

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ «Οδηγό βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων»

*Θέμα: «Υλοποίηση & Διαχείριση Σύμβασης»*

**Ρούσσου Μαργαρίτα/ Κριεζής Νικόλαος**

**Experts in Project & Contract Management**



**ΚΥΠΡΙΑΚΗ  
Η**



**ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**



**ΓΕΝΙΚΟ  
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ**

**Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων**

# ΣΤΟΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΚΥΠΡΙΑΚΗ  
Η



ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΓΕΝΙΚΟ  
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων

# Στόχος εκπαίδευσης στην παρούσα θεματική ενότητα

Το πρόγραμμα στοχεύει στην παροχή καθοδήγησης στις Αναθέτουσες Αρχές σχετικά με το πως να διαχειρίζονται τις συμβάσεις που συνάπτουν με οικονομικούς φορείς (Αναδόχους) και πιο συγκεκριμένα πως να:

- **διαχειρίζονται τη σχέση τους με τον Ανάδοχο**
- **εκτελούν τις διοικητικές εργασίες** που απαιτούνται στο πλαίσιο διαχείρισης της σύμβασης
- **παρακολουθούν και αξιολογούν την απόδοση του Αναδόχου**
- **παραλαμβάνουν ή κάνουν αποδεκτά τα παραδοτέα του Έργου**
- **επιλύουν τις διαφορές τους με τον Ανάδοχο**
- **πραγματοποιούν το κλείσιμο της σύμβασης** και την αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισής της



Το υλικό του παρόντος Εκπαιδευτικού Προγράμματος, όπως και το αντίστοιχο Κεφάλαιο του Οδηγού, **δεν αποσκοπούν να αντικαταστήσουν, ούτε υπερισχύουν των αντίστοιχων Νόμων, Κανονισμών, Εγκυκλίων και των προνοιών της εκάστοτε σύμβασης**, αλλά στοχεύουν στην παροχή καθοδήγησης και στην παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών για την αποτελεσματική διαχείριση μιας οποιασδήποτε σύμβασης.

# Περιεχόμενα παρουσίασης

1.

**ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

2.

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΑΔΟΧΟ**

3.

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

4.

**ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ**

5.

**ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

6.

**ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**



1. **ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

2. **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΑΔΟΧΟ**

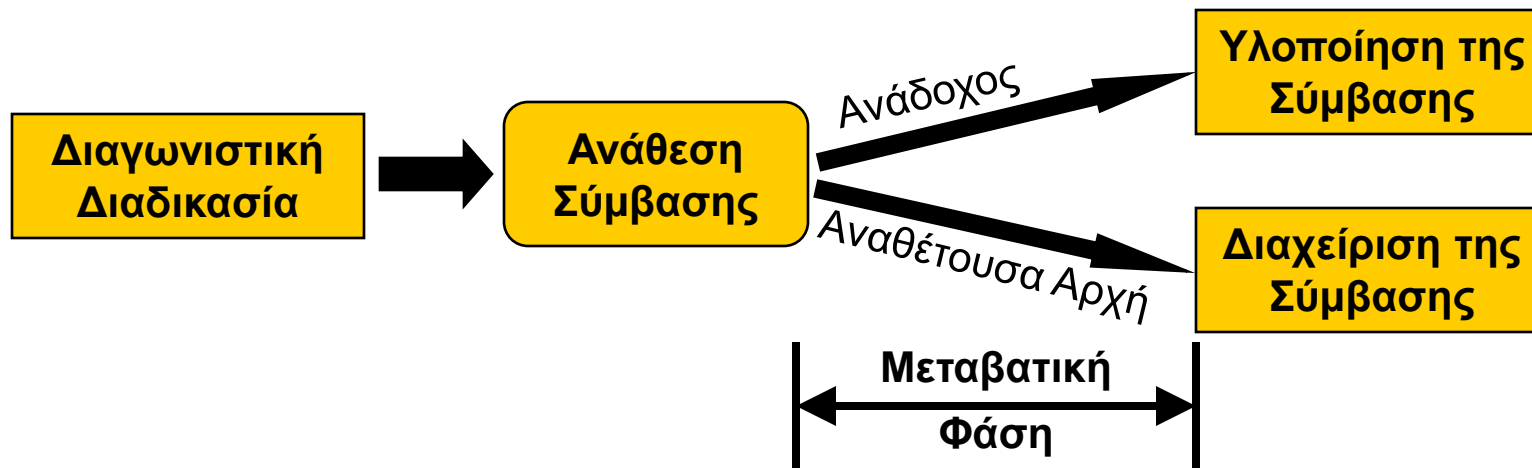
3. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

4. **ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ**

5. **ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

6. **ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

## Από την Ανάθεση στην Υλοποίηση της Σύμβασης (1/2)



- Η Αναθέτουσα αρχή θα πρέπει να διασφαλίσει την **ομαλή μεταφορά γνώσης** από την Ομάδα που ενεπλάκη στη διαδικασία του διαγωνισμού στην Ομάδα που θα ασχοληθεί με τη διαχείριση της σύμβασης
- Για τη διασφάλιση ομαλής μετάβασης και συνέχειας, **συνιστάται όπως ορισμένα μέλη από την ομάδα που ασχολήθηκε με τη διεξαγωγή του διαγωνισμού να συμμετέχουν ως μέλη και της ομάδας διαχείρισης της σύμβασης.**

## Από την Ανάθεση στην Υλοποίηση της Σύμβασης (2/2)



Πριν ο Ανάδοχος ξεκινήσει την υλοποίηση του Έργου, θα πρέπει να υπάρξει **συζήτηση μεταξύ των δύο μερών** ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν **κοινή κατανόηση** σε ότι αφορά τους **στόχους** και τα **αναμενόμενα αποτελέσματα** του Έργου, τις **απαιτήσεις απόδοσης** και τις **διοικητικές διαδικασίες** που πρέπει να εφαρμοστούν **με βάση τους όρους της σύμβασης**.



Ανάλογα με το είδος και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε σύμβασης, η συζήτηση αυτή ενδέχεται να καταλήξει σε μία επίσημη συνάντηση, η οποία είναι γνωστή ως **«εναρκτήρια συνάντηση» (kick-off meeting)**

- Η συνάντηση αυτή πραγματοποιείται **μεταξύ βασικών εκπροσώπων της Αναθέτουσας Αρχής** (δηλ. Υπεύθυνος Συντονιστής, μέλη της Καθοδηγητικής Επιτροπής του Έργου) και **βασικών εκπροσώπων από την πλευρά του Αναδόχου**.
- Το **χρονικό διάστημα μεταξύ της υπογραφής της σύμβασης και της εναρκτήριας συνάντησης** καθορίζεται συνήθως στους όρους της σύμβασης και **συνήθως δεν ξεπερνά τις 40 ημέρες**.

## Τι σημαίνει Διαχείριση Σύμβασης;

Ο όρος **Διαχείριση Σύμβασης (Contract Management)** αναφέρεται στις διαδικασίες που επιτρέπουν στην Αναθέτουσα Αρχή να επιβεβαιώνει ότι ο Ανάδοχος εκτελεί το Έργο σύμφωνα με τους όρους της Σύμβασης, παρέχοντας τις υπηρεσίες/ προμηθεύοντας τα προϊόντα ή κατασκευάζοντας τα έργα, στον χρόνο, στην ποσότητα, με την ποιότητα και το κόστος που έχουν καθοριστεί στη Σύμβαση.



Η Διαχείριση Σύμβασης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του κύκλου σύναψης δημοσίων συμβάσεων και ξεκινά επί της ουσίας πολύ πριν την ανάθεσή της στον εκάστοτε Ανάδοχο, ακόμα και πριν την σύνταξη των Εγγράφων του Διαγωνισμού. Συγκεκριμένα θεωρείται ότι ξεκινά τη στιγμή που λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις για τον τύπο της, τη διάρκειά της, και τα θέματα που αυτή ρυθμίζει.



Αν η Σύμβαση που συντάχθηκε ως μέρος των Εγγράφων Διαγωνισμού δεν προνοεί για θέματα που θα έπρεπε, έχει ασάφειες στη διατύπωση που αφήνουν περιθώρια διαφορετικών ερμηνειών κλπ, είναι πολύ δύσκολο για την Αναθέτουσα Αρχή να χτίσει στηριζόμενη σε αυτήν μια επιτυχημένη σχέση συνεργασίας με τον Ανάδοχο.

Παρόλα αυτά υπάρχουν **ενέργειες** στις οποίες η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί να προβεί **μετά την ανάθεση της Σύμβασης** για να βελτιωθεί η απόδοση του Αναδόχου και η αποτελεσματικότητα κατά την υλοποίηση της σύμβασης.



# Κύριες δραστηριότητες για τη Διαχείριση μιας Σύμβασης

Οι κύριες διαδικασίες Διαχείρισης της Σύμβασης που εκτελούνται για όλους τους τύπους συμβάσεων (προμηθειών, υπηρεσιών, έργων) από τη στιγμή της υπογραφής τους μέχρι και το κλείσιμό τους αφορούν:

## Διαχείριση Σχέσης με τον Ανάδοχο

- Αμοιβαία κατανόηση
- Εμπιστοσύνη
- Καλή και συχνή επικοινωνία
- Έγκαιρη διαχείριση προβλημάτων

## Διοίκηση Σύμβασης (Contract Administration)

- Διατήρηση σύμβασης σε επικαιροποιημένη μορφή
- Έλεγχος & διαχείριση αλλαγών και απαιτήσεων
- Πληρωμές Αναδόχου
- Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων
- Σύνταξη αναφορών
- Τερματισμός της σύμβασης

## Παρακολούθηση Αναδόχου & Διαχείριση Παραλαβών/ Αποδοχών

- Παρακολούθηση, έλεγχος και αξιολόγηση της απόδοσης του Αναδόχου
- Αξιολόγηση ποιότητας και ποσότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών/ έργων που παραλαμβάνονται/ γίνονται αποδεκτά
- Προσδιορισμός και αντιμετώπιση κινδύνων

## Επίλυση Διαφορών

- Διαδικασίες επιλογής και εφαρμογής του βέλτιστου τρόπου επίλυσης διαφορών με τον Ανάδοχο

## Κλείσιμο Σύμβασης (Contract Closure)

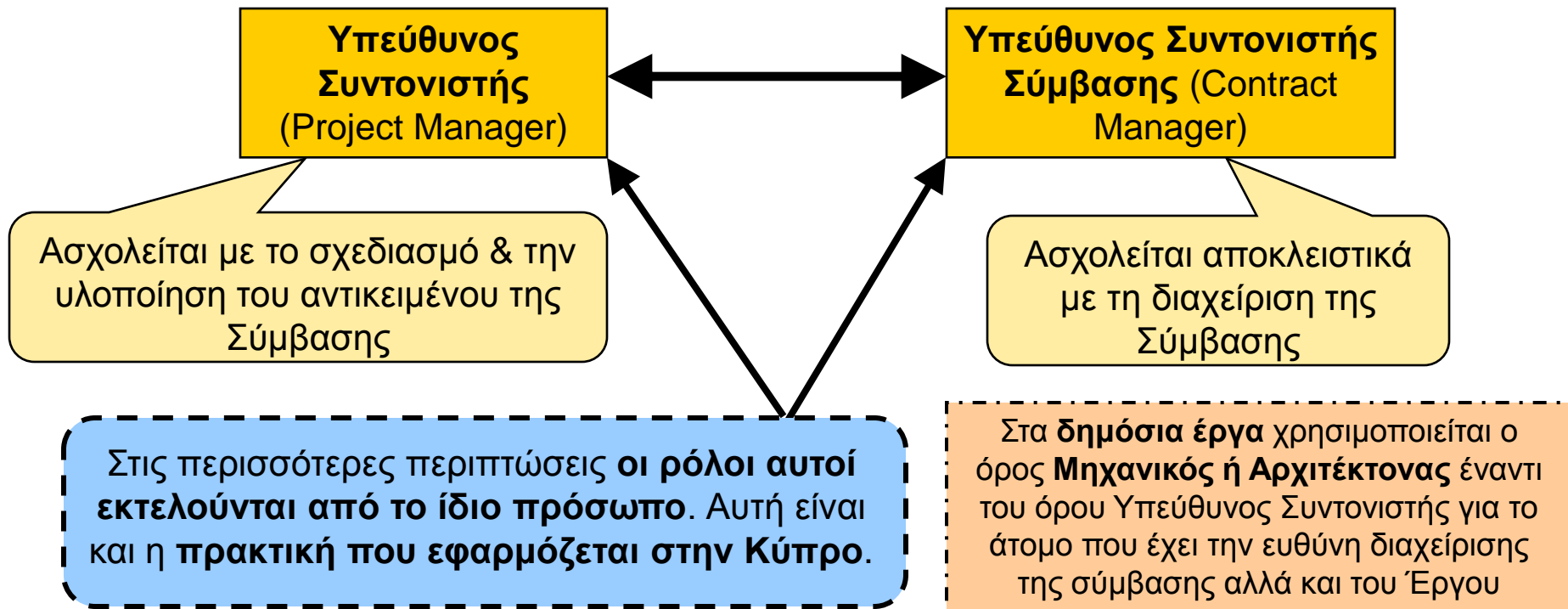
- Έλεγχος και πιστοποίηση ότι και τα δύο μέρη έχουν εκτελέσει τις συμβατικές τους υποχρεώσεις
- Αξιολόγηση του κατά πόσο η σύμβαση εκτελέστηκε με επιτυχία και οδήγησε στο αποτέλεσμα που αναμενόταν

# Κύριοι παράγοντες για την επιτυχή Διαχείριση μιας Σύμβασης

- **Ορθές στρατηγικές αποφάσεις και σύνταξη της κατάλληλης σύμβασης**
- **Αποτελεσματικές διαδικασίες αξιολόγησης των υποψήφιων οικονομικών φορέων και των προσφορών τους κατά τη διάρκεια του Διαγωνισμού ώστε να διασφαλίζεται ότι η σύμβαση ανατίθεται στον κατάλληλο υποψήφιο**
- **Η Ομάδα Διαχείρισης της Σύμβασης να διαθέτει τα προσόντα, τις γνώσεις, την εμπειρία & τα μέσα που απαιτούνται για να το πράξει αποτελεσματικά**
- **Ανάληψη πρωτοβουλιών & προληπτικών ενεργειών**
- **Διαμόρφωση μιας επωφελούς καταστάσεως και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (ανάπτυξη και διατήρηση καλής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ τους, έγκαιρη αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων και επίλυση τυχόν διαφορών)**
- **Πρόβλεψη για τη διενέργεια αλλαγών**
- **Παρακολούθηση της απόδοσης του Αναδόχου**

# Ρόλοι που εμπλέκονται στη Διαχείριση μιας Σύμβασης

- Σύμφωνα με τις πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς για τη διαχείριση συμβάσεων, στην περίπτωση μεγάλων Έργων, τόσο η Αναθέτουσα Αρχή όσο και ο Ανάδοχος θα πρέπει να ορίσουν ένα στέλεχος που θα αναλάβει το ρόλο του **Υπεύθυνου Συντονιστή Σύμβασης (Contract Manager)**



**1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΑΔΟΧΟ**

**3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**4. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ**

**5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

**6. ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

## Δημιουργία κλίματος συνεργασίας & εμπιστοσύνης (1/4)

Όταν μία Αναθέτουσα Αρχή συμβάλλεται με έναν ή περισσότερους Οικονομικούς Φορείς δημιουργείται μία σχέση αλληλεξάρτησης, ο βαθμός της οποίας ποικίλει ανάλογα με το είδος της σύμβασης, το ακριβές αντικείμενό της και τη διάρκειά της.

### Βραχυπρόθεσμη

Αφορά σε:

- μεμονωμένες συνεργασίες που στηρίζονται σε συμβάσεις μικρής διάρκειας, οπότε οι αλληλεπιδράσεις των δύο μερών είναι περιορισμένες
- συμβάσεις προμηθειών (π.χ. αγορά χαρτιού, Η/Υ), παροχή εκπαίδευσης σε συγκεκριμένο αντικείμενο, κατασκευή ή συντήρηση δημοσίων έργων μικρής κλίμακας (π.χ συντήρηση πεζοδρομίων, ασφαλτοστρώσεις κλπ)

### Μακροπρόθεσμη

Αφορά σε:

- συμβάσεις διάρκειας δύο ετών & άνω οπότε κάθε συμβαλλόμενο μέρος έχει την ευκαιρία να γνωρίσει το άλλο και να αναπτύξει διαύλους επικοινωνίας και συνεργασίας
- συμβάσεις για έργα διαμόρφωσης στρατηγικής τομέα ή Φορέα, έργα που αλλάζουν το περιβάλλον επιχειρησιακής λειτουργίας ενός φορέα, το ρόλο του, τις αρμοδιότητές του & τις υπηρεσίες που παρέχει, έργα ανάπτυξης κρίσιμων υποδομών, υποδομών κοινής ωφέλειας ή έργα ανάπτυξης, λειτουργίας & συντήρησης πληροφοριακών συστημάτων κ.α



## Δημιουργία κλίματος συνεργασίας & εμπιστοσύνης (2/4)


Η καλή σχέση συνεργασίας μεταξύ Αναδόχου και Αναθέτουσας Αρχής είναι αυτονόητα θετική και για τα δύο μέρη αλλά κυρίως για το Έργο, αφού:

- δίνει στον Ανάδοχο τη δυνατότητα να καταλάβει καλύτερα τους στόχους του Έργου και τις προσδοκίες της Αναθέτουσας Αρχής καθώς επίσης το επιχειρησιακό και διοικητικό περιβάλλον της, επιτρέποντάς του έτσι να δρα προληπτικά και να υποβάλει εισηγήσεις βελτίωσης των προς εκτέλεση δράσεων
- παρέχει κίνητρο στον Ανάδοχο για τη βελτίωση της απόδοσής του
- επιτρέπει στην Αναθέτουσα Αρχή να καταλάβει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Αναδόχου και άρα να επικεντρώσει τις προσπάθειές της για βελτίωση της απόδοσης του τελευταίου όπου είναι δυνατόν.

**Γι' αυτό θα πρέπει αφενός να επιδιώκεται η ανάπτυξή της αφετέρου να αφιερώνεται χρόνος και προσπάθεια για τη συντήρησή της.**




## Δημιουργία κλίματος συνεργασίας & εμπιστοσύνης (3/4)

 Στο πλαίσιο αυτό η Αναθέτουσα Αρχή θα πρέπει να υιοθετεί στάσεις και συμπεριφορές, όπως:

- Αναγνώριση της συνεισφοράς του Αναδόχου
- Αναζήτηση οφέλους και για τις δύο συμβαλλόμενες πλευρές
- Ανάπτυξη & επίδειξη συνεργατικής (και όχι ανταγωνιστικής) προσέγγισης (αρμονική συνεργασία για την επίτευξη του στόχου)
- Επίδειξη ενδιαφέροντος για την επιτυχία της σχέσης
- Διεξαγωγή ανοιχτής συζήτησης για θέματα στρατηγικής, ανταλλαγή προβληματισμών και αναζήτηση από κοινού λύσεων
- Δημιουργία διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών οργανωτικών επιπέδων Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου
- Διάθεση των κατάλληλων περιθωρίων στον Ανάδοχο να λαμβάνει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο εκτέλεσης των εργασιών του, οι οποίες εκτιμάται ότι θα συμβάλλουν στην παραγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος
- Επίδειξη εμπιστοσύνης α) στην ικανότητα του Αναδόχου να εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις και β) στην ακεραιότητα που επιδεικνύει κατά την εκτέλεση της σύμβασης.

## Δημιουργία κλίματος συνεργασίας & εμπιστοσύνης (4/4)

 Σε αντίθεση με τα προαναφερόμενα, θα πρέπει να αποφεύγονται οι ακόλουθες στάσεις και συμπεριφορές:

- Συνεχής επισήμανση της ιεραρχικής εξουσίας
- Στάση αντιπαλότητας προς τον Ανάδοχο
- Προσπάθεια επίτευξης μονομερών στόχων
- Στενή, τυπική επιτήρηση του Αναδόχου, η οποία δεν συνοδεύεται από εποικοδομητικά σχόλια και παρατηρήσεις
- Περιορισμένη επικοινωνία με μία μόνο δίοδο επικοινωνίας προς τον Ανάδοχο.



Η ανάπτυξη καλής σχέσης συνεργασίας με τον Ανάδοχο θα πρέπει να γίνεται πάντα με επαγγελματικό τρόπο και τη δέουσα προσοχή ώστε να μην ξεφεύγει από τα πλαίσια του Κώδικα Δεοντολογίας.



Κατά την ανάπτυξη καλής σχέσης συνεργασίας με έναν προμηθευτή/ πάροχο υπηρεσιών ή κατασκευαστή απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην οδηγηθεί η Αναθέτουσα Αρχή σε εγκλωβισμό μαζί του και καταστρατηγούνται στη συνέχεια οι αρχές της ίσης μεταχείρισης και της προώθησης του ανταγωνισμού.



## Δεοντολογική συμπεριφορά και Επαγγελματισμός (1/2)

Τα στελέχη των Αναθετουσών Αρχών που συμμετέχουν στη διαχείριση συμβάσεων οφείλουν να τηρούν τον «Κώδικα Δεοντολογίας» και να εφαρμόζουν στην πράξη τους κανόνες και τις κατευθυντήριες οδηγίες που απορρέουν από αυτόν. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να:

- Είναι ειλικρινή, δίκαια και να διατηρούν την ακεραιότητά τους στις δοσοληψίες με τον Ανάδοχο
- Μην κάνουν διακρίσεις με βάση την εθνικότητα, τη φυλή ή τη θρησκεία
- Υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και να ενεργούν με ευσυνειδησία στη χρησιμοποίηση των χρημάτων των φορολογουμένων
- Εργάζονται με υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού και συμμορφώνονται με την ισχύουσα νομοθεσία
- Παρακολουθούν και αξιολογούν τακτικά την εκτέλεση της σύμβασης ώστε να εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της
- Παρέχουν στον Ανάδοχο άμεσα πληροφορίες που σχετίζονται με την εκτέλεση της Σύμβασης
- Συνεργάζονται με τον Ανάδοχο για την επίλυση προβλημάτων και διαφορών όσο το δυνατόν νωρίτερα
- Τηρούν εμπιστευτικές πληροφορίες που περιήλθαν σε αυτά με την εκτέλεση της σύμβασης και αφορούν σε τεχνικά ή εμπορικά ζητήματα ή μεθόδους παραγωγής του Αναδόχου



## Δεοντολογική συμπεριφορά και Επαγγελματισμός (2/2)

- Αποφεύγουν να είναι υπερ του δέοντος γενναιόδωροι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης του Αναδόχου
- Αποφεύγουν να είναι ελαστικοί κατά την παραλαβή/ αποδοχή των παραδοτέων του Αναδόχου, παραλαμβάνοντας/ κάνοντας αποδεκτά παραδοτέα που δεν ανταποκρίνονται πλήρως στα προκαθορισμένα κριτήρια
- Αποφεύγουν να είναι υπερ του δέοντος διαλλακτικοί κατά τη διαπραγμάτευση όρων της σύμβασης
- Αποφεύγουν τις όποιες προσπάθειες από πλευράς Αναδόχου για τη διαμόρφωση ενός υπερ – φιλικού κλίματος στη μεταξύ τους σχέση που αποσκοπεί στην μετέπειτα εκμετάλλευση αυτής της σχέσης για την προώθηση των συμφερόντων του Αναδόχου
- Τηρούν σημειώσεις, πρακτικά συναντήσεων και αποδεικτικά επικοινωνιών με τον Ανάδοχο ενισχύοντας τη διαφάνεια
- Απορρίπτουν την προσφορά από τον Ανάδοχο δώρων, φιλοξενίας και οποιονδήποτε υλικών απολαβών προκειμένου να παραλάβουν/ αποδεχτούν παραδοτέα τα οποία δεν ικανοποιούν τους στόχους ποιότητας που ορίζονται στη Σύμβαση
- Δηλώνουν εκ των προτέρων οποιαδήποτε σχέση τους με τον Ανάδοχο που ενδέχεται να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων & να ζητούν την αντικατάστασή τους
- Μη δέχονται από τον Ανάδοχο εκπτώσεις σε προσωπικές αγορές αγαθών/ υπηρεσιών αν η προσφορά βασίζεται στην επιχειρηματική/ συμβατική σχέση και δεν είναι γενική προσφορά διαθέσιμη στο ευρύ κοινό.



## Επικοινωνία (1/2)

Η θέσπιση καλής επικοινωνίας είναι δομικό στοιχείο στη σχέση Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου. Προβλήματα έλλειψης εμπιστοσύνης ή ανησυχίας σχετικά με την απόδοση του Αναδόχου συχνά οφείλονται στην μη αποτελεσματική επικοινωνία των διοικούντων τη σύμβαση και από τις δύο πλευρές αλλά και στην αποτυχία να μεταδοθούν και επεξηγηθούν στον Ανάδοχο οι στόχοι και οι προθέσεις της Αναθέτουσας Αρχής σχετικά με το συγκεκριμένο Έργο.

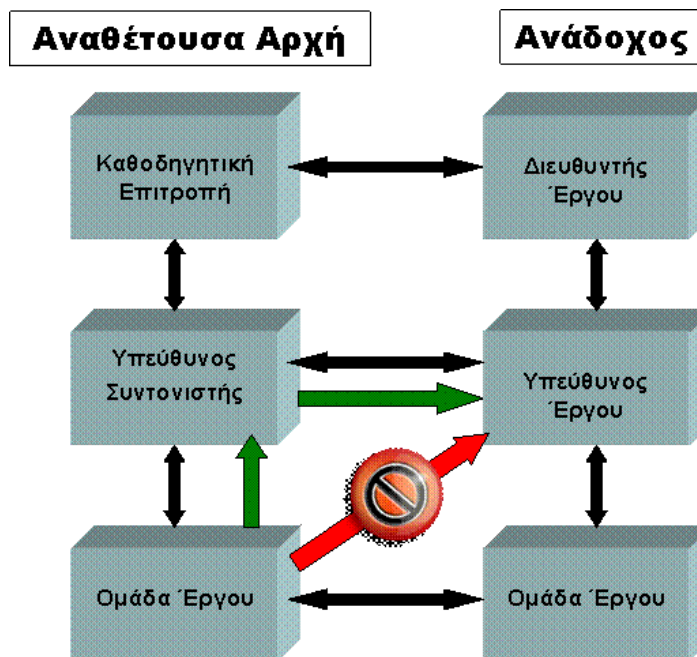
Βασικά βήματα που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη βέλτιστης επικοινωνίας μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου είναι τα εξής:

- Καθορισμός της συχνότητας επίσημων επικοινωνιών με τον Ανάδοχο
- Καθορισμός των φυσικών προσώπων που θα συμμετέχουν στις συναντήσεις ανασκόπησης
- Καθορισμός του φυσικού προσώπου που εξουσιοδοτείται να έχει έγγραφη επικοινωνία με τον Ανάδοχο
- Καθορισμός του εκπροσώπου του Αναδόχου στην Καθοδηγητική Επιτροπή
- Λήψη απόφασης για το αν θα δοθεί η δυνατότητα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και υποβολής παραδοτέων με ηλεκτρονικά μέσα (π.χ. e mails)
- Εξασφάλιση μέσων και υποδομών για τη διεξαγωγή επικοινωνιών
- Πρόβλεψη για την τήρηση πρακτικών συναντήσεων και τη διανομή τους στους συμμετέχοντες
- Σύνταξη Σχεδίου Επικοινωνίας

## Επικοινωνία (2/2)

Μια πτυχή της διαχείρισης επικοινωνίας που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή είναι η ροή πληροφοριών μεταξύ των οργανωτικών επιπέδων της Αναθέτουσας Αρχής και του Αναδόχου.

Αν υποθέσουμε ότι σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές τόσο η Αναθέτουσα Αρχή όσο και ο Ανάδοχος έχουν οργανωθεί για την εκτέλεση και διαχείριση της σύμβασης σε 3 ή 4 επίπεδα, η ροή πληροφοριών θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τόσο **«οριζόντια»** μεταξύ ομοειδών οργανωτικών επιπέδων της Αναθέτουσας Αρχής και του Αναδόχου όσο και **«κάθεται»** μεταξύ των διαφορετικών οργανωτικών επιπέδων του κάθε ενός εκ των συμβαλλομένων μερών.



Προσοχή ωστόσο απαιτείται στον καθορισμό μιας σαφούς διαδρομής εντολών

## Αντιμετώπιση προβλημάτων (1/2)

Όσο καλή και αν είναι η σχέση και η επικοινωνία μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου είναι πολύ πιθανό να προκύψουν προβλήματα κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης.

Γι' αυτό:

- επιβάλλεται αφενός να συμπεριληφθούν πρόνοιες στην σύμβαση για την επίλυση των όποιων προβλημάτων παρουσιαστούν (π.χ. όταν η απόδοση του Αναδόχου είναι κατώτερη των στόχων που έχουν τεθεί),
- αφετέρου να θεσπιστούν και να συμφωνηθούν εξ αρχής διαδικασίες σύνταξης και υποβολής αναφορών καθώς και μεταφοράς/ μεταβίβασης των προβλημάτων προς επίλυση σε ανώτερο επίπεδο.

Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ανεξαρτήτως της φύσης του και του θέματος που αυτό αφορά, είναι σημαντικό και κρίσιμο να:

- **Καταγράφεται**
- **Ειδοποιείται σχετικά ο Ανάδοχος** μέσω του κατάλληλου δίαυλου επικοινωνίας και στο κατάλληλο κάθε φορά οργανωτικό επίπεδο
- **Ακολουθούνται διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων** που προβλέπονται στη σύμβαση
- **Μεταφέρεται/ μεταβιβάζεται το πρόβλημα προς επίλυση** στο αμέσως ανώτερο επίπεδο όταν η επίλυσή του στο αρχικώς εμπλεκόμενο επίπεδο δεν είναι ή δεν καθίσταται εφικτή.

## Αντιμετώπιση προβλημάτων (2/2)

Τα εμφανιζόμενα προβλήματα και οι επιπτώσεις τους μπορούν να μειωθούν μέσω:

- Οργανωμένης, συστηματικής και αποτελεσματικής παρακολούθησης/ διαχείρισης της απόδοσης του Αναδόχου
- Υλοποίησης τακτικών συναντήσεων - ανασκοπήσεων αναφορικά με την πρόοδο εκτέλεσης του φυσικού αντικείμενου και τα ενδεχόμενα προβλήματα/ κινδύνους που εντοπίζουν η Αναθέτουσα Αρχή και ο Ανάδοχος
- Σχεδιασμού & εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης ζητημάτων, αλλαγών και κινδύνων
- Έγκαιρου εντοπισμού των προβλημάτων & εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών
- Καθορισμού ρόλων και ευθυνών με σαφήνεια ώστε να αποφεύγεται η περίπτωση παρεξηγήσεων και η ανάληψη πρωτοβουλιών από στελέχη που συμμετέχουν στην εκτέλεση του Έργου αλλά δεν έχουν την σχετική ευθύνη
- Αναζήτησης και λήψης βοήθειας και συμβουλευτικής υποστήριξης από άλλα στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής σε ειδικά θέματα (π.χ. νομικά, τεχνικά κλπ)
- Καθιέρωσης διαδικασιών μεταφοράς/ μεταβίβασης των προβλημάτων που δεν μπορούν να επιλυθούν σε ένα οργανωτικό επίπεδο στο αμέσως ανώτερο (escalation procedures)\*.

\* Στις περιπτώσεις που η επίλυση ενός προβλήματος ή μίας διαφωνίας δεν είναι εφικτή στο οργανωτικό επίπεδο στο οποίο προέκυψε, η εμπλοκή του αμέσως ανώτερου οργανωτικού επιπέδου καθίσταται αναγκαία. Παρά ταύτα προσπάθεια θα πρέπει να καταβάλλεται ώστε τα προβλήματα να επιλύονται στο κατώτερο δυνατό οργανωτικό επίπεδο (βέλτιστα, στο επίπεδο στο οποίο παρουσιάζονται).



**1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΑΔΟΧΟ**

**3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**4. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ**

**5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

**6. ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

## Διαχείριση αλλαγών (1/4)

Κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μίας σύμβασης είναι πιθανό να απαιτηθεί η πραγματοποίηση αλλαγών ή τροποποιήσεων στους όρους της Σύμβασης. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι ακόλουθες περιπτώσεις:

- σημαντικά από άποψη καθηκόντων & ευθυνών μέλη της Ομάδας Έργου του Αναδόχου χρειάζεται να αντικατασταθούν από άλλα ισοδύναμων προσόντων και ικανοτήτων
- η αρχική εκτίμηση για τον συνολικό χρόνο εκτέλεσης της σύμβασης αποδεικνύεται στην πράξη λανθασμένη και απαιτείται παράταση
- η Αναθέτουσα Αρχή αποκτά έναν νέο επιπρόσθετο ρόλο, ο οποίος επηρεάζει τις εργασίες & τα παραδοτέα του εκτελούμενου Έργου οδηγώντας έτσι στην ανάγκη επέκτασης του αντικειμένου της Σύμβασης, του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσής της & του συνολικού κόστους της
- ο Ανάδοχος δεν έχει κατανοήσει καλά τους Όρους Εντολής & τα πρώτα παραγόμενα αποτελέσματα δεν φαίνεται να ικανοποιούν πλήρως τις απαιτήσεις της Αναθέτουσας Αρχής. Ο χρόνος για τον εντοπισμό & την καταγραφή των παρατηρήσεων από πλευράς Αναθέτουσας Αρχής, καθώς και αυτός της ενσωμάτωσης των παρατηρήσεων από τον Ανάδοχο οδηγεί σε ανάγκη παράτασης της συνολικής διάρκειας της σύμβασης
- απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες οδηγούν σε παραβίαση του χρονοδιαγράμματος για την κατασκευή ενός δημοσίου έργου με αποτέλεσμα να απαιτείται παράταση της εκτέλεσης της σύμβασης



## Διαχείριση αλλαγών (2/4)

Ως γενική κατεύθυνση συνιστάται να αποφεύγονται οι αλλαγές. Για να γίνει αυτό απαιτείται καλή ανάλυση του Έργου πριν την προετοιμασία των Εγγράφων Διαγωνισμού, αναλυτική περιγραφή του στους Όρους Εντολής και καλή διαχείριση μετά την ανάθεση της Σύμβασης.

Ωστόσο, όταν απαιτείται να πραγματοποιηθεί αλλαγή σε μία σύμβαση που έχει συναφθεί μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου θα πρέπει:

- Να υπάρχει πρόνοια στη σύμβαση για την πραγματοποίηση αλλαγών (δηλ. ποιες αλλαγές επιτρέπονται, μέχρι ποιο όριο, με ποια διαδικασία θα γίνουν εφόσον είναι αναγκαίες)
- Η συμβαλλόμενη πλευρά (π.χ. ο Ανάδοχος) που προτίθεται να υποβάλλει αίτημα αλλαγής να έχει ενημερώσει για την πρόθεσή της την άλλη πλευρά, πριν από την επίσημη κατάθεση του σχετικού αιτήματος
- Να τεκμηριώνεται πλήρως η αναγκαιότητα της αλλαγής και οι συνέπειες από τη μη πραγματοποίησή της
- Να είναι η προτεινόμενη αλλαγή σε συμφωνία με τα προβλεπόμενα στην σύμβαση (π.χ. αν υπάρχει πρόνοια στην σύμβαση για επέκτασή της, η επέκταση αυτή να είναι εντός των επιτρεπτών ορίων)
- Να έχουν καθοριστεί οι ρόλοι και οι διαδικασίες για τη διαχείριση των αλλαγών (υποβολή αιτήματος, εξέταση αιτήματος, έγκριση ή απόρριψη αλλαγής, πραγματοποίηση της αλλαγής και ενημέρωση της σύμβασης)

## Διαχείριση αλλαγών (3/4)

Σημεία στα οποία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή για την πραγματοποίηση αλλαγών

- Η αλλαγή **δεν** θα πρέπει να αλλοιώνει τις συνθήκες ανταγωνισμού.

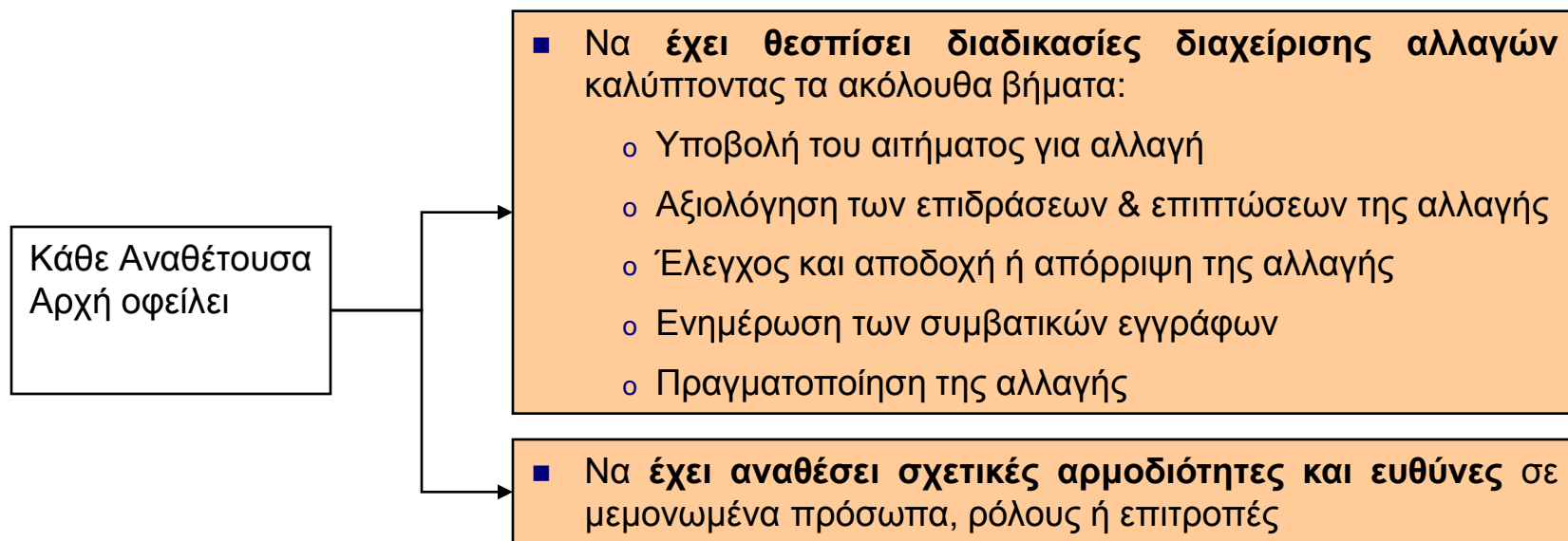
- **Μείωση του εύρους των προς εκτέλεση δραστηριοτήτων** εκ μέρους της Αναθέτουσας Αρχής θα πρέπει να γίνεται μόνο αν διασφαλίζεται νομικά ότι δεν αφήνει περιθώρια στον Ανάδοχο να διατυπώσει απαιτήσεις για αποζημίωση λόγω δημιουργίας ψεύτικων προσδοκιών που δεν πραγματοποιήθηκαν.

- **Αύξηση του εύρους των προς εκτέλεση δραστηριοτήτων** θα πρέπει να γίνεται εφόσον:

- Διασφαλίζεται η Αναθέτουσα Αρχή ότι θα συνεχίσει να λαμβάνει υπηρεσίες, προϊόντα ή έργα με τη βέλτιστη σχέση ποιότητας/ τιμής
- Οι εν λόγω προσθήκες δεν τροποποιούν τα προβλεπόμενα στη δημοσίευση της προκήρυξης στην Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
- Οι εν λόγω προσθήκες δεν κινούνται εκτός των περιθωρίων που προβλέπονται στην ίδια σύμβαση για επέκτασή της.



## Διαχείριση αλλαγών (4/4)



Συνήθης πρακτική που εφαρμόζεται στη διαχείριση αλλαγών είναι η **εξέταση των αιτημάτων και η λήψη αποφάσεων από διαφορετικά όργανα με κλιμακούμενα όρια εξουσίας.**



Μικρής εκτάσεως αλλαγές που χαρακτηρίζονται από μικρή επίδραση σε βασικές παραμέτρους του προς εκτέλεση αντικειμένου εξετάζονται από το ρόλο ή όργανο με τη μικρότερη συγκριτικά με τα υπόλοιπα εξουσία.

Σύμφωνα με τον **Κανονισμό 115/2004** που αφορά σε Κυβερνητικά τμήματα και ανεξάρτητα γραφεία & υπηρεσίες της Κυπριακής Δημοκρατίας ο χειρισμός των αλλαγών γίνεται από τον Υπεύθυνο Συντονιστή (Μηχανικό), την Τμηματική Επιτροπή Αλλαγών & Απαιτήσεων και την Κεντρική Επιτροπή Αλλαγών & Απαιτήσεων ανάλογα με τα όρια εξουσίας που χορηγούνται σε καθέναν.

## Τήρηση αρχείου συμβατικών εγγράφων

- Ο Υπεύθυνος Συντονιστής έχει την ευθύνη διαμόρφωσης και τήρησης του αρχείου που θα αφορά κατά βάση τα συμβατικά έγγραφα αλλά και όλα εκείνα τα παραστατικά (έντυπα & ηλεκτρονικά) που σχετίζονται με τη διοίκηση της σύμβασης
- Ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να μεριμνά ώστε ανά πάσα στιγμή να είναι διαθέσιμη στο αρχείο η **τελευταία/ επικαιροποιημένη έκδοση των εγγράφων** που περιέχει.
- Για όσα έγγραφα έχει νόημα η **τήρηση ιστορικότητας**, ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να ελέγχει και να εξασφαλίζει ότι σε κάθε έκδοση αναγράφεται ο αύξων αριθμός της και η ημερομηνία παραγωγής της. Με αυτό τον τρόπο είναι εύκολο να εντοπίζεται η τελευταία κάθε φορά έκδοση ή αυτή που είναι σε ισχύ.

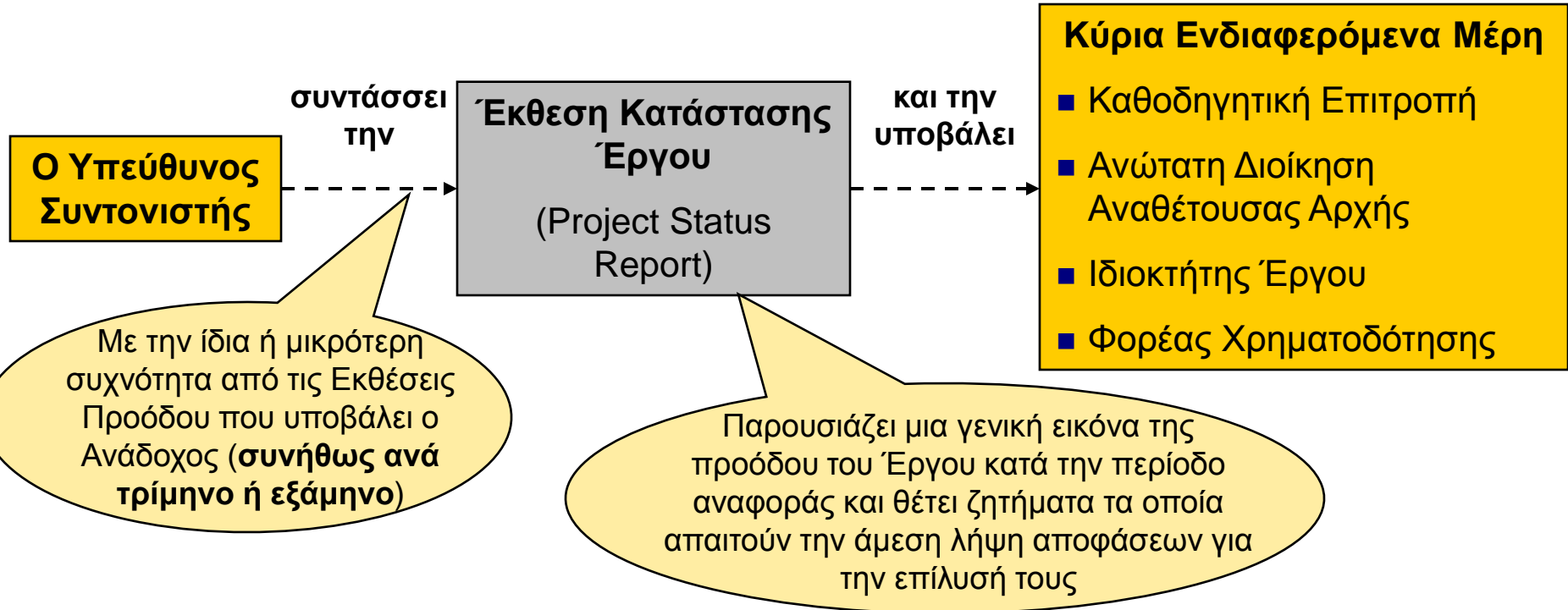
### **ΤΥΠΙΚΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΑΡΧΕΙΟΥ ΣΥΜΒΑΤΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Συμφωνία – Ειδικοί Όροι Σύμβασης</li> <li>■ Προσφορά Αναδόχου</li> <li>■ Γενικοί Όροι Σύμβασης</li> <li>■ Όροι Εντολής – Τεχνικές Προδιαγραφές</li> <li>■ Αιτήματα αλλαγών &amp; σχετικές εισηγήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Εγκρίσεις αλλαγών</li> <li>■ Τροποποιήσεις της σύμβασης (amendments)</li> <li>■ Αλληλογραφία επί συμβατικών θεμάτων</li> <li>■ Εγγυήσεις</li> <li>■ Στοιχεία τραπεζικού λογαριασμού Αναδόχου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Τιμολόγια</li> <li>■ Εγκρίσεις/ Πιστοποιητικά/ Αποδεικτικά πληρωμών</li> <li>■ Απαιτήσεις Αναδόχου &amp; εισηγήσεις προς τις αρμόδιες Επιτροπές</li> <li>■ Πρακτικά συσκέψεων επί συμβατικών θεμάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Αποφάσεις σχετικές με την επίλυση διαφορών</li> <li>■ Εκθέσεις Αξιολόγησης Απόδοσης</li> <li>■ Αναφορές προς τη Διοίκηση</li> <li>■ Πρακτικά παραλαβής/ αποδοχής παραδοτέων</li> </ul>
--	--	--	---

## Αναφορές προς τη Διοίκηση (1/2)



Η διαδικασία **Αναφορών προς τη Διοίκηση (Management Reporting)** διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες σχετικά με την εμφάνιση κάποιου προβλήματος στην εκτέλεση της σύμβασης, φτάνουν εγκαίρως σε αυτούς που έχουν την εξουσία να δράσουν αναλόγως λαμβάνοντας άμεσα μέτρα.



## Αναφορές προς τη Διοίκηση (2/2)



Για να είναι αξιοποιήσιμες τόσο οι Εκθέσεις Προόδου όσο και οι Εκθέσεις Κατάστασης Έργου, θα πρέπει τα δεδομένα που περιλαμβάνουν να παρουσιάζονται με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει τη διεξαγωγή συγκρίσεων με τα περιγραφόμενα στη σύμβαση.



Οι Εκθέσεις Κατάστασης Έργου θα πρέπει να αποτυπώνουν τις όποιες τροποποιήσεις στη σύμβαση, καθώς και τυχόν αλλαγές που έχουν συμφωνηθεί γραπτώς με τον Ανάδοχο.



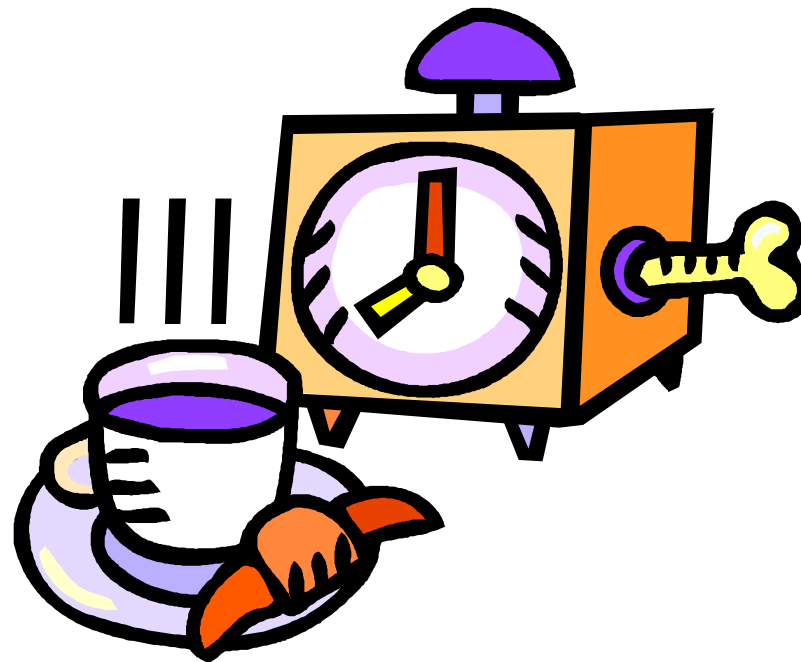
Στις περιπτώσεις που η παρακολούθηση της εκτέλεσης της σύμβασης και της απόδοσης του Αναδόχου ανατίθεται σε έναν άλλο οικονομικό φορέα, τότε αυτός έχει και την ευθύνη για την προετοιμασία των αντίστοιχων Εκθέσεων και την ενημέρωση της Αναθέτουσας Αρχής για την κατάσταση του Έργου.

*\* Ενδεικτικά περιεχόμενα των Εκθέσεων Προόδου και υπόδειγμα της Έκθεσης Κατάστασης Έργου παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της τριήμερης εκπαίδευσης στις αρχές «Διαχείρισης Έργου».*

# Συζήτηση – ερωτήσεις ...



# Διάλειμμα ....





## Διαδικασίες πληρωμών



Η πληρωμή του **Αναδόχου** για την προμήθεια προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών ή την κατασκευή δημοσίων έργων, **συνιστά υποχρέωση της Αναθέτουσας Αρχής**, η οποία απορρέει από τους όρους της εκάστοτε σύμβασης.

Η **Αναθέτουσα Αρχή** αναμένει από τον Ανάδοχο να τηρήσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις ως προς την ποιότητα, την ποσότητα και την έγκαιρη παράδοση



Ο **Ανάδοχος** αναμένει από την Αναθέτουσα Αρχή να ανταποκριθεί στη συμβατική της δέσμευση για έγκαιρη και ακριβή πληρωμή για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τα έργα που παραλήφθηκαν.



Οι προϋποθέσεις και η διαδικασία πληρωμών περιγράφονται στους **Ειδικούς και Γενικούς Όρους** της εκάστοτε σύμβασης. Εξαιρουμένης της προκαταβολής, όλες οι υπόλοιπες πληρωμές συνδέονται με αντίστοιχες παραλαβές/ αποδοχές (ολικές ή τμηματικές) προμηθειών, υπηρεσιών ή έργων.



Ο Υπεύθυνος Συντονιστής (ή ο *Μηχανικός*) πρέπει να εφαρμόσει τις κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου των τιμολογίων (ή των *λογαριασμών*) που εκδίδονται από τον Ανάδοχο, ώστε να **διασφαλίσει ότι οι πληρωμές πραγματοποιούνται μόνον εφόσον η απόδοση του Αναδόχου είναι σύμφωνη με τους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης.**

## Διαδικασίες πληρωμών – Έλεγχος & Έγκριση τιμολογίων [συμβάσεις προμηθειών & υπηρεσιών] (1/2)

- ❑ Ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να ελέγχει κατά πόσον τα **τιμολόγια ανταποκρίνονται στην πρόοδο των εργασιών του Αναδόχου και στο παραγόμενο αποτέλεσμα**
- ❑ Συνιστάται να πραγματοποιείται **ενδεδειγμένος έλεγχος του πρώτου τιμολογίου** σε στενή συνεργασία με τον Ανάδοχο, ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος και η έγκριση των επόμενων τιμολογίων
- ❑ Θα πρέπει να **ελέγχεται η αριθμητική ακρίβεια των αναγραφόμενων στα τιμολόγια ποσών** (π.χ. υποδιαστολές σε αριθμούς, αριθμητικές πράξεις)
- ❑ Στις περιπτώσεις που η **τιμολόγηση γίνεται βάσει τιμή μονάδος** (π.χ. προμήθεια προϊόντων, χρέωση ανθρωποχρόνου), ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να ελέγχει ότι οι αναγραφόμενες στο τιμολόγιο τιμές μονάδος δεν διαφέρουν από αυτές που έχουν καθοριστεί βάσει της σύμβασης και επίσης να ελέγχει κατά πόσον οι αναγραφόμενες στο τιμολόγιο ποσότητες συνάδουν με τις οριστικά επιμετρηθείσες/ παραληφθείσες.
- ❑ Στις περιπτώσεις που οι **πληρωμές του Αναδόχου καταβάλλονται σε ποσοστιαίες δόσεις** (% επί της συνολικής αξίας της σύμβασης), ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να ελέγχει ότι το ποσό που αναγράφεται στο τιμολόγιο αντιστοιχεί πράγματι στο ποσοστό της συγκεκριμένης δόσης όπως αυτό έχει καθοριστεί στη σύμβαση

## Διαδικασίες πληρωμών – Έλεγχος & Έγκριση τιμολογίων [συμβάσεις προμηθειών & υπηρεσιών] (2/2)

- ❑ Στις περιπτώσεις που οι **πληρωμές** του Αναδόχου **συνδέονται με την παραλαβή/ αποδοχή συγκεκριμένων παραδοτέων**, ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να ελέγχει ότι τα συγκεκριμένα παραδοτέα έχουν εγκριθεί και ότι το τιμολόγιο που εκδόθηκε αντιστοιχεί στα παραδοτέα αυτά όπως ορίζεται στη σύμβαση
- ❑ Στις περιπτώσεις που οι **πληρωμές** του Αναδόχου **συνδέονται με την έγκριση ενδιάμεσων Εκθέσεων Προόδου**, ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να ελέγχει, εκτός από την αντίστοιχη Έκθεση, αν έχουν εγκριθεί όλα τα παραδοτέα που θα έπρεπε να έχουν υποβληθεί μέχρι τη χρονική στιγμή υποβολής της κάθε ενδιάμεσης Έκθεσης.
- ❑ Στις περιπτώσεις **Συμβάσεων Επιμέτρησης Ανθρωποχρόνου** ή/και **Συμβάσεων Συνολικής Αξίας** που προβλέπεται να πληρώνονται μετά από απολογιστική επιμέτρηση εργασιών, ο ΥΣ θα πρέπει να ελέγχει ότι το ποσό που αναγράφεται στα τιμολόγια των ενδιάμεσων δόσεων αντιστοιχεί στον παρασχεθέντα και πιστοποιηθέντα ανθρωποχρόνο (ή εργασίες) επί την κατά περίπτωση προσφερθείσα τιμή μονάδας.
- ❑ **Τα τιμολόγια εγκρίνονται και προωθούνται για πληρωμή από τον Υπεύθυνο Συντονιστή**
- ❑ Σε περίπτωση που ο **Υπεύθυνος Συντονιστής** κρίνει ότι η απαιτούμενη από τον Ανάδοχο πληρωμή ξεπερνά αυτή που αντιστοιχεί στην πρόοδο του Έργου, **μπορεί να ζητήσει εξηγήσεις ή διευκρινίσεις από τον Ανάδοχο** πριν προχωρήσει στην έγκριση του τιμολογίου

## Διαδικασίες πληρωμών – Πραγματοποίηση πληρωμών [συμβάσεις προμηθειών & υπηρεσιών]

- ❑ Όλες οι πληρωμές πραγματοποιούνται κατόπιν έγκρισης του αντίστοιχου τιμολογίου του Αναδόχου από την Αναθέτουσα Αρχή.
- ❑ Οι πληρωμές καταβάλλονται στον Τραπεζικό Λογαριασμό του Αναδόχου, ο οποίος θα γνωστοποιείται στην Αναθέτουσα Αρχή με την έναρξη της σύμβασης
- ❑ Ο Υπεύθυνος Συντονιστής πρέπει να τηρεί ένα **Μητρώο Πληρωμών** ώστε να διευκολύνεται στην παρακολούθηση των απαιτήσεων πληρωμής (έξοδα ή αμοιβή) του Αναδόχου σε σχέση με τα προβλεπόμενα στη σύμβαση
- ❑ Ο χρόνος μεταξύ του χρονικού σημείου έναρξης του δικαιώματος αμοιβής του Αναδόχου, όπως αυτό προσδιορίζεται στο αντίστοιχο άρθρο των Ειδικών Όρων της Σύμβασης και της ημερομηνίας χρέωσης του λογαριασμού της Αναθέτουσας Αρχής δεν πρέπει να ξεπερνά τις **45 ημερολογιακές ημέρες** (εκτός αν άλλως ορίζεται στη σύμβαση)
- ❑ Η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί να κατακρατεί πληρωμές του Αναδόχου σε περιπτώσεις που κάτι τέτοιο κρίνεται αναγκαίο για την προστασία των συμφερόντων της εφόσον αυτές αναφέρονται ρητώς στη σύμβαση
- ❑ Η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί με γραπτή ειδοποίησή της προς τον Ανάδοχο, να **αναστείλει εξ' ολοκλήρου ή εν μέρει, τις πληρωμές** που του οφείλονται βάσει της σύμβασης, εάν κατ' εξακολούθηση ο Ανάδοχος αθετεί ή παρεμποδίζει την εκτέλεση της σύμβασης

## Διαδικασίες πληρωμών – Έκδοση Πιστοποιητικών & Πραγματοποίηση πληρωμών [συμβάσεις δημοσίων έργων] (1/2)

- ❑ **Ο Μηχανικός θα πρέπει να καθορίζει τη μορφή των Λογαριασμών (Ενδιάμεσων & Τελικού) που οφείλει να καταθέτει ο Ανάδοχος.**
- ❑ **Στις περιπτώσεις συμβάσεων δημοσίων έργων με κατά προσέγγιση ποσότητες, ο Μηχανικός θα πρέπει να ελέγχει ότι οι αναγραφόμενες στους Λογαριασμούς τιμές μονάδος δεν διαφέρουν από αυτές που έχουν καθοριστεί βάσει της σύμβασης. Επίσης θα πρέπει να ελέγχει κατά πόσον οι αναγραφόμενες ποσότητες συνάδουν με τις οριστικά επιμετρηθείσες.**
- ❑ **Στις περιπτώσεις συμβάσεων δημοσίων έργων με κατ' αποκοπή ποσό, χωρίς ποσότητες, ο Μηχανικός θα πρέπει να ελέγχει ότι το ποσό που ο Ανάδοχος δηλώνει στους Λογαριασμούς ως αξία των Μόνιμων Έργων που εκτελέστηκαν αντιστοιχεί στο ποσοστό συμπλήρωσης κάθε συνιστώσας του έργου που καθορίζεται στην Ανάλυση Ποσού Συμβολαίου.**
- ❑ **Ο Μηχανικός θα πρέπει εντός 35 ημερών (εκτός αν άλλως ορίζεται στη σύμβαση) από την παραλαβή του Μηνιαίου Λογαριασμού να παραδώσει στην Αναθέτουσα Αρχή Πιστοποιητικό Ενδιάμεσης Πληρωμής δηλώνοντας το ποσό που ο ίδιος θεωρεί οφειλόμενο και πληρωτέο στον Ανάδοχο.**
- ❑ **Ο Μηχανικός δεν θα πρέπει να πιστοποιεί οποιοδήποτε ποσό για πληρωμή μέχρι η Εγγύηση Πιστής Εκτέλεσης να υποβληθεί από τον Ανάδοχο και να εγκριθεί από την Αναθέτουσα Αρχή**

## Διαδικασίες πληρωμών – Έκδοση Πιστοποιητικών & Πραγματοποίηση πληρωμών [συμβάσεις δημοσίων έργων] (2/2)

- ❑ **Ο Μηχανικός μπορεί μέσω οποιουδήποτε Πιστοποιητικού Ενδιάμεσης Πληρωμής να διορθώνει ή να τροποποιεί οποιοδήποτε προηγούμενο πιστοποιητικό**
- ❑ Στην περίπτωση που κατά τον έλεγχο του Προσχεδίου του Τελικού Λογαριασμού ο **Μηχανικός διαφωνεί ή δεν μπορεί να επιβεβαιώσει οποιοδήποτε μέρος αυτού**, θα πρέπει να ζητήσει επιπρόσθετα στοιχεία από τον Ανάδοχο ή τη διενέργεια αλλαγών στο προσχέδιο προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία.
- ❑ **Αν δεν επιτευχθεί συμφωνία**, ο Μηχανικός θα πρέπει να εκδίδει Πιστοποιητικό Ενδιάμεσης Πληρωμής για τα μέρη του Προσχεδίου του Τελικού Λογαριασμού για τα οποία δεν υπάρχει διαφωνία.
- ❑ Ο Μηχανικός θα πρέπει **εντός 84 ημερών** (εκτός αν άλλως ορίζεται στη σύμβαση) από την παραλαβή του Τελικού Λογαριασμού και της γραπτής Δήλωσης Εξόφλησης να εκδώσει το **Πιστοποιητικό Τελικής Πληρωμής**
- ❑ Το ποσό που οφείλεται στον **Ανάδοχο** με βάση οποιοδήποτε **Πιστοποιητικό Ενδιάμεσης Πληρωμής** που εκδίδεται από το Μηχανικό πρέπει να πληρωθεί από την Αναθέτουσα Αρχή **εντός 28 ημερών** από την παράδοση του πιστοποιητικού αυτού στην Αναθέτουσα Αρχή, ή στην περίπτωση του **Πιστοποιητικού Τελικής Πληρωμής**, **εντός 56 ημερών** από τη στιγμή της παράδοσης (εκτός αν άλλως ορίζεται στη σύμβαση)

## Διαδικασίες πληρωμών – Καθυστερημένες πληρωμές



Η **έγκαιρη καταβολή των οφειλόμενων ποσών** στον Ανάδοχο είναι σημαντικός παράγοντας για την ολοκλήρωση της σύμβασης εντός του προϋπολογισμού, καθώς **μετά τη λήξη των προβλεπόμενων στη σύμβαση προθεσμιών για την πραγματοποίηση πληρωμών** (π.χ. 45 ημέρες για συμβάσεις προμηθειών ή παροχής υπηρεσιών, 28 ημέρες για ενδιάμεση πληρωμή δημοσίων έργων και 56 για την τελική πληρωμή), **ο Ανάδοχος μπορεί να απαιτήσει την καταβολή τόκων.**

## Διαχείριση απαιτήσεων (1/4)

Απαιτήσεις (claims) μπορεί να υποβάλλονται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της Σύμβασης από τον Ανάδοχο ή την Αναθέτουσα Αρχή, η συνηθέστερη ωστόσο περίπτωση είναι αυτή της υποβολής απαίτησης για πρόσθετη αμοιβή από τον Ανάδοχο δημοσίου έργου **λόγω του ότι οι πραγματικές συνθήκες εκτέλεσης του έργου βρέθηκαν διαφορετικές από τις περιγραφόμενες στα Έγγραφα Διαγωνισμού – Όρους Εντολής.**

**Ενδεικτικοί λόγοι για τους οποίους ο Ανάδοχος μπορεί να προβάλει απαίτηση για πρόσθετη αμοιβή είναι:**

- Ο Μηχανικός **δεν παραδίδει εγκαίρως** στον Ανάδοχο σχέδια που είναι απαραίτητα για την έναρξη κατασκευαστικού έργου ή κρίσιμες οδηγίες για την εκτέλεσή του με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καθυστερήσεις και κόστος για τον Ανάδοχο
- Οι **απαιτήσεις** της Αναθέτουσας Αρχής **περιείχαν λάθη** τα οποία δεν ήταν δυνατόν να εντοπιστούν νωρίτερα από τη χρονική στιγμή που τα εντόπισε ο Ανάδοχος
- Η Αναθέτουσα Αρχή **αδυνατεί να εξασφαλίσει την πρόσβαση του Αναδόχου** στον χώρο που θα υλοποιήσει το Έργο εντός του χρονικού διαστήματος ή την ημερομηνία που ορίζεται στην Σύμβαση
- Ο Ανάδοχος αντιμετωπίζει **φυσικές συνθήκες** που δεν ήταν δυνατόν να προβλεφθούν κατά την σύνταξη των Εγγράφων Διαγωνισμού και της Σύμβασης
- Ο Ανάδοχος δημοσίου έργου **βρίσκει** κατά την εκτέλεση των εκσκαφών απολιθώματα, νομίσματα, έγγραφα ή άλλα **αντικείμενα γεωλογικού ή αρχαιολογικού ενδιαφέροντος** και καλείται από το Μηχανικό να χειριστεί το θέμα και να **προστατεύσει τα ευρήματα από φθορές**



## Διαχείριση απαιτήσεων (2/4)

Κύριοι λόγοι για τους οποίους η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί να προβάλλει απαίτηση έναντι του Αναδόχου είναι:

- Ο Ανάδοχος παραλείπει να θέσει ή να διατηρήσει σε ισχύ τις ασφάλειες για βλάβη σε πρόσωπα ή περιουσίες που προβλέπονται στη Σύμβαση και η Αναθέτουσα Αρχή αναλαμβάνει να το πράξει η ίδια πληρώνοντας το απαιτούμενο ασφάλιστρο. Το ποσό αυτό η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί στη συνέχεια να το απαιτήσει από τον Ανάδοχο
- Η Αναθέτουσα Αρχή **υφίσταται έξοδα στην περίπτωση επανελέγχων των υλικών και του μηχανικού εξοπλισμού του Αναδόχου** που εντοπίστηκαν να έχουν ελαττώματα ή να μη συνάδουν με τις προδιαγραφές και απαιτήσεις της Σύμβασης. Τα έξοδα αυτά η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί να τα απαιτήσει από τον Ανάδοχο, που σημαίνει ότι θα ζητήσει να αφαιρεθούν από τα ποσά που οφείλονται στον Ανάδοχο.
- η Επιτροπή Παραλαβής Προμήθειας συγκεκριμένων προϊόντων θεωρεί ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν **αποκλίσεις από τις προδιαγραφές, οι οποίες όμως δεν είναι ουσιαστικές ώστε να επηρεάζουν τη χρήση τους**, και εισηγείται την αποδοχή των προμηθειών με μειωμένη τιμή.

## Διαχείριση απαιτήσεων (3/4)

### Ανάδοχος

Δίνει ειδοποίηση της πρόθεσής του (28 ημέρες από τη στιγμή του γεγονότος στο οποίο στηρίζεται η απαίτηση)

Υποβάλλει Έκθεση με Πλήρως τεκμηριωμένα δικαιολογητικά στοιχεία για το ποσό που απαιτείται & για τα ερείσματα στα οποία εδράζεται η απαίτηση  
(28 ημέρες από την ημέρα που έδωσε ειδοποίηση στον Μηχανικό)

### Υπεύθυνος Συντονιστής (Μηχανικός )

- Επιθεωρεί τα στοιχεία που συλλέγει & τηρεί ο Ανάδοχος
- Υποδεικνύει πρόσθετα στοιχεία που απαιτούνται

- Παραλαμβάνει την Έκθεση
- Εξετάζει την απαίτηση εφόσον το ύψος της εμπίπτει στις αρμοδιότητές του

### Αρμόδιο Όργανο\*

- Εξετάζει την απαίτηση εφόσον το ύψος της εμπίπτει στις αρμοδιότητές του

\* π.χ. Τμηματική ή Κεντρική Επιτροπή Αλλαγών & Απαιτήσεων



## Διαχείριση απαιτήσεων (4/4)

### Η απαίτηση του Αναδόχου:

- Εξετάζεται πάντα όταν υποβάλλεται σύμφωνα με τους όρους της Σύμβασης
- Εξετάζεται ακόμα και αν δεν έχει υποβληθεί σύμφωνα με τους όρους της Σύμβασης όταν ο Υπεύθυνος Συντονιστής (Μηχανικός) κρίνει ότι πρέπει να εξεταστεί
- Μπορεί να γίνει εξ ολοκλήρου αποδεκτή εφόσον έχουν υποβληθεί επαρκή δικαιολογητικά στοιχεία
- Όταν δεν συνοδεύεται από δικαιολογητικά επαρκή να την τεκμηριώσουν, αξιολογείται κατά το μέρος εκείνο που τεκμηριώνεται από τα στοιχεία που υποβλήθηκαν

Εάν ο Ανάδοχος υποβάλει πλήρη δικαιολογητικά στοιχεία και ο Υπεύθυνος Συντονιστής (Μηχανικός):

- Παραλείπει να εξετάσει την απαίτηση μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα & να περιλάβει σε πιστοποιητικό ενδιάμεσης πληρωμής το οφειλόμενο ποσό
- Παραλείπει να ειδοποιήσει μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα τον Ανάδοχο για τα πρόσθετα στοιχεία που πρέπει να υποβληθούν

Τότε ο Ανάδοχος **δικαιούται τόκους** για το ποσό που τελικά θα φανεί ότι δικαιούται να πληρωθεί.



## Τερματισμός Σύμβασης (1/4)



Ο όρος τερματισμός σύμβασης αναφέρεται στην πρόωρη λύση της σύμβασης μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου, δηλαδή στην οριστική διακοπή της σύμβασης προτού ολοκληρωθεί το σύνολο του αντικειμένου της και πριν παρέλθει η επίσημη ημερομηνία λήξης που ορίζεται σ' αυτήν.

Μια σύμβαση μπορεί να τερματιστεί:

### Αυτοδικαίως

Εάν, εντός ενός έτους μετά την υπογραφή της και από τα δύο μέρη, δεν πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε πληρωμή έναντι εκτελεσθείσας εργασίας

### Από την Αναθέτουσα Αρχή

όταν συντρέχουν [συγκεκριμένοι λόγοι](#)

### Από τον Ανάδοχο

όταν συντρέχουν [συγκεκριμένοι λόγοι](#)



Κανένα από τα συμβαλλόμενα μέρη δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι αδυνατεί να εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις (και άρα υφίσταται λόγος τερματισμού της σύμβασης), εάν η εκπλήρωση των υποχρεώσεων αυτών εμποδίζεται από οποιοδήποτε γεγονός ανωτέρας βίας



## Τερματισμός Σύμβασης (2/4)

### Ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν πριν παρθεί απόφαση για τερματισμό της σύμβασης

- ❑ Έχει καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να βοηθηθεί ο Ανάδοχος στην επίλυση της μη συμμόρφωσης;
- ❑ Έχουν εξεταστεί/ ελεγχθεί οι όροι της σύμβασης και η σχετική νομοθεσία ώστε να διασφαλίζεται η νομιμότητα του τερματισμού της σύμβασης;
- ❑ Τεκμηριώνεται/ αιτιολογείται πειστικά από τον Ανάδοχο η εμφάνιση της συγκεκριμένης μη συμμόρφωσης;
- ❑ Πόσο επείγουσα είναι η ανάγκη για προμήθεια των συγκεκριμένων προϊόντων ή παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών ή κατασκευή του συγκεκριμένου έργου;
- ❑ Υπάρχει διαθεσιμότητα των συγκεκριμένων προϊόντων ή δυνατότητα παροχής υπηρεσιών ή ικανότητα κατασκευής του έργου από άλλους οικονομικούς φορείς και αν ναι, πόσος χρόνος απαιτείται για την απόκτηση τους (σε σύγκριση αυτόν που απαιτείται από τον υπάρχοντα Ανάδοχο για να ολοκληρώσει τις εργασίες του);
- ❑ Είναι διαθέσιμα τα απαραίτητα κονδύλια ή οι απαραίτητοι πόροι για την επαναδιαξαγωγή του διαγωνισμού στην περίπτωση που τα έξοδα αυτά δεν μπορούν να ανακτηθούν από τον υπάρχοντα Ανάδοχο;

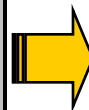
## Τερματισμός Σύμβασης (3/4)



Πριν τον τερματισμό της σύμβασης από την Αναθέτουσα Αρχή, ο Υπεύθυνος Συντονιστής (ή ο Μηχανικός) πρέπει να συντάξει και να αποστείλει **προειδοποίηση** στον Ανάδοχο, με την οποία θα τον καλεί να συμμορφωθεί και να επανορθώσει κάθε αμέλεια ή αδυναμία εκπλήρωσης των συμβατικών του υποχρεώσεων.



Με την πάροδο της προθεσμίας που καθορίζεται στη σύμβαση και **εάν ο Ανάδοχος δεν έχει διευθετήσει την κατάσταση ή δεν έχει παραθέσει ικανοποιητικές εξηγήσεις** όπως του ζητήθηκε κατά την προειδοποίηση, η σύμβαση μπορεί να τερματιστεί.



Ο Υπεύθυνος Συντονιστής (ή ο Μηχανικός) συντάσσει, εκ μέρους της Αναθέτουσας Αρχής, την **Ανακοίνωση Τερματισμού** της σύμβασης την οποία κοινοποιεί στον Ανάδοχο.

Η Αναθέτουσα Αρχή **ολοκληρώνει η ίδια** το αντικείμενο της σύμβασης (συμβάσεις υπηρεσιών ή έργων)

ή

Η Αναθέτουσα Αρχή **συνάπτει νέα σύμβαση** με τρίτο μέρος για την εκτέλεση/ ολοκλήρωση του αντικειμένου της σύμβασης, με κάλυψη της ενδεχόμενης διαφοράς τιμής από τον Ανάδοχο.

Μετά τον τερματισμό της σύμβασης

Τι



## Τερματισμός Σύμβασης (4/4)

### Τερματισμός από την Αναθέτουσα Αρχή

- ☑ **Κατάσχεση της Εγγύησης Πιστής Εκτέλεσης**
- ☑ **Αν η ζημιά που υπέστη η Αναθέτουσα Αρχή υπερβαίνει το ποσό της προαναφερόμενης Εγγύησης, τότε η Α.Α. διατηρεί το δικαίωμα για λήψη δικαστικών ή άλλων μέτρων εναντίον του Αναδόχου προς επανόρθωση της κατάστασης**
- ☑ **Ο Υπεύθυνος Συντονιστής (ή ο Μηχανικός) θα πρέπει να πιστοποιήσει την αξία των παρασχεθέντων υπηρεσιών ή των παραδοθέντων προϊόντων ή των εκτελεσθέντων εργασιών και όλων των οφειλόμενων προς τον Ανάδοχο ποσών μέχρι την ημερομηνία τερματισμού**
- ☑ **Η Αναθέτουσα Αρχή δικαιούται να ανακτήσει από τον Ανάδοχο οποιαδήποτε βλάβη έχει υποστεί μέχρι το μέγιστο ποσό που καθορίζεται στη σύμβαση**
- ☑ **Ο Ανάδοχος δεν δικαιούται να απαιτήσει, πέρα από τα ποσά που οφείλονται σε αυτόν για εργασία που έχει ήδη εκτελεστεί, αποζημίωση για οποιαδήποτε βλάβη ή απώλεια που υπέστη, εκτός αν άλλως ορίζεται στη σύμβαση**

### Τερματισμός από τον Ανάδοχο

- ☑ **Η Αναθέτουσα Αρχή οφείλει να αποζημιώσει τον Ανάδοχο για οποιαδήποτε ζημιά ή βλάβη που μπορεί να υπέστη**
- ☑ **Η πρόσθετη αυτή πληρωμή δεν μπορεί να είναι τέτοια ώστε οι συνολικές πληρωμές να ξεπερνούν τη συμβατική αξία**

**1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΑΔΟΧΟ**

**3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**4. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ**

**5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

**6. ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**



# Παρακολούθηση της Απόδοσης του Αναδόχου (1/5)

Καθ' όλη τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης ο Υπεύθυνος Συντονιστής (Μηχανικός) θα πρέπει να παρακολουθεί & να ελέγχει την απόδοση του Αναδόχου, δηλαδή το κατά πόσον ο Ανάδοχος εκτελεί τις εργασίες του βάσει των όρων της σύμβασης και των Σχεδίων που αναπτύχθηκαν & συμφωνήθηκαν με την Αναθέτουσα Αρχή κατά τη φάση προγραμματισμού του Έργου.

Η αξιολόγηση είναι συνεχής διαδικασία **ωστόσο συστήνεται να συντάσσεται Έκθεση Αξιολόγησης\*** του Αναδόχου αφού έχουν ολοκληρωθεί όλες οι συμβατικές υποχρεώσεις του Αναδόχου.

Όμως σε περίπτωση που κατά την παρακολούθηση **διαπιστώνεται παράλειψη ή αποτυχία του Αναδόχου** να εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις

Η Αναθέτουσα Αρχή **ετοιμάζει άμεσα ειδική έκθεση** & την αποστέλλει στη ΔΔΣ με κοινοποίηση στο Δ/ντή του Υπουργείου Οικονομικών.

Όταν η απόδοση του Αναδόχου κριθεί μη ικανοποιητική, η Αναθέτουσα Αρχή θα πρέπει να **εισηγείται τη στέρηση του δικαιώματος συμμετοχής του συγκεκριμένου Αναδόχου σε μελλοντικούς διαγωνισμούς** που οδηγούν στην ανάθεση σύμβασης.

\* Έκθεση Αξιολόγησης μπορεί να συντάσσεται για όλες τις συμβάσεις ανεξαρτήτως αξίας ή μόνο για όσες έχουν αξία πάνω από ένα όριο. Μπορεί να συντάσσεται από τον Υπεύθυνο Συντονιστή (Μηχανικό) ή από αρμόδια Επιτροπή. Σύμφωνα με τον Κανονισμό 115/2004, η Έκθεση Αξιολόγησης είναι υποχρεωτική για συμβάσεις έργων και προμηθειών αξίας πέραν των £100.000 η καθεμία και για τις συμβάσεις υπηρεσιών ανεξαρτήτως ποσού. Συντάσσεται δε από Επιτροπή που ορίζει ο Προϊστάμενος της Αναθέτουσας Αρχής.



## Παρακολούθηση της Απόδοσης του Αναδόχου (2/5)

Στην Έκθεση Αξιολόγησης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του Αναδόχου έναντι συγκεκριμένων **κριτηρίων** που ανά τύπο σύμβασης έχουν ως ακολούθως:

### Σύμβαση προμηθειών

- ☑ **Έγκαιρη παράδοση**
- ☑ Ανταπόκριση των προϊόντων στις **ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις** που περιγράφονται στη σύμβαση
- ☑ **Υπηρεσίες παράδοσης** (μεταφορά, συσκευασία) – Καταλληλότητα και επάρκεια **τεχνικών μέσων υποστήριξης**
- ☑ **Συνεργασία** με την Αναθέτουσα Αρχή
- ☑ Παροχή **πιστοποιητικών**
- ☑ Υποβολή **τεκμηριωμένου αιτήματος για παράταση** συμβατικού χρόνου
- ☑ **Αθέτηση άλλων όρων της Σύμβασης** από τον Ανάδοχο

Υπόδειγμα Έκθεσης Αξιολόγησης  
για σύμβαση προμηθειών

# Παρακολούθηση της Απόδοσης του Αναδόχου (3/5)

## Σύμβαση υπηρεσιών

- ☑ **Ποιότητα παραδοτέων** (π.χ. πληρότητα, πρακτικότητα, σαφήνεια, επεκτασιμότητα, φιλικότητα στο χρήστη, παραμετροποίηση) ή παρεχόμενης υπηρεσίας (π.χ. αξιοπιστία, λειτουργικότητα, ασφάλεια, φιλικότητα στο περιβάλλον, ικανοποίηση τελικού χρήστη, έγκαιρη παροχή, κλπ)
- ☑ Οργάνωση και λειτουργία **Ομάδας Έργου** - Καταλληλότητα, επάρκεια και συμπεριφορά προσωπικού
- ☑ **Συνεργασία και επικοινωνία** με Αναθέτουσα Αρχή και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
- ☑ **Αποτελεσματικότητα διαχείρισης Έργου**
- ☑ **Προγραμματισμός και επίτευξη χρονικών στόχων**
- ☑ **Καταλληλότητα και επάρκεια** τεχνικών μέσων υποστήριξης
- ☑ Υποβολή **τεκμηριωμένης απαίτησης** για χρονική παράταση
- ☑ **Αθέτηση άλλων όρων της Σύμβασης** από τον Ανάδοχο

Έκθεση Αξιολόγησης Απόδοσης  
Αναδόχου σύμβασης υπηρεσιών

# Παρακολούθηση της Απόδοσης του Αναδόχου (4/5)

## Σύμβαση δημοσίου έργου

- ☑ **Ποιότητα υλικών** βάσει βάσει εργαστηριακών ελέγχων και μετρήσεων των τεχνικών προδιαγραφών της σύμβασης
- ☑ **Ανταπόκριση** του Αναδόχου στις γραπτές οδηγίες του Μηχανικού και των επιβλεπόντων
- ☑ Ανταπόκριση/ συμμόρφωση του Αναδόχου στις πρόνοιες της σύμβασης σε θέματα **διαχείρισης της ασφάλειας** του προσωπικού και των διερχομένων/ επισκεπτών
- ☑ **Έγκαιρη συμπλήρωση** της σύμβασης
- ☑ **Οργάνωση και προγραμματισμός**
- ☑ Καταλληλότητα & επάρκεια προσωπικού
- ☑ Καταλληλότητα & επάρκεια μηχανικού εξοπλισμού
- ☑ Συνεργασία & συντονισμός **με υπεργολάβους**
- ☑ Υποβολή τεκμηριωμένων απαιτήσεων για **χρονική παράταση και τήρηση προθεσμιών** κατά την υποβολή των απαιτήσεων σε σχέση με τους όρους της σύμβασης.
- ☑ Υποβολή τεκμηριωμένων & μη διογκωμένων απαιτήσεων για **οικονομικές αποζημιώσεις**
- ☑ Υποβολή προσωρινού & του τελικού λογαριασμού με βάση τους όρους της σύμβασης (χρόνος και πληρότητα στοιχείων)
- ☑ **Αθέτηση άλλων όρων** της σύμβασης από τον Ανάδοχο.

Υπόδειγμα Έκθεσης Αξιολόγησης Αναδόχου δημοσίου έργου



# Παρακολούθηση της Απόδοσης του Αναδόχου (5/5)

## Σύμβαση υπηρεσιών Συμβούλου Μελετητή

- ☑ Πληρότητα, **συμβατότητα με** νομοθεσία και σχετικά **πρότυπα**, εφαρμοσιμότητα/ επιτευξιμότητα, ακρίβεια και ορθότητα στοιχείων μελέτης
- ☑ **Ανταπόκριση/ συμμόρφωση** του Αναδόχου στις γραπτές οδηγίες του Μηχανικού
- ☑ **Έγκαιρη συμπλήρωση** της σύμβασης
- ☑ **Οργάνωση και προγραμματισμός**
- ☑ Καταλληλότητα και **επάρκεια προσωπικού**
- ☑ Καταλληλότητα και **επάρκεια γραφειακού εξοπλισμού**
- ☑ **Συνεργασία και συντονισμός** με τις Υπηρεσίες
- ☑ Υποβολή τεκμηριωμένων απαιτήσεων για **χρονική παράταση και τήρηση προθεσμιών** κατά την υποβολή των απαιτήσεων
- ☑ Υποβολή τεκμηριωμένων και μη διογκωμένων απαιτήσεων για **οικονομικές αποζημιώσεις**
- ☑ **Αθέτηση άλλων όρων** της σύμβασης από τον Ανάδοχο.

[Υπόδειγμα Έκθεσης Αξιολόγησης Αναδόχου σύμβασης υπηρεσιών Συμβούλου Μελετητή](#)



## Ρήτρες καθυστέρησης (1/3)



Σε περιπτώσεις καθυστερήσεων στην παράδοση των υπό προμήθεια προϊόντων ή στην εκτέλεση των εργασιών ή στην υποβολή παραδοτέων ή στην συμπλήρωση του Έργου, με υπαιτιότητα του Αναδόχου, επιβάλλονται ρήτρες καθυστέρησης από την Αναθέτουσα Αρχή σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στους Ειδικούς Όρους της εκάστοτε σύμβασης.

### Συμβάσεις Προμηθειών

- ☑ Η ρήτρα, για κάθε ημέρα καθυστέρησης παράδοσης, ανέρχεται σε ποσοστό της συμβατικής αξίας των προϊόντων για τα οποία καθυστερεί η παράδοση
- ☑ Το ποσοστό αυτό πρέπει να ορίζεται (στους όρους της Συμφωνίας) από την Αναθέτουσα Αρχή λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό σπουδαιότητας της προμήθειας και συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 0,2% και 0,5%

### Συμβάσεις Υπηρεσιών

- ☑ Η ρήτρα, για κάθε ημέρα καθυστέρησης παράδοσης, ανέρχεται σε ποσοστό της ημερήσιας συμβατικής αξίας των εργασιών ή του Παραδοτέου
- ☑ Το ποσοστό αυτό πρέπει να ορίζεται (στους όρους της Συμφωνίας) από την Αναθέτουσα Αρχή λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό σπουδαιότητας του αντικειμένου της σύμβασης και συνήθως ανέρχεται στο 10% περίπου της ημερήσιας συμβατικής αξίας

## Ρήτρες καθυστέρησης (2/3)

- ☑ Για τον υπολογισμό της ρήτρας, ο **Υπεύθυνος Συντονιστής** θα πρέπει να **συνυπολογίζει την ενδεχόμενη**, εξαιτίας της καθυστέρησης, **αδυναμία χρήσης άλλων προϊόντων/ παραδοτέων**, που έχουν παραδοθεί προγενέστερα.
- ☑ Οι ρήτρες θα παρακρατούνται από την επόμενη πληρωμή του **Αναδόχου** ή, σε περίπτωση ανεπάρκειας αυτής, θα εισπράττονται με ισόποση κατάπτωση της εγγύησης πιστής εκτέλεσης ή/και της εγγύησης προκαταβολής.
- ☑ Σε περίπτωση υπέρβασης των οριζόμενων χρόνων παράδοσης για την οποία θα έχουν υποβληθεί **συνολικά ρήτρες καθυστέρησης που ανέρχονται στο 10% της συμβατικής αξίας** (ή όποιου άλλου ποσοστού ορίζεται στη σύμβαση), η **Αναθέτουσα Αρχή έχει το δικαίωμα να κηρύξει τον Ανάδοχο έκπτωτο** και να **τερματίσει τη σύμβαση**.

### Συμβάσεις Έργων



Σε περίπτωση που ο **Ανάδοχος** αποτύχει να συμπληρώσει το έργο (ή οποιοδήποτε τμήμα του αν προβλέπεται) εντός του χρονικού διαστήματος που καθορίζεται στη σύμβαση, υπολογιζόμενου από το Χρόνο Έναρξης και λαμβανομένης υπόψη τυχόν παράτασης χρόνου που έχει επισήμως παραχωρηθεί, τότε του επιβάλλεται **Ρήτρα Καθυστέρησης** στη συμπλήρωση του έργου.

## Ρήτρες καθυστέρησης (3/3)

- ☑ **Η ρήτρα, για κάθε ημέρα ή μέρος της ημέρας που περνά μεταξύ του αντίστοιχου χρόνου αποπεράτωσης και της ημερομηνίας που αναγράφεται στο Πιστοποιητικό Παραλαβής για ολόκληρο το έργο ή το αντίστοιχο τμήμα, καθορίζεται στη σύμβαση.**
- ☑ **Προκειμένου να καθοριστεί το ποσό της ποινικής ρήτρας ανά ημερολογιακή ημέρα που θα συμπεριληφθεί στη σύμβαση, η Αναθέτουσα Αρχή θα πρέπει να εκτιμά το ποσό της ημερήσιας ζημιάς που αναμένεται ότι θα υποστεί σε περίπτωση καθυστέρησης στη συμπλήρωση του έργου, λαμβάνοντας υπόψη:**
  - **Έξοδα επίβλεψης (συνεχούς και/ή περιοδικής) και διαχείρισης της σύμβασης**
  - **Απώλεια του οικονομικού οφέλους (απόδοσης), το οποίο αναμένει η Αναθέτουσα Αρχή να αποκομίσει από τη λειτουργία του έργου**
  - **Οποιαδήποτε άλλα ειδικά έξοδα, απώλειες ή δαπάνες αναμένεται ότι θα υποστεί η Αναθέτουσα Αρχή για το συγκεκριμένο έργο**



**Η ποινική ρήτρα ανά ημερολογιακή ημέρα θα πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ των ορίων που αντιστοιχούν σε ποσοστά 8% και 20% της μέσης ημερήσιας αξίας του έργου (\* Σε έργα που η έγκαιρη συμπλήρωσή τους έχει μεγάλη σημασία, το ποσοστό αυτό μπορεί να φτάσει και το 30% ύστερα από έγκριση του προϊσταμένου της Αναθέτουσας Αρχής)**

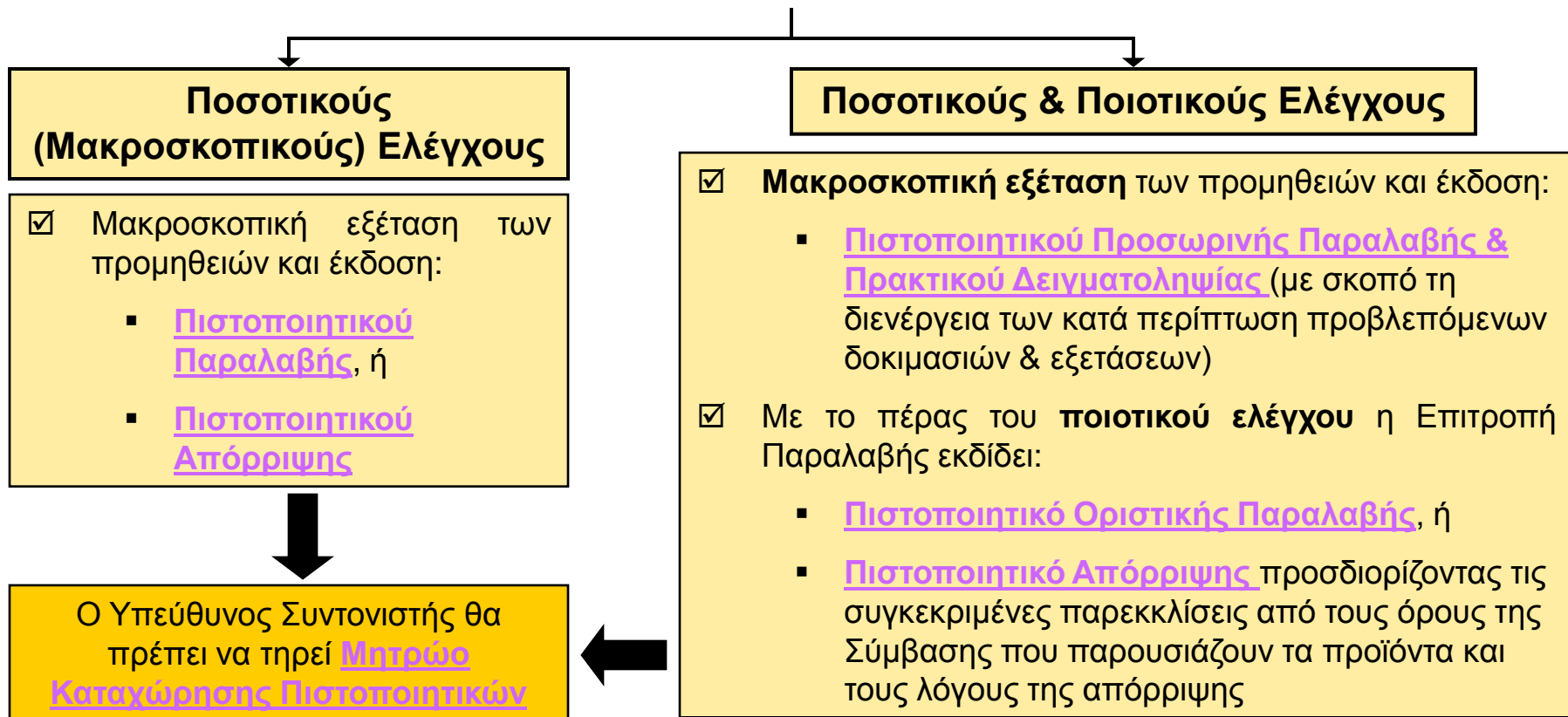


# Διαχείριση παραλαβών/ αποδοχών – Προμήθειες (1/2)



Η παραλαβή προμηθειών γίνεται από την **Επιτροπή Παραλαβής** που συστήνεται από την Αναθέτουσα Αρχή σύμφωνα με τις ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις

Για κάθε παράδοση προμηθειών και **αναλόγως με το τι προβλέπουν οι Όροι Εντολής** η Επιτροπή Παραλαβής θα πρέπει να διενεργεί:



## Διαχείριση παραλαβών/ αποδοχών – Προμήθειες (2/2)



Η Επιτροπή Παραλαβής έχει το δικαίωμα να κάνει αποδεκτά προϊόντα τα οποία μετά τη διενέργεια του ποιοτικού ελέγχου αποδεικνύεται ότι παρουσιάζουν αποκλίσεις που:

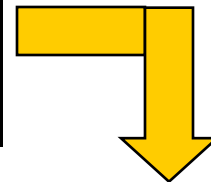
- δεν είναι ουσιώδεις σε σχέση με τις προδιαγραφές ή τους όρους της Σύμβασης
- δεν επηρεάζουν τη χρήση των προϊόντων
- δεν επιφέρουν ουσιαστικό κόστος στην Αναθέτουσα Αρχή.



Η Επιτροπή Παραλαβής καταγράφει τα γεγονότα και την εισήγησή της για αποδοχή των προϊόντων με μειωμένη τιμή, σε ειδική Έκθεση



Παραπέμπει την Έκθεση στην αρμόδια **Επιτροπή Αλλαγών & Απαιτήσεων** για λήψη τελικής απόφασης



Έκδοση από την Επιτροπή Παραλαβής **Πιστοποιητικού Παραλαβής ή Απόρριψης**



**Γνωστοποίηση της τελικής απόφασης** στην Επιτροπή Παραλαβής



Η εισήγηση για μείωση της τιμής **τυγχάνει χειρισμού ως απαίτηση** της Αναθέτουσας Αρχής από τον Ανάδοχο



Το σχετικό πιστοποιητικό παραλαβής θα πρέπει να συνοδεύει απαραίτητα το τιμολόγιο που αποστέλλεται στο λογιστήριο για πληρωμή

## Διαχείριση παραλαβών/ αποδοχών – Υπηρεσίες (1/2)

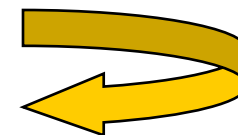


Ο έλεγχος της συμμόρφωσης των εκθέσεων και των παραδοτέων με τα προκαθορισμένα κριτήρια αποδοχής διεξάγεται συνήθως από Επιτροπές Επισκόπησης οι οποίες συστήνονται κατόπιν εισήγησης του Υπεύθυνου Συντονιστή στην Καθοδηγητική Επιτροπή του Έργου και τη σύμφωνη γνώμη της τελευταίας.

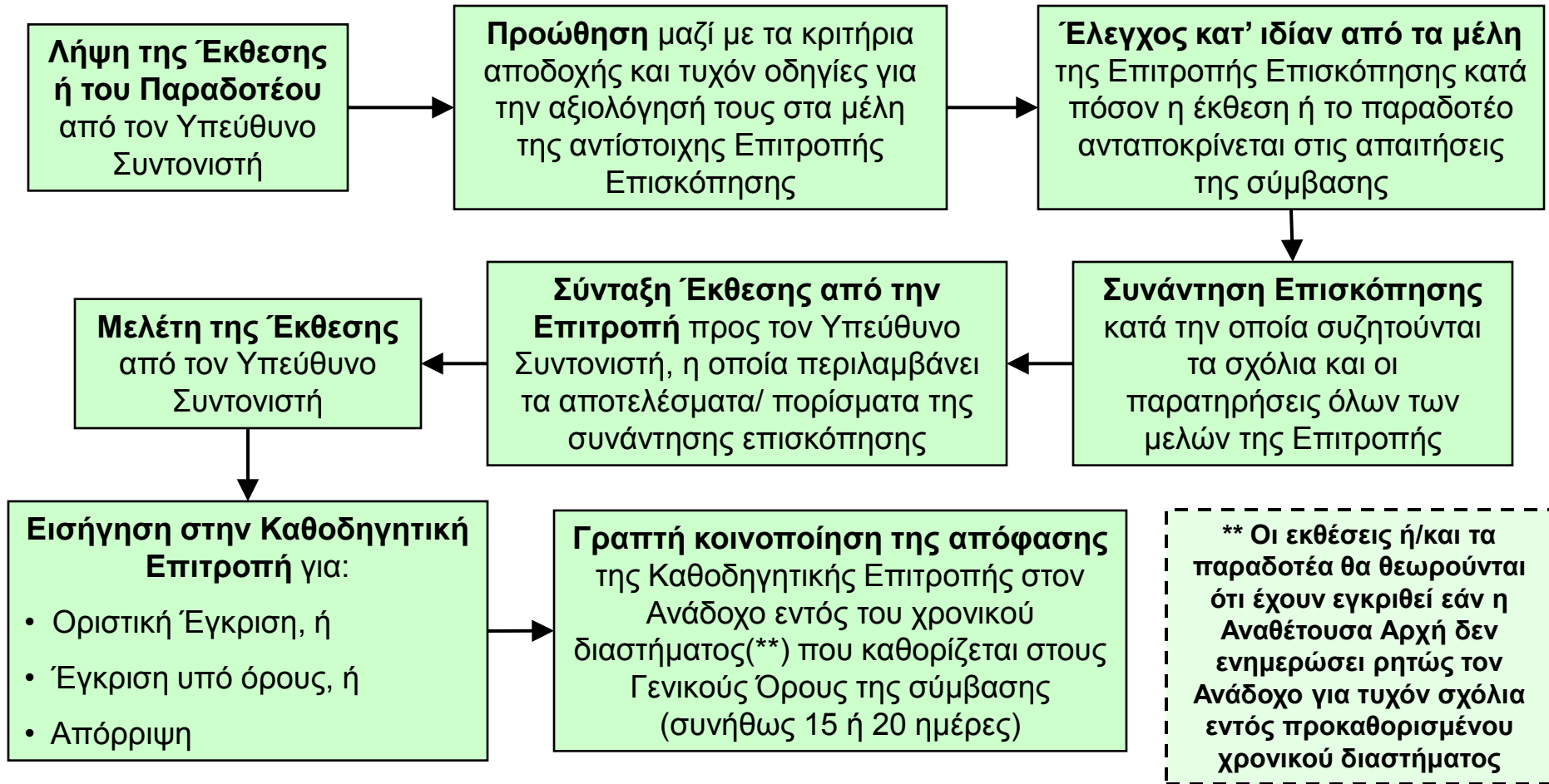


Οι Επιτροπές Επισκόπησης συγκροτούνται με βάση το αντικείμενο του κάθε παραδοτέου και σε αυτές συμμετέχουν συνήθως άτομα από το προσωπικό της Αναθέτουσας Αρχής(\*) με γνώσεις και εμπειρία πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο. (\*ενδέχεται να συμμετέχουν επίσης και άτομα από το προσωπικό άλλων Αναθετουσών Αρχών αφού λάβουν τη σύμφωνη γνώμη του προϊσταμένου τους)

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για την έγκριση των εκθέσεων και των παραδοτέων του Αναδόχου είναι η εξής:



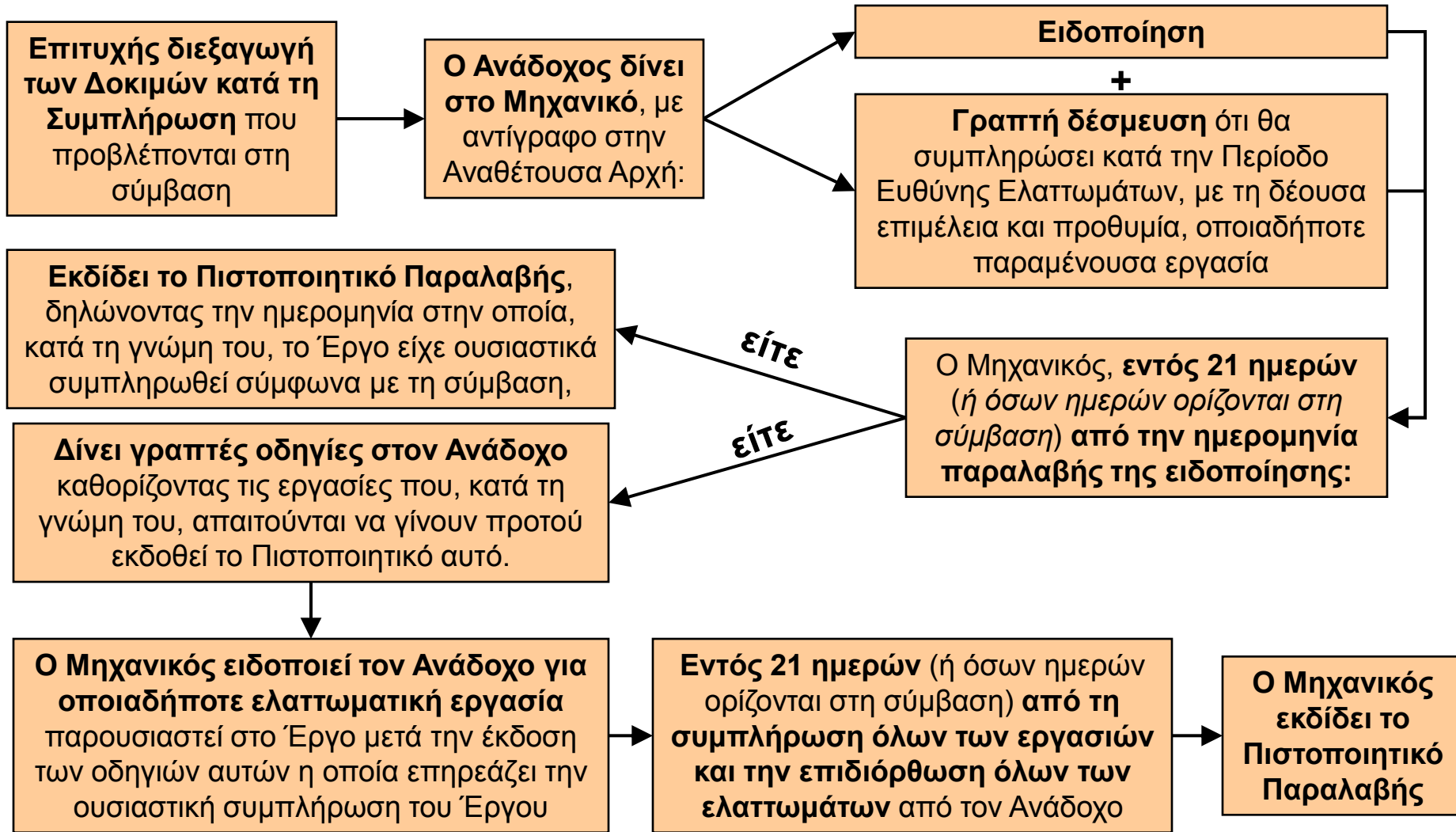
## Διαχείριση παραλαβών/ αποδοχών – Υπηρεσίες (2/2)



**Όταν η σύμβαση εκτελείται σε στάδια, η έναρξη της εκτέλεσης κάθε σταδίου υπόκειται στην έγκριση, από την Αναθέτουσα Αρχή, του προηγούμενου σταδίου εκτός των περιπτώσεων που τα στάδια διεξάγονται ταυτόχρονα.**



# Διαχείριση παραλαβών/ αποδοχών – Έργα



**\*\* Εάν οποιοδήποτε μέρος των Μόνιμων Έργων έχει ουσιαστικά συμπληρωθεί και έχουν διεξαχθεί επιτυχώς οποιοσδήποτε Δοκιμές κατά τη Συμπλήρωση που προβλέπονται στη σύμβαση, τότε ο Μηχανικός μπορεί να εκδώσει Πιστοποιητικό Παραλαβής για το μέρος αυτό των Μόνιμων Έργων πριν τη συμπλήρωση ολόκληρου του Έργου**

**1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΑΔΟΧΟ**

**3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

**4. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ**

**5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

**6. ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

## Επίλυση διαφορών (1/6)

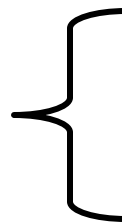
Ακόμα και αν η Αναθέτουσα Αρχή έχει επενδύσει στην ανάπτυξη καλής σχέσης συνεργασίας με τον Ανάδοχο, κανείς δεν μπορεί να αποκλείσει την πιθανότητα εμφάνισης διαφορών.



Προσοχή θα πρέπει να δίνεται ώστε **στη σύμβαση** που υπογράφεται με τον Ανάδοχο:

- Αφενός να υπάρχουν **πρόνοιες** για τη διατήρηση της καλής σχέσης μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου
- Αφετέρου να υπάρχουν **πρόνοιες** για τις μεθόδους επίλυσης διαφορών που θα εφαρμόζονται, την κλιμάκωσή τους και τις διαδικασίες εφαρμογής τους.

Οι μέθοδοι/ τεχνικές επίλυσης διαφορών χαρακτηρίζονται από δύο βασικές παραμέτρους:



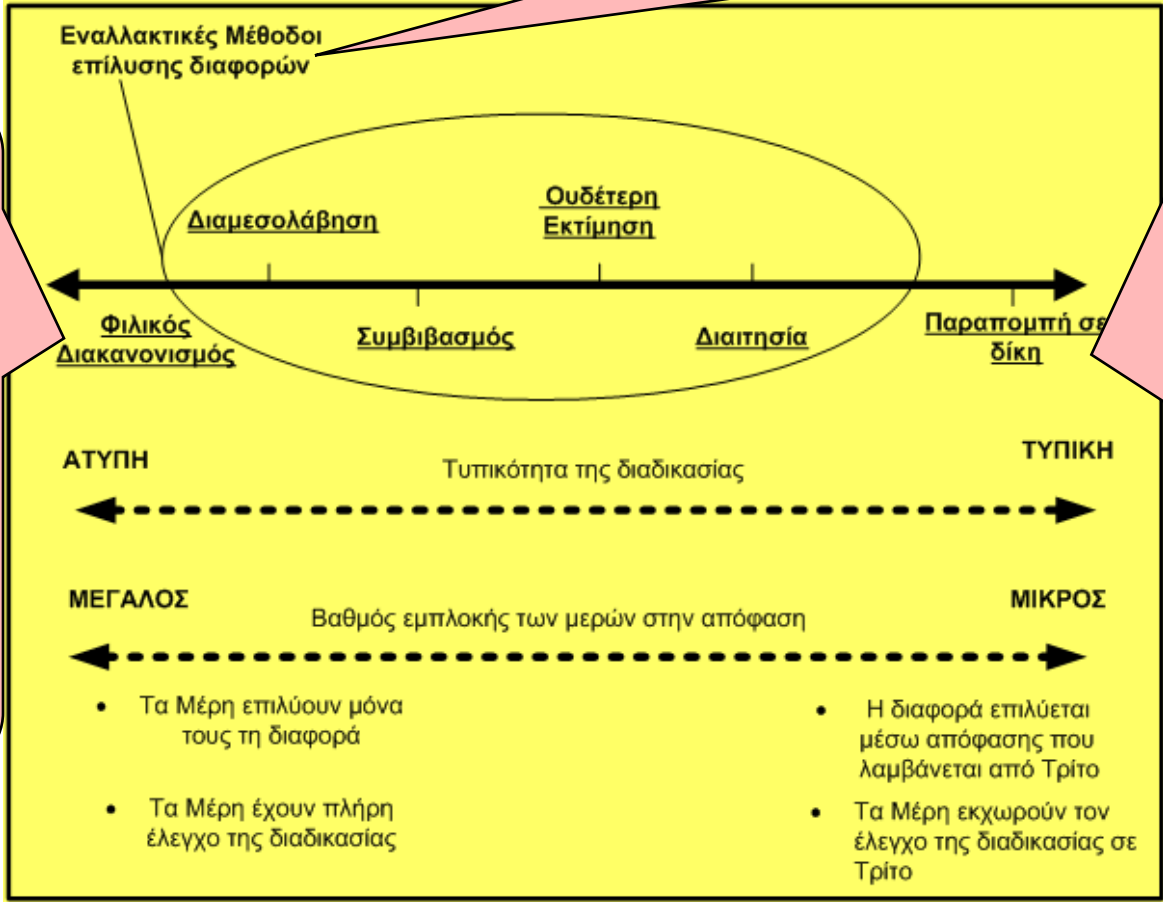
Το βαθμό εμπλοκής των δύο μερών στην απόφαση

Το βαθμό τυπικότητας

# Επίλυση διαφορών (2/6)

Alternative Dispute Resolution (ADR)  
 Διαφέρουν μεταξύ τους στο ρόλο που διαδραματίζει ο τρίτος στη διαδικασία επίλυσης της διαφοράς

Στο ένα άκρο είναι ο Φιλικός Διακανονισμός που χαρακτηρίζεται από κλίμα συνεργασίας, άτυπες διαδικασίες & απόλυτο έλεγχο της τελικής απόφασης από τα δύο μέρη



Στο άλλο άκρο υπάρχει η διαιτησία ή η προσφυγή στη δικαιοσύνη. Πρόκειται για τυπικές διαδικασίες που εκτελούνται σε κλίμα αντιπαλότητας, εμπλέκουν τρίτους στη λήψη της τελικής απόφασης και αυτή η απόφαση είναι τελεσίδικη.



# Επίλυση διαφορών (3/6)

Όνομα	Συχνότητα χρήσης (διεθνώς)	Επιθετική/ Φιλική	Ταχύτητα	Κόστος	Συμμετοχή τρίτου	Ρόλος τρίτου	Επικοινωνία – Συναντήσεις	Απόφαση	Δεσμευτικότητα απόφασης
<b>Φιλικός Διακανονισμός</b>	Πολύ μεγάλη	Φιλική	Ποικίλει	Χαμηλό	N/A	N/A	Συναντήσεις μεταξύ των δύο μερών και διαπραγμάτευση για εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης	Η απόφαση λαμβάνεται κοινή συναινέσει από τους εκπροσώπους κάθε μέρους.	Δεν είναι δεσμευτική (τουλάχιστον όχι με την έννοια που είναι η απόφαση του διαιτητή ή του δικαστηρίου)
<b>Διαμεσολάβηση</b>	Μεγάλη	Φιλική	Μεγάλη	Μικρό	Διαμεσολαβητής	Η προώθηση & διευκόλυνση της επικοινωνίας των δύο μερών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρχική συνάντηση διαμεσολαβητή και των ομάδων κάθε μέρους.</li> <li>• Επιμέρους συναντήσεις του Διαμεσολαβητή με την ομάδα του κάθε μέρους.</li> </ul>	Η απόφαση λαμβάνεται από τους εκπροσώπους των δυο μερών και όχι από τον διαμεσολαβητή	Οι όροι της απόφασης καταγράφονται και υπογράφονται από τους εκπροσώπους των δυο μερών και του διαμεσολαβητή.

# Επίλυση διαφορών (4/6)

Όνομα	Συχνότητα χρήσης (διεθνώς)	Επιθετική/ Φιλική	Ταχύτητα	Κόστος	Συμμετοχή τρίτου	Ρόλος τρίτου	Επικοινωνία – Συναντήσεις	Απόφαση	Δεσμευτικότητα απόφασης
<b>Συμβιβασμός</b>	Μέτρια	Φιλική	Μεγάλη	Μικρό	Διαμεσολαβητής	Η προώθηση & διευκόλυνση της επικοινωνίας των δύο μερών καθώς και η πρόταση συγκεκριμένης λύσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρχική συνάντηση διαμεσολαβητή και των ομάδων κάθε μέρους.</li> <li>• Επιμέρους συναντήσεις του Διαμεσολαβητή με την ομάδα του κάθε μέρους.</li> </ul>	Ο τρίτος μπορεί να προτείνει λύση, την απόφαση ωστόσο λαμβάνουν τα δύο μέρη.	Οι όροι της απόφασης καταγράφονται και υπογράφονται από τους εκπροσώπους των δυο μερών και του διαμεσολαβητή.
<b>Ουδέτερη Εκτίμηση</b>	Μικρή	Φιλική	Μεγάλη	Μικρό	Εκτιμητής – συνήθως συνταξιούχος δικηγόρος ή δικαστής	Μελετά τις απόψεις και την τεκμηρίωση του κάθε μέρους και γνωμοδοτεί για την πιθανή έκβαση της δίκης αν γινόταν παραπομπή	Δεν είναι απαραίτητη συνάντηση των εκπροσώπων των δύο μερών με τον εκτιμητή.	Αφού δώσει το πόρισμα του ο εκτιμητής, τα δύο μέρη μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για να καταλήξουν σε λύση.	Δεν είναι δεσμευτική η άποψη του εκτιμητή.

# Επίλυση διαφορών (5/6)

Όνομα	Συχνότητα χρήσης (διεθνώς)	Επιθετική/ Φιλική	Ταχύτητα	Κόστος	Συμμετοχή τρίτου	Ρόλος τρίτου	Επικοινωνία – Συναντήσεις	Απόφαση	Δεσμευτικότητα απόφασης
<b>Διαιτησία</b>	Μεγάλη	Επιθετική	Αρκετά μικρή	Υψηλό	Ένας διαιτητής ή δυο διαιτητές - ένας ορισμένος από κάθε μέρος και ένας επιδιαιτητής ορισμένος από τους διαιτητές.	Ο διαιτητής ή επιδιαιτητής αναλαμβάνει να επιλύσει τη διαφορά	Συναντήσεις των διαιτητών με τους εκπροσώπους του κάθε μέρους.	Την τελική απόφαση την παίρνει ο διαιτητής ή ο επιδιαιτητής.	Η τελική απόφαση είναι δεσμευτική.
<b>Παραπομπή σε Δίκη</b>	Μεγάλη	Επιθετική	Μικρή	Υψηλό	Δικαστήριο – Δικηγόροι του κάθε μέρους	Οι δικηγόροι αναλαμβάνουν να υπερασπιστούν τη θέση του κάθε μέρους και το δικαστήριο να εξετάσει την υπόθεση, να προσδιορίσει λύση και να την επιβάλλει.	Πραγματοποιείται δίκη στην οποία τα δύο μέρη εκπροσωπούνται από τους δικηγόρους τους	Η απόφαση βγαίνει από τον δικαστήριο	Υπάρχει και άλλος βαθμός δικαιοδοσίας

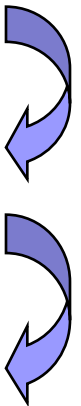
## Επίλυση διαφορών (6/6)

### Τι ισχύει στην Κυπριακή Δημοκρατία

Όταν προκύψει οποιαδήποτε διαφορά είτε η Αναθέτουσα Αρχή είτε ο Ανάδοχος ειδοποιούν σχετικά το άλλο μέρος και κοινοποιούν την ενημέρωση στον Υπεύθυνο Συντονιστή.

Από τη στιγμή της ειδοποίησης τα δύο μέρη θα πρέπει να καταβάλουν κάθε προσπάθεια ώστε να **διευθετήσουν φιλικά** τη διαφορά τους εντός των επόμενων **56** ημερών

Οποιαδήποτε διαφορά για την οποία δεν έχει επιτευχθεί φιλικός διακανονισμός εντός 56 ημερών **επιλύεται οριστικά** στα Δικαστήρια της Κυπριακής Δημοκρατίας



1.

**ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

2.

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΑΔΟΧΟ**

3.

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

4.

**ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ**

5.

**ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

6.

**ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

## Κλείσιμο Σύμβασης – Ενέργειες κλεισίματος (1/2)



Το κλείσιμο της σύμβασης είναι μια διοικητική διαδικασία που έχει σαν στόχο να επικυρώσει ότι και τα δύο μέρη (Ανάδοχος και Αναθέτουσα Αρχή) έχουν εκπληρώσει τις συμβατικές τους υποχρεώσεις και ότι δεν υπάρχουν ανεκτέλεστες εργασίες ή άλλου είδους εκκρεμότητες

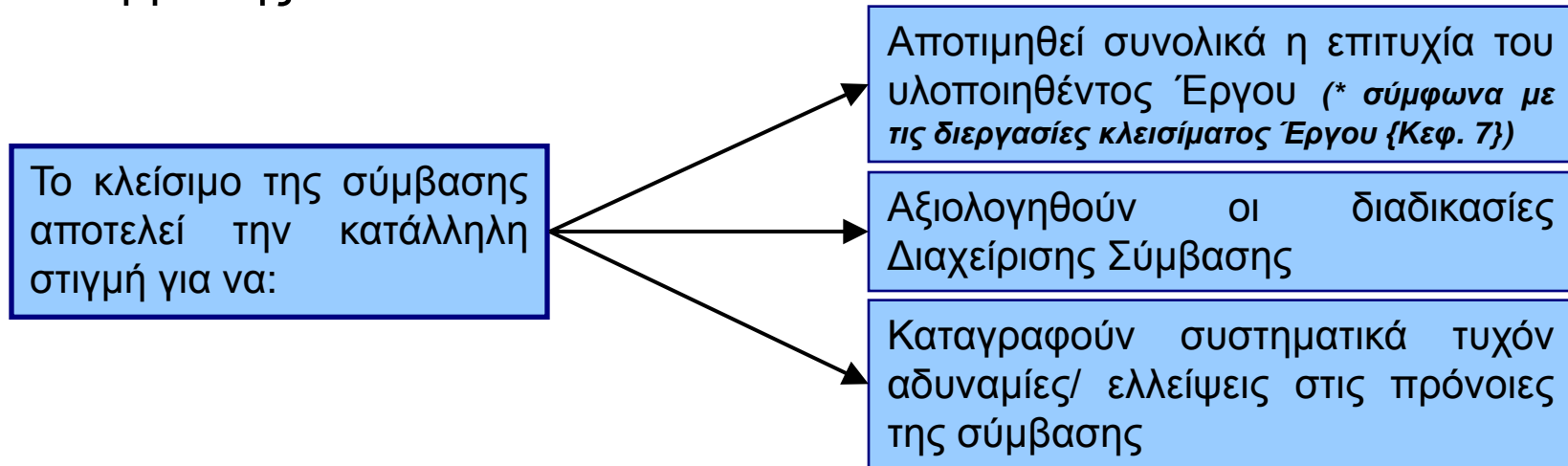
Κατά τη διαδικασία κλεισίματος της σύμβασης ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να:

- Ελέγχει ότι:
  - όλα τα προϊόντα έχουν παραδοθεί και παραληφθεί (περίπτωση σύμβασης προμηθειών)
  - όλα τα έργα έχουν ολοκληρωθεί και παραληφθεί (περίπτωση σύμβασης δημοσίων οικοδομικών έργων ή έργων πολιτικής μηχανικής)
  - όλες οι υπηρεσίες έχουν παρασχεθεί και τα παραδοτέα τους έχουν γίνει αποδεκτά (περίπτωση συμβάσεων υπηρεσιών)
- Ελέγχει ότι οι **Εκθέσεις έναρξης και ολοκλήρωσης** (περίπτωση συμβάσεων προμηθειών) ή οι **ενδιάμεσες & τελικές Εκθέσεις Προόδου** (περίπτωση συμβάσεων υπηρεσιών ή δημοσίων έργων) έχουν υποβληθεί και έχουν γίνει αποδεκτές
- Ελέγχει ότι όλες οι **ενδιάμεσες πληρωμές** αλλά και η **τελική πληρωμή** έχουν πραγματοποιηθεί και ότι **έχει επιστραφεί η Εγγύηση Πιστής Εκτέλεσης στον Ανάδοχο**

## Κλείσιμο Σύμβασης – Ενέργειες κλεισίματος (2/2)

- ☑ Ελέγχει ότι όλα τα ζητήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης έχουν αντιμετωπιστεί και **δεν υπάρχουν πλέον ανοικτά ζητήματα**
- ☑ Διασφαλίζει ότι **όλα τα δικαιώματα**, περιλαμβανομένων πνευματικών δικαιωμάτων και άλλων δικαιωμάτων πνευματικής & βιομηχανικής ιδιοκτησίας που εξασφαλίστηκαν κατά την εκτέλεση της σύμβασης **περιέρχονται στην αποκλειστική κυριότητα της Αναθέτουσας Αρχής**
- ☑ Μεριμνά για την **επιστροφή στην Αναθέτουσα Αρχή των περιουσιακών της στοιχείων που είχαν διατεθεί στον Ανάδοχο** στο πλαίσιο εκτέλεσης της σύμβασης και ελέγχει ότι αυτά δεν έχουν υποστεί φθορές.
- ☑ Ελέγχει ότι **όλα τα στοιχεία** όπως χάρτες, διαγράμματα, σχέδια, προδιαγραφές, πλάνα, στατιστικά στοιχεία, υπολογισμοί, εγχειρίδια χρήσης και συντήρησης και κάθε άλλο σχετικό έγγραφο ή υλικό που αποκτάται, συγκεντρώνεται ή καταρτίζεται από τον Ανάδοχο κατά την εκτέλεση της σύμβασης **έχουν παραδοθεί στην Αναθέτουσα Αρχή**
- ☑ **Ολοκληρώνει την αρχειοθέτηση του υλικού** που σχετίζεται με την εκτέλεση της σύμβασης
- ☑ **Ενημερώνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ότι η σύμβαση ολοκληρώθηκε**
- ☑ **Αποδεσμεύει τους πόρους** (ανθρώπινο δυναμικό, μηχανήματα, εξοπλισμός, υλικά & υποδομές) της Αναθέτουσας Αρχής που χρησιμοποιήθηκαν στην εκτέλεση της σύμβασης
- ☑ Παρέχει στον Ανάδοχο **Βεβαίωση Καλής Εκτέλεσης** εφόσον αυτό του ζητηθεί

# Κλείσιμο Σύμβασης – Αξιολόγηση διαδικασιών διαχείρισης σύμβασης



Προκειμένου να αξιολογήσει τις διαδικασίες διαχείρισης της σύμβασης, ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να χρησιμοποιήσει μία Κατάσταση Ελέγχου

Διατρέχοντας τις ερωτήσεις της Κατάστασης Ελέγχου ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να αποσαφηνίσει κατά πόσον τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά τη διαχείριση της σύμβασης οφείλονται σε:

- Αδυναμίες διαδικασιών/ εργαλείων/ τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν
- Έλλειψη απαιτούμενης εμπειρίας και ανάλογων ικανοτήτων του προσωπικού που συμμετείχε στη διαχείριση της σύμβασης
- Ανεπάρκεια ή ασάφεια των προνοιών της σύμβασης

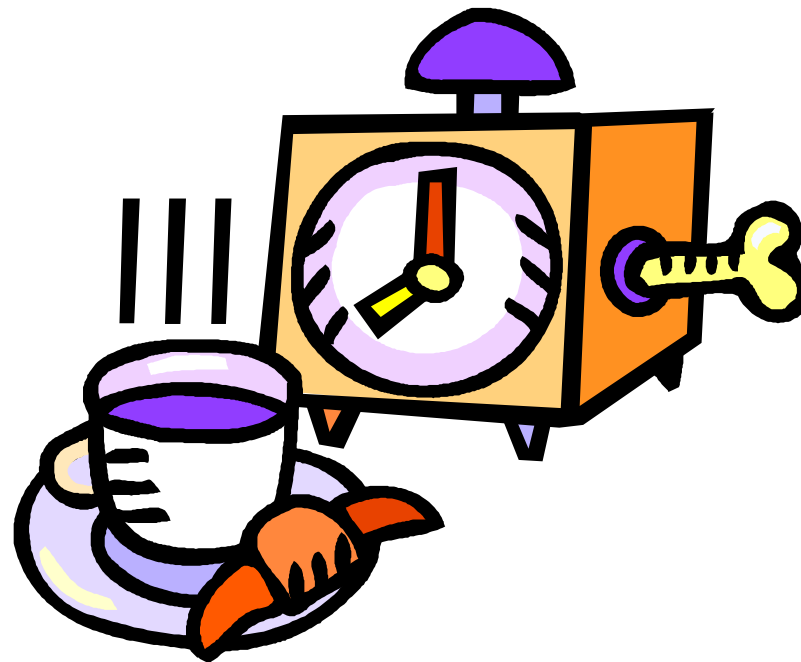
Τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως «μαθήματα» κατά τη σύνταξη και διαχείριση παρόμοιων συμβάσεων στο μέλλον.



## Συζήτηση – ερωτήσεις ...



# Διάλειμμα ....



# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ «Οδηγό βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων»

*Θέμα: «Έναρξη Έργου & Διαδικασίες Διαχείρισής του»*

**Ρούσσου Μαργαρίτα/ Κριεζής Νικόλαος**

**Experts in Project & Contract Management**



**ΚΥΠΡΙΑΚΗ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**



**ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**



**ΓΕΝΙΚΟ  
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ**

**Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων**

# ΣΤΟΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΚΥΠΡΙΑΚΗ  
Η



ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

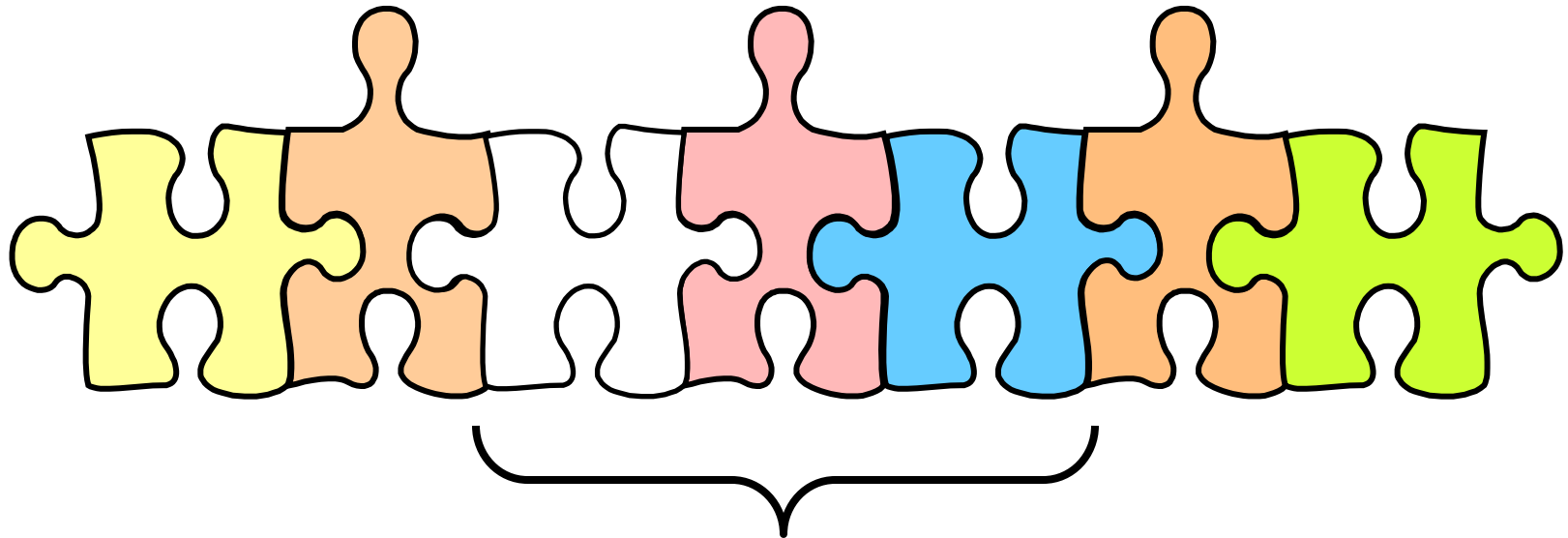


ΓΕΝΙΚΟ  
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων

## Στόχος εκπαίδευσης στην παρούσα θεματική ενότητα (1/3)

- Η προετοιμασία και η εκτέλεση των Διαδικασιών Ανάθεσης Δημοσίων Συμβάσεων μέχρι την ανάθεση δημόσιας σύμβασης αποτελούν διαδοχικά τμήματα ενός δρόμου μεγάλου μήκους με αφετηρία που τοποθετείται αρκετά πιο μπροστά και τέλος που εκτείνεται μετά την υλοποίηση του αντικειμένου της Σύμβασης και τη θέση του παραγόμενου αποτελέσματος/ προϊόντος σε παραγωγική λειτουργία.



Προετοιμασία, εκτέλεση διαδικασιών  
ανάθεσης & ανάθεση δημοσίων συμβάσεων

## Στόχος εκπαίδευσης στην παρούσα θεματική ενότητα (2/3)

- Τα πάντα ξεκινούν με τον εντοπισμό ενός προβλήματος, μιας ανάγκης ή μιας ευκαιρίας.
- Για να λυθεί το πρόβλημα ή να καλυφθεί η ανάγκη αναπτύσσονται ιδέες για Έργα (projects)

Στόχος λοιπόν της παρούσας ενότητας εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων:

- να κατανοήσουν ότι η σύναψη δημοσίων συμβάσεων δεν είναι απλά η διενέργεια μιας αγοράς με τη χρήση καθορισμένων μεθόδων αλλά κάτι πολύ πιο ευρύ που ξεκινά από τον προσδιορισμό μιας ανάγκης και καταλήγει στην ολοκλήρωση μιας σύμβασης
- να μάθουν όλα τα επιμέρους βήματα που απαιτείται να εκτελεστούν από τις Αναθέτουσες Αρχές πριν ξεκινήσει η προετοιμασία για τη διαγωνιστική διαδικασία



## Στόχος εκπαίδευσης στην παρούσα θεματική ενότητα (3/3)

- να μάθουν τις διαδικασίες Διαχείρισης Έργου σε όλες τις Φάσεις που στοιχειοθετούν τον κύκλο ζωής ενός Έργου
- να εξοικειωθούν με μια γενική μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου που θα διευκολύνει τις Αναθέτουσες Αρχές κι ιδιαίτερα τους Υπεύθυνους Συντονιστές στα εξής:
  - Στον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των τμημάτων του Έργου που υλοποιούνται με ιδίους πόρους (εσωτερική παραγωγή)
  - Στον προγραμματισμό Έργων που θα υλοποιηθούν με εξωτερικούς πόρους ώστε αυτά να προδιαγράφονται σαφώς στα Έγγραφα Διαγωνισμού
  - Στη διαχείριση της ίδιας της διαγωνιστικής διαδικασίας
  - Στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης του Αναδόχου έναντι του προκαθορισμένου Σχεδίου Έργου
- να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και στους υπόλοιπους λειτουργούς της Υπηρεσίας στην οποία υπηρετούν

- ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΡΓΟ;
- ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΑΨΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ;
- Η ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΣΧΕΣΗ



# Έργο & σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (1/3)

Στη βιβλιογραφία το **Έργο (Project)** ορίζεται γενικά ως:

**«μία προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για την παραγωγή ενός μοναδικού αποτελέσματος»**

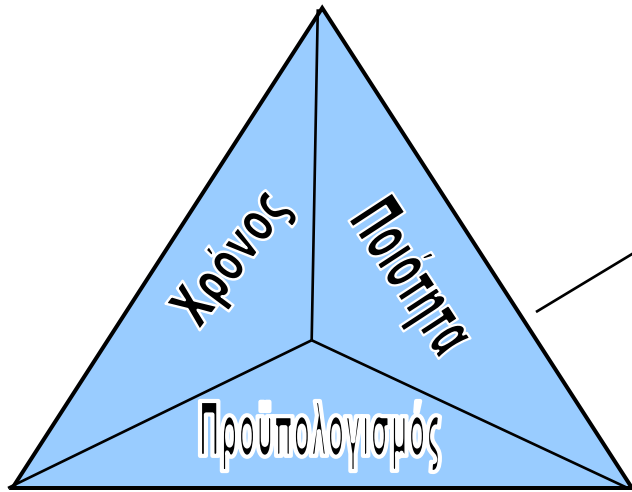
Όλα τα Έργα έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία τους, όπως:

- ✓ Ένα **σαφές και καλώς ορισμένο αντικείμενο** που μπορεί να επιτευχθεί σε περιορισμένο χρόνο
- ✓ Μία **σαφή και συμφωνημένη προθεσμία** για την επίτευξη των αποτελεσμάτων
- ✓ **Πόρους που καθίστανται διαθέσιμοι** για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του Έργου
- ✓ Έναν **ιδιοκτήτη του Έργου** ο οποίος προσδοκά στην έγκαιρη παροχή των αποτελεσμάτων, είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της επένδυσης & είναι υπεύθυνος για την ασφαλή λειτουργία του Έργου
- ✓ Μία **πεπειραμένη Ομάδα Έργου** και ιδιαίτερα ένα **Υπεύθυνο Συντονιστή**, οι ικανότητες του οποίου είναι ανάλογες της πολυπλοκότητας του Έργου
- ✓ **Καθορισμένες διαδικασίες** που υπόκεινται σε σαφή διαχείριση και είναι κατάλληλες για την κλίμακα και την πολυπλοκότητα του Έργου



## Έργο & σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (2/3)

Ένα Έργο χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες διαστάσεις, κοινώς γνωστές ως το «μαγικό τρίγωνο» του Έργου:



Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι αλληλεξαρτώμενες. Όταν η τιμή της μίας μεταβάλλεται, τότε η τιμή των άλλων μεταβάλλεται αντίστοιχα.

## Έργο & σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (3/3)

- Ένα Έργο μπορεί να υλοποιηθεί από έναν Οργανισμό/ Φορέα/ Αρχή **είτε εσωτερικά με ιδίους πόρους είτε με ανάθεση σε εξωτερικό οικονομικό φορέα.**
- Στην πρώτη περίπτωση εν αντιθέσει με τη δεύτερη δεν υφίσταται θέμα ανάθεσης δημόσιας σύμβασης.
- Όταν το Έργο υλοποιείται μέσω Αναδόχου, οι εμπλεκόμενοι στις διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων δεν πρέπει να επιδίδονται σε αποσπασματική θεώρηση συγκεκριμένων εργασιών (π.χ. Προετοιμασία Εγγράφων Διαγωνισμού, δημοσίευση προκήρυξης, διάθεση Εγγράφων Διαγωνισμού, παροχή διευκρινίσεων, αξιολόγηση και ανάθεση σύμβασης). Οι εργασίες αυτές συνδέονται άμεσα με τα βήματα που προηγούνται και αυτά που έπονται και επομένως πρέπει να έχουν τη συνολική θεώρηση του Έργου.

# ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΟΥ

ΚΥΠΡΙΑΚΗ  
Η



ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

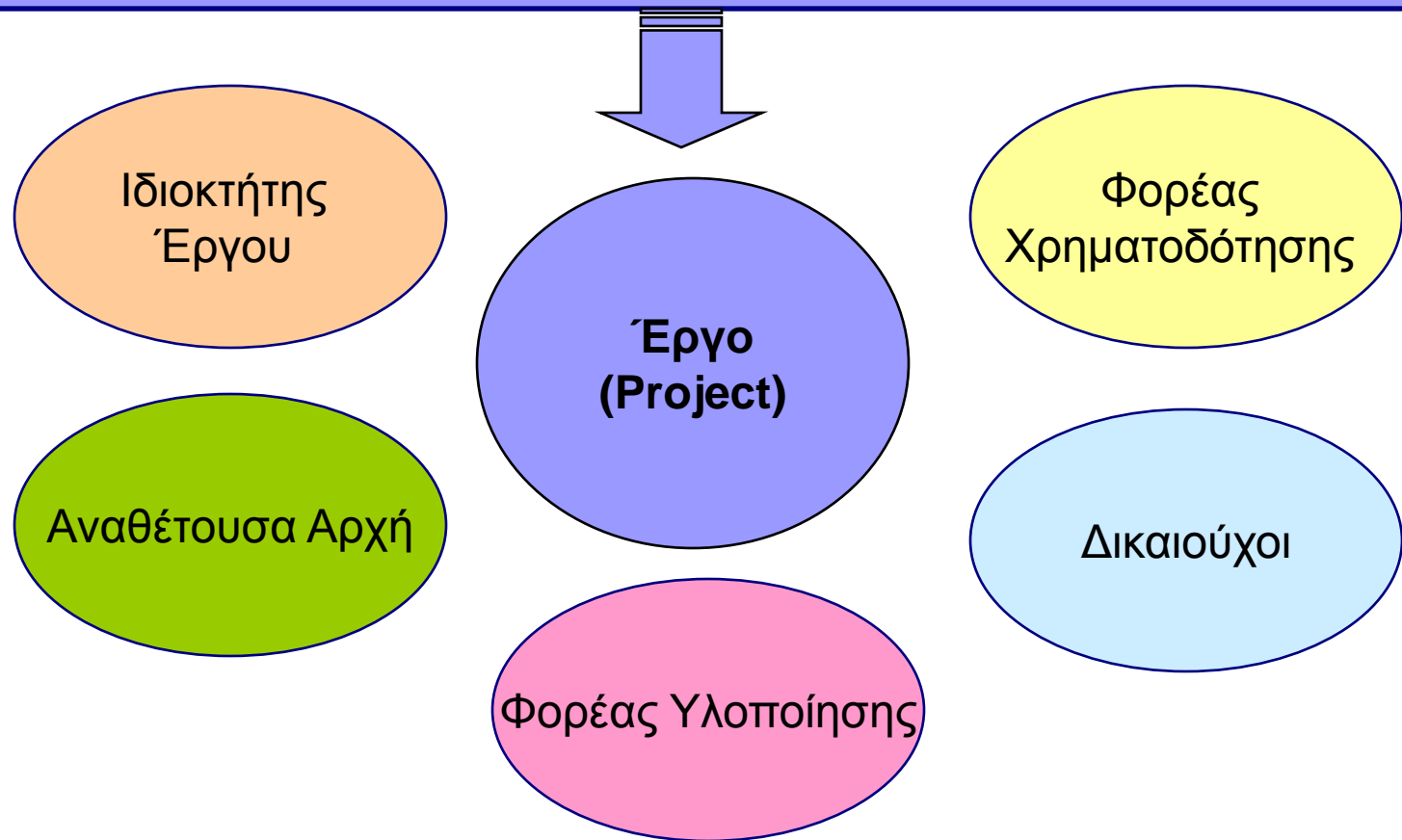


ΓΕΝΙΚΟ  
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων

# Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (1/5)

Κάθε Έργο περιβάλλεται από διαφορετικούς ενδιαφερόμενους, άτομα & οργανισμούς, που συμμετέχουν ενεργά στο έργο ή των οποίων τα συμφέροντα μπορεί να επηρεάζονται κατά τρόπο θετικό ή αρνητικό ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης ή της επιτυχούς ολοκλήρωσης του Έργου.



## Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (2/5)

### Δικαιούχοι του Έργου

- Πρόκειται για τους μελλοντικούς χρήστες, εκείνους για τους οποίους υλοποιείται το Έργο και των οποίων οι ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν και να ληφθούν υπόψη κατά την έναρξη του Έργου

### Ιδιοκτήτης του Έργου

- Πρόκειται για:
  - ο τον εκπρόσωπο των δικαιούχων
  - ο την οντότητα που συνέλαβε την ιδέα του Έργου και κίνησε τη διαδικασία για την υλοποίησή του
  - ο τη νομική οντότητα που αναλαμβάνει τη νομική ευθύνη για το Έργο όταν αυτό υλοποιηθεί καθώς και το κόστος λειτουργίας & συντήρησης

## Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (3/5)

### Αναθέτουσα Αρχή

➤ Πρόκειται για τον υπεύθυνο (Υπουργείο, Τμήμα, Αρχή, ΝΠΔΔ, Φορέα, Δήμο, Κοινότητα, Οργανισμό κλπ) για τη διεξαγωγή της διαδικασίας σύναψης δημοσίων συμβάσεων και τη σύναψη σύμβασης είτε για λογαριασμό του ιδίου (σε αυτή την περίπτωση είναι και Ιδιοκτήτης του Έργου) είτε για λογαριασμό τρίτου που είναι ο Ιδιοκτήτης του Έργου.

### Φορέας Υλοποίησης

➤ Πρόκειται για την οντότητα που διαθέτει επαρκείς τεχνικές και διαχειριστικές ικανότητες και τεχνογνωσία ώστε να κάνει πραγματικότητα το Σχέδιο Έργου.

*Ο Δημόσιος τομέας είναι συνήθως οργανωμένος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η υλοποίηση σημαντικών έργων δημόσιας ιδιοκτησίας από δημόσιους φορείς υλοποίησης.*



# Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (4/5)

## Φορέας Χρηματοδότησης

- Η χρηματοδότηση των Έργων γίνεται:
  - ο Από τον Εθνικό Δημόσιο Προϋπολογισμό
  - ο Τα Ταμεία Υποστήριξης της ΕΕ
  - ο Μέσω επιδοτήσεων/ δανείων (εξωτερική χρηματοδότηση)
  - ο Μέσω μεικτών δημόσιων/ ιδιωτικών συμβάσεων



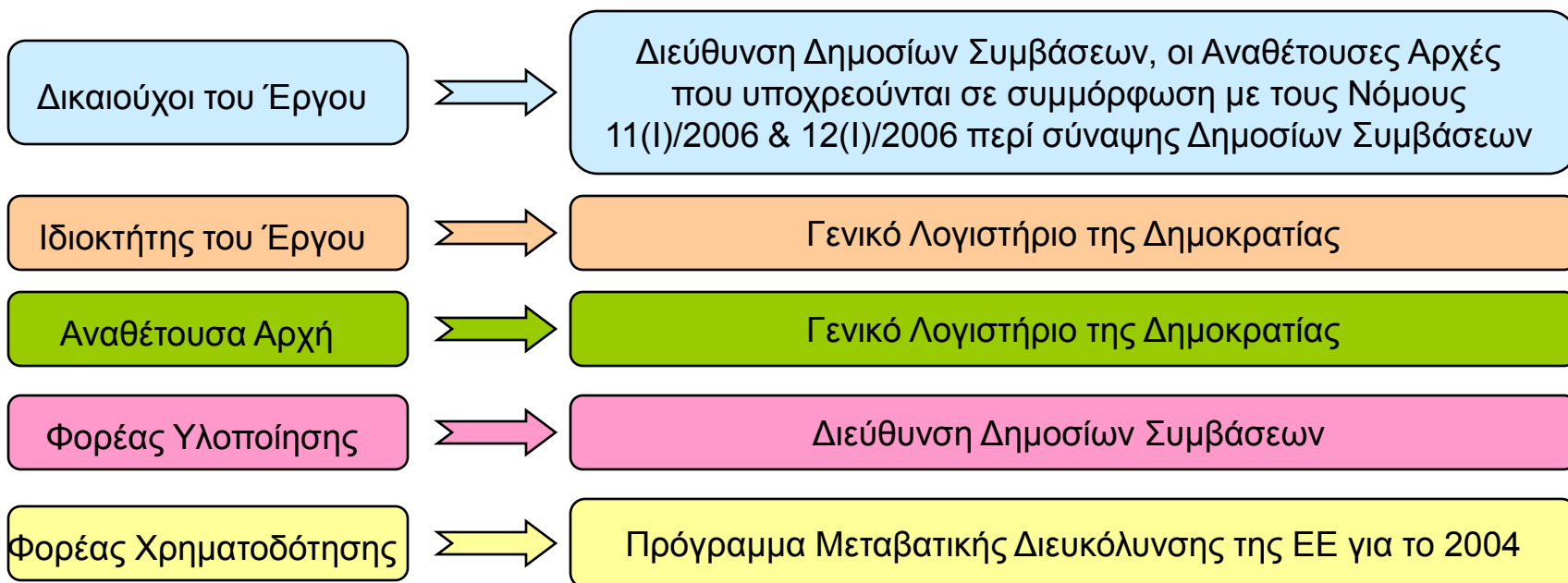


# Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (5/5)

## Παράδειγμα

**Τίτλος Έργου:** «Μέτρα για την ανάπτυξη της ικανότητας των Κυπριακών Αναθέτουσών Αρχών για την Εφαρμογή του Κοινοτικού Κεκτημένου περί Δημοσίων Συμβάσεων».

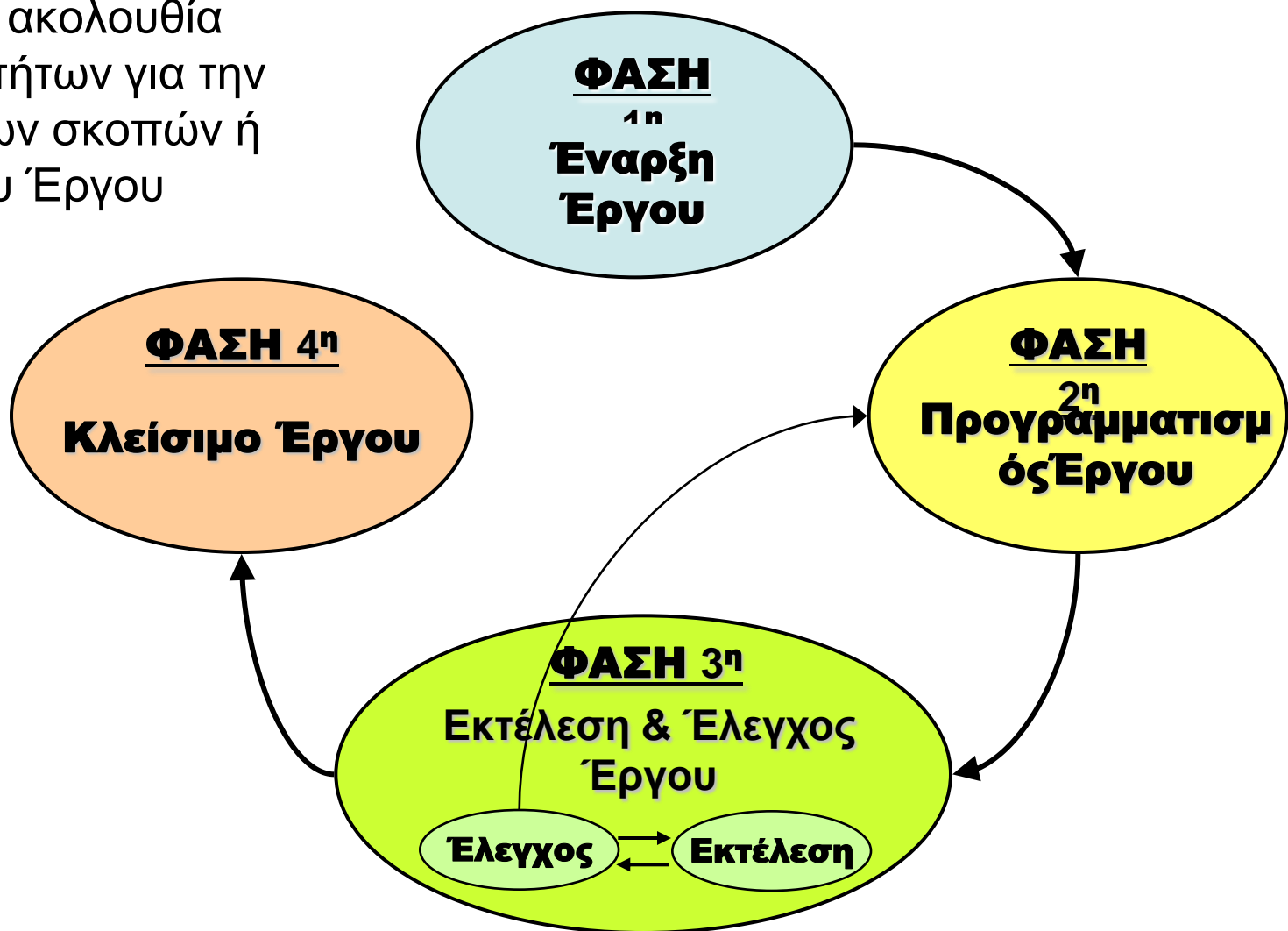
**Γενικός Στόχος του Έργου:** Ανάπτυξη της κατάλληλης θεσμικής ικανότητας για την αποτελεσματική υλοποίηση του Κοινοτικού Κεκτημένου στον τομέα της σύναψης δημοσίων συμβάσεων στην Κύπρο & για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων από τη στιγμή του προσδιορισμού των αναγκών μέχρι και τη θέση του «τελικού προϊόντος» σε παραγωγική/ κανονική λειτουργία.



# ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ (Project Life Cycle)

# Παρουσίαση του Κύκλου Ζωής ενός Έργου

- Μια λογική ακολουθία δραστηριοτήτων για την επίτευξη των σκοπών ή στόχων του Έργου



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ (Project Management Processes)

ΚΥΠΡΙΑΚΗ  
Η



ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

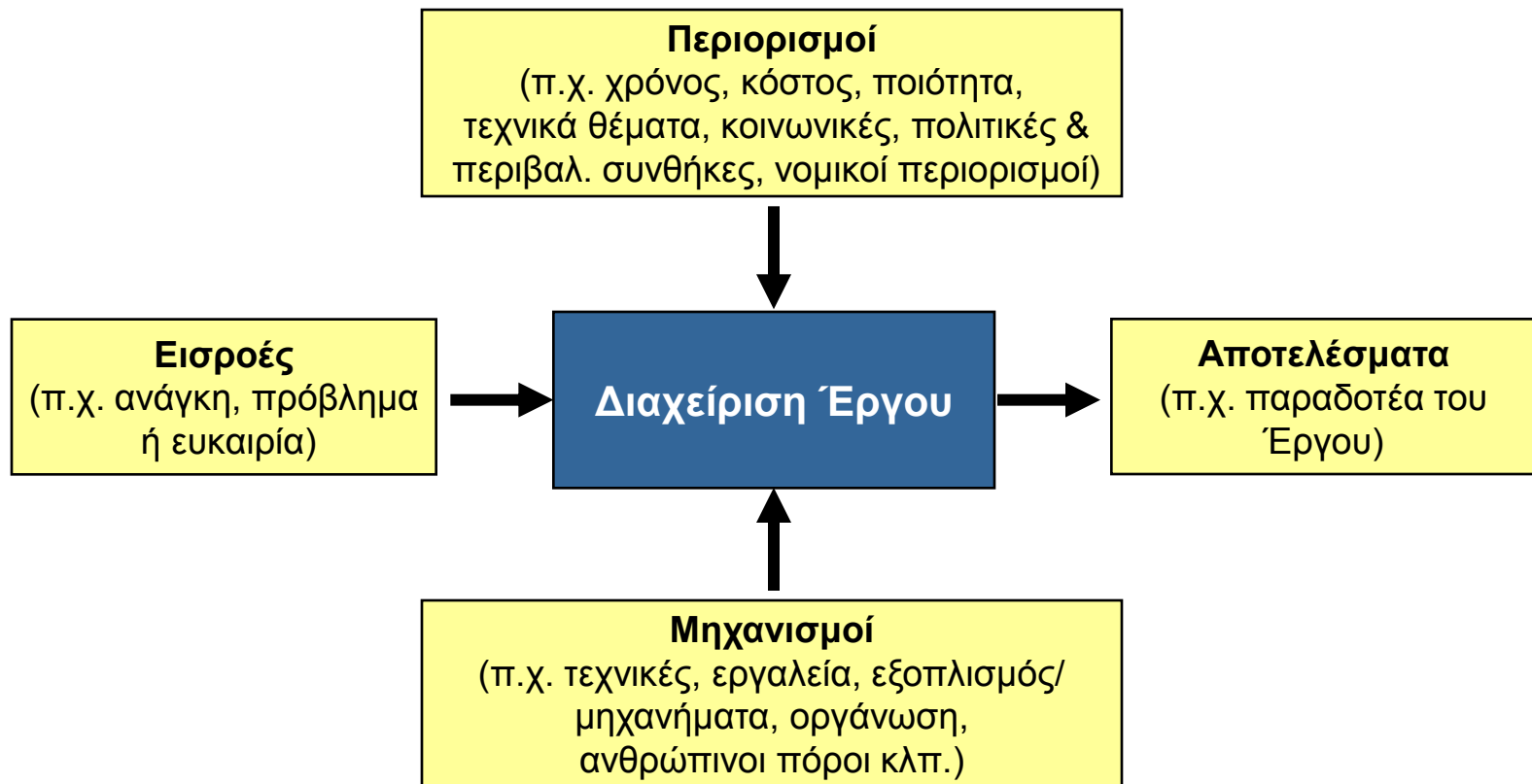


ΓΕΝΙΚΟ  
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων

# Τι είναι Διαχείριση Έργου (Project Management);

**«Διαχείριση Έργου είναι η εφαρμογή δεξιοτήτων, εργαλείων, τεχνικών και διαδικασιών για τον προγραμματισμό, το συντονισμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο ενός Έργου με επιτυχία»**



## Οφέλη που αποκομίζονται από τη σωστή Διαχείριση Έργου

- Η σωστή Διαχείριση Έργου **δεν εξαλείφει** όλους τους κινδύνους, τα προβλήματα και τις εκπλήξεις, αλλά παρέχει πρότυπες διαδικασίες για την αντιμετώπισή τους
- Η σωστή Διαχείριση Έργου **βοηθά να αποτρέπονται** τα εξής:
  - Η καθυστερημένη ολοκλήρωση έργων
  - Οι υπερβάσεις του προϋπολογισμού
  - Η μη ικανοποίηση των προσδοκιών του «πελάτη»
  - Η ασυμφωνία μεταξύ των διεργασιών και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από διαφορετικούς Υπεύθυνους Συντονιστές
  - Ο ανορθόδοξος τρόπος επιτυχούς υλοποίησης ενός έργου (π.χ. υψηλά επίπεδα πίεσης, πολλές υπερωρίες)
  - Οι επιπτώσεις απρόβλεπτων εσωτερικών ή εξωτερικών γεγονότων στο έργο

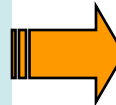


# Παρουσίαση των Διεργασιών Διαχείρισης Έργου (1/2)

## ΦΑΣΗ 1<sup>η</sup>

### Διεργασίες Έναρξης

- Προσδιορισμός/ εκτίμηση αναγκών
- Ορισμός Προτεραιοτήτων
- Διορισμός της Ομάδας Σχεδιασμού Έργου
- Εκπόνηση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case)
- Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους (Executive) & του Υπεύθυνου Συντονιστή (Project Manager)
- Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (Project Fiche)
- Έγκριση Έργου
- Διορισμός των υπολοίπων μελών της Ομάδας Διαχείρισης Έργου



## ΦΑΣΗ 2<sup>η</sup>

### Διεργασίες Σχεδιασμού

- Εκπόνηση/ ανάπτυξη των ακόλουθων Σχεδίων/ Προγραμμάτων:
- Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων
  - Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων
  - Πρόγραμμα Κόστους
  - Σχέδιο Ποιότητας
  - Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων
  - Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών
  - Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων
  - Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων
  - Σχέδιο Επικοινωνίας και καθορισμός
  - Δεικτών Απόδοσης (Performance Indicators)

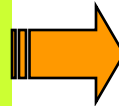
## Παρουσίαση των Διεργασιών Διαχείρισης Έργου (2/2)

### ΦΑΣΗ 3<sup>η</sup>

#### Διεργασίες Εκτέλεσης & Ελέγχου

Εφαρμογή των ακόλουθων διεργασιών βάσει των Σχεδίων που εκπονήθηκαν κατά την προηγούμενη Φάση:

- Διαχείριση & Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος
- Διαχείριση Πόρων
- Διαχείριση & Έλεγχος Κόστους
- Διαχείριση Ποιότητας
- Διαχείριση Ζητημάτων
- Διαχείριση Αλλαγών
- Διαχείριση Κινδύνων
- Διαχείριση Αποδοχών Παραδοτέων
- Διαχείριση Επικοινωνίας



### ΦΑΣΗ 4<sup>η</sup>

#### Διεργασίες Κλεισίματος

Εφαρμογή των ακόλουθων διεργασιών:

- Διοικητικό Κλείσιμο Έργου (Administrative Closure)
- Αξιολόγηση Έργου (Project Evaluation Review)
- Επισκόπηση Έργου σε Κανονική Λειτουργία (ή Μετεπισκόπηση Έργου) (Post-Project Review)



# ΦΑΣΗ 1<sup>η</sup>: ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΟΥ

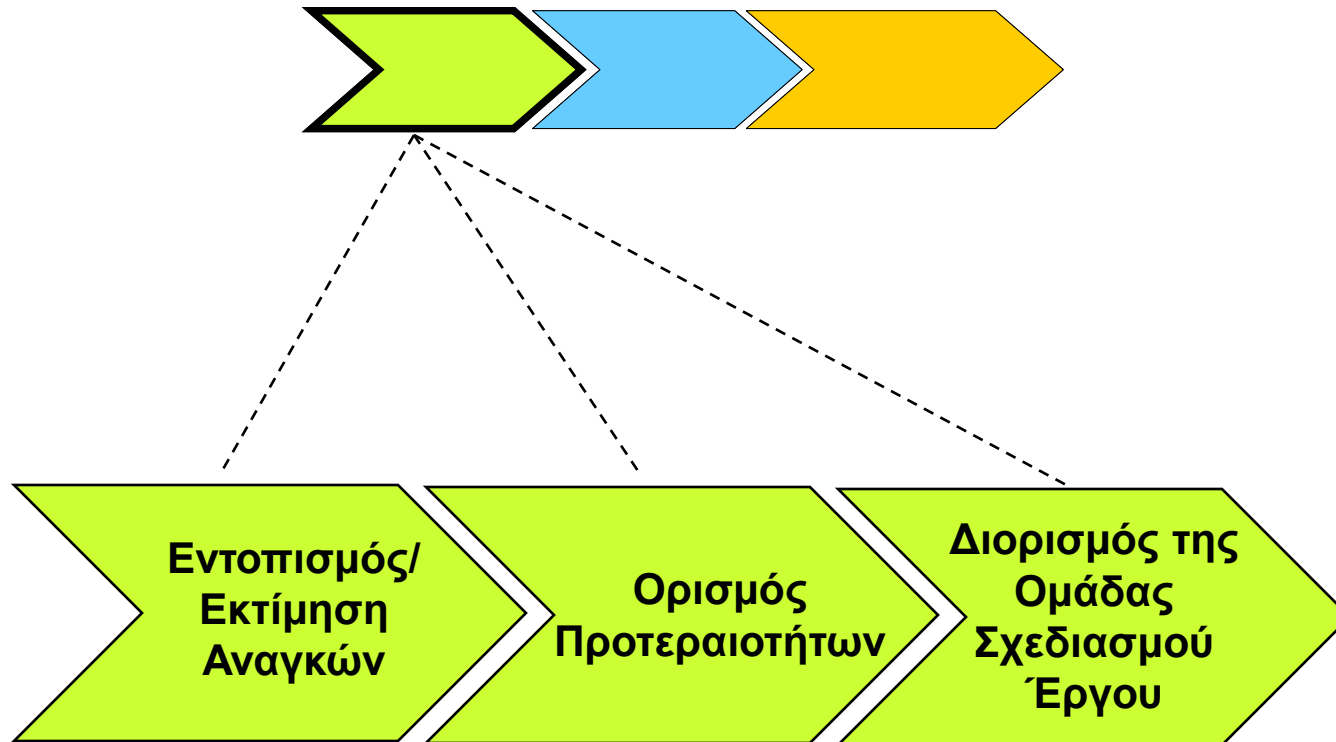


## Φάση Έναρξης Έργου

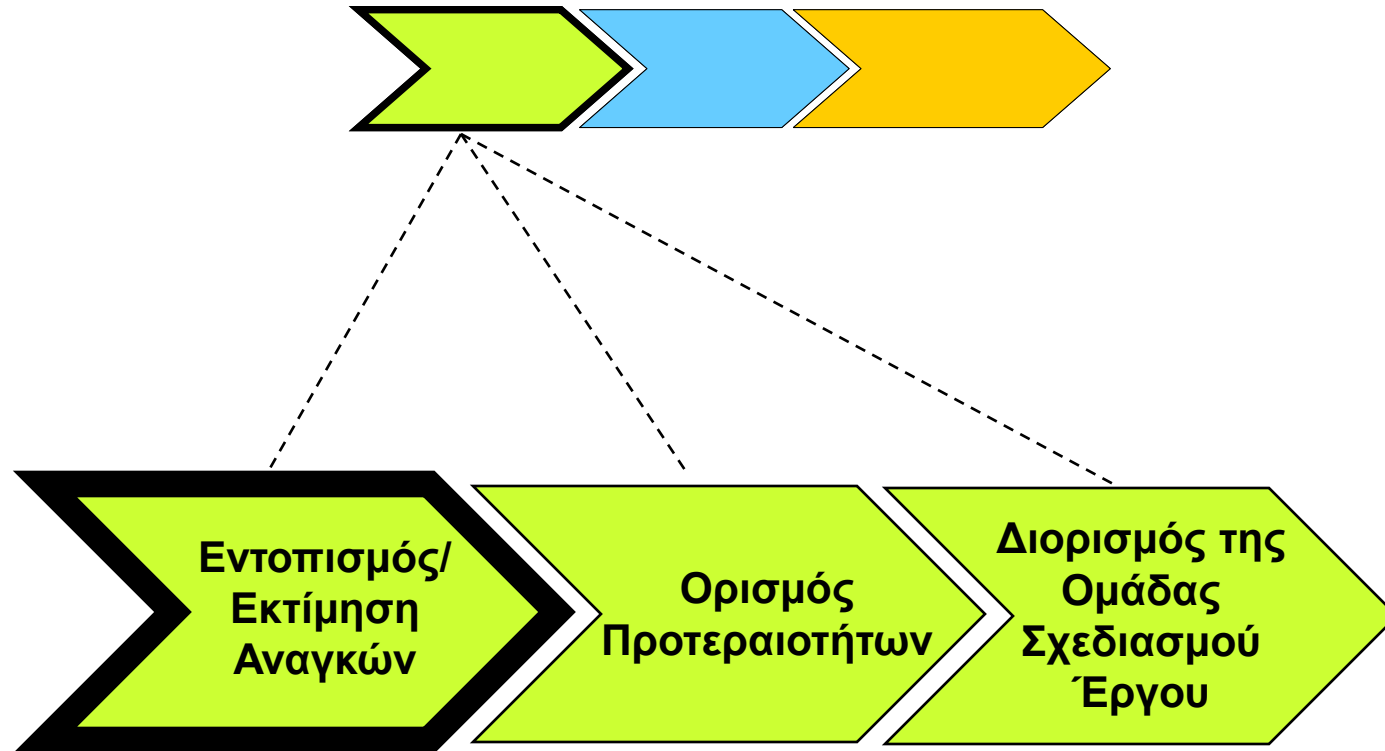
1. **Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών και Ορισμού Προτεραιοτήτων:** Το στάδιο όπου εντοπίζονται και μελετώνται οι ανάγκες και διαμορφώνεται η ιδέα για το Έργο.
2. **Στάδιο Σχεδιασμού:** Η διανοητική διαδικασία ανάπτυξης του Έργου ξεκινώντας από την αρχική ιδέα. Το αποτέλεσμα είναι μία εκτενής περιγραφή του Έργου που τυπικά εγκρίνεται από τον ιδιοκτήτη του Έργου.
3. **Στάδιο Έγκρισης Έργου και Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου:** Το τελικό στάδιο όπου το Έργο εγκρίνεται επίσημα, δεσμεύονται τα αναγκαία κονδύλια και διορίζεται η Ομάδα Διαχείρισης Έργου (*εκτός από το Επιτελικό Στέλεχος και τον Υπεύθυνο Συντονιστή Έργου, που έχουν διοριστεί στο Στάδιο Σχεδιασμού*)



# Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



# Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



# Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών – Πως προκύπτει ένα Έργο

Ένα Έργο προκύπτει ως αποτέλεσμα ενός ή περισσοτέρων από τα εξής:

- ✓ Ζήτηση της αγοράς
- ✓ Επιχειρησιακή ανάγκη
- ✓ Αίτημα πελάτη
- ✓ Τεχνολογικό πλεονέκτημα
- ✓ Νομική απαίτηση
- ✓ Κοινωνική ανάγκη

Η ιδέα για ένα Έργο μπορεί να αναπτυχθεί με τρεις κύριους τρόπους:

- ✓ Εκ των άνω προς τα κάτω (top – down)
- ✓ Εκ των κάτω προς τα άνω (bottom – up)
- ✓ Με συνδυασμένο τρόπο



## Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών – Ανάλυση Προβλημάτων (1/2)

Η **Ανάλυση Προβλημάτων** προσδιορίζει τις αρνητικές πλευρές της υφιστάμενης κατάστασης και ορίζει τις σχέσεις «*αιτίας και αποτελέσματος*» μεταξύ των προσδιορισθέντων προβλημάτων.

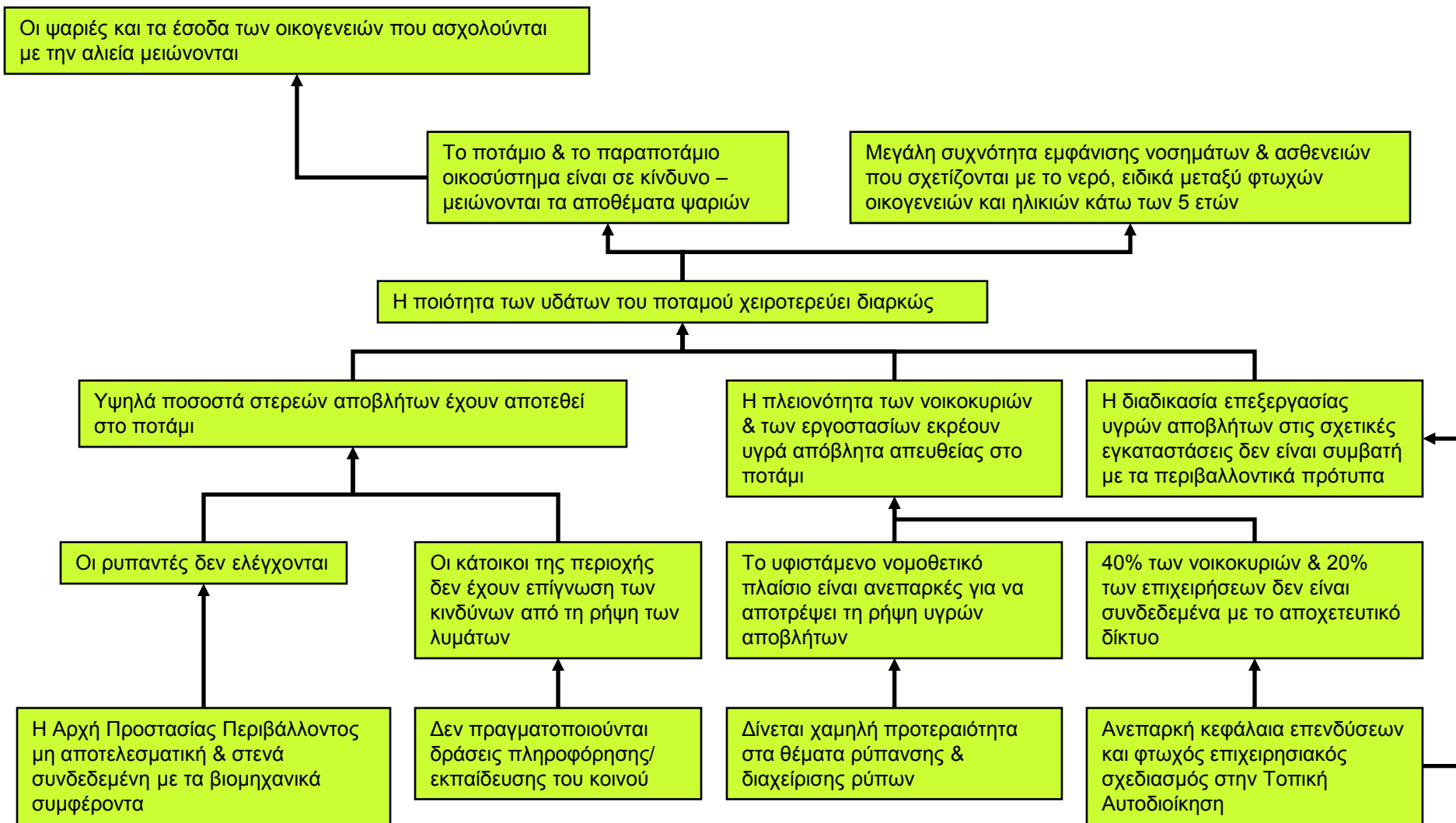
Μια τεχνική για την ανάλυση προβλημάτων είναι η δημιουργία ενός «**δένδρου προβλημάτων**» και η διαγραμματική απεικόνισή του.

Πληροφορίες για τον προσδιορισμό αναγκών μπορούν επίσης να συλλεχθούν μέσω:

- Συνεντεύξεων (με μέλη ομάδων διοίκησης, τελικούς χρήστες κλπ)
- Διενέργειας ερευνών με ερωτηματολόγια
- Επισκόπησης σχετικού έντυπου υλικού ή εξειδικευμένων μελετών (μελέτες του ΟΟΣΑ, της ΕΕ & άλλων Οργανισμών για τη χώρα, Εθνικά Αναπτυξιακά Σχέδια & άλλα έγγραφα πολιτικής, Κλαδικά Σχέδια, Επιχειρησιακά Σχέδια Φορέων, Μελέτες που εκπονήθηκαν από συμβούλους στο πλαίσιο άλλων Έργων, γραπτές καταγγελίες κλπ)
- Παρατηρήσεων



# Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών – Ανάλυση Προβλημάτων (2/2)



## Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών - Από τις ανάγκες/ προβλήματα στις ιδέες για Έργο

Μόλις το πρόβλημα αναλυθεί θα πρέπει να τίθενται οι στόχοι για την επίλυση του. Η πιο συνηθισμένη μεθοδολογική προσέγγιση είναι η αντιστροφή των «αρνητικών καταστάσεων» του δένδρου προβλημάτων σε «θετικά επιτεύγματα» & η δημιουργία του «δένδρου στόχων» (objective tree).

Για παράδειγμα:

Η φράση «Η ποιότητα των υδάτων του ποταμού χειροτερεύει διαρκώς»

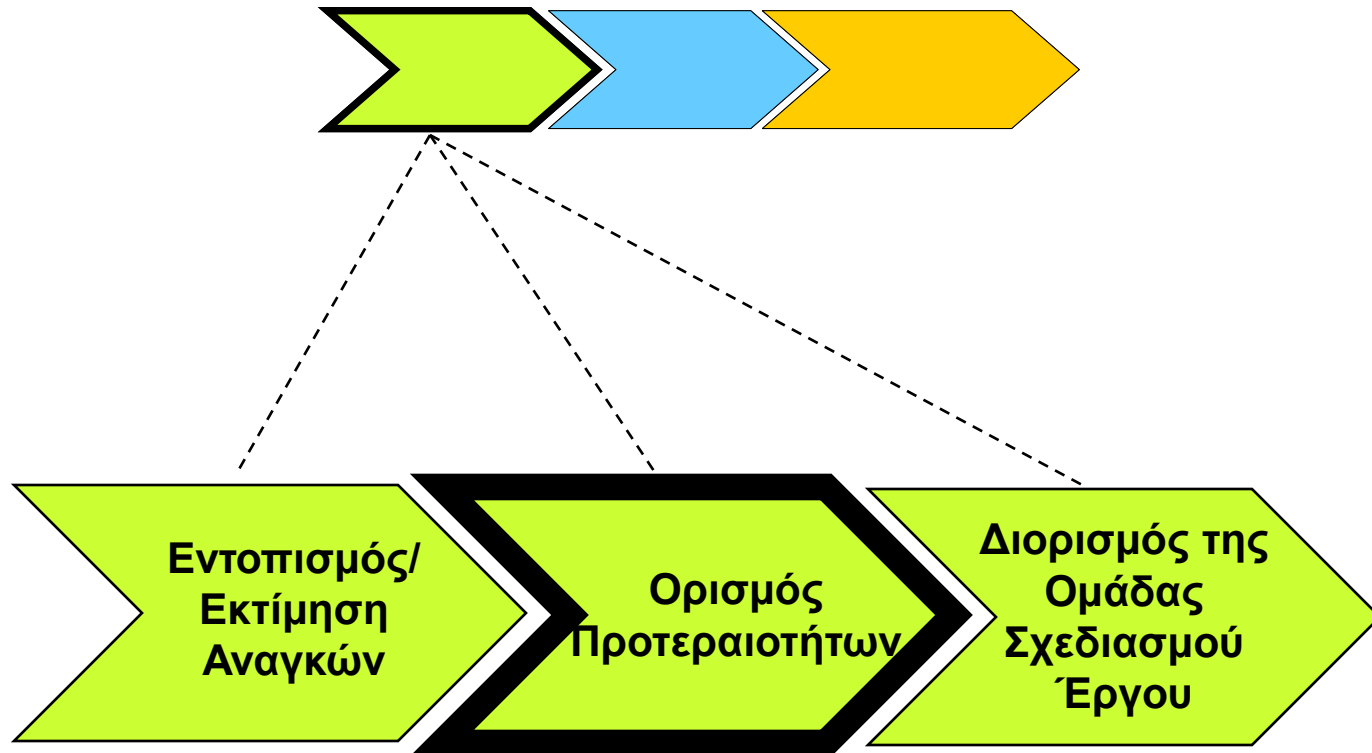
γίνεται

«Η ποιότητα των υδάτων του ποταμού βελτιώνεται»

Αυτές οι θετικές καταστάσεις είναι στην πραγματικότητα οι «Στόχοι» και βάσει αυτών γεννιούνται οι ιδέες Έργων για την επίτευξή τους.



# Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



# Ορισμός προτεραιοτήτων

Ο ορισμός προτεραιοτήτων είναι απαραίτητος όταν ένας Φορέας έχει προσδιορίσει πολλές ανάγκες και έχει αντίστοιχα πολλές ιδέες για την κάλυψή τους (Έργα).



**Γιατί;**

- ✓ Λόγω περιορισμών που θέτει ο προϋπολογισμός
- ✓ Λόγω ανεπάρκειας πόρων
- ✓ Λόγω διαφορετικού βαθμού επείγοντος
- ✓ Λόγω αλληλεξαρτήσεων που καθιστούν την υλοποίηση ενός Έργου προϋπόθεση για την υλοποίηση κάποιου άλλου

Έργα που:

- Δεν υποστηρίζουν την αποστολή του Οργανισμού
  - Δεν συμβαδίζουν με το στρατηγικό σχέδιο του Οργανισμού
  - Η ανάλυση κόστους – οφέλους δεν δικαιολογεί την έναρξή τους, καθώς και Έργα
    - για τα οποία δεν υπάρχουν διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης
- αποκλείονται από την περαιτέρω εξέταση.**

## Ορισμός προτεραιοτήτων – Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων (1/3)

Συνηθισμένο βοήθημα για τον ορισμό προτεραιοτήτων είναι η **Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων**. Σκοπός της είναι η σύγκριση ενός αριθμού Έργων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως:

1	<b>Υποχρεωτική απαίτηση</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Αποτελεί το παραδοτέο του Έργου ειδική απαίτηση Εθνικής ή Ευρωπαϊκής νομοθεσίας ή κανονισμών;</li></ul>
2	<b>Αποστολή/ όραμα/ στόχοι</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Σε ποιο βαθμό συνάδει το Έργο με την αποστολή του/ της .....</li><li>■ Σε ποιο βαθμό συνάδει το Έργο με το όραμα του/ της .....</li><li>■ Συνάδει το Έργο με τους τρέχοντες στόχους;</li><li>■ Ανταποκρίνεται το Έργο στις διαφαινόμενες ανάγκες;</li></ul>
3	<b>Ικανοποίηση αναγκών κοινότητας</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Σε ποιο βαθμό ικανοποιεί το Έργο συγκεκριμένες, προσδιορισμένες τοπικές ανάγκες;</li><li>■ Σε ποιο βαθμό συνεισφέρει το Έργο στην οικονομία της χώρας;</li><li>■ Σε ποιο βαθμό συνεισφέρει το Έργο στην ευημερία των κατοίκων;</li></ul>

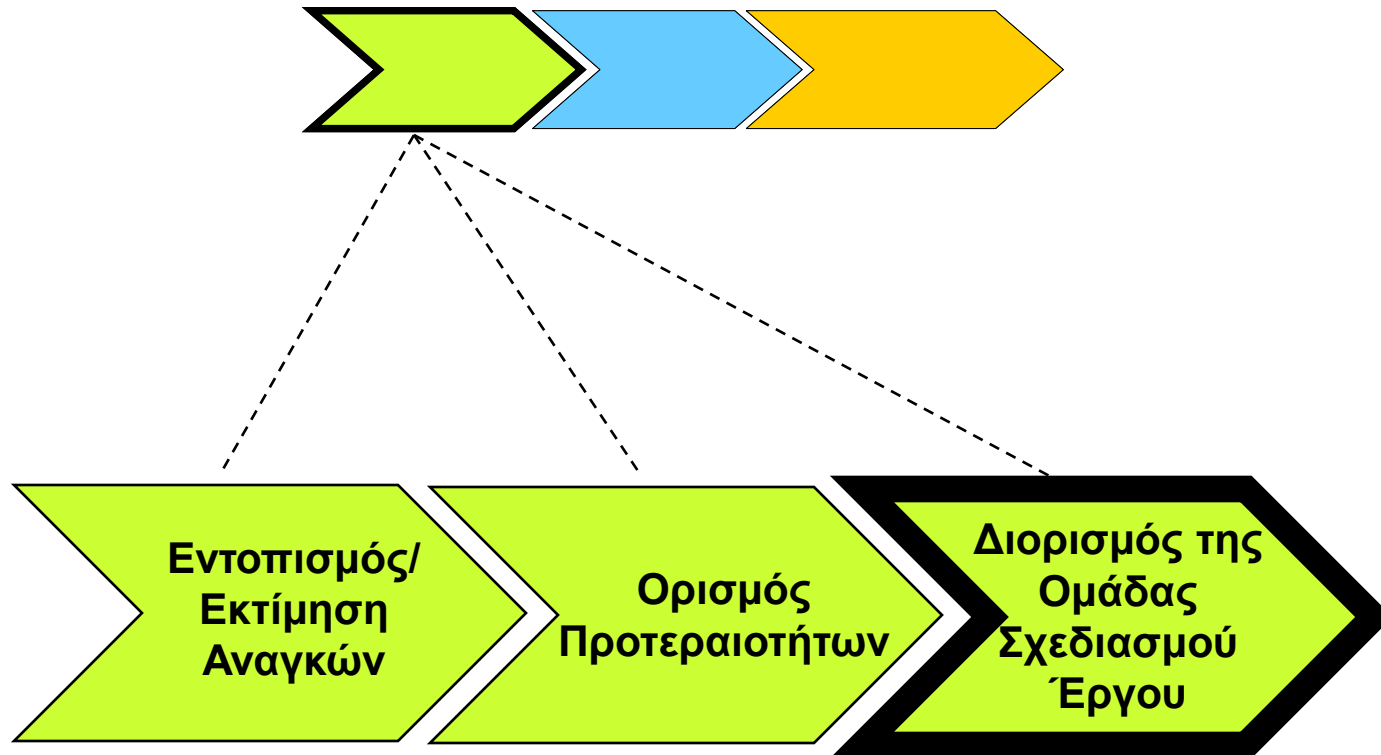
## Ορισμός προτεραιοτήτων – Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων (2/3)

4	<b>Κόστος/ Όφελος</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Έχει πραγματοποιηθεί ανάλυση κόστους/ οφέλους σε υψηλό επίπεδο;</li><li>■ Ο υπολογισθείς λόγος «όφελος προς κόστος», είναι μεγαλύτερος του 1;</li></ul>
5	<b>Κίνδυνος</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Εξαρτάται η επίδραση του Έργου από άλλο Έργο που δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί;</li><li>■ Περιλαμβάνει το Έργο κινδύνους με υψηλή πιθανότητα και υψηλό βαθμό επίπτωσης;</li><li>■ Σε ποιο βαθμό είναι οι προληπτικές ενέργειες εφικτές και εύκολα εφαρμόσιμες;</li></ul>
6	<b>Δυνατότητα υλοποίησης Έργου</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Σε ποιο βαθμό τεκμηριώνεται η ανάγκη για το Έργο;</li><li>■ Σε ποιο βαθμό έχει τεκμηριωθεί η αποδοτικότητα του Έργου;</li><li>■ Σε ποιο βαθμό η κατάλληλη τεχνολογία για την υποστήριξη του Έργου αυτού είναι διαθέσιμη;</li></ul>
7	<b>Διάρκεια ζωής Έργου</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Σε ποιο βαθμό υπάρχουν θετικές μελλοντικές και μακροπρόθεσμες προοπτικές για το Έργο αυτό;</li></ul>

## Ορισμός προτεραιοτήτων – Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων (3/3)

8	<b>Δυνατότητα χρηματοδότησης</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Υπάρχει πιθανότητα χρηματοδότησης από την ΕΕ ή άλλους χορηγούς;</li></ul>
9	<b>Εθνικές &amp; Ευρωπαϊκές πολιτικές</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Σε ποιο βαθμό περιλαμβάνονται στο Έργο αυτό ζητήματα όπως:<ul style="list-style-type: none"><li>□ Π.χ. Πολιτική για τη δημόσια διοίκηση</li><li>□ Πολιτική για την παιδεία</li><li>□ Πολιτική για τη χρήση νέων τεχνολογιών</li><li>□ Πολιτική για την προστασία του περιβάλλοντος</li></ul></li></ul>
10	<b>Μεταφορά τεχνογνωσίας &amp; εμπειρίας</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Σε ποιο βαθμό περιλαμβάνει η υλοποίηση του Έργου μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας από άλλες περιοχές ή χώρες;</li></ul>
11	<b>Άλλα</b>	<i>Κριτήρια ανάλογα με τη φύση του Έργου</i>

# Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



# Διορισμός της Ομάδας Σχεδιασμού Έργου



Ο διορισμός της **Ομάδας Σχεδιασμού Έργου** πραγματοποιείται αφού οριστούν οι προτεραιότητες των Έργων και ένα ή περισσότερα από αυτά επιλεγούν προς υλοποίηση.

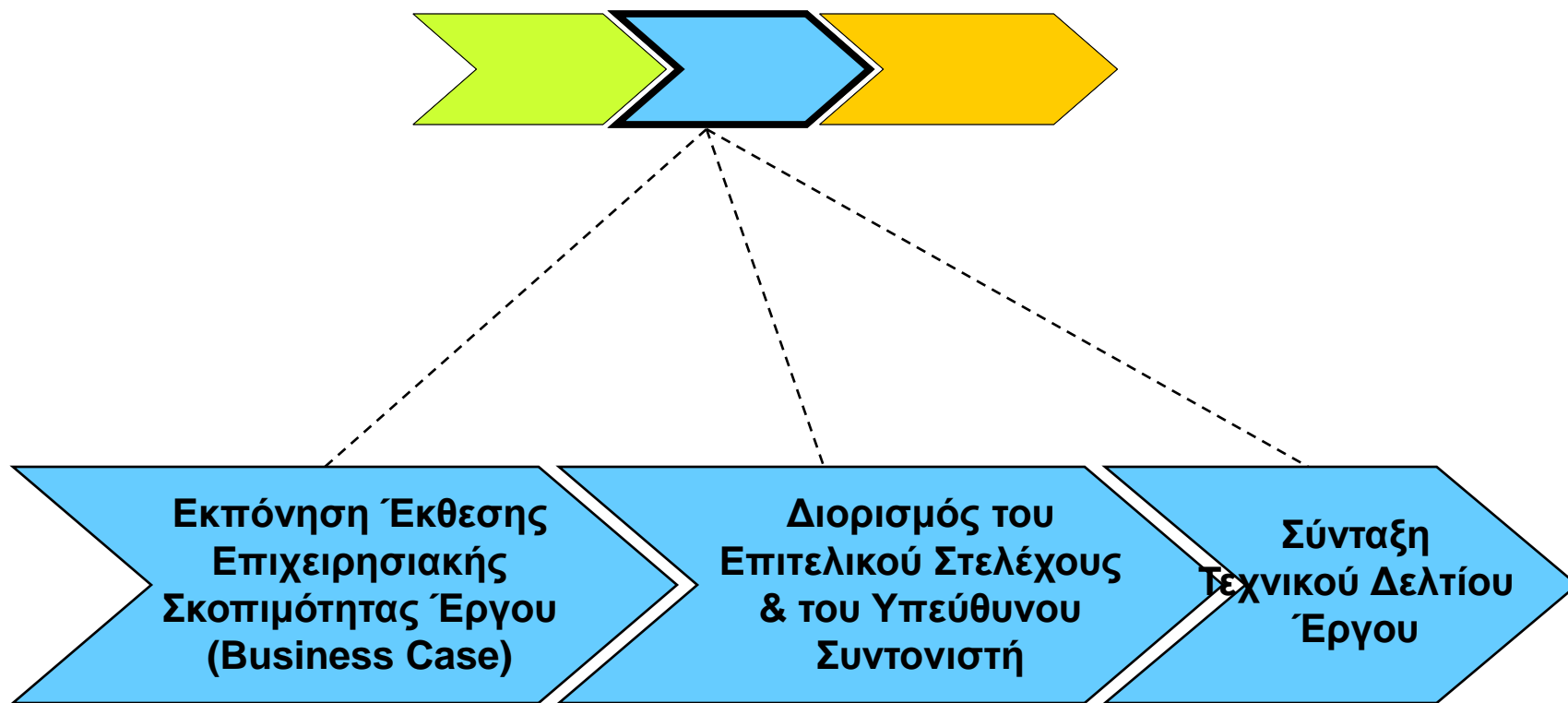
Η Ομάδα  
Σχεδιασμού του  
Έργου

Απαρτίζεται από

- τεχνικούς
- οικονομολόγους,
- Εμπειρογνώμονες σε εξειδικευμένα αντικείμενα (π.χ. Οικολόγους),
- εκπροσώπους των δικαιούχων

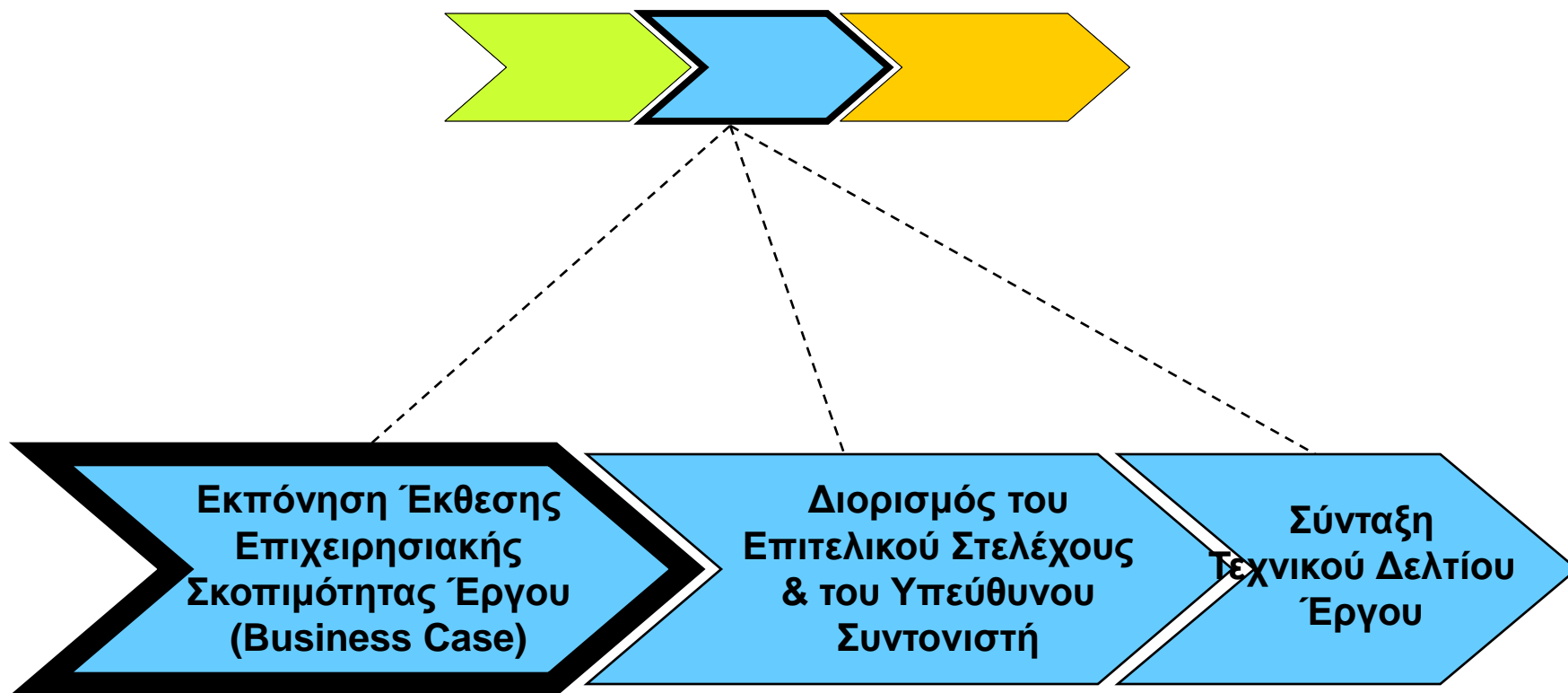
Στην Ομάδα Σχεδιασμού Έργου θα πρέπει να παρέχονται τα κύρια στοιχεία της ιδέας για το Έργο, ώστε να προχωρήσει στο σχεδιασμό του και στην σύνταξη των σχετικών εγγράφων (Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου, Τεχνικό Δελτίο Έργου).

## Στάδιο Σχεδιασμού





# Στάδιο Σχεδιασμού



## Εκπόνηση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (1/2)

**Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case) είναι ένα έγγραφο στο οποίο περιγράφεται συνοπτικά η αιτιολόγηση για την εκκίνηση ενός Έργου, εξετάζονται οι εναλλακτικές λύσεις για την υλοποίηση του και τεκμηριώνεται η επιλογή της προτεινόμενης λύσης**

Πιο συγκεκριμένα η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου περιλαμβάνει:

- Αναλυτικό ορισμό του προβλήματος ή της ευκαιρίας και των στόχων του Έργου
- Ανάλυση των επιλογών που είναι διαθέσιμες για την παροχή λύσης στο πρόβλημα ή την εκμετάλλευση της ευκαιρίας
- Εξέταση των εναλλακτικών τρόπων χρηματοδότησης του Έργου
- Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (Cost/ Benefit Analysis) για κάθε επιλογή
- Εξέταση της εφικτότητας κάθε επιλογής και αν κριθεί αναγκαίο εκπόνηση Μελέτης Σκοπιμότητας (Feasibility Study) για κάθε επιλογή

## Εκπόνηση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (2/2)

- Διερεύνηση και καταγραφή των κινδύνων (risks) κάθε επιλογής
- Καταγραφή των υποθέσεων εργασίας (assumptions) που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση κάθε επιλογής
- Παρουσίαση της προτιμώμενης/ συνιστώμενης λύσης προς έγκριση μαζί με ένα γενικό σχέδιο υλοποίησης για τη λύση αυτή

**Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου συντάσσεται από την Ομάδα Σχεδιασμού Έργου και παρουσιάζεται προς έγκριση στη Διοίκηση του Ιδιοκτήτη του Έργου**



**Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται απλώς ως μέσο για την εξασφάλιση χρηματοδότησης**

## Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (1/2)

**Η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (Cost/ Benefit Analysis – CBA) είναι ένα εργαλείο/ μια τεχνική οικονομικής εκτίμησης που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των αναμενόμενων οφελών από προτεινόμενα έργα/ επενδύσεις με τα αντίστοιχα κόστη, ώστε να βοηθηθεί ο χρήστης στον προσδιορισμό της λύσης με το μέγιστο καθαρό όφελος.**

**Όσο περισσότερο τα οφέλη υπερβαίνουν το κόστος, τόσο περισσότερο θα ωφεληθούν οι τελικές χρήστες από τα αποτελέσματα του Έργου.**

**Η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους μπορεί να χρησιμοποιείται όχι μόνο κατά την εκπόνηση της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου για τον προσδιορισμό της πλέον προτιμώμενης εναλλακτικής λύσης, αλλά και κατά το Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων, ώστε να δίνεται υψηλότερη προτεραιότητα στις επενδύσεις/ έργα που αποδεικνύονται πιο κερδοφόρα και αποδοτικά όχι μόνο από χρηματική αλλά και από κοινωνικοοικονομική άποψη.**

## Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (2/2)

Τόσο η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (Cost/ Benefit Analysis – CBA) όσο και η Μελέτη Σκοπιμότητας (Feasibility Study) είναι συνήθως σύνθετες και πολύπλοκες εργασίες που θα πρέπει να πραγματοποιούνται από ειδικούς ή να ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους.



Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις μεγάλων επενδύσεων/ έργων που προτείνονται για να λάβουν χρηματοδότηση από την ΕΕ (π.χ. επενδύσεις συγχρηματοδοτούμενες από το Ταμείο Συνοχής) τόσο η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους όσο και η Μελέτη Σκοπιμότητας αποτελούν συνήθως προαπαιτούμενο για τον φάκελο της αίτησης και θα πρέπει να εκπονούνται πολύ προσεκτικά και από εξειδικευμένους συμβούλους, ώστε να αιτιολογείται η αίτηση για συγχρηματοδότηση και να λαμβάνεται η σχετική έγκριση.

## Μελέτη Σκοπιμότητας (1/2)

Η Μελέτη Σκοπιμότητας (Feasibility Study) περιλαμβάνει την ανάλυση ενός επιχειρησιακού προβλήματος ώστε να διαπιστωθεί αν αυτό μπορεί να επιλυθεί αποτελεσματικά.

**Λειτουργικές πτυχές**  
(Θα έχει αποτέλεσμα;)

**Οικονομικές πτυχές**  
(Κόστος & Οφέλη)

**Τεχνικές πτυχές**  
(Μπορεί να κατασκευαστεί;)

Τα αποτελέσματα της μελέτης καθορίζουν κατά πόσον η λύση είναι εφικτή από όλες τις παραπάνω απόψεις και, κατά συνέπεια, αν θα πρέπει να υλοποιηθεί

Η **Οικονομική Σκοπιμότητα** μιας επιλογής ή ενός Έργου συνήθως εκτιμάται μέσω της Ανάλυσης Κόστους/ Οφέλους που μπορεί να πραγματοποιείται είτε στα πλαίσια της Μελέτης Σκοπιμότητας, είτε ως ανεξάρτητη μελέτη και στη συνέχεια τα αποτελέσματά της να ενσωματώνονται στη συνολική Μελέτη Σκοπιμότητας.

## Μελέτη Σκοπιμότητας (2/2)

**Πότε εκπονείται η Μελέτη Σκοπιμότητας ?**

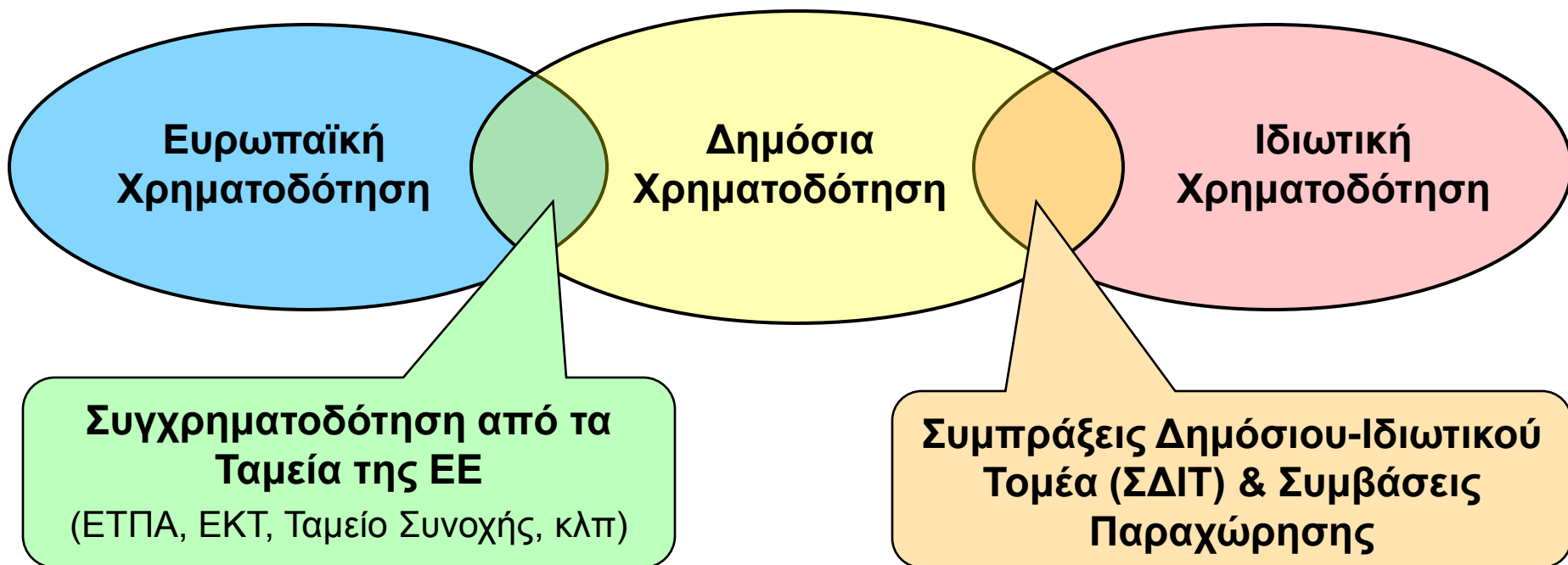
**Στο πλαίσιο της Έκθεσης  
Επιχειρησιακής  
Σκοπιμότητας Έργου**

ώστε να εξετάζεται με  
συστηματικό τρόπο η  
εφικτότητα της κάθε  
εναλλακτικής λύσης

**Πριν από την Έκθεση  
Επιχειρησιακής  
Σκοπιμότητας Έργου**

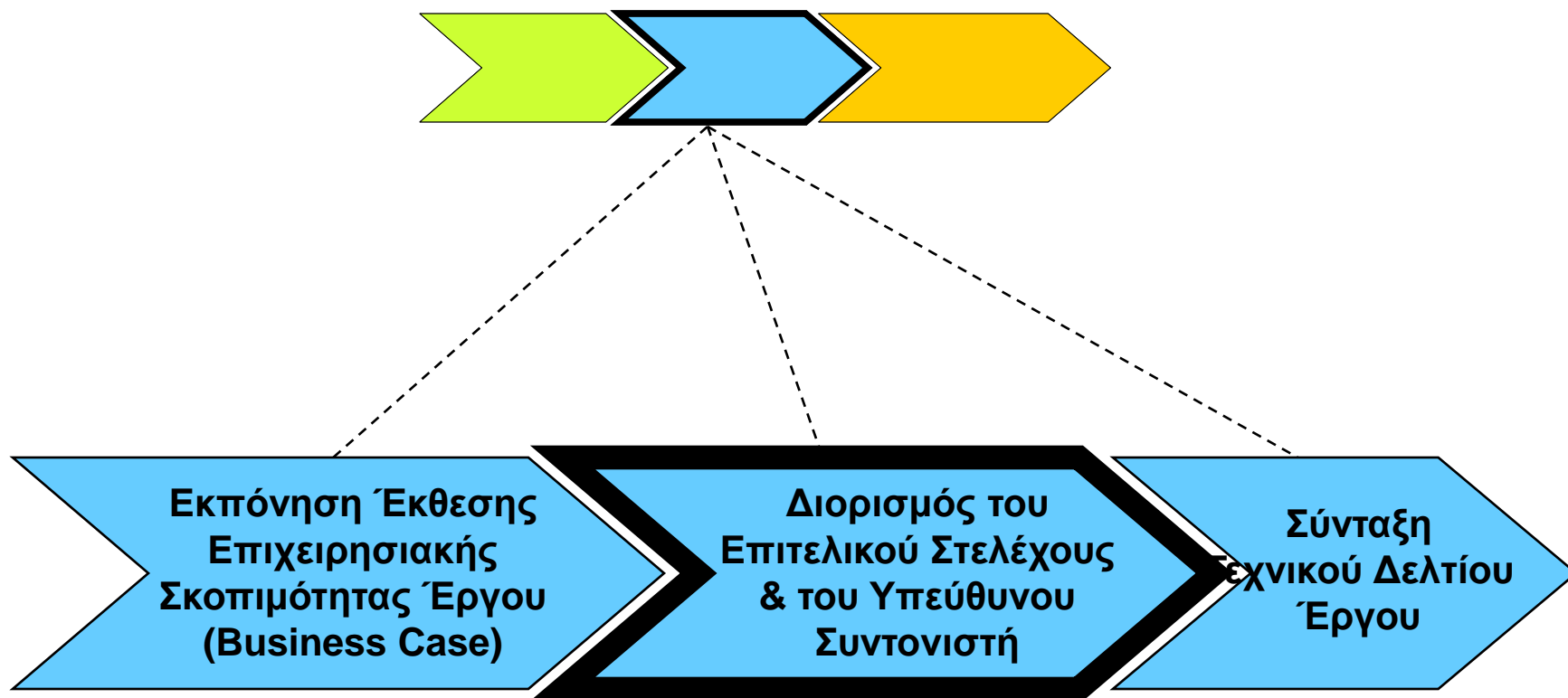
ώστε να ελαχιστοποιούνται οι  
εναλλακτικές λύσεις με τον  
αποκλεισμό αυτών που είναι  
ανέφικτες ή αποδεικνύονται  
λιγότερο εφικτές.

# Εναλλακτικοί Τρόποι Χρηματοδότησης





## Στάδιο Σχεδιασμού



# Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους & του Υπεύθυνου Συντονιστή (1/3)

**Το Επιτελικό Στέλεχος επιλέγεται από τον Ιδιοκτήτη του Έργου και πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:**

- ✓ Να κατέχει υψηλό βαθμό στην ιεραρχία
- ✓ Να είναι ευυτόληπτο πρόσωπο, εγκεκριμένο από το Διοικητικό Συμβούλιο του Τμήματος/ της Υπηρεσίας
- ✓ Να κατανοεί καλά τα επιχειρησιακά ζητήματα που συνδέονται με το έργο
- ✓ Να έχει την αρμοδιότητα να λαμβάνει αποφάσεις και να εξασφαλίζει ότι το έργο επιτυγχάνει τους στόχους του
- ✓ Να διατηρεί καλές σχέσεις με όλους τους εμπλεκόμενους/ ενδιαφερομένους στο έργο, έτσι ώστε οι τελευταίοι να δέχονται να εκπροσωπηθούν από αυτό
- ✓ Να διαθέτει επαρκή εμπειρία και γνώσεις ώστε να διεκπεραιώνει τις αρμοδιότητές του
- ✓ Να είναι δραστήριο, με καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητα να επηρεάζει άτομα
- ✓ Να είναι δίκαιο και να φέρει την ευθύνη των πράξεων του (να υπόκειται σε λογοδοσία)



## Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους & του Υπεύθυνου Συντονιστή (2/3)

### Υπεύθυνος Συντονιστής (Project Manager)

**Καθοδηγεί & διευθύνει την Ομάδα Έργου έχοντας την ευθύνη λειτουργίας του Έργου σε καθημερινή βάση. Κύρια αρμοδιότητά του είναι να διασφαλίζει ότι το Έργο παράγει τα απαιτούμενα παραδοτέα, με το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας και στα πλαίσια των προκαθορισμένων περιορισμών χρόνου και κόστους.**



**Αρμοδιότητα του Υπεύθυνου Συντονιστή είναι να διευθύνει τις εργασίες & όχι να τις εκτελεί.**

## Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους & του Υπεύθυνου Συντονιστή (3/3)

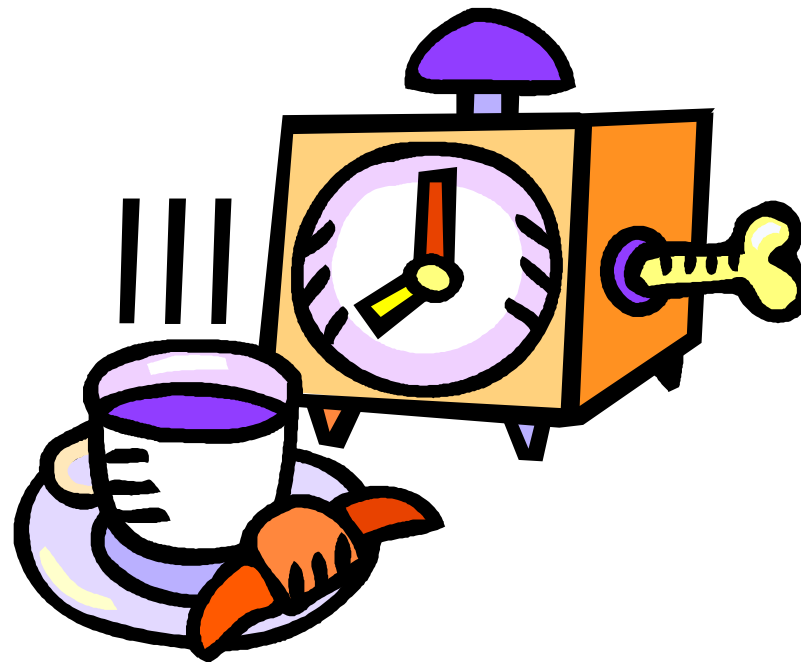
**Ο Υπεύθυνος Συντονιστής** θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Να είναι επαγγελματίας με Πανεπιστημιακό Πτυχίο ή Δίπλωμα Μεταπτυχιακών Σπουδών σε αντικείμενο σχετικό με τον Κλάδο στον οποίο αναφέρεται/ αφορά το συγκεκριμένο Έργο
- ✓ Να διαθέτει εμπειρία στη Διαχείριση Έργων
- ✓ Να γνωρίζει και να είναι σε θέση να εφαρμόσει μεθοδολογίες διαχείρισης έργων
- ✓ Να μπορεί να διευθύνει, να διοικεί και να παρέχει κίνητρα στην ομάδα έργου
- ✓ Να μπορεί να διαχειρίζεται τους πόρους που συμμετέχουν στο έργο
- ✓ Να κατανοεί τις χρηματοοικονομικές πτυχές του έργου
- ✓ Να διαθέτει γνώσεις τεχνικών διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων και των προτύπων
- ✓ Να διαθέτει γνώσεις για τον τρόπο εφαρμογής των διοικητικών διαδικασιών
- ✓ Να μπορεί να οικοδομεί και να διατηρεί αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπόλοιπους ρόλους
- ✓ Να έχει την ευθύνη των πράξεών του (να υπόκειται σε λογοδοσία), να είναι μεθοδικός, εμπυχωτικός και υποκινητικός.

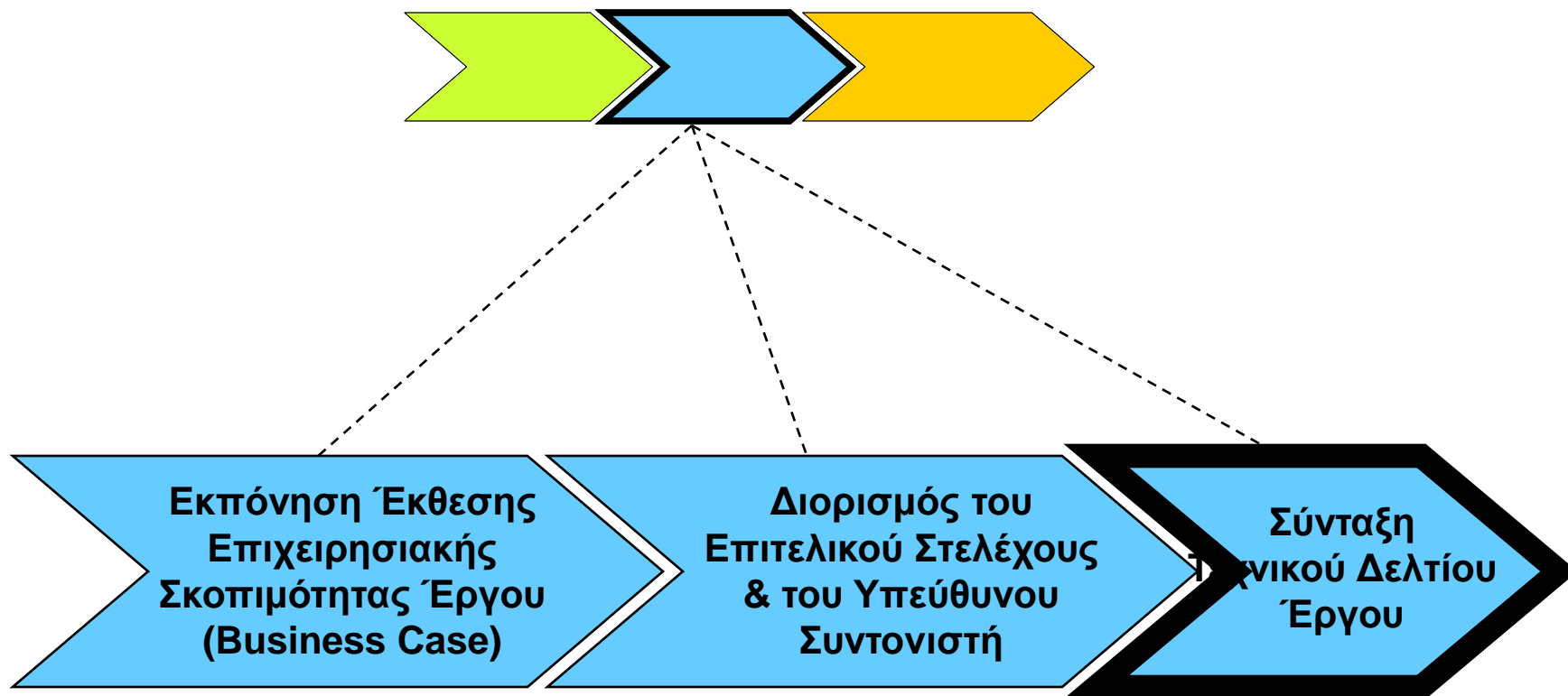
## Συζήτηση – ερωτήσεις ...



# Διάλειμμα ....



# Στάδιο Σχεδιασμού



## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (1/3)



**Τεχνικό Δελτίο:**  
Βάση για την  
έναρξη του Έργου

- **Συντάσσεται** από τον Υπεύθυνο Συντονιστή αφού εγκριθεί η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου και η Μελέτη Σκοπιμότητας.
- **Ελέγχεται** από το Επιτελικό Στέλεχος & παρουσιάζεται προς έγκριση στην Ανώτερη Διοίκηση του Ιδιοκτήτη του Έργου
- **Με την υπογραφή/ έγκριση του Τεχνικού Δελτίου**, ο Ιδιοκτήτης του Έργου, ο Φορέας υλοποίησης και ο Φορέας Χρηματοδότησης συμφωνούν επισήμως ότι το Έργο θα υλοποιηθεί.



## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (2/3)

**Το Τεχνικό Δελτίο Έργου** πρέπει να περιλαμβάνει:

- ✓ Το σκοπό & το αντικείμενο του Έργου
- ✓ Τις Ομάδες Δραστηριοτήτων & τα παραδοτέα του Έργου
- ✓ Την οργάνωση, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των ρόλων που συμμετέχουν στην υλοποίηση & τη διαχείριση του Έργου
- ✓ Τον προσωρινό προϋπολογισμό
- ✓ Τους πιθανούς κινδύνους
- ✓ Τις υποθέσεις εργασίας
- ✓ Τους περιορισμούς του Έργου



Σε περίπτωση **Έργων** που προτείνονται **προς χρηματοδότηση από την ΕΕ**, οι Τελικοί Δικαιούχοι θα πρέπει να συμπληρώνουν και να υποβάλλουν **τυποποιημένα Τεχνικά Δελτία Έργου**: Τεχνικό Δελτίο για Έργα που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, Τεχνικό Δελτίο για Έργο Υποδομών και Τεχνικό Δελτίο Έργου για Μεγάλα Έργα.

*Τα υποδείγματα αυτών των Τεχνικών Δελτίων Έργου είναι διαθέσιμα στο διαδικτυακό τόπο του Γραφείου Προγραμματισμού ([www.planning.gov.cy](http://www.planning.gov.cy))*



## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (3/3)

Για να συμπληρωθούν οι σχετικές ενότητες του Τεχνικού Δελτίου απαιτείται να έχουν προηγηθεί:


- Ο σχεδιασμός της προσέγγισης του Έργου
- Ο προσδιορισμός των αναγκών για σύναψη δημοσίων συμβάσεων
- Η εκτίμηση του προϋπολογισμού του Έργου
- Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής του Έργου
- Ο προσδιορισμός σημαντικών κινδύνων
- Ο προσδιορισμός τυχόν περιορισμών (βασικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ή συνθήκες που πρέπει να εξασφαλιστούν ή χρονικοί περιορισμοί που πρέπει να τηρηθούν)

## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Ορισμός Προσέγγισης Έργου

- Αφορά στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα υλοποιηθεί το Έργο και του χρόνου υλοποίησής του.
- Απαιτεί τη διάσπαση του Έργου σε μικρότερες συνιστώσες (υποέργα, η πακέτα δραστηριοτήτων, ή δραστηριότητες ή εργασίες) και τον καθορισμό του απαιτούμενου χρόνου για την υλοποίηση κάθε μίας από αυτές.

Η διάσπαση συνήθως υπαγορεύεται από το ίδιο το Έργο & είναι μία από τις ακόλουθες:

- Με βάση τη χρονική αλληλουχία
- Με βάση τη δομή
- Με βάση την οργανωτική μονάδα/ τον Ανάδοχο που πρόκειται να υλοποιήσει το Έργο





## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός αναγκών για Σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων

Μετά τη διάσπαση του Έργου σε ομάδες δραστηριοτήτων είναι χρήσιμο να ερευνάται σε ποιο βαθμό είναι αναγκαία η σύναψη δημοσίων συμβάσεων.

Αυτό σημαίνει ότι αρχικά θα πρέπει να εξεταστούν οι δυνατότητες του εσωτερικού δυναμικού του Φορέα όσον αφορά:

- Τεχνογνωσία
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων
- Διαθεσιμότητα εξοπλισμού
- Συνολικό φόρτο εργασιών

*Σε κάθε περίπτωση πάντως η εσωτερική παραγωγή δικαιολογείται μόνο εφόσον υπάρχει σταθερή προς διεκπεραίωση ποσότητα εργασιών, η οποία μπορεί να εκτελείται με αποδοτικό ως προς το κόστος τρόπο.*



## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εκτίμηση Προϋπολογισμού Έργου (1/3)

**Ο Προϋπολογισμός Έργου περιλαμβάνει μια εύλογη εκτίμηση της χρηματοοικονομικής υποστήριξης που απαιτείται για τη διεξαγωγή του Έργου, συμπεριλαμβανομένης της αιτιολόγησης των αναμενόμενων δαπανών.**

**Το ποσό που θα έχει δαπανηθεί για ένα Έργο έως ότου ολοκληρωθεί εξαρτάται από διάφορα μεγέθη άμεσου και έμμεσου κόστους που προκύπτουν σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του Έργου.**

**Συγκεντρώνοντας όλα τα σημαντικά στοιχεία κόστους, οι Υπεύθυνοι Σχεδιασμού του Έργου καταρτίζουν έναν Προσωρινό Προϋπολογισμό Έργου, περιλαμβάνοντας τις εκτιμήσεις και προβλέψεις για τις πλέον συναφείς αναμενόμενες δαπάνες.**

# Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εκτίμηση Προϋπολογισμού Έργου (2/3)

## Κόστος Έναρξης Έργου

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
- Εξωτερικοί Σύμβουλοι
- Κάλυψη εκτάκτων αναγκών
- Γενικά/ Διοικητικά έξοδα
- Λοιπά έξοδα

## Κόστος Σύναψης Δημόσιας Σύμβασης

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
- .....
- .....
- .....

## Κόστος Εκτέλεσης & Ελέγχου Έργου

### Ομάδα Δραστηριοτήτων 1

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
- .....
- .....

### Ομάδα Δραστηριοτήτων 2

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
- .....
- .....

⋮

### Ομάδα Δραστηριοτήτων ν

## Κόστος Κλεισίματος Έργου

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
- .....

**ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ  
ΕΡΓΟΥ (BUDGET)**

# Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εκτίμηση Προϋπολογισμού Έργου (3/3)




**ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ  
ΚΑΛΥΠΤΕΤΑΙ ΑΠΟ:**



- % Ιδίους πόρους
- % Χρηματοδότηση ΕΕ
- % Επιδοτήσεις/ Δάνεια
- % Ιδιωτικά Κεφάλαια



- ✓ Κατά την εκτίμηση του Προϋπολογισμού θα πρέπει να είστε ειλικρινείς
- ✓ Μην υποεκτιμάτε το αρχικό κόστος κάποιου σημαντικού Έργου προκειμένου να λάβετε τη σχετική έγκριση
- ✓ Υπερβάσεις στο κόστος του Έργου κατά τη φάση εκτέλεσης πλήττουν το κύρος και τη φήμη του Ιδιοκτήτη του Έργου



## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής Έργου (1/6)


Η οργανωτική δομή ενός Έργου εξαρτάται:

- Κυρίως από το μέγεθος & την πολυπλοκότητα του Έργου
- Από το κατά πόσον το Έργο περιλαμβάνει σύναψη δημοσίων συμβάσεων ή όχι.

Από την άποψη αυτή το οργανόγραμμα θα είναι ειδικό για κάθε Έργο.

*Ωστόσο για τους σκοπούς της παρούσας εκπαίδευσης παρουσιάζεται μια οργανωτική δομή, αρκετά γενικευμένη, συμβατή με τη μεθοδολογία PRINCE2 & επαρκώς ευέλικτη ώστε να είναι εφαρμόσιμη σε οποιοδήποτε περιβάλλον.*





## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής Έργου (2/6)

Θεμελιώδης Αρχή είναι ότι η οργανωτική δομή του Έργου έχει τέσσερα επίπεδα τα οποία αναλαμβάνουν τα εξής:

- Διεύθυνση (direction) του Έργου
- Καθημερινή διοίκηση (management)
- Διαχείριση της εργασίας &
- Εκτέλεση του Έργου

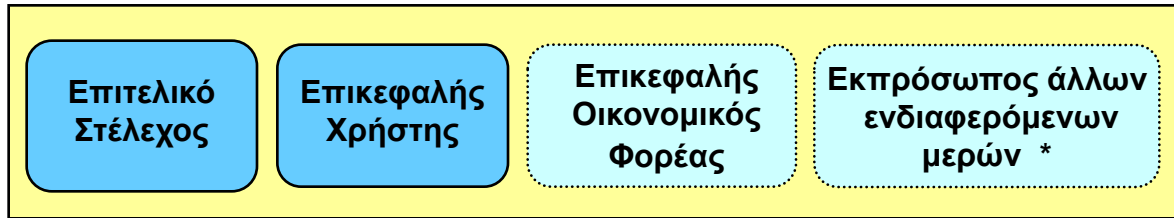
Τα τρία πρώτα επίπεδα υλοποιούνται από την Ομάδα Διαχείρισης Έργου & τα τελευταία από την Ομάδα Έργου.

Η Ομάδα Διαχείρισης αποτελείται από τους:

- Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee)
- Υπεύθυνο Συντονιστή (Project Manager)
- Υπεύθυνο Συντονιστή Ομάδας Έργου (Team Manager)

# Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής Έργου (3/6)

## Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου



➡ Αναλαμβάνει τη Δ/νση του Έργου

Γραφείο Υποστήριξης Έργου

Υπεύθυνος Συντονιστής

➡ Αναλαμβάνει την καθημερινή διοίκηση του Έργου

Υπεύθυνος Συντονιστής Ομάδας Έργου

➡ Αναλαμβάνει τη διαχείριση της εργασίας που παράγεται από την Ομάδα Έργου

Ομάδα Διαχείρισης

Μέλη της Ομάδας Έργου

➡ Αναλαμβάνει την εκτέλεση του Έργου

Ομάδα Έργου

\* π.χ. Εκπρόσωποι του Γραφείου Προγραμματισμού στην περίπτωση έργων χρηματοδοτούμενων από την ΕΕ



# Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής (4/6)

## Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee)

- Εκπροσωπεί σε διοικητικό επίπεδο τα επιχειρησιακά συμφέροντα καθώς και τα συμφέροντα των χρηστών (είθισται και των οικονομικών φορέων)
- Απαρτίζεται από τρεις ρόλους, οι οποίοι θα πρέπει να ανατίθενται σε φυσικά πρόσωπα:
  - Επιτελικό στέλεχος (Executive)
  - Επικεφαλής Χρήστης (Senior User)
  - Επικεφαλής Οικονομικός Φορέας (Senior Supplier)\*



**Της Καθοδηγητικής Επιτροπής προεδρεύει πάντα το Επιτελικό Στέλεχος. Οι αποφάσεις ωστόσο λαμβάνονται κατά πλειοψηφία.**

\* Σε ορισμένα Επιχειρησιακά περιβάλλοντα, η εξέταση & συζήτηση ζητημάτων με την παρουσία εκπροσώπου του οικονομικού φορέα στην Καθοδηγητική Επιτροπή είναι δύσκολη καθώς ενδέχεται να εγείρεται θέμα εχεμύθειας ή σύγκρουσης συμφερόντων. Γενικά συνιστάται η συμμετοχή του οικονομικού φορέα στις συναντήσεις κατά τις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τη σύμβαση.

## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής (5/6)

Τα βασικότερα καθήκοντα της Επιτροπής είναι:

- Η έγκριση σχεδίων του συνολικού Έργου & σταδίων του Έργου
- Η έγκριση σημαντικών αποκλίσεων από τα συμφωνημένα σχέδια
- Η έγκριση αλλαγών
- Η επικύρωση της ολοκλήρωσης κάθε σταδίου & η διασφάλιση της ικανοποιητικής παροχής όλων των παραδοτέων & της συμμόρφωσής τους με το σύνολο των κριτηρίων αποδοχής
- Η εξασφάλιση της δέσμευσης των αναγκαίων πόρων για το Έργο
- Η παροχή συνολικής καθοδήγησης & διεύθυνσης στο Έργο εξασφαλίζοντας ότι παραμένει εντός των προκαθορισμένων ορίων
- Η διαπραγμάτευση λύσεων σε τυχόν συμβατικά προβλήματα
- Η διάχυση πληροφοριών σχετικά με το Έργο στα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό

# Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής (6/6)

## Υπεύθυνος Συντονιστής Ομάδας Έργου (Team Manager)

- Η χρησιμοποίηση άλλου προσώπου στο ρόλο του Υπεύθυνου Συντονιστή Ομάδας Έργου είναι προαιρετική & συνηθίζεται όταν:
  - το Έργο είναι μεγάλο & πολύπλοκο,
  - ο σχεδιασμός για την παραγωγή ορισμένων παραδοτέων & η διαδικασία παρακολούθησης απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες
  - το Έργο εκτελείται σε περισσότερες από μία γεωγραφικές θέσεις & τα μέλη της Ομάδας Έργου εργάζονται σε διαφορετικά μέρη.
- Ο Υπεύθυνος Συντονιστής Ομάδας Έργου παίρνει κατευθύνσεις από τον Υπεύθυνο Συντονιστή και λογοδοτεί σε αυτόν.



## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (1/5)

**Ο κίνδυνος έργου είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που εφόσον επέλθει, έχει θετική ή αρνητική επίπτωση σε έναν στόχο του Έργου. Ένας κίνδυνος έχει αιτία και εφόσον επέλθει συνέπειες.**


- Κατά τη Φάση Έναρξης Έργου πρέπει να προσδιορίζονται οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το Έργο και να καταχωρούνται στο **Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log)**.
- Οι κίνδυνοι που καταγράφονται σε αυτή τη Φάση είναι προφανείς και συνήθως αναφέρονται στη διαθεσιμότητα πόρων, σε επικείμενη ή αμφιλεγόμενη νομοθεσία, σε εξαρτήσεις από άλλα έργα & τα αποτελέσματά τους.
- Το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων θα πρέπει να βελτιώνεται και επικαιροποιείται σε όλο τον κύκλο ζωής του Έργου.



**Όταν ο Ιδιοκτήτης του Έργου μελετά το Τεχνικό Δελτίο Έργου, πρέπει να εξετάσει επίσης το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων και να αποφασίσει αν δικαιολογείται η έναρξη του Έργου ή αν υπάρχουν σοβαρές απειλές για την επιτυχία του.**

[Risk Log Template](#)





## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (2/5)

**Τεχνικές** που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον **εντοπισμό πιθανών κινδύνων** είναι:

- **Brainstorming: Συναντήσεις** της Ομάδας Σχεδιασμού του Έργου με εμπειρογνώμονες που παράγουν ιδέες για πιθανούς κινδύνους
- **Συνεντεύξεις** με πεπειραμένους Υπεύθυνους Συντονιστές ή ειδικών στο συγκεκριμένο αντικείμενο
- **Χρήση τυποποιημένης κατάστασης ελέγχου (checklist) για πιθανούς κινδύνους** που συνήθως καταρτίζεται με βάση ιστορικές πληροφορίες και συσσωρευμένες γνώσεις από την υλοποίηση έργων διαφόρων κλιμάκων και τύπων

# Σύνταξη Τ.Δ.Ε – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (3/5)

## Στρατηγικοί/ Εμπορικοί

- Μειωμένη απόδοση στη διαχείριση Έργου
- Χρεοκοπία Αναδόχων
- Αδυναμία αναδόχων να τηρήσουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις
- Αφερεγγυότητα της πηγής χρηματοδότησης (σε περίπτωση ιδιωτικής χρηματοδότησης)
- Διακυμάνσεις αγοράς
- Απάτη/ κλοπή
- .....

## Οικονομικοί/ Χρηματοοικονομικοί/ Αγοράς

- Διακυμάνσεις συναλλαγματικών ισοτιμιών
- Αστάθεια επιτοκίων
- Πληθωρισμός
- Ανεπάρκεια κεφαλαίου κίνησης
- Εξελίξεις στην αγορά με δυσμενείς συνέπειες στα Σχέδια

## Νομικοί & Κανονιστικοί

- Νέα ή τροποποιημένη νομοθεσία
- Αδυναμία εξασφάλισης έγκρισης (π.χ. *πολεοδομική έγκριση*)
- Αλλαγές στη φορολογική δομή
- Μη αναμενόμενοι εποπτικοί έλεγχοι ή απαιτήσεις αδειοδότησης
- .....

## Οργανωτικοί/ Διαχειριστικοί/ Ανθρ. Παράγοντα

- Ανικανότητα διοίκησης/ διαχείρισης
- Έλλειψη χρόνου βασικού προσωπικού για ενασχόληση με το Έργο
- Ανεπαρκείς διαδικασίες επιλογής προσωπικού
- Ασάφεια ρόλων και αρμοδιοτήτων
- .....

## Πολιτικοί

- Αλλαγή κυβερνητικής πολιτικής
- Αλλαγή κυβέρνησης
- Πόλεμος ή ταραχές
- Δυσμενής κοινή γνώμη/ παρέμβαση από ΜΜΕ
- .....

## Περιβαλλοντικοί

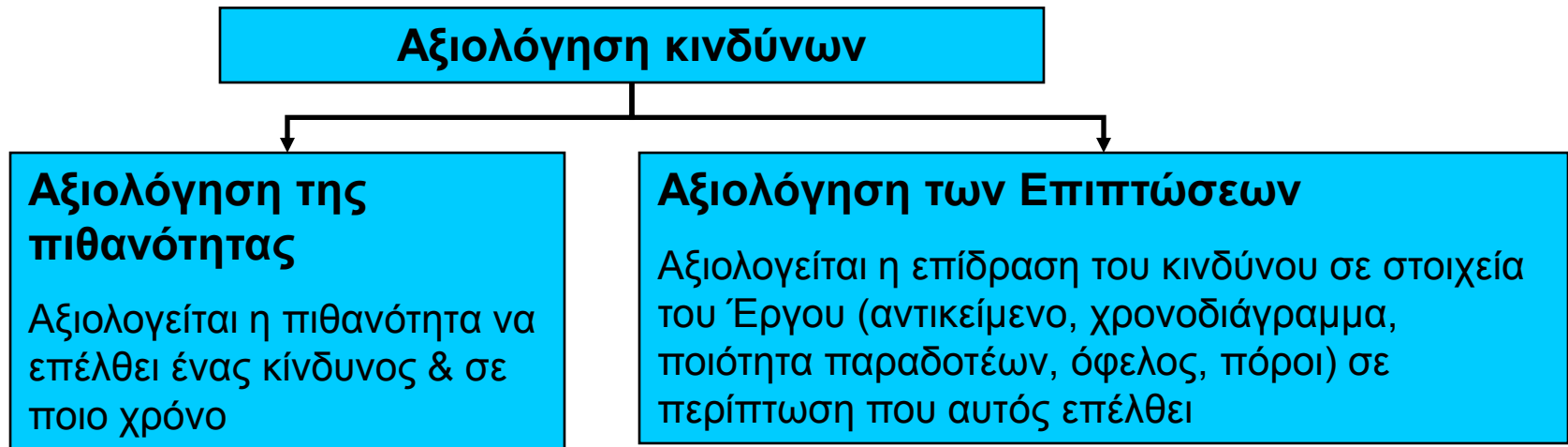
- Φυσικές καταστροφές
- Συμβάντα ρύπανσης
- Προβλήματα μεταφορών (π.χ. *ατυχήματα, κυκλοφοριακή συμφόρηση*)
- Διατάραξη οικοσυστήματος (χλωρίδας, πανίδας)
- .....

## Τεχνικοί/ Λειτουργικοί/ Υποδομής

- Ανεπαρκής Σχεδιασμός
- Επαγγελματική αμέλεια
- Ανθρώπινο λάθος
- Βλάβη στην υποδομή/ μηχανήματα/ εξοπλισμό
- Διάρκεια ωφέλιμης ζωής μικρότερη από την αναμενόμενη
- Σφάλμα στη λειτουργία
- Παραβιάσεις ασφάλειας
- .....



## Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (4/5)



Για να ενισχύνεται η ορατότητα των κινδύνων και να βοηθείται η διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων είναι δυνατή η χρησιμοποίηση της **Μήτρας αξιολόγησης πιθανότητας/ επίπτωσης κινδύνων** (ή **προφίλ κινδύνων** – όπως αποκαλείται στη μεθοδολογία PRINCE2)

# Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (5/5)

Κίνδυνοι με υψηλή πιθανότητα & υψηλό βαθμό επίπτωσης

Γραμμή ανοχής κινδύνου – Risk Tolerance line  
 Δείχνει το μέγεθος του κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αναλάβει η Καθοδηγητική Επιτροπή.

Πιθανότητα

Πολύ υψηλή					
Υψηλή		2*	4*		
Μέτρια	1*		3*	5*	
Χαμηλή					
Πολύ χαμηλή					
	Πολύ χαμηλή	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή	Πολύ υψηλή

Επίπτωση

# Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Υπόδειγμα

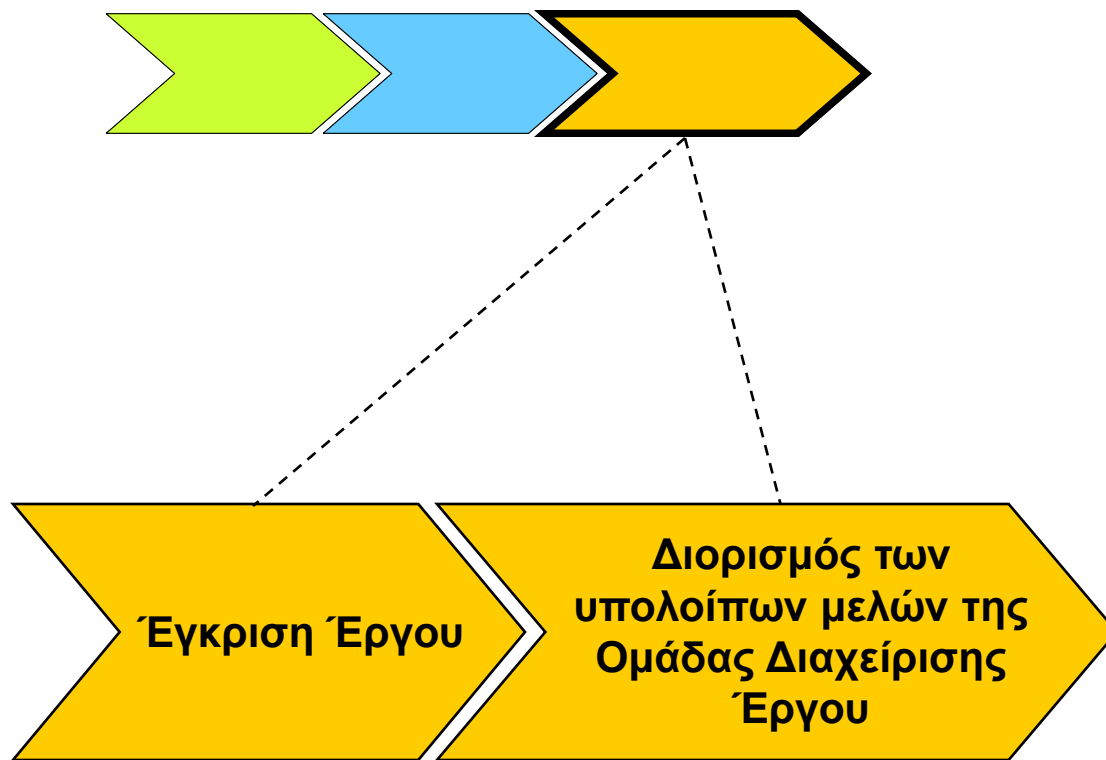
## Αφού ολοκληρωθούν:

- Ο ορισμός της προσέγγισης του Έργου
- Ο προσδιορισμός των αναγκών για σύναψη δημοσίων συμβάσεων
- Η εκτίμηση προϋπολογισμού
- Ο Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής Έργου
- Ο προσδιορισμός των σημαντικών κινδύνων

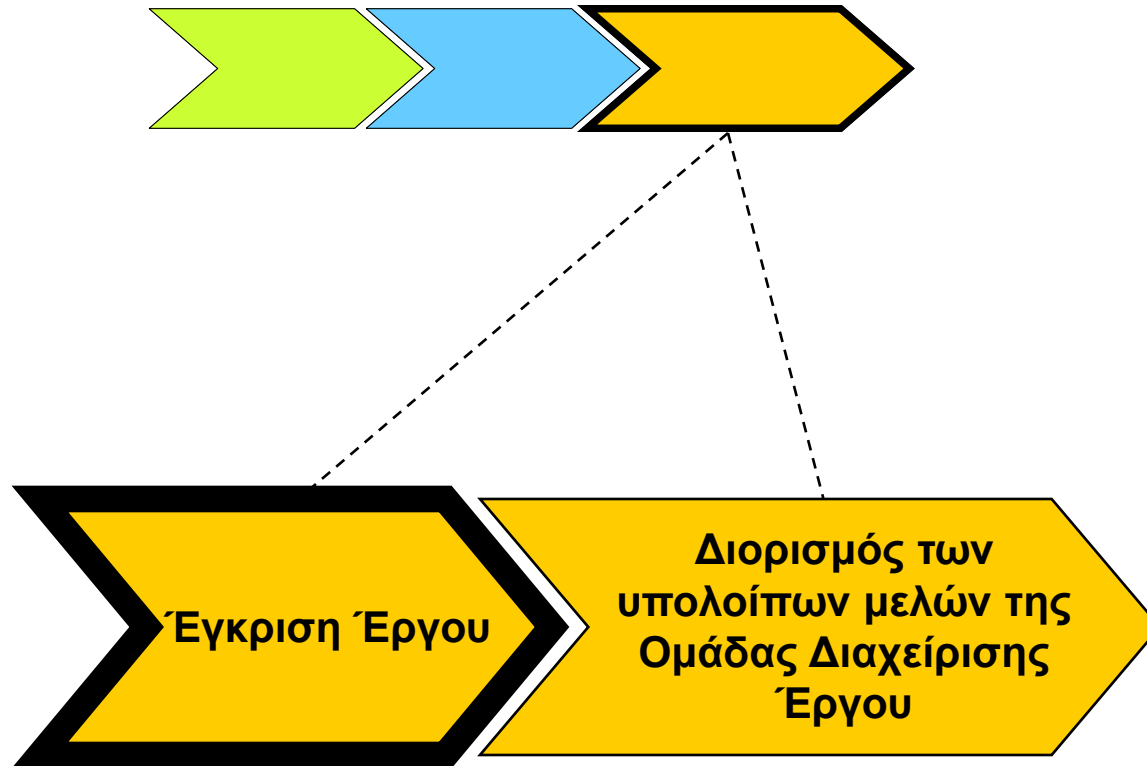
συντάσσεται το **Τεχνικό Δελτίο Έργου** (Project Fiche/ Brief/ Charter).

[Project Fiche](#)

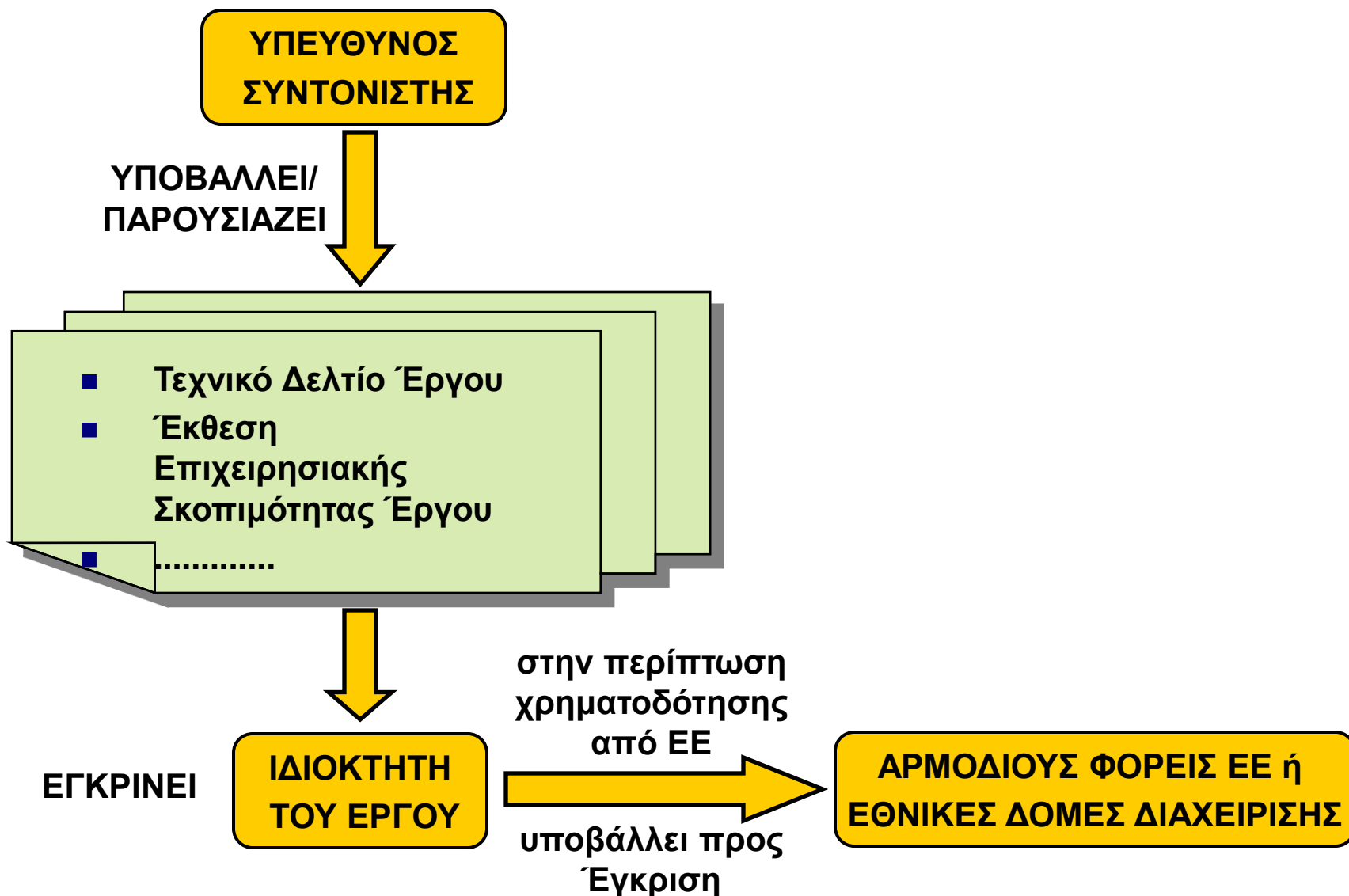
# Στάδιο Έγκρισης Έργου & Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου



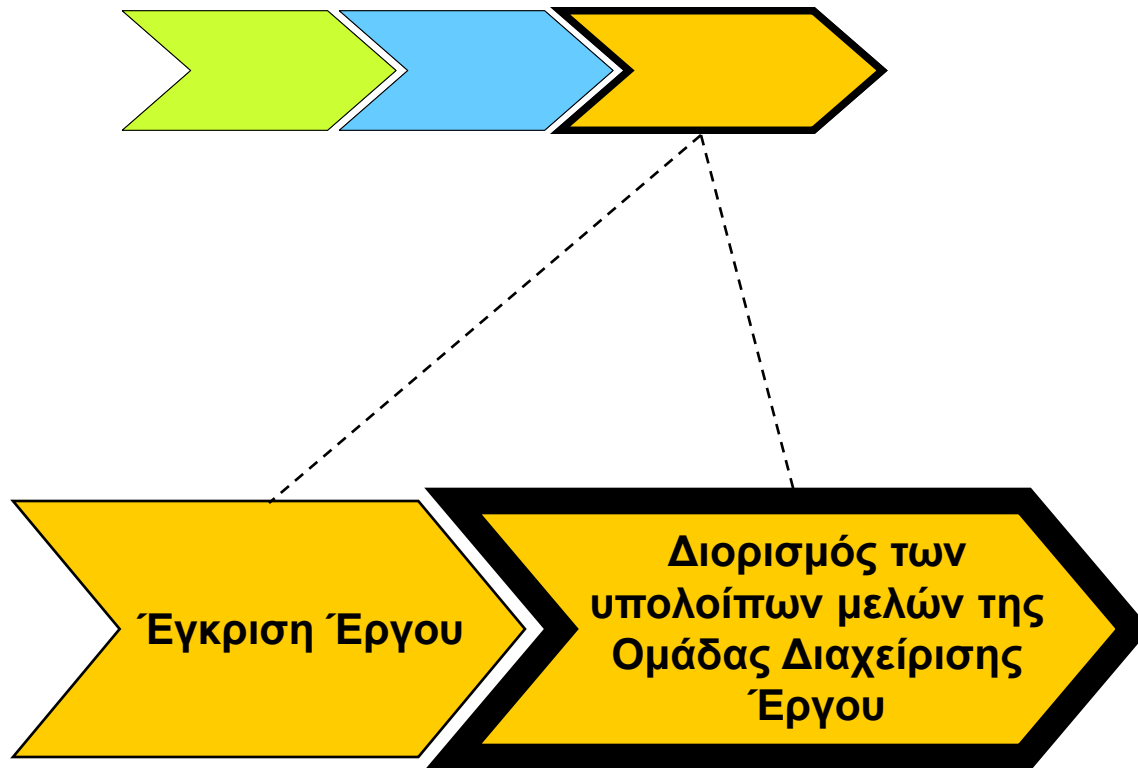
# Στάδιο Έγκρισης Έργου & Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου



# Έγκριση Έργου

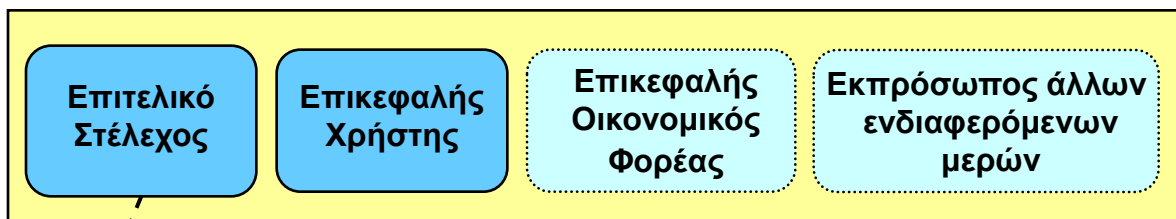


# Στάδιο Έγκρισης Έργου & Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου



# Διορισμός των υπολοίπων μελών της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

## Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου



Διορίστηκαν κατά το Στάδιο Σχεδιασμού Έργου

Γραφείο Υποστήριξης Έργου

Υπεύθυνος Συντονιστής

Υπεύθυνος Συντονιστής Ομάδας Έργου

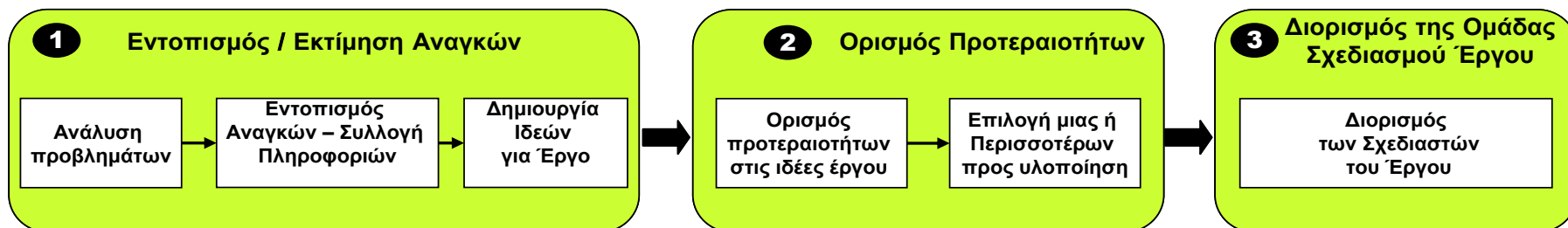
Μέλη της Ομάδας Έργου

Διορίζονται κατά τη Φάση 2: Προγραμματισμός Έργου

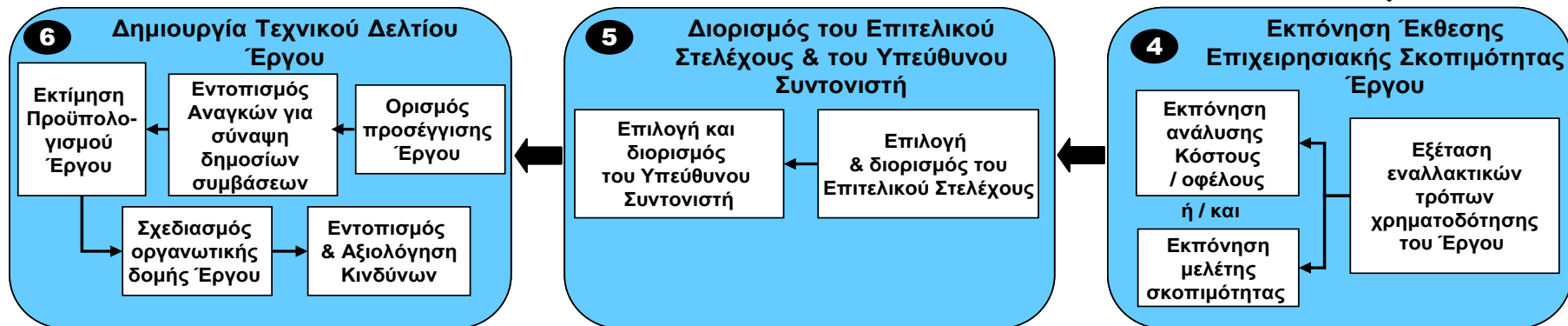


# Ανασκόπηση Διεργασιών Έναρξης Έργου

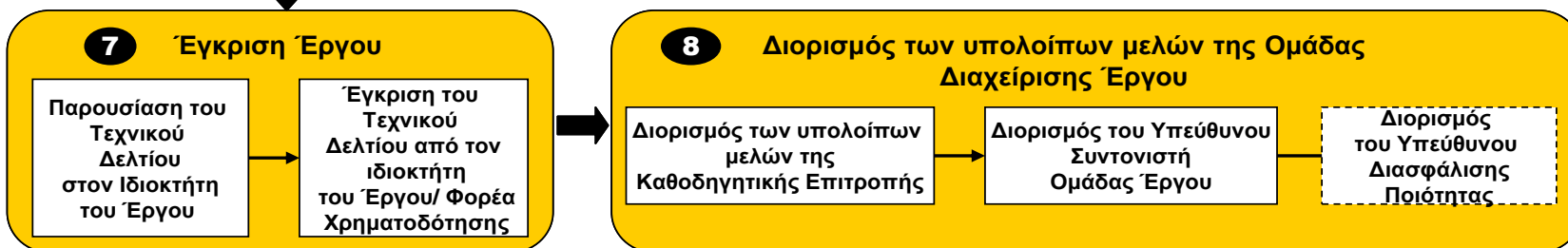
## ΣΤΑΔΙΟ ΑΡΧΙΚΟΥ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ & ΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ



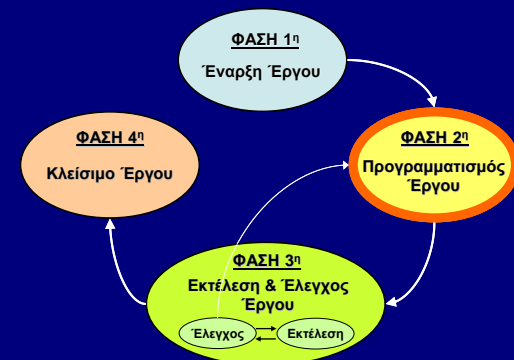
## ΣΤΑΔΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



## ΣΤΑΔΙΟ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ & ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

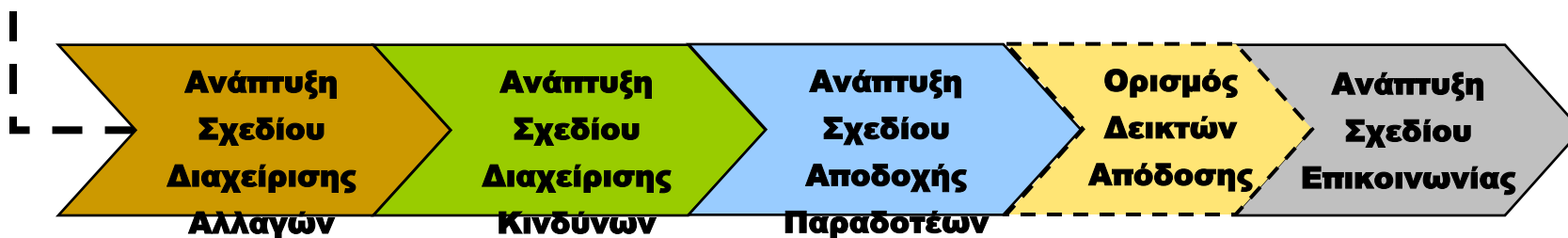


# ΦΑΣΗ 2<sup>η</sup>: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ



# Φάση Προγραμματισμού Έργου

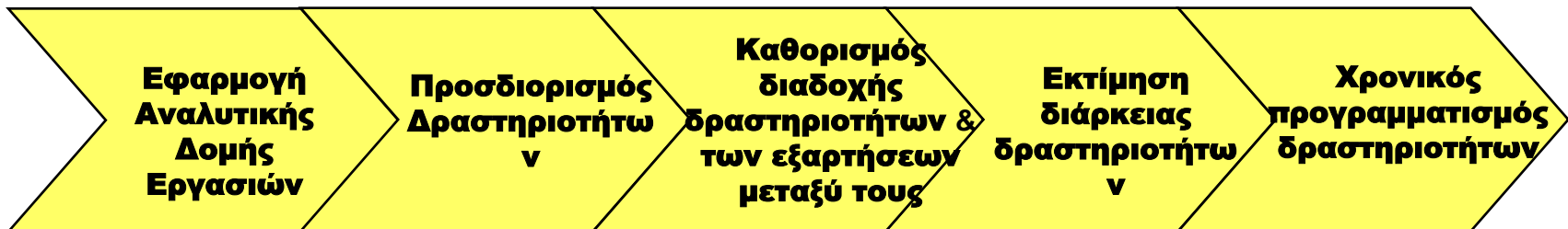
## Ανάπτυξη Σχεδίου Έργου



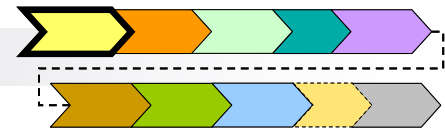
# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

- Το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων αποτελεί τη σπονδυλική στήλη κάθε έργου & είναι ουσιώδους σημασίας για ένα επιτυχές αποτέλεσμα.
- Παρέχει στο σύνολο του εμπλεκόμενου στο έργο προσωπικού τη δυνατότητα διαμόρφωσης κοινής αντίληψης αναφορικά με το τι απαιτείται, πώς αυτό θα επιτευχθεί, πότε θα επιτευχθεί και ποιος θα είναι υπεύθυνος για το επιτυχές αποτέλεσμα κάθε δραστηριότητας.
- Αποτελεί τη βάση αναφοράς για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου υλοποίησης του έργου.

Για την ανάπτυξη του Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων, θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

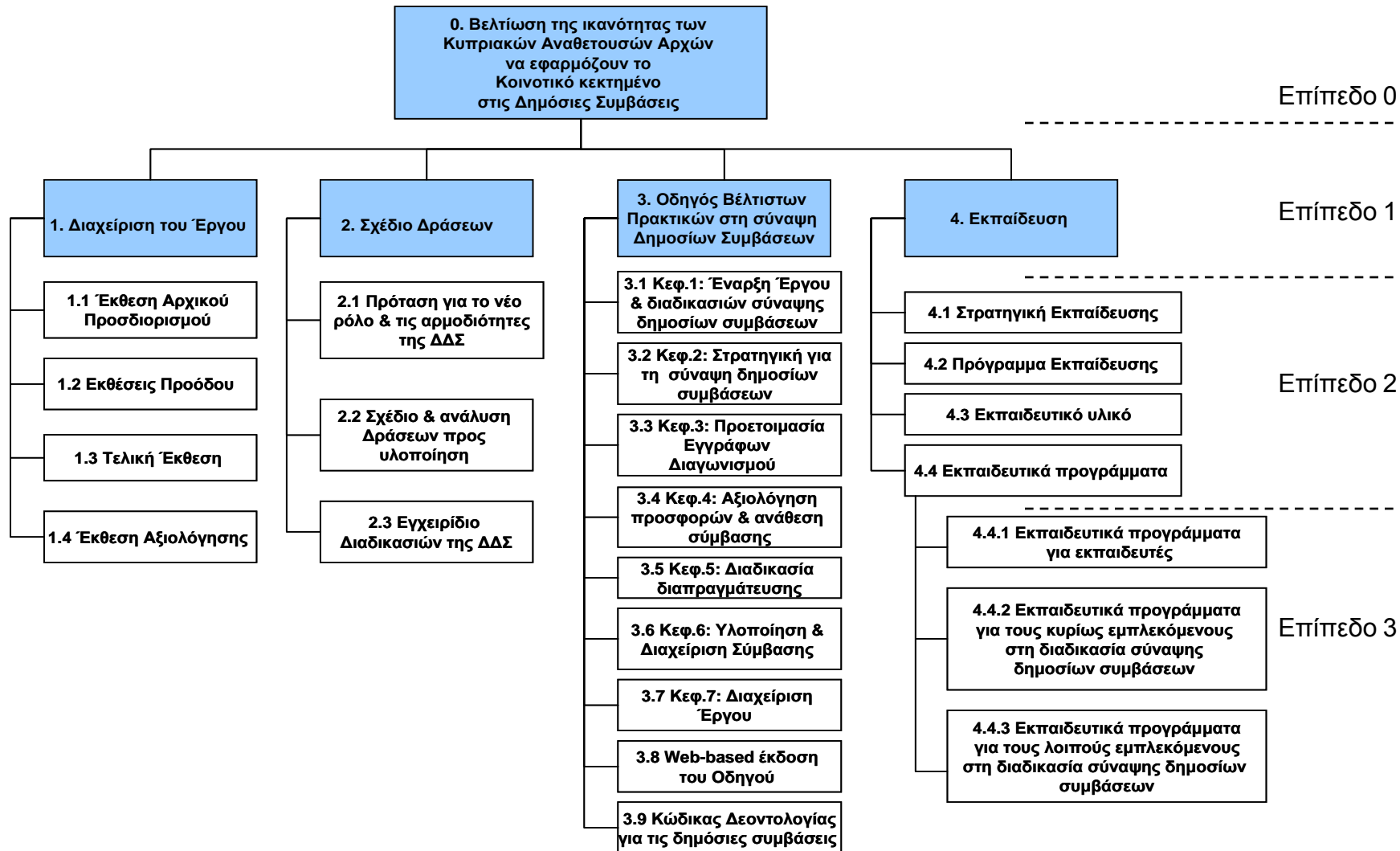
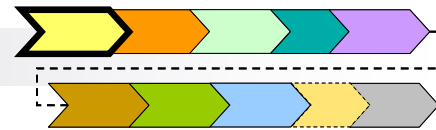


# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Εφαρμογή Αναλυτικής Δομής Εργασιών (1/2)



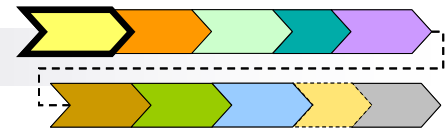
- Η **Αναλυτική Δομή Εργασιών (Work Breakdown Structure)** είναι μία τεχνική που ομαδοποιεί τις δραστηριότητες του Έργου με προσανατολισμό στα παραδοτέα που αυτές παράγουν.
- Βασίζεται στην αρχή της υποδιαίρεσης των κύριων παραδοτέων ή υποπαραδοτέων του έργου σε μικρότερες, καλύτερα διαχειρίσιμες συνιστώσες.
- Για να προχωρήσετε στην Ανάλυση Εργασιών θα πρέπει:
  - Να προσδιορίσετε τα κύρια παραδοτέα του Έργου, συμπεριλαμβανομένων αυτών που προκύπτουν από τη διαχείρισή του
  - Να αποφασίσετε αν σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης μπορούν να διαμορφωθούν επαρκείς εκτιμήσεις κόστους και διάρκειας για κάθε παραδοτέο. Σε περίπτωση που εκτιμάτε ότι για ορισμένα παραδοτέα το επίπεδο ανάλυσης δεν είναι επαρκές θα πρέπει να προχωρήσετε σε περαιτέρω ανάλυση
  - Να προσδιορίσετε τα βασικά συστατικά των παραδοτέων που αναλύετε. Ο ορισμός τους θα πρέπει να γίνεται με όρους που αντιστοιχούν στον πραγματικό τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης των εργασιών του Έργου

# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Εφαρμογή Αναλυτικής Δομής Εργασιών (2/2)



# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

## – Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων



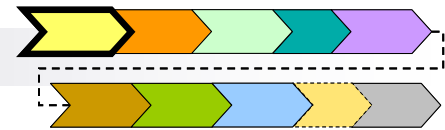
- Ο απλός προσδιορισμός των προϊόντων/ παραδοτέων του Έργου δεν αρκεί για τον χρονικό προγραμματισμό & τον έλεγχο του. Για πληρέστερη εικόνα του χρόνου και του φόρτου εργασίας που απαιτείται, χρειάζεται να προσδιοριστούν και οι δραστηριότητες που οδηγούν που οδηγούν στην παραγωγή των εν λόγω προϊόντων/ παραδοτέων.
- Αρχικά προσδιορίζονται με βάση την Αναλυτική Δομή Εργασιών οι δραστηριότητες που οδηγούν στα προϊόντα/ παραδοτέα του Επιπέδου 1
- Στη συνέχεια οι Δραστηριότητες αυτές διασπώνται σε διαχειρίσιμες εργασίες
- Η κύρια διαφορά μεταξύ της διάσπασης δραστηριοτήτων & της ανάλυσης κατά την ανάπτυξη της Αναλυτικής Δομής Εργασιών, είναι ότι εδώ τα τελικά αποτελέσματα περιγράφονται ως δραστηριότητες και όχι ως παραδοτέα.



**Η διάσπαση των δραστηριοτήτων δεν θα πρέπει να γίνεται σε υπερβολικά μεγάλο βαθμό ανάλυσης. Θα πρέπει να σταματά μόλις επιτευχθεί επαρκές επίπεδο ανάλυσης που επιτρέπει την εκτίμηση του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της εργασίας.**



# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Καθορισμός διαδοχής & αλληλεξαρτήσεων (1/3)



Μετά τον καθορισμό των δραστηριοτήτων και την διάσπασή τους σε μικρότερες συνιστώσες

καθορίζονται

**η διαδοχή** (η σειρά με την οποία οι δραστηριότητες πρέπει να αναληφθούν)

&

**οι αλληλεξαρτήσεις** (π.χ. Ποια δραστηριότητα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί πριν από την έναρξη κάποιας άλλης)

Οι αλληλεξαρτήσεις διακρίνονται σε

- Υποχρεωτικές
- Διακριτικές (discretionary)
- Εξωτερικές



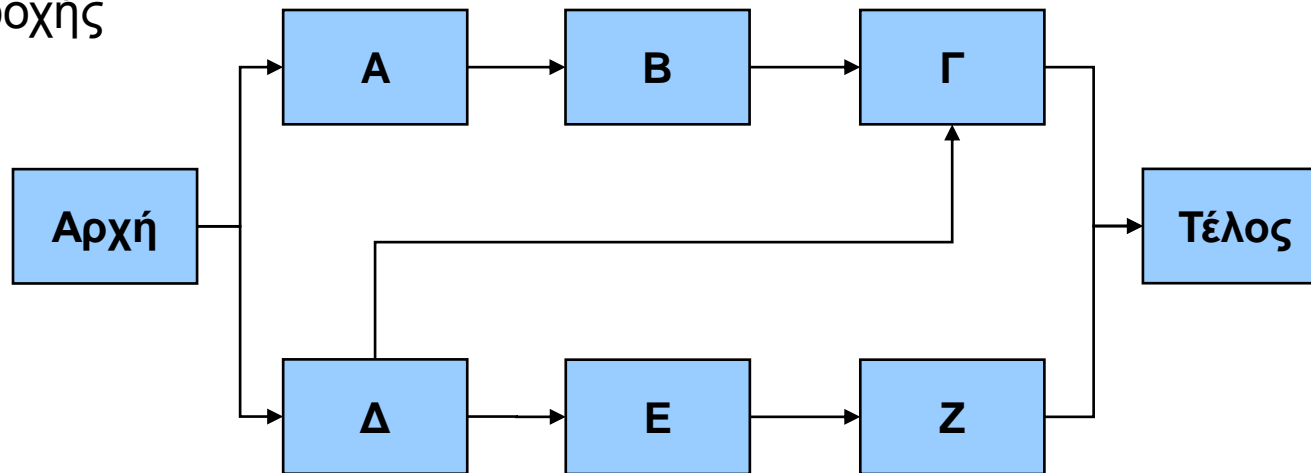
## Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Καθορισμός διαδοχής & αλληλεξαρτήσεων (2/3)

- Η γραφική απεικόνιση των λογικών σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων Έργου ονομάζεται **Δικτυωτό Διάγραμμα Έργου** (Network Diagram)
- Η **Μέθοδος Διαγράμματος Διαδοχής** (Precedence Diagramming Method) είναι μία από τις τεχνικές για την κατασκευή του Δικτυωτού Διαγράμματος— αυτή που χρησιμοποιούν και οι περισσότερες εφαρμογές διαχείρισης έργου (π.χ MS Project, Primavera Planner).
- Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι δραστηριότητες απεικονίζονται ως κουτιά (boxes) & οι αλληλοεξαρτήσεις τους ως βέλη (arrows).
- Υπάρχουν τέσσερα είδη εξαρτήσεων, τα:
  - Τέλος - Αρχή (Finish to Start – FS),
  - Τέλος - Τέλος (Finish to Finish – FF),
  - Αρχή - Αρχή (Start to Start – SS),
  - Αρχή - Τέλος (Start to Finish – SF)



# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Καθορισμός διαδοχής & αλληλεξαρτήσεων (3/3)

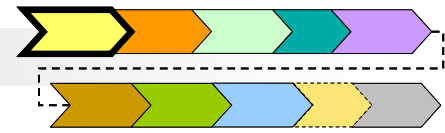
Χαρακτηριστικό διάγραμμα που σχεδιάστηκε με τη μέθοδο Διαγράμματος Διαδοχής



Σήμερα τέτοια διαγράμματα παράγονται σχεδόν αυτόματα με χρήση εξειδικευμένου λογισμικού αφού πρώτα ο χρήστης δηλώσει τις εξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων.

# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

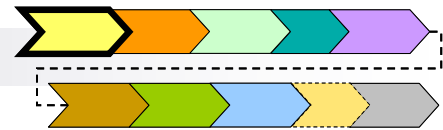
## – Εκτίμηση διάρκειας δραστηριοτήτων



- Στηρίζεται στην εμπειρία εκείνων των μελών της Ομάδας Διαχείρισης του Έργου που είναι περισσότερο εξοικειωμένα με τη φύση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων καθώς και εκείνων που διαθέτουν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις ή την εμπειρία από την προηγούμενη συμμετοχή τους σε παρόμοια Έργα
- Για να εκτιμηθεί η διάρκεια των δραστηριοτήτων/ εργασιών λαμβάνονται επίσης υπόψη:
  - Ιστορικά στοιχεία/ πληροφορίες από παρόμοια έργα ή από βάσεις δεδομένων
  - Περιορισμοί και υποθέσεις εργασίας
  - Προσδιορισμένοι κίνδυνοι
  - Απαιτήσεις σε πόρους
- Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Υπεύθυνος Συντονιστής ενσωματώνει ένα πρόσθετο χρονικό διάστημα (reserve time) στη διάρκεια μίας δραστηριότητας, αναγνωρίζοντας ότι ενδέχεται να επέλθει ένας ή περισσότεροι από τους προσδιορισμένους κινδύνους.

# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

## – Χρονικός Προγραμματισμός Δραστηριοτήτων (1/2)

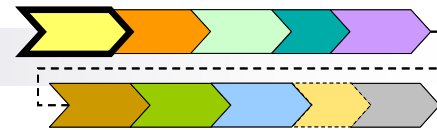


- Ιδιαίτερα κρίσιμο βήμα καθώς το εφικτό της επίτευξης των στόχων ενός Έργου φαίνεται μόνο όταν όλες οι δραστηριότητες τοποθετηθούν σε ένα χρονοδιάγραμμα που καθορίζει πότε πρέπει να εκτελεστεί η κάθε δραστηριότητα.
- Για να γίνει ο χρονικός προγραμματισμός απαιτούνται τα ακόλουθα:
  - Η διαδοχή και οι αλληλεξαρτήσεις των δραστηριοτήτων
  - Η διάρκεια των δραστηριοτήτων
  - Οι απαιτήσεις σε πόρους και η διαθεσιμότητα αυτών
  - Οι υποθέσεις εργασίας
  - Οι περιορισμοί (π.χ. Περιορισμοί στις ημερομηνίες έναρξης & λήξης δραστηριοτήτων)
  - Τα Ορόσημα (κύρια γεγονότα που αποτελούν τη βάση σύμφωνα με την οποία παρακολουθείται και διευθύνεται το Έργο )
  - Χρονικές προπορείες (time leads) και υστερήσεις (lags) (αφορά στον ορισμό ενός χρονικού διαστήματος κατά το οποίο η έναρξη ή λήξη μιας δραστηριότητας θα πρέπει να προπορεύεται ή να υστερεί σε σχέση με μια άλλη δραστηριότητα – π.χ. Η εκπαίδευση θα ξεκινήσει δύο εβδομάδες μετά την ολοκλήρωση του Οδηγού Βέλτιστων Πρακτικών)



# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

## – Χρονικός Προγραμματισμός Δραστηριοτήτων (2/2)



### Το Χρονοδιάγραμμα Έργου:

#### Περιλαμβάνει υποχρεωτικά:

- Τις ημερομηνίες έναρξης & λήξης κάθε δραστηριότητας
- Τη διάρκεια κάθε δραστηριότητας (σε ημέρες, εβδομάδες, μήνες κλπ)
- Τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων

#### Περιλαμβάνει προαιρετικά:

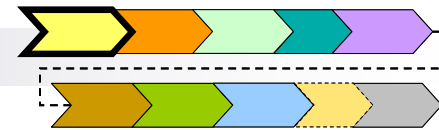
- Τον υπεύθυνο για την υλοποίηση κάθε δραστηριότητας

#### Μπορεί να παρουσιάζεται:

- Σε συνοπτική ή αναλυτική μορφή
- Με χρήση γραφικών ή με τη μορφή πίνακα

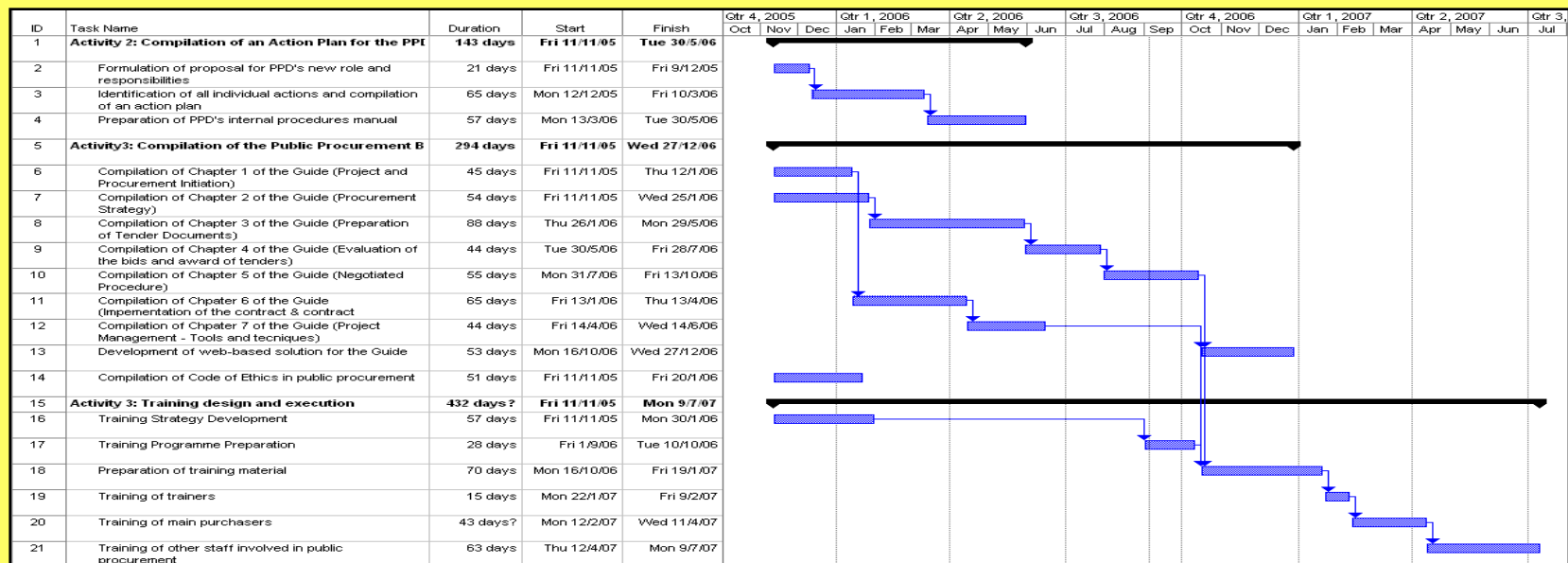


# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Μορφές Χρονοδιαγράμματος Έργου (1/2)

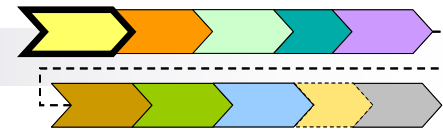


## Ραβδογράμματα – Διαγράμματα Gantt

- Κάθε δραστηριότητα/ εργασία απεικονίζεται ως οριζόντια ράβδος σε ένα διάγραμμα Χ- Υ, όπου ο άξονας Χ είναι η χρονική κλίμακα υλοποίησης
- Τα βέλη που συνδέουν τις δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν τη μεταξύ τους σχέση
- Ιδανικά για τη γρήγορη εκτίμηση της κατάστασης ενός Έργου – άρα ιδανικό για παρουσιάσεις, εκθέσεις προόδου & αναφορές κατάστασης.

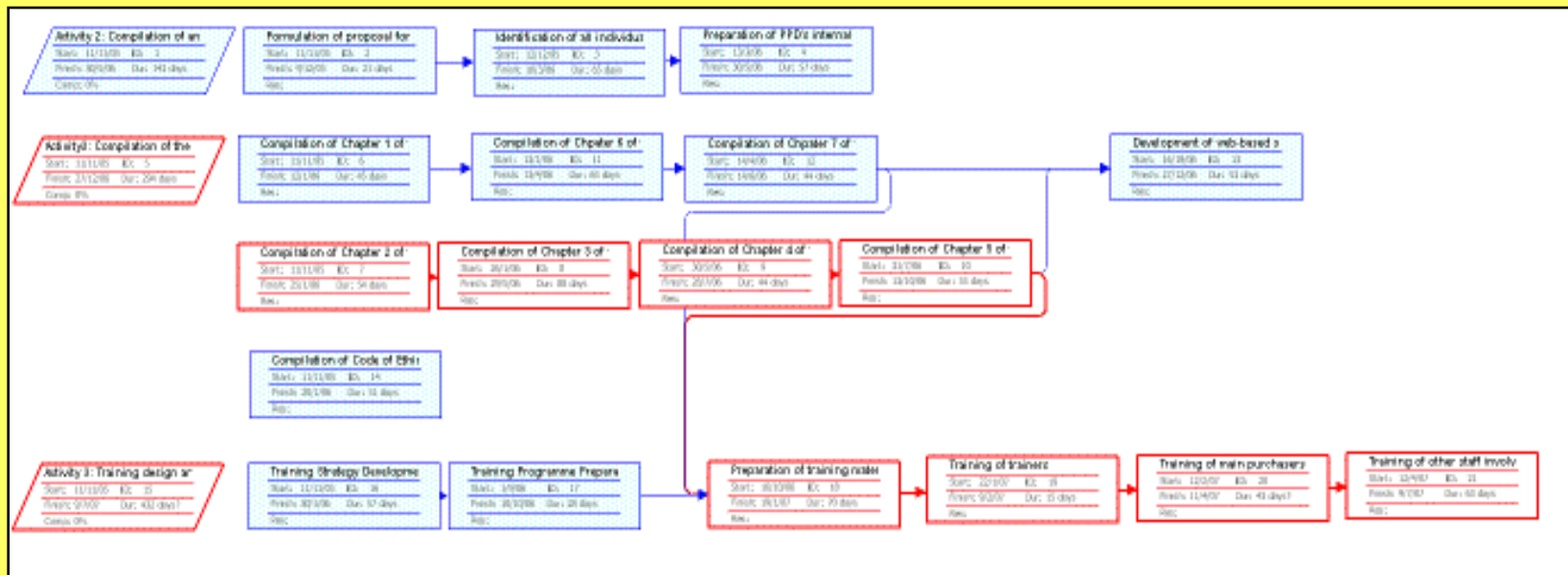


# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Μορφές Χρονοδιαγράμματος Έργου (2/2)

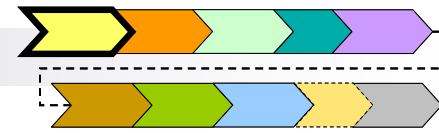


## Δικτυωτά Διαγράμματα Έργου με ημερομηνίες– Διαγράμματα PERT

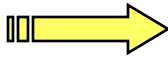
- Κάθε δραστηριότητα απεικονίζεται ως πλάγιο παραλληλόγραμμο ενώ κάθε εργασία ως ορθογώνιο παραλληλόγραμμο. Για κάθε εργασία παρουσιάζονται οι ημερομηνίες έναρξης, λήξης καθώς και η διάρκειά της.
- Τα βέλη που συνδέουν τις εργασίες παρουσιάζουν τη διαδοχή & τις αλληλεξαρτήσεις τους
- Πολύπλοκα διαγράμματα. Πρέπει να αποφεύγονται για παρουσιάσεις ή εκθέσεις προόδου



# Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Κρίσιμη διαδρομή



Κρίσιμη  
Διαδρομή

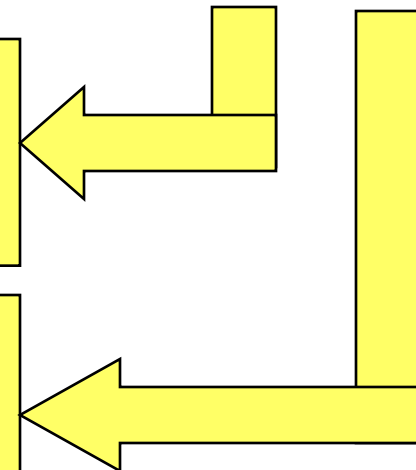


Μία σειρά κρίσιμων εργασιών που υπαγορεύει την υπολογισθείσα ημερομηνία λήξης του Έργου. Οι εργασίες αυτές δεν μπορούν να καθυστερήσουν χωρίς να επηρεαστεί η ημερομηνία ολοκλήρωσης του Έργου.

Επειδή η ολοκλήρωση ενός Έργου χωρίς καθυστέρηση είναι σημαντική, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις εργασίες της κρίσιμης διαδρομής και στους πόρους που χρεώνονται σε αυτές

Αν ο Υπεύθυνος Συντονιστής επιθυμεί να επισπεύσει την ημερομηνία περάτωσης του Έργου, θα πρέπει να επισπεύσει τις ημερομηνίες των εργασιών της κρίσιμης διαδρομής. Η πρακτική αυτή είναι γνωστή ως «crashing».

επομένως



*Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται κάποιο εμπορικό λογισμικό (π.χ. MS Project) η κρίσιμη διαδρομή υπολογίζεται αυτόματα από το λογισμικό.*





## Συζήτηση – ερωτήσεις ...

