταχύτητα απόκρισης και σε επίπεδο παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

Έτος	Επενδύσεις σε πληροφορική και επικοινωνίες (χιλ. ευρώ)
1997	62,5
1998	49,3
1999	81,5
2000	300,2
2001	165,2
2002	133,1
2003	49,7
2004	61,6
2005	78,1
2006	68,9
2007-8	61,4
2008-9	46,6
2009-10	19,6
2010-11	19,3
2012	419

2013	38,8
2014	46,9

#### 1.2.6. Συστήματα Διαχείρισης

Η απάντηση των περισσότερων εταιρειών στις αυξανόμενες απαιτήσεις των καιρών είναι η εντατική και συστηματική προσπάθεια για βελτίωση. Τα συστήματα διαχείρισης και η πιστοποίησή τους μέσω των διεθνών προτύπων του ISO έχουν αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στους μηχανισμούς ανάπτυξης των εταιρειών.

Ήδη από το 2004, η YAVA αναγνώρισε την ανάγκη για ανάπτυξη και εφαρμογή ενός **Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας**, οπότε και έλαβε την αντίστοιχη πιστοποίηση, ενώ το 2012 προχώρησε στην ανάπτυξη και πιστοποίηση δύο νέων συστημάτων διαχείρισης που αφορούν στην **Περιβαλλοντική Διαχείριση** και τη **Διαχείριση Ασφάλειας της Πληροφορίας**.

#### Πολιτική Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας Πληροφοριών

Η εταιρεία YAVA A.E. δραστηριοποιείται στον κλάδο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών έχοντας θέσει υψηλούς στόχους σε ένα ευρύτατο εταιρικό πελατειακό και κοινωνικό πεδίο με σεβασμό στο περιβάλλον και την ασφάλεια της πληροφορίας.

Η Διοίκηση της εταιρείας δεσμεύεται για :

- Πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων - υπηρεσιών σε συνάρτηση με το περιβαλλοντικό τους περιεχόμενο και την ασφάλεια των πληροφοριών
- Συμμόρφωση προϊόντων – υπηρεσιών με ισχύουσες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις συμπεριλαμβανομένων και των δεσμεύσεων που απορρέουν από την σύναψη συμφωνιών με τους πελάτες
- Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και ISO 27001

#### Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Η σημασία που δίνεται στο δίδυμο **ποιότητα - παραγωγικότητα** στην εταιρεία YAVA A.E. και η εμπειρία των στελεχών της επιδρούν καταλυτικά στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας προσδίδοντάς της μια δυναμική που της επιτρέπει να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Η εταιρεία παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες με βασικές συνιστώσες **την πλήρη κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη, την υψηλή ποιότητα, την ανταγωνιστικότητα, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες καθώς επίσης την αυστηρή τήρηση των**

**χρονοδιαγραμμάτων των έργων που αναλαμβάνει.** Σταθερή πολιτική της YAVA A.E είναι η εκτέλεση των αναλαμβανόμενων έργων με τρόπο που να υπερκαλύπτει τις προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί και πάντα εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου.

**Η εταιρεία εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 9001: 2015 και έχει πιστοποιηθεί από τον Οργανισμό Πιστοποίησης TUV AUSTRIA.**

#### **Σύστημα Περιβαλλοντική Διαχείρισης**

Μέσω της ανάπτυξης και της εφαρμογής του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, η YAVA θέλει να υπογραμμίσει το ενδιαφέρον της και την ευαισθητοποίησή της έναντι του περιβάλλοντος τόσο για τις απτές περιβαλλοντικές της επιπτώσεις που προκύπτουν από τις δραστηριότητες των γραφείων της (ενέργεια, υλικά κ.α.) όσο και από αυτές που ενδεχομένως να προκύψουν από τον σχεδιασμό και ανάπτυξη των υπηρεσιών που προσφέρει σε πελάτες της. Η εταιρεία εφαρμόζει **Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 14001: 2015 και έχει πιστοποιηθεί από τον Οργανισμό Πιστοποίησης TUV AUSTRIA.**

#### **Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών**

Η εταιρεία έχει αναπτύξει, εφαρμόζει, παρακολουθεί και βελτιώνει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, το οποίο εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες της συμμορφώνονται με την πολιτική που έχει αναπτύξει καθώς και με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 27001:2005.



### 1.2.7. Αντιπροσωπευτικοί Πελάτες

#### ✧Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Γενικές Διευθύνσεις)

- ✧ Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων
- ✧ Διεύρυνσης
- ✧ Εξωτερικών Σχέσεων
- ✧ Εμπορίου
- ✧ Ενέργειας
- ✧ Επιχειρήσεων
- ✧ Έρευνας
- ✧ Κοινωνίας της Πληροφορίας
- ✧ Μεταφορών
- ✧ Περιβάλλοντος
- ✧ Περιφερειακής Πολιτικής

#### ✧Ασφάλιση-Κοινωνική Πρόνοια

- ✧ Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - ΙΚΑ
- ✧ Δημόσια Επιχείρηση Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων - ΔΕΠΑΝΟΜ
- ✧ Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας - ΕΚΑΒ
- ✧ Ελληνικές Γεωργικές Ασφαλίσεις - ΕΛΓΑ
- ✧ Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων - ΟΓΑ
- ✧ Περιφερειακό Σύστημα Υγείας - Αττική
- ✧ Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος - ΤΑΠΟΤΕ
- ✧ Θεραπευτήριο ΥΓΕΙΑ
- ✧ Εθνική Ασφαλιστική
- ✧ Αγροτική Ασφαλιστική
- ✧ Interamerican Ασφάλειες
- ✧ Nationale Nederlanden Ασφάλειες
- ✧ Ασπίς Πρόνοια Ασφαλιστική

#### ✧Εταιρίες Πληροφορικής

- ✧ ABC
- ✧ BAAN
- ✧ Computer Logic
- ✧ IBM
- ✧ Infoquest
- ✧ Intracom (Intrasoft)
- ✧ Delta-Singular
- ✧ TurKecom

#### ✧Μεταφορές

- ✧ Γέφυρα Α.Ε.
- ✧ Διεθνής Αερολιμήν Αθηνών
- ✧ Εγνατία Οδός Α.Ε.
- ✧ Ελληνικά Ταχυδρομεία
- ✧ ΕΡΓΟΣΕ
- ✧ Ολυμπιακή Αεροπορία
- ✧ Aegean Airlines

- ✧ Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς
- ✧ Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης
- ✧ Οργανισμός Λιμένος Κερκύρας
- ✧ Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ)
- ✧ Royal Olympic Cruises

#### ✧Τηλεπικοινωνίες

- ✧ Cosmote
- ✧ Intracom
- ✧ Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)
- ✧ Panafon-Vodafone

#### ✧Εκπαίδευση

- ✧ Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- ✧ Εκπαιδευτήρια Δούκα
- ✧ Ελληνοαμερικανική Ένωση
- ✧ Πανεπιστήμιο Κρήτης
- ✧ Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

#### ✧Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί

- ✧ Αγροτική Τράπεζα
- ✧ APS Bank (Malta)
- ✧ Arab International Bank
- ✧ Bank of America
- ✧ Γενική Τράπεζα
- ✧ Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς Τουρκίας
- ✧ Εμπορική Τράπεζα
- ✧ Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος
- ✧ Εγνατία Τράπεζα
- ✧ ETEBA
- ✧ EXAE
- ✧ Interbank
- ✧ Bank Ion Tiriac
- ✧ Marfin Bank
- ✧ Marfin Egnatia bank
- ✧ National Bank of Romania
- ✧ FYROM Central Bank
- ✧ Central Bank Kosovo
- ✧ Όμιλος Alpha
- ✧ Όμιλος Εθνικής Τράπεζας
- ✧ Τράπεζα Αττικής
- ✧ Τράπεζα της Ελλάδος
- ✧ Τράπεζα Κύπρου
- ✧ Τράπεζα Πειραιώς
- ✧ Ταχυδρομικό Ταμειστήριο
- ✧ Stopanska Bank
- ✧ United Bulgarian Bank
- ✧ Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
- ✧ Χρηματιστηριακές εταιρίες

#### ✧Ενέργεια, Νερά & Περιβάλλον

- ✧ British Petroleum (BP)
- ✧ Δημόσια Επιχείρηση Αερίου

- ✧ Διαχειριστής Εθνικού Συστήματος Φυσικού Αερίου - ΔΕΣΦΑ
- ✧ Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)
- ✧ Εταιρία Ύδρευσης Αθηνών Πειραιώς - ΕΥΔΑΠ
- ✧ Ελληνικά Πετρέλαια
- ✧ Mobil
- ✧ Global Petroleum (Αλβανία)
- ✧ Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας - ΡΑΕ

#### ✧Βιομηχανία & Εμπόριο

- ✧ Accas Ten Cate Group
- ✧ Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία
- ✧ Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης
- ✧ ΕΛΓΕΚΑ
- ✧ Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων
- ✧ Επίλεκτος Κλωστοϋφαντουργία
- ✧ MINOS EMI
- ✧ Μιχαηλίδης Καπνική
- ✧ Παπαστράτος
- ✧ Philip Morris
- ✧ Sanofi
- ✧ Σελόντα Ιχθυοτροφεία
- ✧ Shelman
- ✧ Siemens
- ✧ Όμιλος Clonatex
- ✧ Όμιλος Εταιριών Φωκάς
- ✧ Όμιλος Σαρακάκη
- ✧ Unicars (Κύπρος)
- ✧ The Coca Cola Company

#### ✧Κοινοβουλευτικοί Φορείς Ελληνικά Υπουργεία

- ✧ Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- ✧ Οικονομικών
- ✧ Εξωτερικών
- ✧ Εθνικής Άμυνας
- ✧ Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης
- ✧ Παιδείας, Δια Βίου Εκπαίδευσης και Θρησκευμάτων
- ✧ Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας & Ναυτιλίας
- ✧ Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής
- ✧ Υποδομών, Μεταφορών & Δικτύων
- ✧ Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων
- ✧ Προστασίας του Πολίτη
- ✧ Πολιτισμού & Τουρισμού
- ✧ Τουριστικής Ανάπτυξης
- ✧ Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης

#### ✧Περιφέρειες

- ✧ Περιφέρεια Αττικής
- ✧ Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

«Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών»

- ▣ Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
- ▣ Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου
- ▣ Περιφέρεια Πελοποννήσου
- ▣ Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας
- ▣ Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

**✧ Νομαρχίες**

- ▣ Νομαρχία Ροδόπης - Έβρου
- ▣ Νομαρχία Φλώρινας
- ▣ Νομαρχία Κοζάνης
- ▣ Νομαρχία Αργολίδας

**✧ ΟΤΑ και Δημοτικές**

**Επιχειρήσεις**

- ▣ Δήμος Αθηναίων
- ▣ Δήμος Αμαρουσίου
- ▣ Δήμος Αχαρνών
- ▣ Δήμος Γρεβενών
- ▣ Δήμος Γλυφάδας
- ▣ Δήμος Ελευσίνας
- ▣ Δήμος Καλαμαριάς
- ▣ Δήμος Κατερίνης
- ▣ Δήμος Κέρκυρας
- ▣ Δήμος Κοζάνης
- ▣ Δήμος Μοῦδρου
- ▣ Δήμος Μύρινας
- ▣ Δήμος Νέας Κουτάλης
- ▣ Δήμος Παιανίας
- ▣ Δήμος Χίου
- ▣ Αναπτυξιακή Δυτικής Μακεδονίας
- ▣ Αναπτυξιακή Θεσσαλονίκης
- ▣ Αναπτυξιακή Λήμνου
- ▣ Αναπτυξιακή Ροδόπης
- ▣ Αναπτυξιακή Φλώρινας
- ▣ Αναπτυξιακή Φθιώτιδας

**✧ Δημόσιοι Φορείς-Οργανισμοί**

- ▣ Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης
- ▣ Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών
- ▣ Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ΕΟΜΜΕΧ
- ▣ Κτηματολόγιο Α.Ε.
- ▣ Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης
- ▣ Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών
- ▣ Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων 2004
- ▣ Εθνικό Κέντρο Συντονισμού της Κυβέρνησης της Ουκρανίας
- ▣ **πΓΔ της Μακεδονίας**
- ▣ Κεντρική Τράπεζα της πΓΔΜ
- ▣ Υπουργείο Οικονομίας
- ▣ Υπουργείο Οικονομικών
- ▣ Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών
- ▣ Δημόσιο Γραφείο Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας
- ▣ Ταμείο Εθνικής και Περιφερειακής Οδοποιίας

**Ρουμανία**

**ΕΘΙΑΓΕ**

**✧ Άλλοι Φορείς**

- ▣ Δικηγορικός Σύλλογος Αθηνών
- ▣ Δικηγορικός Σύλλογος Θεσσαλονίκης
- ▣ Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων
- ▣ Ίδρυμα Μελετών Λαμπράκη
- ▣ Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας
- ▣ Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων

**✧ Διεθνής Χώρος**

**Αζερμπαϊτζάν**

- ▣ Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Προστασίας
- ▣ Υπηρεσία Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης Περιοχών – ARRA

**Αίγυπτος**

- ▣ Υπουργείο Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών - MCIT

**Αλγερία**

- ▣ Υπουργείο Συμμετοχών και Προώθησης Επενδύσεων - ΜΡΡΙ

**Βουλγαρία**

- ▣ Υπουργικό Συμβούλιο
- ▣ Υπουργείο Μεταφορών
- ▣ Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Μεταρρύθμισης
- ▣ Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Δημοσίων Έργων
- ▣ Ανώτατη Αρχή Οδοποιίας
- ▣ Υπουργείο Δικαιοσύνης
- ▣ Υπουργείο Υγείας
- ▣ Υπουργείο Επιστημών και Παιδείας
- ▣ Βουλγαρικός Οργανισμός Τουρισμού
- ▣ Εθνική Εταιρία Σιδηροδρομικής Υποδομής
- ▣ Επιτροπή Οικονομικής Εποπτείας
- ▣ Υπουργείο Γεωργίας και Δασών – Δημόσιο Ταμείο Γεωργίας
- ▣ Υπουργείο Εσωτερικών

- ▣ Υπουργείο Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης
- ▣ Κεντρική Τράπεζα
- ▣ Τελωνεία
- ▣ Εθνική Υπηρεσία ΜΜΕ
- ▣ Εθνική Υπηρεσία Σιδηροδρόμων
- ▣ Εθνική Εταιρία Οδών και Αυτοκινητοδρόμων
- ▣ **Ρωσική Ομοσπονδία**
- ▣ Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ανάπτυξης

**Σερβία**

**Γεωργία**

- ▣ Υπουργικό Συμβούλιο
- ▣ **Δημοκρατία της Κιργιζίας**
- ▣ Προεδρική Διοίκηση - Συντονιστικό Γραφείο ΡCΑ
- ▣ **Δημοκρατία της Τσεχίας**
- ▣ Αρχή Γεωργίας και Επιθεώρησης Τροφίμων Τσεχίας –CAFIA
- ▣ Κεντρικό Ινστιτούτο Επιθεώρησης και Ελέγχων Γεωργίας-CISTA

**Κόσσοβο**

- ▣ Ρυθμιστικό Γραφείο Ενέργειας
- ▣ Στατιστικό Γραφείο Κοσόβου

**Κύπρος**

- ▣ Υπουργείο Οικονομικών
- ▣ Υπουργείο Υγείας Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Μονάδα ΕΚΤ
- ▣ Γραφείο Προγραμματισμού Κύπρου
- ▣ Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
- ▣ Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού
- ▣ Αρχή Λιμένων Κύπρου
- ▣ Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων – Γενικό Λογιστήριο Δημοκρατίας
- ▣ Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής

**Μαυροβούνιο**

- ▣ Υπουργείο Οικονομίας και Ηλεκτρισμού

**Μολδαβία**

- ▣ Γραφείο Πρωθυπουργού
- ▣ Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Προστασίας
- ▣ Υπηρεσίες Απασχόλησης Μολδαβίας

**Ουγγαρία**

- ▣ Υπουργείο Περιβάλλοντος και Περιφερειακής Ανάπτυξης

**Ουκρανία**

- ▣ Γραφείο Συντονισμού Υπουργικού Συμβουλίου
- ▣ Ευρωπαϊκό Κέντρο Πολιτικής και Νομικών Συμβουλών

- ▣ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών
- ▣ Αρχή Τεχνολογιών Πληροφορικής και Internet

**Συρία**

- ▣ Κρατική Επιτροπή Σχεδιασμού
- ▣ Υπουργείο Οικονομίας και Διεθνούς Εμπορίου
- ▣ Υπουργείο Οικονομικών
- ▣ Υπουργείο Μεταφορών

## 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η YAVA A.E., ως μία από τις κορυφαίες εταιρίες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη με σημαντική διεθνή παρουσία και συγκεντρώνοντας την εμπειρία της σε έργα με τα θεσμικά όργανα της ΕΕ από το 1987, με το παρόν επενδυτικό σχέδιο επιδιώκει να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της στην αγορά των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Προς το σκοπό αυτό, η εταιρεία έχει ετοιμάσει την παρούσα ανάλυση αγοράς με στόχο τον εντοπισμό των υφιστάμενων τάσεων και των σημαντικότερων ανταγωνιστών της υπό εξέταση αγοράς.

Το πεδίο εφαρμογής της παρούσας έκθεσης είναι να αναλύσει την αγορά των θεσμικών οργάνων της ΕΕ βάσει συμβάσεων παροχής υπηρεσιών. Η ανάλυση εξετάζει τις δημοσιευμένες συμβάσεις ανάθεσης έργων για την περίοδο 2011-2014. Διαπιστώθηκαν συνολικά 1.274 ανακοινώσεις για την ανάθεση συμβάσεων υπηρεσιών (όπως τηρούνται στη βάση δεδομένων Assortis), που αντιστοιχούν σε 2.102 σχέδια, εκ των οποίων τα 1.722 είναι ενιαία και 380 συμβάσεις-πλαίσια.

Βασικός στόχος της έκθεσης είναι ο εντοπισμός των βασικών αναθετουσών αρχών μεταξύ των θεσμικών οργάνων της ΕΕ (Γενικές Διευθύνσεις και άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών της ΕΕ, αποκεντρωμένοι και εκτελεστικοί οργανισμοί κλπ.) που προκηρύσσουν διαγωνισμούς για υπηρεσίες μέσω ανοικτών προσκλήσεων υποβολής προσφορών βάσει της κατανομής του προϋπολογισμού (συμβάσεις) ανά θεσμικό όργανο της ΕΕ. Συνολικά, χρίστηκαν ως αναθέτουσες αρχές για συμβάσεις παροχής υπηρεσιών κατά την περίοδο 2011-2014, οι 27 Γενικές Διευθύνσεις και τα 25 άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ. Παράλληλα, η ανάλυση αυτή επιτρέπει τον προσδιορισμό βασικών κατηγοριών υπηρεσιών για τις οποίες τα θεσμικά όργανα της ΕΕ έχουν προκηρύξει διαγωνισμούς με βάση την κατανομή του προϋπολογισμού (για τις συμβάσεις) ανά κατηγορία υπηρεσιών. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με βάση την διαθέσιμη ταξινόμηση σε 27 κατηγορίες υπηρεσιών στην ΕΕ, εκ των οποίων 25 κατηγορίες ήταν «κατ' απαίτηση» κατά την περίοδο 2011-2014.

Επιπλέον, η ανάλυση των διαγωνισμών επιτρέπει τη διενέργεια εμπεριστατωμένης ανάλυσης του ανταγωνισμού με βάση τις πληροφορίες σχετικά με τους αναδόχους στο πλαίσιο των προκηρύξεων διαγωνισμών. Στόχος είναι να προσδιοριστούν οι κορυφαίοι ανάδοχοι ανά έτος καθώς και οι κορυφαίοι ανάδοχοι ανά θεσμικό όργανο της ΕΕ.

Η παρούσα έκθεση επιτρέπει επίσης την ανάλυση της κατανομής του προϋπολογισμού και της ζήτησης υπηρεσιών των οργάνων της ΕΕ που έχουν πρωταρχικό ενδιαφέρον για την YAVA σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρονται

από την εταιρεία. Για το σκοπό αυτό, εντοπίστηκαν 8 ομάδες πρωτογενούς αγοράς που περιλαμβάνουν συναφείς Γενικές Διευθύνσεις και άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ (κυρίως υπηρεσιών) που αφορούν τις αγορές στις οποίες απευθύνεται. Επιπλέον, πραγματοποιείται ανάλυση του ανταγωνισμού (κορυφαίοι ανάδοχοι) ανά ομάδα αγοράς.

Η ανάλυση διαρθρώνεται σε δύο μέρη:

- **Μέρος I: Η αγορά των θεσμικών οργάνων της ΕΕ συνολικά.** Το παρόν μέρος εξετάζει τις συμβάσεις όλων των θεσμικών οργάνων της ΕΕ που έχουν χορηγήσει χρηματοδότηση για συμβάσεις παροχής υπηρεσιών κατά την περίοδο 2011-2014. Η ανάλυση περιλαμβάνει την παρουσίαση του αριθμού των συμβάσεων και του ύψους του προϋπολογισμού ανά θεσμικό όργανο της ΕΕ και αντίστοιχα τον αριθμό των συμβάσεων και το επίπεδο του προϋπολογισμού ανά κατηγορία υπηρεσιών κατά την προαναφερθείσα περίοδο. Στη συνέχεια διεξάγεται ανάλυση ανταγωνισμού, η οποία προσδιορίζει τους κορυφαίους ανάδοχους ανά έτος και ανά θεσμικό όργανο της ΕΕ.
- **Μέρος II: Η αγορά των θεσμικών οργάνων της ΕΕ που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την YAVA.** Το παρόν μέρος αναλύει τις συμβάσεις επιλεγμένων ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την YAVA, οι οποίες έχουν ομαδοποιηθεί σε 8 τομείς της αγοράς (ομάδες). Η ανάλυση διεξάγεται σε σχέση με τον αριθμό των συμβάσεων, το επίπεδο του προϋπολογισμού ανά ομάδα αγοράς, καθώς και ανά κατηγορία υπηρεσιών σε κάθε ομάδα αγοράς. Τέλος, διεξάγεται μια εστιασμένη ανάλυση ανταγωνισμού για κάθε στοχευμένη ομάδα αγοράς, συμπεριλαμβανομένης της ταυτοποίησης των βασικών ανταγωνιστών ανά ομάδα, καθώς και του αριθμού και της αξίας των συμβάσεων ανά αναγνωρισμένο ανταγωνιστή σε κάθε ομάδα.

Με βάση τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν, η YAVA σκοπεύει να τοποθετηθεί στρατηγικά με την υπό ίδρυση θυγατρική της εταιρεία με την επωνυμία NEWCO στην αγορά των θεσμικών οργάνων της ΕΕ κατά την περίοδο 2018-2022 και, όπου κρίνει σημαντικό, θα συνεχίσει τη συνεργασία με άλλους εταίρους στις προσδιορισμένες / στοχευμένες ομάδες αγοράς.

## 2.1. ΜΕΡΟΣ Α: Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΤΗΣ ΕΕ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ

### 2.1.1. Όργανα της ΕΕ που έχουν μελετηθεί

Ο κατάλογος που ακολουθεί παρουσιάζει τα θεσμικά όργανα της ΕΕ που αναφέρονται στην παρούσα έκθεση, υπό την ιδιότητα της Αναθέτουσας Αρχής για συμβάσεις παροχής υπηρεσιών.

LIST OF EU INSTITUTIONS		
<b>ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ</b>	DG Agriculture and Rural Development (AGRI)	AGRI
	DG Budget (BUDG)	BUDG
	DG Climate Action (CLIMA)	CLIMA
	DG Communication (COMM)	COMM
	DG Communications Networks, Content and Technology (CNECT)	CNECT
	DG Competition (COMP)	COMP
	DG Economic and Financial Affairs (ECFIN)	ECFIN
	DG Education and Culture (EAC)	EAC
	DG Employment, Social Affairs and Inclusion (EMPL)	EMPL
	DG Energy (ENER)	ENER
	DG Environment (ENV)	ENV
	Eurostat (ESTAT)	ESTAT
	DG Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union (FISMA)	FISMA
	DG Health and Food Safety (SANTE)	SANTE
	DG Humanitarian Aid and Civil Protection (ECHO)	ECHO
	DG Human Resources and Security (HR)	HR
	DG Informatics (DIGIT)	DIGIT
	DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (GROW)	GROW
	DG International Cooperation and Development (DEVCO)	DEVCO
	DG Interpretation (SCIC)	SCIC
	Joint Research Centre (JRC)	JRC
	DG Justice and Consumers (JUST)	JUST
	DG Maritime Affairs and Fisheries (MARE)	MARE
	DG Migration and Home Affairs (HOME)	HOME
	DG Mobility and Transport (MOVE)	MOVE
	DG Neighbourhood and Enlargement Negotiations (NEAR)	NEAR
	DG Regional and urban Policy (REGIO)	REGIO
	DG Research and Innovation (RTD)	RTD
	Secretariat-General (SG)	SG
	Service for Foreign Policy Instruments (FPI)	FPI
	DG Taxation and Customs Union (TAXUD)	TAXUD
	DG Trade (TRADE)	TRADE
	DG Translation (DGT)	DGT
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	Central Library	Central Library
	European Anti-Fraud Office (OLAF)	OLAF
	European Commission Data Protection Officer (DPO)	DPO
	European Political Strategy Centre (EPSC)	EPSC
	Historical archives	Historical
	Infrastructures and Logistics - Brussels (OIB)	OIB
	Infrastructures and Logistics - Luxembourg (OIL)	OIL
	Internal Audit Service (IAS)	IAS
	Legal Service (SJ)	SJ
	Office For Administration And Payment Of Individual Entitlements (PMO)	PMO
	Publications Office (OP)	OP
	Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER)	ACER

**LIST OF EU INSTITUTIONS**

LIST OF EU INSTITUTIONS		
<b>Αποκεντρωμένοι οργανισμοί</b>	Body of European Regulators for Electronic Communications (BEREC)	BEREC
	Community Plant Variety Office (CPVO)	CPVO
	European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)	EU-OSHA
	European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders (FRONTEX)	FRONTEX
	European Agency for the operational management of large-scale IT systems in the area of freedom, security and justice (eu-LISA)	eu-LISA
	European Asylum Support Office (EASO)	EASO
	European Aviation Safety Agency (EASA)	EASA
	European Banking Authority (EBA)	EBA
	European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC)	ECDC
	European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)	Cedefop
	European Chemicals Agency (ECHA)	ECHA
	European Environment Agency (EEA)	EEA
	European Fisheries Control Agency (EFCA)	EFCA
	European Food Safety Authority (EFSA)	EFSA
	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND)	EUROFOUND
	European GNSS Agency (GSA)	GSA
	European Institute for Gender Equality (EIGE)	EIGE
	European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)	EIOPA
	European Maritime Safety Agency (EMSA)	EMSA
	European Medicines Agency (EMA)	EMA
	European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (EMCDDA)	EMCDDA
	European Network and Information Security Agency (ENISA)	ENISA
	European Police College (CEPOL)	CEPOL
	European Police Office (EUROPOL)	EUROPOL
	European Public Prosecutor's Office (in preparation) (EPPO)	EPPO
	European Railway Agency (ERA)	ERA
	European Securities and Markets Authority (ESMA)	ESMA
European Training Foundation (ETF)	ETF	
European Union Agency for Fundamental Rights (FRA)	FRA	
Office for Harmonisation in the Internal Market (OHIM)	OHIM	
Single Resolution Board (SRB)	SRB	
The European Union's Judicial Cooperation Unit (EUROJUST)	EUROJUST	
Translation Centre for the Bodies of the European Union (CdT)	CdT	
<b>Αποκεντρωμένοι οργανισμοί στο πλαίσιο της κοινής πολιτικής ασφάλειας και άμυνας</b>	European Defence Agency (EDA)	EDA
	European Union Institute for Security Studies (EUISS)	EUISS
	European Union Satellite Centre (EUSC)	EUSC
<b>Εκτελεστικοί οργανισμοί</b>	Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)	EACEA
	Executive Agency for Small and Medium-sized enterprises (EASME)	EASME
	European Research Council Executive Agency (ERC Executive Agency)	ERC Executive Agency
	Consumers, Health and Food Executive Agency (CHAFEA)	CHAFEA
	Research Executive Agency (REA)	REA
	Innovation & Networks Executive Agency (INEA)	INEA
<b>Οργανισμοί και φορείς της EURATOM</b>	European Atomic Energy Community Treaty (EURATOM)	EURATOM
	EURATOM Supply Agency (ESA)	ESA
	European Joint Undertaking for ITER and the Development of Fusion Energy (Fusion for Energy)	Fusion for Energy
<b>Άλλοι</b>	European Institute of Innovation and Technology (EIT)	EIT
	European Investment Bank	EIB
	European Investment Fund	EIF

LIST OF EU INSTITUTIONS		
Οργανισμοί επενδύσεων	European Central Bank	ECB



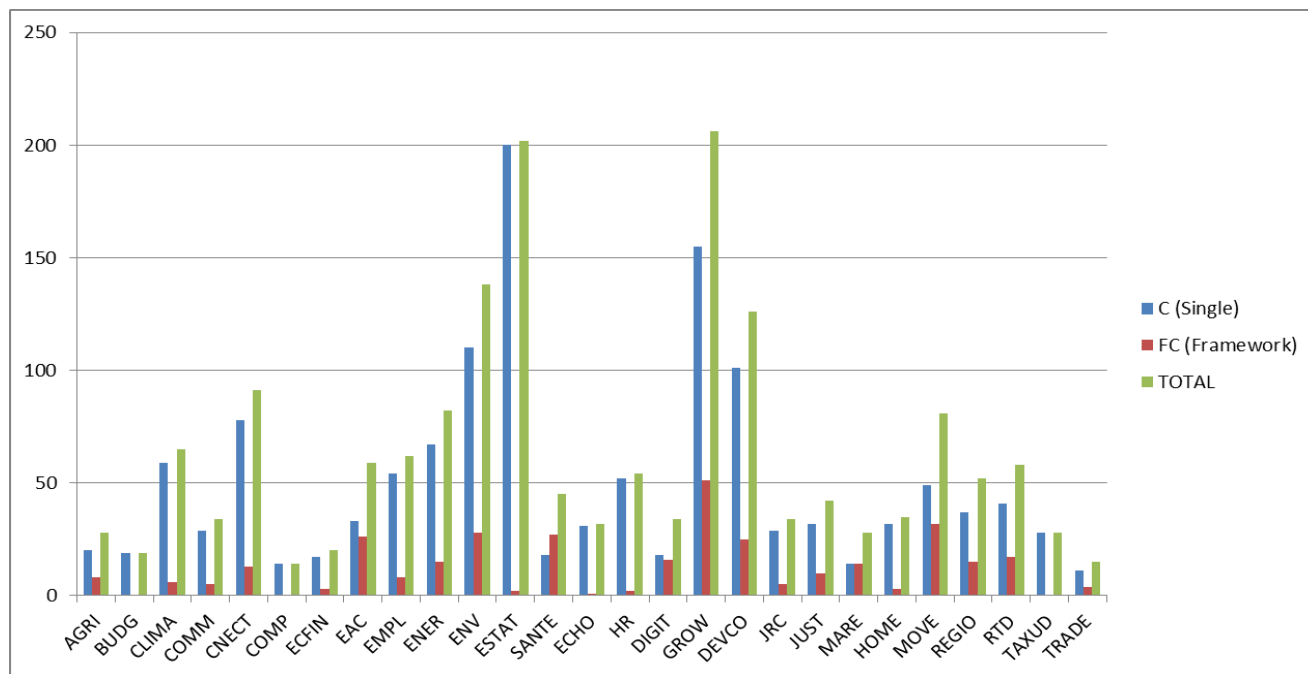
## 2.1.2. A1. ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΦΘΕΙΣΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

EU INSTITUTIONS	No. of contract awards														
	Single Contracts - C					Framework Contracts - FC					Total Contracts				
	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total
AGRI	0	5	10	5	20	4	1	0	3	8	4	6	10	8	28
BUDG	0	11	4	4	19	0	0	0	0	0	0	11	4	4	19
CLIMA	15	25	11	8	59	0	3	3	0	6	15	28	14	8	65
COMM	1	9	15	4	29	3	0	0	2	5	4	9	15	6	34
CNECT	23	20	20	15	78	1	9	0	3	13	24	29	20	18	91
COMP	0	7	7	0	14	0	0	0	0	0	0	7	7	0	14
ECFIN	11	1	2	3	17	3	0	0	0	3	14	1	2	3	20
EAC	3	8	10	12	33	7	12	3	4	26	10	20	13	16	59
EMPL	14	15	20	5	54	2	2	1	3	8	16	17	21	8	62
ENER	1	28	21	17	67	9	2	3	1	15	10	30	24	18	82
ENV	18	31	34	27	110	4	12	10	2	28	22	43	44	29	138
ESTAT	29	66	73	32	200	0	2	0	0	2	29	68	73	32	202
SANTE	1	2	11	4	18	0	0	27	0	27	1	2	38	4	45
ECHO	0	16	5	10	31	0	0	1	0	1	0	16	6	10	32
HR	10	27	8	7	52	0	1	1	0	2	10	28	9	7	54
DIGIT	1	6	2	9	18	0	0	0	16	16	1	6	2	25	34
GROW	27	42	45	41	155	17	16	10	8	51	44	58	55	49	206
DEVCO	55	25	16	5	101	13	12	0	0	25	68	37	16	5	126
JRC	0	9	8	12	29	0	3	0	2	5	0	12	8	14	34
JUST	8	14	6	4	32	10	0	0	0	10	18	14	6	4	42
MARE	5	3	6	0	14	0	9	5	0	14	5	12	11	0	28
HOME	6	18	2	6	32	1	1	0	1	3	7	19	2	7	35
MOVE	0	23	16	10	49	8	1	3	20	32	8	24	19	30	81
REGIO	11	7	6	13	37	0	0	3	12	15	11	7	9	25	52
RTD	4	11	13	13	41	0	9	8	0	17	4	20	21	13	58
TAXUD	11	6	7	4	28	0	0	0	0	0	11	6	7	4	28
TRADE	4	2	2	3	11	3	1	0	0	4	7	3	2	3	15
OLAF	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
OIB	2	5	15	19	41	0	0	0	0	0	2	5	15	19	41
OIL	1	10	6	2	19	0	0	0	0	0	1	10	6	2	19
PMO	2	1	5	0	8	0	0	0	0	0	2	1	5	0	8
OP	0	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
EU-OSHA	1	7	3	0	11	0	0	0	0	0	1	7	3	0	11
EASA	5	0	0	0	5	0	5	6	0	11	5	5	6	0	16
ECDC	2	1	7	7	17	0	0	0	0	0	2	1	7	7	17
Cepefop	0	0	3	1	4	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
EEA	0	6	0	1	7	0	2	0	6	8	0	8	0	7	15
EFSA	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
EUROFOUND	0	8	1	31	40	0	0	0	0	0	0	8	1	31	40
GSA	0	4	2	0	6	0	0	0	0	0	0	4	2	0	6
EIGE	2	5	2	34	43	0	0	0	0	0	2	5	2	34	43
EMSA	0	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
ENISA	0	0	7	0	7	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
ETF	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
FRA	0	0	2	49	51	0	0	0	0	0	0	0	2	49	51
CdT	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4
EDA	3	15	23	28	69	0	0	1	0	1	3	15	24	28	70
EACEA	0	1	1	4	6	0	0	0	0	0	0	1	1	4	6
EASME	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
CHAFEA	5	1	3	10	19	1	6	0	17	24	6	7	3	27	43
INEA	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
EIF	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>507</b>	<b>469</b>	<b>465</b>	<b>1722</b>	<b>86</b>	<b>109</b>	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>380</b>	<b>367</b>	<b>616</b>	<b>554</b>	<b>565</b>	<b>2102</b>



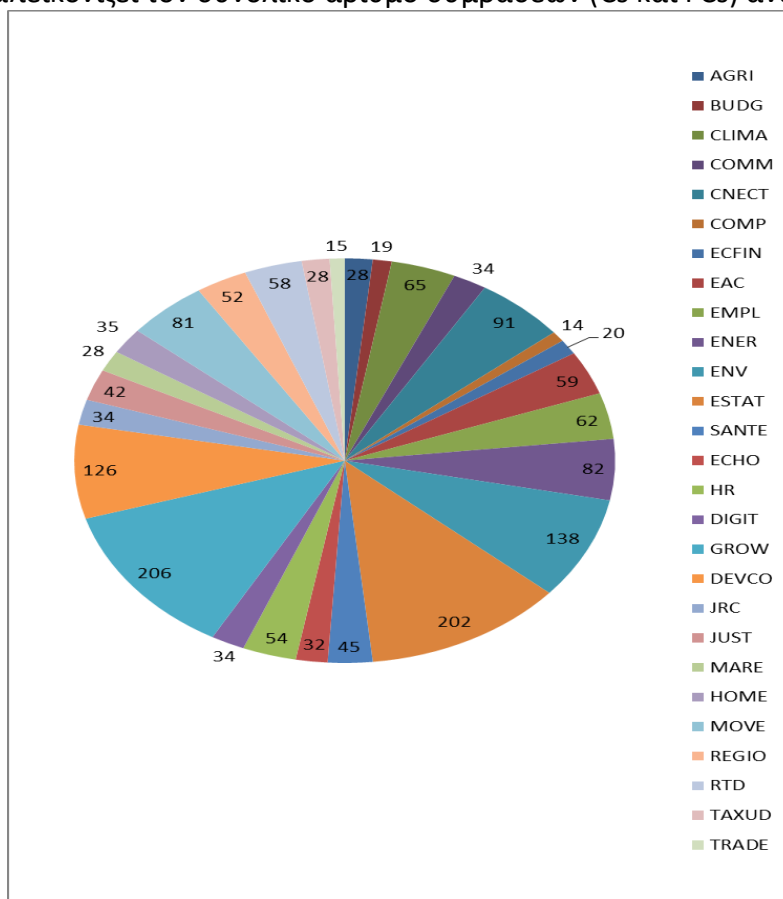
### Ανά Γενική Διεύθυνση (2011-2014)

Ο αριθμός των συμβάσεων ανά Γενική Διεύθυνση απεικονίζεται στο επόμενο σχήμα. Για κάθε Γενική Διεύθυνση απεικονίζεται ο αριθμός των ενιαίων συμβάσεων (Cs), των συμβάσεων-πλαisiών (FCs) και των συνολικών (C και FC). Η Γενική Διεύθυνση GROW και η EUROSTAT (ESTAT) έχουν τον μεγαλύτερο αριθμό συνολικών συμβάσεων κατά την περίοδο 2011-2014, ακολουθούμενες από τη Γενική Διεύθυνση ENV και τη Γενική Διεύθυνση DEVCO.



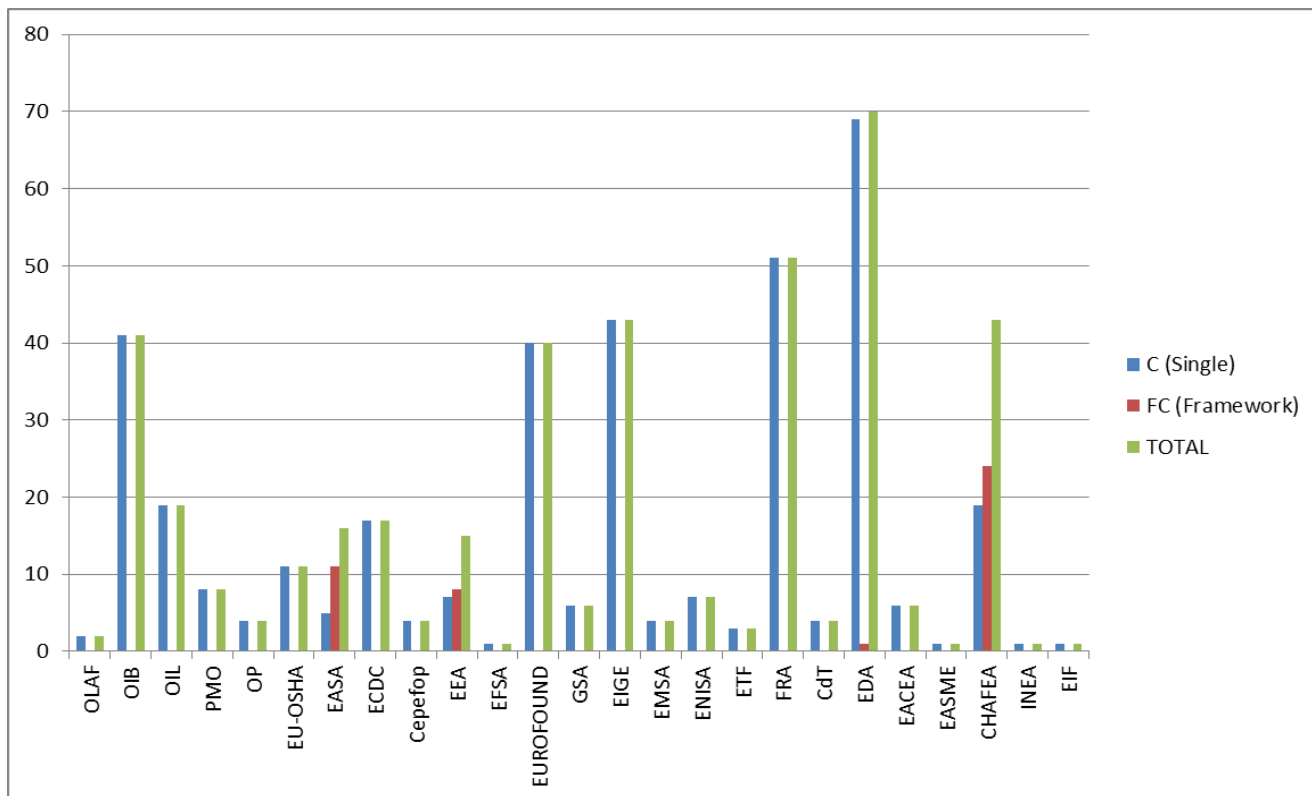
### Ανά Γενική Διεύθυνση (συνολικές συμβάσεις, 2011-2014)

Το επόμενο σχήμα απεικονίζει τον συνολικό αριθμό συμβάσεων (Cs και FCs) ανά Γενική Διεύθυνση.



### Άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ (2011-2014)

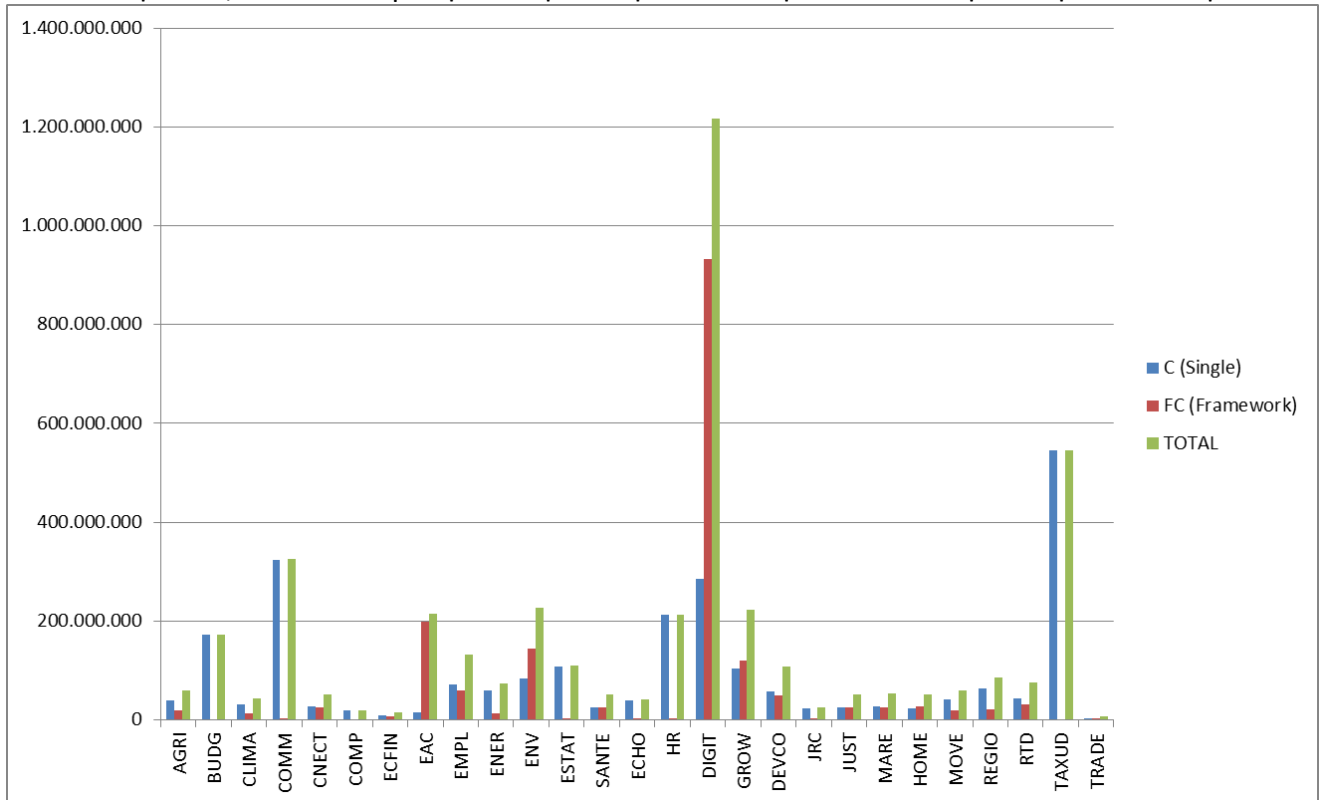
Η ίδια ανάλυση εκτελείται και για τα υπόλοιπα θεσμικά όργανα της ΕΕ (δηλαδή υπηρεσίες της ΕΕ, αποκεντρωμένες υπηρεσίες, εκτελεστικοί οργανισμοί κ.λπ.). Η ΕΔΑ έχει τον μεγαλύτερο αριθμό συμβάσεων κατά την εξεταζόμενη περίοδο, ακολουθούμενη από FRA, ΕΙΓΕ, CHAFEA, ΟΙΒ και EUROFOUND.



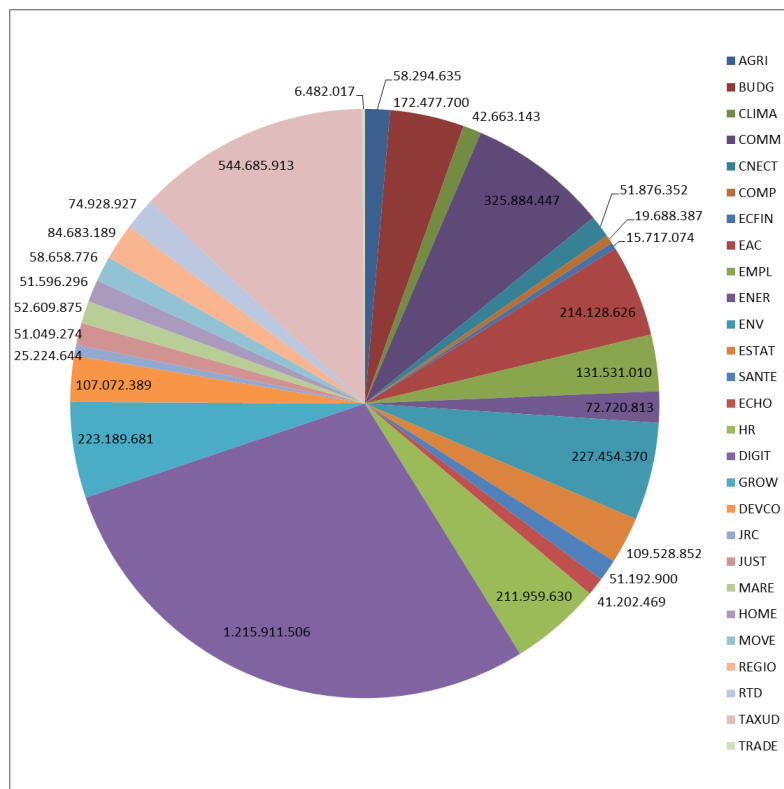


### Ανά Γενική Διεύθυνση (2011-2014)

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τη συνολική αξία των συμβάσεων (C, FC και συνολικών συμβάσεων) ανά Γενική Διεύθυνση. Η αξία των ανατεθεισών συμβάσεων είναι η υψηλότερη για τη Γενική Διεύθυνση DIGIT, ακολουθούμενη από τη Γενική Διεύθυνση TAXUD και τη Γενική Διεύθυνση COMM.

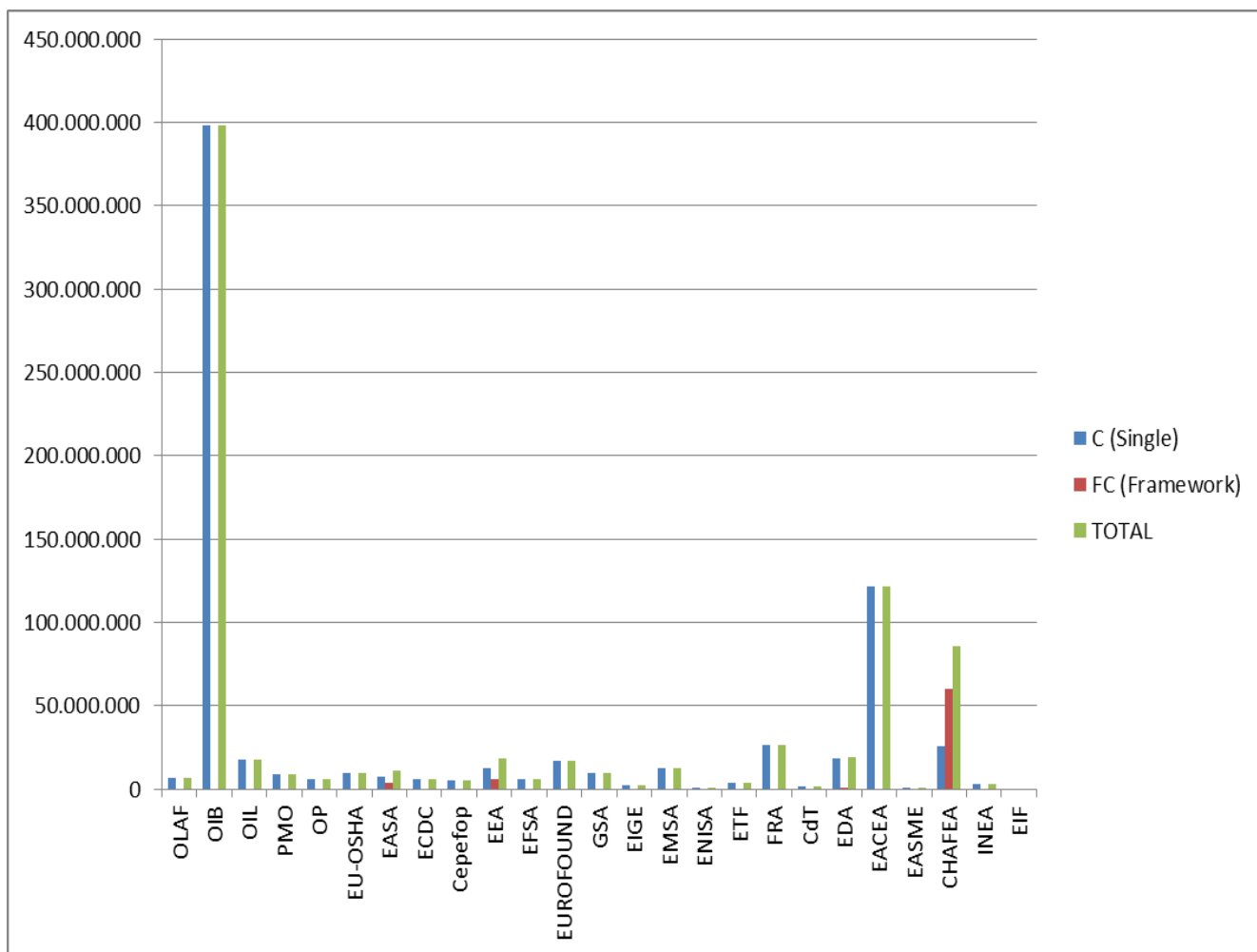


### Ανά Γενική Διεύθυνση (προϋπολογισμός συνολικών συμβάσεων, 2011-2014)



### Ανά άλλα θεσμικά όργανα (2011-2014)

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τη συνολική αξία των συμβάσεων ανά άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ. Η αξία των ανατεθεισών συμβάσεων είναι η υψηλότερη για την ΟΙΒ, ακολουθούμενη από τον ΕΑΧΕΑ και τον ΧΑΦΕΑ.



#### 2.1.4. A3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Παρακάτω παρατίθεται ο επίσημος κατάλογος των κατηγοριών των υπηρεσιών της ΕΕ, βάσει των οποίων έχουν κατηγοριοποιηθεί οι συμβάσεις (σημείωση: η κατάταξη των συμβάσεων γίνεται από τις αναθέτουσες αρχές). Μια πρόσθετη κατηγορία έχει χρησιμοποιηθεί από την ΥΑΥΑ για τις συμβάσεις που δεν είχαν οριστεί σε κάποια κατηγορία υπηρεσιών (services unspecified).

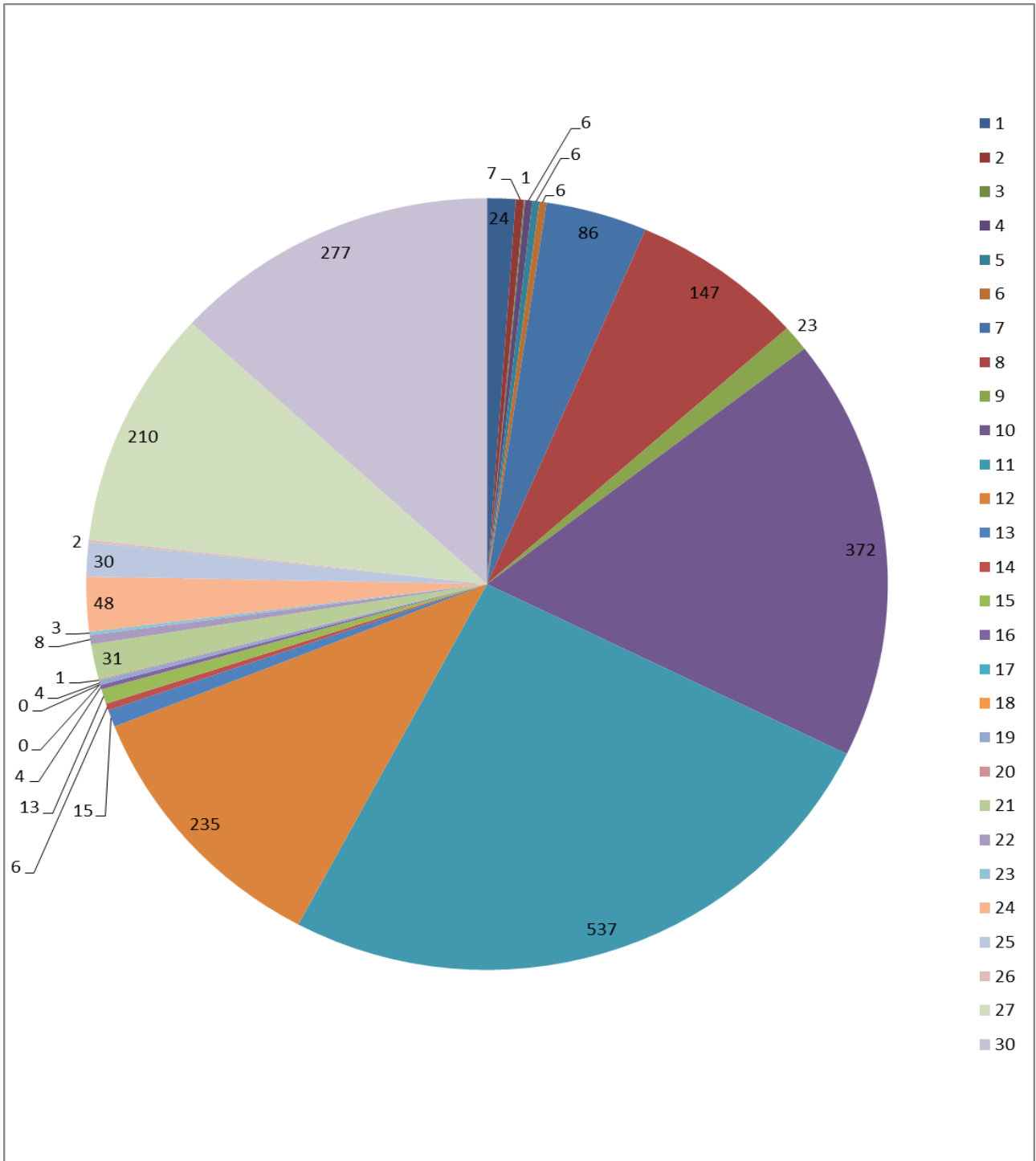
Service category	Description
1	Maintenance and repair services
2	Land transport services, including armoured car services, and courier services, except transport of mail
3	Air transport services of passengers and freight, except transport of mail
4	Transport of mail by land and by air
5	Telecommunications services
6	Financial services: (a) Insurances services (b) Banking and investment services
7	Computer and related services
8	Research and development services
9	Accounting, auditing and bookkeeping services
10	Market research and public opinion polling services
11	Management consulting services and related services
12	Architectural services; engineering services and integrated engineering services; urban planning and landscape engineering services; related scientific and technical consulting services; technical testing and analysis services
13	Advertising services
14	Building-cleaning services and property management services
15	Publishing and printing services on a fee or contract basis
16	Sewage and refuse disposal services; sanitation and similar services
17	Hotel and restaurant services
18	Rail transport services
19	Water transport services
20	Supporting and auxiliary transport services
21	Legal services
22	Personnel placement and supply services
23	Investigation and security services, except armoured car services
24	Education and vocational education services
25	Health and social services
26	Recreational, cultural and sporting services
27	Other services
30	Services (unspecified)



### *Συνολικός αριθμός συμβάσεων ανά κατηγορία υπηρεσιών*

Όπως παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα, η πλειονότητα των συμβάσεων απαιτήσε υπηρεσίες συμβούλων διαχείρισης, ακολουθούμενες από έργα που απαιτούν έρευνα αγοράς και υπηρεσίες δημοσκοπήσεων και στη συνέχεια αρχιτεκτονικές υπηρεσίες.





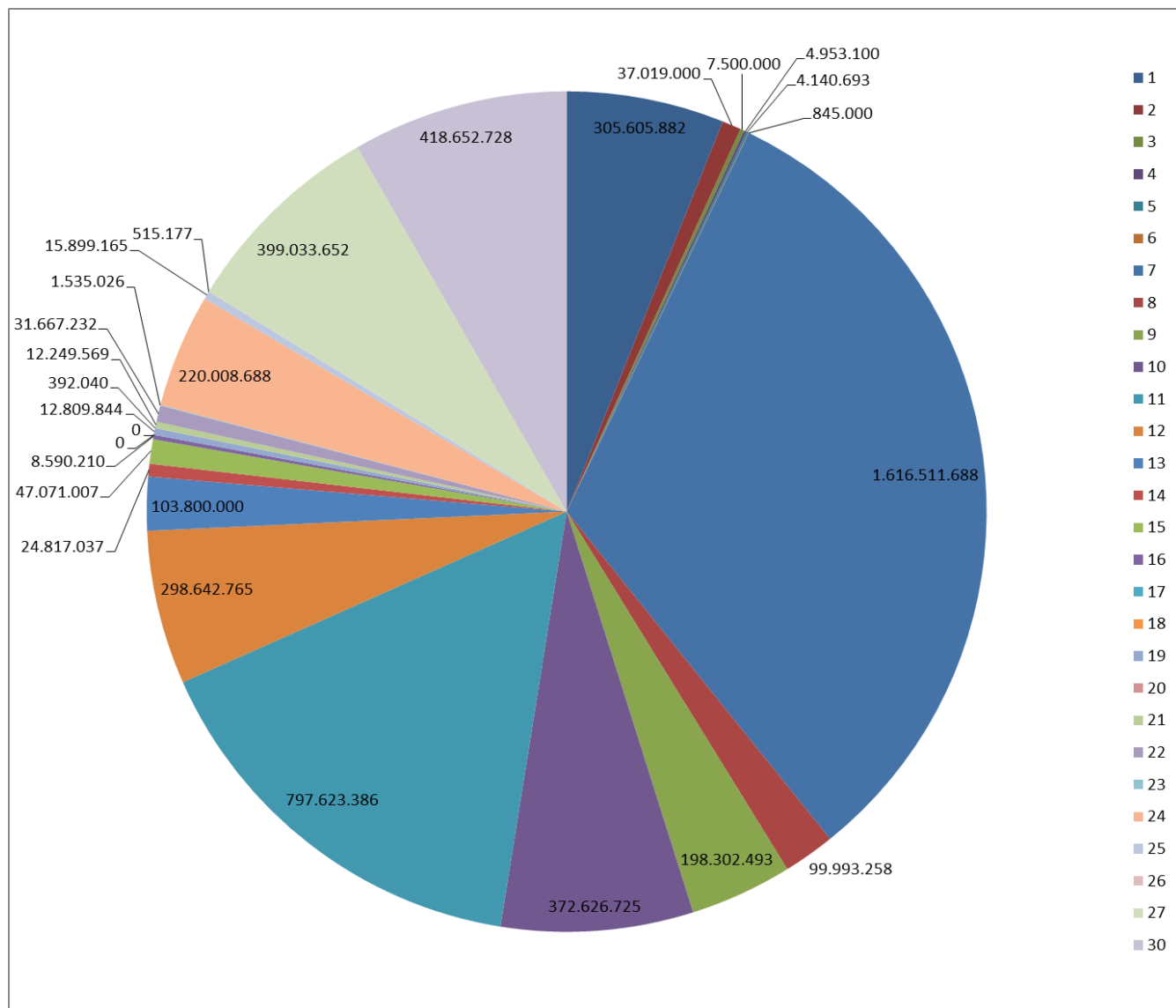
1	Maintenance and repair services
2	Land transport services, including armoured car services, and courier services, except transport of mail
3	Air transport services of passengers and freight, except transport of mail
4	Transport of mail by land and by air
5	Telecommunications services
6	Financial services: (a) Insurances services (b) Banking and investment services
7	Computer and related services
8	Research and development services
9	Accounting, auditing and bookkeeping services
10	Market research and public opinion polling services
11	Management consulting services and related services
12	Architectural services; engineering services and integrated engineering services; urban planning and landscape engineering services; related scientific and technical consulting services; technical testing and analysis services
13	Advertising services
14	Building-cleaning services and property management services

15	Publishing and printing services on a fee or contract basis
16	Sewage and refuse disposal services; sanitation and similar services
17	Hotel and restaurant services
18	Rail transport services
19	Water transport services
20	Supporting and auxiliary transport services
21	Legal services
22	Personnel placement and supply services
23	Investigation and security services, except armoured car services
24	Education and vocational education services
25	Health and social services
26	Recreational, cultural and sporting services
27	Other services
30	Services (unspecified)



### Προϋπολογισμός συνολικών συμβάσεων ανά κατηγορία υπηρεσιών

Όσον αφορά το επίπεδο χρηματοδότησης, οι υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών έλαβαν την υψηλότερη συνολική αξία συμβάσεων κατά την εξεταζόμενη περίοδο (~ 1,6 δισ. Ευρώ), ακολουθούμενες από συμβουλευτικές υπηρεσίες διαχείρισης (798 εκατ. Ευρώ).



1	Maintenance and repair services	15	Publishing and printing services on a fee or contract basis
2	Land transport services, including armoured car services, and courier services, except transport of mail	16	Sewage and refuse disposal services; sanitation and similar services
3	Air transport services of passengers and freight, except transport of mail	17	Hotel and restaurant services
4	Transport of mail by land and by air	18	Rail transport services
5	Telecommunications services	19	Water transport services
6	Financial services: (a) Insurances services (b) Banking and investment services	20	Supporting and auxiliary transport services
7	Computer and related services	21	Legal services
8	Research and development services	22	Personnel placement and supply services
9	Accounting, auditing and bookkeeping services	23	Investigation and security services, except armoured car services
10	Market research and public opinion polling services	24	Education and vocational education services
11	Management consulting services and related services	25	Health and social services
12	Architectural services; engineering services and integrated engineering services; urban planning and landscape engineering services; related scientific and technical consulting services; technical testing and analysis services	26	Recreational, cultural and sporting services
13	Advertising services	27	Other services
14	Building-cleaning services and property management services	30	Services (unspecified)

## 2.1.5. A4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

### Απόδοση των κορυφαίων 100 αναδόχων ανά έτος (σε αριθμό συμβάσεων)

No.	CONTRACTORS short name	Number of contracts (as leaders)					No. of contracts (as partners)
		2011	2012	2013	2014	TOTAL	TOTAL
1	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	10	11	11	16	48	0
2	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	12	11	10	11	44	6
3	SOGETI Luxembourg S.A. (Capgemini Group)	3	12	13	11	39	2
4	Ernst & Young	4	9	11	12	36	4
5	Milieu Ltd.	4	10	3	13	30	0
6	ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	7	0	6	14	27	0
7	Deloitte & Touche Belgium	1	7	7	10	25	2
8	BIO Intelligence Service	6	9	6	1	22	3
9	Artemis Information Management SA	5	9	6	2	22	0
10	Ricardo-AEA Ltd (formerly AEA Technology PLC)	5	6	4	4	19	0
11	Intrasoft International S.A.	4	3	6	2	15	3
12	Panteia BV	1	8	3	3	15	0
13	Ecofys BV	1	1	11	1	14	2
14	RAND Europe	2	2	9	1	14	1
15	ECORYS Group	3	4	3	4	14	0
16	Agilis S.A. - Statistics and Informatics	2	3	5	1	11	1
17	Ramboll Management A/S	4	5	0	2	11	0
18	Empirica Gesellschaft fuer Kommunikation mbH	1	6	3	1	11	0
19	GOPA Consultants	0	2	8	1	11	0
20	Capgemini Nederland BV	1	2	4	3	10	3
21	Europe Economics	1	3	2	4	10	1
22	Valdani Vicari & Associati	1	4	3	2	10	0
23	GMV	2	4	2	1	9	1
24	Oeko-Institut e.V. (Institute for Applied Ecology)	2	2	3	2	9	1
25	TNS Opinion- The European Omnibus Survey SCRL	2	1	3	3	9	0
26	Mostra SA	4	0	3	2	9	0
27	Bilbomatica S.A.	1	0	1	7	9	0
28	Hendyplan	1	0	8	0	9	0
29	PPMI - Public Policy and Management Institute	1	1	4	2	8	1
30	GfK Belgium	0	5	1	2	8	1
31	ICON-INSTITUT Public Sector GmbH	0	2	4	2	8	0
32	Institute for European Environmental Policy	3	2	1	2	8	0
33	COWI A/S	1	4	1	1	7	8
34	Alterra BV	1	4	1	1	7	1
35	Umweltbundesamt GmbH	1	4	1	1	7	1
36	Media Consulta - mcGroup	3	2	2	0	7	0
37	Demos Group	3	4	0	0	7	0
38	COWI Belgium SPRL	2	4	0	1	7	0
39	Metis GmbH	1	1	3	2	7	0
40	London Economics (LE)	2	4	1	0	7	0
41	Amec Environment & Infrastructure	0	4	1	2	7	0
42	Editorial Aranzadi S.A. (Thomson Reuters Aranzadi)	1	1	5	0	7	0
43	DLA Piper UK LLP	1	0	5	1	7	0
44	Unisys Belgium S.A	0	2	1	3	6	6
45	Fraunhofer Gesellschaft zur Forderung e.V.	2	1	2	1	6	2
46	Aide a la Decision Economique (ADE S.A.)	4	0	2	0	6	1
47	IDEA Consult	3	2	1	0	6	1
48	Risk & Policy Analysts Ltd	0	2	3	1	6	1
49	Triple E Consulting BV	0	0	5	1	6	1
50	EFE Formation SAS	3	3	0	0	6	0

No.	CONTRACTORS short name	Number of contracts (as leaders)					No. of contracts (as partners)
		2011	2012	2013	2014	TOTAL	TOTAL
51	TIPIK SA (formely ASCii SA)	1	1	2	2	6	0
52	Cecoforma sa	0	2	3	1	6	0
53	CSES - Centre for Strategy & Evaluation Services	2	0	1	3	6	0
54	ARCADIS Belgium n.v.	1	5	0	0	6	0
55	EGEval EEIG	0	6	0	0	6	0
56	IDC Italia S.r.l.	1	3	2	0	6	0
57	Joint Institute for Innovation Policy (JIIP)	0	2	2	1	5	2
58	Everis Spain S.L.	0	1	3	1	5	2
59	CE Delft (CEOnderzoek en Consultancy BV)	1	1	1	2	5	2
60	ARHS Developments	0	1	1	3	5	0
61	Market & Opinion Research International Ltd	0	1	3	1	5	0
62	Technopolis Consulting Group Sprl	0	0	2	3	5	0
63	The Swedish Civil Contingencies Agency	0	5	0	0	5	0
64	France Developpement Conseil (FDC)	2	1	1	1	5	0
65	Europäische Rechtsakademie (ERA)	2	3	0	0	5	0
66	Copenhagen Economics	2	3	0	0	5	0
67	MRAG Ltd. - Marine Resources Assessment Group	1	3	1	0	5	0
68	LSE Enterprise Ltd.	0	3	1	1	5	0
69	Alphametrics Limited	1	0	1	3	5	0
70	SWECO International AB	0	0	0	4	4	2
71	Unisystems SA	0	3	1	0	4	1
72	Dalkia SA	0	4	0	0	4	0
73	European Dynamics Luxembourg	0	0	1	3	4	0
74	European Institute of Public Administration (EIPA)	2	0	2	0	4	0
75	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	0	2	0	2	4	0
76	bpost (La Poste)	0	1	3	0	4	0
77	Emakina	0	0	1	3	4	0
78	Hudson Belgium NV (formerly De Witte & Morel)	0	2	2	0	4	0
79	GOPA Com. (GOPA - Cartermill)	2	0	0	2	4	0
80	Applica sprl	0	0	3	1	4	0
81	TNO Netherlands Organisation Scientific Research	1	1	0	2	4	0
82	Van Holstein en Kemna B.V (VHK)	0	2	1	1	4	0
83	Grontmij Belgium NV	0	0	1	3	4	0
84	Communicaid Group	2	2	0	0	4	0
85	POST Group	0	4	0	0	4	0
86	Falck Nutec BV	0	2	1	1	4	0
87	The Gallup Organisation Europe SA	0	4	0	0	4	0
88	Deutsche Gesellschaft (GIZ) GmbH	1	1	0	2	4	0
89	DHL International NV/SA	0	0	2	2	4	0
90	t33 Srl	2	0	1	1	4	0
91	Public Health England (PHE)	0	0	1	3	4	0
92	Vienna University of Economics and Business	2	1	0	1	4	0
93	Maastricht Economic Research Institute Inn & Tech	0	3	1	0	4	0
94	Centro Studi Industria Leggera (CSIL)	0	1	1	2	4	0
95	WIK Consult GmbH	1	2	0	1	4	0
96	ESG Elektroniksystem- und Logistik GmbH	1	0	2	1	4	0
97	ICON-INSTITUTE GmbH & Co. KG Consulting	2	0	0	2	4	0
98	Adelphi Consult GmbH	0	1	2	1	4	0
99	IBF International Consulting	2	0	2	0	4	0
100	Institut de Conseil et d'Etudes en Developpement	0	2	0	2	4	0

*Απόδοση των 100 κορυφαίων αναδόχων ανά έτος (σε προϋπολογισμό συμβάσεων)*

No.	CONTRACTORS short name	Budget of contracts				
		2011	2012	2013	2014	TOTAL
1	ARHS Developments	0	10.000.000	45.531.351	272.609.136	<b>328.140.487</b>
2	Unisys Belgium S.A	0	10.189.504	63.153.937	233.594.433	<b>306.937.874</b>
3	Dalkia SA	0	282.126.000	0	0	<b>282.126.000</b>
4	Intrasoft International S.A.	5.714.054	48.746.823	109.310.235	23.903.828	<b>187.674.940</b>
5	TNS Opinion- The European Omnibus Survey SCRL	60.234.050	2.000.000	103.000.000	3.577.610	<b>168.811.660</b>
6	IBM Belgium SA/NV	0	142.602.669	0	19.440.659	<b>162.043.328</b>
7	Consortium GISIS	0	0	0	140.180.475	<b>140.180.475</b>
8	Cronos International	0	0	0	118.020.827	<b>118.020.827</b>
9	CLL Centres de langues absl	0	0	0	95.800.000	<b>95.800.000</b>
10	European Dynamics Luxembourg	0	0	0	94.771.501	<b>94.771.501</b>
11	Trasys S.A	0	3.048.395	0	90.535.553	<b>93.583.948</b>
12	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	8.853.632	34.704.053	26.514.509	18.159.781	<b>88.231.975</b>
13	ECORYS Group	8.950.000	29.530.325	14.897.049	13.200.000	<b>66.577.374</b>
14	Neemo EEIG	0	0	0	64.000.000	<b>64.000.000</b>
15	Deloitte & Touche Belgium	500.000	17.475.873	22.190.850	22.863.655	<b>63.030.378</b>
16	Atos Origin Belgium	0	0	0	61.489.355	<b>61.489.355</b>
17	Ernst & Young	5.472.000	20.645.051	8.797.395	26.149.759	<b>61.064.205</b>
18	European Institute of Public Administration (EIPA)	53.521.000	0	895.751	0	<b>54.416.751</b>
19	Mostra SA	27.767.000	0	10.888.888	13.200.000	<b>51.855.888</b>
20	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	16.506.986	12.639.671	12.525.995	7.667.882	<b>49.340.534</b>
21	CSC Computer Sciences VOF/SNC (CSC vof/snc)	0	0	0	45.418.698	<b>45.418.698</b>
22	Media Consulta - mcGroup	14.409.067	26.666.667	3.033.267	0	<b>44.109.001</b>
23	Timios	0	0	0	41.727.619	<b>41.727.619</b>
24	Demos Group	20.298.500	19.176.750	0	0	<b>39.475.250</b>
25	Capgemini Belgium N.V.	0	0	34.488.887	0	<b>34.488.887</b>
26	Moore Stephens International Ltd (MSIL)	8.000.000	13.185.000	0	12.000.000	<b>33.185.000</b>
27	ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	24.774.816	0	4.963.220	3.122.800	<b>32.860.836</b>
28	SOGETI Luxembourg S.A. (Capgemini Group)	219.520	14.440.275	8.833.490	6.781.055	<b>30.274.340</b>
29	Orange Business Services Belgium SA	29.823.414	0	0	0	<b>29.823.414</b>
30	AEIDL European Association for Local Dev.	0	0	0	28.289.010	<b>28.289.010</b>
31	EFE Formation SAS	4.205.250	21.377.500	0	0	<b>25.582.750</b>
32	Bilbomatica S.A.	144.000	0	95.535	24.562.389	<b>24.801.924</b>
33	Euranet Plus	0	0	24.400.000	0	<b>24.400.000</b>
34	Euroclean Luxembourg (Temco Services S.A.)	0	0	0	23.600.000	<b>23.600.000</b>
35	SOPRA Group	0	0	0	22.591.726	<b>22.591.726</b>
36	Team Work SARL	2.000.000	19.790.000	0	0	<b>21.790.000</b>
37	Milieu Ltd.	1.199.376	12.278.515	984.065	6.333.582	<b>20.795.538</b>
38	ALL TV Consortium	0	0	0	20.779.312	<b>20.779.312</b>
39	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	0	18.518.333	0	2.133.333	<b>20.651.666</b>
40	TIPIK SA (formely ASCii SA)	167.000	14.000.000	4.888.888	950.000	<b>20.005.888</b>
41	Havas Worldwide (formerly Euro RSCG)	0	20.000.000	0	0	<b>20.000.000</b>
42	JWT Dialogue (COM 27 consortium)	0	20.000.000	0	0	<b>20.000.000</b>
43	Consortium Pinnacle	1.401.750	18.574.000	0	0	<b>19.975.750</b>
44	Synaps SA	0	0	19.189.290	0	<b>19.189.290</b>
45	Ricardo-AEA Ltd (formerly AEA Technology PLC)	6.985.000	6.131.100	4.166.296	1.866.614	<b>19.149.010</b>
46	Gartner Belgium B.V.B.A	0	5.542.651	0	13.047.116	<b>18.589.767</b>
47	PKF Littlejohn	0	18.518.333	0	0	<b>18.518.333</b>
48	Cecoforma sa	0	9.891.536	7.526.489	986.500	<b>18.404.525</b>
49	Panteia BV	6.000.000	6.317.770	4.032.610	1.384.892	<b>17.735.272</b>
50	IPSOS Belgium S.A.	0	0	0	16.619.471	<b>16.619.471</b>

No.	CONTRACTORS short name	Budget of contracts				
		2011	2012	2013	2014	TOTAL
51	EUN Partnership AISBL (European Schoolnet)	848.203	0	15.500.000	0	<b>16.348.203</b>
52	Keolis (Eurobussing Brussels SA)	0	0	0	16.213.000	<b>16.213.000</b>
53	bpost (La Poste)	0	2.012.120	13.543.000	0	<b>15.555.120</b>
54	Saatchi & Saatchi	15.301.631	0	0	0	<b>15.301.631</b>
55	MWH SA/NV	0	0	0	15.000.000	<b>15.000.000</b>
56	European Service Network S.A. (ESN)	4.000.000	6.666.667	4.000.000	0	<b>14.666.667</b>
57	Mazars	0	13.185.000	0	149.800	<b>13.334.800</b>
58	Deloitte & Touche	0	13.185.000	0	0	<b>13.185.000</b>
59	PricewaterhouseCoopers (PwC)	0	13.185.000	0	0	<b>13.185.000</b>
60	Wilkins Kennedy	0	13.185.000	0	0	<b>13.185.000</b>
61	Joint Institute for Innovation Policy (JIIP)	0	571.428	11.666.666	738.950	<b>12.977.044</b>
62	U&I Learning NV	1.000.000	0	11.801.243	0	<b>12.801.243</b>
63	Ramboll Management A/S	3.810.061	6.595.400	0	1.906.666	<b>12.312.127</b>
64	Independent Moving Company NV	0	0	0	12.000.000	<b>12.000.000</b>
65	Capgemini Nederland BV	220.597	900.922	2.758.063	8.096.605	<b>11.976.187</b>
66	Everis Spain S.L.U. (succursale Belgium)	0	0	11.582.670	0	<b>11.582.670</b>
67	Scholz and Friends Berlin GmbH	0	11.275.000	0	0	<b>11.275.000</b>
68	Emakina	0	0	9.790.000	1.425.000	<b>11.215.000</b>
69	Pracsis sprl	0	2.999.982	8.000.000	0	<b>10.999.982</b>
70	Market & Opinion Research International Ltd	0	248.341	6.130.000	3.950.000	<b>10.328.341</b>
71	Manpower Luxembourg	0	0	0	10.055.744	<b>10.055.744</b>
72	Randstad Interim SA	0	0	0	10.055.744	<b>10.055.744</b>
73	Sofitex SARL	0	0	0	10.055.744	<b>10.055.744</b>
74	Ogilvy and Mather Group Ltd	0	10.000.000	0	0	<b>10.000.000</b>
75	Blue Planet Promotion	0	9.790.000	0	0	<b>9.790.000</b>
76	mcs Kick & Rush Sprl	0	9.790.000	0	0	<b>9.790.000</b>
77	BIO Intelligence Service	3.820.791	3.608.122	1.826.780	497.019	<b>9.752.712</b>
78	Empirica Gesellschaft fuer Kommunikation mbH	464.379	5.017.350	3.256.030	899.870	<b>9.637.629</b>
79	Technopolis Consulting Group Sprl	0	0	8.200.000	1.429.900	<b>9.629.900</b>
80	Euroconsultants SA	0	0	5.729.430	3.838.690	<b>9.568.120</b>
81	GMV	539.641	4.582.265	1.240.141	3.200.000	<b>9.562.047</b>
82	Hudson Belgium NV (formerly De Witte & Morel)	0	6.300.000	3.172.380	0	<b>9.472.380</b>
83	Aide a la Decision Economique (ADE S.A.)	6.916.666	0	2.368.764	0	<b>9.285.430</b>
84	COWI A/S	0	6.951.467	1.809.896	495.210	<b>9.256.573</b>
85	Capgemini Technology Services France	0	8.999.752	0	0	<b>8.999.752</b>
86	COWI Belgium SPRL	1.125.000	6.822.222	0	600.000	<b>8.547.222</b>
87	Radar Advies	0	8.000.000	0	0	<b>8.000.000</b>
88	Bertelsmann Foundation - Burgerstiftungen	8.000.000	0	0	0	<b>8.000.000</b>
89	Sparte SPRL	0	0	0	7.868.000	<b>7.868.000</b>
90	Metis GmbH	481.500	594.600	4.647.100	1.991.666	<b>7.714.866</b>
91	Ecofys BV	305.000	219.000	6.161.025	950.000	<b>7.635.025</b>
92	GOPA Com. (GOPA - Cartermill)	3.200.000	0	0	4.358.685	<b>7.558.685</b>
93	Kuehne + Nagel A/S	0	0	7.500.000	0	<b>7.500.000</b>
94	Rhea System SA	0	7.000.000	0	0	<b>7.000.000</b>
95	Valdani Vicari & Associati	633.333	2.784.114	1.766.590	1.768.210	<b>6.952.247</b>
96	Applica sprl	0	0	5.314.725	1.491.059	<b>6.805.784</b>
97	GOPA Consultants	0	428.096	6.075.016	249.781	<b>6.752.893</b>
98	SWECO International AB	0	0	0	6.666.664	<b>6.666.664</b>
99	IDEA Consult	2.509.830	3.726.292	351.618	0	<b>6.587.740</b>
100	AGRECO GEIE	1.214.600	0	5.368.000	0	<b>6.582.600</b>









## 2.2. Μέρος II: Η αγορά των θεσμικών οργάνων της ΕΕ που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την YAVA

Το δεύτερο μέρος της παρούσης επικεντρώνεται στα όργανα της ΕΕ που έχουν πρωταρχικό ενδιαφέρον για την YAVA, λαμβάνοντας υπόψη το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών της εταιρείας. Περιλαμβάνονται οκτώ ομάδες αγορών που περιλαμβάνουν τόσο τις σχετικές Γενικές Διευθύνσεις όσο και άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ (υπηρεσίες και υπηρεσίες).

Οι οκτώ ομάδες αγορών ορίζονται ως εξής:

1. Regional & Social Development - Περιφερειακή και κοινωνική ανάπτυξη
2. Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός
3. Infrastructures (incl. Transport, Energy, Environment) - Υποδομές (συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της ενέργειας, του περιβάλλοντος)
4. Enterprises, Industry and Competition (incl. agricultural development) - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)
5. ICT, Research and Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία
6. Budget, HR & Communication / Visibility - Προϋπολογισμός, Ανθρωπίνων Πόρων και Επικοινωνίας / Ορατότητα
7. Home Affairs and Justice (incl. Defense) - Εσωτερικές υποθέσεις και δικαιοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της Άμυνας)
8. International Cooperation & Development, Neighbourhood & Enlargement Negotiations - Διεθνείς διαπραγματεύσεις συνεργασίας και ανάπτυξης, γειτονίας και διεύρυνσης

Στις οκτώ προαναφερθείσες ομάδες της αγοράς συγκαταλέγονται τα ακόλουθα όργανα της ΕΕ όπως παρουσιάζονται στον πίνακα.

PLANET MARKET GROUPS	DGs	Services and Agencies							
1	REGIO	EUROFOUND		EIOPA					
2	EMPL, EAC, ECHO	EU-OSHA	EACEA	CEDEFOP	ETF				
3	MOVE, ENER, ENV, CLIMA	EEA	EASA	GSA	ESA	ACER	EFCA	ERA	
4	GROW, AGRI, MARE, COMP	EASME	EFSA	EMSA	OHIM				
5	RTD, CNECT, DIGIT	JRC	ENISA	BEREC	EIT				
6	BUDG, HR, COMM	CHAFEA	IAS	OP	CdT				
7	HOME, JUST (incl. Defense)	FRA	EIGE	SJ	EUROJUST	EPPO	EUISS	EDA	
8	DEVCO, NEAR								

### 2.2.1. B1. ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΦΘΕΙΣΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο αριθμός των συμβάσεων στις ομάδες αγοράς που συνάφθηκαν ετησίως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Για κάθε έτος απεικονίζεται ο αριθμός των ενιαίων συμβάσεων (Cs), των συμβάσεων-πλαισίων (FCs) και του συνόλου (C και FC).

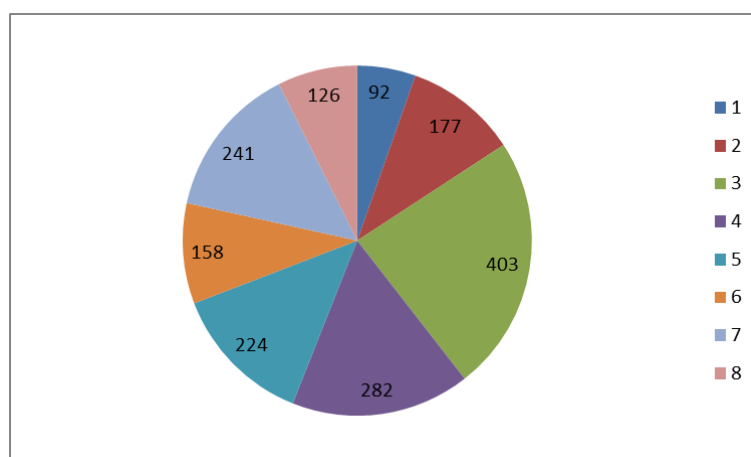
Οι ομάδες 3.Infrastructure (incl. Transport, Energy, Environment) - Υποδομές (συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της ενέργειας, του περιβάλλοντος), 4.Enterprises, Industry and Competition και 7.Home Affairs and Justice (incl. Defense) έχουν τον μεγαλύτερο αριθμό συνολικών συμβάσεων κατά την περίοδο 2011-2014, ακολουθούμενες από τις ομάδες 5.ICT, Research and Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία και 2.Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός.

#### Συνολική εξέταση

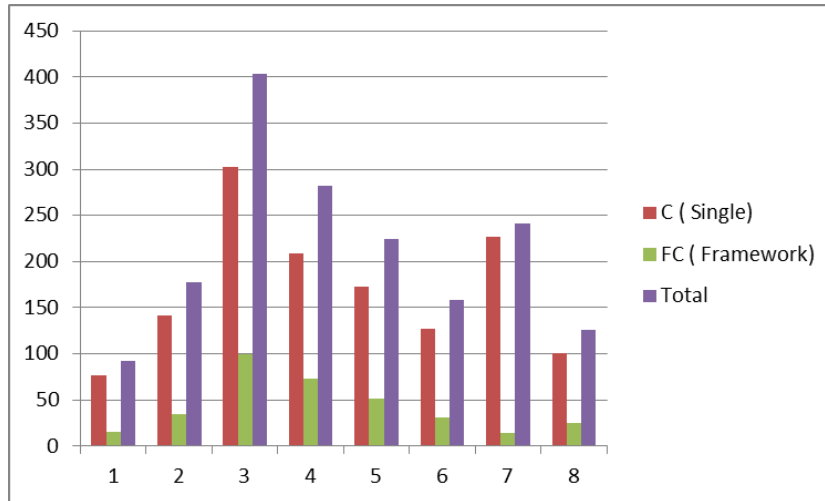
#### *Αριθμός ενιαίων συμβάσεων και συμβάσεων-πλαισίων στις ομάδες αγοράς που αφορούν την Ύψα ανά έτος*

PLANET Group	No. of contract awards														
	Single Contracts - C					Framework Contracts - FC					Total Contracts				
	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total
1	11	15	7	44	77	0	0	3	12	15	11	15	10	56	92
2	18	47	42	35	142	9	14	5	7	35	27	61	47	42	177
3	39	117	84	63	303	21	25	25	29	100	60	142	109	92	403
4	32	57	72	48	209	21	26	15	11	73	53	83	87	59	282
5	28	46	50	49	173	1	21	8	21	51	29	67	58	70	224
6	16	52	34	25	127	4	7	1	19	31	20	59	35	44	158
7	19	52	35	121	227	11	1	1	1	14	30	53	36	122	241
8	55	25	16	5	101	13	12	0	0	25	68	37	16	5	126
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>411</b>	<b>340</b>	<b>390</b>	<b>1359</b>	<b>80</b>	<b>106</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>344</b>	<b>298</b>	<b>517</b>	<b>398</b>	<b>490</b>	<b>1703</b>

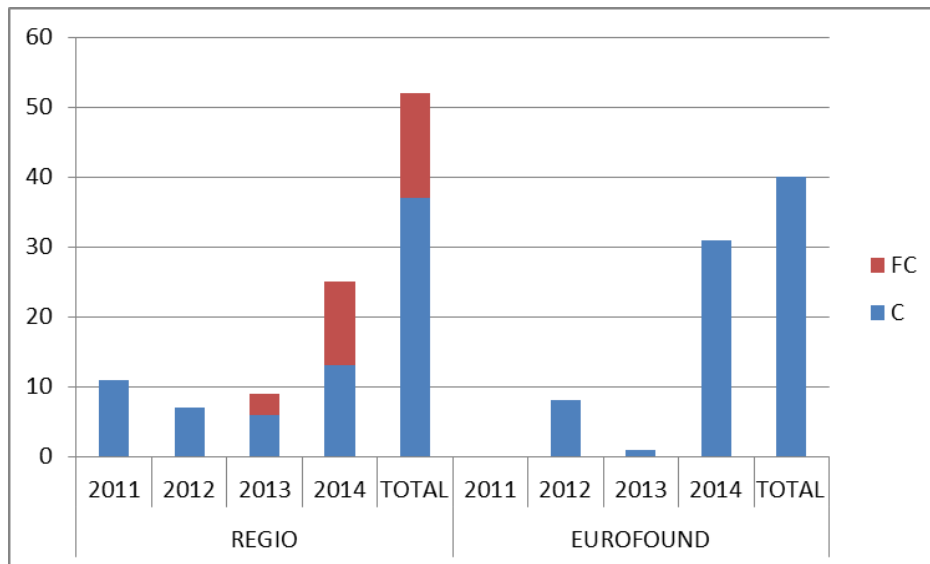
#### *Συνολικός αριθμός συμβάσεων στις Ομάδες Αγοράς που αφορούν την Ύψα*



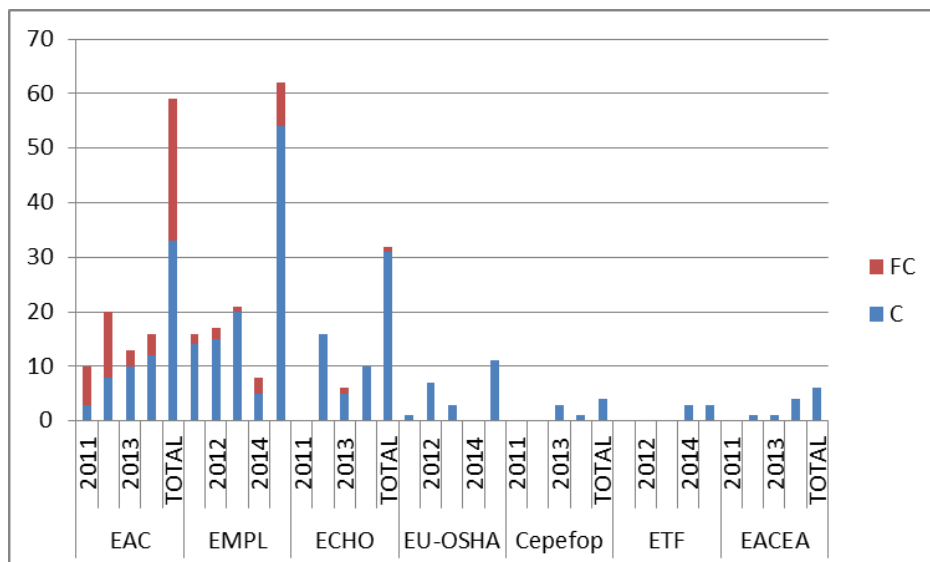
**Αριθμός ενιαίων συμβάσεων και συμβάσεων-πλαισίων στις ομάδες αγοράς που αφορούν την Ύαα**



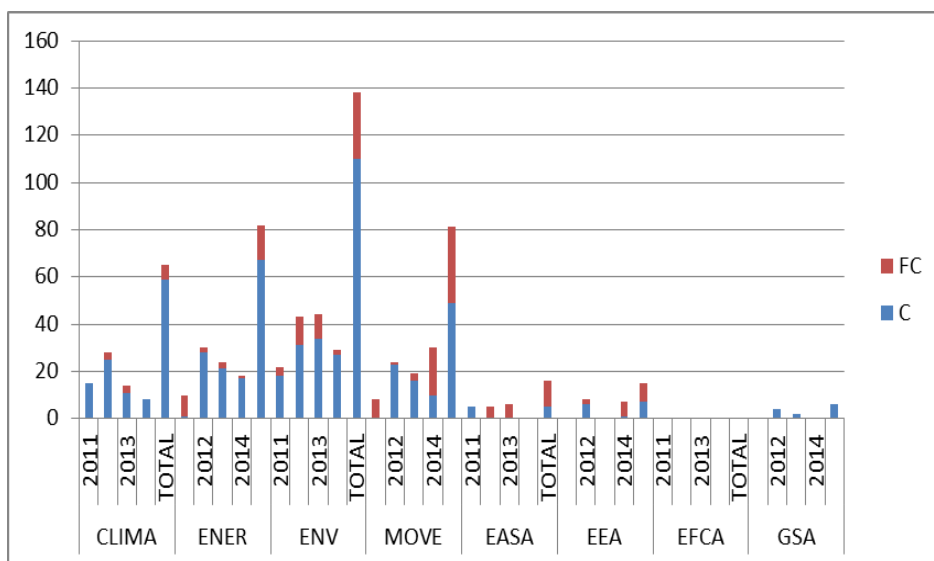
**Ανάλυση του αριθμού συμβάσεων ανά ομάδα αγοράς που αφορούν την ΎΑΑ**  
**Ομάδα 1. Regional & Social Development - Περιφερειακή και κοινωνική ανάπτυξη**



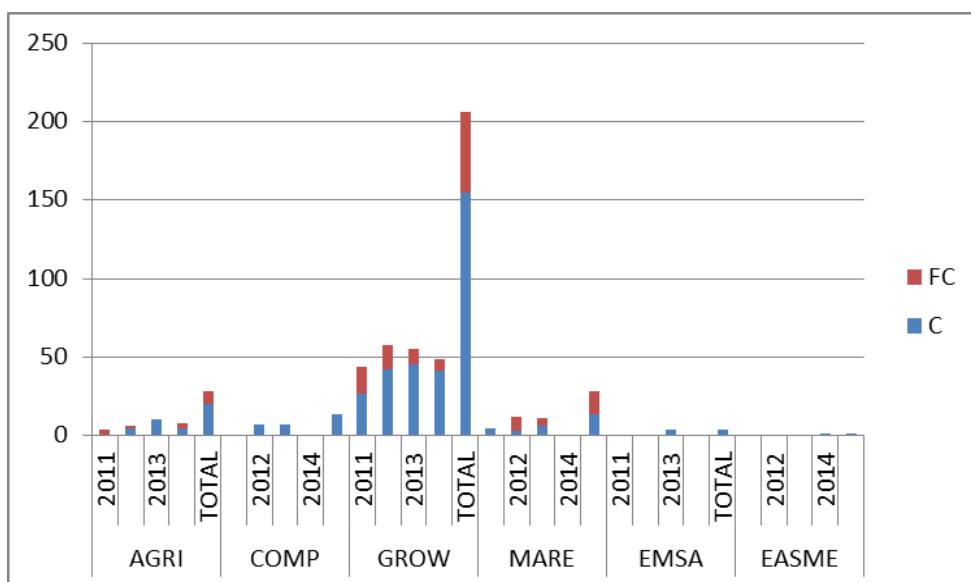
**Ομάδα 2. Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός**



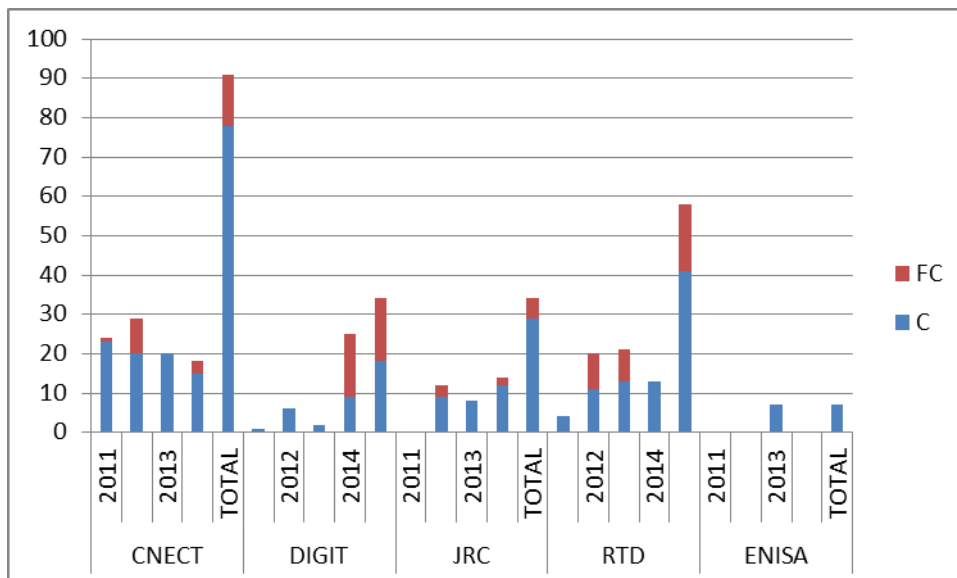
**Ομάδα 3. Infrastructures (incl. Transport, Energy, Environment) - Υποδομές (συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της ενέργειας, του περιβάλλοντος)**



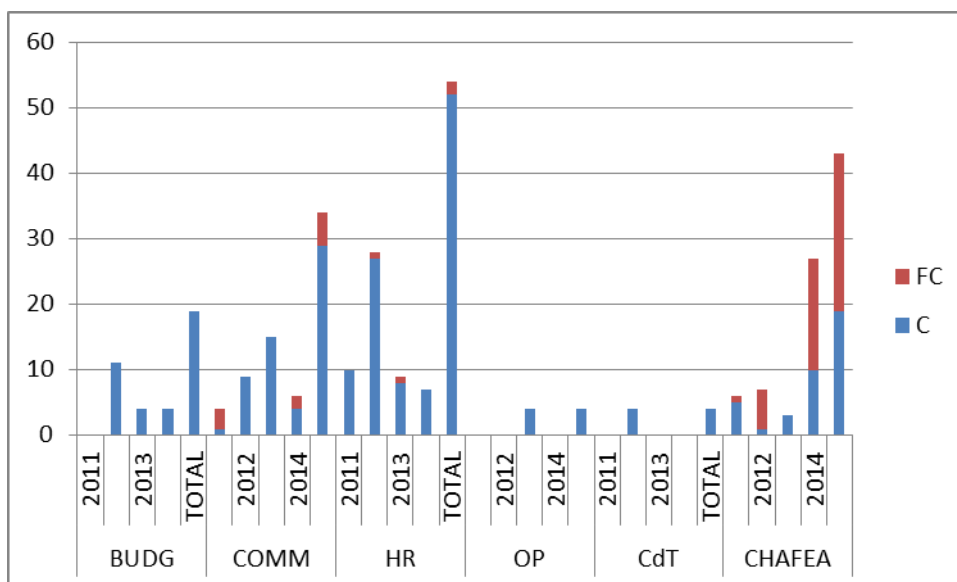
**Ομάδα 4. Enterprises, Industry and Competition (incl. agricultural development) - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)**



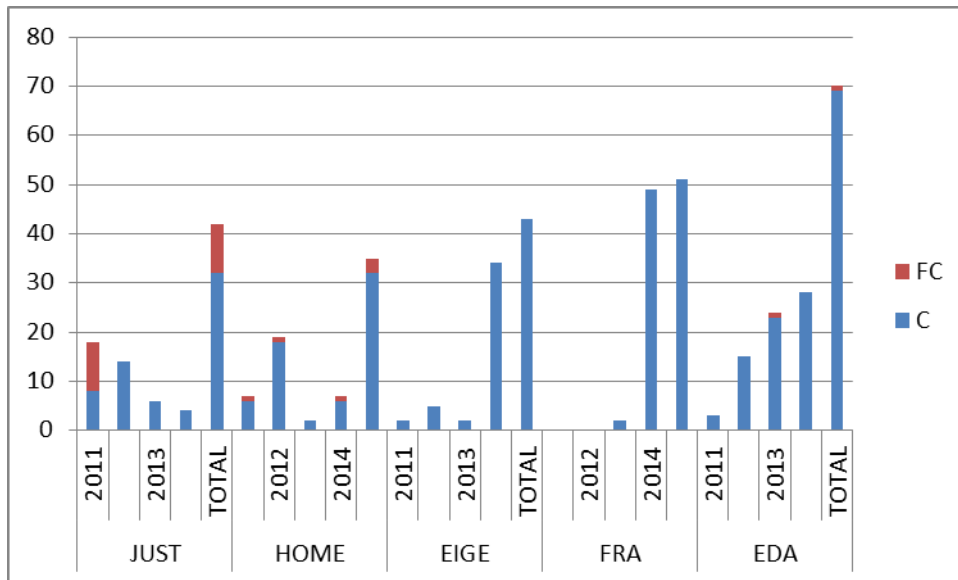
**Ομάδα 5 – ICT, Research & Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία**



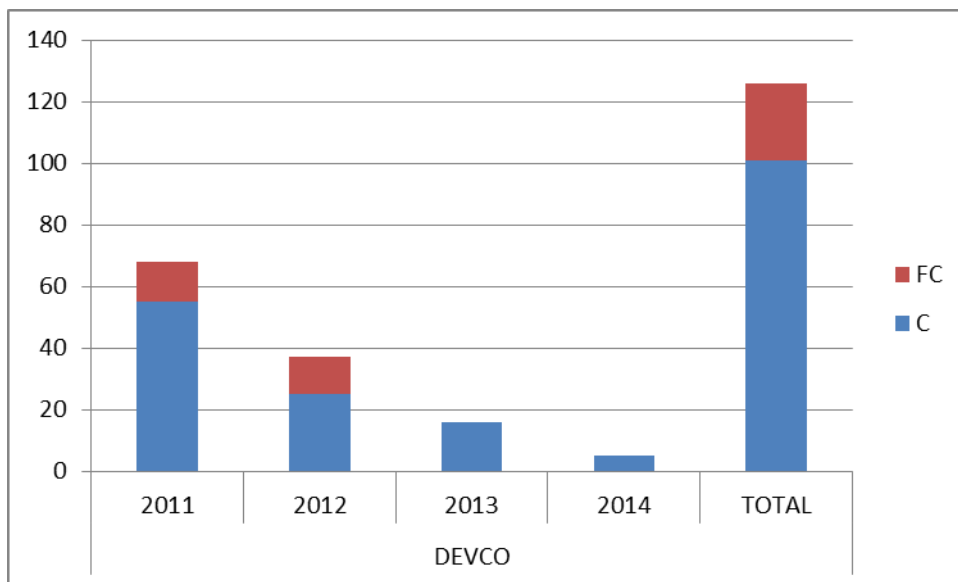
**Ομάδα 6 – Budget and HR, Communication/Visibility - Προϋπολογισμός, Ανθρωπίνων Πόρων και Επικοινωνίας / Ορατότητα**



**Ομάδα 7 - Home Affairs and Justice (incl. Defense) - Εσωτερικές υποθέσεις και δικαιοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της Άμυνας)**



**Ομάδα 8 – International Cooperation & Development, Neighbourhood & Enlargement Negotiations**  
**- Διεθνείς διαπραγματεύσεις συνεργασίας και ανάπτυξης, γειτονίας και διεύρυνσης**



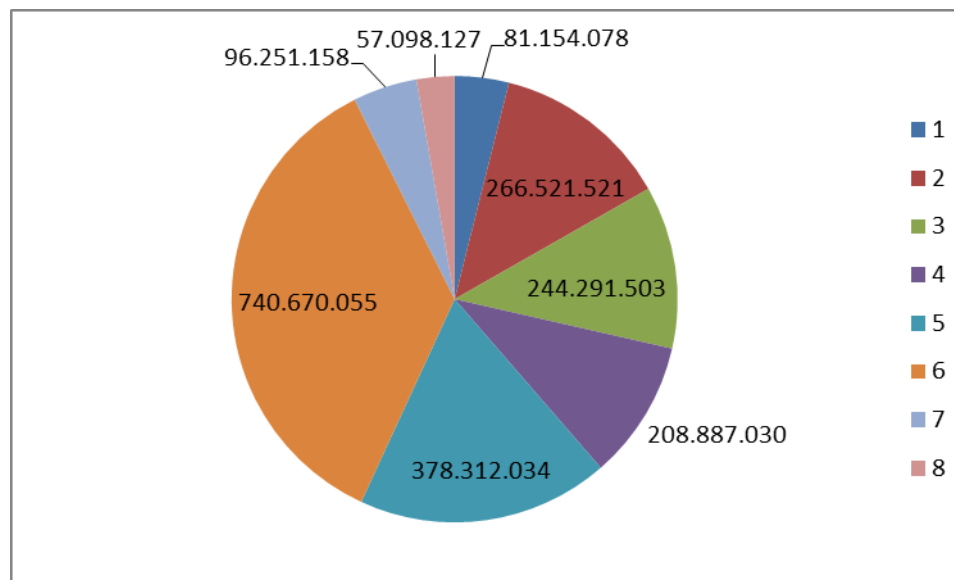


## 2.2.2. Β2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΟΡΗΓΗΘΗΚΑΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

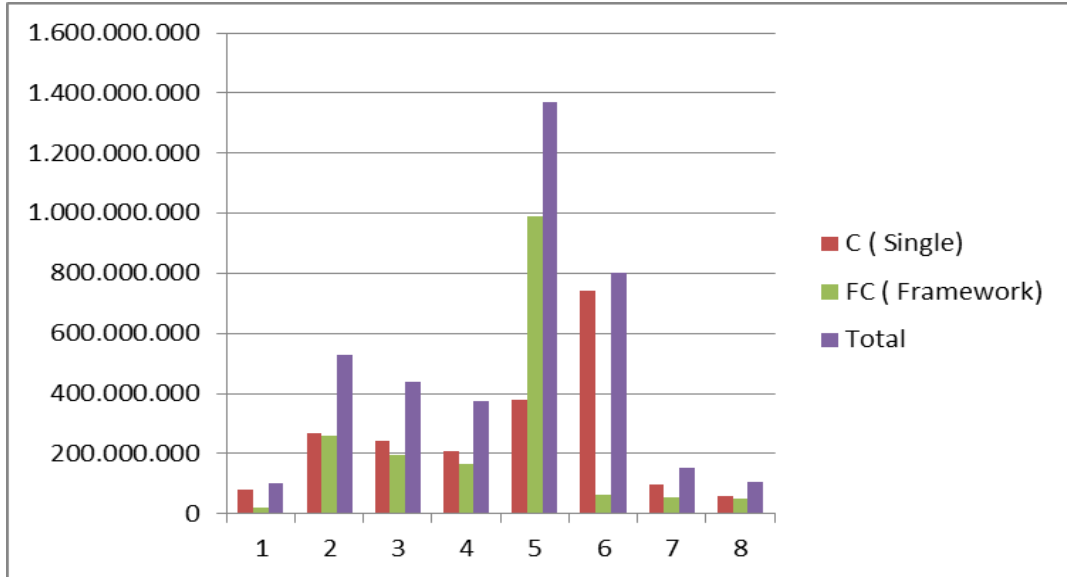
### Συνολική εξέταση

PLANET Group	No. of contract awards															Budget of contract awards														
	Single Contracts - C					Framework Contracts - FC					Total Contracts					Single Contracts - C					Framework Contracts - FC					Total Contracts				
	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total	2011	2012	2013	2014	Total
1	11	15	7	44	77	0	0	3	12	15	11	15	10	56	92	35.265.135	3.385.632	15.921.533	26.581.778	81.154.078	0	0	360.000	19.999.992	20.359.992	35.265.135	3.385.632	16.281.533	46.581.770	101.514.070
2	18	47	42	35	142	9	14	5	7	35	27	61	47	42	177	13.040.501	30.696.019	83.016.004	139.768.997	266.521.521	54.400.000	122.740.000	37.570.000	46.000.000	260.710.000	67.440.501	153.436.019	120.586.004	185.768.997	527.231.521
3	39	117	84	63	303	21	25	25	29	100	60	142	109	92	403	20.310.832	138.955.197	43.660.321	41.365.153	244.291.503	22.550.000	40.283.332	37.999.998	95.900.000	196.733.330	42.860.832	179.238.529	81.660.319	137.265.153	441.024.833
4	32	57	72	48	209	21	26	15	11	73	53	83	87	59	282	17.017.428	49.203.408	81.625.804	61.040.390	208.887.030	17.565.699	81.824.698	37.959.996	26.639.999	163.990.392	34.583.127	131.028.106	119.585.800	87.680.389	372.877.422
5	28	46	50	49	173	1	21	8	21	51	29	67	58	70	224	10.611.232	61.985.282	57.367.434	248.348.086	378.312.034	2.500.000	49.016.037	1.743.568	936.695.200	989.954.805	13.111.232	111.001.319	59.111.002	1.185.043.286	1.368.266.839
6	16	52	34	25	127	4	7	1	19	31	20	59	35	44	158	138.663.494	325.429.975	203.246.381	73.330.205	740.670.055	6.500.000	16.244.500	127.067	40.399.999	63.271.566	145.163.494	341.674.475	203.373.448	113.730.204	803.941.621
7	19	52	35	121	227	11	1	1	1	14	30	53	36	122	241	8.001.954	33.752.051	10.271.747	44.225.406	96.251.158	34.000.000	8.000.000	800.000	12.000.000	54.800.000	42.001.954	41.752.051	11.071.747	56.225.406	151.051.158
8	55	25	16	5	101	13	12	0	0	25	68	37	16	5	126	23.807.953	14.125.713	13.779.161	5.385.300	57.098.127	27.000.000	22.974.262	0	0	49.974.262	50.807.953	37.099.975	13.779.161	5.385.300	107.072.389
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>411</b>	<b>340</b>	<b>390</b>	<b>1359</b>	<b>80</b>	<b>106</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>344</b>	<b>298</b>	<b>517</b>	<b>398</b>	<b>490</b>	<b>1703</b>	<b>266.718.529</b>	<b>657.533.277</b>	<b>508.888.385</b>	<b>640.045.315</b>	<b>2.073.185.506</b>	<b>164.515.699</b>	<b>341.082.829</b>	<b>116.560.629</b>	<b>1.177.635.190</b>	<b>1.799.794.347</b>	<b>431.234.228</b>	<b>998.616.106</b>	<b>625.449.014</b>	<b>1.817.680.505</b>	<b>3.872.979.853</b>

### Προϋπολογισμός των συμβάσεων που συνάφθηκαν στις 8 ομάδες αγοράς

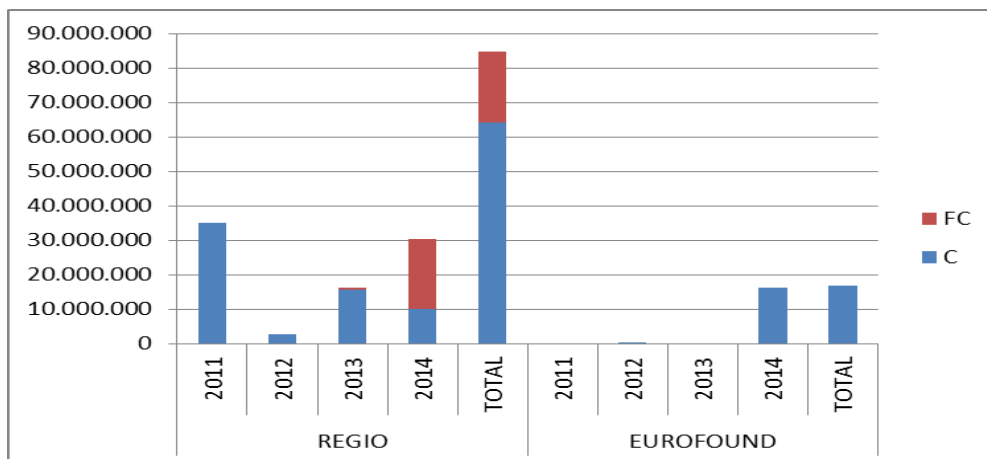


**Προϋπολογισμός ενιαίων συμβάσεων και συμβάσεων-πλαisiών στις ομάδες αγοράς Υανα**

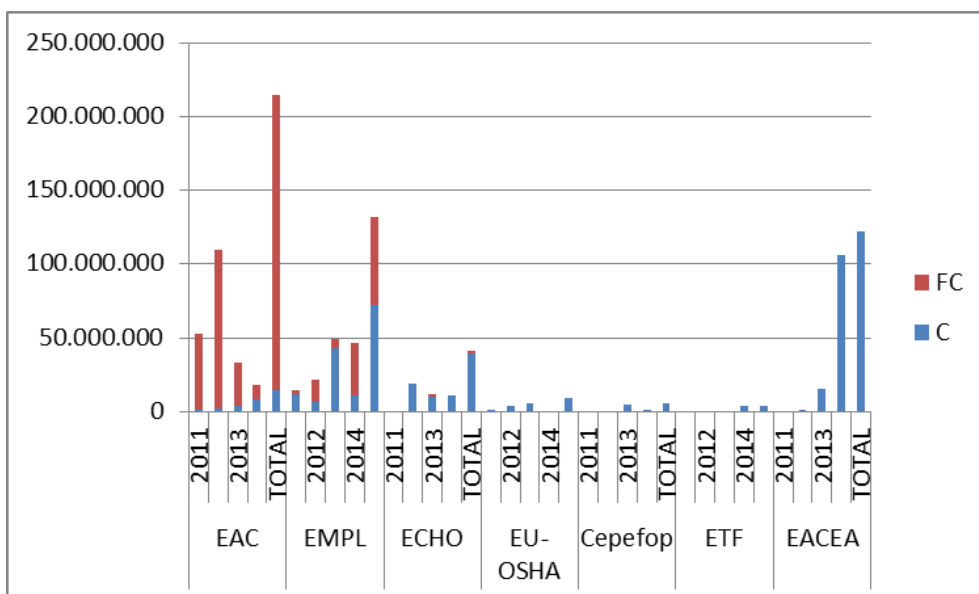


*Ανάλυση του προϋπολογισμού των συμβάσεων ανά ομάδα αγοράς*

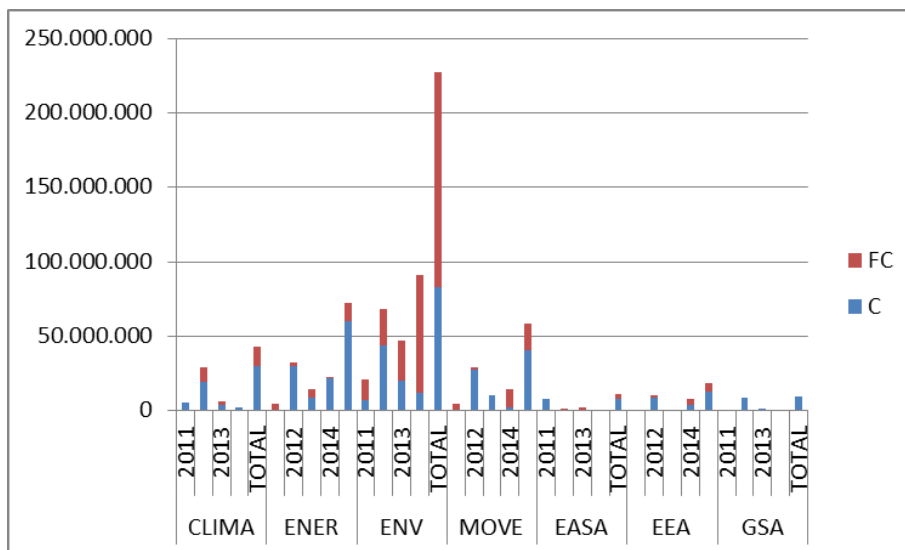
**Ομάδα 1 - Regional & Social Development - Περιφερειακή και κοινωνική ανάπτυξη**



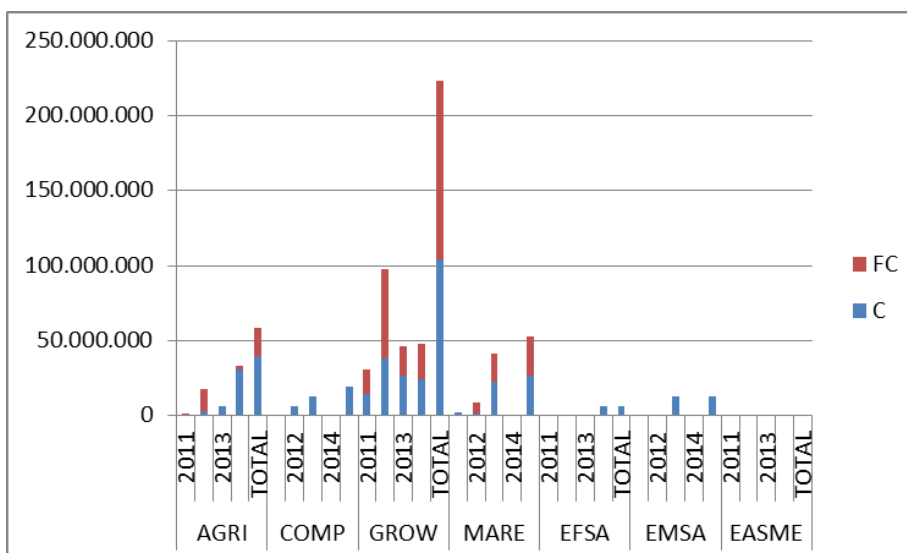
**Ομάδα 2 – Employment, Education & Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός**



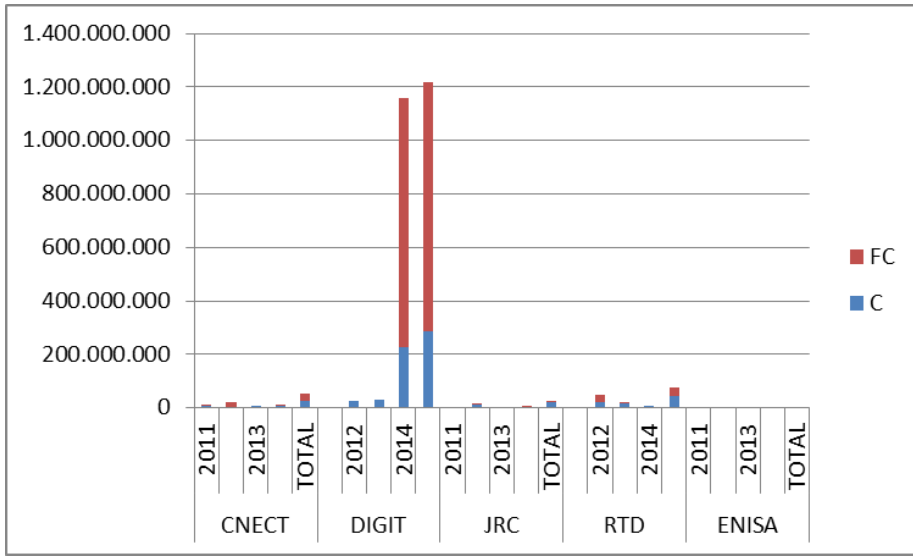
**Ομάδα 3 - Infrastructures (incl. Transport, Energy, Environment) - Υποδομές (συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της ενέργειας, του περιβάλλοντος)**



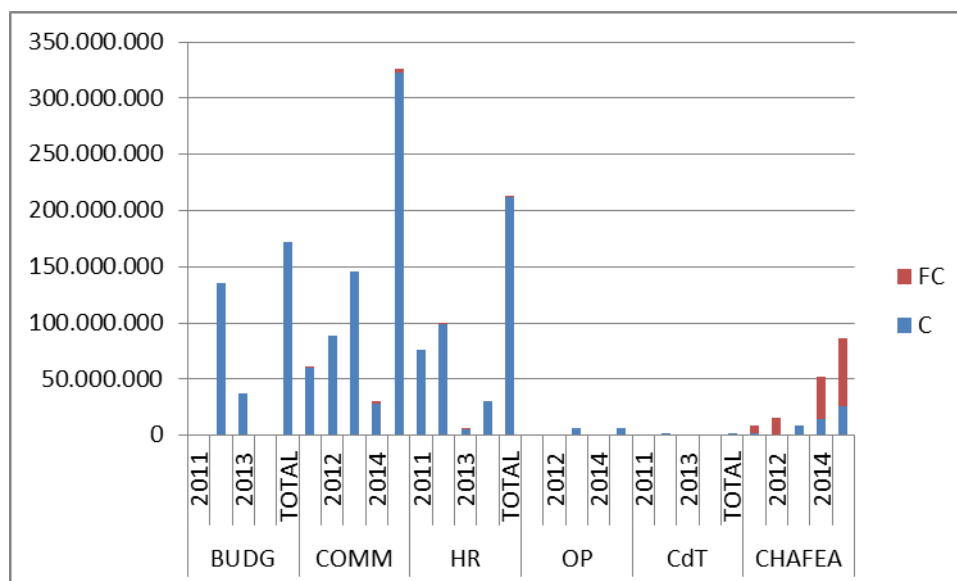
**Ομάδα 4 - Enterprises, Industry and Competition - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)**



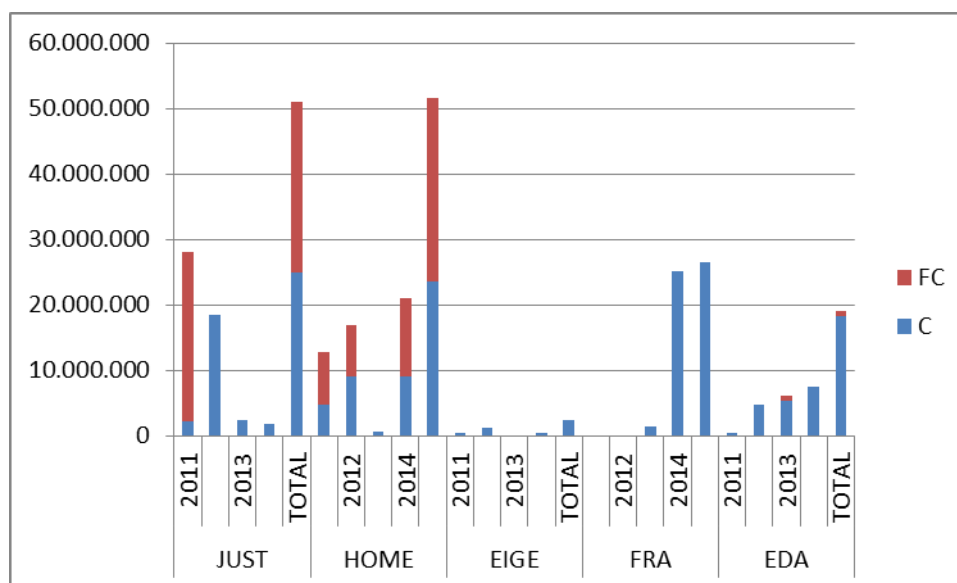
**Ομάδα 5 - ICT, Research & Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία**



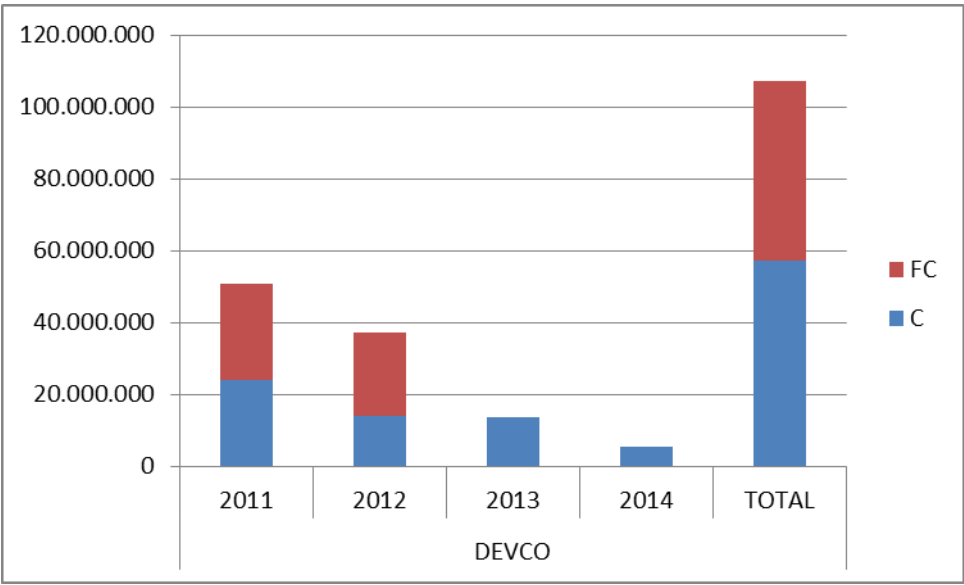
**Ομάδα 6 – Budget & HR, Communication/Visibility - Προϋπολογισμός, Ανθρωπίνων Πόρων και Επικοινωνίας / Ορατότητα**



**Ομάδα 7 - Home Affairs and Justice (incl. Defense) - Εσωτερικές υποθέσεις και δικαιοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της Άμυνας)**



**Ομάδα 8 – International Cooperation - Διεθνείς διαπραγματεύσεις συνεργασίας και ανάπτυξης, γειτονίας και διεύρυνσης**



### 2.2.3. Β3. ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Service category	Description
1	Maintenance and repair services
2	Land transport services, including armoured car services, and courier services, except transport of mail
3	Air transport services of passengers and freight, except transport of mail
4	Transport of mail by land and by air
5	Telecommunications services
6	Financial services: (a) Insurances services (b) Banking and investment services
7	Computer and related services
8	Research and development services
9	Accounting, auditing and bookkeeping services
10	Market research and public opinion polling services
11	Management consulting services and related services
12	Architectural services; engineering services and integrated engineering services; urban planning and landscape engineering services; related scientific and technical consulting services; technical testing and analysis services
13	Advertising services
14	Building-cleaning services and property management services
15	Publishing and printing services on a fee or contract basis
16	Sewage and refuse disposal services; sanitation and similar services
17	Hotel and restaurant services
18	Rail transport services
19	Water transport services
20	Supporting and auxiliary transport services
21	Legal services
22	Personnel placement and supply services
23	Investigation and security services, except armoured car services
24	Education and vocational education services
25	Health and social services
26	Recreational, cultural and sporting services
27	Other services
30	Services (unspecified)

PLANET Group	No. of contract awards																														Total
	Service categories																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	30			
1	0	1	0	0	0	0	1	4	0	13	44	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	4	17	92		
2	0	0	1	0	0	0	2	20	3	15	71	7	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	9	0	2	36	7	177		
3	0	1	0	0	1	1	10	8	0	6	100	191	0	0	0	0	0	0	0	7	5	0	0	0	0	0	32	41	403		
4	0	0	0	0	1	1	6	14	3	97	112	11	0	0	1	1	0	0	4	0	3	0	0	0	0	15	13	282			
5	7	0	0	0	2	0	40	18	3	27	85	6	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	4	26	224		
6	0	0	0	0	2	4	3	22	13	10	15	0	4	2	4	0	0	0	0	0	2	3	2	28	14	0	28	2	158		
7	1	0	0	0	0	0	3	40	0	1	54	0	8	0	0	0	0	0	0	11	0	0	1	0	0	63	59	241			
8	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	7	13	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10	86	126		
TOTAL	8	2	1	0	6	6	66	129	23	170	488	228	15	4	10	2	0	0	4	1	26	8	3	44	14	2	192	251	1703		

## 2.2.4. Β4. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ 8 ΟΜΑΔΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

1	Maintenance and repair services	15	Publishing and printing services on a fee or contract basis
2	Land transport services, including armoured car services, and courier services, except transport of mail	16	Sewage and refuse disposal services; sanitation and similar services
3	Air transport services of passengers and freight, except transport of mail	17	Hotel and restaurant services
4	Transport of mail by land and by air	18	Rail transport services
5	Telecommunications services	19	Water transport services
6	Financial services: (a) Insurances services (b) Banking and investment services	20	Supporting and auxiliary transport services
7	Computer and related services	21	Legal services
8	Research and development services	22	Personnel placement and supply services
9	Accounting, auditing and bookkeeping services	23	Investigation and security services, except armoured car services
10	Market research and public opinion polling services	24	Education and vocational education services
11	Management consulting services and related services	25	Health and social services
12	Architectural services; engineering services and integrated engineering services; urban planning and landscape engineering services; related scientific and technical consulting services; technical testing and analysis services	26	Recreational, cultural and sporting services
13	Advertising services	27	Other services
14	Building-cleaning services and property management services	30	Services (unspecified)

PLANET Group	Budget of contract awards																												
	Service categories																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	30	Total
1	0	300.000	0	0	0	11.582.670	104.220	0	25.019.463	20.810.441	0	0	0	35.800.000	0	0	0	0	0	0	0	1.465.140	0	0	1.057.470	5.374.666	101.514.070		
2	0	0	7.500.000	0	0	1.284.800	21.632.056	36.000.000	57.017.499	225.926.196	1.739.681	0	150.000	0	0	0	0	0	0	1.288.592	0	0	13.657.104	0	515.177	149.076.054	11.444.362	527.231.521	
3	0	500.000	0	0	255.259	450.000	7.716.688	7.542.597	0	719.303	74.746.358	266.729.003	0	0	0	0	0	0	0	3.300.000	1.500.000	0	0	0	0	18.013.717	59.551.908	441.024.833	
4	0	0	0	0	456.720	395.000	7.000.000	12.995.366	2.799.999	81.184.250	171.009.932	3.762.913	0	0	243.067	1.975.210	0	0	12.809.844	0	2.270.702	0	0	0	0	61.220.599	14.753.820	372.877.422	
5	6.038.762	0	0	0	2.123.754	0	1.174.184.849	3.592.050	15.999.999	19.030.716	58.571.317	7.085.681	0	107.993	0	924.000	0	0	0	392.040	0	0	1.379.093	30.990.533	0	0	2.878.989	44.967.063	1.368.266.839
6	0	0	0	0	1.304.960	0	30.000.000	34.578.257	142.722.200	98.717.376	87.501.535	0	80.000.000	500.000	5.975.965	0	0	0	0	0	1.100.000	30.167.232	155.933	164.443.493	5.153.675	0	102.120.995	19.500.000	803.941.621
7	1.000.000	0	0	0	0	8.732.269	10.627.924	0	0	250.000	74.451.729	0	3.800.000	0	0	0	0	0	0	0	3.009.242	0	0	92.950	0	0	29.571.515	19.515.529	151.051.158
8	0	0	0	0	0	780.295	1.674.815	780.295	259.986	19.259.735	8.020.487	20.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000.000	0	0	5.574.308	49.722.468	107.072.389
<b>TOTAL</b>	<b>7.038.762</b>	<b>800.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>0</b>	<b>4.140.693</b>	<b>845.000</b>	<b>1.241.281.571</b>	<b>92.747.285</b>	<b>198.302.493</b>	<b>282.198.593</b>	<b>732.277.243</b>	<b>287.337.765</b>	<b>103.800.000</b>	<b>757.993</b>	<b>42.019.032</b>	<b>2.899.210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.809.844</b>	<b>392.040</b>	<b>10.968.536</b>	<b>31.667.232</b>	<b>1.535.026</b>	<b>211.649.220</b>	<b>5.153.675</b>	<b>515.177</b>	<b>369.513.647</b>	<b>224.829.816</b>	<b>3.872.979.853</b>











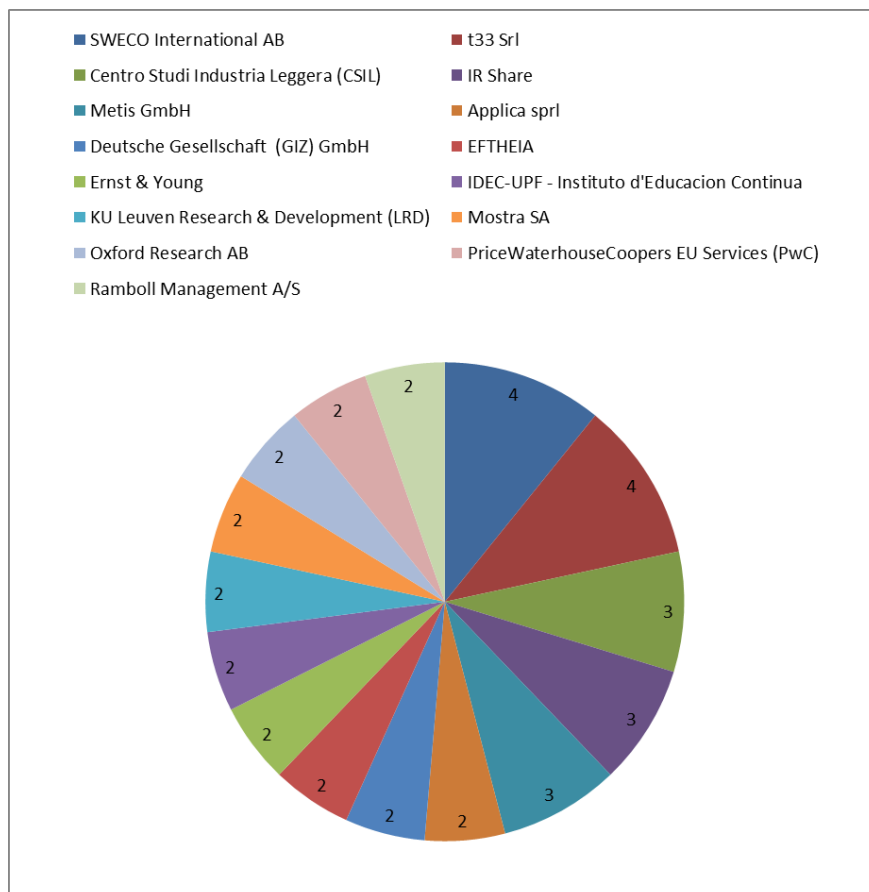




Ανάλυση του ανταγωνισμού σε κάθε μία από τις 8 ομάδες αγορών (ανά αριθμό συμβάσεων)

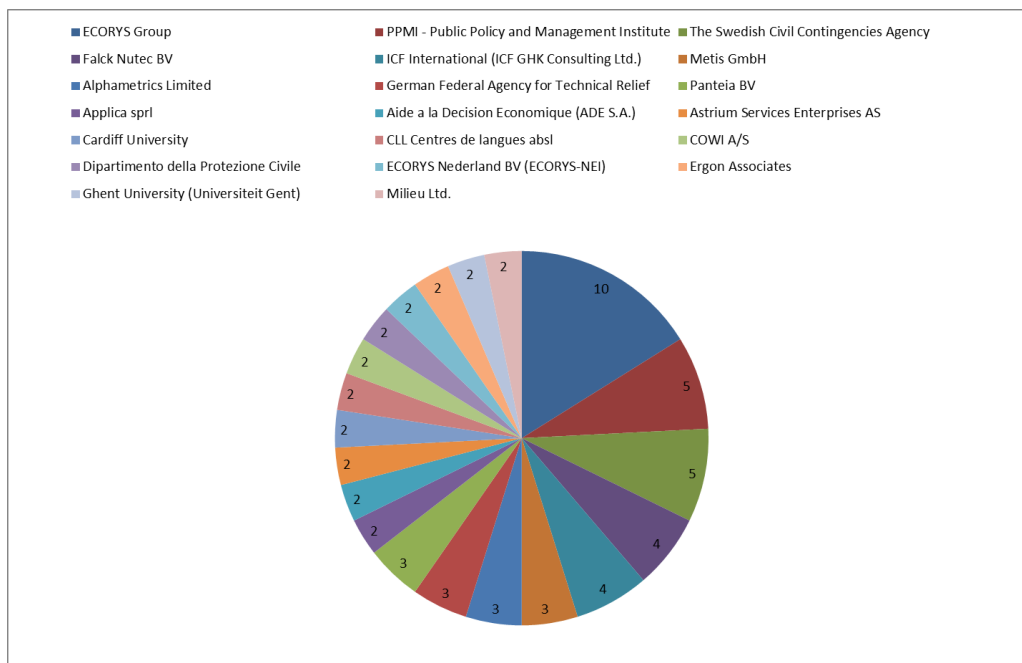
**Ομάδα 1 - Regional & Social Development - Περιφερειακή και κοινωνική ανάπτυξη**

No.	CONTRACTORS short name	REGIO	UROFOUN	EIOPA	Total
1	SWECO International AB	4	0	0	4
2	t33 Srl	4	0	0	4
3	Centro Studi Industria Leggera (CSIL)	3	0	0	3
4	IR Share	0	3	0	3
5	Metis GmbH	3	0	0	3
6	Applica sprl	2	0	0	2
7	Deutsche Gesellschaft (GIZ) GmbH	2	0	0	2
8	EFTHEIA	0	2	0	2
9	Ernst & Young	2	0	0	2
10	IDEC-UPF - Instituto d'Educacion Continua	0	2	0	2
11	KU Leuven Research & Development (LRD)	0	2	0	2
12	Mostra SA	2	0	0	2
13	Oxford Research AB	0	2	0	2
14	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	2	0	0	2
15	Ramboll Management A/S	2	0	0	2



## Ομάδα 2 – Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός

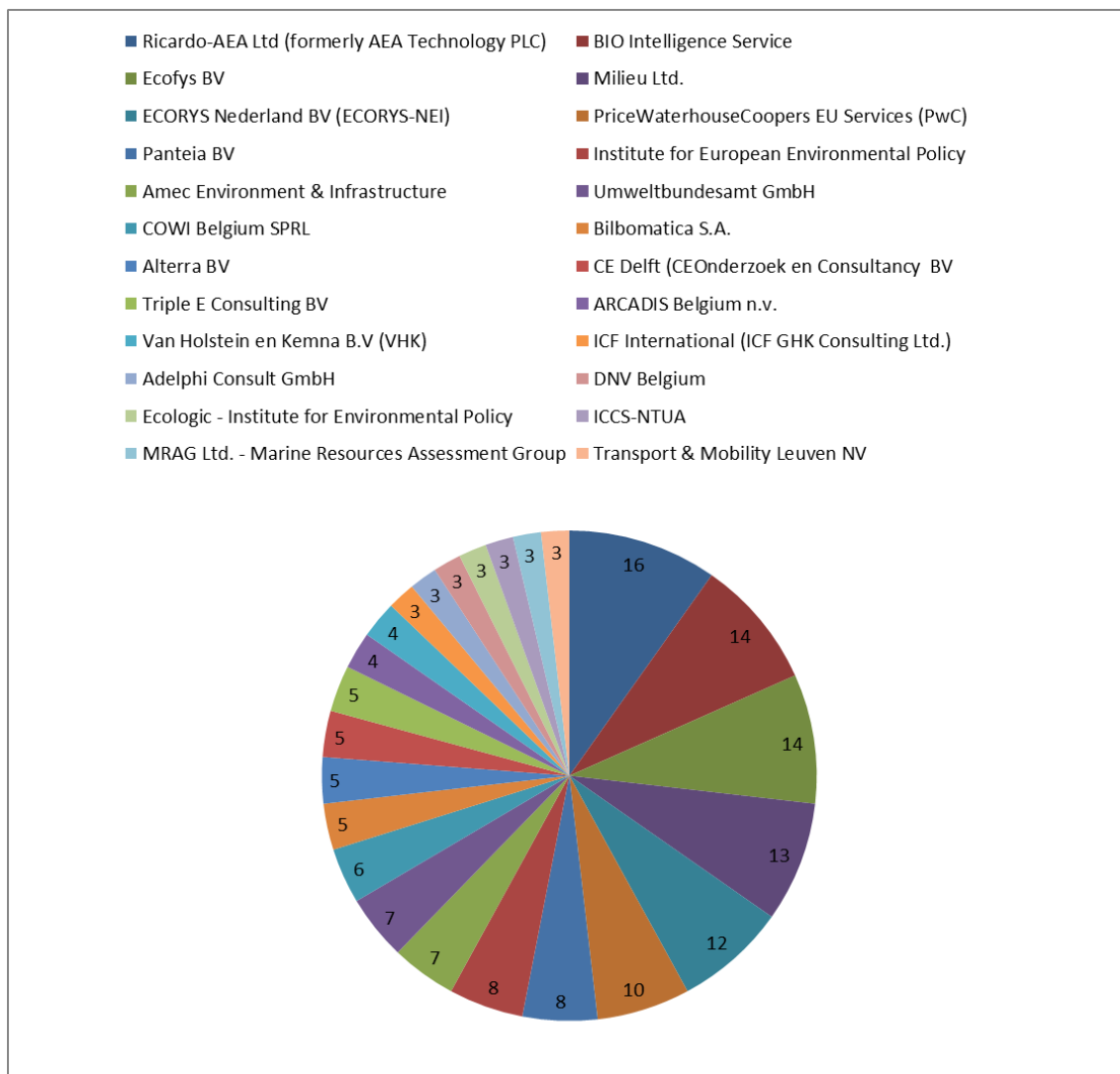
No.	CONTRACTORS short name	EMPL	EAC	ECHO	EU-OSHA	EACEA	CEDEFOP	ETF	Total
1	ECORYS Group	2	7	0	0	1	0	0	10
2	PPMI - Public Policy and Management Institute	1	4	0	0	0	0	0	5
3	The Swedish Civil Contingencies Agency	0	0	5	0	0	0	0	5
4	Falck Nutec BV	0	0	4	0	0	0	0	4
5	ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	1	3	0	0	0	0	0	4
6	Metis GmbH	3	0	0	0	0	0	0	3
7	Alphametrics Limited	3	0	0	0	0	0	0	3
8	German Federal Agency for Technical Relief	0	0	3	0	0	0	0	3
9	Panteia BV	1	2	0	0	0	0	0	3
10	Applica sprl	2	0	0	0	0	0	0	2
11	Aide a la Decision Economique (ADE S.A.)	0	0	2	0	0	0	0	2
12	Astrium Services Enterprises AS	0	0	2	0	0	0	0	2
13	Cardiff University	0	1	0	1	0	0	0	2
14	CLL Centres de langues absl	0	0	0	0	2	0	0	2
15	COWI A/S	2	0	0	0	0	0	0	2
16	Dipartimento della Protezione Civile	0	0	2	0	0	0	0	2
17	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	1	1	0	0	0	0	0	2
18	Ergon Associates	2	0	0	0	0	0	0	2
19	Ghent University (Universiteit Gent)	2	0	0	0	0	0	0	2
20	Milieu Ltd.	2	0	0	0	0	0	0	2





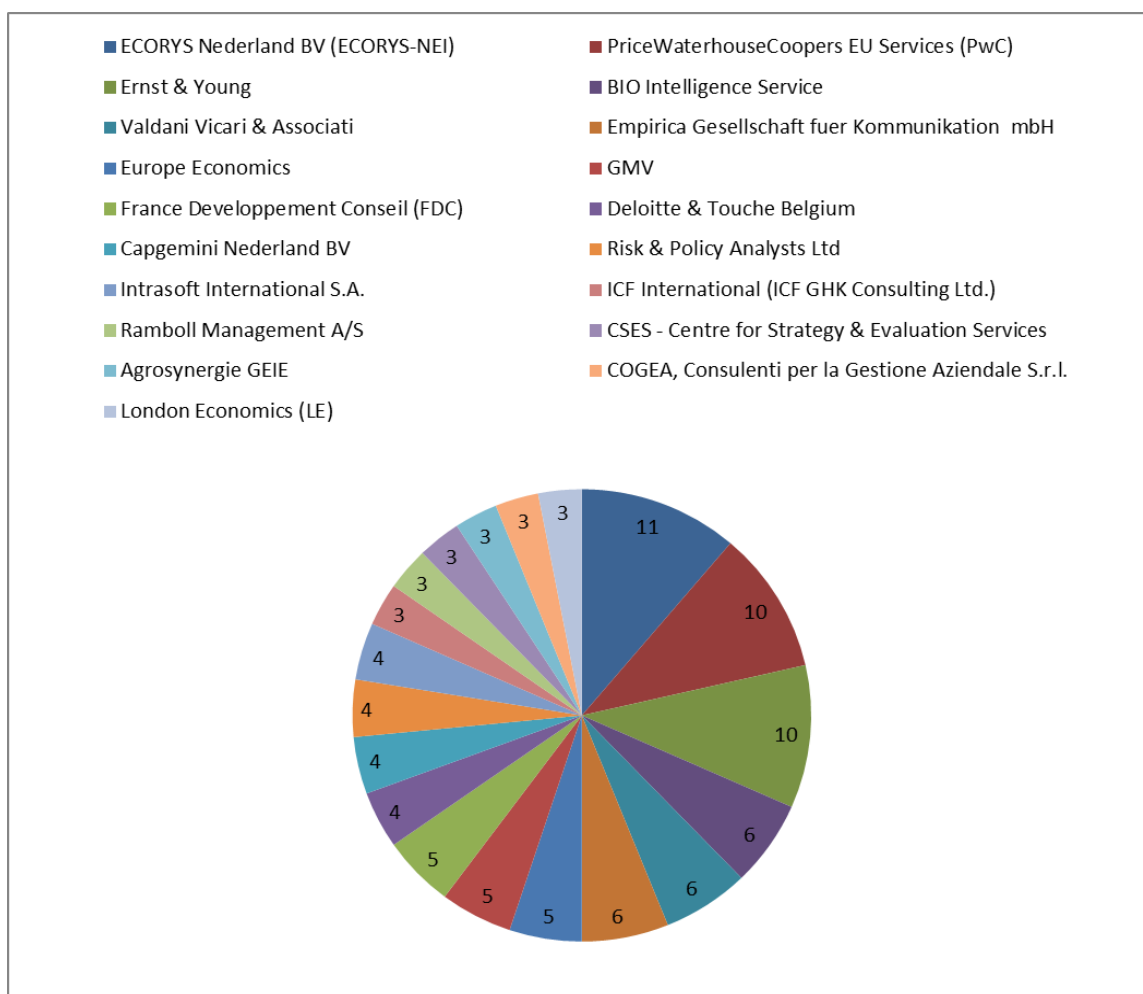
**Ομάδα 3 - Infrastructures (incl. Transport, Energy, Environment) - Υποδομές (συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της ενέργειας, του περιβάλλοντος)**

No.	CONTRACTORS short name	MOVE	ENER	ENV	CLIMA	EEA	EASA	GSA	ESA	ACER	EFCA	ERA	Total
1	Ricardo-AEA Ltd (formerly AEA Technology PLC)	4	1	3	7	0	1	0	0	0	0	0	16
2	BIO Intelligence Service	0	4	8	2	0	0	0	0	0	0	0	14
3	Ecofys BV	0	9	3	2	0	0	0	0	0	0	0	14
4	Milieu Ltd.	0	2	8	3	0	0	0	0	0	0	0	13
5	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	6	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	12
6	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	7	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	10
7	Panteia BV	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
8	Institute for European Environmental Policy	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	0	8
9	Amec Environment & Infrastructure	0	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	7
10	Umweltbundesamt GmbH	0	0	1	5	1	0	0	0	0	0	0	7
11	COWI Belgium SPRL	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
12	Bilbomatica S.A.	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	5
13	Alterra BV	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
14	CE Delft (CEOnderzoek en Consultancy BV	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	5
15	Triple E Consulting BV	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	5
16	ARCADIS Belgium n.v.	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	4
17	Van Holstein en Kemna B.V (VHK)	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
18	ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
19	Adelphi Consult GmbH	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3
20	DNV Belgium	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
21	Ecologic - Institute for Environmental Policy	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
22	ICCS-NTUA	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
23	MRAG Ltd. - Marine Resources Assessment Group	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
24	Transport & Mobility Leuven NV	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3



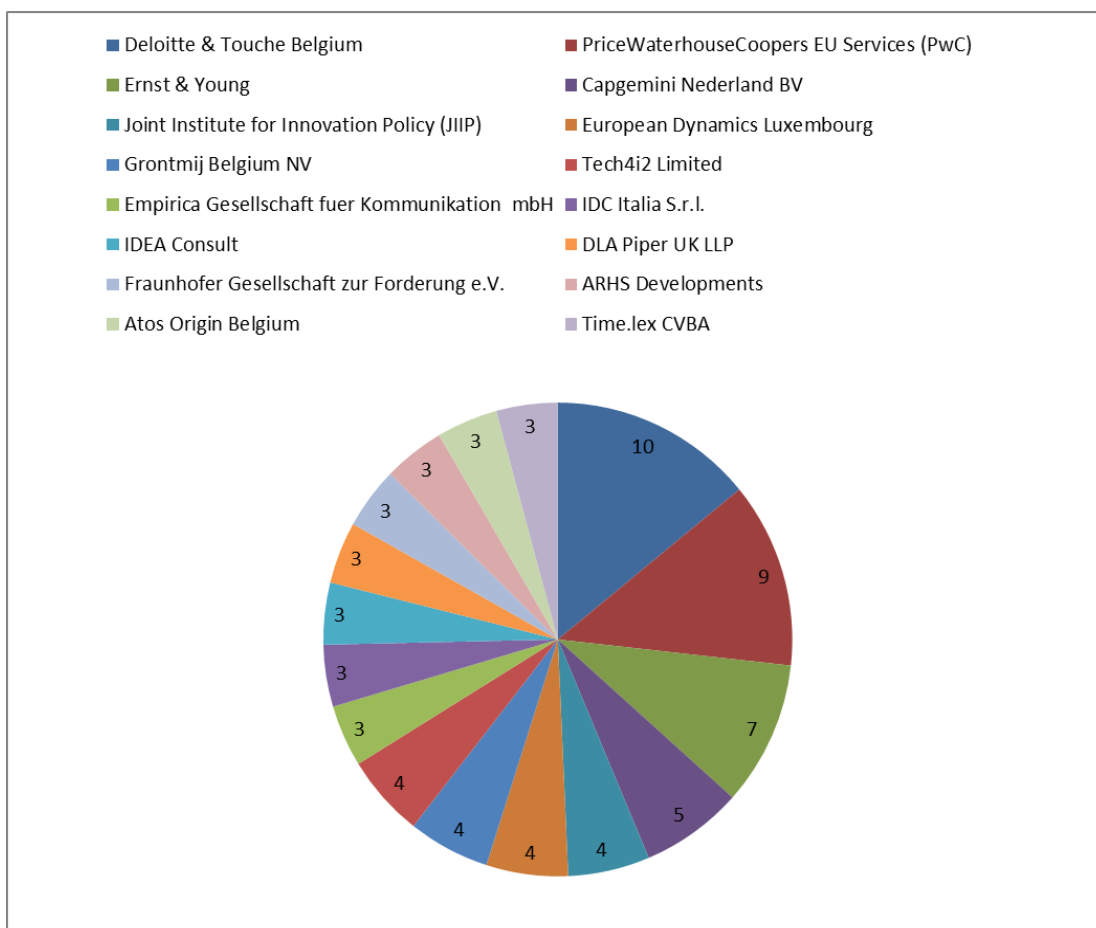
**Ομάδα 4 - Enterprises, Industry and Competition (incl. agricultural development) - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)**

No.	CONTRACTORS short name	GROW	AGRI	MARE	COMP	EASME	EFSA	EMSA	OHIM	Total
1	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	9	0	2	0	0	0	0	0	11
2	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	10	0	0	0	0	0	0	0	10
3	Ernst & Young	5	1	1	3	0	0	0	0	10
4	BIO Intelligence Service	6	0	0	0	0	0	0	0	6
5	Valdani Vicari & Associati	5	1	0	0	0	0	0	0	6
6	Empirica Gesellschaft fuer Kommunikation mbH	6	0	0	0	0	0	0	0	6
7	Europe Economics	5	0	0	0	0	0	0	0	5
8	GMV	5	0	0	0	0	0	0	0	5
9	France Developpement Conseil (FDC)	5	0	0	0	0	0	0	0	5
10	Deloitte & Touche Belgium	1	1	0	2	0	0	0	0	4
11	Capgemini Nederland BV	3	0	1	0	0	0	0	0	4
12	Risk & Policy Analysts Ltd	3	0	1	0	0	0	0	0	4
13	Intrasoft International S.A.	3	0	1	0	0	0	0	0	4
14	ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	1	1	0	0	1	0	0	0	3
15	Ramboll Management A/S	3	0	0	0	0	0	0	0	3
16	CSES - Centre for Strategy & Evaluation Services	3	0	0	0	0	0	0	0	3
17	Agrosynergie GEIE	0	1	2	0	0	0	0	0	3
18	COGEA, Consulenti per la Gestione Aziendale S.r.l.	0	1	2	0	0	0	0	0	3
19	London Economics (LE)	2	0	0	1	0	0	0	0	3



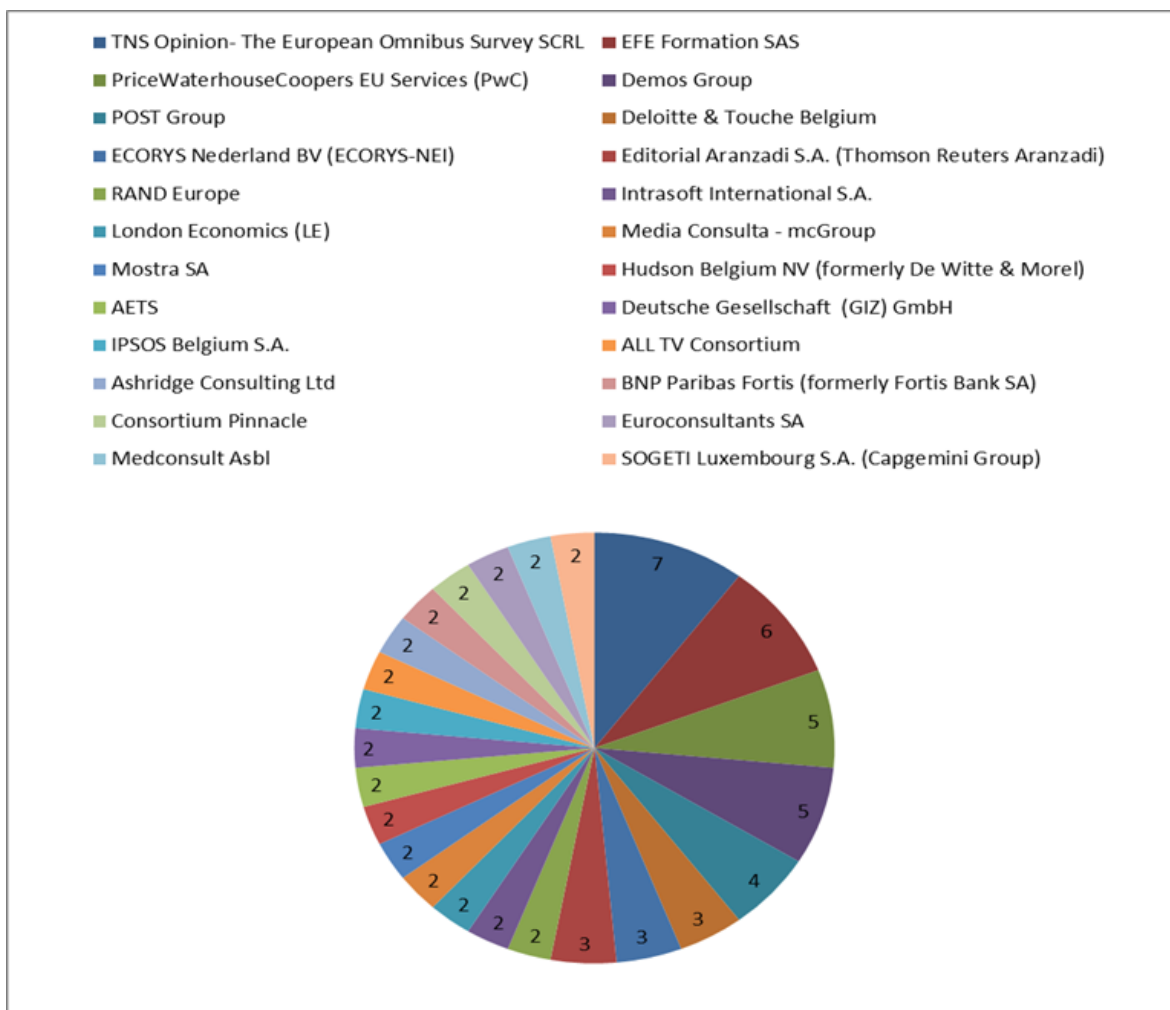
### Ομάδα 5 - ICT, Research & Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία

No.	CONTRACTORS short name	RTD	CNECT	DIGIT	JRC	ENISA	BEREC	EIT	Total
1	Deloitte & Touche Belgium	3	4	2	1	0	0	0	10
2	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	3	3	2	1	0	0	0	9
3	Ernst & Young	1	4	1	0	1	0	0	7
4	Capgemini Nederland BV	0	4	1	0	0	0	0	5
5	Joint Institute for Innovation Policy (JIIP)	2	2	0	0	0	0	0	4
6	European Dynamics Luxembourg	1	0	3	0	0	0	0	4
7	Grontmij Belgium NV	0	0	0	4	0	0	0	4
8	Tech4i2 Limited	0	4	0	0	0	0	0	4
9	Empirica Gesellschaft fuer Kommunikation mbH	1	2	0	0	0	0	0	3
10	IDC Italia S.r.l.	0	3	0	0	0	0	0	3
11	IDEA Consult	3	0	0	0	0	0	0	3
12	DLA Piper UK LLP	1	2	0	0	0	0	0	3
13	Fraunhofer Gesellschaft zur Forderung e.V.	1	2	0	0	0	0	0	3
14	ARHS Developments	0	0	3	0	0	0	0	3
15	Atos Origin Belgium	1	0	2	0	0	0	0	3
16	Time.lex CVBA	0	2	0	0	1	0	0	3



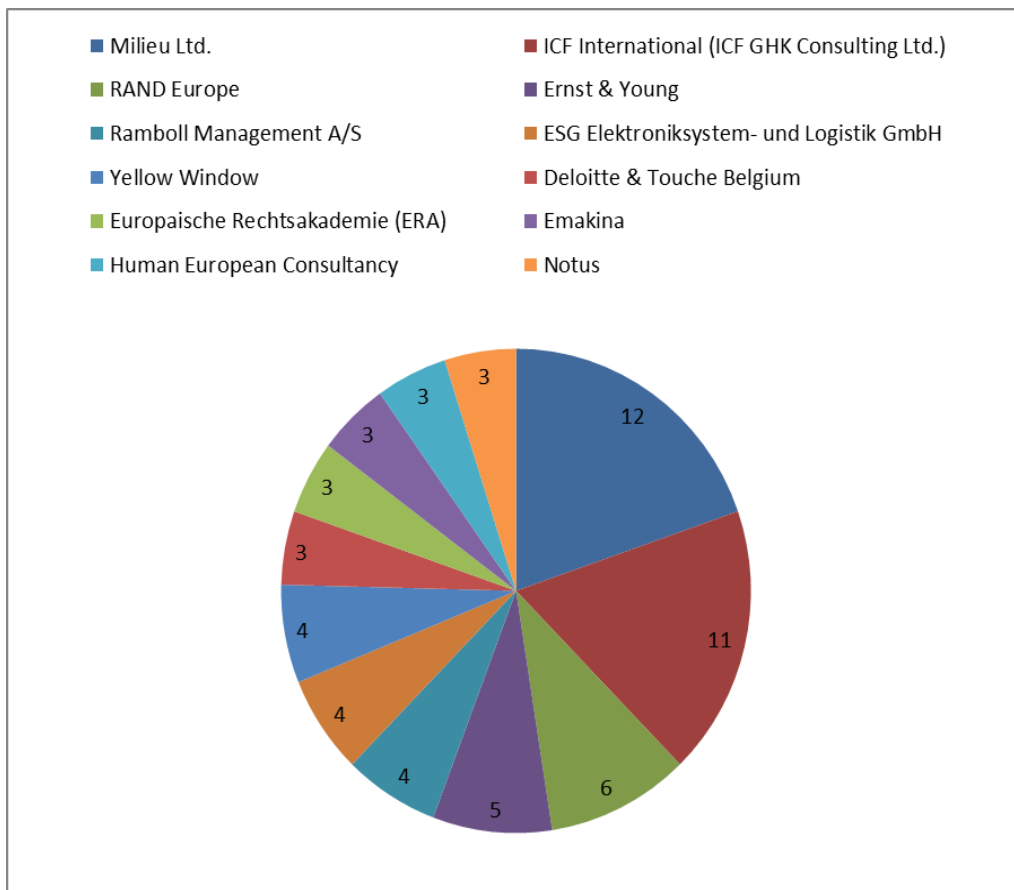
## Ομάδα 6 – Budget, HR and Communication / Visibility - Προϋπολογισμός, Ανθρωπίνων Πόρων και Επικοινωνίας / Ορατότητα

No.	CONTRACTORS short name	BUDG	HR	COMM	CHAFEA	IAS	OP	CdT	Total
1	TNS Opinion- The European Omnibus Survey SCRL	0	0	4	3	0	0	0	7
2	EFE Formation SAS	0	6	0	0	0	0	0	6
3	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	2	1	0	2	0	0	0	5
4	Demos Group	0	5	0	0	0	0	0	5
5	POST Group	0	0	2	0	0	0	2	4
6	Deloitte & Touche Belgium	2	0	1	0	0	0	0	3
7	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	0	0	0	3	0	0	0	3
8	Editorial Aranzadi S.A. (Thomson Reuters Aranzadi)	0	0	0	0	0	3	0	3
9	RAND Europe	0	1	0	1	0	0	0	2
10	Intrasoft International S.A.	1	0	0	1	0	0	0	2
11	London Economics (LE)	0	1	0	1	0	0	0	2
12	Media Consulta - mcGroup	0	0	2	0	0	0	0	2
13	Mostra SA	0	0	2	0	0	0	0	2
14	Hudson Belgium NV (formerly De Witte & Morel)	0	2	0	0	0	0	0	2
15	AETS	0	0	0	2	0	0	0	2
16	Deutsche Gesellschaft (GIZ) GmbH	0	0	0	2	0	0	0	2
17	IPSOS Belgium S.A.	0	0	0	2	0	0	0	2
18	ALL TV Consortium	0	0	2	0	0	0	0	2
19	Ashridge Consulting Ltd	0	2	0	0	0	0	0	2
20	BNP Paribas Fortis (formerly Fortis Bank SA)	2	0	0	0	0	0	0	2
21	Consortium Pinnacle	0	2	0	0	0	0	0	2
22	Euroconsultants SA	0	0	0	2	0	0	0	2
23	Medconsult Asbl	0	2	0	0	0	0	0	2
24	SOGETI Luxembourg S.A. (Capgemini Group)	0	0	0	2	0	0	0	2



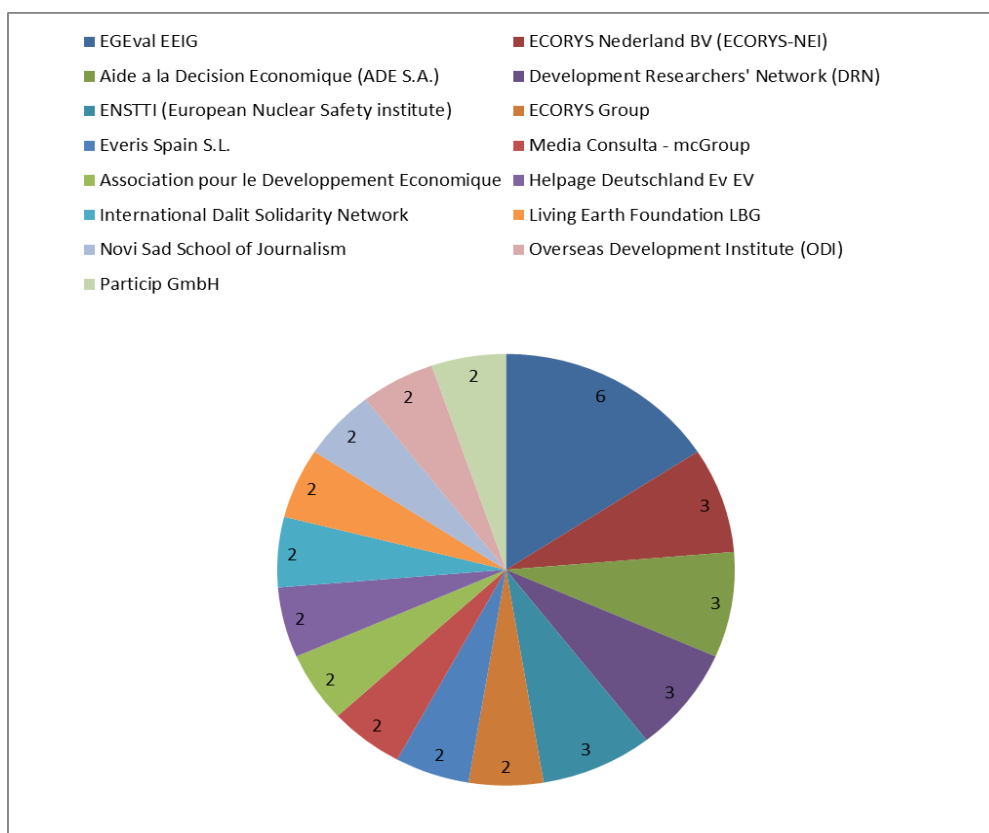
**Ομάδα 7 - Home Affairs and Justice (incl. Defense) - Εσωτερικές υποθέσεις και δικαιοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της Άμυνας)**

Milieu Ltd.	1	3	6	2	0	0	0	0	0	12
ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	0	1	0	10	0	0	0	0	0	11
RAND Europe	2	1	0	0	0	0	0	0	3	6
Ernst & Young	1	2	0	0	0	0	0	0	2	5
Ramboll Management A/S	3	1	0	0	0	0	0	0	0	4
ESG Elektroniksystem- und Logistik GmbH	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
Yellow Window	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4
Deloitte & Touche Belgium	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Europäische Rechtsakademie (ERA)	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Emakina	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Human European Consultancy	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3
Notus	0	0	1	2	0	0	0	0	0	3



**Ομάδα 8 – International Cooperation & Development, Neighbourhood & Enlargement Negotiations**  
**- Διεθνείς διαπραγματεύσεις συνεργασίας και ανάπτυξης, γειτονίας και διεύρυνσης**

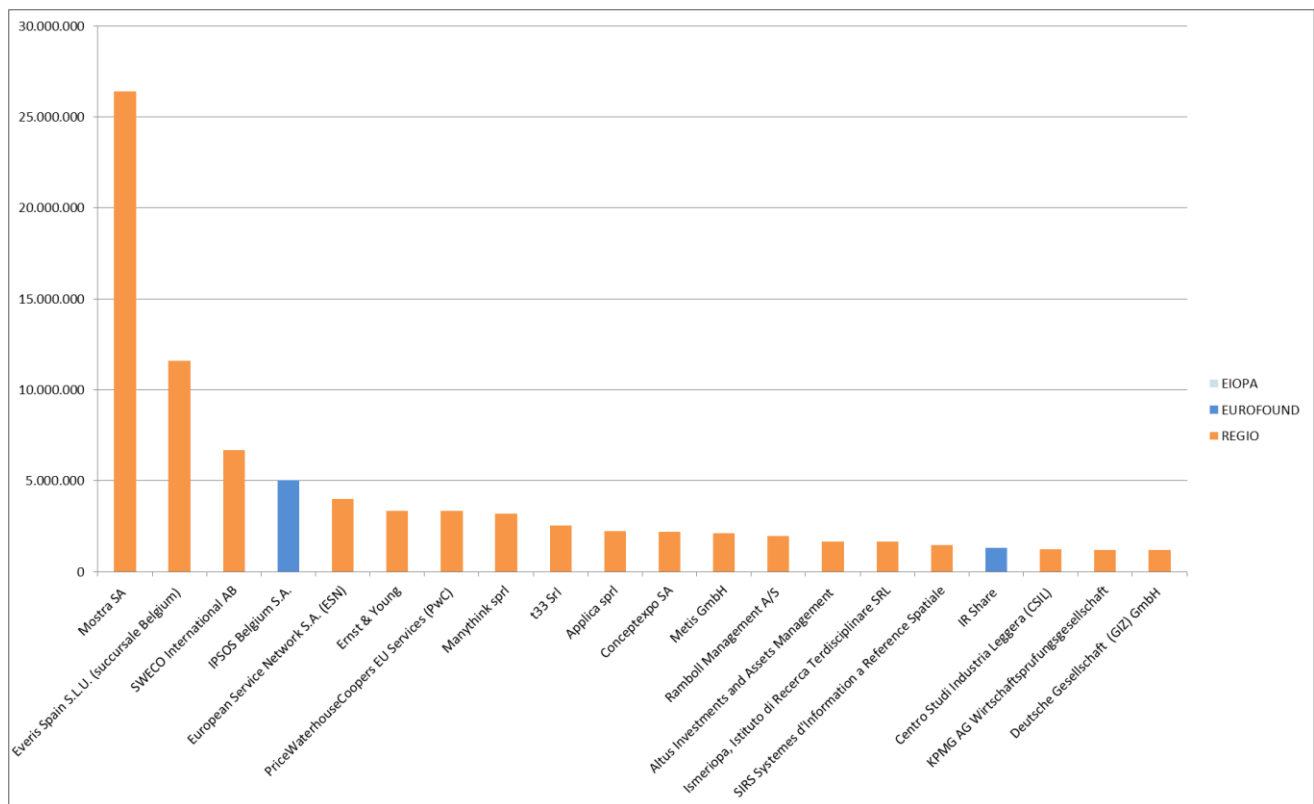
No.	CONTRACTORS short name	DEVCO	NEAR	Total
1	EGEval EEIG	6	0	6
2	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	3	0	3
3	Aide a la Decision Economique (ADE S.A.)	3	0	3
4	Development Researchers' Network (DRN)	3	0	3
5	ENSTTI (European Nuclear Safety institute)	3	0	3
6	ECORYS Group	2	0	2
7	Everis Spain S.L.	2	0	2
8	Media Consulta - mcGroup	2	0	2
9	Association pour le Developpement Economique	2	0	2
10	Helpage Deutschland Ev EV	2	0	2
11	International Dalit Solidarity Network	2	0	2
12	Living Earth Foundation LBG	2	0	2
13	Novi Sad School of Journalism	2	0	2
14	Overseas Development Institute (ODI)	2	0	2
15	Particip GmbH	2	0	2



*Ανάλυση του ανταγωνισμού σε κάθε μία από τις 8 ομάδες αγορών (ανά προϋπολογισμό συμβάσεων)*

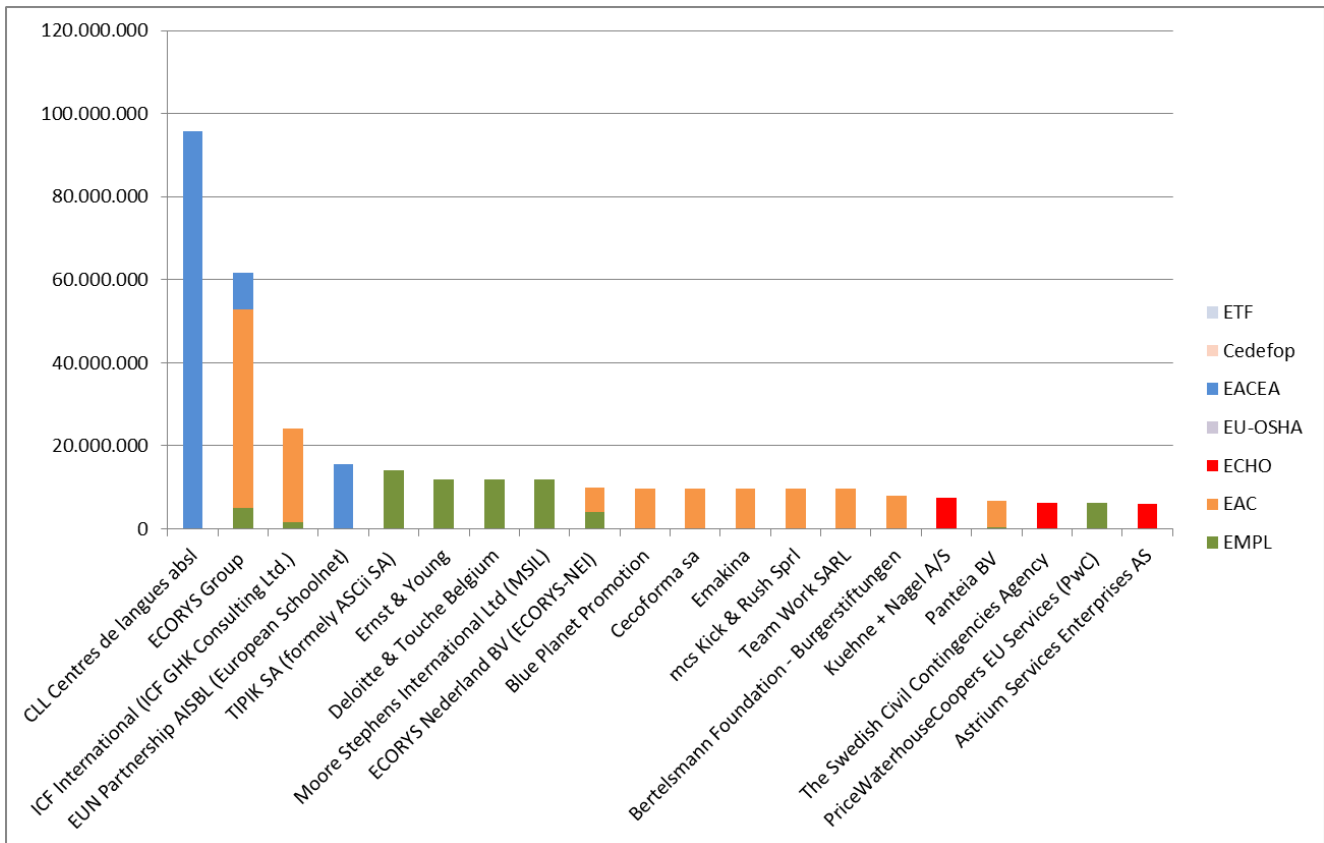
**Ομάδα 1 - Regional & Social Development - Περιφερειακή και κοινωνική ανάπτυξη**

No.	CONTRACTORS short name	REGIO	EUROFOUND	EIOPA	Total
1	Mostra SA	26.400.000	0	0	26.400.000
2	Everis Spain S.L.U. (succursale Belgium)	11.582.670	0	0	11.582.670
3	SWECO International AB	6.666.664	0	0	6.666.664
4	IPSOS Belgium S.A.	0	5.019.471	0	5.019.471
5	European Service Network S.A. (ESN)	4.000.000	0	0	4.000.000
6	Ernst & Young	3.333.332	0	0	3.333.332
7	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	3.333.332	0	0	3.333.332
8	Manythink sprl	3.200.000	0	0	3.200.000
9	t33 Srl	2.527.575	0	0	2.527.575
10	Applica sprl	2.220.924	0	0	2.220.924
11	Conceptexpo SA	2.200.000	0	0	2.200.000
12	Metis GmbH	2.111.666	0	0	2.111.666
13	Ramboll Management A/S	1.966.641	0	0	1.966.641
14	Altus Investments and Assets Management	1.666.666	0	0	1.666.666
15	Ismeriopa, Istituto di Recerca Terdisciplinare SRL	1.666.666	0	0	1.666.666
16	SIRS Systemes d'Information a Reference Spatiale	1.467.759	0	0	1.467.759
17	IR Share	0	1.294.440	0	1.294.440
18	Centro Studi Industria Leggera (CSIL)	1.228.720	0	0	1.228.720
19	KPMG AG Wirtschaftsprufungsgesellschaft	1.200.000	0	0	1.200.000
20	Deutsche Gesellschaft (GIZ) GmbH	1.197.750	0	0	1.197.750



**Ομάδα 2 – Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός**

No.	CONTRACTORS short name	EMPL	EAC	ECHO	EU-OSHA	EACEA	Cedefop	ETF	Total
1	CLL Centres de langues absl	0	0	0	0	95.800.000	0	0	95.800.000
2	ECORYS Group	5.107.049	47.820.325	0	0	8.700.000	0	0	61.627.374
3	ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	1.696.554	22.500.000	0	0	0	0	0	24.196.554
4	EUN Partnership AISBL (European Schoolnet)	0	0	0	0	15.500.000	0	0	15.500.000
5	TIPIK SA (formely ASCii SA)	14.000.000	0	0	0	0	0	0	14.000.000
6	Ernst & Young	12.000.000	0	0	0	0	0	0	12.000.000
7	Deloitte & Touche Belgium	12.000.000	0	0	0	0	0	0	12.000.000
8	Moore Stephens International Ltd (MSIL)	12.000.000	0	0	0	0	0	0	12.000.000
9	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	4.000.000	6.000.000	0	0	0	0	0	10.000.000
10	Blue Planet Promotion	0	9.790.000	0	0	0	0	0	9.790.000
11	Cecoforma sa	0	9.790.000	0	0	0	0	0	9.790.000
12	Emakina	0	9.790.000	0	0	0	0	0	9.790.000
13	mcs Kick & Rush Sprl	0	9.790.000	0	0	0	0	0	9.790.000
14	Team Work SARL	0	9.790.000	0	0	0	0	0	9.790.000
15	Bertelsmann Foundation - Burgerstiftungen	0	8.000.000	0	0	0	0	0	8.000.000
16	Kuehne + Nagel A/S	0	0	7.500.000	0	0	0	0	7.500.000
17	Panteia BV	434.975	6.189.190	0	0	0	0	0	6.624.165
18	The Swedish Civil Contingencies Agency	0	0	6.250.000	0	0	0	0	6.250.000
19	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	6.200.000	0	0	0	0	0	0	6.200.000
20	Astrium Services Enterprises AS	0	0	6.000.000	0	0	0	0	6.000.000

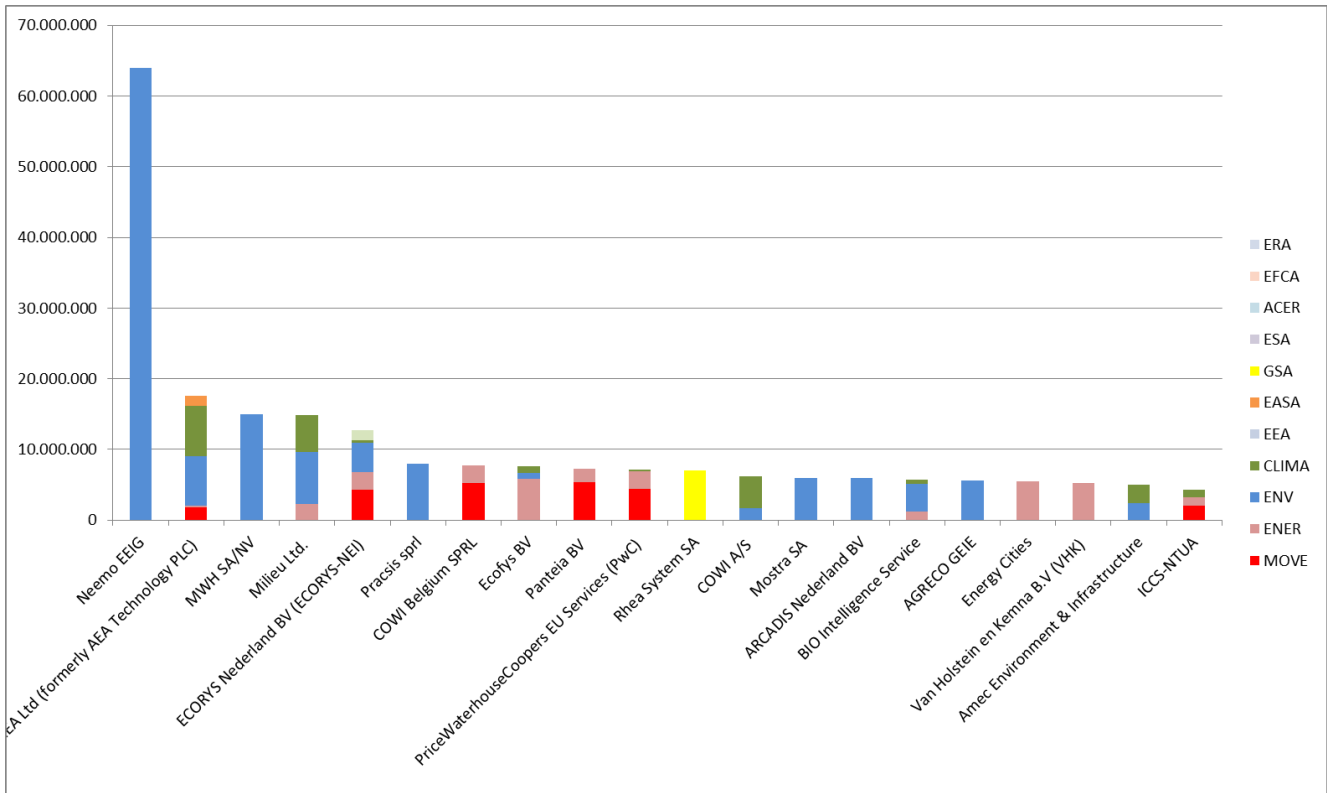




Οικονομοτεχνική Μελέτη για την ίδρυση μονάδας διαχείρισης και αποθήκευσης επικίνδυνων αποβλήτων

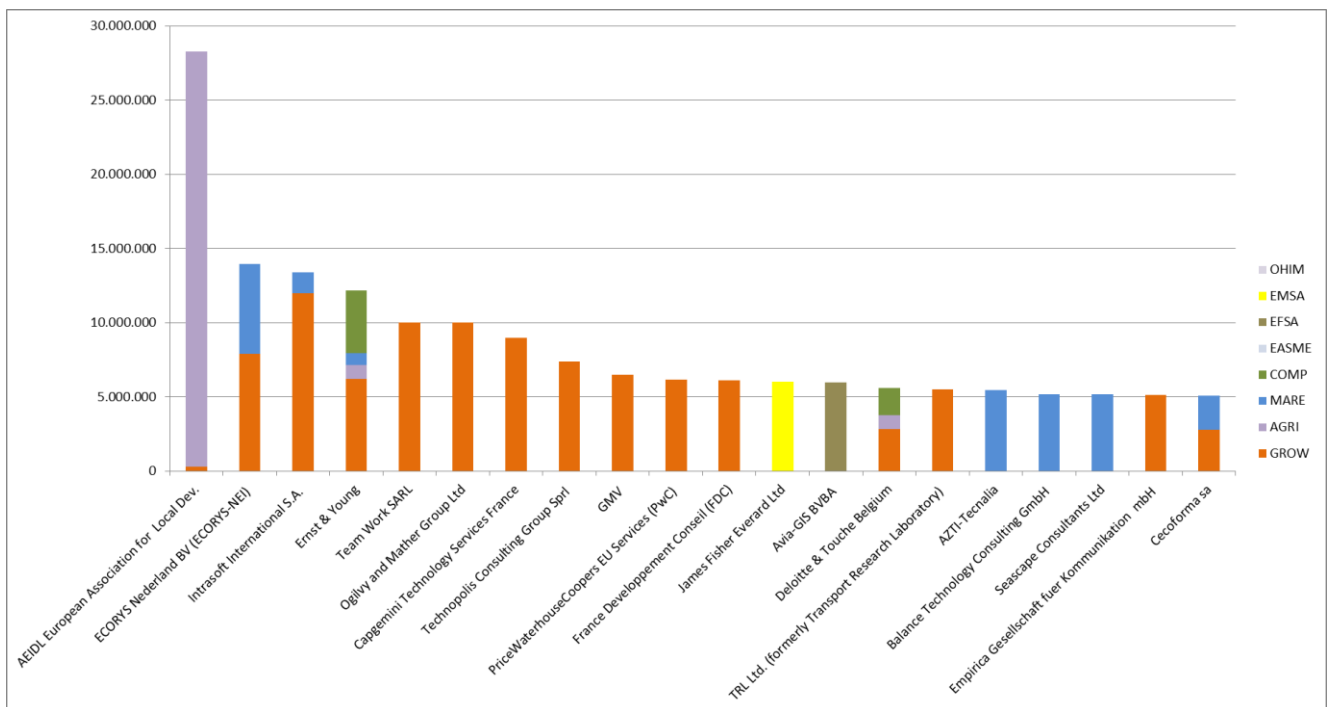
**Ομάδα 3 - Infrastructures (incl. Transport, Energy, Environment) - Υποδομές (συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της ενέργειας, του περιβάλλοντος)**

No.	CONTRACTORS short name	MOVE	ENER	ENV	CLIMA	EEA	EASA	GSA	ESA	ACER	EFCA	ERA	Total
1	Neemo EEIG	0	0	64.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	64.000.000
2	Ricardo-AEA Ltd (formerly AEA Technology PLC)	1.861.459	234.150	6.933.333	7.090.685	0	1.500.000	0	0	0	0	0	17.619.627
3	MWH SA/NV	0	0	15.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	15.000.000
4	Milieu Ltd.	0	2.264.880	7.324.520	5.225.929	0	0	0	0	0	0	0	14.815.329
5	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	4.304.898	2.500.000	4.189.625	267.900	1.500.000	0	0	0	0	0	0	12.762.423
6	Pracsis sprl	0	0	8.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	8.000.000
7	COWI Belgium SPRL	5.225.000	2.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.725.000
8	Ecofys BV	0	5.808.525	908.500	918.000	0	0	0	0	0	0	0	7.635.025
9	Panteia BV	5.303.880	2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.303.880
10	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	4.436.055	2.500.000	0	167.400	0	0	0	0	0	0	0	7.103.455
11	Rhea System SA	0	0	0	0	0	0	7.000.000	0	0	0	0	7.000.000
12	COWI A/S	0	0	1.700.000	4.532.228	0	0	0	0	0	0	0	6.232.228
13	Mostra SA	0	0	6.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	6.000.000
14	ARCADIS Nederland BV	0	0	6.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	6.000.000
15	BIO Intelligence Service	0	1.212.164	3.967.385	494.375	0	0	0	0	0	0	0	5.673.924
16	AGRECO GEIE	0	0	5.617.800	0	0	0	0	0	0	0	0	5.617.800
17	Energy Cities	0	5.449.655	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.449.655
18	Van Holstein en Kemna B.V (VHK)	0	5.298.350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.298.350
19	Amec Environment & Infrastructure	0	0	2.447.405	2.500.000	0	0	0	0	0	0	0	4.947.405
20	ICCS-NTUA	2.000.000	1.250.000	0	990.151	0	0	0	0	0	0	0	4.240.151



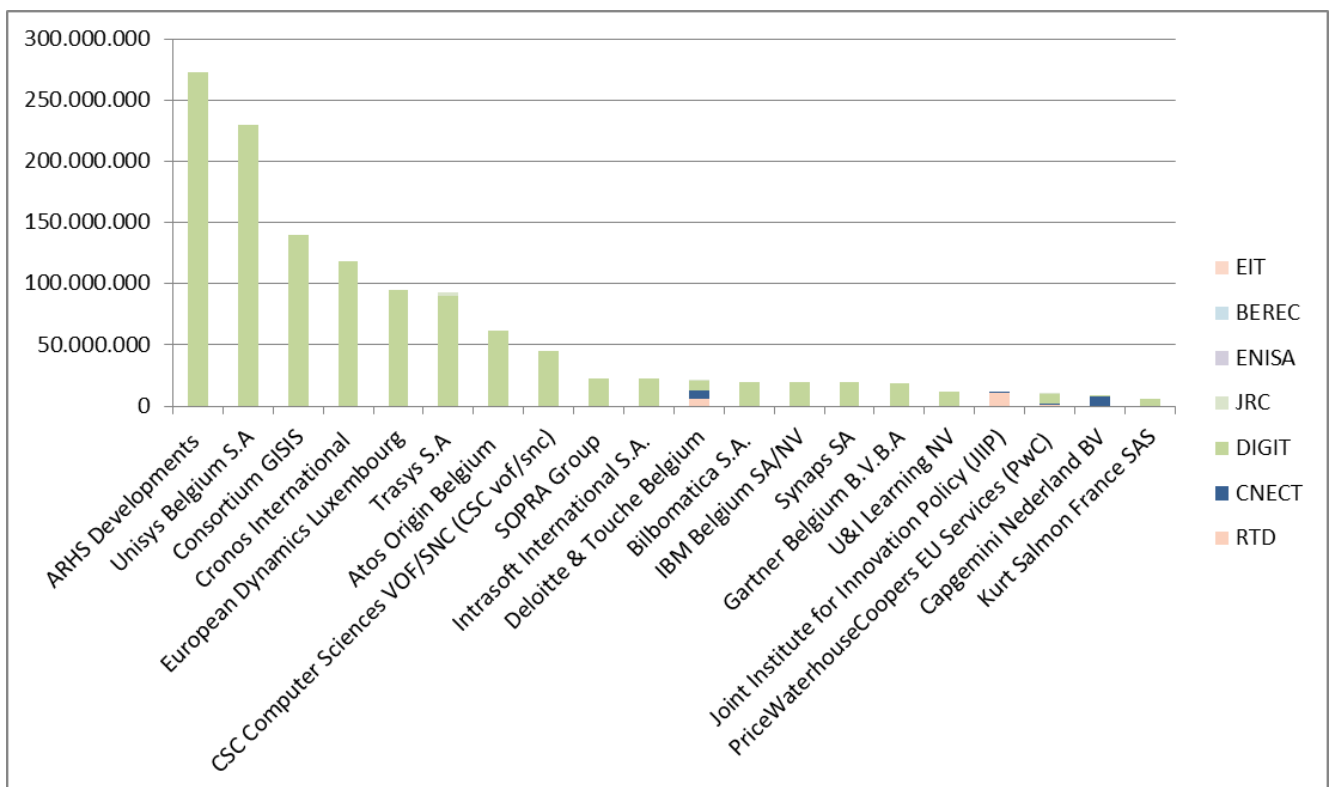
**Ομάδα 4 - Enterprises, Industry and Competition (incl. agricultural development) - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)**

No.	CONTRACTORS short name	GROW	AGRI	MARE	COMP	EASME	EFSA	EMSA	OHIM	Total
1	AEIDL European Association for Local Dev.	289.010	28.000.000	0	0	0	0	0	0	28.289.010
2	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	7.883.447	0	6.071.000	0	0	0	0	0	13.954.447
3	Intrasoft International S.A.	12.000.000	0	1.400.000	0	0	0	0	0	13.400.000
4	Ernst & Young	6.202.016	933.333	822.222	4.222.712	0	0	0	0	12.180.283
5	Team Work SARL	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000
6	Ogilvy and Mather Group Ltd	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000
7	Capgemini Technology Services France	8.999.752	0	0	0	0	0	0	0	8.999.752
8	Technopolis Consulting Group Sprl	7.400.000	0	0	0	0	0	0	0	7.400.000
9	GMV	6.471.906	0	0	0	0	0	0	0	6.471.906
10	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	6.172.362	0	0	0	0	0	0	0	6.172.362
11	France Developpement Conseil (FDC)	6.095.088	0	0	0	0	0	0	0	6.095.088
12	James Fisher Everard Ltd	0	0	0	0	0	0	6.024.942	0	6.024.942
13	Avia-GIS BVBA	0	0	0	0	0	6.000.000	0	0	6.000.000
14	Deloitte & Touche Belgium	2.816.145	933.333	0	1.872.675	0	0	0	0	5.622.153
15	TRL Ltd. (formerly Transport Research Laboratory)	5.500.000	0	0	0	0	0	0	0	5.500.000
16	AZTI-Tecnalia	0	0	5.449.100	0	0	0	0	0	5.449.100
17	Balance Technology Consulting GmbH	0	0	5.200.000	0	0	0	0	0	5.200.000
18	Seascope Consultants Ltd	0	0	5.200.000	0	0	0	0	0	5.200.000
19	Empirica Gesellschaft fuer Kommunikation mbH	5.121.150	0	0	0	0	0	0	0	5.121.150
20	Cecoforma sa	2.782.045	0	2.300.000	0	0	0	0	0	5.082.045



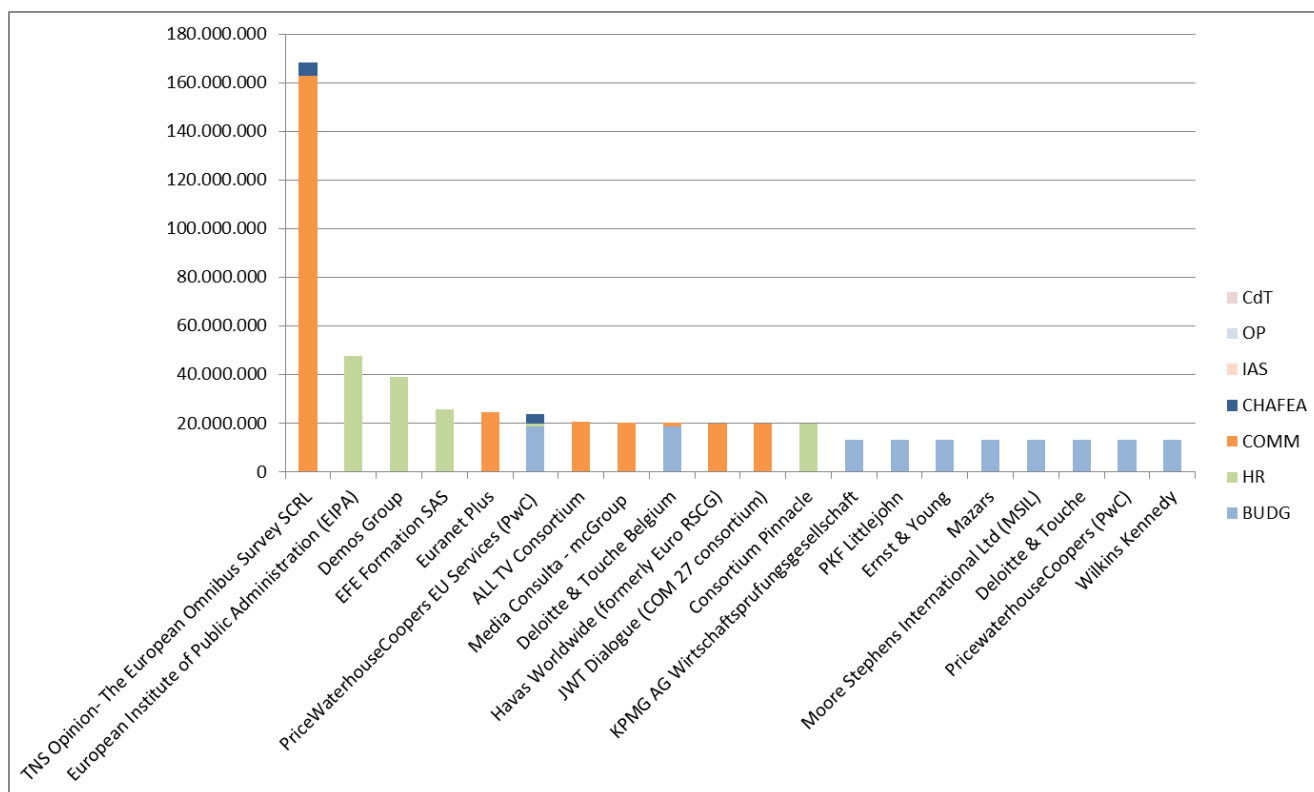
**Ομάδα 5 – ICT, Research & Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία**

No.	CONTRACTORS short name	RTD	CNECT	DIGIT	JRC	ENISA	BEREC	EIT	Total
1	ARHS Developments	0	0	272.609.136	0	0	0	0	272.609.136
2	Unisys Belgium S.A	0	0	229.594.433	0	0	0	0	229.594.433
3	Consortium GISIS	0	0	140.180.475	0	0	0	0	140.180.475
4	Cronos International	0	0	118.020.827	0	0	0	0	118.020.827
5	European Dynamics Luxembourg	0	0	94.771.501	0	0	0	0	94.771.501
6	Trasys S.A	0	0	90.366.903	3.048.395	0	0	0	93.415.298
7	Atos Origin Belgium	0	0	61.489.355	0	0	0	0	61.489.355
8	CSC Computer Sciences VOF/SNC (CSC vof/snc)	0	0	45.418.698	0	0	0	0	45.418.698
9	SOPRA Group	0	0	22.591.726	0	0	0	0	22.591.726
10	Intrasoft International S.A.	0	0	22.570.495	0	0	0	0	22.570.495
11	Deloitte & Touche Belgium	5.524.175	6.965.241	7.717.170	285.714	0	0	0	20.492.300
12	Bilbomatica S.A.	0	0	19.440.659	0	0	0	0	19.440.659
13	IBM Belgium SA/NV	0	0	19.440.659	0	0	0	0	19.440.659
14	Synaps SA	0	0	19.189.290	0	0	0	0	19.189.290
15	Gartner Belgium B.V.B.A	0	0	18.589.767	0	0	0	0	18.589.767
16	U&I Learning NV	0	0	11.801.243	0	0	0	0	11.801.243
17	Joint Institute for Innovation Policy (JIIP)	10.738.950	571.428	0	0	0	0	0	11.310.378
18	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	946.310	1.078.199	7.717.170	398.580	0	0	0	10.140.259
19	Capgemini Nederland BV	0	8.416.647	220.597	0	0	0	0	8.637.244
20	Kurt Salmon France SAS	0	0	5.542.651	0	0	0	0	5.542.651



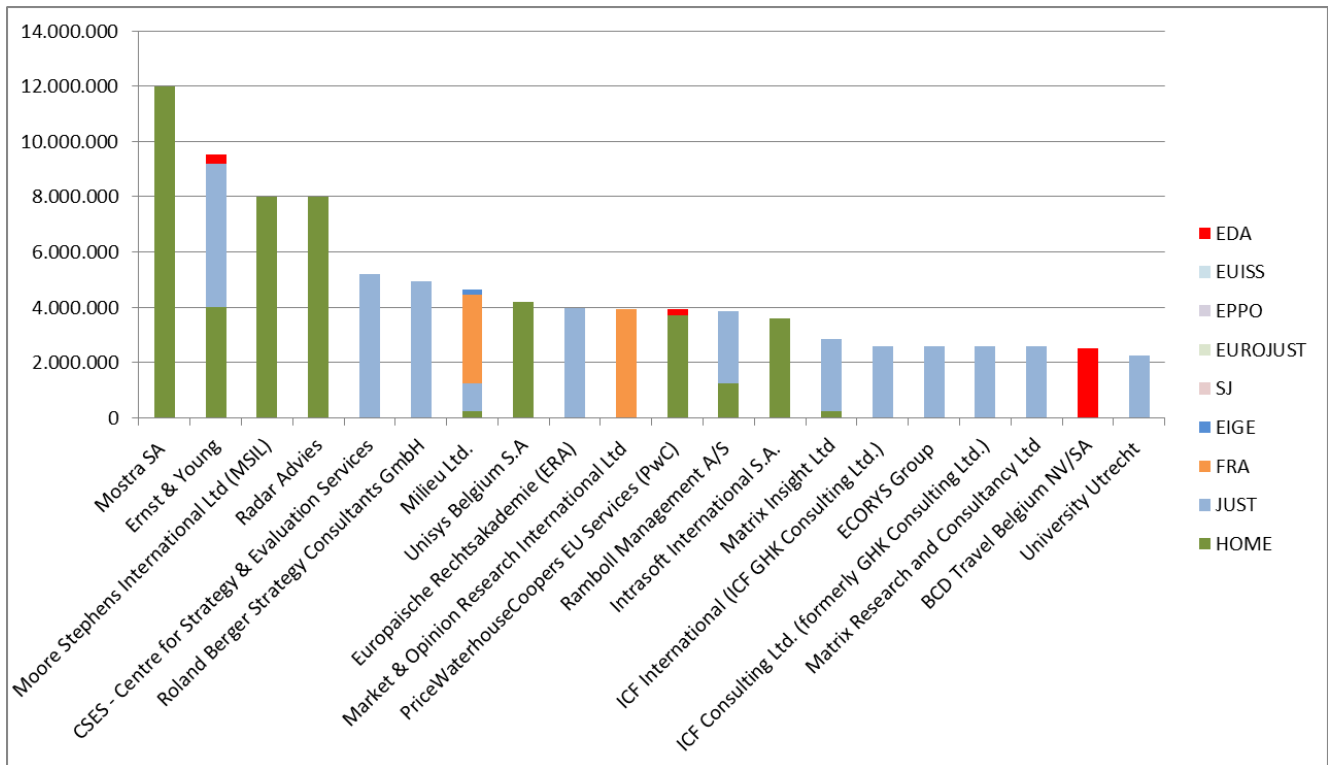
**Ομάδα 6 – Budget, HR and Communication / Visibility - Προϋπολογισμός, Ανθρωπίνων Πόρων και Επικοινωνίας / Ορατότητα**

No.	CONTRACTORS short name	BUDG	HR	COMM	CHAFEA	IAS	OP	CdT	Total
1	TNS Opinion- The European Omnibus Survey SCRL	0	0	163.000.000	5.200.000	0	0	0	168.200.000
2	European Institute of Public Administration (EIPA)	0	47.521.000	0	0	0	0	0	47.521.000
3	Demos Group	0	39.195.250	0	0	0	0	0	39.195.250
4	EFE Formation SAS	0	25.582.750	0	0	0	0	0	25.582.750
5	Euranet Plus	0	0	24.400.000	0	0	0	0	24.400.000
6	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	18.498.850	1.401.750	0	4.000.000	0	0	0	23.900.600
7	ALL TV Consortium	0	0	20.779.312	0	0	0	0	20.779.312
8	Media Consulta - mcGroup	0	0	20.166.000	0	0	0	0	20.166.000
9	Deloitte & Touche Belgium	18.498.850	0	1.640.000	0	0	0	0	20.138.850
10	Havas Worldwide (formerly Euro RSCG)	0	0	20.000.000	0	0	0	0	20.000.000
11	JWT Dialogue (COM 27 consortium)	0	0	20.000.000	0	0	0	0	20.000.000
12	Consortium Pinnacle	0	19.975.750	0	0	0	0	0	19.975.750
13	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000
14	PKF Littlejohn	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000
15	Ernst & Young	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000
16	Mazars	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000
17	Moore Stephens International Ltd (MSIL)	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000
18	Deloitte & Touche	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000
19	PricewaterhouseCoopers (PwC)	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000
20	Wilkins Kennedy	13.185.000	0	0	0	0	0	0	13.185.000



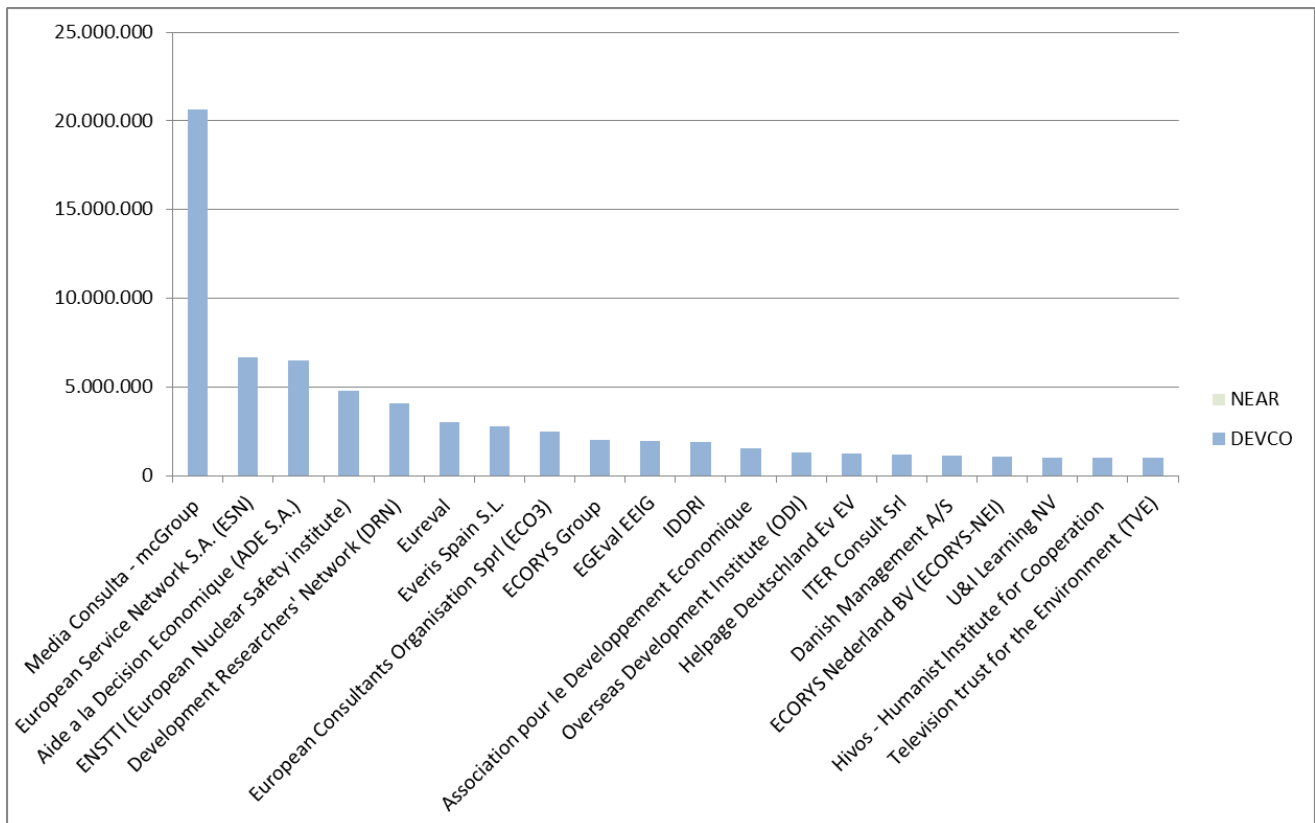
**Ομάδα 7 - Home Affairs and Justice (incl. Defense) - Εσωτερικές υποθέσεις και δικαιοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της Άμυνας)**

No.	CONTRACTORS short name	HOME	JUST	FRA	EIGE	SJ	EUROJUST	EPPO	EUISS	EDA	Total
1	Mostra SA	12.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	12.000.000
2	Ernst & Young	4.000.000	5.200.000	0	0	0	0	0	0	339.775	9.539.775
3	Moore Stephens International Ltd (MSIL)	8.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	8.000.000
4	Radar Advies	8.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	8.000.000
5	CSES - Centre for Strategy & Evaluation Services	0	5.200.000	0	0	0	0	0	0	0	5.200.000
6	Roland Berger Strategy Consultants GmbH	0	4.946.155	0	0	0	0	0	0	0	4.946.155
7	Milieu Ltd.	236.075	1.016.407	3.212.380	176.625	0	0	0	0	0	4.641.487
8	Unisys Belgium S.A	4.189.504	0	0	0	0	0	0	0	0	4.189.504
9	Europäische Rechtsakademie (ERA)	0	3.963.991	0	0	0	0	0	0	0	3.963.991
10	Market & Opinion Research International Ltd	0	0	3.950.000	0	0	0	0	0	0	3.950.000
11	PriceWaterhouseCoopers EU Services (PwC)	3.725.520	0	0	0	0	0	0	0	200.000	3.925.520
12	Ramboll Management A/S	1.252.686	2.600.000	0	0	0	0	0	0	0	3.852.686
13	Intrasoft International S.A.	3.600.000	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600.000
14	Matrix Insight Ltd	249.075	2.600.000	0	0	0	0	0	0	0	2.849.075
15	ICF International (ICF GHK Consulting Ltd.)	0	2.600.000	0	0	0	0	0	0	0	2.600.000
16	ECORYS Group	0	2.600.000	0	0	0	0	0	0	0	2.600.000
17	ICF Consulting Ltd. (formerly GHK Consulting Ltd.)	0	2.600.000	0	0	0	0	0	0	0	2.600.000
18	Matrix Research and Consultancy Ltd	0	2.600.000	0	0	0	0	0	0	0	2.600.000
19	BCD Travel Belgium NV/SA	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500.000	2.500.000
20	University Utrecht	0	2.249.715	0	0	0	0	0	0	0	2.249.715



**Ομάδα 8 – International Cooperation & Development, Neighbourhood & Enlargement Negotiations - Διεθνείς διαπραγματεύσεις συνεργασίας και ανάπτυξης, γειτονίας και διεύρυνσης**

No.	CONTRACTORS short name	Contract Value		Total
		DEVCO	NEAR	
1	Media Consulta - mcGroup	20.666.667	0	20.666.667
2	European Service Network S.A. (ESN)	6.666.667	0	6.666.667
3	Aide a la Decision Economique (ADE S.A.)	6.500.000	0	6.500.000
4	ENSTTI (European Nuclear Safety institute)	4.799.000	0	4.799.000
5	Development Researchers' Network (DRN)	4.099.654	0	4.099.654
6	Eureval	3.000.000	0	3.000.000
7	Everis Spain S.L.	2.755.000	0	2.755.000
8	European Consultants Organisation Sprl (ECO3)	2.498.200	0	2.498.200
9	ECORYS Group	2.000.000	0	2.000.000
10	EGEval EEIG	1.974.654	0	1.974.654
11	IDDRl	1.900.000	0	1.900.000
12	Association pour le Developpement Economique	1.560.590	0	1.560.590
13	Overseas Development Institute (ODI)	1.300.000	0	1.300.000
14	Helpage Deutschland Ev EV	1.218.150	0	1.218.150
15	ITER Consult Srl	1.198.200	0	1.198.200
16	Danish Management A/S	1.131.000	0	1.131.000
17	ECORYS Nederland BV (ECORYS-NEI)	1.089.850	0	1.089.850
18	U&I Learning NV	1.000.000	0	1.000.000
19	Hivos - Humanist Institute for Cooperation	1.000.000	0	1.000.000
20	Television trust for the Environment (TVE)	998.493	0	998.493



### 3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

#### 3.1. Παρουσίαση υπηρεσιών της NEWCO

Η υπό ίδρυση εταιρεία NEWCO θα παρέχει ένα πλήρες φάσμα συμβουλευτικών υπηρεσιών ούτως ώστε να βοηθήσει τους πελάτες της σε οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου εργασίας τους.

Συγκεκριμένα οι υπηρεσίες που θα παρέχει μπορούν να χωριστούν διακριτά στις παρακάτω κατηγορίες:

1. STRATEGY SERVICES – Υπηρεσίες χάραξης στρατηγικής στις οποίες θα περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων Στρατηγικές Μελέτες, Χάραξη Πορείας Στρατηγικής (Roadmapping) και Στρατηγικές Συμβουλές.
2. POLICY SERVICES – Υπηρεσίες Πολιτικής στις οποίες θα περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων Εκτιμήσεις Επιπτώσεων, Μελέτες Παρακολούθησης και Υποστήριξης, Ενδιάμεσες Αξιολογήσεις καθώς και εκ των υστέρων Αξιολογήσεις.
3. IMPLEMENTATION SERVICES – Υπηρεσίες Υλοποίησης Έργων στις οποίες θα περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων Διαχείριση Προγράμματος Έργου, Δημιουργία και Κατάρτιση Δυνατοτήτων, Υπηρεσίες Επικοινωνίας και Πληροφόρησης καθώς και άλλες υπηρεσίες υλοποίησης.

#### 3.1.1. STRATEGY SERVICES – Υπηρεσίες χάραξης στρατηγικής

Οι υπηρεσίες χάραξης στρατηγικής αφορούν και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τα παρακάτω:

- Στρατηγικές Μελέτες  
Η εταιρεία θα εκπονεί στρατηγικές μελέτες για να βοηθήσει τους πελάτες να κατανοήσουν την τρέχουσα κατάσταση, τις τάσεις και τις μελλοντικές εξελίξεις, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν καλύτερες στρατηγικές ή πολιτικές. Επίσης θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στους πελάτες με «ολόκληρο το πακέτο» (the whole package) από τον εντοπισμό βασικών ζητημάτων και προκλήσεων για την εξερεύνηση αυτών με τους ενδιαφερόμενους, αναπτύσσοντας διάφορες πιθανές στρατηγικές. Εάν ο πελάτης προτιμάει μια πιο πρακτική προσέγγιση, η εταιρεία θα μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη της στρατηγικής, παρέχοντας τις μεθοδολογίες και διευκολύνοντας τα διάφορα βήματα.
- Χάραξη Πορείας Στρατηγικής (Roadmapping)  
Μόλις καθοριστεί η στρατηγική του πελάτη, έχει καθοριστεί η συνολική προσέγγιση για την επίτευξη ορισμένων στόχων, υπάρχει όμως η ανάγκη για έναν οδικό χάρτη για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής. Η εταιρεία θα αναπτύσσει οδικούς χάρτες για τους πελάτες της (Roadmapping), ούτως ώστε

είτε να τις υλοποιήσουν μόνοι τους είτε με τη βοήθεια τις εταιρείας. Θα οργανώνονται χάρτες πορείας με συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για την εφαρμογή της στρατηγικής, την αποφυγή παγίδων και για την επίτευξη πραγματικών στόχων.

- **Στρατηγικές Συμβουλές**

Η εταιρεία θα μπορεί να προσφέρει ad hoc στρατηγικές συμβουλές σε οποιοδήποτε στάδιο κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, τον οδικό χάρτη και την εφαρμογή μιας στρατηγικής, βοηθώντας τους πελάτες της και παρέχοντας την προοπτική και τις γνώσεις για να διασφαλίσουν την καλύτερη εφαρμογή της στρατηγικής ή να επιστρέψουν στην πορεία εάν η υλοποίηση έχει αποκλίνει από το σχέδιο.

### **3.1.2. POLICY SERVICES – Υπηρεσίες Πολιτικής**

Οι υπηρεσίες πολιτικής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και τα παρακάτω:

- **Εκτιμήσεις Επιπτώσεων**

Η εταιρεία θα μπορεί να βοηθήσει του πελάτες της ούτως ώστε να προετοιμάσουν για τις εσωτερικές εκτιμήσεις των επιπτώσεων ή να διεξάγει πλήρεις αξιολογήσεις και εκτιμήσεις επιπτώσεων. Θα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πολλαπλά εργαλεία και μεθοδολογίες για την εκτίμηση των επιπτώσεων, ανάλογα τις εκάστοτε ανάγκες των πελατών, όπως είναι οι κατευθυντήριες γραμμές αξιολόγησης αντικτύπου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη βελτίωση της νομοθεσίας ή οι κατευθυντήριες γραμμές αξιολόγησης του αντίκτυπου των Ηνωμένων Εθνών για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Τέλος, θα παρέχει προσαρμοσμένες προσεγγίσεις αξιολόγησης των επιπτώσεων ανάλογες των αναγκών των πελατών της.

- **Μελέτες Παρακολούθησης και Υποστήριξης**

Η εταιρεία θα προσφέρει επίσης υπηρεσίες παρακολούθησης και υποστήριξης, για τη συλλογή δεδομένων σχετικών με την υλοποίηση της πολιτικής του εκάστοτε πελάτη. Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την καθιέρωση του πλαισίου, περιλαμβανομένων των δεικτών μέσω ενημέρωσης (KPI), της προσέγγισης για τη συλλογή δεδομένων, την αναθεώρηση και την υποβολή εκθέσεων. Θα προσφέρει επίσης, προσαρμοσμένα συστήματα έκτακτης παρακολούθησης, καθιερωμένες μεθοδολογίες παρακολούθησης ή πλαίσια που δημιουργήθηκαν κατά την αξιολόγηση των επιπτώσεων.

- **Ενδιάμεσες Αξιολογήσεις**



Μόλις ο πελάτης ξεκινήσει την υλοποίηση της πολιτικής που έχει επιλέξει, η εταιρεία μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες με ενδιάμεσες αξιολογήσεις, οι οποίες είτε θα διεξάγονται από τον πελάτη είτε από την εταιρεία. Η εταιρεία θα παρέχει πλήρη πλαίσια αξιολόγησης χρησιμοποιώντας εξατομικευμένες και καθιερωμένες μεθοδολογίες. Θα παρέχει επίσης συστάσεις για βελτίωση, καθώς και καθοδήγηση και υποστήριξη στην εφαρμογή των αλλαγών που θα συμβάλουν στη βελτίωση του αντίκτυπου των ενεργειών των πελατών.

- Εκ των υστέρων (Ex-Post) Αξιολογήσεις  
Η εταιρεία θα παρέχει εκ των υστέρων αξιολογήσεις, είτε πλήρεις είτε θα βοηθάει τους πελάτες της να προετοιμάσουν τις δικές τους εσωτερικές εκ των υστέρων αξιολογήσεις. Και πάλι, η εταιρεία είναι σε θέση να εφαρμόσει μια σειρά από διαφορετικές μεθοδολογίες και μπορεί να προσφέρει τις συστάσεις, καθώς και πληροφορίες και καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης των δράσεων στο μέλλον. Τέλος, μπορεί επίσης να πραγματοποιήσει μετα-αξιολογήσεις και αξιολογήσεις αντικτύπου.

### **3.1.3. IMPLEMENTATION SERVICES – Υπηρεσίες Υλοποίησης Έργων**

Οι υπηρεσίες Υλοποίησης Έργων περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τα παρακάτω:

- Διαχείριση Προγράμματος Έργου  
Η εταιρεία μπορεί να παρέχει υποστήριξη στην υλοποίηση προγραμμάτων και έργων, παρέχοντας υπηρεσίες διαχείρισης, όπου θα διαχειρίζεται το πρόγραμμα/ έργο μαζί με τον πελάτη, θα παρέχει οδηγίες για τη διαχείριση της εφαρμογής ή θα διαχειρίζεται όλο το έργο για τον πελάτη συμπεριλαμβανομένων μεταξύ άλλων της υλοποίησης, της παρακολούθησης και της υποβολής εκθέσεων και οποιαδήποτε άλλη πτυχή της εφαρμογής.
- Δημιουργία και Κατάρτιση Δυνατοτήτων  
Μέσω των υπηρεσιών της εταιρείας, οι πελάτες της θα μπορούν να διασφαλίσουν ότι έχουν τις σωστές δυνατότητες κατάρτισης και ότι αυτές ενημερώνονται αναλόγως των εξελίξεων της εταιρείας. Επίσης, θα διαθέτει μια έμπειρη ομάδα η οποία θα μπορεί να βοηθήσει τους πελάτες να δημιουργήσουν τα πλαίσια των ικανοτήτων τους και να ορίσουν προγράμματα σπουδών καθώς και να εκτελέσουν ad hoc εκπαίδευση σε πολλούς τομείς. Η ενέργειες αυτές μπορούν να εκτελεστούν πλήρως και από την ίδια την εταιρεία.
- Υπηρεσίες Επικοινωνίας και Πληροφόρησης  
Η εταιρεία θα είναι σε θέση να βοηθήσει τους πελάτες της να ρυθμίσουν τη στρατηγική διαχείρισης τους και της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών

(ως μέρος των υπηρεσιών στρατηγικής της εταιρείας) και επίσης να βοηθήσει να εκτελέσουν το σύνολο της στρατηγικής αυτής ή τμήματα της μέσω των υπηρεσιών υλοποίησης. Θα καλύπτει επίσης τα πάντα από τη χαρτογράφηση των πελατών και την ανάπτυξη της στρατηγικής τους για την ενεργό διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών καθημερινά και την εμπλοκή τους μέσω επικοινωνιών, ερευνών, συνεντεύξεων, συζητήσεων και επικοινωνιών.

- Άλλες υπηρεσίες υλοποίησης  
Οι παραπάνω κατηγορίες είναι οι τυπικές υπηρεσίες όπου θα προσφέρει η εταιρεία, όμως θα έχει τη δυνατότητα να τις διευρύνει περαιτέρω. Η εταιρεία διαθέτοντας ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων στο προσωπικό της και ένα ακόμη ευρύτερο φάσμα στο δίκτυο εμπειρογνομόνων της μπορεί να καλύψει ολοκληρωμένα τις ανάγκες των πελατών της. Σε οποιοδήποτε σημείο της υλοποίησης των έργων των πελατών της η εταιρεία θα είναι σε θέση να τους βοηθήσει αναγνωρίζοντας της ανάγκες που δημιουργούνται από την υλοποίηση αυτή.

### 3.2. Αγορές Δραστηριοποίησης

Οι αγορές οι οποίες θα δραστηριοποιηθεί η NEWCO επιλέχθηκαν πρωτίστως βάσει της σημαντικής εμπειρίας της YAVA A.E. σε αντίστοιχους τομείς παροχής υπηρεσιών και δευτερευόντως βάσει της εκτενούς ανάλυσης της αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 2 από την οποία, όπως παρουσιάστηκε, η YAVA δραστηριοποιείται σε 8 τομείς, βάσει της κατηγοριοποίησης των έργων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Συγκεκριμένα οι τομείς που θα δραστηριοποιηθεί η NEWCO, σε συμφωνία με την κατηγοριοποίηση των συμβάσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι οι παρακάτω,:

1. Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός
2. Enterprises, Industry and Competition (incl. agricultural development) - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)
3. ICT, Research and Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία

Θεωρώντας ότι κατά τα επόμενα χρόνια οι τομείς αυτοί θα παρουσιάσουν ιδιαιτέρως δυναμική ανάπτυξη εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης η εταιρεία ευελπιστεί να αναπτύξει έναν σημαντικό κύκλο εργασιών στους ανωτέρω τομείς.

#### 3.2.1. Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός

Μία από τις αγορές στις οποίες θα προσφέρει τις υπηρεσίες της η NEWCO είναι η αγορά απασχόληση, εκπαίδευση και πολιτισμός, η οποία είναι μια ομάδα τομέων και θεμάτων όπως:

1. Απασχόληση και ανεργία γενικά
2. Η απασχόληση των νέων και η ανεργία
3. Κινητικότητα των εργαζομένων
4. Κοινωνική ένταξη και δικαιώματα
5. Εκπαίδευση - Βασική και δια βίου
6. Εκπαίδευση και δεξιότητες
7. Πολιτισμός και δημιουργικότητα
8. Πολιτική προστασία, κοινωνία και βοήθεια

### **3.2.2. Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός**

Μεταξύ άλλων αγορών θα προσφέρει τις υπηρεσίες της στην αγορά Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός, η οποία είναι μια ομάδα περιοχών και θεμάτων όπως:

1. Στρατηγική αγοράς
2. Ενιαία αγορά αγαθών και υπηρεσιών
3. Ψηφιακή ενιαία αγορά
4. Βιομηχανική στρατηγική και πολιτική
5. Επιχειρηματικότητα και ΜΜΕ
6. Ο ανταγωνισμός στις αγορές
7. Στρατηγική και πολιτική εισαγωγών, εξαγωγών και εμπορίου
8. Γεωργική πολιτική
9. Θαλάσσια πολιτική

### **3.2.3. ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία**

Τέλος, μία από τις αγορές που θα εξυπηρετεί η NEWCO είναι η αγορά ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία, στην οποία είναι βρίσκεται μια ομάδα περιοχών και θεμάτων, όπως για παράδειγμα:

1. Νέες τεχνολογίες και ψηφιακή καινοτομία
2. Ψηφιακές στρατηγικές, πολιτικές και διακυβέρνηση
3. Συνδεσιμότητα και διαδίκτυο
4. Ψηφιακή ζωή, δεξιότητες και δικαιώματα
5. Δεδομένα, Cloud και IoT
6. Διαλειτουργικότητα και επαναχρησιμοποίηση
7. ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ηλεκτρονική δημοκρατία
8. Πολιτική και στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης
9. Έρευνα και καινοτομία εντός και μεταξύ διαφόρων τομέων

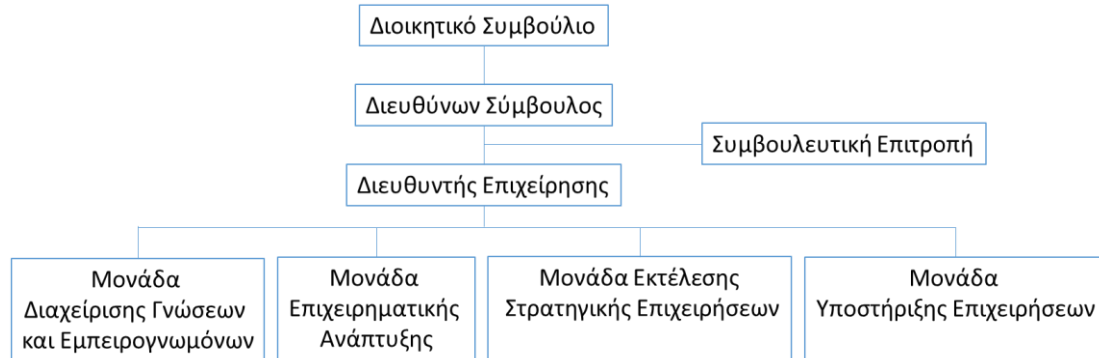
Η NEWCO θα παρέχει όλο το φάσμα των υπηρεσιών της στους παραπάνω τομείς αλλά και σε συναφείς τομείς, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών στρατηγικής, υπηρεσιών πολιτικής και υπηρεσιών υλοποίησης.



## 4. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

### 4.1. Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα της εταιρείας παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.



### 4.2. Απαιτούμενοι Πόροι

Οι απαιτούμενοι πόροι σύμφωνα με την εκτίμηση του όγκου των εργασιών που θα αναλάβει η εταιρεία και βάσει του οργανογράμματος είναι οι παρακάτω:

#### Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα απαρτίζεται από εκπροσώπους της μητρικής εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Εκτελεστικού Προέδρου της Newco καθώς και του Διευθυντή Επιχειρήσεων. Το συμβούλιο θα έχει την αρμοδιότητα να καθορίζει τη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας και να αναφέρεται στους μετόχους.

#### Διευθύνων Σύμβουλος

Ο Διευθύνων Σύμβουλος θα είναι επιφορτισμένος με το να επιβλέπει την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας σε συνεργασία με τον Εκτελεστικό Πρόεδρο. Ο διευθύνων σύμβουλος θα ασχολείται επίσης με τις δημόσιες σχέσεις.

#### Διευθυντής Επιχείρησης

Ο Διευθυντής Επιχείρησης θα είναι υπεύθυνος για τις καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας, την ανάπτυξη της και των συνεργασιών καθώς και την εξασφάλιση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Ο Διευθυντής Επιχείρησης υποστηρίζεται από ένα Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο απαρτίζεται από τους Προϊσταμένους των διαφόρων μονάδων.

#### Συμβουλευτική Επιτροπή

Η συμβουλευτική επιτροπή αποτελείται από ανώτερους υπεύθυνους για τη χάραξη πολιτικής και ηγέτες του κλάδου που παρέχουν συμβουλές σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής και τη μετάφραση της στρατηγικής στα αποτελέσματα. Η συμβουλευτική επιτροπή θα αποτελείται από τουλάχιστον τρία στελέχη ένα για κάθε τομέα που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση οι οποίοι θα διαθέτουν πολυετή

εμπειρία στην ανάπτυξη, προώθηση και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και θα έχουν ενεργήσει ως εξειδικευμένοι ειδικοί σύμβουλοι στον τομέα που θα αναλάβουν.

#### Μονάδα διαχείρισης γνώσεων και εμπειρογνομώνων

Η Μονάδα Διαχείρισης Γνώσης και Εμπειρογνομώνων θα είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση της γνώσης και τη διαχείριση του δικτύου εμπειρογνομώνων, διασφαλίζοντας ότι η γνώση διατηρείται και είναι προσβάσιμη, καθώς και ότι διασφαλίζεται η διατήρηση και επέκταση του δικτύου εμπειρογνομώνων.

#### Μονάδα Επιχειρηματικής Ανάπτυξης

Η Μονάδα Ανάπτυξης Επιχειρήσεων θα είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό ευκαιριών, τη δικτύωση με τους πελάτες, την πρόβλεψη των αναγκών τους και την ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών. Θα διαρθρωθεί με στελέχη με σημαντική εμπειρία στην παροχή συμβουλών πολιτικής προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και άλλους δημόσιους οργανισμούς. και στο συντονισμό των σχεδίων έρευνας και ανάπτυξης της ΕΕ..

#### Μονάδα Εκτέλεσης Στρατηγικής Επιχειρήσεων

Η Μονάδα Εκτέλεσης Στρατηγικής Επιχειρήσεων είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση έργων πελατών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης έργων, της διαχείρισης της ποιότητας και της πραγματικής εργασίας, συντονίζοντας τις ομάδες, συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού και των εμπειρογνομώνων.

#### Μονάδα υποστήριξης επιχειρήσεων

Η Μονάδα Υποστήριξης περιλαμβάνει την εταιρική επικοινωνία, καθώς και τη νομική, οικονομική και διοικητική υποστήριξη καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης θα είναι επιφορτισμένη με ένα ευρύ φάσμα υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως: χρηματοδότηση & διοίκηση, νομικές συμβουλές, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μισθοδοσία και προμήθειες.

Σύμφωνα με το παραπάνω οργανόγραμμα και τον εκτιμώμενο όγκο εργασιών, οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται είναι οι παρακάτω:

- 1 Διευθύνων Σύμβουλος
- 1 Διευθυντής Επιχείρησης
- Μονάδα διαχείρισης γνώσεων και εμπειρογνομώνων  
1 Διευθυντής – 2 Εξειδικευμένα Στελέχη
- Μονάδα Επιχειρηματικής Ανάπτυξης  
1 Διευθυντής – 3 Εξειδικευμένα Στελέχη
- Μονάδα Εκτέλεσης Στρατηγικής Επιχειρήσεων  
1 Διευθυντής – 2 Εξειδικευμένα Στελέχη
- Μονάδα υποστήριξης επιχειρήσεων

1 Διευθυντής – 2 Εξειδικευμένα Στελέχη

## 5. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 5.1. Προβλεπόμενος Κύκλος Εργασιών

Η Newco έχει προβεί ήδη σε ανάλυση της αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα επόμενα χρόνια στους τομείς που θα δραστηριοποιηθεί. Συγκεκριμένα οι συμβάσεις που θα ανατεθούν σε εταιρείες στους τρεις τομείς που θα δραστηριοποιηθεί για τα έτη 2018-2022 παρουσιάζονται εκτενώς παρακάτω, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕ βάσει των αντίστοιχων συμβάσεων που ανατέθηκαν κατά τα έτη 2011-2014 όπως παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 2.

#### 5.1.1. *Employment, Education and Culture - Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός*

Στον τομέα «Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός» εκτιμάται ότι θα γίνει η παρακάτω κατανομή των έργων βάσει των κατηγοριών που έχουν οριστεί από την ΕΕ.

	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Management consulting services and related services	141.000.000,00 €	77.500.000,00 €	33.250.000,00 €	39.600.000,00 €	115.700.000,00 €	407.050.000,00 €
Engineering services and technical consulting services	1.400.000,00 €		250.000,00 €	300.000,00 €	1.500.000,00 €	3.450.000,00 €
Personel placement and supply services						0,00 €
Education and vocational education services	3.600.000,00 €		4.500.000,00 €	7.200.000,00 €	3.600.000,00 €	18.900.000,00 €
Research and development services	750.000,00 €	16.000.000,00 €	7.700.000,00 €	500.000,00 €	900.000,00 €	25.850.000,00 €
Computer and related services						0,00 €
Market research and public opinion polling services	50.000,00 €	700.000,00 €	1.250.000,00 €	2.200.000,00 €	70.000,00 €	4.270.000,00 €
Publishing and printing services on a fee or contract basis						0,00 €
Other		3.000.000,00 €	7.000.000,00 €			10.000.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>146.800.000,00 €</b>	<b>97.200.000,00 €</b>	<b>53.950.000,00 €</b>	<b>49.800.000,00 €</b>	<b>121.770.000,00 €</b>	<b>469.520.000,00 €</b>

Όπως παρουσιάζεται και από τον παραπάνω πίνακα η ΕΕ αναμένεται να αναθέσει στον τομέα της Απασχόλησης, της Εκπαίδευσης και του Πολιτισμού συμβάσεις ύψους 469.520.000€ μέσα στην επόμενη πενταετία.





Η Newco σύμφωνα με εκτιμήσεις μπορεί να αντλήσει και να υλοποιήσει κατά τα πρώτα 5 έτη της λειτουργίας της από 0,5% (base σενάριο) έως 0,75% (high σενάριο) των ως άνω συμβάσεων. Σύμφωνα με αυτές τις εκτιμήσεις ο κύκλος εργασιών της στον τομέα αυτό θα είναι ο παρακάτω κατά τα πέντε πρώτα έτη της λειτουργίας της.

Base σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
<b>Εκτιμώμενες Συμβάσεις ΕΕ</b>	146.800.000	97.200.000	53.950.000	49.800.000	121.770.000	<b>469.520.000</b>
<b>Ποσοστό Newco</b>	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	
<b>Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών</b>	<b>734.000</b>	<b>486.000</b>	<b>269.750</b>	<b>249.000</b>	<b>608.850</b>	<b>2.347.600</b>

High σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
<b>Εκτιμώμενες Συμβάσεις ΕΕ</b>	146.800.000	97.200.000	53.950.000	49.800.000	121.770.000	<b>469.520.000</b>
<b>Ποσοστό Newco</b>	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	
<b>Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών</b>	<b>1.101.000</b>	<b>729.000</b>	<b>404.625</b>	<b>373.500</b>	<b>913.275</b>	<b>3.521.400</b>

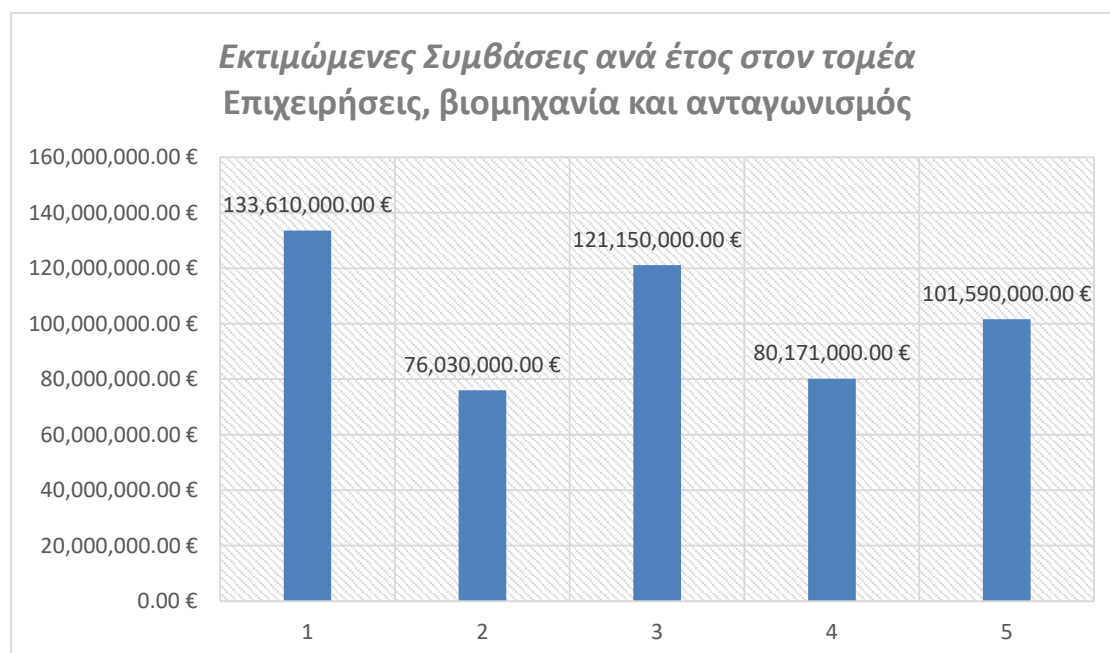
**5.1.2. Enterprises, Industry and Competition (incl. agricultural development) - Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)**

Στον τομέα «Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός (συμπεριλαμβανομένης της γεωργικής ανάπτυξης)» εκτιμάται ότι θα γίνει η παρακάτω κατανομή των έργων βάσει των κατηγοριών που έχουν οριστεί από την ΕΕ.

Οικονομοτεχνική Μελέτη για την ίδρυση μονάδας διαχείρισης και αποθήκευσης επικίνδυνων αποβλήτων

	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Management consulting services and related services	26.350.000,00 €	16.100.000,00 €	18.630.000,00 €	21.250.000,00 €	25.500.000,00 €	107.830.000,00 €
Engineering services and technical consulting services	101.520.000,00 €	57.000.000,00 €	96.200.000,00 €	58.500.000,00 €	70.820.000,00 €	384.040.000,00 €
Personel placement and supply services	1.800.000,00 €				1.860.000,00 €	3.660.000,00 €
Education and vocational education services						0,00 €
Research and development services	1.120.000,00 €	2.040.000,00 €	5.600.000,00 €	260.000,00 €	560.000,00 €	9.580.000,00 €
Computer and related services		390.000,00 €				390.000,00 €
Market research and public opinion polling services						0,00 €
Publishing and printing services on a fee or contract basis						0,00 €
Other	2.820.000,00 €	500.000,00 €	720.000,00 €	161.000,00 €	2.850.000,00 €	7.051.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>133.610.000,00 €</b>	<b>76.030.000,00 €</b>	<b>121.150.000,00 €</b>	<b>80.171.000,00 €</b>	<b>101.590.000,00 €</b>	<b>512.551.000,00 €</b>

Όπως παρουσιάζεται και από τον παραπάνω πίνακα η ΕΕ αναμένεται να αναθέσει στον τομέα των Επιχειρήσεων, της Βιομηχανίας και του Ανταγωνισμού συμβάσεις ύψους 512.551.000€ μέσα στην επόμενη πενταετία.



Η Newco σύμφωνα με εκτιμήσεις και λόγω της σημαντικής εμπειρίας που διαθέτει η ΥΑΒΑ σε αντίστοιχες συμβάσεις εκτιμάται ότι μπορεί να αντλήσει και να υλοποιήσει κατά τα πρώτα 5 έτη της λειτουργίας της από 1% έως 1,5% των ως άνω συμβάσεων. Σύμφωνα με αυτές τις εκτιμήσεις ο κύκλος εργασιών της στον τομέα αυτό θα είναι ο παρακάτω κατά τα πέντε πρώτα έτη της λειτουργίας της.

Base σενάριο

Οικονομοτεχνική Μελέτη για την ίδρυση μονάδας διαχείρισης και αποθήκευσης επικίνδυνων αποβλήτων

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
<b>Εκτιμώμενες Συμβάσεις ΕΕ</b>	133.610.000	76.030.000	121.150.000	80.171.000	101.590.000	<b>512.551.000</b>
<b>Ποσοστό Newco</b>	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
<b>Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών</b>	<b>1.336.100</b>	<b>760.300</b>	<b>1.211.500</b>	<b>801.710</b>	<b>1.015.900</b>	<b>5.125.510</b>

High σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
<b>Εκτιμώμενες Συμβάσεις ΕΕ</b>	133.610.000	76.030.000	121.150.000	80.171.000	101.590.000	<b>512.551.000</b>
<b>Ποσοστό Newco</b>	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	
<b>Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών</b>	<b>2.004.150</b>	<b>1.140.450</b>	<b>1.817.250</b>	<b>1.202.565</b>	<b>1.523.850</b>	<b>7.688.265</b>

**5.1.3. ICT, Research and Innovation - ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία**

Στον τομέα «ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία» εκτιμάται ότι θα γίνει η παρακάτω κατανομή των έργων βάσει των κατηγοριών που έχουν οριστεί από την ΕΕ.

	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Management consulting services and related services	28.000.000,00 €	10.730.000,00 €	32.500.000,00 €	20.250.000,00 €	18.000.000,00 €	<b>109.480.000,00 €</b>
Engineering services and technical consulting services		3.300.000,00 €	8.400.000,00 €			<b>11.700.000,00 €</b>
Personel placement and supply services						<b>0,00 €</b>
Education and vocational education services		32.000.000,00 €				<b>32.000.000,00 €</b>
Research and development services	2.100.000,00 €	700.000,00 €	1.900.000,00 €	840.000,00 €	3.900.000,00 €	<b>9.440.000,00 €</b>
Computer and related services	18.000.000,00 €	800.000,00 €	22.000.000,00 €		1.900.000,00 €	<b>42.700.000,00 €</b>
Market research and public opinion polling services	90.000,00 €	650.000,00 €	50.000,00 €	200.000,00 €	90.000,00 €	<b>1.080.000,00 €</b>
Publishing and printing services on a fee or contract basis						<b>0,00 €</b>
Other	2.200.000,00 €	50.000,00 €	250.000,00 €	450.000,00 €	2.300.000,00 €	<b>5.250.000,00 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50.390.000,00 €</b>	<b>48.230.000,00 €</b>	<b>65.100.000,00 €</b>	<b>21.740.000,00 €</b>	<b>26.190.000,00 €</b>	<b>211.650.000,00 €</b>

Όπως παρουσιάζεται και από τον παραπάνω πίνακα η ΕΕ αναμένεται να αναθέσει στον τομέα ΤΠΕ, Έρευνας και Καινοτομίας συμβάσεις ύψους 211.650.000€ μέσα στην επόμενη πενταετία.



Η Newco σύμφωνα με ασφαλείς εκτιμήσεις εκτιμάται ότι μπορεί να αντλήσει και να υλοποιήσει κατά τα πρώτα 5 έτη της λειτουργίας της από 0,5% έως 1% των ως άνω συμβάσεων. Σύμφωνα με αυτές τις εκτιμήσεις ο κύκλος εργασιών της στον τομέα αυτό θα είναι ο παρακάτω κατά τα πέντε πρώτα έτη της λειτουργίας της.

Base σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
<b>Εκτιμώμενες Συμβάσεις ΕΕ</b>	50.390.000	48.230.000	65.100.000	21.740.000	26.190.000	<b>211.650.000</b>
<b>Ποσοστό Newco</b>	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	
<b>Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών</b>	<b>251.950</b>	<b>241.150</b>	<b>325.500</b>	<b>108.700</b>	<b>130.950</b>	<b>1.058.250</b>

High σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
<b>Εκτιμώμενες Συμβάσεις ΕΕ</b>	50.390.000	48.230.000	65.100.000	21.740.000	26.190.000	<b>211.650.000</b>
<b>Ποσοστό Newco</b>	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
<b>Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών</b>	<b>503.900</b>	<b>482.300</b>	<b>651.000</b>	<b>217.400</b>	<b>261.900</b>	<b>2.116.500</b>

**5.1.4. Συνολικός Κύκλος Εργασιών**

Σύμφωνα με όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω ο συνολικός κύκλος εργασιών της εταιρείας κατά την πρώτη πενταετία της λειτουργίας της εκτιμήθηκε από 8,5 εκ € περίπου στο βασικό σενάριο έως 13,3 εκ € στο αισιόδοξο σενάριο. Ο καταμερισμός του στους 3 τομείς που θα δραστηριοποιηθεί ανά έτος παρουσιάζεται συγκεντρωτικά στους παρακάτω πίνακες βάσει των 2 παραπάνω σεναρίων.

Base σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός	734.000	486.000	269.750	249.000	608.850	<b>2.347.600</b>
Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός	1.336.100	760.300	1.211.500	801.710	1.015.900	<b>5.125.510</b>
ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία	251.950	241.150	325.500	108.700	130.950	<b>1.058.250</b>
Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών	<b>2.322.050</b>	<b>1.487.450</b>	<b>1.806.750</b>	<b>1.159.410</b>	<b>1.755.700</b>	<b>8.531.360</b>

Σύμφωνα με τις παραπάνω εκτιμήσεις στο βασικό σενάριο ο τομέας «Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός» θα αντλήσει το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών με 60%, ενώ θα ακολουθήσει ο τομέας «Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός» με 28% και τέλος ο τομέας «ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία» με 12%.



High σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022	Σύνολο
Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός	1.101.000	729.000	404.625	373.500	913.275	<b>3.521.400</b>

Οικονομοτεχνική Μελέτη για την ίδρυση μονάδας διαχείρισης και αποθήκευσης επικίνδυνων αποβλήτων

Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός	2.004.150	1.140.450	1.817.250	1.202.565	1.523.850	<b>7.688.265</b>
ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία	503.900	482.300	651.000	217.400	261.900	<b>2.116.500</b>
Εκτιμώμενος Κύκλος Εργασιών	<b>3.609.050</b>	<b>2.351.750</b>	<b>2.872.875</b>	<b>1.793.465</b>	<b>2.699.025</b>	<b>13.326.165</b>

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις στο αισιόδοξο σενάριο ο τομέας «Επιχειρήσεις, βιομηχανία και ανταγωνισμός» θα αντλήσει το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών με 58%, ενώ θα ακολουθήσει ο τομέας «Απασχόληση, Εκπαίδευση και Πολιτισμός» με 26% και τέλος ο τομέας «ΤΠΕ, Έρευνα και Καινοτομία» με 16%.



## 5.2. Προβλεπόμενο Κόστος

Το προβλεπόμενο κόστος της επιχείρησης διαχωρίζεται στο σταθερό κόστος και στο μεταβλητό κόστος και οι εκτιμήσεις έγιναν βάσει των εκτιμήσεων του κύκλου εργασιών της επόμενης πενταετίας όπως παρουσιάστηκε παραπάνω.

Τα σταθερά κόστη της εταιρείας στην πενταετία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

### Σταθερά Κόστη

σε €	2018	2019	2020	2021	2022
------	------	------	------	------	------

Οικονομοτεχνική Μελέτη για την ίδρυση μονάδας διαχείρισης και αποθήκευσης επικίνδυνων αποβλήτων

Μισθώματα - Ενοίκια	96.000	98.900	101.900	105.000	108.200
Ασφάλιστρα Παγίων	15.000	15.500	16.000	16.500	17.000
Δαπάνες φύλαξης (security)	12.000	12.400	12.800	13.200	13.600
Άλλα έξοδα τηλεφωνία, ύδρευση	6.000	6.200	6.400	6.600	6.800
<b>Σταθερά Κόστη</b>	<b>129.000</b>	<b>133.000</b>	<b>137.100</b>	<b>141.300</b>	<b>145.600</b>

Τα σταθερά κόστη αφορούν το ενοίκιο του γραφείου στις Βρυξέλλες όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση, τα ασφάλιστρα και οι δαπάνες φύλαξης του καθώς και άλλα έξοδα όπως η ύδρευση και η τηλεφωνία. Η εκτίμηση των εξόδων έγινε βάσει των τρεχουσών τιμών της αγοράς και προϋπολογίστηκε ετήσια αύξηση στο σύνολο των δαπανών 3%.

Στα σταθερά κόστη ανήκει, πέραν των παραπάνω, και η μισθοδοσία των υπαλλήλων του γραφείου. Το κόστος της μισθοδοσίας για τους υπαλλήλους που θα προσληφθούν και θα απασχολούνται στην επιχείρηση θα ανέλθει σε 400.000€ ετησίως κατά το πρώτο έτος με ετήσια αύξηση κατά 2,5%.

σε €	2018	2019	2020	2021	2022
Μισθοδοσία	400.000	410.000	420.300	430.800	441.600

### Μεταβλητά Κόστη

Τα μεταβλητά κόστη, αφορούν τις εργασίες που θα αναληφθούν από εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας, εμπειρογνώμονες, ειδικούς αναλυτές και εξειδικευμένους συμβούλους. Οι εργασίες που θα αναληφθούν από τους ανωτέρω εκτιμήθηκαν σύμφωνα με τα αντίστοιχα στοιχεία της Υανα ότι αφορούν το 15% του συνολικού κύκλου εργασιών και θα κοστίζουν στην εταιρεία περί του 60% αυτού, ενώ το 40% αφορά το κέρδος της εταιρεία για τα έργα αυτά. Το σύνολο των ανωτέρω, παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες για τα δύο σενάρια του κύκλου εργασιών.

### Base Σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022
Κύκλος Εργασιών	2.322.050	1.487.450	1.806.750	1.159.410	1.755.700

Οικονομοτεχνική Μελέτη για την ίδρυση μονάδας διαχείρισης και αποθήκευσης επικίνδυνων αποβλήτων

Εργασίες Εξ. Συνεργατών	348.308	223.118	271.013	173.912	263.355
<b>Κόστος Εξ. Συνεργατών</b>	<b>209.000</b>	<b>133.900</b>	<b>162.600</b>	<b>104.300</b>	<b>158.000</b>

High σενάριο

σε €	2018	2019	2020	2021	2022
Κύκλος Εργασιών	3.609.050	2.351.750	2.872.875	1.793.465	2.699.025
Εργασίες Εξ. Συνεργατών	541.358	352.763	430.931	269.020	404.854
<b>Κόστος Εξ. Συνεργατών</b>	<b>324.800</b>	<b>211.700</b>	<b>258.600</b>	<b>161.400</b>	<b>242.900</b>

**5.3. Αποτελέσματα Χρήσης**

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα προβλεπόμενα αποτελέσματα της εταιρίας τα οποία προκύπτουν από την δραστηριότητά της, μετά την υλοποίηση της επένδυσης. Από την ανάλυση των πινάκων μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το καθαρό αποτέλεσμα είναι θετικό στο σύνολο των πέντε ετών των προβλέψεων ακόμα και κατά το 4ο έτος (2021) στο οποίο δεν έχουν προβλεφθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση έργα συμβουλευτικών υπηρεσιών αντίστοιχα με τα άλλα έτη της πενταετίας. Αν αυτή η τάση εξεταστεί σε συνάρτηση με τον αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους, επιβεβαιώνεται η καλή εικόνα όσον αφορά την προβλεπόμενη κερδοφορία της επιχείρησης.

Αποτελέσματα βασικού σεναρίου

σε €	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Κύκλος Εργασιών</b>	<b>2.322.050</b>	<b>1.487.450</b>	<b>1.806.750</b>	<b>1.159.410</b>	<b>1.755.700</b>
Σταθερά Κόστη	129.000	133.000	137.100	141.300	145.600
Μισθοδοσία	400.000	410.000	420.300	430.800	441.600
Κόστος Εξ. Συνεργατών	209.000	133.900	162.600	104.300	158.000
<b>Καθαρό Κέρδος</b>	<b>1.584.050</b>	<b>810.550</b>	<b>1.086.750</b>	<b>483.010</b>	<b>1.010.500</b>

Αποτελέσματα αισιόδοξου σεναρίου

σε €	2018	2019	2020	2021	2022
------	------	------	------	------	------



Οικονομοτεχνική Μελέτη για την ίδρυση μονάδας διαχείρισης και αποθήκευσης  
επικίνδυνων αποβλήτων

<b>Κύκλος Εργασιών</b>	<b>3.609.050</b>	<b>2.351.750</b>	<b>2.872.875</b>	<b>1.793.465</b>	<b>2.699.025</b>
Σταθερά Κόστη	129.000	133.000	137.100	141.300	145.600
Μισθοδοσία	400.000	410.000	420.300	430.800	441.600
Κόστος Εξ. Συνεργατών	324.800	211.700	258.600	161.400	242.900
<b>Καθαρό Κέρδος</b>	<b>2.755.250</b>	<b>1.597.050</b>	<b>2.056.875</b>	<b>1.059.965</b>	<b>1.868.925</b>

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάπτυξη της Newco θα προσδώσει νέα δυναμική στην αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ευρώπη καθιστώντας τη, μια νέα και δυναμική εταιρεία.

Όπως έχει προαναφερθεί η επένδυση αφορά στην ίδρυση νέας εταιρείας συμβουλευτικών υπηρεσιών, από την YAVA ΑΕ, με προσανατολισμό στους φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η YAVA ΑΕ έχει προβλέψει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια εισόδου στη συγκεκριμένη αγορά. Οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η νέα εταιρεία θα είναι άκρως ανταγωνιστικές και υψηλής ποιότητας καθώς έχει δοθεί έμφαση στην αξιοποίηση προσωπικού με αντίστοιχα προσόντα.

Η YAVA ΑΕ έως σήμερα δραστηριοποιείται σε ένα σημαντικό κλάδο της οικονομίας, όπως είναι αυτός των συμβουλευτικών υπηρεσιών κυρίως εντός των συνόρων της Ελλάδας. Στη παρουσία της αυτά τα χρόνια στη συγκεκριμένη αγορά κατόρθωσε να εδραιωθεί και να έχει σημαντικά θετικά οικονομικά μεγέθη όπως παρουσιάστηκαν. Η πραγματοποίηση της παρούσας επένδυσης, με την ίδρυση της NEWCO, εκτιμάται ότι θα δώσει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον φορέα και θα ενισχύσει ακόμα περισσότερο το μερίδιό του στην αγορά μέσα από την προσφορά υπηρεσιών υψηλότερης προστιθέμενης αξίας. Η νέα εταιρεία έρχεται να καλύψει το κενό που υπάρχει στην YAVA στην παροχή υπηρεσιών προς τους φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η προτεινόμενη επένδυση, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ολοκληρωμένη, δεσμευτική, βιώσιμη και συνεκτική. Συγκεκριμένα:

- Ολοκληρωμένη γιατί έχει σχεδιασθεί στο σύνολό της και έχει γίνει πλήρης ανάλυση της αγοράς σε βάθος 5ετίας.
- Δεσμευτική γιατί κατά τη διάρκεια υλοποίησής της αλλά και λειτουργίας της έχουν προβλεφθεί συγκεκριμένοι και εφικτοί ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι, αναφορικά με την εξέλιξη του κύκλου εργασιών και της κερδοφορίας της νέας επιχείρησης.
- Βιώσιμη, γιατί κατά την επόμενη 5ετία από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης αναμένονται θετικά αποτελέσματα και αυξανόμενη κερδοφορία
- Συνεκτική γιατί η υλοποίηση της επένδυσης προκύπτει με σαφήνεια ως αποτέλεσμα της αλληλουχίας των προβλεπόμενων ενεργειών.

Η φιλοσοφία της εταιρείας θα στηρίζεται στην Ποιότητα, στη Συνέπεια και στην Τιμή και στα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της περιλαμβάνονται:

- Οι προσωπικές γνωριμίες και η προηγούμενες συνεργασίες της YAVA ΑΕ.
- Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Οι ανταγωνιστικές τιμές των υπηρεσιών που θα παρέχονται.

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σ. Κ. Καρβούνης, «Μεθοδολογία, τεχνικές και θεωρία για οικονομοτεχνικές μελέτες», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2006.
2. Σ. Κ. Καρβούνης, «Η Μεθοδολογία για την εκπόνηση», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2000.
3. Σ. Κ. Καρβούνης και Δ. Α. Γεωργακέλλος, «Διαχείριση του Περιβάλλοντος – Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2003.
4. Σ. Κ. Καρβούνης και Δ. Α. Γεωργακέλλος, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες – Ασκήσεις, Υποδείγματα, Μελέτες Περιπτώσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2010.
5. European Union, General Union Action Programme to 2020