



Υπηρεσίες συμβούλου operational excellence

Question list

1) Based on the clarifications provided today, is it safe to assume that there will be one Frame Contract (Σύμβαση Πλαίσιο) and individual Contracts (Εκτελεστικές Συμβάσεις) at the entity level?

Απάντηση: Ναι

2) If there will indeed be individual Executive/Operational Contracts (Εκτελεστικές Συμβάσεις) at the entity level, will there be 3 of them (1 for ELTA, one for ETAD and one for OASA Group), or 5 (1 for ELTA, one for ETAD and 3 for OASA Group, i.e., one for each of the entities within the Group)?

Απάντηση: Η συμφωνία πλαίσιο υπογράφεται με το Εθνικό Αναπτυξιακό Ταμείο. Οι εκτελεστικές υπογράφονται με κάθε μια οντότητα που συμμετέχει στο έργο με φυσικό και οικονομικό αντικείμενο, ήτοι με: Εθνικό Αναπτυξιακό Ταμείο (ex. Growthfund), ΟΑΣΑ Α.Ε., ΟΣΥ Α.Ε., ΣΤΑΣΥ Α.Ε., ΕΛΤΑ Α.Ε., ΕΤΑΔ Α.Ε. ήτοι 6 εκτελεστικές σύνολο.

3) If there will indeed be individual Executive/Operational Contracts (Εκτελεστικές Συμβάσεις) at the entity level, please clarify whether candidates should structure their Technical and Financial Offers based on the assumption that both the Frame and all Executive/Operational Agreements will be fully activated (Growthfund plus the 5 subsidiaries), or whether only a subset may be activated. In addition, in case of partial activation, please clarify: Whether there is a committed timeframe for the signing of each Executive Agreement;

Whether the costing of shared activities (PMO, Group Coordinator, Consolidated Reporting to the Shareholder) — which by their nature require the participation of all subsidiaries — would be affected.

Απάντηση: Οι εκτελεστικές αναμένεται να ενεργοποιηθούν και να ολοκληρωθούν εντός της συνολικής διάρκειας της συμφωνίας πλαίσιο, κατά κύματα όπως περιγράφεται στην ενότητα 2.3 Παραδοτέα Έργου.

Στην Σελίδα (17) του RfP στον πίνακα με τίτλο: «Ενδεικτική προτεραιοποίηση υλοποίησης σε κύματα και κατανομή παραδοτέων ανά εταιρική οντότητα» γίνεται αποτύπωση των παραδοτέων των shared activities στη δαπάνη που αναλαμβάνει το Εθνικό Αναπτυξιακό Ταμείο (ex. Growthfund).

Κατά τα λοιπά ισχύουν τα όσα αναφέρονται στην ενότητα του RfP: 4.2 Προϋπολογισμός.

4) Could you clarify the expected availability of key datasets per company (financial, HR, procurement, commercial), and whether a central data room will be provided, or data collection effort and associated timing should be assumed as part of the scope?

Απάντηση: Μέρος των κριτηρίων αξιολόγησης που περιγράφονται στην ενότητα 7.3.1 Τεχνικά κριτήρια ανάθεσης, αποτελεί το 2.2. Οργάνωση, διακυβέρνηση και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου, όπου μεταξύ άλλων, αναφέρεται ότι αξιολογείται η οργάνωση του έργου με τρόπο ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα εντός του χρονοδιαγράμματος. Αξιολογείται επίσης η πρόταση διακυβέρνησης του έργου ιδίως σε ότι αφορά τη διαχείριση, το συντονισμό και την αλληλεπίδραση με τα εμπλεκόμενα μέρη. Τυχόν χρόνος αναμονής των στοιχείων από τις εταιρείες μπορεί να θεωρηθεί idle για



ΕΘΝΙΚΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

τις ανάγκες του χρονοδιαγράμματος. Είναι αυτονόητο ότι η υποστήριξη αναγκών της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων είναι στην κρίση και αποτελεί μέρος της πρότασης των υποψηφίων Αναδόχων.

5) Please inform us whether data owners will be appointed per subsidiary, for example from procurement, finance, HR, and IT.

Απάντηση: Παρακαλούμε δείτε την ενότητα του RfP 3. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.

Κατά τα λοιπά, είναι αυτονόητο ότι η Οργάνωση, διακυβέρνηση και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου είναι στην κρίση και αποτελεί μέρος της πρότασης των υποψηφίων Αναδόχων που αξιολογείται ως μέρος των κριτηρίων αξιολόγησης που περιγράφονται στην ενότητα 7.3.1 Τεχνικά κριτήρια ανάθεσης.

6) Will the Consultant be provided with an inventory of recent or ongoing transformation projects per subsidiary, for example digital transformation initiatives, procurement projects, and organizational redesigns, to avoid overlap and incorporate relevant findings?

Απάντηση: Αποτελέσματα τυχόν μελετών ή ενεργειών που είναι σε εξέλιξη ή έχουν ολοκληρωθεί, θα τεθούν υπόψη του Αναδόχου από τις θυγατρικές και το ίδιο το Εθνικό Αναπτυξιακό Ταμείο στο πλαίσιο της διαδικασίας συλλογής στοιχείων.

Επίσης, παρακαλούμε δείτε ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, Πακέτο εργασίας 1. Διάγνωση υφιστάμενης κατάστασης, δραστηριότητα 1.1. Ανάλυση Υφιστάμενων Λειτουργιών, όπου προβλέπεται ήδη η εξέταση υπάρχουσών μελετών των SOEs και άντληση μετά από αξιολόγηση τυχόν υπολοίπων ευκαιριών βελτιστοποίησης.

7) Will prior operational reviews, transformation initiatives or benchmarking studies for the subsidiaries be shared with the consultant?

Απάντηση: Βλέπε απάντηση στο ερώτημα 6 ανωτέρω.

8) Given the breadth of scope, is a hypothesis-led prioritisation approach acceptable (i.e. rapid scan across all areas followed by deep dives on highest-value levers)?

Απάντηση: Υπάρχει ήδη αυτή η πρόβλεψη στο RfP στην ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, Πακέτο εργασίας 1. Διάγνωση υφιστάμενης κατάστασης, δραστηριότητα 1.0. Αρχική επισκόπηση και εντοπισμός πιθανών περιοχών προς βελτίωση, όπου γίνεται ήδη σχετική αναφορά «Οι εργασίες του πρώτου πακέτου πραγματοποιούνται παράλληλα και στις 3 θυγατρικές για λόγους επιτάχυνσης και οικονομίας κλίμακας. Η μεθοδολογία και ο τρόπος εργασίας των ομάδων εργασίας σχεδιάζεται με τρόπο ώστε κοινά ζητήματα να αντιμετωπίζονται με ενιαίο τρόπο ανάλυσης και διάγνωσης, στο βαθμό που δεν επηρεάζονται από ιδιαιτερότητες του business κάθε θυγατρικής.»

9) Could you clarify any key constraints we should explicitly factor into the design of initiatives (e.g., labour/union, regulatory, procurement, service continuity)?

Απάντηση: Παρακαλούμε δείτε ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, μέρος 2. Ανάπτυξη προτάσεων βελτίωσης (Πακέτο εργασίας 2) όπου αναφέρεται: «Κάθε παρέμβαση διαστασιολογείται τουλάχιστον ως προς την πιθανή εξοικονόμηση, τις παραμέτρους και τους κινδύνους που σχετίζονται με



ΕΘΝΙΚΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

τη μεταβολή λειτουργιών ή διαδικασιών», καθώς και μέρος 3. Roadmap/ Οδικός Χάρτης ενεργειών Υλοποίησης και Business Case (Πακέτο εργασίας 3) όπου αναφέρεται τί θα πρέπει να προσδιορίζεται κατ' ελάχιστο για κάθε παρέμβαση.

10) Should benchmarking be limited to direct sector peers, or is it acceptable to include analogous sectors where relevant?

Απάντηση: Παρακαλούμε δείτε ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου όπου γίνεται αναφορά κατά θεματική περιοχή, καθώς και το μέρος 1.5. Benchmarking & peer good practices όπου μεταξύ άλλων αναφέρεται: «Ειδικότερα, το έργο περιλαμβάνει μια συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) ανά διαγνωστικό πεδίο ή/και κύριο metric (βλ. ανωτέρω) με άλλες ελληνικές και διεθνείς εταιρείες του κλάδου (ή άλλων κλάδων με μεγάλες ομοιότητες με το εν λόγω διαγνωστικό πεδίο)».

11) Criterion G (IT & Digital) in §2.2 explicitly carries the qualifier "wherever applicable". Could you clarify for which subsidiaries the IT & Digital pillar is considered mandatory and for which it is optional?

Απάντηση: Όπως αναφέρεται στην ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου παρατίθεται κατάλογος με «ενδεικτικά metrics προς αξιολόγηση από τον Σύμβουλο ενδεικτικά ως προς τα εξής: • Αξία στην πληρότητα της άσκησης. • Εφικτότητα εκτίμησης και άντλησης στοιχείων τόσο από τις εταιρείες, όσο και από peers για το Benchmarking. • Σκοπιμότητα για τους σκοπούς της συγκεκριμένης άσκησης».

12) In the IT & Digital section (§1.1, §2.2 G), could you confirm whether the following are within the scope of the project: Recommendations for new digital functionalities/channels that enhance the citizen/customer experience (e.g. self-service portals, mobile apps, digital customer service)?

Recommendations for new digital products/services that generate new revenue streams (revenue-generating digital offerings)?

Απάντηση: Βλέπε απάντηση στην ερώτηση 11 ανωτέρω.

Επίσης, παρακαλούμε δείτε ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, Πακέτο εργασίας 1. Διάγνωση υφιστάμενης κατάστασης, δραστηριότητα 1.1. Ανάλυση Υφιστάμενων Λειτουργιών, όπου αναφέρεται ότι για κάθε λειτουργία πραγματοποιείται επισκόπηση διαδικασιών και αναφέρεται ότι το ζητούμενο είναι να αναδειχθούν τα σημεία προς βελτίωση, όπως για παράδειγμα ευκαιρίες όπου η αυτοματοποίηση ή η ψηφιοποίηση μπορούν να μειώσουν το κόστος, να επιταχύνουν τις διαδικασίες ή να βελτιώσουν την εμπειρία των πολιτών.

13) Work Package 1 foresees an in-depth assessment of existing operations, including process walkthroughs across procurement, logistics, back-office, customer service, etc. Could you clarify per subsidiary (OASA, OSY, STASY, ELTA, ETAD): Whether formal process documentation (e.g., process maps, SOPs, work instructions, BPMN diagrams, policy manuals) exists and will be made available?

At what level of detail have processes been mapped (L1 – high-level value chain, L2 – process groups, L3 – process flows, L4 – activities/tasks, L5 – system-level steps)?

In case documentation is insufficient, whether the Consultant is expected to perform detailed process mapping as part of the scope, or to rely solely on interviews and observation walkthroughs to identify



bottlenecks and redundancies? If indeed, detailed process mapping is expected, at what level of detail will this be required?

Απάντηση: Όπως αναφέρεται στην ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, στο μέρος 1.0.Αρχική επισκόπηση και εντοπισμός πιθανών περιοχών προς βελτίωση, ο σύμβουλος αναμένεται να πραγματοποιήσει μια αρχική επισκόπηση και workshop με τα εμπλεκόμενα μέρη για την οριστικοποίηση των επιλεγμένων περιοχών προς εις βάθος αξιολόγηση. Οι ελάχιστες περιοχές προς ανάλυση και **ενδεικτικά πεδία ανάλυσης** ανά περιοχή παρουσιάζονται στην ίδια ενότητα.

Επίσης, στην ίδια ενότητα, το μέρος 1.1.Ανάλυση Υφιστάμενων Λειτουργιών, όπου αναφέρεται ότι το ζητούμενο είναι να αναδειχθούν τα σημεία προς βελτίωση, όπως για παράδειγμα ευκαιρίες όπου η αυτοματοποίηση ή η ψηφιοποίηση μπορούν να μειώσουν το κόστος, να επιταχύνουν τις διαδικασίες ή να βελτιώσουν την εμπειρία των πολιτών. Στο μέρος αυτό αναφέρεται επίσης στα ενδεικτικά πεδία ανάλυσης τα Process walkthroughs κρίσιμων λειτουργιών (προμήθειες, logistics, εξυπηρέτηση πελατών, backoffice) σε κατάλληλο επίπεδο για τις ανάγκες της άσκησης.

Τέλος, παρακαλούμε δείτε απάντηση στην ερώτηση 6 & 7 ανωτέρω.

14) What level of organizational granularity is expected for the workforce and organizational structure assessment? Should the analysis be conducted at the Directorate/Department level, or is a more detailed review of individual roles and positions within organizational units expected?

Απάντηση: Όπως αναφέρεται στην ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, στο μέρος 1.0.Αρχική επισκόπηση και εντοπισμός πιθανών περιοχών προς βελτίωση, ο σύμβουλος αναμένεται να πραγματοποιήσει μια αρχική επισκόπηση και workshop με τα εμπλεκόμενα μέρη για την οριστικοποίηση των επιλεγμένων περιοχών προς εις βάθος αξιολόγηση. Οι ελάχιστες περιοχές προς ανάλυση και **ενδεικτικά πεδία ανάλυσης** ανά περιοχή παρουσιάζονται στην ίδια ενότητα.

Δείτε ειδικότερα το μέρος 1.2.Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού (People), καθώς και επιμέρους αναφορά σχετικά με την **οργάνωση των commercial units** στο μέρος 1.3.Revenue Assurance & Commercial Profitability.

15) What level of detail is expected for the Workforce Planning and Skills Gap assessment? Should this component remain at a high-level strategic assessment, or should it include detailed forecasts of workforce requirements and critical capabilities by function and business area?

Απάντηση: Όπως αναφέρεται στην ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, στο μέρος 1.0.Αρχική επισκόπηση και εντοπισμός πιθανών περιοχών προς βελτίωση, ο σύμβουλος αναμένεται να πραγματοποιήσει μια αρχική επισκόπηση και workshop με τα εμπλεκόμενα μέρη για την οριστικοποίηση των επιλεγμένων περιοχών προς εις βάθος αξιολόγηση. Οι ελάχιστες περιοχές προς ανάλυση και **ενδεικτικά πεδία ανάλυσης** ανά περιοχή παρουσιάζονται στην ίδια ενότητα.

Δείτε ειδικότερα το μέρος 1.2.Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού (People).

16) Work Package 1 (§1.3 Revenue Assurance & Commercial Profitability) includes analysis of collections, revenue leakage identification, and determination of products/services offering the highest profit margin (contribution/gross margin per product). Whether a formal product/service catalogue



exists for the products/services to be included in the analysis, or whether the Consultant is expected to compile it as part of the scope?

Could you clarify per subsidiary:

The estimated number of products/services per subsidiary (indicative range – e.g. ELTA: universal service, courier, parcels, etc.) and which products the analysis is expected to cover — e.g. focus on top-N revenue contributors (Pareto 80/20) based on prioritisation to be agreed at the kick-off workshop?

What data is available for quantifying leakages and at what level/granularity (e.g. transaction-level, aggregated, monthly)?

What level of access will be granted to the Consultant — read-only access to core systems, data extracts, or only pre-processed reports provided by the subsidiaries' teams?

Απάντηση: Όπως αναφέρεται στην ενότητα 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, στο μέρος 1.0. Αρχική επισκόπηση και εντοπισμός πιθανών περιοχών προς βελτίωση, ο σύμβουλος αναμένεται να πραγματοποιήσει μια αρχική επισκόπηση και workshop με τα εμπλεκόμενα μέρη για την οριστικοποίηση των επιλεγμένων περιοχών προς εις βάθος αξιολόγηση. Οι ελάχιστες περιοχές προς ανάλυση και **ενδεικτικά πεδία ανάλυσης** ανά περιοχή παρουσιάζονται στην ίδια ενότητα.

Δείτε ειδικότερα το μέρος 1.3. Revenue Assurance & Commercial Profitability όπου στα πεδία ανάλυσης αναφέρεται η «Οργάνωση των commercial units (Customer management, marketing, sales) και διερεύνηση του τρόπου που ακολουθεί το flow του revenue».

Τέλος, επισημαίνεται η αναφορά στην ενότητα 3. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, σελίδα 19: « Η πρόσβαση του επιλεγμένου συμβούλου στις πληροφορίες, τα δεδομένα και τις εγκαταστάσεις κάθε εταιρείας θα πραγματοποιείται υπό την επιφύλαξη όρων εμπιστευτικότητας που θα συμφωνηθούν με κάθε εταιρεία».

17) Is there a formally documented commercial policy per subsidiary (pricing policy, discount policy, credit policy, terms & conditions) available for review?

Απάντηση: Υπάρχουν τέτοιες πολιτικές και σε κάθε περίπτωση όποιο στοιχείο είναι διαθέσιμο, θα τεθεί υπόψη του Αναδόχου από τις εταιρείες σύμφωνα με την πρόβλεψη ότι «η πρόσβαση του επιλεγμένου συμβούλου στις πληροφορίες, τα δεδομένα και τις εγκαταστάσεις κάθε εταιρείας θα πραγματοποιείται υπό την επιφύλαξη όρων εμπιστευτικότητας που θα συμφωνηθούν με κάθε εταιρεία».

18) Regarding the revenue leakages analysis (§1.3), could you clarify per subsidiary:

Απάντηση: Αποτελεί αντικείμενο του έργου.

19) Which deliverables (per company) would be expected to ideally feed directly into the 2027 budgeting process? Also, please clarify whether any, and if yes which, of the Diagnostic Assessment, Opportunities Register, Roadmap, and Business Case, are considered critical for the 2027 Budget.

Απάντηση: Αποτελεί αντικείμενο του έργου.



20) Please confirm that Deliverable 3b, “Implementation Roadmap and Business Case”, refers to one consolidated Business Case per subsidiary covering the selected critical interventions, and not to a separate Business Case for each individual intervention or opportunity. This appears to be further clarified on page 50, which states: “Deliverable 3b. Business Case, minimum one per subsidiary, for Phase B implementation of interventions, including estimated cost vs. benefit and intervention scope (WP3b).”

Απάντηση: Επιβεβαιώνουμε ότι στο πλαίσιο του παρόντος έργου ζητείται η διαμόρφωση **τουλάχιστον ενός (1) Business Case ανά θυγατρική**.

21) Please clarify whether the ROI target of >3:1 applies to the overall intervention programme per subsidiary, or whether it is expected to be substantiated at the level of each individual intervention.

Απάντηση: Στο πλαίσιο του παρόντος έργου ζητείται η διαμόρφωση Οδικού Χάρτης ενεργειών Υλοποίησης ανά θυγατρική. Επιβεβαιώνουμε ότι οι αναφερόμενες στο μέρος 3. Roadmap/ Οδικός Χάρτης ενεργειών Υλοποίησης και Business Case (Πακέτο εργασίας 3) επιδιώξεις (που αποτυπώνονται εντός πλαισίου), αναφέρονται σωρευτικά για τους οδικούς χάρτες όλων των θυγατρικών (ήτοι για τις πέντε (5) εταιρείες).

22) What would be the expected level of agreement / validation of the expected applicability and impact of identified cost-saving initiatives so that they can "count" towards the €10m savings target?

Απάντηση: Παρακαλούμε δείτε την ενότητα του RfP 3. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, όπου προβλέπεται η σύσταση Επιτροπής Καθοδήγησης ανά θυγατρική (SteerCo) η οποία αποτελεί το ανώτατο εγκριτικό επίπεδο για τις ανάγκες του έργου.

23) Please clarify whether there is, even indicatively, an allocation of the €10m target across subsidiaries, for example based on opex size, or whether there is flexibility on the resulting target allocation based on identified opportunities.

Απάντηση: Αποτελεί μέρος του έργου.

24) On the interplay between the €10m annual savings target, the $ROI \geq 3:1$ threshold, and multi-year initiatives

The RfP sets (i) savings opportunities > €10m per annum and (ii) an overall estimated $ROI > 3:1$, defined as "annual savings / implementation cost". Could you please confirm that, for initiatives with multi-year payback profiles or ramp-up periods, the cumulative savings impact will be considered accordingly (e.g., by estimating an average annualised ROI over the initiative's useful life), rather than applying a strict Year-1 ratio? If not, could you clarify how such initiatives should be treated?

Απάντηση: Σε πλήρη ανάπτυξη (full ramp-up), οι εξοικονομήσεις θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες από τριπλάσιες του σχετικού κόστους.

Ειδικότερα, παρακαλούμε δείτε την ενότητα 1.3 Βασικοί Στόχοι της Σύμβασης, την ενότητα 3. Roadmap/ Οδικός Χάρτης ενεργειών Υλοποίησης και Business Case (Πακέτο εργασίας 3) την αναφορά στο πλαίσιο και τέλος την πρόνοια της ενότητας 2.1 Οργάνωση υλοποίησης έργου, του μέρους 2. Ανάπτυξη παροτάσεων βελτίωσης (Πακέτο εργασίας 2) όπου αναφέρεται ότι οι παρεμβάσεις κατηγοριοποιούνται



ΕΘΝΙΚΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ως «quick wins» οι οποίες μπορούν να υλοποιηθούν μέσα στους πρώτους έξι μήνες και να αποφέρουν άμεσα αποτελέσματα, «medium-term» με εφαρμογή μέσα σε 6-12 μήνες, και «συστημικές αλλαγές», που απαιτούν χρόνο πάνω από 12 μήνες και αφορούν ευρύτερο μετασχηματισμό.