



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

# Επιχειρησιακός σχεδιασμός και Διαχείριση έργων

3<sup>η</sup> Διάλεξη

## Τι είναι έργο;

# Τι είναι έργο:

- Είναι ένα μοναδικό εγχείρημα με μια αρχή και ένα τέλος που διεξάγεται από ανθρώπους για να πετύχει καθορισμένους στόχους εντός των παραμέτρων του κόστους, του προγράμματος και της ποιότητας.

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

Στη βιβλιογραφία, το Έργο (Project) ορίζεται γενικά ως «μία προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για την παραγωγή ενός μοναδικού αποτελέσματος».

Πιο συγκεκριμένα,

Έργο υφίσταται μόνον αφού ληφθεί απόφαση να αντιμετωπιστεί μία συγκεκριμένη ανάγκη, όταν υπάρξει διαθέσιμη χρηματοδότηση για να υποστηρίξει την εκτέλεσή του και όταν υπάρξουν καλώς ορισμένοι μετρήσιμοι σκοποί και στόχοι.

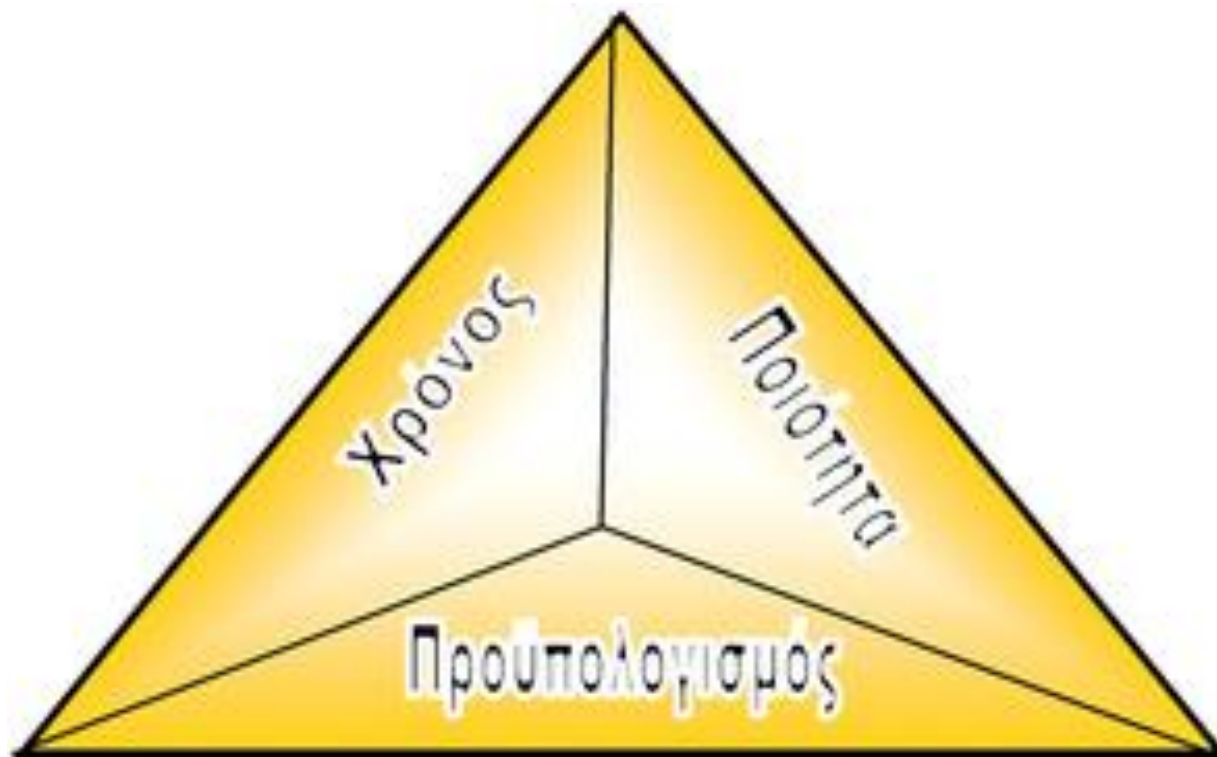
Ένα Έργο έχει μία καθορισμένη αρχή (την έγκριση, ή απόφαση να προχωρήσει) και ένα καθορισμένο τέλος (την επίτευξη των σκοπών και στόχων).

Είναι μία μοναδική («μια κι έξω») δραστηριότητα και κατά κανόνα δεν επαναλαμβάνεται.

## Όλα τα Έργα είναι διαφορετικά, ωστόσο έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία τους, και ειδικότερα:

- 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 την έγκαιρη παροχή των αποτελεσμάτων, είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της επένδυσης, αναλαμβάνει όλα τα σχετικά έξοδα και είναι υπεύθυνος για την ασφαλή λειτουργία του Έργου.
- Μία πεπειραμένη Ομάδα Έργου και ιδιαίτερα έναν 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.

Ένα Έργο χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες διαστάσεις, κοινώς γνωστές ως το «μαγικό τρίγωνο» του Έργου, οι οποίες φαίνονται στο ακόλουθο Σχήμα:



### Το «μαγικό τρίγωνο» ενός Έργου

Οι τρεις αυτές διαστάσεις (χρόνος, ποιότητα και προϋπολογισμός) είναι αλληλεξαρτώμενες. Αυτό σημαίνει ότι όταν η τιμή της μίας μεταβάλλεται, τότε η τιμή των άλλων μεταβάλλεται αντίστοιχα. Για παράδειγμα, για να διατηρηθεί η ποιότητα όταν μειωθεί ο χρόνος, θα πρέπει να αυξηθεί ο προϋπολογισμός.

# Σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων

Ο όρος περιλαμβάνει όλα τα στάδια της διαδικασίας απόκτησης προμηθειών, υπηρεσιών ή τεχνικών έργων και εμπεριέχει τη χρησιμοποίηση δημόσιου χρήματος για την επίτευξη συγκεκριμένων δημόσιων σκοπών, ξεκινώντας με τον προσδιορισμό μίας ανάγκης και καταλήγοντας στην ολοκλήρωση μίας σύμβασης και τη διάθεση του περιουσιακού στοιχείου.

# Σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (2)

- Η σύναψη δημοσίων συμβάσεων εμπειριέχει περισσότερα στοιχεία από την απλή διενέργεια αγοράς εκ μέρους των Αναθετουσών Αρχών από οικονομικούς φορείς, με τη χρήση καθορισμένων μεθόδων σύναψης δημοσίων συμβάσεων.

# Σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (3)

- Γενικά, η σύναψη δημοσίων συμβάσεων ξεκινά με μία φάση σχεδιασμού κατά την οποία :
- Προσδιορίζονται οι ανάγκες
- Εκτιμάται η επένδυση
- Εκπονείται η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου
- Εκπονείται η μελέτη σκοπιμότητας
- Εκτιμώνται τα μεγέθη κόστους
- Εκτιμώνται οι κίνδυνοι
- Εκτιμάται ο χρόνος υλοποίησης
- συντάσσεται και εγκρίνεται το Τεχνικό Δελτίο Έργου και
- ορίζεται η Ομάδα Διαχείρισης Έργου.

## Τα έργα χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες (3)

- Ακολουθεί η προ-διαγωνιστική διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τη διαδικασία σύναψης δημόσιας σύμβασης.
- Η φάση αυτή ακολουθείται από τη διαγωνιστική φάση, κατά την οποία συντάσσονται έγγραφα διαγωνισμού και γίνεται πρόσκληση για υποβολή προτάσεων, οι οποίες αξιολογούνται και εγκρίνονται ή απορρίπτονται.
- Η ανάθεση της σύμβασης ακολουθείται από τη φάση υλοποίησης, κατά την οποία γίνεται η διαχείριση της εκτέλεσης της σύμβασης

## Τα έργα χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες (1)

1. Τα έργα είναι προσπάθειες ειδικού σκοπού με ένα σαφή κύκλο ζωής.
2. Τα έργα είναι δομικά στοιχεία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης των οργανωσιακών στρατηγικών.
3. Τα έργα είναι υπεύθυνα για τα νεότερα και πιο βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες και οργανωσιακές διαδικασίες.
4. Τα έργα προσφέρουν μια στρατηγική και μια φιλοσοφία για τη διαχείριση της αλλαγής.
5. Η διαχείριση των έργων εμπεριέχει την διάσχιση των λειτουργικών και οργανωσιακών ορίων.

## Τα έργα χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες (2)

6. Οι παραδοσιακές λειτουργίες του μάνατζμεντ, ο σχεδιασμός, η παροχή κινήτρου, η διεύθυνση και ο έλεγχος εφαρμόζονται και στη διαχείριση έργων.
7. Οι βασικές εκροές ενός έργου είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη εντός τεχνικών περιορισμών, των περιορισμών του κόστους και τον περιορισμό των αντικειμενικών στόχων του προγράμματος.
8. Τα έργα τερματίζονται με την επιτυχή ολοκλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της απόδοσης -ή νωρίτερα αν στον κύκλο ζωής τους, αν τα αποτελέσματα δεν υπόσχονται πια ένα λειτουργικό ή στρατηγικό πλεονέκτημα.

# Εμπλεκόμενοι στην εκτέλεση έργου

Κάθε έργο περιβάλλεται από διαφορετικούς ενδιαφερομένους, άτομα και 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.

# Οι εμπλεκόμενοι στην εκτέλεση ενός Έργου είναι συνήθως, οι εξής:

1. Δικαιούχοι του Έργου
2. Ιδιοκτήτης του Έργου
3. Αναθέτουσα Αρχή
4. Φορέας Υλοποίησης, και
5. Φορέας Χρηματοδότησης.

# 1. Δικαιούχοι του Έργου

- Οι Δικαιούχοι ενός Έργου είναι οι μελλοντικοί χρήστες, εκείνοι για τους οποίους υλοποιείται το Έργο, εκείνοι των οποίων οι ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν και να ληφθούν υπόψη κατά την έναρξη του Έργου.
- Η στενή εμπλοκή τους στην εκτίμηση των αναγκών είναι σημαντική, όποτε αυτό είναι δυνατόν.
- Αν η εκτίμηση των αναγκών είναι ατελής ή λανθασμένη, το όλο Έργο θα είναι αποτυχία.
- Τελικός δικαιούχος όλων των δημόσιων Έργων – άμεσα ή έμμεσα- είναι το γενικό κοινό, ο πολίτης.

## 2. Ο Ιδιοκτήτης του Έργου (1)

- Είναι η νομική οντότητα που αναλαμβάνει τη νομική ευθύνη για το Έργο, όταν αυτό έχει υλοποιηθεί.
- Κατά κανόνα ο ιθύνων νους του Έργου, δηλαδή η οντότητα που κίνησε τη διαδικασία και συνέλαβε την ιδέα για το Έργο, θα γίνει στη συνέχεια ο Ιδιοκτήτης του Έργου.
- Η δέσμευσή του αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία του Έργου.
- Ο Ιδιοκτήτης του Έργου είναι ο εκπρόσωπος των δικαιούχων.
- Ο Ιδιοκτήτης του Έργου θα είναι υπεύθυνος για το κόστος λειτουργίας και συντήρησης του Έργου.
- Από την άποψη αυτή, μία αποδοτική ως προς το κόστος λύση καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της επένδυσης και ένα εύλογο αντικείμενο Έργου είναι προς όφελος του Ιδιοκτήτη του Έργου.
- Ως εκ τούτου, ο Ιδιοκτήτης του έργου θα πρέπει να ελέγξει σχολαστικά την ανάλυση κόστους-οφέλους και θα επιμείνει στην εύρεση μίας λύσης την οποία είναι σε θέση να αναλάβει και να υποστηρίξει μακροπρόθεσμα.

## 2. Ο Ιδιοκτήτης του Έργου (2)

- Η υλοποίηση (διοίκηση) μικρών και απλών Έργων είναι δυνατόν να γίνει από τον Ιδιοκτήτη του Έργου, είτε με ίδιο δυναμικό είτε με την ανάθεση επιμέρους τμημάτων σε οικονομικούς φορείς.
- Ωστόσο, δεν είναι δυνατόν να αναμένεται ότι οι Ιδιοκτήτες δημοσίων Έργων θα διαθέτουν όλους τους αναγκαίους πόρους ώστε να αντιμετωπίζουν κάθε πρόκληση που συνεπάγεται η υλοποίηση του συνόλου των Έργων των οποίων είναι ιδιοκτήτες.
- Για τα περισσότερα από τα Έργα του, ένας Ιδιοκτήτης Έργου θα πρέπει να αναθέτει την υλοποίηση ολόκληρου του Έργου σε έναν οικονομικό φορέα μέσω της διεξαγωγής διαγωνιστικής διαδικασίας.
- Η διαγωνιστική διαδικασία διεξάγεται είτε με ιδίους πόρους (στην περίπτωση αυτή ο Ιδιοκτήτης του Έργου είναι ταυτόχρονα και η Αναθέτουσα Αρχή) είτε ανατίθεται επισήμως σε άλλη Αναθέτουσα Αρχή.

### 3. Η Αναθέτουσα Αρχή είναι

1. Η κεντρική κυβέρνηση ή
  2. Το νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή της διαδικασίας σύναψης δημοσίων συμβάσεων και τη σύναψη της σύμβασης για το Έργο, είτε για λογαριασμό του ιδίου (σε αυτή την περίπτωση είναι, επίσης, και Ιδιοκτήτης του Έργου), είτε για λογαριασμό τρίτου, ο οποίος είναι ο Ιδιοκτήτης του Έργου.
- Αν η Αναθέτουσα Αρχή διαθέτει επαρκείς πόρους για να υποστηρίξει την υλοποίηση του Έργου, αναλαμβάνει επίσης το ρόλο του Φορέα Υλοποίησης.

## 4. Ο Φορέας Υλοποίησης

Είναι μία οντότητα που διαθέτει επαρκείς τεχνικές και διαχειριστικές ικανότητες και τεχνογνωσία ώστε να υλοποιήσει το Έργο όπως αυτό έχει αποτυπωθεί στο Τεχνικό Δελτίο.

Αυτό απαιτεί, μεταξύ άλλων, επαρκείς αρμοδιότητες, έλεγχο, οικονομικούς πόρους, τεχνική ικανότητα, νομική τεχνογνωσία και διαχειριστική ικανότητα για την υλοποίηση του Έργου.

# 5. Φορέας Χρηματοδότησης

Ο ιδιοκτήτης του έργου μπορεί να είναι σε θέση να:

1. Χρηματοδοτήσει ο ίδιος το Έργο του,
2. Να συγχρηματοδοτήσει το Έργο αντλώντας συμπληρωματικά κονδύλια από άλλες πηγές, ή
3. Να χρηματοδοτήσει το Έργο εξολοκλήρου από εξωτερικούς πόρους.

(Τα κονδύλια μπορεί να διατίθενται από τον τακτικό προϋπολογισμό του Ιδιοκτήτη του Έργου ή, στην περίπτωση της εξωτερικής χρηματοδότησης, με τη μορφή επιδότησης ή δανείου).



# Γιατί είναι σημαντικά τα έργα;

1. Μειωμένοι κύκλοι ζωής προϊόντων
2. Μικρά παράθυρα εκτόξευσης προϊόντων
3. Όλο και πιο περίπλοκα και τεχνικά προϊόντα.
4. Παγκόσμιες αγορές.
5. Μια οικονομική περίοδος που χαρακτηρίζεται από χαμηλό πληθωρισμό.