

ΥΠΟΕΡΓΟ: «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.»
(ΑΔΑ: 7Δ9Κ4653Ο7-97Ε)

της Πράξης « ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018» κωδ. ΟΠΣ 5000245

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

«Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διαχείριση Έργου και Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων»

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:.....

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:

Αρ. πρωτοκόλλου ανάθεσης : :2615 /12-4-2017 , ΑΔΑ: ΨΚΛ24691Φ0-7ΝΛ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΥΠΟΕΡΓΟ: «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.»
(ΑΔΑ: 7Δ9Κ4653Ο7-97Ε)

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

«Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διαχείριση Έργου και Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων»

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής:

Παντελής Βουλτσίδης
Σύμβουλος Επιστημονικού Έργου του ΙΝΕΠ

Συντάκτες/κτρίες:

Βασίλειος Κέφης
Αναπληρωτής Καθηγητής
Πρόεδρος Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου

Δρ Ιωσήφ Πλυμάκης
Εμπειρογνώμονας σε θέματα Στρατηγικού Σχεδιασμού

Άννα Κανακάκη
MSc, MBA, IPMA Certified
Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης
Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, ΜΟΔ ΑΕ
Συντονιστρια Ομάδας Υποστήριξης Διαδικασιών Αναπτυξιακών Νόμων

Εισαγωγή

Η λειτουργία των υπηρεσιών του σύγχρονου δημόσιου τομέα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε κανονισμούς και διαδικασίες. Το γεγονός αυτό, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ως προς την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και εισαγωγή καινοτομιών, θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση, ωστόσο, αποτελεί η διαρκής ενημέρωση και εξειδίκευση των στελεχών του δημόσιου τομέα στις σύγχρονες γνώσεις, τεχνικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται στους τομείς εργασίας τους.

Σκοπός του προγράμματος και του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού είναι η βελτίωση των γνώσεων και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των συμμετεχόντων για την επιτυχή κατάρτιση, διαχείριση και υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού του φορέα στον οποίο υπηρετούν και η εισαγωγή στις αρχές διαχείρισης των έργων που προκύπτουν από αυτόν. Η διάρθρωση και τα συμπληρωματικά εργαλεία του παρόντος υλικού (παρουσιάσεις, ασκήσεις, μελέτες περίπτωσης) έχει σχεδιαστεί ειδικά ώστε οι καταρτιζόμενοι να εξοικειωθούν με τις βασικές έννοιες που συνθέτουν ένα επιχειρησιακό σχέδιο και να είναι σε θέση να συμμετέχουν σε ομάδες που σχεδιάζουν ή υλοποιούν ή αξιολογούν τα αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα των υλοποιούμενων επιχειρησιακών σχεδίων.

Οι ενότητες του υλικού αναπτύσσουν και επεξεργάζονται τα ακόλουθα θέματα:

- Επιχειρησιακός σχεδιασμός: Ορισμοί και θεσμικό πλαίσιο
- Αξιολόγηση περιβάλλοντος και υφιστάμενης επιχειρησιακής λειτουργίας φορέα
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη επιχειρησιακού σχεδίου
- Λήψη αποφάσεων και συγκριτική επιλογή δράσεων επιχειρησιακού σχεδίου
- Συντονισμός δράσεων εφαρμογής επιχειρησιακού σχεδίου
- Παρακολούθηση επιχειρησιακού σχεδίου - Δείκτες
- Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργου

- Αναγνώριση και Ανάλυση Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Analysis)
- Καταστατικός Χάρτης και Πλάνο ενός έργου,
- Διαχείριση Πόρων, Δραστηριοτήτων και Κατανομή στα Πακέτα Εργασίας ενός Έργου
- Χρονοπρογραμματισμός Έργου, Ορόσημα Έργου και Κρίσιμο Μονοπάτι
- Υπολογισμός Κόστους, Πίνακας Ανάθεσης Καθηκόντων

Λέξεις κλειδιά: επιχειρησιακός σχεδιασμός, φορείς δημοσίου, αξιολόγηση περιβάλλοντος , επιχειρησιακή λειτουργία, εφαρμογή επιχειρησιακού σχεδίου, ανάλυση ενδιαφερομένων μερών, καταστατικός χάρτης έργου, διαχείριση πόρων , πακέτα εργασίας, ορόσημα έργου, αξιολόγηση έργου, αξιολόγηση προγράμματος, οργανισμός, διοίκηση του έργου, διαχείριση έργου, ομάδα έργου, αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, αναμενόμενα αποτελέσματα, βιωσιμότητα και αξιοποίηση αποτελεσμάτων.

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
Εισαγωγή στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό	9
1.1. Ορισμοί.....	10
1.2. Θεσμικό Πλαίσιο	22
1.3. Αξιολογήση περιβάλλοντος.....	26
1.3.1. Ανάλυση PESTE	27
1.3.2. Ανάλυση SWOT.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	39
Επιχειρησιακός Σχεδιασμός	39
2.1. Σχεδιασμός, περιεχόμενο και ανάπτυξη επιχειρησιακού σχεδίου.....	40
2.2 Το Επιχειρησιακό Σχέδιο(Ε.Σ.) περιλαμβάνει:	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	47
Συντονισμός και παρακολούθηση Επιχειρησιακού Σχεδίου	47
3.1 Συντονισμός και παρακολούθηση	48
3.2 Προτάσεις αποτελεσματικής εφαρμογής του ΕΣ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	60
Σχεδιασμός, διαχείριση ποιότητας ,πόρων, χρόνου και κόστους στα έργα.....	60
4.1. Εισαγωγή στη διαχείριση έργου	61
4.2. Εργαλεία διαχείρισης έργου	67
4.3. Καθήκοντα και δεξιότητες του διαχειριστή έργου	72
4.4 Κουλτούρα του έργου	73
4.5 Αναγνώριση και ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Analysis).....	75
4.6. Καταστατικός χάρτης και Πλάνο ενός έργου.....	80

4.6.1. Ορισμός και Δημιουργία του καταστατικού (charter) ενός έργου	81
4.6.2. Δημιουργία του πλάνου ενός έργου – Εργαλεία και Τεχνικές	90
4.6.2. Οργανωτικό Σχήμα Έργου – Αναλυτική Περιγραφή Ρόλων ομάδας έργου	92
4.7. Διαχείριση Πόρων , δραστηριοτήτων και κατανομή σε πακέτα εργασίας.....	94
4.8. Σχέδιο διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου ποιότητας, παρακολούθηση, επικοινωνία, διαχείριση κινδύνων και εκθέσεις του έργου	96
4.8.1. Αρχεία Ποιότητας.....	97
4.8.2. Σύστημα επικοινωνίας	98
4.8.3. Διαχείριση Θεμάτων – Διαχείριση Κινδύνων	101
4.8.4. Έκθεση αναθεώρησης και έκθεση ολοκλήρωσης του έργου	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	112
Αξιολόγηση έργων και Επιχειρησιακού Σχεδίου	112
5.1. Εισαγωγή στις μεθόδους αξιολόγησης έργων και Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	113
5.2. Στοχοθέτηση Οργανισμού και ιεράρχηση προτεραιοτήτων	128
5.3. Μηχανισμός παρακολούθησης των οροσήμων.....	140
5.4. Σχέδιο μετάβασης για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης	141
5.5. Έντυπα συλλογής στοιχείων παρακολούθησης και αξιολόγησης.....	144
ΓΛΩΣΣΑΡΙ.....	153

*Plans are nothing,
planning is everything”*

Dwight Eisenhower

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό

Εισαγωγή

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός ενσωματώθηκε σταδιακά στην διοικητική πρακτική της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με αρκετούς κύκλους προσπαθειών, που για πολλά χρόνια φαίνονταν να συναντούν εμπόδια, αλλά άφηναν ο καθένας το στίγμα τους, βελτιώνοντας πρότυπα και αλλάζοντας συμπεριφορές σε μια ελικοειδή πορεία αλλαγής προς ολο και καλύτερες συστημικές επιδόσεις. Σήμερα, στους φορείς του Δημοσίου ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, έχοντας ωριμάσει θεσμικό πλαίσιο, πρότυπα και εργαλεία εφαρμογής, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της Διοίκησης.

Στο τέλος αυτής της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- ❖ Αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά και τη σημασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού,
- ❖ Γνωρίζουν τα στάδια ανάπτυξης του επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- ❖ Γνωρίζουν τους κρίσιμους παράγοντες του επιχειρησιακού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα
- ❖ Γνωρίζουν το νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει για τους φορείς του δημοσίου τομέα
- ❖
- ❖ Αξιολογούν αποτελεσματικά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας ενός φορέα.
- ❖ Αναλύουν την υφιστάμενη λειτουργία και την επιχειρησιακή ικανότητα ενός φορέα και να αναγνωρίζουν τους τομείς προς βελτίωση
- ❖ Ενσωματώνουν στην αξιολόγηση της υφιστάμενης λειτουργίας του φορέα τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων και κοινωνικών ομάδων
- ❖ Αναπτύσσουν τους απαιτούμενους μηχανισμούς συλλογής και επεξεργασίας των επιχειρησιακών δεδομένων λειτουργίας των δημοσίων φορέων

Λέξεις-κλειδιά: επιχειρησιακός σχεδιασμός, δημόσιος οργανισμός, σταδια σχεδιασμού , νομοθετικό πλαίσιο, διοίκηση με στόχους , κρίσιμοι παράγοντες, βασικές αρχές σχεδιασμού, μακροπεριβάλλον, μικροπεριβάλλον, ανάλυση SWOT , ανάλυση PESTE , ανάλυση επιχειρησιακής λειτουργίας, δείκτες αποτελεσματικότητας , δείκτες αποδοτικότητας.

1.1. Ορισμοί

Ο Επιχειρησιακός σχεδιασμός έπεται του στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεί οργανωμένη προσπάθεια σε έναν Οργανισμό να εκπονήσει ένα εργαλείο, που:

α) θα προσδιορίσει με σαφήνεια πως οι στρατηγικοί στόχοι του εξειδικεύονται σε **επιχειρησιακούς στόχους** συνδέοντας τους με

Ένα επιχειρησιακό σχέδιο αντλεί άμεσα από τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού και του προγράμματος, εξειδικεύει τους στρατηγικούς στόχους και περιγράφει στο επιχειρησιακό πρόγραμμα, που εκπονεί τους ειδικούς στόχους και τις δραστηριότητες που απαιτούνται να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με συγκεκριμένους όρους και προϋπολογισμό.

τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των στόχων καθώς και τις πηγές και τρόπους εξεύρεσής τους

β) θα τροφοδοτήσει την αποτελεσματική ανάλυση σε **επιμέρους δράσεις**, δέσμες έργων και έργα και κατανομή των απαιτούμενων **πόρων** για την υλοποίηση των ενεργειών και την επίτευξη των στόχων,

γ) θα δομήσει την **χρονική αλληλουχία** των δράσεων σε συσχέτιση με την διαθεσιμότητα

των απαιτούμενων πόρων και τους **μηχανισμούς** υλοποίησης των δράσεων και επιμέτρησης αποτελεσμάτων .

Μέρος του κυκλου του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι και η **παρακολούθηση της εφαρμογής** του Σχεδίου, η **αξιολόγηση** της πορείας με διορθώσεις, όπου απαιτείται.

Εξίσου σημαντική είναι η συμβολή του επιχειρησιακού σχεδιασμού στην πρόβλεψη των συγκρούσεων για την επίτευξη αποτελεσμάτων με τρόπο συναινετικό και συνεκτικό, που επιτρέπει την ολοκληρωμένη παρέμβαση και συνδυάζει τη συμβολή και συνέργεια μεταξύ των συμμετεχόντων στην επίτευξη των στόχων.

Ωστόσο, κανένας σχεδιασμός δεν είναι αλάνθαστος. Τα σφάλματα αποτελούν πηγές μάθησης, όταν αναλύονται συστηματικά και έτσι ο επιχειρησιακός σχεδιασμός μετά την αξιολόγηση των επιτευγμάτων του αποτελεί την βάση για την λογοδοσία και οργανωσιακή γνώση. Η αξιολόγηση μάλιστα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο διαδοχικών περιόδων σχεδιασμού αφού μεταφέρει την αποκτηθείσα γνώση και εμπειρία και μπορεί να επιβάλλει ενδεχόμενες αναπροσαρμογές στον επόμενο κύκλο σχεδιασμού.

Ετσι, ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός καθορίζει στόχους, χρονικά ορόσημα, προϋποθέσεις επιτυχίας και εξηγεί πώς και ποιο μέρος ενός στρατηγικού σχεδίου θα τεθεί σε λειτουργία κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου λειτουργίας, οικονομικού έτους ή άλλου δεδομένου δημοσιονομικού όρου, πχ πολυετούς προγραμματικής περιόδου. Στον δημόσιο τομέα ένα επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί την μόνη καλά τεκμηριωμένη βάση και αιτιολόγηση της έγκρισης ετήσιου προϋπολογισμού.

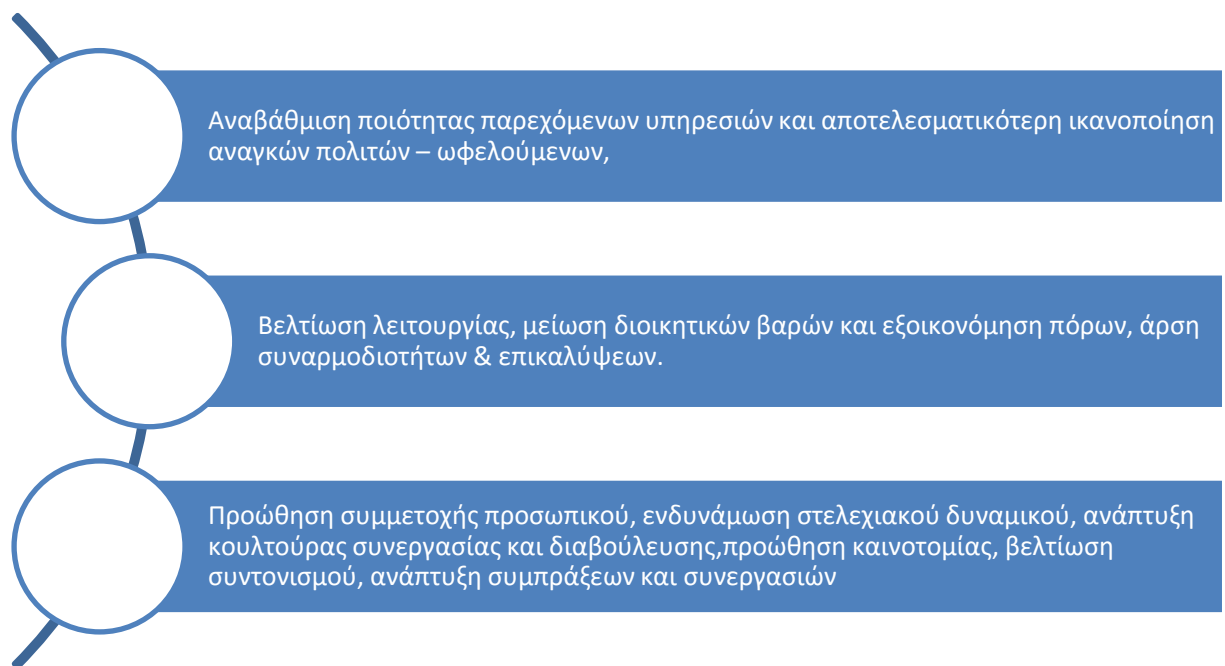
ΣΧΗΜΑ 1.1-1 « Στρατηγικός- Επιχειρησιακός σχεδιασμός»



Τα στρατηγικό σχέδιο ενός Οργανισμού έχει μακροπρόθεσμη διάρκεια και στόχους. Τα επιχειρησιακά σχέδια, αντίθετα, χαρακτηρίζονται από βραχυπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη περίοδο αναφοράς και ορίζουν τις δραστηριότητες και τους προϋπολογισμούς για κάθε τμήμα του οργανισμού για τα επόμενα 1-3 χρόνια. Συνδέουν το στρατηγικό σχέδιο με τις δραστηριότητες, που θα προσφέρει ο οργανισμός και τους πόρους που απαιτούνται για την παράδοσή τους. Λόγω του πολυετούς χαρακτήρα του, ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο χρηματοδοτείται από πολλούς μονοετείς ή έναν πολυετή προϋπολογισμό. Αντίστοιχα, ένα πενταετές στρατηγικό σχέδιο απαιτεί τυπικά πολλαπλά επιχειρησιακά σχέδια, που χρηματοδοτούνται από πέντε ετήσιους προϋπολογισμούς.

Τα οφέλη για τους Οργανισμούς από τον επιχειρησιακό σχεδιασμό συνοψίζονται στα εξής :

Σχήμα 1.1-2 Οφέλη για τους Οργανισμούς



Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός κινείται ταυτόχρονα σε δυο λογικές διοίκησης – **την διοίκηση της αλλαγής και την διοίκηση της διατήρησης.**

Η πρώτη αφορά αλλαγή σε συστημικά στοιχεία (οργανωτικά, λειτουργικά, κουλτούρας), όπου επιδιώκεται η μετάβαση σε νέο πρότυπο, η δεύτερη αφορά στην σταθεροποίηση και οργάνωση των πόρων στο υφιστάμενο σύστημα με τέτοιο τρόπο, που να επιτυγχάνουν την μέγιστη απόδοση στο υφιστάμενο πρότυπο λειτουργίας και ποιότητα εκροών (προϊόντων ή υπηρεσιών). Οι δυο λογικές συνδυάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται σε ένα κοινό σχέδιο, που επιχειρεί να διατηρήσει ό'τι λειτουργεί ικανοποιητικά και να αλλάξει ό'τι ταυτοποιήθηκε ως υπολοιπόμενο των προσδοκιών για την κάλυψη είτε των υφιστάμενων αναγκών, είτε των αναδυόμενων και μελλοντικών.

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο, που απαιτεί από τους Οργανισμούς διαρκή προσαρμογή με τις κατάλληλες αλλαγές, η φιλοσοφία, η διαδικασία και η μεθοδολογία του Επιχειρησιακού σχεδιασμού και της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου σε κάθε φορέα πρέπει να καλύπτει και τις δυο παραπάνω λογικές. Αυτές πρέπει να υπάρχουν αρμονικά και ταυτόχρονα σε ευφυώς επιλεγμένη ισορροπία, που εξαρτάται από τις συνθήκες, που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

ΣΧΗΜΑ 1.1-3 Οι δυο λογικές στον Οργανισμό



Στον παρακατω Πίνακα παρατίθεται η ανάλυση των παραπάνω εννοιών με τις παραγόμενες εκροές κάθε επιπέδου σχεδιασμού, όπως καταγράφεται στον Οδηγό Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμων (ΕΕΤΑ, 2016)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1-4 « Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ»

Στρατηγικός Σχεδιασμός 1	Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2	Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης 3
<ol style="list-style-type: none"> 1. Περιγραφή & αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου 2. Προσδιορισμός του οράματος των αρχών λειτουργίας και διακυβέρνησης της στρατηγικής του Δήμου 3. Εξειδίκευση στρατηγικής του Δήμου σε άξονες στόχους 4. Διαβούλευση 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Σχεδιασμός κύριων και υποστηρικτικών δράσεων ανά Διεύθυνση και δια-υπηρεσιακά 2. Ιεράρχηση και Τετραετής προγραμματισμός των δράσεων 3. Οικονομικός προγραμματισμός εσόδων και δαπανών 4. Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Περιγραφή λειτουργιών ανά Οργανωτική Μονάδα 2. Περιγραφή λοιπών Ενεργειών ανά Οργανωτική Μονάδα 3. Προϋπολογισμός λειτουργικών δαπανών 4. Πρόγραμμα Επενδύσεων 5. Τεχνικό Πρόγραμμα 6. Πρόγραμμα Προμηθειών

ΠΗΓΗ: Οδηγός Επιχειρησιακού Σχεδιασμού των ΟΤΑ, εκδ.6

Σύμφωνα με τον προαναφερθέντα Οδηγό, σκοπός του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είναι «... η προώθηση της Δημοτικής και της εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε τοπικό και εθνικό επίπεδο και τις νέες αρμοδιότητες που ορίζει το Πρόγραμμα Καλλικράτης.».

Το παραπάνω, εντούτοις, ισχύει για το σύνολο των δημοσίων οργανισμών, που λειτουργούν με συγκεκριμένη αποστολή και αρμοδιότητες παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων.

Ο Επιχειρησιακός σχεδιασμός μπορεί να υλοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους.

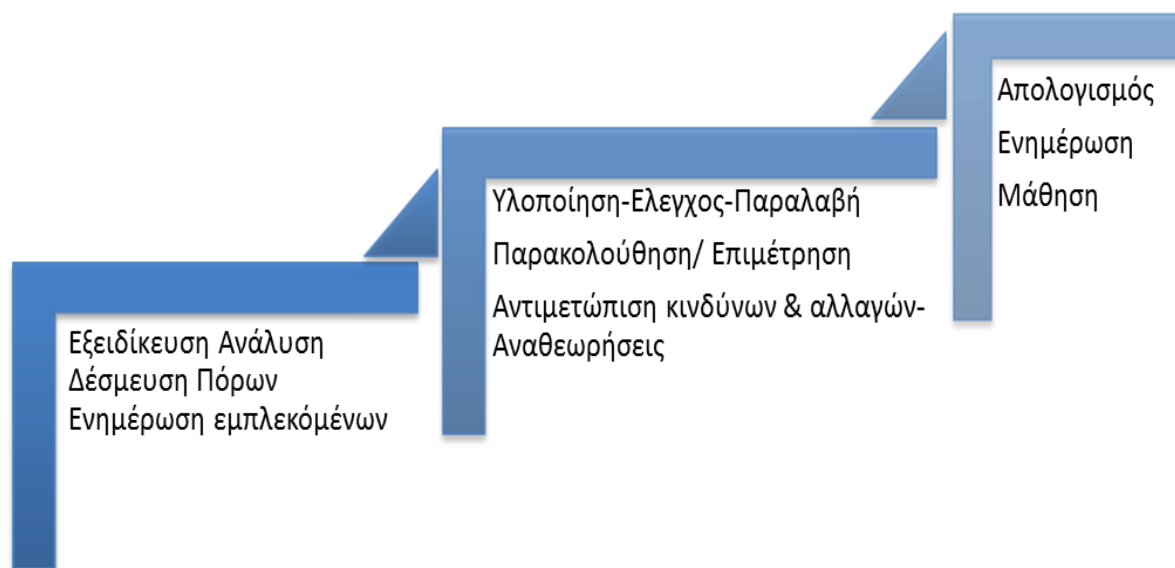
Σε κάθε περίπτωση, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο της Διοίκησης για την καταγραφή και ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την εκπόνηση ενός πολυετή προϋπολογισμού και η βάση λογοδοσίας για τις αποφάσεις και τις ενέργειες της .

Η επιλογή του καταλληλότερου εξαρτάται από το είδος του φορέα (Δήμος, Νοσοκομείο, Υπουργείο, Ανεξάρτητη Αρχή), το θεσμικό πλαίσιο και τον βαθμό ελευθερίας που έχει να αποκλείνει από θεσπισμένο πρότυπο, την εμπειρία και ωριμότητα , που έχει στην υλοποίηση επιχειρησιακού σχεδιασμού. Νεοσύστατοι οργανισμοί ή οργανισμοί που προέρχονται από οργανωσιακή αλλαγή (συγχώνευση, διάσπαση) επιλέγουν ολιγοετή σχεδιασμού με σύντομο ορόσημο αναθεώρησης.

Περισσότερο έμπειροι οργανισμοί , που έχουν ήδη ολοκληρώσει περισσότερους από έναν κύκλους σχεδιασμού και υλοποίησης, ή και οργανισμοί με ώριμο και λεπτομερές θεσμικό πλαίσιο εφαρμόζουν πολυετή επιχειρησιακό σχεδιασμό με τυποποιημένες διαδικασίες . Ομοίως, οι φορείς με επαρκή στελέχωση και επάρκεια δεξιοτήτων αναθέτουν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό σε εσωτερικές δια-τομεακές ομάδες, ενώ οι οργανισμοί με αναπτυσσόμενη επάρκεια συμπληρώνουν τις ομάδες τους με εξωτερικούς αναδόχους.

Ο κύκλος του επιχειρησιακού σχεδιασμού ξεκινάει με συγκέντρωση διαθέσιμων δεδομένων, διαβούλευση/διάλογος με ενδιαφερόμενα μέρη , ανάλυση και σύνθεση και συνεχίζει με την υλοποίηση των προβλεπόμενων δράσεων και κλείνει με επιμέτρηση επιτευγμάτων και επιδόσεων, απολογισμό και λογοδοσία.

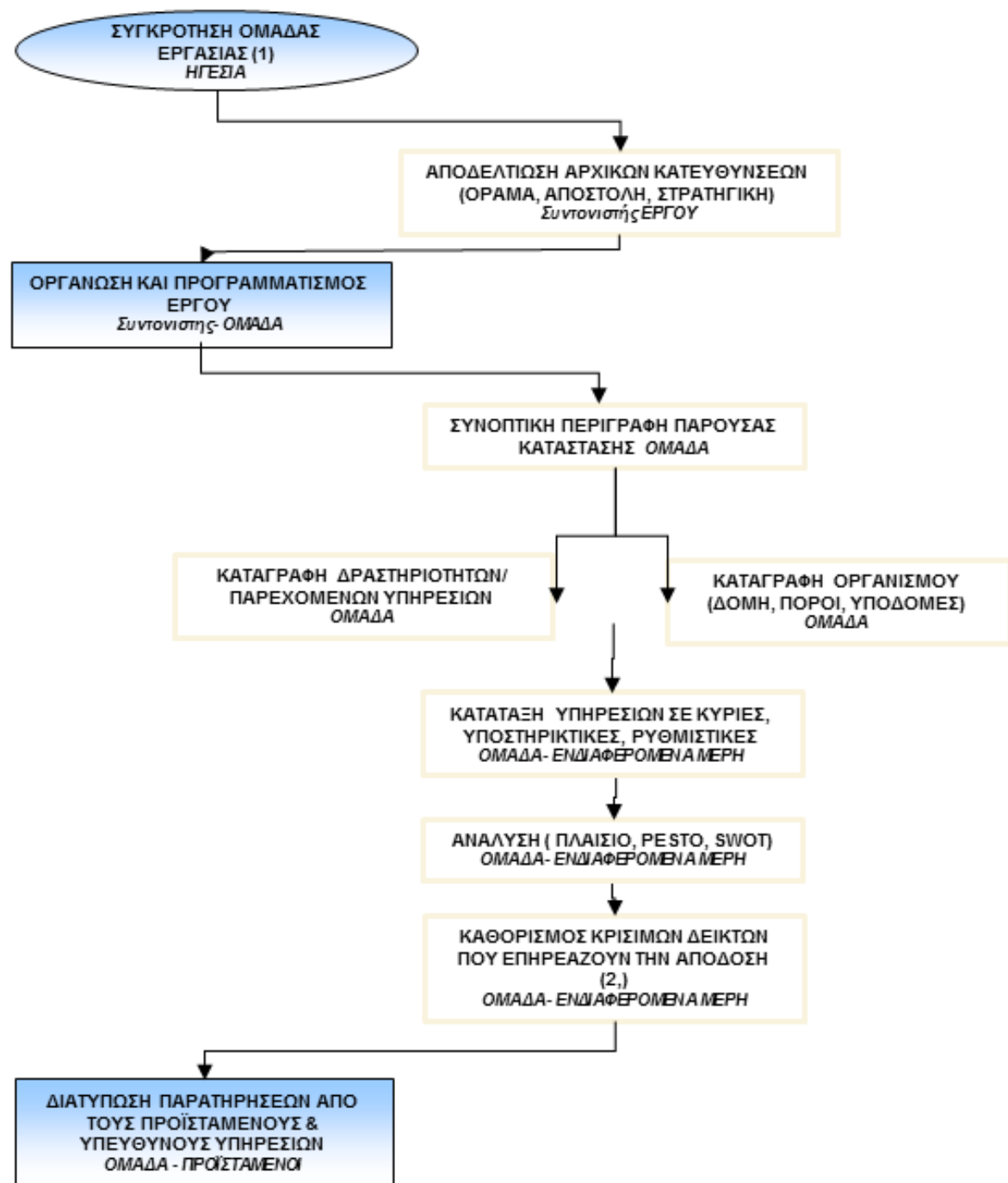
ΣΧΗΜΑ 1.1-5 Σταδια του επιχειρησιακού σχεδιασμού

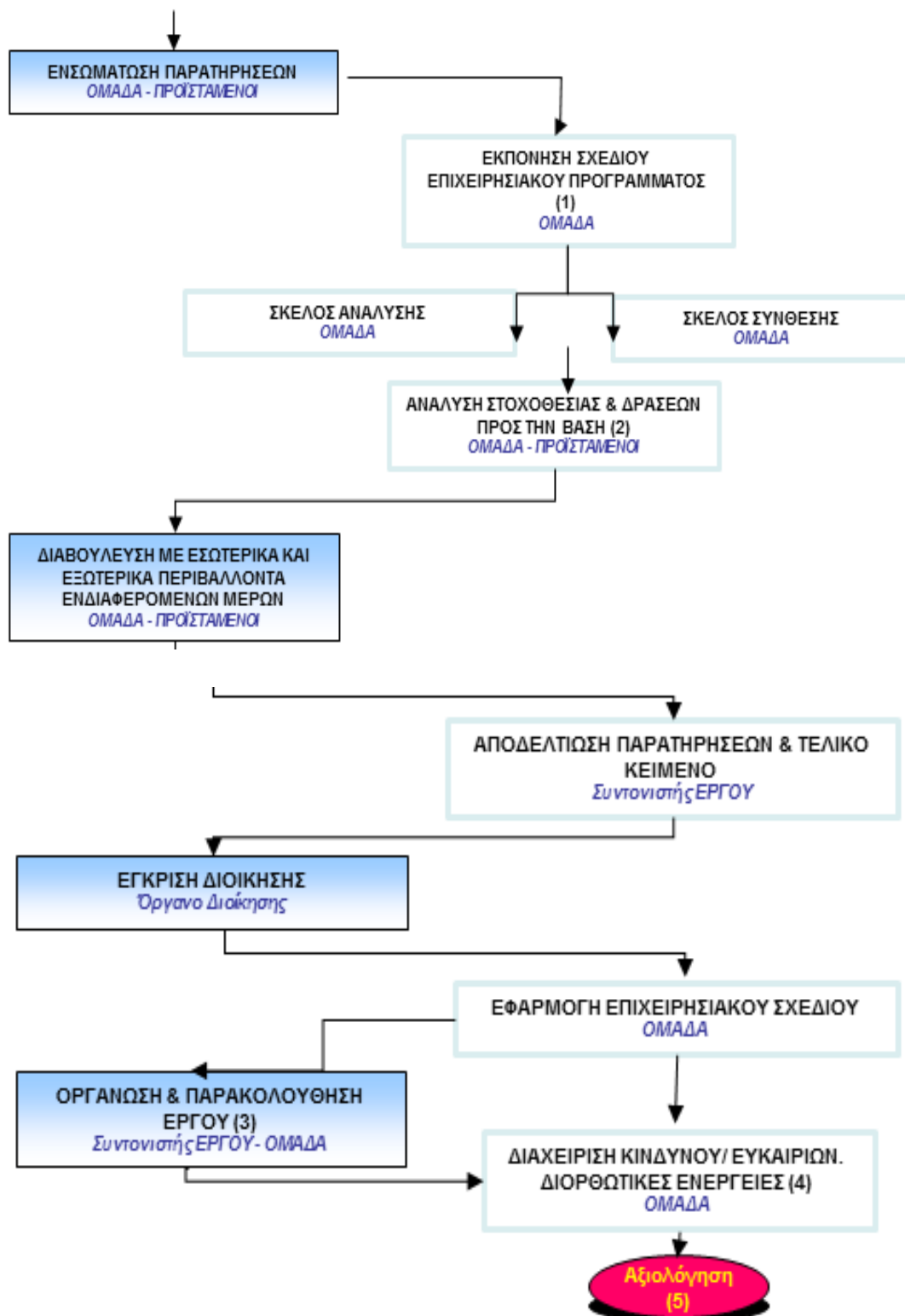


Στις επόμενες σελίδες παρατίθενται σχηματικά τα βασικά βήματα για την έναρξη και έως την ολοκλήρωση του σχεδιασμού Επιχειρησιακού Προγράμματος, όπως αποτυπώνονται στον σχετικό Οδηγό για την περίπτωση των Δήμων.

Ο ίδιος, όμως βηματισμός ακολουθείται γενικά σε κάθε δημόσιο φορέα, που διέπεται από τις αρχές της διαφάνειας και της αποδοτικότητας και διοικείται με ανοιχτές συμμετοχικές διαδικασίες. Σε κάποιους Οργανισμούς το γενικό αυτό σχήμα συμπληρώνεται από ειδικές για τον φορέα επιμέρους διαδικασίες, ενίοτε τυποποιημένες, και προσαρμοσμένες στις ειδικές συνθήκες του.

ΣΧΗΜΑ 1.1-6 Βήματα του επιχειρησιακού σχεδιασμού





Η αξία του Επιχειρησιακού Προγράμματος συνοψίζεται στα παρακάτω κύρια σημεία:

- ✎ ... αποτελεί οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης και μέρος του προγραμματικού του κύκλου ενός φορέα
- ✎ ...λειτουργεί ως εύχρηστο, σύντομο και περιεκτικό κείμενο αναφοράς, κωδικοποιώντας κατά το δυνατόν την πληροφορία που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων.
- ✎ ...αποτελεί την κεντρική αναφορά για την εκπόνηση επιμέρους σχεδίων δράσης (ανά υπηρεσία υλοποίησης, ανά θεματική, κλπ.)
- ✎συνδυάζει και αφορά σε πλήθος πηγών χρηματοδότησης, ενοποιώντας όλα τα έσοδα, ανεξαρτήτων πηγής σε έναν προϋπολογισμό.
- ✎ ...διευθετεί και προσδιορίζει ρόλους για όλες τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες, ενδιαφερόμενα μέρη και εταίρους, αλλά και τρόπο συντονισμού και διοίκησης των προβλεπόμενων ενεργειών και έργων.
- ✎ ...ενσωματώνει επίλεκτος δείκτες επίδοσης, για κάθε έναν από τους οποίους προσδιορίζεται μέθοδος εφαρμογής, τιμή βάσης και τιμή στόχος.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΔΗΜΟΣ 2015 - 2019
ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



Δήμος Αμαρουσίου

Κρίσιμοι παράγοντες

Προϋπόθεση για την εκκίνηση της υλοποίησης είναι να έχουν εξασφαλιστεί τα ελάχιστα προαπαιτούμενα, οι κρίσιμες συνθήκες για την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Αυτές απαριθμούνται παρακάτω, χωρίς ωστόσο να παρατίθενται ιεραρχικά κατά σειρά σπουδαιότητας :

- Ορισμός Ομάδας Σχεδιασμού (ΟΔΕ Επιχειρησιακού Σχεδιασμού) με αρμοδιότητες, χρονοδιαγράμματα και παραδοτέα, κανόνες και πρότυπα σχεδιασμού, για την οποία έχουν διασφαλιστεί οι απαραίτητοι πόροι για τις διεργασίες του σχεδιασμού,
- Πολυεπίπεδη και ευρεία συμμετοχή, η οποία να περιλαμβάνει τουλάχιστον εκπροσώπους των ωφελουμένων / εξυπηρετούμενων του Οργανισμού και των κυριότερων ενδιαφερομένων μερών, καθώς και του προσωπικού και της Διοίκησης. Ιδανικά, εκπρόσωποι των παραπάνω θα πρέπει να συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό στην σύνθεση της Ομάδας του Έργου του σχεδιασμού (ΟΔΕ Επιχειρησιακού Σχεδιασμού).
- Υποστήριξη/δέσμευση της ηγεσίας του Οργανισμού, γρήγορη και ενήμερη λήψη αποφάσεων κατά την ιεράρχηση των αναγκών και την έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.
- Εγκαιρη, διαρκής και αξιόπιστη επικοινωνία καθ'όλη την διάρκεια του κύκλου σχεδιασμού, καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων.

1.2. Θεσμικό Πλαίσιο

Η έννοια του Προγραμματισμού εμφανίζεται στη ιστορία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων της χώρας μετά την μεταπολίτευση ως «δημοκρατικό προγραμματισμό» με το Νόμο.1622 του 1986. Η συνέχεια για το νομοθετικό πλαίσιο του επιχειρησιακού προγραμματισμού στην σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εμφανίζει ένα σύνολο αλληλοσυμπληρούμενων νόμων και

Οι συχνότερες αδυναμίες στην εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού στους φορείς του Δημοσίου σχετίζονται με την δυσκολία ιεράρχησης των προτεραιοτήτων, της αλληλοεπικάλυψης των αρμοδιοτήτων, αλλά κυρίως - της απουσίας μιας κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκομένων φορέων..

αποφάσεων, που αναλύονται παρακάτω.

Νόμος 3230,2004 «Διοίκηση με στόχους»

Το 2004, το όραμα της ελληνικής Πολιτείας για μια Διοίκηση με Στόχους επιχειρείται να γίνει πραγματικότητα με το Νόμο 3230. Ωστόσο, σύμφωνα με ερευνητές και αναλυτές, τόσο ο Προγραμματισμός, όσο και η Στοχοθεσία δεν κατάφεραν να εμπεδωθούν στη διοικητική φιλοσοφία και πρακτική της χώρας μας, αν και η σχέση τους ως ουσιώδης όρος για την αποτελεσματική λειτουργία και αναπτυξιακή προοπτική της Δημόσιας Διοίκησης αναγνωρίζεται σε κάθε κείμενο πολιτικής ή εκθέσεις της διοίκησης. Η εμπειρία αυτή αποδεικνύει για άλλη μια φορά ότι η απλή νομοθέτηση και επιβολή νέων κανόνων δεν είναι αρκετό μέτρο για την πραγματοποίηση μιας αλλαγής.

Ως επιτεύγματα του Νόμου, ωστόσο, αναγνωρίζονται η ενσωμάτωση της έννοιας της «διοίκησης με στόχους» στον διοικητικό διάλογο στην Ελλάδα. Ο Νόμος θεμελίωσε επίσης μια νέα ατζέντα πολιτικής, ενώ σε οργανωτικό επίπεδο θέσπισε τα Γραφεία Ποιότητας στους Οργανισμούς της ΔΔ.

Νόμος 3463/2006, Κύρωση Κώδικα Δήμων & Κοινοτήτων, Νόμος 3852 «Πρόγραμμα Καλλικράτης»

Δυο χρόνια αργότερα, το 2006 ο Προγραμματισμός και η Στοχοθεσία «εισέβαλαν» στη Δημόσια Διοίκηση και την Αυτοδιοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, με τους Ν. 3463/06 (ΦΕΚ 114/8.6.2006, Τεύχος Α') «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» (άρθρα 203-207) και και επικυρώθηκε με το Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/7.6.2010, Τεύχος Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» (άρθρο 203).

Ο Προγραμματισμός καθιερώνεται ως υποχρεωτικό εργαλείο σχεδιασμού και ανάπτυξης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (α' και β' βαθμού) μέσω των πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Τα νέα στοιχεία συνοπτικά:

- Καθιέρωση ΕΠ για τον αναπτ.σχεδιασμό των ΟΤΑ
- Ετήσια Σχέδια Δράσης συμπ. Τεχ. Προγράμματος.

- Η υποχρέωση επιχ. σχεδιασμού καλύπτει όλους τους φορείς του Δήμου και με τον Νόμο 3852 επενκτείνεται σε όλους τους Δήμους ανεξαρτήτου μεγέθους.

Οι σχετικές διατάξεις για την διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχ. Προγραμμάτων στους Δήμους εξειδικεύονται με Υπουργικές Αποφάσεις (Υ.Α.) και Προεδρικά Διατάγματα (Π.Δ.) και συγκεκριμένα για την τρέχουσα περίοδο με:

- το Π.Δ 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού», το οποίο τροποποιήθηκε από το Π.Δ 89/2011.
- την Υ.Α με αριθμ. Οικ. 41179/23.10.2014 «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014–2019» (ΦΕΚ 2970/Β'/4.11.2014).

Νόμος 3918/ 2011 και Νόμος 4009/2011

Ο Νόμος 3918 καθιερώνει από το 2011 υποχρέωση επιχειρησιακού σχεδιασμού για τους Φορείς Υγείας, καθώς εισάγει υποχρέωση σύνταξης και εφαρμογής (τεκμηρίωσης και απολογισμού) προγράμματος προμηθειών. Ταυτόχρονα, ο Νόμος 4009 εισάγει για τα ΑΕΙ/ ΤΕΙ της χώρας υποχρέωση για την σύνταξη και υποβολή 4ετών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων , καθώς και την υπογραφή προγραμματικών συμφωνιών μεταξύ των Ιδρυμάτων και του Υπ. Παιδείας, ενώ αποσαφηνίζει την αποστολή των ΑΕΙ (σημεία α εως στ), που χρησιμεύουν ως βάση για την σύνταξη των επιχειρησιακών σχεδίων.

ΥΑ 35829 /ΦΕΚ 2642 και ΥΑ 41179 / 2014

Μια σειρά από Υπουργικές Αποφάσεις εξειδικεύουν τις προβλέψεις του Νόμου εισάγοντας πρότυπες διαδικασίες επιχειρησιακού σχεδιασμού στην Κέντρική Διοίκηση και Διαδικασίες για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στην συνέχεια –

εγκύκλιες, εγχειρίδια και Οδηγοί ενισχύουν την εργαλειοθήκη της δημόσιας διοίκησης για την ομοιομορφή και αξιόπιστη εφαρμογή των προβλεπόμενων διαδικασιών.

Νόμος 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημ.Διοίκησης»

Ο Νόμος 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημ.Διοίκησης» θεσπίζει υποχρέωσης ετήσιας στοχοθεσίας για όλους τους φορείς του Δημοσίου Τομέα, που διαμορφώνεται βάσει διαδικασιών με την συμμετοχή υπαλλήλων. Επίσης ο Νόμος ενθαρρύνει την καλλιέργεια κουλτούρας επιχειρησιακού σχεδιασμού με την καθιέρωση λογοδοσίας για τους διοικούντες, την δημιουργία Επιτροπών Ακρόασης πολιτών, τις Ομάδες Εργου ποιότητας, την δημιουργία Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης , την σύνδεση επιδόσεων με προφίλ διοικούντος στο Μητρώο Επιτελικών Στελεχών.

ΣΧΗΜΑ 1.2-1 «Χρονολόγιο ωρίμανσης θεσμικού πλαισίου επιχειρησιακού σχεδιασμού στην Ελλάδα»



1.3. Αξιολογηση περιβάλλοντος

Η έναρξη της διαδικασίας σχεδιασμού σηματοδοτείται από ένα στάδιο συγκέντρωσης , επεξεργασίας και ανάλυσης των διαθέσιμων δεδομένων, ποιοτικών και ποσοτικών, για το περιβάλλον του οργανισμού μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον, εξωτερικό και εσωτερικό. Οι διαπιστώσεις, που προκύπτουν τροφοδοτούν αξιολογικές κρίσεις, σύνθεση και αποφάσεις διοίκησης, που διαμορφώνουν το επόμενο στάδιο – του σχεδιασμού. Η βιβλιογραφία προτείνει αρκετές μεθοδολογίες για το στάδιο ανάλυσης περιβάλλοντος,. Εδώ παρουσιάζονται οι περισσότερο δημοφιλείς – ανάλυση PESTE για το μάκρο-περιβάλλον και ανάλυση SWOT – για το μικροπεριβάλλον.

1.3.1. Ανάλυση PESTE

Πριν εστιάσει στα εσωτερικά και εξωτερικά φαινόμενα σε μικρο-κλίμακα, ο σχεδιασμός χαρτογραφεί το μακροπεριβάλλον με γενική αποτίμηση των μακρο-συνθηκών, στις οποίες λειτουργεί ο φορέας. Το τοπίο των δεδομένων, που θα συγκεντρωθούν και αναλυθούν πρέπει να δίνει απαντήσεις σε δύο αλληλοσυνδεόμενα ερωτήματα: •Ποιοι μακρο-παράγοντες στο γενικό (ευρύτερο) περιβάλλον επηρεάζουν τον οργανισμό και πως αυτοί αναμένεται να διαμορφωθούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

Η μεθοδος PESTE εξετάζει το περιβάλλον ως προς τις 5 κύριες διαστάσεις του και φέρει το όνομα της από τα αρχικά των αντίστοιχων όρων στην αγγλική : Πολιτικό (Political), Οικονομικό (Economic), Κοινωνικό (Sociological), Τεχνολογικό (Technological) και Οικολογικο/Φυσικό (Environmental) επιδράσεις. Οι κύριες διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος περιγράφουν αντίστοιχα τα εξής :

Πολιτικό - διακυβέρνηση, κυρίαρχη ιδεολογία, πολιτικά ρεύματα, δεσμεύσεις Πολιτείας, διασυννοριακές σχέσεις, πολιτικές τάσεις σε διεθνές επίπεδο (διεθνείς υποχρεώσεις, υπερκείμενες πολιτικές & Βίβλοι, Συνθήκες, συμφωνίες κλπ)

Οικονομικό - δημοσιονομικά, τοπικό/περιφερειακό/τομεακό ΑΕΠ & εισόδημα, διάρθρωση παραγωγής, φορολογία, τάσεις της αγοράς, πιστωτικό περιβάλλον, επίπεδο τιμών,

Κοινωνικό – δημογραφικά, απασχόληση, κοινωνικές υποδομές, αξίες, στερεότυπα, παραδόσεις, μεταναστευτικά ρεύματα

Τεχνολογικό – καινοτομίες, υποδομές (μεταφορές, επικοινωνίες, ενέργεια), τεχνολογικά πρότυπα και τάσεις , κέντρα γνώσης/ έρευνας,

Οικολογικό – ποσότητα & ποιότητα, βιοποικιλότητα, φυσικές αλλαγές (καταστροφές, αναγέννηση), κλιματικό προφίλ,

Θεσμικό – νομοθεσία, θεσμικές σχέσεις, υπερκείμενοι φορείς, συνεργασίες/ εταιρικά σχήματα, τάσεις θεσμικών αλλαγών παγκοσμίως



Η παραπάνω ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος είναι μια συνεχής διαδικασία.

Εχει αποδειχθεί ότι οι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα όταν μπορούν να διαισθάνονται τις αλλαγές του

περιβάλλοντός τους, αφού με αυτό τον τρόπο έχουν την ευκαιρία να διαφοροποιούν τη στρατηγική τους έγκαιρα. να δίνουν ενδείξεις για αλλαγές στο περιβάλλον, οι οποίες μπορεί να επισημαίνουν την ανάγκη για αλλαγή στη στρατηγική του οργανισμού.

Παρακάτω δίδονται ενδεικτικά ερευνητικές ερωτήσεις, που συμβάλλουν στην συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων ανά διάσταση .

A. Πολιτικό περιβάλλον

1. Ποιες είναι οι αλλαγές στην νομοθεσία, που διέπει την λειτουργία του φορέα και του τομέα του; Πόσος έλεγχος και παρέμβαση υπάρχει από την κεντρική κυβέρνηση ή και την περιφερειακή αυτοδιοίκηση και πώς αυτό επηρεάζει τον σχεδιασμό του φορέα; Ποιες οι υλοποιούμενες τομεακές μεταρρυθμίσεις; 2. Ποια είναι η επίδραση των αυξανόμενων επιπέδων απαιτήσεων και προσδοκιών του πολίτη; 3. Ποια είναι η επίδραση των αλλαγών σε Ευρωπαϊκό επίπεδο στο τομέα και τους συνεργαζόμενους με αυτόν φορείς;

B. Οικονομικό περιβάλλον

1. Πώς επηρεάζουν οι δημοσιονομικές αλλαγές (ΑΕΠ, κρατικός προϋπολογισμός, επίπεδα τιμών) την λειτουργία του φορέα; 2. Πώς η ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα επηρεάζει την λειτουργία του φορέα ; 3. Ποιες είναι οι πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ εθνικού και περιφερειακού/τοπικού οικονομικού περιβάλλοντος ; 4. Πως οι προωθούμενες αναπτυξιακές πολιτικές (περιφερειακές, εθνικές και ευρωπαϊκές) επηρεάζουν τον φορέα και τον τομέα του;

Γ. Κοινωνικό Περιβάλλον

1.Πώς η κοινωνία αλλάζει δημογραφικά και πώς αυτό επηρεάζει την τοπική/περιφερειακή κοινότητα; 2. Πώς αλλάζουν τα μοτίβα εργασίας στην κοινότητα; 3. Ποιος είναι ο ρόλος του φορέα και του τομέα, στο οποίο ανήκει στην προώθηση της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου και την αγορά εργασίας; 4.Πως οι κοινωνικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις στην τοπική κοινωνία επηρεάζουν τον φορέα και την λειτουργία του; 5. Ποιες είναι οι πολιτισμικές αλλαγές, που λαμβάνουν χώρα στην ευρύτερη επικράτεια και δύναται να επηρεάσουν την λειτουργία του φορέα;

Δ. Τεχνολογικό περιβάλλον

1. Ποιες είναι οι αλλαγές στη φύση, τη διαθεσιμότητα και την ικανότητα της τεχνολογίας; 2. Πώς οι αλλαγές στην τεχνολογία επηρεάζουν τη φύση και τη θέση του φορέα στο σύστημα; 3. Πώς οι εξελίξεις στην τεχνολογία διαφοροποιούν τον τομέα στον οποίο ανήκει;

Ε. Οικολογικό/Φυσικό περιβάλλον

1. Ποιοι είναι οι περιβαλλοντικοί πόροι ; Ποια είναι τα πλαίσια και επίπεδα περιβαλλοντικής προστασίας στην περιοχή δράσης της φορέα; 2. Ποια είναι τα αποδεκτά περιβαλλοντικά πρότυπα; 3. Υπάρχουν ενδείξεις κλιματικής αλλαγής και ποιες οι συνέπειες τους για την λειτουργία του φορέα; 4. Ποιες υποδομές (δίκτυα, δημόσιες επενδύσεις) επηρεάζουν το ευρύτερο «οικοσύστημα» του φορέα;

1.3.2. Ανάλυση SWOT

Η μέθοδος εξετάζει το μικροπεριβάλλον του οργανισμού – εσωτερικά και εξωτερικά ως προς 4 διαστάσεις του και φέρει το όνομά της από τα αρχικά των 4 διαστάσεων στα Αγγλικά :τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) ενός Οργανισμού, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον, που δραστηριοποιείται. Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος συλλογής πληροφοριών, η οποία στη συνέχεια προσφέρει τρόπους για οργάνωση και ανάλυσή τους. Χρησιμοποιείται από τους φορείς για να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την επιχειρησιακή τους δράση.

Πιο συγκεκριμένα, τα Δυνατά σημεία (Strengths) και οι Αδυναμίες (Weaknesses) αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον, ενώ οι Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος , για την ταυτοποίηση των αδυναμιών και των δυνατών στοιχείων, εξετάζονται :

- Το εσωτερικό ρυθμιστικό πλαίσιο
- Το Οργανόγραμμα και η οργανωτική δομή
- Οι υποδομές του φορέα, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριακών συστημάτων
- Το ανθρωπινό δυναμικό (ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά)
- Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και συντονισμού

Τα παραπάνω αξιολογούνται τόσο ως προς τους στρατηγικούς στόχους του φορέα, όσο και ως προς τις εξελίξεις στο μακροπεριβάλλον, όπως προέκυψαν από την ανάλυση PESTE .

Δυνατά σημεία είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες του οργανισμού που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του ή τα πλεονεκτήματα που έχει έναντι των εμποδίων στην εκπλήρωση της αποστολής του.

Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή ακόμα και εμποδίζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του και τον αποσπών από την απόδοσή του.

Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος , για την ταυτοποίηση των ευκαιριών και των απειλών, εξετάζονται :

- Το εξωτερικό ρυθμιστικό πλαίσιο
- Το οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ο υπό εξέταση φορέας (φορείς, που εποπτεύουν, χρηματοδοτούν κλπ)
- Οι δομές και υποδομές, από τις οποίες επηρεάζεται η λειτουργία του φορέα, χωρίς να τις ελέγχει (δίκτυα, άλλες δημόσιες υπηρεσίες, δομές της κοινωνίας των πολιτών)
- Πόροι, που μπορεί να διεκδικήσει ή προσελκύσει ο φορέας (χρηματοδοτήσεις, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικές εφαρμογές)

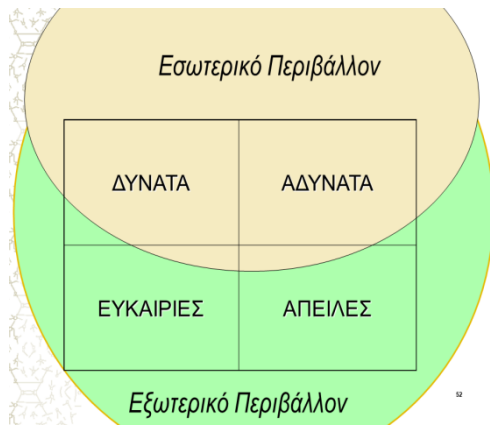
Τα παραπάνω αξιολογούνται τόσο ως προς τους στρατηγικούς στόχους του φορέα, όσο και ως προς τις εξελίξεις στο μακροπεριβάλλον, όπως προέκυψαν από την ανάλυση PESTE .

Ευκαιρίες είναι οι εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις, τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του , ενώ

Απειλές ή και οι προκλήσεις είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό με αρνητικό τρόπο κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του.

. Ενδεικτικά για Δυνατά Σημεία: *τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά του φορέα, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, ευέλικτο οργανωτικό σχήμα*

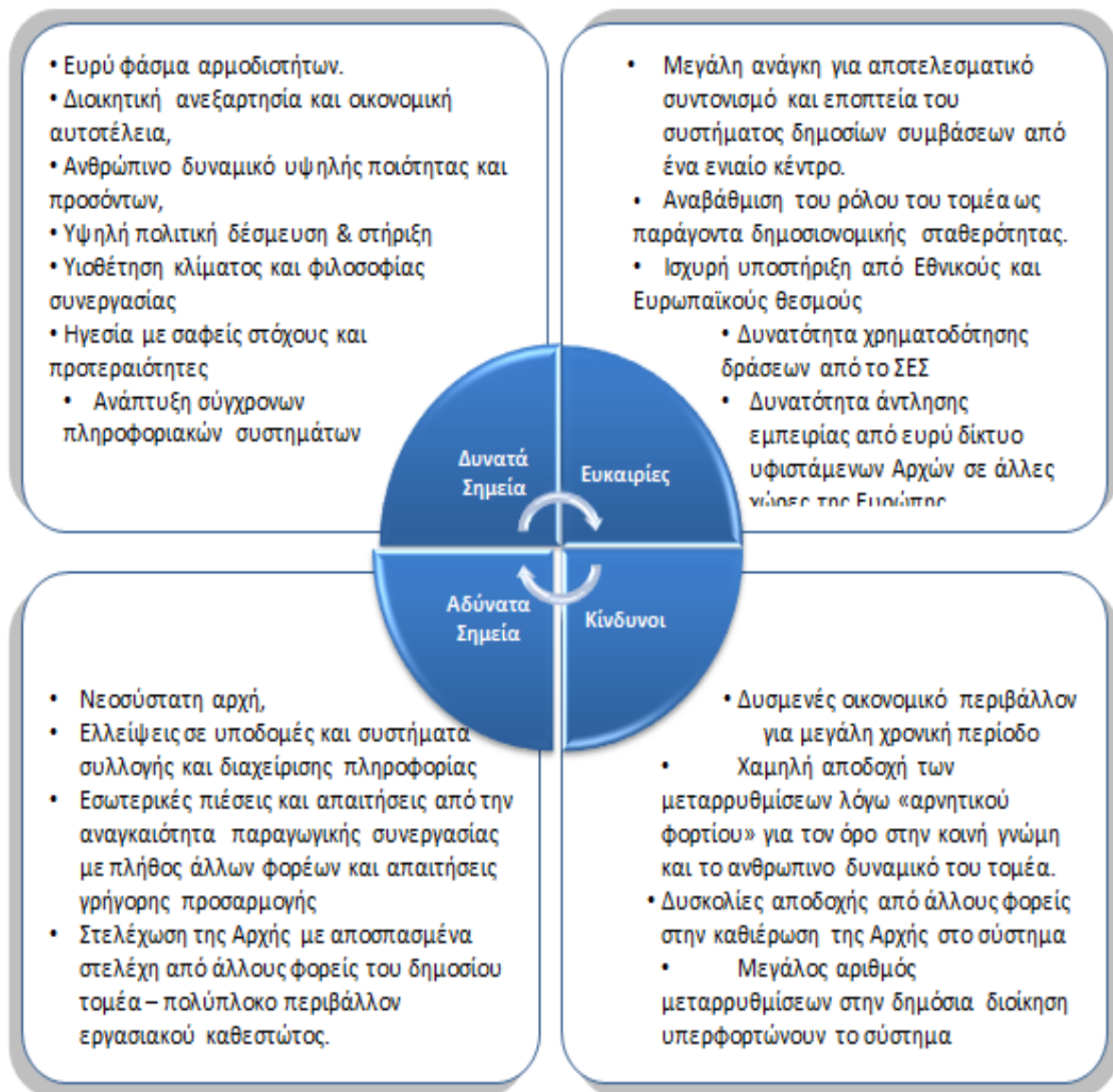
ΣΧΗΜΑ 1.3-1 ΜΗΤΡΑ ΤΗΣ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ



προσέλκυση εταίρων, κλπ..

Σημειώνεται ότι οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του **άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος**, τις οποίες ο Οργανισμός θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή και να τις προσαρμόσει στις ανάγκες του, όπου είναι εφικτό με μέτρα όπως ρυθμίσεις στο νομικό του περιβάλλον, δημιουργία ή/και ενίσχυση νέων συνεργασιών,

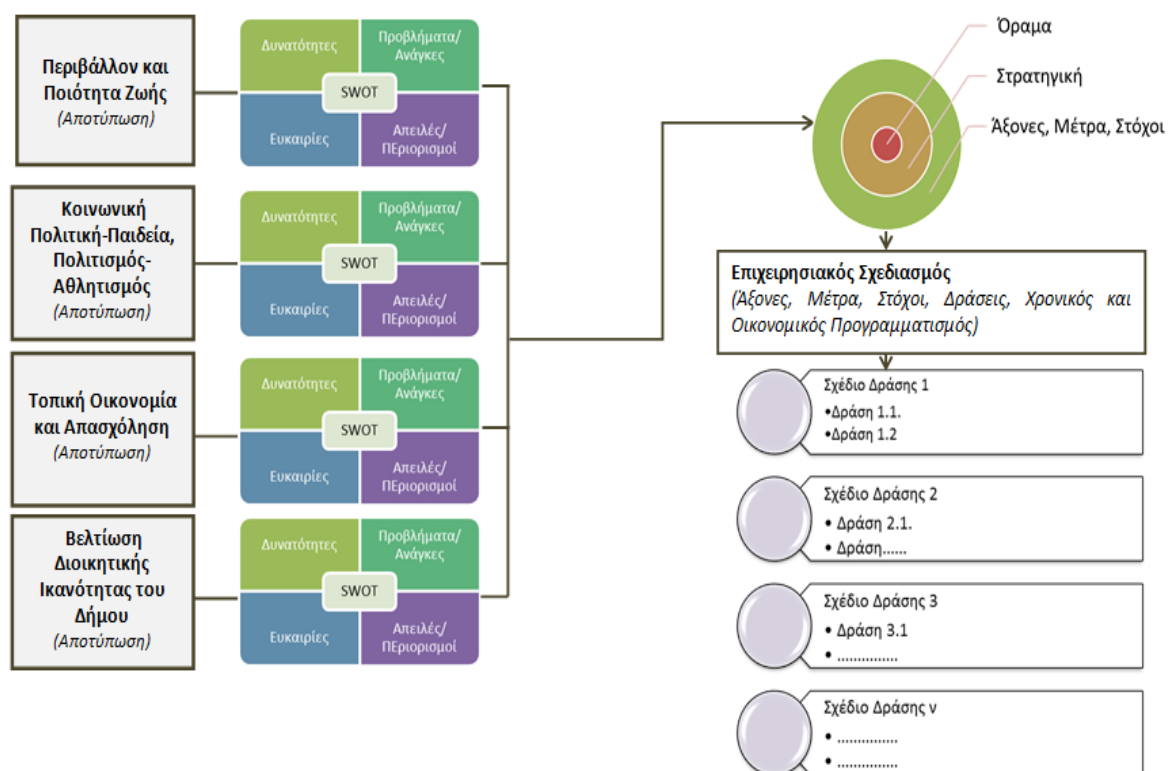
ΣΧΗΜΑ 1.3-2 Παράδειγμα SWOT φορέα εθνικής εμβέλειας



Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο 2016-2018, ΕΑΑΔΗΣΥ

Για σύνθετους φορείς με μεγάλη εμβέλεια επηροής και πολυεπίπδη δομή (πχ Υπουργείο, Οργανισμός εθνικής εμβέλειας) , καλό είναι η ανάλυση να γίνεται **ανα τομέα** (δεσ σχημα που ακολουθεί).

ΣΧΗΜΑ 1.3-3 SWOT Ανάλυση ανά τομέα



ΣΧΗΜΑ 1.3-4 Παράδειγμα SWOT τομέα ενός Οργανισμού ΤΑ

ΘΕΜΑ Σ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ/ΑΝΑΓΚΕΣ & ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	Προβλήματα/ανάγκες	Δυνατότητες
	<ol style="list-style-type: none"> 1) η έλλειψη υπηρεσιών προγραμματισμού ή μη εφαρμογή απορριπτικού συστήματος διαχείρισης και ποιότητας. 2) Ανάγκη για εσωτερική αναδιοργάνωση των Διευθύνσεων του Δήμου, ενεκατανομή των αρμοδιοτήτων αλλά και του υπηρετούντος προσωπικού με γνώμονα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα σε συνδυασμό με τις υπηρεσιακές ενέσεις. 3) Έλλειψη συγκέντρωσης των υπηρεσιών του Δήμου σε ενιαίο χώρο για την εξυπηρέτηση των πολιτών. 4) Έλλειψη ολοκληρωμένης μηχανοργάνωσης και ηλεκτρονικής διασύνδεσης όλων των υπηρεσιών του Δήμου μεταξύ τους. 5) Το «κενό» που έχει εμφανιστεί μετά την κτητικότητα ετόμων που υπηρετούσαν σε θέσεις ευθύνης. 6) Οι σοβαρές δυσλειτουργίες στο κανονιστικό πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, περί τις προσπάθειες που έγιναν για επλώστευση των διαδικασιών. 7) Ανάγκη επιπλέον στελέχωσης 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων με τη σύνταξη νέου Ο.Ε.Υ., όπου θα υπέχει ενδεικτική και επίσημη περιγραφή της δομής και των αρμοδιοτήτων των επί μέρους Υπηρεσιών του Δήμου 2) Δυνατότητα εφαρμογής συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης. 3) Διεχειριστική επάρκεια 4) άμεση στελέχωση 5) κατάρτιση προσωπικού
	Περιορισμοί	Ευκαιρίες
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Έλλειψη πόρων 2) Η δυσκολία προσαρμογής των στελεχών σε νέες πιο βελτιωμένες οργανωτικές δομές. 3) Αντιδράσεις προσωπικού στο νέο θεσμικό πλαίσιο, τις μειώσεις προσωπικού και τα νέα οικονομικά δεδομένα. 4) Πολυμομία και έλλειψη επιμόρφωσης και εκπαίδευση υπελλήλων του Δήμου 5) Το υψηλό διαχειριστικό κόστος για την συνυπόθεση με τις εκάστοτε ρυθμίσεις (περιτό εσωτερικό κόστος διεκπεραίωσης περιπτώσεων γραφειοκρατικών διαδικασιών). 6) Η έλλειψη επαρκούς χρόνου των πολιτικών στελεχών για την εμπλοκή τους σε ζητήματα επιτελικού χαρακτήρα και στρατηγικού σχεδιασμού (λόγω μεγάλου χρόνου ενασχόλησής τους σε θέματα καθημερινότητας). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Το πρόγραμμα «Καλλικράτης». 2) Το θεσμικό πλαίσιο των ΟΤΑ που ενισχύει την ανάπτυξη διαδημοτικών συνεργειών. 3) Η δυνατότητα επιμόρφωσης — εκπαίδευσης του προσωπικού. 4) Η αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών του Δήμου των Δημοτικών Επικρασιών και των Νομικών Προσώπων. 5) Εφαρμογή του νόμου περί στοχοθεσίας 6) Εφαρμογή διπλανογραφικού συστήματος και απογραφής κινήτης και έκκλητης περιουσίας

Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο 2016-2020, Δήμος Παρνεστίου

Οι παραπάνω αναλυτικές μέθοδοι συγκέντρωσης δεδομένων για το εσωτερικό και εξωτερικό μάκρο και μικρο- περιβάλλον του φορέα, στην συνέχεια ακολουθούνται από περισσότερο συνθετικές μεθόδους, με τις οποίες οι διαπιστώσεις συμπαραβάλλονται καταλλήλως και αντιπαραβάλλονται με τους στρατηγικούς στόχους και προτεραιότητες του φορέα. Το επίπεδο και η απόδοση της υφιστάμενης λειτουργίας σε όρους παρεχόμενων υπηρεσιών, κρίνεται έναντι των αναμενόμενων και εξετάζεται διαδοχικά η συμβολή κάθε επιμέρους διάσταση του φορέα σε αυτά.

1.4. Αξιολόγηση υφιστάμενης λειτουργίας και παρεχόμενων υπηρεσιών φορέα

Εκτός από τις αναπτυξιακές δράσεις , στο πλαίσιο της αποστολής του, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ενός φορέα περιλαμβάνει δράσεις για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του ως δημόσιου οργανισμού (ως φορέα παροχής συλλογικών αγαθών και υπηρεσιών αλλά

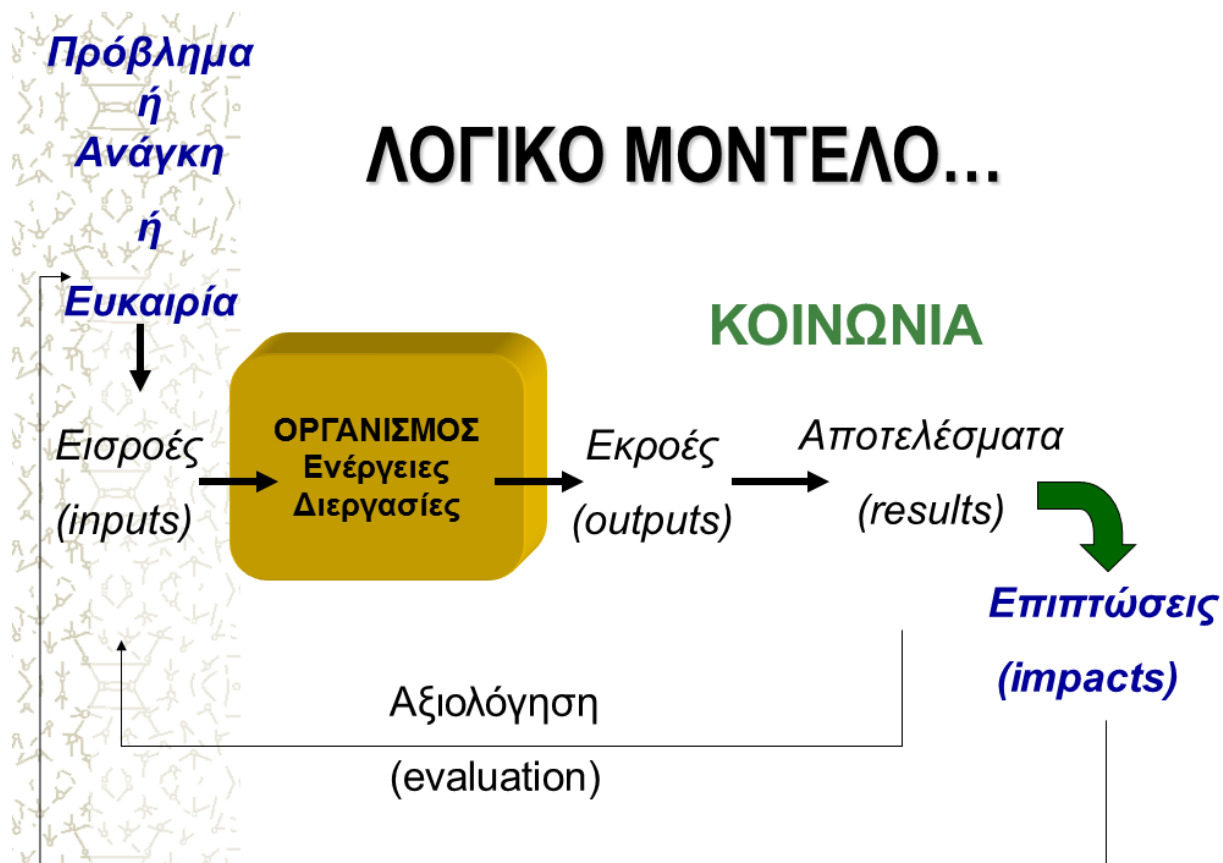
και ως θεσμού διασφάλισης της υλοποίησης πολιτικών σε εθνικό /περιφερειακό/ τοπικό επίπεδο, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της νομιμότητας της λειτουργίας του.

Ειδικότερα, οι σχετικές δράσεις αποσκοπούν :

- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη
- στη βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας των υπηρεσιών του, της ανάπτυξης του υφιστάμενου προσωπικού, της μηχανοργάνωσης, της προμήθειας εξοπλισμού και της εξασφάλισης των απαραίτητων υποδομών.
- στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του φορέα, μέσω του μεσοπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού, της παρακολούθησης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ορθολογικότερης οικονομικής διαχείρισης.

Ωστόσο, η επιχειρησιακή λειτουργία και διοικητική ικανότητα ακόμα και ενός μικρού και απλού φορέα (πχ μιας Αναπτυξιακής Εταιρίας ή ενός μικρού Δήμου) αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο με πολλαπλές αλληλένδετες διαστάσεις. Για τον λόγο αυτό, κατά σύμβαση, για την αξιολόγηση της επιχειρησιακής λειτουργίας επιλέγονται οι περισσότερο κρίσιμες από αυτές για την επίτευξη της αποστολής του φορέα, με άλλα λόγια - τον λόγο ύπαρξης του.

Γενικά, το βασικό μοντέλο λειτουργίας ενός φορέα αποτυπώνεται στο παρακάτω Σχήμα, όπου ο Οργανισμός (Νοσοκομείο, Υπουργείο, Δήμος, Αναπτυξιακή Εταιρία, Ανεξάρτητη Αρχή, Αφαιστικό Ταμείο κλπ) λειτουργεί για να καλύπτει συγκεκριμένη ανάγκη (πρόβλημα, ευκαιρία) της κοινωνίας παρέχοντας υπηρεσίες ή προϊόντα (αγαθά) σε πολίτες άμεσα ή σε άλλους φορείς – δημόσιους ή ιδιωτικούς, αξιοποιώντας εισροές/ πόρους (inputs), που του έχουν διατεθεί.



21

Οι υπηρεσίες ή τα αγαθά, που ονομάζουμε εκροές (outputs) παράγονται με πρότυπα και διαδικασίες, που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός και παραδίδονται στον χρήστη για τον οποίο προορίζονται. Η χρήση των υπηρεσιών/ αγαθών καλύπτει μερικώς ή ολικώς την ανάγκη, που υπήρχε δημιουργώντας τα θετικά αποτελέσματα (results, outcomes), που επιδιώκε ο Οργανισμός. Πάντα σύμφωνα με το απλό αυτό μοντέλο, τα θετικά αποτελέσματα επιδρούν θετικά στην οικονομία, κοινωνία και ευρύτερο περιβάλλον, τις οποίες ονομάζουμε επιπτώσεις, ή – με τον θετικότερο όρο – επιδράσεις (impacts).

Το απλοποιημένο αυτό σχήμα, στην πράξη εμφανίζεται σε περισσότερη σύνθετη , σχεδόν δαιδαλώδη, χαρτογράφηση ροών και διαδικασιών, που διακρίνονται σε 3 ομάδες :

- Κύριες διεργασίες (όλες όσες βρίσκονται στην ροή παραγωγής υπηρεσίας ή προϊόντος για τον χρήστη, για τον οποίο προορίζονται). Παράδειγμα : έκδοση

πιστοποιητικού από Δήμο, εργαστηριακές εξετάσεις από Νοσοκομείο, ρύθμιση κυκλοφορίας διασταύρωσης από τροχαία

- Ρυθμιστικές διεργασίες (όλες όσες λαμβάνουν χώρα για να ρυθμίσουν/καθορίσουν το πως θα παρέχονται οι κύριες υπηρεσίες . Παράδειγμα : εκπόνηση εσωτερικού κανονισμού , σχεδιασμός εντύπου για την υποδοχή αιτήματος, ρύθμιση αδειών, επιλογή προσωπικού/ προϊσταμένων
- Υποστηρικτικές διεργασίες- όλες όσες στοχεύουν στην διασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών για την παροχή των κύριων υπηρεσιών , καθώς και ότι απαιτείται για την βελτίωση τους. Παράδειγμα : προμήθειες, λειτουργία μητρώων και πρωτοκόλλων, συντήρηση πληροφοριακών συστημάτων ή οχημάτων, εκπαίδευση προσωπικού, καθαρισμός χώρων υποδοχής κλπ

Στην παραπάνω αξιολόγηση, η έρευνα εστιάζει σε ζητήματα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του φορέα , χρησιμοποιώντας συστήματα μέτρησης της απόδοσης (performance indicators) των κύριων διεργασιών. Οι μετρήσεις αυτές εφαρμόζονται τόσο σε επίπεδο εκροών (ποσότητα υπηρεσιών, που παρέχονται), όπως και αποτελεσμάτων (πχ ποσοστό των αιτημάτων για υπηρεσία, που ικανοποιήθηκαν) . Επίσης, οι μετρήσεις αφορούν τόσο σε δεδομένα ποσοτικής έρευνας (αντικειμενικές μετρήσεις : αριθμός εξυπηρετούμενων, διάρκεια εξυπηρέτησης, ποσοστό εισερχομένων, που απαντήθηκαν εντός προθεσμιών) , όσο και σε δεδομένα, που προκύπτουν από ποιοτική έρευνα και βασίζονται σε υποκειμενικές μετρήσεις (πχ βάσει κλίμακας - βαθμός ικανοποίησης εξυπηρετούμενων, επίπεδο ποιότητας ή αξιοπιστίας της παρεχόμενης υπηρεσίας, βαθμός εμπιστοσύνης κλπ). Συνίσταται συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων.

Συνηθέστερες μετρήσεις της **αποτελεσματικότητας** ενός φορέα είναι :

- Βαθμός ικανοποίησης των ωφελούμενων από την παρεχόμενη υπηρεσία,
- Βαθμός επίτευξης υπηρεσιακών στόχων,
- Ποσοστό αντιμετώπισης του προβλήματος – ανάγκης,
- Βαθμός κάλυψης της ανάγκης του πληθυσμού αναφοράς

Συνηθέστερες μετρήσεις της **αποδοτικότητας** ενός φορέα είναι :

- Κόστος ανά μονάδα παρεχόμενης υπηρεσίας,
- Κόστος ανά ημέρα/ έτος για την παροχή της υπηρεσίας
- Ποσοστό / βαθμός εξοικονόμησης κόστους παροχής ανά μονάδα υπηρεσίας / μονάδα χρόνου
- κλπ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

New Economic Forum, Measuring value:a guide to Social Return on Investment (SROI), Second edition, 2008

EUPACK, Characteristics of EU Public Administrations, Synthesis report, Brussels 2017

Alford, J - O' Flynn, J, 2014, Rethinking Public Service Delivery, Managing with External Providers, London: Palgrave

Bryson, J. M., 2014, Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

OECD, (2007) "Towards Better Measurement of Government", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/1. Paris: OECD

ΕΕΤΑΑ, 2010, Οδηγός δημοτικής διαβούλευσης

ΕΕΤΑΑ, 2010, Οδηγοί κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης επιχειρησιακών προγραμμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διδακτικής ενότητας με αντικείμενο «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Ε.Σ.)» είναι η εξοικείωση των στελεχών της διοίκησης στον επιχειρησιακό σχεδιασμό ως εργαλείου που επιτρέπει την αναγνώριση και τον ορισμό προτεραιοτήτων, την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο ρεαλιστικών και εφαρμόσιμων χρονοδιαγραμμάτων. Θα δοθεί έμφαση στα βήματα και τις διαδικασίες του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Το κεφάλαιο 2 χωρίζεται σε επτά (7) επιμέρους υπο-ενότητες:

Στο τέλος αυτής της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Αντιλαμβάνονται τα στάδια ανάπτυξης του επιχειρησιακού σχεδιασμού
- Αναπτύσσουν μία ολοκληρωμένη στρατηγική για την εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου
- Αναλύουν τις προτεραιότητες ενός επιχειρησιακού σχεδίου, βάσει των αναγκών και των δυνατοτήτων του φορέα
- Αξιολογούν, αναλύουν και συνθέτουν στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους ενός επιχειρησιακού σχεδίου
- Γνωρίζουν τα βασικά μοντέλα λήψης αποφάσεων στον επιχειρησιακό σχεδιασμό
- Κατανοούν τα κριτήρια λήψης αποφάσεων στον επιχειρησιακό σχεδιασμό
- Λαμβάνουν τις αποφάσεις εξειδίκευσης του επιχειρησιακού σχεδιασμού βάσει εμπειρικών δεδομένων
- Επιλέγουν συγκριτικά τις βέλτιστες δράσεις ανάπτυξης του επιχειρησιακού σχεδιασμού

Λέξεις-κλειδιά: Ορισμός Επιχειρησιακού Σχεδίου, Σύνοψη – Executive summary, Οδικός χάρτης υλοποίησης δράσεων, Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης – Swot analysis, Άξονες προτεραιότητας και επιχειρησιακοί στόχοι, Προτεινόμενες δράσεις, Χαρτογράφηση ανθρώπινου δυναμικού, Δείκτες επίτευξης στόχων, Αξιολόγηση, Διάγραμμα Gantt, Ορόσημα (milestones), Σταδιοδείκτες, Κρίσιμοι έλεγχοι, αναθεωρήσεις, PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method)

2.1. Σχεδιασμός, περιεχόμενο και ανάπτυξη επιχειρησιακού σχεδίου

Το **Επιχειρησιακό σχέδιο** είναι ένα συνοπτικό γραπτό, ολοκληρωμένο σχέδιο παρέμβασης ενός οργανισμού με στόχο την επίτευξη εσωτερικών ή εξωτερικών αλλαγών, αποτυπώνει την παρούσα κατάσταση ενός οργανισμού και δίνει έμφαση στην παρουσίαση της στρατηγικής ανάπτυξης του φορέα για το μέλλον σε σχέση με τους ωφελούμενους. Περιλαμβάνει στόχους με τη μορφή προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησής τους όπως επίσης και τις ενέργειες, τους πόρους, τις προβλέψεις και πιθανά εναλλακτικά σενάρια με στόχο τη βέλτιστη επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων.

Οι **βασικές χρήσεις** του Επιχειρησιακού Σχεδίου μπορεί να συνοψιστούν στα εξής:

- παρουσίαση και αξιολόγηση των τρεχουσών δραστηριοτήτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα προς τους ωφελούμενους με έμφαση στην προσθήκη νέων υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων,
- προσαρμογή του τρόπου λειτουργίας του φορέα σε νέο θεσμικό πλαίσιο,
- δήλωση οράματος και αποστολής του φορέα και διαμόρφωση στρατηγικής που επικεντρώνεται σε γενικές οδηγίες, καθώς επίσης και σε άξονες πολιτικής και ειδικούς επιχειρησιακούς στόχους,
- παρουσίαση εξελίξεων σε λειτουργικά και οργανωτικά θέματα που πρέπει να γνωρίζουν οι ωφελούμενοι,
- χαρτογράφηση των ανθρώπινων πόρων και των υποστηρικτικών συστημάτων του Οργανισμού,
- χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των στόχων και αναμενόμενα αποτελέσματα των δράσεων
- αξιολόγηση αποτελεσμάτων και μέθοδοι διάχυσης των αποτελεσμάτων.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο περιλαμβάνει ουσιαστικά **ανάλυση και αξιολόγηση** του υφιστάμενου εσωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικά αποτελέσματα, οργανωτική δομή, προσφερόμενες υπηρεσίες, χρηματοοικονομική διαχείριση, κλπ.), καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση τα δεδομένα που

Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο, είναι αποτελεσματικό, όταν υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο εξειδίκευσης του περιεχομένου και των διαδικασιών υλοποίησης, έχει τέτοια μορφή που επιτρέπει την εκπόνηση περιοδικών εκθέσεων για την πρόοδο επίτευξης των στόχων και εξασφαλίζει τη σύνδεση σχεδιασμού και εφαρμογής.

θα προκύψουν από την παραπάνω ανάλυση, θα καθοριστούν οι **τελικές προτάσεις**, η εφαρμογή των οποίων θα συμβάλει στη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών του φορέα ή στις επενδύσεις που θα υλοποιήσει στο μέλλον.

Τα παραπάνω μπορεί να έχουν ως αποδέκτες: τα στελέχη του φορέα του Επιχειρησιακού Σχεδίου που θα είναι και αυτοί που θα το υλοποιήσουν, τους ωφελούμενους του Επιχειρησιακού Σχεδίου (π.χ. πολίτες, επιχειρήσεις κλπ.), τους συνεργαζόμενους φορείς, αλλά και το κοινό γενικότερα. Σε κάποιους από τους ανωτέρω αποδέκτες το Επιχειρησιακό Σχέδιο θα μπορούσε να αποτελεί ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί είναι δημόσιοι λειτουργοί είτε πολίτες. Επιπλέον, κάποιες φορές χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών του φορέα. Το περιεχόμενο του διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης του κάθε φορέα. Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο μπορεί να αποτελεί και εργαλείο ανακεφαλαίωσης-παρακολούθησης της παρούσας και μελλοντικής πορείας ενός φορέα προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν στην αναδιοργάνωση, συγχώνευση ή επέκταση των δραστηριοτήτων του.

Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο, κρίνεται ως αποτελεσματικό, όταν υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο εξειδίκευσης του περιεχομένου και των διαδικασιών υλοποίησης, έχει τέτοια μορφή που επιτρέπει την εκπόνηση περιοδικών εκθέσεων για την πρόοδο επίτευξης των στόχων και εξασφαλίζει τη σύνδεση σχεδιασμού και εφαρμογής.

Η δομή και το περιεχόμενο των Επιχειρησιακών Σχεδίων επηρεάζονται από τις θεμελιώδεις διαφορές στο μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία, τα οικονομικά

στοιχεία, την χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, το θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, τις συνθήκες της αγοράς. Αυτές οι διαφορές σε συνάρτηση με την εμπειρία που διαθέτουν τα στελέχη ενός οργανισμού στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων κάνουν κάθε στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό μοναδικό. Είναι προφανές ότι η ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού συμβάλλει στην αύξηση της εμπειρίας της διοίκησης στην θεμελίωση των απαιτούμενων υποστηρικτικών συστημάτων και στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων με οικονομία στους απαιτούμενους πόρους και ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

2.2 Το Επιχειρησιακό Σχέδιο(Ε.Σ.) περιλαμβάνει:

Σύνοψη- Executive summary

Το συνοπτικό σχέδιο αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών του ΕΣ. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Ενδεικτική έκταση μιας σύνοψης ενός Ε.Σ. είναι 1 έως 3 σελίδες. Η Σύνοψη θα πρέπει να παραθέτει με τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την εταιρεία του, ή το δημόσιο οργανισμό στον οποίο αναφέρεται αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές ή στους ωφελούμενους των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός Δημόσιου Οργανισμού.

Οδικός Χάρτης (Roadmap)

Ο Οδικός Χάρτης περιλαμβάνει τις επιμέρους δραστηριότητες, τα παραδοτέα, τους τρόπους ανάπτυξης των παραδοτέων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και ο φορέας, η μονάδα ή το άτομο που είναι αρμόδιο για την ολοκλήρωση της κάθε δράσης. Στην ουσία, παρουσιάζεται με συνοπτικό τρόπο, το σύνολο των δραστηριοτήτων με σειρά προτεραιότητας, τα παραδοτέα κάθε δράσης σε συσχέτιση με το χρονοδιάγραμμα και την αρμοδιότητα για την επίτευξη κάθε επιμέρους δράσης.

Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης

Η περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης βασίζεται στα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT (βλεπε κεφ.1 του παρόντος), στην αξιοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης των δραστηριοτήτων του οργανισμού και στην αξιοποίηση καλών πρακτικών άλλων παρεμφερών οργανισμών διεθνούς επιπέδου. Ειδικότερα καταγράφονται:

- Οι προσφερόμενες υπηρεσίες
- Οι υφιστάμενες υποδομές (κτιριακές, εξοπλισμός, ηλεκτρονικά δίκτυα) , η οργάνωση του φορέα και το μοντέλο διοίκησης (οργανόγραμμα, τμήματα, κλπ) ,το υφιστάμενο προσωπικό (αριθμός στελεχών, εκπαίδευση του, θέση) εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
- Συσχετισμοί, συνέργεια και συμπληρωματικότητα με άλλους φορείς και υπηρεσίες
- Υφιστάμενοι οικονομικοί δείκτες του φορέα την τελευταία δεκαετία

Η αναλυτική καταγραφή των στοιχείων οδηγεί σε ορθολογική επιλογή των νέων αξόνων προτεραιότητας και επιχειρησιακών στόχων και προσδιορίζει την επιλογή των καταλληλότερων ενεργειών για την επίτευξη των στόχων.

Άξονες προτεραιότητας, επιχειρησιακοί στόχοι και απαιτήσεις χρηματοδότησης

Οι άξονες προτεραιότητας δηλώνουν τις πολιτικές και στρατηγικές προτεραιότητες οι οποίοι στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού προγράμματος εξειδικεύονται σε ειδικούς στόχους και αναλύονται σε δράσεις και υποδράσεις σε συσχέτιση με τους διαθέσιμους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και εκτίμηση κόστους δράσεων και διαδικασιών υλοποίησης. Προσδιορισμός τρόπου χρηματοδότησης, προϋπολογισμός και λεπτομερή χρηματοδοτικά σχέδια για ένα έως πέντε έτη. Οι στόχοι τίθενται, αξιολογούνται και επαναδιατυπώνονται κατ' έτος. Την επίτευξη των στόχων παρακολουθούν **δείκτες επιδόσεων του ΕΣ**, με τους οποίους δηλώνεται πως θα μετρηθούν τα αποτελέσματα. Οι δείκτες επιδόσεων του ΕΣ διακρίνονται σε:

- δείκτες οικονομικής διαχείρισης
- δείκτες βελτίωσης της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών
- δείκτες οργανωσιακής μάθησης
- και δείκτες ικανοποίησης των πολιτών .

Οι δείκτες επιλέγονται με κριτήρια την ισχύ τους, αξιοπιστία, ευαισθησία, απλότητα, χρησιμότητα και την οικονομικότητά τους.

Χρονοπρογραμματισμός

Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το επιχειρησιακό σχέδιο θα εφαρμοστεί έγκαιρα. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: ορισμό δραστηριοτήτων, καθορισμό της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων, διαδικασίες υλοποίησης, εκτίμηση της διάρκειας, οριστικοποίηση χρόνου εργασίας, ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος και έλεγχου του χρόνου.

Χαρτογράφηση ανθρώπινου δυναμικού και ιεράρχηση αλλαγών

Στο πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα από τον προϊστάμενο, διευθυντή ή το αρμόδιο άτομο.

- Καταγραφή και γνώση όλου του προσωπικού ανά τμήμα. Πληροφορίες σχετικές με εκπαίδευση, προϋπηρεσία κλπ. αλλά και κατάρτιση που έχει δεχθεί στην παρούσα θέση του
- Προσπάθεια σύνδεσης κάθε ατόμου με συγκεκριμένη ενέργεια-δράση του ΕΣ
- Συνομιλία με τον άμεσο προϊστάμενο κάθε ατόμου προκειμένου να γίνουν γνωστά περισσότερα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (χαρακτήρας, προθυμία στην εργασία, ιδιαιτερότητες, αποδοτικότητα κλπ.)
- Συνομιλία με τον ίδιο τον εργαζόμενο προκειμένου να αξιολογηθεί η πιθανή συνεισφορά του στην υλοποίηση του ΕΣ.

Ιδιαίτερα σημαντικές προς αυτή την κατεύθυνση είναι η συνέργεια και συμπληρωματικότητα των δράσεων του Ε.Σ. στο πλαίσιο του ίδιου οργανισμού μεταξύ των διαφορετικών Μονάδων αλλά και με δράσεις άλλων φορέων που ενεργοποιούνται στον ίδιο αντικείμενο και έχουν συμπληρωματική συμβολή. Στόχος είναι η ολοκληρωμένη παρέμβαση και η αξιοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων φορέων που πιθανόν να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις ή εξειδίκευση στο αντικείμενο.

Το ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζεται σε κάθε ΕΣ με διαφορετική μορφή. Είτε με αναλυτική παρουσίαση ακολουθώντας το οργανόγραμμα της υπηρεσίας, είτε παρουσιάζοντας ένα οργανωτικό σχήμα που δίνει μια σύντομη επισκόπηση της δομής διοίκησης του στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου ή μια συγκεκριμένη δράση.

Αξιολόγηση

Η μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αποτελεί προϋπόθεση για την ολοκληρωμένη παρουσίαση ενός ΕΣ. Οι προβλεπόμενες μορφές αξιολόγησης είναι:

- η εκ των προτέρων αξιολόγηση της κατάστασης (ex ante αξιολόγηση)
- η αξιολόγηση και συστηματική παρακολούθηση των πεπραγμένων κατά τη διάρκεια υλοποίησης (on going αξιολόγηση)
- εκ των υστέρων αξιολόγηση (ex post αξιολόγηση)

Στην εκ των προτέρων αξιολόγηση εκτιμώνται η κατανόηση του προβλήματος, οι προτεραιότητες όπως δηλώνονται από την οργάνωση που υποβάλλει το σχέδιο δράσης, οι εναλλακτικές λύσεις και οι στόχοι που συναρτήθηκαν με τις λύσεις που προκρίθηκαν προς υλοποίηση. Στην εκ των υστέρων αξιολόγηση, εκτιμώνται κυρίως: η βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η βιωσιμότητα των δράσεων, η ανάπτυξη καλύτερης συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των φορέων, η διαμόρφωση εξειδικευμένου και ικανού προσωπικού, η μείωση της αδιαφάνειας και της διαφθοράς. Κάθε οργάνωση της οποίας το σχέδιο δράσης αξιολογείται, υποχρεούται στην περίπτωση που υπάρχουν διορθωτικές υποδείξεις στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, να επανασχεδιάσει τις παρεμβάσεις και δράσεις της σύμφωνα με αυτές και να τις επανυποβάλει με το επόμενο σχέδιο δράσης. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται είτε από ορισμένη αρμόδια Μονάδα μιας Δημόσιας Υπηρεσίας ή ενός οργανισμού ή από εξωτερικό ανάδοχο που αναλαμβάνει να υλοποιήσει το συγκεκριμένο έργο.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα γίνει μια πιο αναλυτική αναφορά σε ενότητες του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ώστε να κατανοηθεί η μέθοδος εκπόνησης ενός αποτελεσματικού επιχειρησιακού σχεδίου ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού και ο τρόπος αξιολόγησης του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συντονισμός και παρακολούθηση Επιχειρησιακού Σχεδίου

Εισαγωγή

Ο συγχρονισμός και η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων, ο καθορισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων, η διοίκηση και ο έλεγχος για την εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την εφαρμογή ενός επιχειρησιακού σχεδιασμού και για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αποτελούν το συντονισμό ο οποίος μαζί με την οργάνωση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο, είναι μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης.

Στο τέλος αυτής της ενότητας, οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τις απαιτήσεις υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου
- Γνωρίζουν τις απαιτήσεις πολύ – επίπεδου συντονισμού του επιχειρησιακού προγραμματισμού
- Αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα ανάπτυξης συνεργασιών και συμπράξεων για την αποτελεσματική εφαρμογή των προβλεπόμενων δράσεων του επιχειρησιακού σχεδιασμού
- Υποστηρίζουν και να προωθούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στον επιχειρησιακό σχεδιασμό
- Διαμορφώνουν ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες με τους οποίους θα αξιολογούν την εφαρμογή των επιχειρησιακών σχεδίων
- Αναπτύσσουν ένα ολοκληρωμένο μηχανισμό για την παρακολούθηση των δράσεων των επιχειρησιακών σχεδίων

Λέξεις-κλειδιά: Συντονισμός υπηρεσιων, παρακολούθηση και έλεγχος ΕΣ, πληροφόρηση, δημοσιότητα. Διοίκηση προγράμματος, αποτελεσματικός σχεδιασμός, αποτελεσματική υλοποίηση ΕΣ

3.1 Συντονισμός και παρακολούθηση

Ο συντονισμός των εμπλεκόμενων φορέων και η παρακολούθηση της εφαρμογής των σχεδίων δράσης θα πρέπει να ελέγχει ιδίως τα ακόλουθα έξι (6) αντικείμενα.

1. Στελέχωση μονάδων είτε υπηρεσιών για την περίπτωση όπου προβλεπόταν ή εξαγγελόταν η δημιουργία τους. Θα πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά τα εξής:

α) Τίτλος και ορισμός της θέσης.

β) Ανάλυση της θέσης σε κύριες και επιμέρους λειτουργίες και καθήκοντα που επιτελεί ο κάτοχός της (περίγραμμα εργασίας).

γ) Προσδιορισμό των απαραίτητων τυπικών προσόντων, γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της θέσης

δ) Σχέδιο εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού (ανά κατηγορία, κλάδο και ιεραρχικό επίπεδο).

2. Εμφάνιση δευτερογενών ρυθμίσεων (κανονιστικές αποφάσεις). Θα πρέπει να ελέγχεται η έκδοση ή μη των προβλεπόμενων από τις εξουσιοδοτικές διατάξεις ρυθμίσεων. Είναι συχνό το φαινόμενο να ψηφίζονται νόμοι με πληθώρα εξουσιοδοτήσεων οι οποίες δεν χρησιμοποιούνται, δηλαδή δεν εκδίδονται οι σχετικές κανονιστικές αποφάσεις, με αποτέλεσμα να καθίσταται ο αρχικός νόμος ανενεργός.

3. Σαφήνεια αρμοδιοτήτων και δράσεων για κάθε εμπλεκόμενο επίπεδο διοίκησης και ιδιαίτερα, προσδιορισμός των σημείων επαφής στο υποκείμενα διοικητικά επίπεδα (βαθμός ενεργοποίησης τυπικών/άτυπων δικτύων, βαθμός διαλειτουργικότητας συστημάτων).

4. Επάρκεια υποδομών και τεχνολογικών μέσων, ιδίως δε, παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Θα πρέπει να γίνεται ρητή αναφορά στις διαδικασίες που θα ολοκληρώνονται (και) με ηλεκτρονικό τρόπο, τις αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας (εσωτερικής και εξωτερικής) της νέας δομής, καθώς και στον τρόπο καταχώρησης και δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων των δράσεων που θα αναπτύξει.

Η δημόσια δομή που θα χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες πληροφορικής και τις εφαρμογές που αυτές προσφέρουν θα πρέπει να τηρεί τις αρχές της νομιμότητας, της χρηστής διοίκησης και της διαφάνειας και να διασφαλίζει την ακεραιότητα, αυθεντικότητα και εμπιστευτικότητα των δεδομένων, των πληροφοριών και των υπηρεσιών που παράγει και διαχειρίζεται κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της.

Η δομή θα πρέπει να διαμορφώνει την πληροφόρηση, την επικοινωνία και τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διοίκησης κατά τρόπο ώστε αυτές να είναι φιλικές προς τον χρήστη, να διασφαλίζουν και ενισχύουν την ισότητα ως προς την πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες και να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες πρόσβασης. Ιδιαίτερως εκτιμάται η σύνταξη, αποθήκευση, διαχείριση και ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ της συγκεκριμένης δομής και των λοιπών δημοσίων υπηρεσιών με ηλεκτρονικά μέσα. Επίσης θα εκτιμάται η τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου και ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου στο οποίο θα καταχωρίζονται πράξεις όπως η έκδοση, παραλαβή, κοινοποίηση, διαβίβαση εγγράφων στις οποίες προβαίνει η υπηρεσία.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης και η διαμόρφωση και προμήθεια των αντίστοιχων πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα την προσβασιμότητα των ατόμων με αναπηρίες.

5. Κόστος εφαρμογής της ρύθμισης σε σχέση με το αρχικώς προϋπολογισθέν. Σε περίπτωση απόκλισης, επαρκής και τεκμηριωμένη αναφορά των λόγων και των προσπαθειών που καταβλήθηκαν για την τήρηση του αρχικού προϋπολογισμού.

6. Αναδιοργάνωση υφιστάμενου φορέα είτε δημιουργία νέου σε οποιοδήποτε ιεραρχικό /διοικητικό επίπεδο και με οποιαδήποτε λειτουργία.

Κάθε νέα δομή θα ελέγχεται ως προς τα ακόλουθα:

- i. Πιθανές ενδο- και διο-οργανωσιακές επικαλύψεις με υφιστάμενες διοικητικές μονάδες.
- ii. Σύνδεση της νέας δομής με δείκτες αποτελεσματικότητας και

αποδοτικότητα

- iii. Προσδιορισμό του τρόπου διαχείρισης των διακινδυνεύσεων..
- iv. Σύνδεση της νέας δομής με δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών/ επιχειρηματιών και του προσωπικού της από την εργασία του..
- v. Ακριβή ορισμό του εύρους εποπτείας.
- vi. Ακριβή περιγραφή των καθηκόντων του προσωπικού (κριτήρια κατανομής επιτελικών και υποστηρικτικών θέσεων και καθηκόντων).
- vii. Ακριβή προσδιορισμό της σύνδεσης της νέας δομής με χρηματοδοτικά μέσα.

7. Σημαντικός είναι ο **ρόλος της διοίκησης** κατά την παρακολούθηση της εφαρμογής των επιχειρησιακών σχεδίων. Η παρακολούθηση της εφαρμογής τους γίνεται ουσιαστικά με την χρήση των μεθόδων και εργαλείων για την διαχείριση έργου, δεδομένου ότι ένα επιχειρησιακό σχέδιο είναι κατ' ουσίαν ένα έργο που ο διευθυντής, οι τμηματάρχες και τα στελέχη της κάθε δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να φέρουν σε πέρας. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να ληφθεί μέριμνα για την διαχείριση χρόνου, κόστους, ποιότητας, επικοινωνίας, κινδύνου και προμηθειών που αφορούν στο εκάστοτε συγκεκριμένο επιχειρησιακό σχέδιο.

8. Η **Διαχείριση χρόνου**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το επιχειρησιακό σχέδιο θα εφαρμοστεί έγκαιρα. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: ορισμό δραστηριοτήτων, καθορισμό της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων, εκτίμηση της διάρκειας, οριστικοποίηση χρόνου εργασίας, ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος και έλεγχου του χρόνου.

9. Η **Διαχείριση κόστους**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το επιχειρησιακό σχέδιο θα εφαρμοστεί στα πλαίσια του προϋπολογισμού. Αναφέρεται στον προγραμματισμό πόρων, την εκτίμηση κόστους, τον προϋπολογισμό κόστους και τον έλεγχο χρηματικών ροών και κόστους.

10. Η **Διαχείριση ποιότητας**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το επιχειρησιακό σχέδιο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τις οποίες ανέλαβε να ικανοποιήσει. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: προσδιορισμό των απαιτούμενων συνθηκών, σχεδιασμό ποιότητας, διασφάλιση ποιότητας και έλεγχο ποιότητας.

11. Η **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει τη βέλτιστη λειτουργία των ατόμων που εμπλέκονται στο έργο. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, ανάθεση καθηκόντων και στελέχωση ομάδων. Ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων με βάση τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό είναι αναγκαίος και ορίζεται με σχετικές αποφάσεις σε περίπτωση συνεργαζόμενων φορέων, υπογραφή προγραμματικών συμφωνιών, οδικών χαρτών εφαρμογής με καταμερισμό εργασιών, για τη διάθεση των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

12. Η **Διαχείριση επικοινωνίας**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει τη συλλογή και διάχυση των αναγκαίων πληροφοριών σχετικά με το έργο. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: σχεδιασμό επικοινωνιακής στρατηγικής και δράσεων, κατανομή πληροφοριών, συναντήσεις και ημερίδες για τη διάχυση των αποτελεσμάτων του επιχειρησιακού σχεδιασμού ή επιμέρους δράσεων, σύνταξη εκθέσεων προόδου των υλοποιούμενων δράσεων και έκθεση ολοκλήρωσης του Επιχειρησιακού σχεδίου με αναλυτική αναφορά στις επιμέρους δράσεις. Η διαχείριση της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στρατηγικής μπορεί να υλοποιηθεί με αυτεπιστασία (από τον ίδιο φορέα με ίδια μέσα και πόρους) ή με προσφυγή σε εξωτερικό ανάδοχο με πείρα στο αντικείμενο της επικοινωνίας.

13. Η **Διαχείριση προμηθειών-αγορών**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία με την οποία εξασφαλίζεται η προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών από πηγές που βρίσκονται εκτός της ομάδας εκτέλεσης του έργου. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: προγραμματισμό προμηθειών-αγορών, σχεδιασμό της διαδικασίας συλλογής, παραλαβής προσφορών, επιλογή προμηθευτών, διαχείριση συμβάσεων και ολοκλήρωση-λύση συμβάσεων .

14. **Αξιολόγηση Επιχειρησιακού Σχεδίου**: Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης επιχειρησιακών σχεδίων αλλά σε κάθε περίπτωση ο εκάστοτε αξιολογητής (εσωτερικός ή εξωτερικός του φορέα ή της υπηρεσίας) διαμορφώνει μια δομημένη συστηματική διαδικασία σύνθεσης πληροφοριών.

Προκειμένου να υπάρξει μια αποτελεσματική διαδικασία ελέγχου (παρακολούθησης) και αξιολόγησης του Σχεδίου Δράσης, από την αρχή τίθενται και ακολουθούνται ορισμένες βασικές αρχές:

- Αναγνωρίζεται από όλα τα εμπλεκόμενα στο Σχέδιο μέρη η σκοπιμότητα τόσο του ιδίου του Σχεδίου, όσο και της διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησής του.
- Διατυπώνονται συγκεκριμένα, σαφή και ολοκληρωμένα σχέδια ελέγχου.
- Διατυπώνονται κοινά αποδεκτοί, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι δείκτες αξιολόγησης, ώστε να είναι δυνατός ο προσδιορισμός των εκπληρούμενων στόχων, αλλά και των πιθανών αποκλίσεων.
- Προσδιορίζονται σαφείς χρονικά σταθμοί επανασχεδιασμού των προβλεπόμενων παρεμβάσεων.
- Προβλέπεται ολοκληρωμένη «οργανωτική δομή» παρακολούθησης, ελέγχου και επανασχεδιασμού των δράσεων.
- Εξασφαλίζονται οι αναγκαίες προσαρμογές του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου για την υλοποίηση των δράσεων που προβλέπονται.

Στα Επιχειρησιακά **προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται** από εθνικούς και ευρωπαϊκούς πόρους ή άλλα επιχειρησιακά σχέδια που απαιτούν συνέργειες και συμπληρωματικότητα ως προς την παρακολούθηση, υλοποίηση ή αξιολόγηση είναι σημαντικό να διασφαλίζονται οι οικονομικοί πόροι, να τηρούνται οι χρηματοδοτικές ροές και να υλοποιούνται χωρίς σημαντικές παρεκκλίσεις οι συμφωνίες για την εφαρμογή των υποχρεώσεων του κάθε φορέα ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και ολοκληρωμένη υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου. Αυτό σημαίνει ότι ο ακριβής καθορισμός των υπηρεσιών που εμπλέκονται, ο ορισμός των αρμοδιοτήτων και οι ρόλοι των μελών, η ύπαρξη κανονισμού Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Σχεδίου, η παρακολούθηση των δεικτών αξιολόγησης των παρεμβάσεων και των σταθμών επανασχεδιασμού του Σχεδίου Δράσης είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή έκβαση του σχεδίου.

3.2 Προτάσεις αποτελεσματικής εφαρμογής του ΕΣ

Ιστορική Αναδρομή

Τις πρώτες δεκαετίες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης ανέδειξαν την έννοια του κράτους, συγκεκριμένα του δημόσιου τομέα, ως αρωγού, πρωτοστάτη και στυλοβάτη της αναπτυξιακής τους πορείας, δίνοντας έμφαση στην κρατική παρεμβατικότητα σε τομείς στρατηγικής σημασίας όπως η παιδεία, η υγεία, η στέγη και η παροχή κοινωνικών αγαθών και υπηρεσιών. Οι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προσέφεραν τη δυνατότητα στους πολίτες να εργάζονται απρόσκοπτα, να δημιουργούν και να αποδεχθούν τη φιλοσοφία του κράτους-εγγυητή της κοινωνικής γαλήνης, της ισορροπίας και της ομαλότητας. Τα κράτη-πρόνοιας (welfare states) της μεταπολεμικής περιόδου ανέλαβαν δράση στους κλάδους των συγκοινωνιών, των τηλεπικοινωνιών, της ενέργειας, των υδάτινων πόρων, των απορριμμάτων, στους οποίους ο ιδιωτικός τομέας δεν είχε δυνατότητες ανάμιξης και ανάπτυξης. Σκοπός των κυβερνήσεων ήταν η εξασφάλιση των αρχών της συνέπειας, της συνέχειας, της ασφάλειας και της προσιτής τιμής.

Οι δεκαετίες του '70 και του '80 στιγματίστηκαν από έντονη ύφεση της οικονομικής δραστηριότητας και από προσπάθειες μετατροπής του κοινωνικού μοντέλου σε ένα περισσότερο φιλελεύθερο (νεοφιλελεύθερο) με πρωτεργάτες τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και τη Μεγάλη Βρετανία.

Τα πρώτα αρνητικά αποτελέσματα δεν άργησαν να φανούν με χαρακτηριστικότερα την απαξίωση του κοινωνικού κράτους, την υψηλή ανεργία, έναν έρποντα πληθωρισμό που δεν άργησε να γίνει καλπάζων και την κοινωνική έκρηξη στις μεγαλύτερες οικονομίες της Δύσης.

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα και η μετεξέλιξή της, η Ευρωπαϊκή Ένωση, τις δεκαετίες του '80, του '90 και του 2000 με τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (ΜΟΠ), τα Διαρθρωτικά Ταμεία, το Ταμείο Συνοχής για τις τέσσερις ασθενέστερες χώρες (Ελλάδα, Ισπανία, Πορτογαλία, Ιρλανδία), τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) και τώρα με το Ενιαίο Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) διέθεσε και διαθέτει πακτωλό

χρημάτων, παρά την εκτεταμένη και ίσως άκαιρη διεύρυνσή της, για επενδυτικά σχέδια, για αναδιάρθρωση της παραγωγικής βάσης, για ορθολογική χρήση των φυσικών και ενεργειακών πόρων, για εφαρμογή της καινοτομίας και της σύγχρονης τεχνολογίας, συμβατής και φιλικής προς το περιβάλλον, για αντικατάσταση του απαρχαιωμένου πάγιου εξοπλισμού των επιχειρήσεων, για τόνωση της επιχειρηματικότητας. Η υψηλή χρηματοδότηση επηρέασε θετικά την κοινωνία, τους εργαζόμενους, την αγορά, το περιβάλλον, δίνοντας ίσες ευκαιρίες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας και τα δικαιώματα των εργαζομένων και εξασφαλίζοντας ικανοποιητικές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Δημιουργήθηκε μια επιχειρηματική κουλτούρα η οποία συνέδεσε τα οικονομικά με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη. Επιδιώχθηκε μια σχέση μεταξύ ισόρροπης ανάπτυξης των ιδιωτικών επιχειρήσεων και εξασφάλισης των δημόσιων αγαθών από τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Οι σημερινές συνθήκες

Η διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών αν και υπόκειτο σε νομοθετικές ρυθμίσεις και κρατικούς ελέγχους έθεσε τις βάσεις και έδωσε την ευκαιρία στις δημόσιες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να συνεισφέρουν στην «οικονομική αναμονή» για μια κοινωνική άνοιξη που θα χαρακτήριζε τη δεκαετία του 2010. Όμως, η διεθνής οικονομική κρίση και η «μνημονιακή εποχή» την οποία βιώνει και στην οποία δραστηριοποιείται ο έλληνας πολίτης αφήνει ανεξίτηλα σημάδια που θα κριθούν από τους αντικειμενικούς (ενίοτε υποκειμενικούς) μελετητές της οικονομικής ιστορίας και της κοινωνιολογίας. Αυτή είναι η θεωρητική προσέγγιση.

Η πρακτική αντίληψη ή αντίληψη της αγοράς, με την ακόρεστη ανάγκη για περισσότερα κέρδη, αναμένει την εξέλιξη των μακροοικονομικών μεγεθών (δηλαδή την εξέλιξη των αριθμών) για μια «πληρέστερη» απεικόνιση των πεπραγμένων. Όπως σημειώνει ο Ρίτσαρντ Χάντσον (2006) στον πρόλογο του βιβλίου του Μπενουά Μάντελμπροτ, Ο Πίνακας του Χάους «Οι χρηματοοικονομικές αγορές κρύβουν μεγάλο ρίσκο και, μέχρι στιγμής, οι

προσπάθειες κατανόησής τους σκοντάφτουν στα δύσκολα μαθηματικά της ορθόδοξης χρηματοοικονομικής θεωρίας, η οποία πάσχει από εσφαλμένες υποθέσεις, λανθασμένα εφαρμοσμένες εξισώσεις και παραπλανητικά συμπεράσματα. Μάλιστα ο ίδιος ο Μάντελμπροτ για να επαυξήσει τη συγκεκριμένη διαπίστωση κατακεραυνώνει τις διάφορες θεωρίες πρόβλεψης των αγορών». Σε

Η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται στη δίνη έντονων αναταράξεων που αποτυπώνονται στα διογκούμενα ελλείμματα των αναπτυγμένων χωρών, στη κρίση χρέους, στις συνεχείς αυξήσεις τιμών των βασικών καταναλωτικών αγαθών, στην αύξηση της ανεργίας.

άλλο σημείο του ίδιου βιβλίου ο Μάντελμπροτ γράφει «Ο γνωστός για τις επιτυχίες του επενδυτής και βιομήχανος Γουόρεν Ε. Μπάφετ είπε κάποτε αστεϊευόμενος ότι ευχαρίστως θα χρηματοδοτούσε πανεπιστημιακές έδρες όπου να διδάσκεται η Υπόθεση της Αποδοτικής Αγοράς (Efficient Market Hypothesis), ώστε να βγαίνουν κι άλλες φουρνιές παραπλανημένων χρηματιστών και να βγάλει κέρδος από τη ζημιά τους». Ο συγγραφέας προχωρά ακόμη περισσότερο δίνοντας έμφαση σε όλες τις μεταβλητές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και επηρεάζουν τις αγορές «όταν σχεδιάζουν ένα πλοίο, δεν σκέφτονται μόνο το 95% των ημερών που ο καιρός είναι ήπιος, αλλά λαμβάνουν υπόψη τους και το υπόλοιπο 5% όπου οι ναυπηγικές τους ικανότητες θα δοκιμαστούν από θυελλώδεις ανέμους. Οι σημερινοί χρηματιστές και επενδυτές είναι σαν ναυτικοί που αψηφούν τις προειδοποιήσεις για επιδείνωση του καιρού».

Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είναι αντιμέτωπες με ένα χρέος το οποίο συνεχώς δυσκολεύει την εξυπηρέτησή του.

Οι οίκοι αξιολόγησης, με τα μεμπτά και τις προκαταλήψεις τους, προειδοποιούν και προχωρούν σε υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της μεγαλύτερης οικονομίας του πλανήτη. Ο κλονισμός του δολαρίου στρέφει τους επενδυτές και τους κατόχους αμερικανικών ομολόγων σε άλλα νομίσματα για να σώσουν τις επενδύσεις τους. Πολιτείες όπως το Ουισκόνσιν, η Καλιφόρνια, το Ιλινόις, το Ντιτρόϊτ (οι επονομαζόμενες State Junks), τα τελευταία χρόνια έχουν δαπανήσει 500 δις δολάρια περισσότερα από όσα εισέπραξαν. Οι μεγαλύτεροι δήμοι των ΗΠΑ χρωστούν πάνω από 2 τρις δολάρια. Και έπεται συνέχεια. Η Κίνα θεωρεί ότι το ισχύον νομισματικό σύστημα που κυριαρχείται από το δολάριο είναι

προϊόν του παρελθόντος με αποτέλεσμα να μελετά μέτρα για τη σταδιακή αντικατάστασή του από το Yuan

Η Ελληνική πραγματικότητα , οι γενεσιουργές αιτίες του προβλήματος

Από τον Απρίλιο του 2010 η ελληνική κοινωνία βιώνει μια οικονομική πολιτική, επιστέγασμα μιας άνευ προηγουμένου «εικονικής ευημερίας» (virtual reality).

Οι αρνητικές διεθνείς εξελίξεις αποτέλεσαν τη θρυαλλίδα για να έλθει στην επιφάνεια η στρεβλή αντίληψη της ανάπτυξης. Κατανοήσαμε αργά ότι η στάση μας, οι αποφάσεις μας, οι ενέργειές μας κινούνται σε μια σφαίρα εικονικής ευημερίας η οποία αργά ή γρήγορα θα μας προσγείωνε στην πραγματικότητα.

Από την δεκαετία του '50 και μετά, η Ελλάδα πέτυχε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, στηριζόμενη σε μη ορθολογική κατανομή των πόρων.

Διαχρονικά, γεννήθηκαν οι αιτίες του σημερινού προβλήματος, όπως η υπερσυγκέντρωση δραστηριοτήτων στα μεγάλα αστικά κέντρα με τις οικονομίες κλίμακας και τις οικονομίες συγκέντρωσης (agglomeration economies), η εσωτερική μετανάστευση, η αποβιομηχανοποίηση, το έλλειμμα δημοκρατίας, η ανορθόδοξη διαχείριση της οικονομίας, ο φαύλος κύκλος διατήρησης των προβληματικών επιχειρήσεων εκ μέρους του κράτους, η διόγκωση του δημόσιου τομέα, το έλλειμμα παιδείας, η στήριξη της ανάπτυξης κυρίως στον τριτογενή τομέα αντί του δευτερογενούς όπου κυρίως αυτός δημιουργεί αυτάρκειες οικονομίες και κοινωνίες, η απαξίωση της γεωργίας, η «υποδούλωση» στις προσταγές της αγοράς μέσω της «έκρηξης» του Χρηματιστηρίου, η υψηλή ισοτιμία δραχμής-ευρώ για την είσοδο της χώρας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση και τη ζώνη του Ευρώ, οι νεοφιλελεύθερες πειραματικές πολιτικές, η διαφθορά σε πολλά επίπεδα της δημόσιας ζωής.

Όλα αυτά οδήγησαν σε ονοματολογίες, ορισμούς, έννοιες και τεχνικούς όρους που ήταν γνωστοί μόνο σε όσους ασχολούντο με αυτούς. Μνηθήκαμε στα ενδότερα του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, εντρυφήσαμε στον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης,

παρακολουθήσαμε και παρακολουθούμε με αγωνία την πορεία των spread ενώ ταυτόχρονα διερωτώμεθα τους λόγους που μας έφτασαν ως εδώ.

Η κρίση, η οποία σε διεθνές επίπεδο ξεκίνησε ως χρηματοοικονομική αφού αφορούσε την πορεία των πιστωτικών ιδρυμάτων, εξελίχθηκε σε οικονομική και άρα κοινωνική εξαιτίας των πολλαπλασιαστικών επιπτώσεών της.

Ως μια από τις σημαντικότερες γενεσιουργές αιτίες του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδας καταγράφεται η υπερβολική διόγκωση του δημόσιου τομέα, αποτέλεσμα μιας αδιαπραγμάτευτης κομματικής πολιτικής η οποία οδήγησε σε πελατειακές σχέσεις- εχέγγυο για την επαγγελματική αποκατάσταση. Δεν αποδέχομαι την εξειδανίκευση ή τις ισοπεδωτικές λογικές. Τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν εργαζόμενοι με θαυμαστές επιδόσεις, άξιοι της θέσης που τους έχει εμπιστευτεί το κράτος ή ο επιχειρηματίας. Παράλληλα υπάρχουν άλλοι με χαμηλότερες επιδόσεις, αποτέλεσμα κακής διαχείρισης από αυτούς που στέκονται υψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα.

Τα συστήματα Διοίκησης

Συνειρμικά, έρχεται στο μυαλό η μεγάλη διαφορά των δύο κυριότερων σχολών διοίκησης, της αμερικανικής και της ιαπωνικής που καθρεφτίζεται στον τρόπο δράσης σε περιπτώσεις αρνητικών αποτελεσμάτων.

Στο αμερικανικό σύστημα διοίκησης εάν η οικονομική μονάδα σημειώνει ζημιές, συρρικνώνεται το μερίδιο αγοράς που της αναλογεί και οδεύει προς επιχειρηματική αποτυχία, η άμεση λύση είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους. Πως επιτυγχάνεται αυτό; Με μαζικές απολύσεις από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας, κυρίως από το εργατικό δυναμικό.

Στο ιαπωνικό σύστημα διοίκησης η λύση έρχεται από την κορυφή όπου οι απολύσεις αφορούν τα υψηλόβαθμα στελέχη, αυτά που λαμβάνουν ή συμμετέχουν ενεργά στις στρατηγικές αποφάσεις και σχεδιάζουν τα επιχειρηματικά πλάνα (business plans).

Η αναφορά στις δύο κυρίαρχες σχολές σκέψης γίνεται για να τονισθεί η αναγκαιότητα ενός νέου, καινοτόμου τρόπου αντίληψης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τους δημόσιους οργανισμούς, τις δημόσιες επιχειρήσεις και υπηρεσίες. Οφείλουμε να σταθούμε σε μια νέα αντίληψη του τρόπου διοίκησης του δημόσιου τομέα της χώρας, μακριά από κομματικές σταθερές, στην εφαρμογή ενός σύγχρονου New Public Management που δεν αποτελεί πολυτέλεια και δεν είναι μια θεωρητική ακαδημαϊκή προσέγγιση, αλλά αναγκαιότητα για τη βιωσιμότητά του και για την επιβίωση του ίδιου του κράτους και των πολιτών του.

Ένα Νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο για τον Δημόσιο Τομέα

Ο «δημοσιοκεντρικός» χαρακτήρας της ελληνικής παραγωγικής ταυτότητας, αντιμέτωπος με μια κρίση κοινωνικής νομιμοποίησης, τείνει να μεταβληθεί σε «ιδιωτικοκεντρικό» μέσω ιδιωτικοποιήσεων, αποκρατικοποιήσεων, συγχωνεύσεων, εξαγορών, συνεργειών, στρατηγικών συμμαχιών.

Η παρούσα δημοσίευση επικεντρώνεται στην αναζήτηση ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου για τις οικονομικές μονάδες που θα προκύψουν από τις ανακοινώσεις της πολιτικής ηγεσίας «περί συγχωνεύσεων και κατάργησης φορέων του δημόσιου τομέα», το οποίο θα ενσωματώνει ένα κοινωνικό όραμα με απώτερο σκοπό την κοινωνική αποδοχή και τη διεύρυνση της αποστολής τους, μια ρηξικέλευστη ηγεσία με σύγχρονες αντιλήψεις που θα ανταποκρίνονται στις αυξημένες κοινωνικές ανάγκες και προσδοκίες και έναν τρόπο λήψης των αποφάσεων που θα στηρίζεται σε βιώσιμες και ρεαλιστικές λύσεις, ώστε να ενσωματωθούν πλέον οι αξίες της υπευθυνότητας και της δημόσιας λογοδοσίας.

Ανακοινώθηκαν πρόσφατα οι συγχωνεύσεις και οι καταργήσεις δημοσίων οργανισμών για τη μείωση των δαπανών και του λειτουργικού κόστους. Οργανισμών που παρέβαιαν, υπολειτουργούσαν, ήταν ζημιογόνοι και προήρχοντο από όλο το φάσμα της κρατικής δράσης (υγεία, τουρισμό, κατασκευές, τηλεοπτικά μέσα, ερευνητικά κέντρα, ινστιτούτα, μεταποίηση). Η στρατηγικής σημασίας αυτή κίνηση για την αναδιάρθρωση του κράτους είναι επιβεβλημένη, ώστε να δημιουργηθεί μια νέα «στρατηγική αρχιτεκτονική» στο δημόσιο

τομέα της χώρας που θα χαρακτηρίζεται από αλλαγή του τρόπου σκέψης των εργαζομένων (reframing), ενίσχυση με νέες δεξιότητες και αρμοδιότητες (renewal), ενσωμάτωση νέων αντιλήψεων (restructuring) και υιοθέτηση επενδυτικών δραστηριοτήτων (revitalization), (Κέφης, 2005).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Σχεδιασμός, διαχείριση ποιότητας ,πόρων, χρόνου και κόστους στα έργα

Εισαγωγή

Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο μπορεί να περιλαμβάνει πολλά επιμέρους έργα. Ως έργο μπορεί να θεωρηθεί η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας νέας υπηρεσίας, η εισαγωγή μιας καινοτομίας, η υλοποίηση μιας τεχνικής κατασκευής, ενός επενδυτικού σχεδίου, η αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή και ολόκληρου του Οργανισμού, η υλοποίηση μιας επικοινωνιακής καμπάνιας ή απλά μια μετακόμιση του φορέα σε άλλες εγκαταστάσεις κλπ.

Ο σχεδιασμός ενός έργου αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του και συνιστάται σε μια σειρά από εργασίες , όπως :

- Εκπόνηση Καταστατικού Χάρτη και Πλάνου ενός έργου,
- Διαχείριση πόρων και δραστηριοτήτων με κατανομή σε πακέτα εργασίας,
- Χρονοπρογραμματισμός, ορόσημα και κρίσιμο μονοπάτι
- Υπολογισμός Κόστους, Πίνακας Ανάθεσης Καθηκόντων
- Επίλυση συγκρούσεων και επικοινωνία του έργου

Στο τέλος αυτής της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά ενός έργου
- Αναγνωρίζουν τους κύριους περιορισμούς ενός έργου
- Καθορίζουν το ρόλο και τα καθήκοντα του διαχειριστή έργου
- Αναγνωρίζουν τις οργανωτικές δομές των έργων
- Κατανοούν τον ορισμό του ενδιαφερόμενου μέρους (project stakeholder)σε ένα έργο
- Διακρίνουν τις τεχνικές και μεθόδους ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών
- Καθορίζουν το σκοπό χρήσης του καταστατικού ενός έργου
- Συνοψίζουν τα κύρια σημεία του πλάνου του έργου
- Αναγνωρίζουν τους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου

- Μετατρέπουν τα πακέτα εργασίας σε δραστηριότητες
- Ορίζουν τι απαιτείται για να εκτιμήσουν την διάρκεια κάθε δραστηριότητας
- Ορίζουν ορόσημα (milestones) και να δημιουργούν ένα πρόγραμμα τήρησης τους
- Καθορίζουν το κρίσιμο μονοπάτι και να υπολογίζουν τη ροή ενός έργου
- Να περιγράφουν το σκοπό της χρήσης των χρονικών καθυστερήσεων σε ένα έργο
- Εκτιμούν τις ποσότητες και τα κόστη των πόρων που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες του έργου
- Να επιλέγουν την τεχνική υπολογισμού κόστους για τον καθορισμό του προϋπολογισμού του έργου
- Να χρησιμοποιούν τον πίνακα ανάθεσης καθηκόντων για να αναθέτουν εργασίες (responsibility assignment matrix)

Λέξεις-κλειδιά: έργο, διαχειριστής έργου, κύκλος ζωής έργου, οργανωσιακές επιρροές, οργανωσιακή κουλτούρα, ενδιαφερόμενα μέρη, μέθοδοι ανάλυσης, καταστατικός χάρτης , διαχείρισης πόρων, ανάλυση δραστηριοτήτων, πακέτα εργασιών, όροσημα έργου, κρισιμη διαδρομή, διαχείριση κινδύνων, επικοινωνια του έργου, εκθέσεις του έργου.

4.1. Εισαγωγή στη διαχείριση έργου

Ως **έργο (project)** ορίζεται ένα σύνολο συντονισμένων και αλληλοεξαρτώμενων εργασιών με συγκεκριμένη αρχή και τέλος (χρόνος), συγκεκριμένο αποτέλεσμα (εύρος) σε ένα δηλωμένο επίπεδο ποιότητας (επιδόσεις) και έναν προϋπολογισμό (κόστος). (Courter G., Marquis A.).

Σύμφωνα με το Project Management Institute το «έργο» (project) αποτελεί μια προσωρινή προσπάθεια που γίνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος / υπηρεσίας (www.pmi.org - A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Ο ορισμός αυτός εξελίχτηκε, με την συσσώρευση εμπειρίας και ερευνητικών δεδομένων, προσθέτοντας την άποψη ότι «έργο είναι μια προσωρινή κοινωνική δομή, όπου άνθρωποι αλληλεπιδρούν με οργανωμένο τρόπο, υπό περιορισμούς και πόρους, απειλές και ευκαιρίες με σκοπό να δημιουργήσουν μια αναμενόμενη θετική αλλαγή » (Gereis A, "Happy Projects", IPMA, 2006)

Παρά τη διαφορετικότητα τους, τα συχνότερα απαντώμενα έργα (projects) στους φορείς του Δημοσίου τομέα εντάσσονται σε κάποιες κατηγορίες ή είδη, τα οποία αναφέρουμε εδώ για

χάρη της μεθοδολογίας, χωρίς να αποτελεί αυτό επίσημη τυπολογία. Έτσι τα έργα διακρίνονται στις εξής αδρές ομάδες - είδη:

ΣΧΗΜΑ 4.1-1 Είδη έργων



Τα έργα στην πράξη δύναται να αφορούν ταυτόχρονα περισσότερες από μια από τις παραπάνω κατηγορίες, εντούτοις η ίδια μεθοδολογία να εφαρμόζεται και σε σύμμεικτα έργα.

Αφού ορίσαμε τι σημαίνει έργο, θα μπορούσε εύκολα να διατυπωθεί ο ορισμός για την διαχείριση έργου: «ένα πλέγμα ενεργειών που σχεδιάζονται και υλοποιούνται για την ικανοποίηση συγκεκριμένων στόχων, την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσα από την τυπική ή άτυπη συνεργασία ατόμων, οργανισμών και ιδρυμάτων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα». Το έργο υλοποιείται από ομάδα έργου, υπόκειται σε περιορισμό πόρων, σχεδιάζεται, εκτελείται και αξιολογείται.

Συνεπώς, η διαχείριση έργου απαιτεί εφαρμογή των γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και μεθόδων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση συγκεκριμένων και προδιαγεγραμμένων δραστηριοτήτων και εργασιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου.

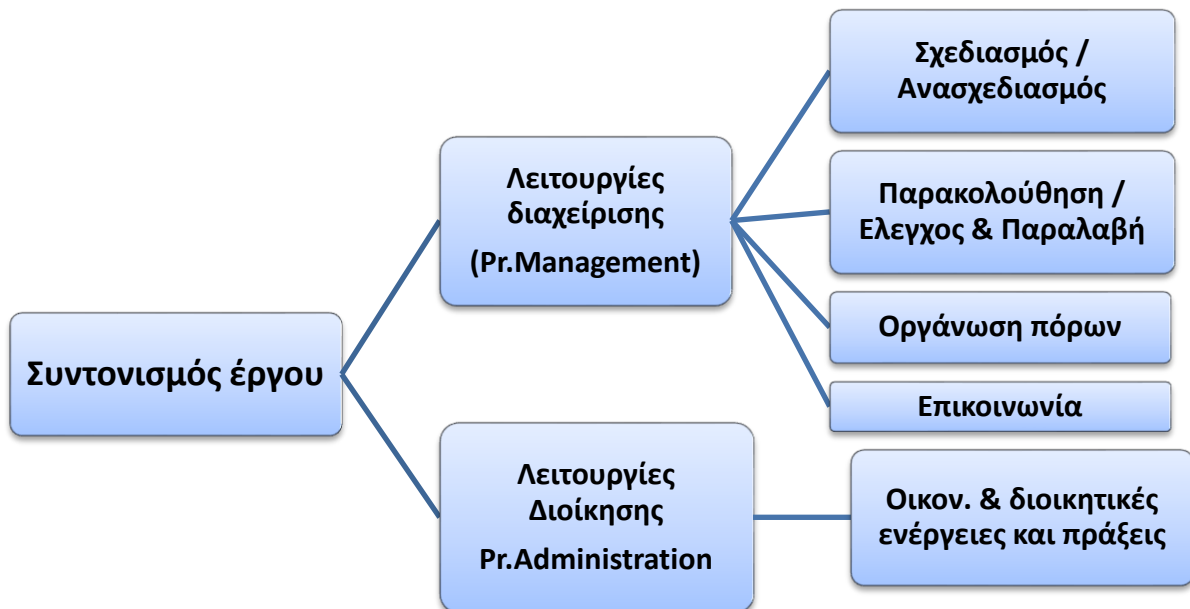
Βασικές αρχές διαχείρισης ενός έργου, συνοπτικά είναι οι εξής:

- ❖ **Αποτελεσματικότητα:** Είναι η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Αφορά στα παράγωγα του έργου και τις συνέπειες από την χρήση τους («do the right things»)

- ❖ **Αποδοτικότητα:** Είναι η μεγιστοποίηση των εκροών και η επίτευξη των στόχων/αναμενόμενων και επιθυμητών αποτελεσμάτων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αφορά στον τρόπο παραγωγής των αποτελεσμάτων, την αξιοποίηση των πόρων και εν τέλει – την σχέση της «αξίας» που αναλώθηκε με την «αξία» που παράχθηκε («do things right”)
- ❖ **Οικονομικότητα:** Είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των εισροών-πόρων, αλλιώς η ελαχιστοποίηση της αξίας απόκτησης των απαραίτητων πόρων.

Οι λειτουργίες , διαχειριστικές και διοικητικές, που απορρέουν από την υλοποίηση ενός έργου αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα:

ΣΧΗΜΑ 4.1-2 Λειτουργίες του Διαχειριστή έργου



Ο κύκλος ζωής ενός έργου, αντίθετα με την αντίληψη, που συχνά επικρατεί ξεκινάει με την διαπίστωση ύπαρξης προβλήματος, ευκαιρίας ή κινδύνου σε τέτοιο βαθμό, που κάποιος ενδιαφερόμενος φορέας ή ομάδα φορέων να κρίνει πως είναι σκόπιμο να αφιερώσει πόρους στην διερεύνηση του.

Έτσι, η πρώτη φάση του κύκλου είναι η διερεύνηση αυτού του προβλήματος/ κινδύνου/ ευκαιρίας και όχι η διερεύνηση λύσεων και πολύ περισσότερο, δεν είναι η υλοποίηση της λύσης, που αποτελούν επόμενες φάσεις (βλ. σχεδιάγραμμα).

ΣΧΗΜΑ 4.1-3 Κύκλος ζωής έργου



Αυτός ο κύκλος επισημαίνει τρεις βασικές αρχές:

1. Η λήψη αποφάσεων, τα κριτήρια και οι διαδικασίες ορίζονται σε κάθε φάση (συμπεριλαμβανομένων των βασικών πληροφοριών για τις απαιτήσεις και τα κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας).
2. Η εξέλιξη στις φάσεις του κύκλου είναι προοδευτική - κάθε φάση πρέπει να ολοκληρωθεί με επιτυχία, πριν την έναρξη της επόμενης και
3. Κάθε νέος κύκλος προγραμματισμού και προσδιορισμού των σχεδίων επόμενου έργου βασίζεται σε αποτελέσματα της παρακολούθησης και αξιολόγησης του προηγούμενου κύκλου, ως μέρος μιας οργανωμένης διαδικασίας ανατροφοδότησης και οργανωσιακής μάθησης.

Στην πράξη, η διάρκεια και η σημασία της κάθε φάσης του κύκλου θα διαφέρουν στα έργα, ανάλογα με την κλίμακα και το πεδίο εφαρμογής τους, καθώς και τις ειδικές επιχειρησιακές

συνθήκες, υπό τις οποίες έχει προκύψει. Για παράδειγμα, ένα πρωτοφανές και πολύπλοκο πρόβλημα μπορεί να απαιτεί αρκετούς μήνες διερεύνησης, πολλά χρόνια για την διερεύνηση και ωρίμανση των λύσεων έως την φάση της υλοποίησης, ενώ ένα έργο για την παροχή βοήθειας έκτακτης ανάγκης, μετά από φυσική καταστροφή, μπορεί να λάβει μόνο μερικές εβδομάδες ή μήνες για να υλοποιηθεί.

Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να διασφαλίζεται ότι στη διερεύνηση του αίτιου (cause), που προκαλεί την παρέμβαση παρέχονται επαρκείς πόροι και χρόνος. Ο προσδιορισμός του αίτιου, του περιβάλλοντος του, των ενδιαφερομένων μερών, των περιορισμών και τέλος – των στόχων, που θα αποτελέσουν και κριτήρια επιτυχίας, είναι αναγκαίες και κρίσιμες συνθήκες για την υποστήριξη του παραπέρα σχεδιασμού και της αποτελεσματικής εφαρμογής της παρέμβασης.

Όπως αναφέρθηκε, πριν την ολοκλήρωση της ανάλυσης του προβλήματος και μετά από διαβούλευση των συμμετόχων, πρέπει να καθοριστούν τα κριτήρια με τα οποία θα καθοριστούν οι στόχοι του έργου και , στην συνέχεια - η επιλογή της προτιμητέας λύσης. Τα συνηθέστερα κριτήρια είναι:

1. Σχετικότητα: η στόχευση αντιστοιχεί με τις ανάγκες των εμπλεκομένων.
2. Αποτελεσματικότητα: με ποια αποτελέσματα το έργο θα συνισφέρει στην επίτευξη του γενικότερου στόχου (purpose)
3. Αποδοτικότητα: ποια είναι η αποδεκτή σχέση κόστους – οφέλους της στρατηγικής μετατρέποντας τα μέσα σε αποτελέσματα.
4. Συνέπεια: με υπερκείμενες ή γενικότερες γεωγραφικές ή τομεακές αναπτυξιακές / διαρθρωτικές πολιτικές και θεσμικό πλαίσιο
5. Βιωσιμότητα / διατηρησιμότητα του έργου
6. Παραδοχές και Κίνδυνοι - επίπεδο ανοχής στον κίνδυνο

Εννοείται ότι ειδική και τεκμηριωμένη ανάλυση πρέπει να αποδεικνύει ότι τα οφέλη από το έργο υπερβαίνουν το κόστος του και κάθε αλλαγή στις συνθήκες, που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του ενδέχεται να προκαλέσει επιστροφή σε προηγούμενη διαδικασία και επανασχεδιασμό του.

Η κανονική τροφοδότηση του κύκλου με πόρους– εθνικούς ή κοινοτικούς (δημοσιους) ή ιδιωτικούς , αποτελεί μοχλός της εξέλιξης του. Σημειώνεται ότι τα έργα θεωρούνται

συγχρηματοδοτούμενα όταν έστω και ένα τμήμα τους κύκλου τους (σχεδιασμός, ωρίμανση) έχει περισσότερες της μιας πηγής χρηματοδότησης.

4.2. Εργαλεία διαχείρισης έργου

Στους φορείς του Δημοσίου Τομέα, τα έργα υλοποιούνται με ίδια μέσα εξ'ολοκλήρου ή σε μεγάλο βαθμό ή ανατίθενται σε ανάδοχο, εξ'ολοκλήρου ή σε μεγάλο βαθμό. Τα έργα, που υλοποιούνται με ίδια μέσα απαιτούν εφαρμογή αρχών και εργαλείων διαχείρισης έργων.

Τα έργα, που ανατίθενται απαιτούν επιπρόσθετο πλαίσιο δεξιοτήτων και γνώσεων (νομοθεσία δημοσίων συμβάσεων) και εφαρμόζουν κυρίως πρότυπα διοίκησης συμβάσεων και μικρότερο μίγμα δεξιοτήτων διοίκησης έργου. Διευκρινίζουμε ότι ο Επιβλέπων ή ο Πρόεδρος επιτροπής παρακολούθησης επιβλέπει ή παρακολουθεί την εκτέλεση μιας δημόσιας σύμβασης και δεν είναι κατ'ανάγκη και διοικητής/διαχειριστής έργου, εκτός εάν του έχουν ανατεθεί και αυτά τα καθήκοντα.

Η εργασία ενός διοικητή - διαχειριστή έργου ξεκινάει την στιγμή που ο κύριος του έργου αναθέτει σε αυτόν και στην ομάδα του έργου να υλοποιήσουν σε ορισμένο χρονικό διάστημα, ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα μέσα σε περιορισμούς και συνθήκες. Στους φορείς του Δημοσίου συνηθίζεται η ανάθεση αυτή να γίνεται με διοικητική πράξη ανάθεσης καθηκόντων ή συγκρότησης Ομάδας Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ). Το

Διαχείριση έργου είναι η εφαρμογή των γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και μεθόδων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση συγκεκριμένων και προδιαγεγραμμένων δραστηριοτήτων και εργασιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου.

άτομο, που ορίζεται τότε διοικητής – διαχειριστής, Πρόεδρος ή Συντονιστής, είναι πρώτος μεταξύ ίσων στην ομάδα του έργου (PM). Το πρώτο που κάνει είναι να ετοιμάσει τα βασικά σχέδια του έργου.

Η απόκριση του διοικητή - διαχειριστή έργου και της Ομάδας του Σχεδιασμού του Έργου μετά την συγκρότηση της ΟΔΕ / ανάθεση καθηκόντων είναι να αναλύσει τα ζητούμενα και

τους περιορισμούς, να εντοπίσει τα στοιχεία που του δώθηκαν, να συμπληρώσει την εικόνα με παραδοχές και να διαμορφώσει τα σχέδια της διαχείρισης και διοίκησης του έργου, που εφόσον εγκριθούν, αποτελούν τη βάση της συμφωνίας ανάθεσης και ταυτόχρονα το **Εγχειρίδιο** του νεοδιαμορφούμενου έργου. Το Εγχειρίδιο του Έργου, που το ακολουθεί σε όλον τον κύκλο μέχρι το κλείσιμο του αποτελείται από εξι (6) αλληλοσυνδεόμενα Σχέδια, που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα που ακολουθεί.

ΣΧΗΜΑ 4.2-1 Σχέδια του Έργου (Int.Project Management Association IPMA, 2010)



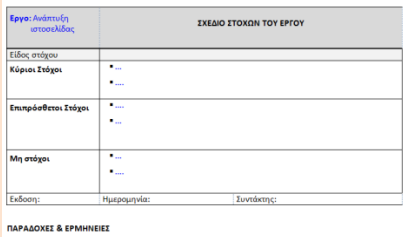
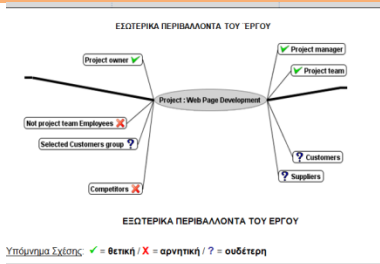
Εκτός από τα βασικά σχέδια διοίκησης/διαχείρισης του έργου, στη συνέχεια διαμορφώνονται και τα σχέδια για το φυσικό αντικείμενο, όπως Μελέτες Εφαρμογής, Μελέτες Τεχνικών Προδιαγραφών κλπ..

Εννοείται, ότι τα σχέδια αυτά:

1. αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους, καθώς έχουν κοινές παραμέτρους και αιτιολογικές σχέσεις και
2. δύναται να προσαρμόζονται στην πορεία του έργου, εφόσον αλλάξουν τα δεδομένα και οι συνθήκες στις οποίες υλοποιούνται.

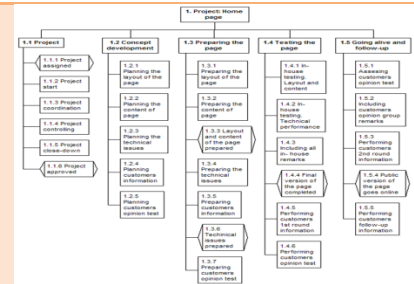
Η σύγχρονη επιχειρησιακή πρακτική έχει αναδείξει αρκετές σχολές και πρότυπα διαχείρισης έργων, που φαίνεται να συγκλίνουν σε κοινές φόρμες και εργαλεία. Συνοπτικά στον Πίνακα, που ακολουθεί απαριθμούνται τα κύρια σχέδια και εργαλεία, που συνοδεύουν την σύγχρονη διαχειριστή έργων .

Πίνακας 4.2-2 Σχέδια & Εργαλεία του Διαχειριστή Έργων

ΣΧΕΔΙΟ	Περιεχόμενα	Μορφή
Στόχοι του Έργου (Pr. Objectives Plan)	Οι στόχοι αντιπροσωπεύουν το νόημα του έργου, την αναγκαιότητα που εξυπηρετεί και μπορούν να διακριθούν σε «Κύριους Στόχους» (main objectives or targets), «Πρόσθετους στόχους» (additional objectives). Για το καλύτερο περίγραμμα της στόχευσης, ορίζονται και «Μη-στόχοι» του έργου (non objectives). Παραδοχές & Επεξηγήσεις.	
Ανάλυση Περιβαλλόντων του Έργου (Pr. Environment Analysis)	Σχηματική αποτύπωση των ξεχωριστών περιβαλλόντων του Έργου. Πίνακα με ενεργειες για τις σχέσεις τους έργου με 2 από τα περιβάλλοντα του, συνήθως τα σημαντικότερα. Παραδοχές & Επεξηγήσεις.	
Δομική Ανάλυση του Έργου (ΔΑΕ – Work Breakdown Structure)	Σχηματική αποτύπωση σε μορφή δέντρου με τον τίτλο του έργου στην κορυφή (επίπεδο 1), οι φάσεις του έργου ως διακλαδώσεις του (επίπεδο 2) και τα πακέτα εργασιών (wp) ως	

υποδιακλαδώσεις σε κάθε φάση (επίπεδο 3). Η διοίκηση του έργου και τα πακέτα εργασιών της αποτυπώνονται ως ξεχωριστή «φάση». Για έργα χαμηλής πολυπλοκότητας, συνήθως προσδιορίζονται 4 ως 6 το πολύ φάσεις. Στο συγκεκριμένο διάγραμμα, τέλος, αποτυπώνονται και τα ορόσημα του έργου.

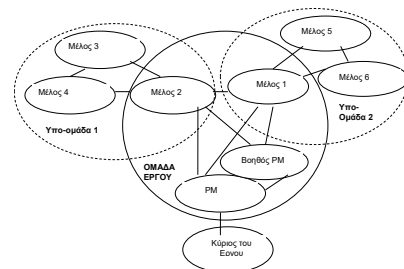
Παραδοχές & Επεξηγήσεις.



Οργανόγραμμα του Έργου (Pr. Organisation Chart)

Σχηματική Αποτύπωση της οργάνωσης της ομάδας έργου με τον κύριο του έργου, τον διοικητή/διαχειριστή του έργου (PM), τις υπο-ομάδες με τα μέλη και τους συνεργάτες, τις σχέσεις επικοινωνίας των μελών των υπο-ομάδων και των επικεφαλής υπο-ομάδων με τον Δ.τ.Ε.

Παραδοχές & Επεξηγήσεις.



Χρονικά Ορόσημα του Έργου (Milestone Plan)

Πίνακας με τα ορόσημα του έργου και τις ημερομηνίες τους.

Παραδοχές & Επεξηγήσεις.

Project: Web Page Development		ΣΧΕΔΙΟ ΟΡΟΣΗΜΩΝ
Κωδικός WBS	Ορόσημο	Προγραμματισμένη Ημερομηνία
1.1.1	Project assigned	18-02-09
1.3.3	Lay out and content of the page prepared	20-03-09
1.3.6	Technical issues prepared	10-04-09
1.4.4	Final version of the page completed	24-04-09
1.5.4	Public version of the page went alive	11-05-09
1.1.6	Project approved	29-05-09

*In order of plan dates.

Παραδοχές και Ερμηνείες

Προϋπολογισμός του Έργου (Pr. Cost Plan)

Πίνακας με τα κυριότερα προϋπολογιζόμενα κόστη του έργου με ποσά (ανά μονάδα και συνολικά) σε Ευρώ. Το κόστος μπορεί να αναλύεται σε άμεσες και έμμεσες δαπάνες ή κατά λογιστικές κατηγορίες – πχ αμοιβές, μετακινήσεις, εκτυπώσεις, προμήθεια υλικών κλπ

Σημείωση: Ο προϋπολογισμός του έργου δύναται να αναλυθεί και να παρουσιάζεται ταυτόχρονα σε διαφορετικά πρότυπα, πχ πρότυπο του χρηματοδότη και πρότυπο του φορέα

PROJECT COST PLAN					
WBS	Phase / Work Package	Type of Cost	Planned Quantity	Cost per Unit	Planned Cost
1.1	Project Management	Personnel	4.0	500 €	total 2,000 €
1.2	Concept Development	Personnel	10.0	900 €	total 9,000 €
1.3	Preparing the page	Personnel	2.0	400 €	800 €
		Department steps	2.0	400 €	800 €
		Technicians	20.0	300 €	total 6,000 €
1.4	Testing the page	Personnel	1.0	400 €	400 €
		Department steps	1.0	400 €	400 €
		Technicians	10.0	300 €	total 3,600 €
1.5	Going alive and follow-up	Personnel	1.0	400 €	400 €
		Department steps	1.0	400 €	400 €
		Technicians	9.0	300 €	total 3,200 €
Project cost					total 26,200 €

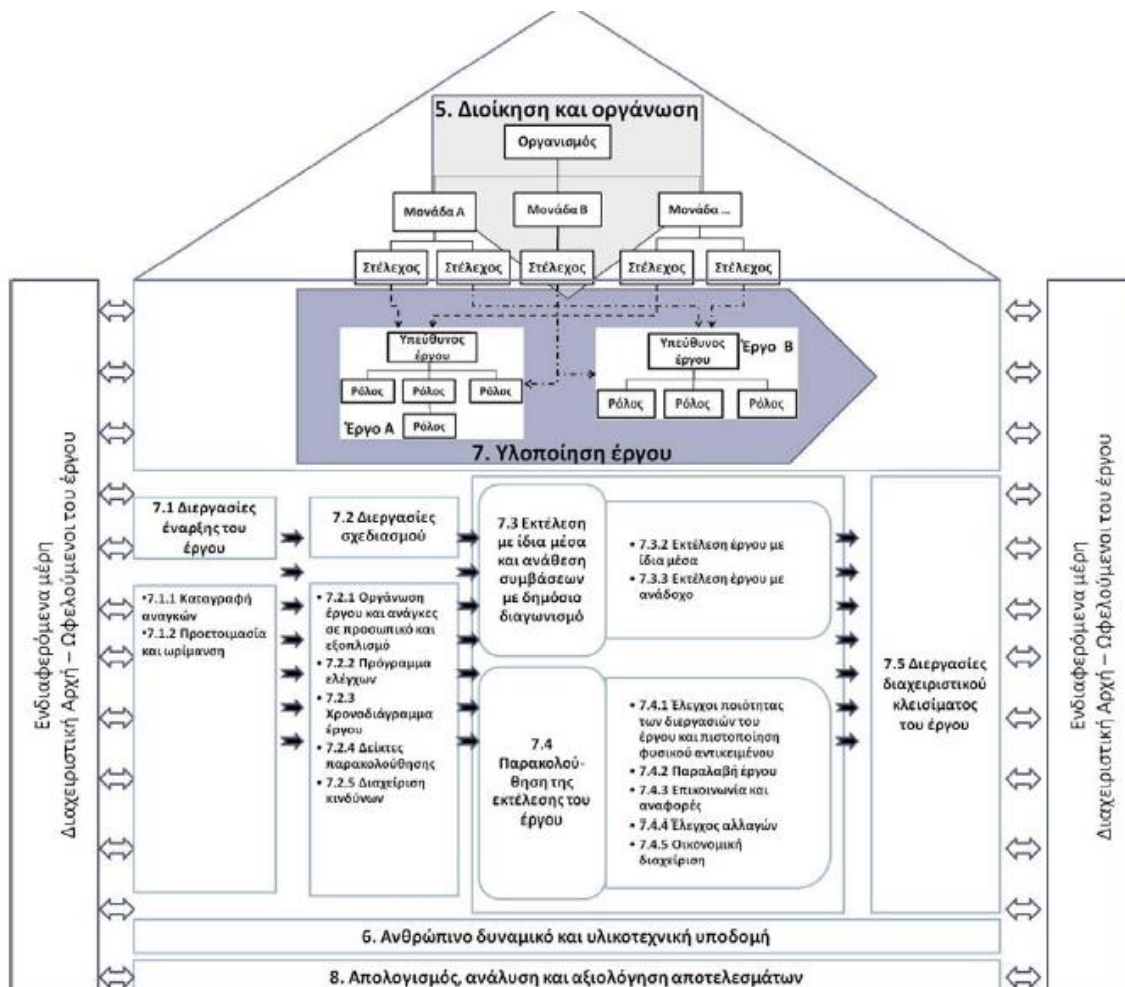
Παραδοχές και Ερμηνείες

μας, τα οποία όμως ΔΕΝ αφορούν το
πρότυπο IPMA και τον παρόντα Οδηγό.
Παραδοχές & Επεξηγήσεις.

ΣΥΝΟΛΟ

Σε ότι έχει να κάνει με την Οργάνωση των έργων, η Ελληνική Πολιτεία σε συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) και με αφορμή τις υψηλές απαιτήσεις των συγχρηματοδοτούμενων έργων, εκπόνησε και υιοθέτησε το 2010 ένα επίσημο πρότυπο για την οργάνωση της διαχείρισης των έργων στους φορείς του Δημοσίου , το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429, που εφαρμόζεται πλέον και σε μη συγχρηματοδοτούμενα έργα.

ΣΧΗΜΑ 4.2-3 Πρότυπο ΕΛΟΤ/1429 για την Οργάνωση Εργων



4.3. Καθήκοντα και δεξιότητες του διαχειριστή έργου

Ένας καλός συντονιστής/στρια έργου πρέπει γενικά να διαθέτει διαχειριστικές ικανότητες και σχετική εμπειρία, να μπορεί να ηγείται (να δημιουργεί, μεταδίδει και εμπνέει όραμα για την αλλαγή) να προλαμβάνει συγκρούσεις, να διακρίνει αστάθμητους παράγοντες κινδύνων, αλλά και ευκαιριών, να είναι σε θέση να επικοινωνεί , να διαπραγματεύεται, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις, να κατανέμει εργασίες και να διατηρεί θετικό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) για να μπορεί η ομάδα να εργαστεί αποτελεσματικά .

Μία από τις σημαντικότερες **προκλήσεις** για τον/την διαχειριστή/ τρια έργου είναι η αποτελεσματική διαχείριση της ομάδας του έργου, ιδίως όταν η ομάδα αυτή συντίθεται από στελέχη περισσότερων του ενός φορέα, εξωτερικούς συνεργάτες ή ακόμα περισσότερο – όταν το έργο προβλέπει διακρατική συνεργασία.

Ο/Η συντονιστής/στρια κάθε ομάδας, που αναλαμβάνει την διαχείριση ενός έργου σε οργανισμό του Δημοσίου θα πρέπει να λάβει υπόψιν:

- το διαφορετικό περιβάλλον δραστηριοποίησης του κάθε εμπλεκόμενο στελέχους , αλλά και την κατάσταση στον τομέα της οικονομίας και της κοινωνίας στην οποία υλοποιείται το έργο,
- τη διαφορετική εμπειρία και τεχνογνωσία, διαφορετικές πεποιθήσεις των μελών της Ομάδας και προσδοκίες από τα αναμενόμενα αποτελέσματα,
- ιδιαιτερότητες και περιορισμούς (υπηρεσιακούς ή προσωπικούς), που έχουν τα μέλη της ομάδας.

Χαρακτηριστικά Στοιχεία Αποτελεσματικών Ομάδων

**Οι
αποτελεσματικές
Ομάδες:**

-έχουν κοινούς ξεκάθαρους στόχους,

-μοιράζονται το αίσθημα της ευθύνης για την επίτευξη των κοινών στόχων,που αντιλαμβάνονται ως προσωπικούς

- διακατέχονται από ισόρροπη κατανομή ευθυνών, υποχρεώσεων και δικαιωμάτων

-αποτιμούν την πρόοδο των εργασιών ως προς τους στόχους,

- είναι σχετικά μικρές σε μέγεθος, αρκετά ανομοιογενείς με πλειάδα ικανοτήτων, επιστημονικών πεδίων, πρωσοπικοτήτων, αναγνωρίζουν και σέβονται τη διαφορετικότητα,

- κατέχουν το απαιτούμενος εύρος και είδος δεξιοτήτων και ικανοτήτων,

-- έχουν την υποστήριξη από την ηγεσία των οργανισμών τους, διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους για την επιτέλεση των εργασιών,

- εργάζονται υπό το πρίσμα ενός συμπεφωνημένου πλαισίου κανόνων,

4.4 Κουλτούρα του έργου

Η κουλτούρα σε έναν οργανισμό ή ομάδα , όπως η ομάδα έργου, δομείται από τις αξίες, αρχές και κανόνες που επικρατούν. Η κουλτούρα καθορίζει τις στάσεις και συμπεριφορές, που ενθαρρύνονται ή και επιβραβεύονται και εκείνες, που αποθαρρύνονται ή και τιμωρούνται. Καθώς θεωρείται ότι η οργανωτική δομή (ιεραρχία, αρμοδιότητες, διαδικασίες κλπ) απαιτεί την ταυτόχρονη ύπαρξη μιας κατάλληλης και ισχυρής κουλτούρας διαχείρισης για τα αποτελέσματα, είναι χρήσιμο να εντοπιστούν τα «χαρακτηριστικά», που διέπουν μια τέτοια κουλτούρα. Ετσι, σε έναν φορέα, που διαχειρίζεται τα έργα του με έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων:

- ο Ο σχεδιασμός (programming) και λογοδοσία (accountability) γίνονται σε συνάρτηση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (outcome based).

- Η διοίκηση/ ηγεσία (leadership) ζητά εκθέσεις και εισηγήσεις με στοιχεία αποτελεσμάτων και ΟΧΙ μόνο δαπανών και εκροών (result based reporting).
- Η ανώτατη διοίκηση στηρίζει σταθερά την οργανωσιακή αλλαγή (organizational change) και τις καινοτομίες (innovation) βάσει διδαγμάτων από την πράξη, την οποία παρακολουθεί συστηματικά. Τυχόν αποτυχίες δεν τιμωρούνται , αλλά καταγράφονται για να χρησιμεύσουν ως ευκαιρίες μάθησης και διαρκούς βελτίωσης (failures as learning opportunities). Οι πρακτικές, που συμβάλουν στην επίτευξη αποτελεσμάτων, αναγνωρίζονται και αναδεικνύονται . Οι «πρωταγωνιστές αποτελεσμάτων» ταυτοποιούνται και βραβεύονται (result awards). Οι αποτυχίες, αστοχίες , κακές πρακτικές τιμωρούνται ΜΟΝΟ όταν αποκρύπτονται ή επαναλαμβάνονται.

Επιπλέον, σε οργανισμούς με αντίστοιχη κουλτούρα υπάρχει εσωτερικά επαρκής τεχνογνωσία μέτρησης /αξιολόγησης (evaluation capacity), η οποία τροφοδοτεί τακτικά την λήψη αποφάσεων . Οι αποφάσεις λαμβάνονται έγκαιρα και βάσει τεκμηρίων (evidence based decision making), ενώ ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων σε δραστηριότητες αξιολόγησης.

Σε Οργανισμούς με κουλτούρα αποτελεσματικής διαχείρισης έργων, η διαρκής απόκτηση δεξιοτήτων είναι «μέρος της δουλειάς», με τακτική και συστηματική υλοποίηση ενεργειών μάθησης (learning organization).

4.5 Αναγνώριση και ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Analysis)

Τα έργα και γενικότερα οι αναπτυξιακές παρεμβάσεις αποτελούν οργανωμένες προσπάθειες αλλαγής , που επιδιώκεται σε ένα υφιστάμενο κοινωνικό σύστημα. Στο σύστημα αυτό ήδη υπάρχουν ομάδες συμφερόντων, που έχουν διαφορετική θέση στο σύστημα, συνεπώς – διαφορετική άποψη για την επιχειρούμενη αλλαγή. Οι ομάδες αυτές ανθρώπων ονομάζονται **ενδιαφερόμενα μέρη**.

Η αναγνώριση και χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών έχει ως σκοπό να προσδιοριστούν οι σημαντικότερες, ομάδες που θα πρέπει να ενθαρρυνθούν για να συμμετάσχουν στις διαφορετικές φάσεις του έργου, να χαρτογραφηθούν οι δυνατότητες, οι ανάγκες και τα συμφέροντα/αντιλήψεις των μελών τους.

Η **ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών** (Stakeholder Analysis) έπεται της αρχικής φάσης ταυτοποίησης ή χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων μερών και έχει σκοπό να καταγραφεί τις αντιλήψεις τους για το πρόβλημα και το επιχειρούμενο έργο και να εντοπίσει αιτιολογικές σχέσεις, που συνδέουν στάσεις και συμπεριφορές των ομάδων απέναντι στο έργο. Κοινό στοιχείο όλων των μεθόδων ανάλυσης είναι η προσπάθεια να συγκρίνουν / παραθέσουν το σχετικό βάρος κάθε ομάδας στο υφιστάμενο σύστημα ή πεδίο δυνάμεων, ώστε να είναι εφικτό να προβλεφτούν μελλοντικές τάσεις και συμπεριφορές και οι επιπτώσεις τους.

Η διαδικασία ανάλυσης αρχίζει με χαρτογράφηση των απόψεων περί των αναμενόμενων αλλαγών (outcome mapping) και ολοκληρώνεται σε βήματα, που καταλήγουν , μέσω διαβούλευσης , σε σημείο μέγιστης κοινής τομής συναντίληψη (common understanding).

Η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη συνεχίζεται καθ' όλο τον κύκλο ζωής των έργων και αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του.

***Ενδιαφερόμενο μέρος**
(παλιότερα «συμμέτοχος») είναι ομάδα ατόμων, που ενδιαφέρεται για το πρόβλημα & το μεσοπρόθεσμο αποτέλεσμα, που προκύπτει από την υλοποίηση παρέμβασης/έργου/αλλαγής.*

Αξίζει να σημειωθεί ότι στους Κανονισμούς ΕΕ της περιόδου 2014-2020, οι φορείς διαχείρισης των πόρων καλούνται ρητά να αναπτύξουν «εταιρικές σχέσεις» με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στην πόλη X , μια κεντρική περιοχή (πλατεία και 6 τετράγωνα) αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα γκετοποίησης και εγκατάλειψης παλιών διατηρητέων & καταστημάτων (15% λουκέτα/ετησίως), υψηλό ποσοστό αστέγων (10%) και ανεργίας νέων (40%). Το πρόβλημα ιεραρχείται ως προτεραιότητα στο εκπονούμενο Επιχειρησιακό Σχέδιο του Δήμου, συζητούνται λύσεις όπως κατασκευή «φθηνής στέγης», επιδότηση απασχόλησης νέων, προβολή τοπικών προϊόντων, δωρεάν wi-fi συνολικού κόστους 5 εκατ. Ευρώ, διάρκειας 2 ετών. Αποφασίζεται διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Καταγράψτε τα κυριότερα ενδιαφερόμενα μέρη του προβλήματος της υποβάθμισης της πόλης X.



ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Φορέας Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Πόλης X, Φορέας ΟΤΑ
γειτονικής πόλης

Εκπαιδευτικοί Φορείς
Ακαδημαϊκή κοινότητα

Εφορία Διατηρητέων
Μνημείων
Θρησκευτικές Αρχές

Φορείς Προώθησης στην

Φορείς Κοινωνίας των

Μέσα Ενημέρωσης

Απασχόληση	πολιτών	
Εμπορικός και Επιχειρηματικός Σύλλογος	Αστυνομικές Αρχές	Ένωση Ιδιοκτητών Ακινήτων
	Πολοδομικές Αρχές	Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση
Ένωση Εργοδοτών, Ιδιοκτήτες ακινήτων	Υγειονομικές Αρχές	Κοινοβουλευτικοί εκπρόσωποι Κ.Ο.Κ.
Εργατικές Ενώσεις/ Εργατικό Κέντρο		

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι ανάλυσης των ενδιαφερόμενων μερών είναι :

1. Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών (ενδεικτικό υπόδειγμα) για την χαρτογράφηση απόψεων & δύναμης

Η μέθοδος εστιάζει στην χαρτογράφηση των απόψεων και θέσεων των ενδιαφερομένων μερών, ανεξαρτήτως της ισχύος τους . Η μέθοδος εφαρμόζεται με την βοήθεια σειράς εργαστηρίων (workshops), στα οποία σταδιακά προσκαλούνται όλο και περισσότεροι συμμετέχοντες από την λίστα των ενδιαφερομένων μερών, που έχουν ταυτοποιηθεί. Κομβικό σημείο στην προετοιμασία της διαδικασίας είναι η συμμετρική ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών για το υπό διερεύνηση ζήτημα με κατάλληλα για κάθε μέρος μέσα και γλώσσα.

Το αποτέλεσμα της δομημένης διάδρασης αποτυπώνεται σε Πίνακα, όπου για κάθε ομάδα περιγράφονται βασικά χαρακτηριστικά, αντιλήψεις, ικανότητα να φέρουν ή να εμποδίσουν αλλαγή και , όταν είναι εφικτό, ενέργειες που μπορούν να επηρεάσουν την στάση και συμπεριφορά των ανθρώπων της ομάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2-1 Μέθοδος «Χαρτογράφηση αντιλήψεων και δύναμης Ενδιαφερομένων Μερών»

Ενδιαφερόμενο μέρος Βασικά χαρακτηριστικά και δύναμη	Αντιλήψεις, ενδιαφέρον και τρόπος επίδρασης στην παρέμβαση	Ικανότητα και να υποκίνηση φέρουν αλλαγή	Πιθανές δράσεις για την ενεργοποίηση τους
a.			
b.			
c.			
d.			

2. Ανάλυση Δυναμικού Πεδίου (Force Field analysis) , (προσαρμογή από Lewin's FFA, 1951...)



Η μέθοδος εξετάζει τα ενδιαφερόμενα μέρη από την οπτική της στάσης τους απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή – θετική ή αρνητική- και προχωράει στον προσδιορισμό των κινήτρων , που διαμορφώνουν αυτήν την στάση. Η ανάλυση καταλήγει σε σχέδιο σεναρίων όπου, επίδραση σε παράγοντα κινήτρου μπορεί να αντιστρέψει την αρνητική στάση

μιας ομάδας.

Παράδειγμα : επαγγελματίες, που αντιτίθενται στην επίλυση προβλήματος, καθώς συνδέουν με αυτό την επαγγελματική τους δραστηριότητα, θα εγκατέλειπαν την αρνητική στάση, εφόσον υπήρχε αντιστάθμιση στην απώλεια εισοδήματος.

3. Σφαίρα επιρροής των ενδιαφερομένων μερών



Η μέθοδος αποτυπώνει τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών ως προς την κοινωνική εγγύτητα τους με το υπό μελέτη φαινόμενο (πρόβλημα, έργο) και το μέγεθος της σφαίρας στην οποία εκτείνεται η επιρροή τους.

Η ένταση της ανάλυσης και ενασχόλησης με κάθε ομάδα βρίσκεται σε αναλογία με τον συνδυασμό των δυο

παραπάνω μεγεθών.

Εννοείται ότι η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εξαρτάται από την φύση του εξεταζόμενου ζητήματος, την ιστορία του και τους περιορισμούς , που έχει η Ομάδα ανάλυσης (διαθέσιμα στοιχεία, χρόνος , πόρος, τοπική δικτύωση και κουλτούρα συνεργασίας). Συνηθέστερα οι Ομάδες Σχεδιασμού Έργου εφαρμόζουν συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων.

4.6. Καταστατικός χάρτης και Πλάνο ενός έργου

Εισαγωγή

Ο προγραμματισμός του έργου αφορά τη συγκρότηση χρονικών προγραμμάτων και ημερομηνιών κατά τις οποίες οι διάφοροι πόροι, όπως ο εξοπλισμός και το προσωπικό, θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου. Τα χρονοπρογράμματα αποτελούν τη βάση του συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου.

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού συλλέγονται και ενοποιούνται πληροφορίες σχετικές με την εκτίμηση της διάρκειας των δραστηριοτήτων του έργου, τον προσδιορισμό των σχέσεων προτεραιότητας μεταξύ αυτών, των περιορισμών που επιβάλλονται από τη διαθεσιμότητα των πόρων ή τον προϋπολογισμό και τυχόν απαιτήσεις τήρησης προθεσμιών. Στόχος είναι να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Αν κάθε δραστηριότητα εκτελεστεί σύμφωνα με το σχέδιο, τότε θα ολοκληρωθεί το έργο;
- Σε ποια χρονική στιγμή πρέπει να αρχίσει και να τελειώσει κάθε δραστηριότητα;
- Ποιες εργασίες είναι πιο κρίσιμες για την διασφάλιση της έγκαιρης ολοκλήρωσης του έργου;
- Ποιες μπορούν να καθυστερήσουν, χωρίς να καθυστερήσει η ολοκλήρωση αυτού και για πόσο χρονικό διάστημα;

Οι πληροφορίες – απαντήσεις που συλλέγονται τοποθετούνται σε ένα αποδεκτό πρόγραμμα, το οποίο μπορεί να παρουσιαστεί με διάφορους τρόπους, όπως χρονοδιάγραμμα ή διάγραμμα. Τα προγράμματα παρέχουν ένα βασικό σύνδεσμο επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν σε ένα έργο. Με την ανάπτυξη ενός προγράμματος, ο διαχειριστής προγραμματίζει το έργο και συγκρίνοντας τις ημερομηνίες πραγματικής εκτέλεσης των εργασιών με τις προγραμματισμένες το παρακολουθεί. Αν κριθεί αναγκαίο (απόκλιση από το χρονοδιάγραμμα) λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, δηλαδή ασκεί έλεγχο στο έργο.

4.6.1. Ορισμός και Δημιουργία του καταστατικού (charter) ενός έργου

Ο **καταστατικός χάρτης** του έργου αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία συντονισμού της εφαρμογής και παρακολούθησης της εφαρμογής των έργων. Ο καταστατικός χάρτης του έργου περιλαμβάνει τα εξής δεδομένα και στοιχεία του έργου:

- Τη σύνοψη έργου
- Τους στόχους του έργου
- Τους λόγους ανάληψης του έργου
- Τις κατευθυντήριες γραμμές και άξονες υλοποίησης του έργου
- Τη γενική προσέγγιση του επιχειρησιακού, τεχνικού και διαχειριστικού πλαισίου και των δράσεων εφαρμογής του έργου
- Τους εμπλεκόμενους του έργου και τη συμμετοχή τους ως προς την υλοποίηση των δράσεων του
- Τις μορφές σύμπραξης και συνεργασίας για την υλοποίηση του έργου, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι, η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ αυτών, καθώς και τα όργανα – ομάδες εφαρμογής και παρακολούθησης των δράσεων του έργου
- Το χρονοδιάγραμμα, το οποίο αναφέρεται στο προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο εφαρμογής των δράσεων του έργου

- Τα ορόσημα του έργου, τα οποία αποτελούν τις σημαντικές δράσεις ως προς την εξέλιξη της υλοποίησης του έργου και το προβλεπόμενο χρόνο ολοκλήρωσης της υλοποίησης τους
- Το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα αξιοποιηθεί για την υλοποίηση του έργου και την κατανομή αυτού ανά στάδιο και δράση του έργου
- Τον προβλεπόμενο προϋπολογισμό του έργου και την ανάλυση αυτού ανά φάση και δράση του έργου
- Τις μεθόδους αξιολόγησης του έργου και συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων της αξιολόγησης
- Τους πιθανούς κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν κατά την υλοποίηση του έργου και τις μεθόδους αντιμετώπισης τους

Στοιχεία καταστατικού χάρτη του έργου

Τα κυριότερα στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται και αναλύονται στον καταστατικό χάρτη ενός έργου, περιλαμβάνουν τα εξής:

Κυριότητα: Η κυριότητα του έργου ανήκει στον αρμόδιο φορέα. Ο υπεύθυνος του έργου και τα μέλη της ομάδας έργου, είναι οι αρμόδιοι και αυτοί που αναπτύσσουν και υλοποιούν το έργο. Το γεγονός αυτό διασφαλίζει ότι ο υπεύθυνος και τα μέλη της ομάδας έργου συμβάλλουν εποικοδομητικά στην ανάπτυξη του καταστατικού του έργου, αλλά και ότι θα λάβουν την απαραίτητη εξουσιοδότηση και εξουσία προκειμένου να χρησιμοποιούν τους πόρους της εταιρείας προς όφελος του έργου.

Εγγραφή του έργου: Το καταστατικό του έργου σηματοδοτεί την επίσημη έναρξη του έργου, με την τυπική έναρξη της εφαρμογής του. Το έργο λαμβάνει την ταυτότητά του, με όνομα, αριθμό και σκοπό έργου.

Ευθύνη: Το κομμάτι της ευθύνης προσδιορίζει τα στελέχη που αναλαμβάνουν τη διαχείριση του έργου και μπορεί να είναι οποιοσδήποτε από τους παρακάτω:

- Ο αρμόδιος φορέας και /ή ο υπεύθυνος του έργου είναι υπεύθυνοι για την έναρξη του έργου. Είναι επίσης υπεύθυνοι για την αποκόμιση των ωφελειών του έργου οι οποίες θα συμβάλλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής του φορέα.

- Ο υπεύθυνος του έργου είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των παραδοτέων στόχων του έργου (χρόνος, κόστος, ποιότητα).
- Τα μέλη της ομάδας έργου είναι υπεύθυνοι για τη σχεδίαση του έργου, τη μέθοδο εφαρμογής και την εκπλήρωση της απαιτούμενης διαμόρφωσης των λειτουργιών.

Το καταστατικό του έργου θα πρέπει να εκχωρεί την εξουσία στην ομάδα έργου, ώστε να είναι σε θέση να δίνουν κατευθύνσεις και οδηγίες και να χρησιμοποιούν πόρους του φορέα για την εκτέλεση των δράσεων του έργου

Υπόβαθρο: Αυτό το κομμάτι περιγράφει το υπόβαθρο του έργου, αναλύοντας εν συντομία την κατάσταση, δηλαδή τα προβλήματα, τις ανάγκες ή τις ευκαιρίες που οδήγησαν στην υλοποίηση του έργου.

- Η έκθεση απαιτήσεων είναι μια περιγραφή υψηλού επιπέδου των ζητούμενων εφαρμογής του έργου.
- Η έκθεση του σκοπιμότητας έργου θα παρουσιάσει μία ή περισσότερες εναλλακτικές επιλογής που θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν την επίτευξη των στόχων του έργου.

Εύρος έργου: Το τμήμα του εύρους έργου περιγράφονται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα τα οποία θα προκύψουν από την εφαρμογή του έργου, στο πλαίσιο επίτευξη των στόχων του . Για έργα εσωτερικά για μια εταιρεία, το εύρος έργου βασίζεται στην έκθεση

Μελέτη σκοπιμότητας: Η έκδοση του καταστατικού του έργου σηματοδοτεί την έναρξη του έργου γενικά και συγκεκριμένα της μελέτης σκοπιμότητας. Αυτό το κομμάτι περιγράφει το αντικείμενο της μελέτης σκοπιμότητας και πώς θα πρέπει να υλοποιείται και να τεκμηριώνεται, ποιος θα πρέπει να είναι ο υπεύθυνος (πιθανότατα ο διευθυντής έργου), πότε θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί και ποιος θα είναι ο προϋπολογισμός της.

Ενδιαφερόμενα μέρη έργου: Αυτό το κομμάτι προσδιορίζει τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη του και τους εμπλεκόμενους του έργου και περιγράφει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους από την υλοποίηση του έργου

Μέθοδος υλοποίησης: Αυτό το κομμάτι περιγράφει τη μεθοδολογία υλοποίησης του έργου.

Διαχείριση διαμόρφωσης: Στο τμήμα αυτό προτείνεται μια ομάδα ειδικών οι οποίοι θα επιβεβαιώσουν ότι οι δράσεις και οι εργασίες του έργου θα λειτουργούν σύμφωνα με τις προδιαγραφές του έργου ή με τις απαιτήσεις του φορέα για τον οποίο υλοποιείται το έργο.

Περιορισμοί: Αυτό το κομμάτι περιγράφει τους βασικούς περιορισμούς και τις υποθέσεις που καθορίζουν τα όρια εφαρμογής του έργου

Προϋπολογισμός: Στο τμήμα του προϋπολογισμού του έργου - προσδιορίζεται με ακρίβεια ο προϋπολογισμός των δράσεων εφαρμογής του έργου

Χρονοδιάγραμμα: Στο χρονοδιάγραμμα περιγράφεται το προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο εφαρμογής και ολοκλήρωσης των φάσεων, των δράσεων και των οροσήμων του έργου

Στρατηγική εφαρμογής: Στο κομμάτι αυτό περιγράφεται η στρατηγική της υλοποίησης του έργου,

Μεθοδολογία έργου: Αυτό το κομμάτι διατυπώνει πώς επιθυμεί ο ανώτατος επισπεύδων του έργου να διευθύνεται το έργο, καθορίζει δηλαδή τη μεθοδολογία του έργου ή το σύστημα του έργου. Αυτό το κομμάτι θα μπορούσε επίσης να περιγράφει το μέγεθος και τη θέση ενός γραφείου έργου, αλλά και τη δομή του συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου.

Ποιότητα έργου: Το τμήμα αυτό παρουσιάζει τις απαιτήσεις ποιότητας και πώς η διασφάλιση της ποιότητας θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των προβλεπόμενων στόχων των δράσεων εφαρμογής

Οργανωτική δομή έργου : Στο τμήμα αυτό αναλύεται η δομή διοίκησης του έργου, καθώς και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που θα έχουν όσοι συμμετέχουν στο έργο.

Επικοινωνία: Αυτό το κομμάτι περιγράφει τις διαδικασίες και τα εργαλεία επικοινωνίας με τις οποίες θα διεξάγεται ο συντονισμός και η επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών, του φορέα και της ομάδας έργου

Κίνδυνοι έργου: Αυτό το κομμάτι περιγράφει τους πιθανούς κινδύνους που ελλοχεύουν για το έργο και τη διεργασία εντοπισμού τους. Καθορίζει τον τρόπο ποσοτικοποίησής τους και προσδιορίζει το σχέδιο απόκρισης στους κινδύνους.

Καταστατικός χάρτης έργου	
Όνομα έργου	
Αριθμός έργου	
Σκοπός έργου	
Φορέας υλοποίησης	
Διευθυντής έργου	
Υπόβαθρο έργου	
Έκθεση απαιτήσεων	
Έκθεση σκοπιμότητας	
Εύρος έργου	
Εμπλεκόμενοι	
Περιορισμοί έργου	
Υποθέσεις έργου	
Προϋπολογισμός	
Στρατηγική υλοποίησης	
Πολιτική ποιότητας	
Μεθοδολογία υλοποίησης	
Οργανωτική δομή έργου	
Σύστημα επικοινωνίας &	

συντονισμού	
Κίνδυνοι έργου	

Ορόσημα έργου

Ως βασικό ορόσημο ορίζεται ένα σημαντικό γεγονός στον κύκλο ζωής ενός έργου. Αντιπροσωπεύει ένα σημείο ελέγχου για ένα σύνολο δραστηριοτήτων κατά την ολοκλήρωση ενός σταδίου του έργου. Η κατασκευή ενός πρωτοτύπου, η ολοκλήρωση του σταδίου δοκιμής και ο καθορισμός του προγράμματος εμπορικής προώθησης ενός προϊόντος, αποτελούν παραδείγματα οροσίων με συγκεκριμένα χρονικά όρια.

Η κατάρτιση οπουδήποτε χρονοπρογράμματος πρέπει να ξεκινά με τον καθορισμό των βασικών οροσίων για όλα τα σημαντικά στάδια του έργου. Ωστόσο, πρέπει να δίνεται προσοχή στην επίτευξη του απαραίτητου βαθμού λεπτομέρειας. Εάν τα ορόσημα βρίσκονται πολύ μακριά το ένα από το άλλο, είναι πιθανό να προκύψουν προβλήματα στην παρακολούθηση και τον έλεγχο του έργου. Στον αντίποδα, η πολύ συχνή τους χρήση μπορεί να οδηγήσει στον υπερβολικό έλεγχο ενός έργου, τη σύγχυση και την άσκοπη δαπάνη πόρων.

Ενδεικτικά ορόσημα έργων διαχείρισης προγραμμάτων και επιχειρησιακού σχεδιασμού, αποτελούν τα εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6.1-1 Ενδεικτικός Πίνακας Οροσίων

Ορόσημο	Χρόνος ολοκλήρωσης
Ολοκλήρωση δράσεων διαβούλευσης του προτεινόμενου επιχειρησιακού προγράμματος του φορέα	4 ^{ος} μήνας έργου
Αξιολόγηση υφιστάμενης παροχής υπηρεσιών φορέα	6 ^{ος} μήνας έργου – ολοκλήρωση α φάσης έργου

Τεύχος απλουστευμένων υπηρεσιών φορέα	9 ^{ος} μήνας έργου
Έγκριση νέου οργανισμού φορέα	9 ^ο μήνας έργου
Κανονισμός παροχής υπηρεσιών φορέα	11 ^{ος} μήνας έργου
Παραγωγική λειτουργία πληροφοριακού συστήματος ψηφιακής παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες	12 μήνας έργου
Ολοκλήρωση πιλοτικής εφαρμογής νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας φορέα	14 ^{ος} μήνας έργου
Εκπαίδευση προσωπικού στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας του φορέα	15 ^{ος} μήνας

Κρίσιμη διαδρομή έργου

Η μεθοδολογία της κρίσιμης διαδρομής έργου προσδιορίζει τη βέλτιστη σχέση χρόνου – κόστους για την υλοποίηση ενός έργου. Ουσιαστικά αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο εντοπισμού των δραστηριοτήτων, των οποίων η ολοκλήρωση είναι κρίσιμη για την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου. Η κρίσιμη διαδρομή είναι μια αλυσίδα συνδεδεμένων εργασιών που επηρεάζει άμεσα την υλοποίηση των φάσεων και των δράσεων του έργου, καθώς και την ημερομηνία λήξης του έργου. Εάν καθυστερήσει οποιαδήποτε εργασία στην κρίσιμη διαδρομή, θα είναι εκπρόθεσμο ολόκληρο το έργο.

Η μεθοδολογία της κρίσιμης διαδρομής έργου προσδιορίζει:

- τη συνολική διάρκεια του έργου
- το βέλτιστο συνδυασμό κόστους διάρκειας
- τις δυνατότητες καθυστέρησης σε ορισμένες δραστηριότητες χωρίς την αύξηση της συνολικής διάρκειας του έργου

- το χρονικό διάστημα χρήσης των πόρων

Στη συγκεκριμένη μεθοδολογία υπάρχουν δύο χρόνοι ολοκλήρωσης των εργασιών και δύο τιμές για το κόστος.

- 1) Ο 1ος συνδυασμός χρόνου/κόστους είναι κανονικός (normal).
- 2) Ο 2ος συνδυασμός προέρχεται από την απόπειρα να επιταχυνθεί η εργασία, προσθέτοντας κάποιους πόρους (σε υπερωρίες, ειδικό εξοπλισμό, περισσότερο εξοπλισμό ή υλικά) και θεωρείται συντομευμένος (crash).

Ως συντομευμένος χρόνος ορίζεται ο λόγος κόστους προς χρόνο που δείχνει το κόστος/μέρα για την επιτάχυνση ενός σχεδίου και παίρνει πάντα αρνητική τιμή διότι το κόστος με την επιτάχυνση αυξάνεται ενώ ο χρόνος μειώνεται. (Λόγος κόστους/χρόνος = συντομευμένο κόστος- κανονικό κόστος/συντομευμένος χρόνος- κανονικός χρόνος)

Για την εφαρμογή της μεθόδου στη διαχείριση έργων θα πρέπει να υλοποιούνται οι εξής δράσεις που σχετίζονται με το έργο και να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι καλώς ορισμένες στη διάσταση του χρόνου και η περάτωσή τους να συμπίπτει με το πέρας του συνόλου του έργου
- Να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους

Ειδικότερα για την πρακτική εφαρμογή της μεθόδου έχει αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη μεθοδολογία που συνίσταται σε γενικές γραμμές από τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός των εργασιών ή δράσεων που συνιστούν το σύνολο του έργου.
2. Προσδιορισμός της σειράς (αλληλουχίας) με την οποία πρέπει να εκτελεστούν αυτές.
3. Εκτίμηση του χρόνου ολοκλήρωσης της κάθε επιμέρους εργασίας ή δράσεως.
4. Σχεδιασμός του δικτύου των δράσεων τηρώντας την απαιτούμενη για το έργο αλληλουχία εκτέλεσης.
5. Προσδιορισμός πάνω στο δίκτυο, με διαδρομή από την αρχή προς το τέλος του έργου, της ταχύτερης δυνατής έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε δράσης με βάση το δίκτυο και τους χρόνους ολοκλήρωσης.

6. Προσδιορισμός πάνω στο δίκτυο, με διαδρομή από το τέλος προς την αρχή του έργου, του αργότερου χρόνου έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε δράσης, με βάση τον ταχύτερο χρόνο ολοκλήρωσης του έργου που προσδιορίστηκε στο προηγούμενο βήμα.

7. Προσδιορισμός του χρόνου που μπορεί να καθυστερήσει κάθε δράση (χρονικό περιθώριο χρόνου) με βάση την διαφορά των χρόνων που βρέθηκαν στα δύο προηγούμενα βήματα.

8. Αναγνώριση και καταγραφή των κρίσιμων δράσεων που είναι εκείνες των οποίων η διαφορά των χρόνων είναι μηδενική και δεν μπορούν κατά συνέπεια να καθυστερήσουν. Αυτές αποτελούν την κρίσιμη διαδρομή.

9. Χρήση των πληροφοριών από τα βήματα 5 και 6 για τον βασικό προγραμματισμό του έργου.

Είναι εύκολα κατανοητό ότι τα σημαντικότερα βήματα θεωρούνται αυτά της εκτίμησης των χρόνων ολοκλήρωσης των επιμέρους δράσεων και του προσδιορισμού της κρίσιμης διαδρομής του έργου, του συνόλου δηλαδή των δράσεων που δεν γίνεται να καθυστερήσουν. Βάσει αυτών η μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στις περιπτώσεις που ο χρόνος ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους δράσεως του έργου, μπορεί να εκτιμηθεί με σχετική ακρίβεια, είναι δηλαδή μια ντετερμινιστική μεταβλητή. Αυτό συμβαίνει όταν υπάρχουν ικανοποιητικά στοιχεία για την προσέγγιση των προαναφερόμενων χρόνων, δηλαδή είτε στατιστικά στοιχεία από παρόμοια έργα, είτε σε έργα όπου τα υπεύθυνα για την εκτέλεση στελέχη μπορούν με βάση τις τεχνικές γνώσεις τους και την εμπειρία τους να προβλέψουν σωστά τους χρόνους ολοκλήρωσης των δράσεων. Με δεδομένους τους χρόνους ολοκλήρωσης των επιμέρους δράσεων, τα αμέσως σημαντικότερα βήματα είναι η σχεδίαση του δικτύου και ο εντοπισμός της κρίσιμης διαδρομής.

Συνεπώς για την επιλογή της κρίσιμης διαδρομής του έργου, η ομάδα του έργου σε συνεργασία με τον φορέα υλοποίησης του προγράμματος θα πρέπει να προβεί στις παρακάτω ενέργειες:

- Να προσδιορίσει τους απαιτούμενους χρόνους υλοποίησης κάθε φάσης του έργου και των δράσεων εφαρμογής αυτών

- Να αποτυπώσει τη διασύνδεση και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δράσεων υλοποίησης του έργου και για ποιες ενέργειες – δράσεις είναι απαραίτητη η ολοκλήρωση τους για την έναρξη της επόμενης φάσης και των επόμενων δράσεων εφαρμογής του έργου
- Στη συνέχεια να επιλέξει και να προσδιορίσει τα κρίσιμα ορόσημα ολοκλήρωσης κάθε φάσης και των σημαντικότερων δράσεων αυτών
- Έχοντας προσδιορίσει τον απαιτούμενο χρόνο:
 - Ολοκλήρωσης των φάσεων του έργου
 - Των δράσεων εφαρμογής των επιμέρους φάσεων του έργου
 - Των κρίσιμων δράσεων – οροσίων υλοποίησης των φάσεων του έργου, θα πρέπει να αναλύσει και να επιλέξει:
- Τον ελάχιστο δυνατό χρόνο υλοποίησης των φάσεων του έργου και στο πλαίσιο αυτού των δράσεων εφαρμογής τους, καθώς και ολοκλήρωσης των οροσίων του έργου, λαμβάνοντας υπόψη:
- Τη ρεαλιστικότητα εφαρμογής της πρότασης – σεναρίου της κρίσιμης διαδρομής του έργου
- Τη βιωσιμότητα του έργου και των προβλεπόμενων στόχων του προς επίτευξη
- Τους ενδεχόμενους κινδύνους στην υλοποίηση των δράσεων και στην ολοκλήρωση των οροσίων του έργου
- Τις ενδεχόμενες καθυστερήσεις
- Την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του έργου και ειδικότερα των φάσεων ανάπτυξης του και των δράσεων εφαρμογής του
- Τις απόψεις της ομάδας έργου και των εμπλεκόμενων στελεχών του φορέα / φορέων ως προς τη ρεαλιστικότητα της προτεινόμενης κρίσιμης διαδρομής

4.6.2. Δημιουργία του πλάνου ενός έργου – Εργαλεία και Τεχνικές

Στο πλάνο υλοποίηση του έργου περιγράφονται λεπτομερώς οι επιμέρους εργασίες, τα χρονοδιαγράμματα και οι πόροι που απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου

Το πλάνο του έργου περιλαμβάνει ενδεικτικά:

- Καταγραφή των στόχων προς επίτευξη
- Ανάλυση των επιμέρους εργασιών έως την επίτευξη του στόχου
- Χρονοδιάγραμμα των επιμέρους εργασιών και του χρόνου ολοκλήρωσης αυτών
- Ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας την κάθε εργασία
- Τέλος, τους απαιτούμενους πόρους

Ειδικότερα, περιλαμβάνει

- Καθορισμός των εκτιμώμενων και προσδοκώμενων αποτελεσμάτων
- Καταγραφή των απαιτούμενων βημάτων για κάθε αποτέλεσμα
- Τοποθέτηση των βημάτων σε λογική σειρά
- Σύντομη περιγραφή των προϊόντων που θα προκύψουν στο στάδιο της σχεδίασης
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων για τις επιμέρους δραστηριότητες
- Σύντομη περιγραφή του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού
- Σύντομη περιγραφή του πιθανού κόστους
- Δημιουργία σχεδίου έργου με όλα τα προηγούμενα

Το Πλάνο Υλοποίησης Έργου έχει ως κύριο στόχο να περιγράψει και κατ' επέκταση να συνοδεύσει το έργο καθ' όλη τη διάρκειά του, λαμβάνοντας υπόψη τη δέσμευση της Ομάδας Έργου να ακολουθήσει τις προβλεπόμενες ποιοτικές διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στην παράδοση ποιοτικών συστημάτων και ταυτόχρονα στη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση της Αναθέτουσας Αρχής, μέσω της πλήρους υλοποίησης των στόχων του έργου.

Ο σχεδιασμός του Πλάνου Υλοποίησης Έργου συμβάλλει στην οριοθέτηση:

- ..του τρόπου οργάνωσης - συντονισμού των εμπλεκόμενων φορέων.
- ...των υιοθετούμενων διαδικασιών για τη διοίκηση – διαχείριση του έργου
-της μορφής και των μέσων ανταλλαγής της πληροφορίας και της εφαρμογής προτύπων

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης του Πλάνου υλοποίησης του έργου, η ομάδα του έργου:

- έχει εντοπίσει τις απαραίτητες διεργασίες και τις εφαρμόζει σε όλη την έκταση του Έργου που έχει αναλάβει,
- έχει προσδιορίσει τη σειρά και την αλληλεπίδρασή τους,
- έχει καθορίσει τα κριτήρια και τις μεθόδους που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία και τον έλεγχο της πορείας του έργου,
- έχει εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων για την υποστήριξη, λειτουργία και παρακολούθηση των επιμέρους διεργασιών

Σε περίπτωση που κατά τη διάρκεια εκτελέσεως του έργου διαπιστωθεί η ανάγκη ανάπτυξης επιπρόσθετων διαδικασιών, ή τροποποίησης των υπαρχουσών, η ομάδα έργου αναλαμβάνει την επικαιροποίηση του Πλάνου σε συνεργασία με την Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου (ΕΠΠΕ), ώστε αυτό κάθε χρονική στιγμή να είναι συμβατό με τους στόχους και τις ανάγκες του Έργου.

4.6.2. Οργανωτικό Σχήμα Έργου – Αναλυτική Περιγραφή Ρόλων ομάδας έργου

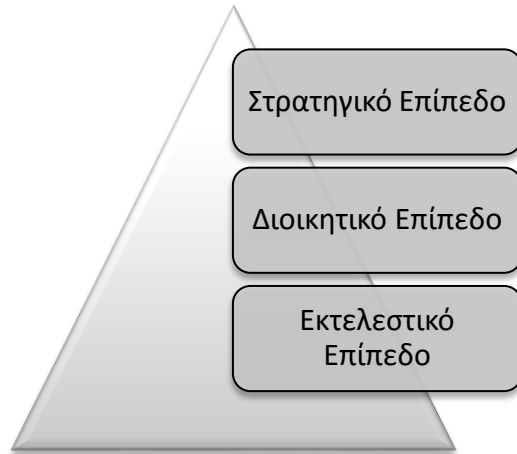
Το Οργανωτικό Σχήμα του έργου θα πρέπει να καλύπτει τις ακόλουθες απαιτήσεις ολοκληρωμένης και ορθής εκτέλεσης του έργου:

- αποτελεσματικός συντονισμός,
- αποδοτική συνεργασία στελεχών Ομάδας Έργου
- συστηματική καθημερινή διοίκηση Έργου που συνεπάγεται ταχεία λήψη αποφάσεων
- διεκπεραίωση απαιτήσεων,
- μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειριών της ομάδας έργου στο φορέα και στα στελέχη των εμπλεκόμενων φορέων.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία διοίκησης έργων, το οργανωτικό σχήμα υλοποίησης του έργου περιλαμβάνει τρία διακριτά επίπεδα, με επιμέρους αρμοδιότητες και ανάλογη στελέχωση. Τα

επίπεδα αυτά και τα όργανα που αντιστοιχούν στο καθένα, παρατίθενται στο ακόλουθο σχήμα:

ΣΧΗΜΑ 4.6.2-1 Επίπεδα διοίκησης του έργου



Το ανωτέρω σχήμα παρουσιάζει την κατανομή αρμοδιοτήτων κάθε οντότητας ανά επίπεδο διοίκησης του έργου. Στο Στρατηγικό επίπεδο, κατανέμονται οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου και) και της Επιτροπής Συντονισμού Έργου. Στο Διοικητικό Επίπεδο κατανέμονται οι αρμοδιότητες του Συντονιστή Έργου και του Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας, ενώ στο τελευταίο επίπεδο, το Εκτελεστικό, κατανέμονται οι αρμοδιότητες της Ομάδας έργου.

Η συνολική δομή Οργάνωσης και Διοίκησης του Έργου που προτείνεται για την εξασφάλιση της επιτυχημένης υλοποίησής του, παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα το οποίο περιλαμβάνει τις ακόλουθες οντότητες Διοίκησης:

- Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής Έργου
- Ομάδα Συντονισμού και Υποστήριξης
- Επιτροπή Συντονισμού
- Συντονιστής Έργου
- Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας

- Μέλη Ομάδας Ειδικών Επιστημόνων
- Μέλη Ομάδας Έργου- Μέλη Υποομάδων και Υπεύθυνοι Υποομάδων

Περιγραφή λειτουργιών και ρόλων

Στην παρούσα ενότητα, αναλύονται οι ρόλοι και οι σχετικές υπευθυνότητες των δομικών στοιχείων του οργανωτικού σχήματος ενός προγράμματος επιχειρησιακού προγραμματισμού.

Το Σύστημα Διοίκησης του Έργου εξασφαλίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Διοίκηση και παρακολούθηση τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό και τακτικό επίπεδο
2. Άμεση συμμετοχή του Φορέα Υλοποίησης
3. Άμεση συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων
4. Ευελιξία στην λήψη αποφάσεων
5. Εμπειρία όλων των εμπλεκόμενων στη διοίκηση ανάλογων έργων

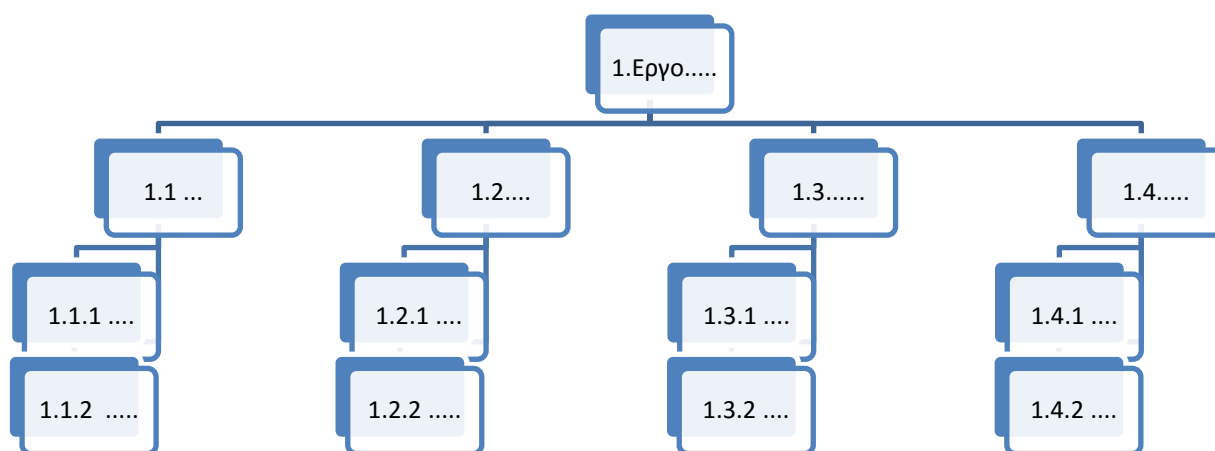
Το Σχήμα Διοίκησης του προγράμματος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις υλοποίησης του Έργου σε τρία επίπεδα:

1. Στρατηγικό Επίπεδο
2. Επιχειρησιακό Επίπεδο και
3. Τακτικό Επίπεδο

4.7. Διαχείριση Πόρων , δραστηριοτήτων και κατανομή σε πακέτα εργασίας

Η οργάνωση των δραστηριοτήτων ενός έργου σε πακέτα εργασίας και επιμέρους εργασίες , η αλλιώς η δομική ανάλυση του έργου (ΔΑΕ ή WBS, Work Breakdown Structure) καταλήγει σε δένδροειδές λογικό διάγραμμα. Σε αυτό, τα σύμβολα και οι πληροφορίες οργανώνονται με λογική διαδικασιών σε τρία ιεραρχικά επίπεδα: έργο (1ο επίπεδο), φάση ή ενότητα (2ο επίπεδο) και πακετο εργασιών (3ο επίπεδο).

ΣΧΗΜΑ 4.7-1. Ανάλυση Έργου σε πακέτα και εργασίες



Η δόμηση των φάσεων ή μερών του έργου κατευθύνεται από τις διαδικασίες, ακολουθώντας τη χρονική εξέλιξη από αριστερά προς τα δεξιά.

Η «διοίκηση – διαχείριση του έργου» πάντα είναι η 1^η φάση. Οι συχνότερα απαντώμενες ενότητες ή φάσεις είναι ενδεικτικά οι: «Διοίκηση – διαχείριση του έργου», «Προετοιμασία/Σχεδιασμός», «Δοκιμή σχεδίου ή Επικοινωνία», «Υλοποίηση/Πιλοτική εφαρμογή/Εγκαίνια» και «Κλείσιμο έργου (Close-up)».

Στο 3^ο επίπεδο τα πακέτα εργασιών αποτυπώνονται οργανωμένα σε φάσεις και σημειώνονται τα ορόσημα που προσθέτουν μια διάσταση χρόνου στο σχήμα.

Το σχέδιο κατανομής πόρων ή του προϋπολογισμού του έργου αφορά σε αποτύπωση, πχ Πίνακα μερικών στηλών, που συμπληρώνονται ολοκληρώνοντας τον βασικό σχεδιασμό του έργου. Στον προϋπολογισμό εμπεριέχονται τα προϋπολογιζόμενα κόστη της διοίκησης – διαχείρισης του έργου (αμοιβές PM και μελών της ομάδας), χωριστά από τα κόστη των λοιπών φάσεων και πακέτων εργασίας που αφορούν στην παραγωγή του φυσικού αντικειμένου του έργου.

Στο κόστος του έργου μπορεί να περιληφθούν τόσο κόστη αμοιβών προσωπικού (ανά ημέρα εργασίας), όσο και κόστος κατ'αποκοπή για προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών. Στις «αμοιβές

προσωπικού» περιλαμβάνονται όλα τα κόστη, που αφορούν στην εργασία του προσωπικού (άμεσο και έμμεσο κόστος εργασίας).

Σημείωση : Το κόστος για την διοίκηση του έργου ΔΕΝ πρέπει να υπερβαίνει το 10-11% του συνολικού κόστους του έργου.

Πίνακας 4.7-2 Ενδεικτικός Πίνακας κατανομής πόρων

WBS	Φαση/Πακέτο εργασίας	Είδος κόστους / Πόρων	Ποσότητα	Κόστος Μονάδας	Συνολικό κόστος
		ο			
		ο			
		ο			
Κόστος Έργου					€

4.8. Σχέδιο διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου ποιότητας, παρακολούθηση, επικοινωνία, διαχείριση κινδύνων και εκθέσεις του έργου

Στο Σχέδιο Ποιότητας περιγράφεται το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται από την ομάδα έργου ούτως ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή του προγράμματος και η αποτελεσματική υλοποίηση των προβλεπόμενων. Για την επίτευξη των ανωτέρω, θα πρέπει να αναπτυχθεί και να εφαρμόζεται ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και παράλληλα παρέχονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι για την ομαλή διεκπεραίωση των επιμέρους εργασιών και τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος.

Ο Υπεύθυνος της Ομάδας έργου με τακτικές και έκτακτες συσκέψεις εργασίας ελέγχει την καταλληλότητα της Πολιτικής Ποιότητας και θέτει τους στόχους για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, οι οποίοι συνάδουν απόλυτα με την πολιτική ποιότητας που έχει οριστεί. Οι στόχοι αυτοί τυγχάνουν διαρκούς παρακολούθησης ούτως ώστε να διασφαλίζεται η καταλληλότητά τους και ο βαθμός επίτευξής τους.

4.8.1. Αρχεία Ποιότητας

Τα Αρχεία Ποιότητας αποτελούνται από τα συμπληρωμένα έντυπα που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Τα αρχεία μπορεί να είναι σε έγγραφη ή ηλεκτρονική μορφή. Στα αρχεία ποιότητας περιλαμβάνονται και τα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης. Τα Έγγραφα Εξωτερικής Προέλευσης είναι, μεταξύ άλλων:

- + διάφοροι νόμοι σχετικοί με την δραστηριότητα του φορέα
- + πρότυπα
- + τεχνικοί κανονισμοί ή οδηγίες
- + σχέδια ή προδιαγραφές προμηθευόμενων προϊόντων
- + αλληλογραφία με την Αναθέτουσα Αρχή.

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα η ομάδα έργου συγκεντρώνει και αξιολογεί στοιχεία που αφορούν στον τρόπο εργασίας του, καθώς επίσης και στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών του. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν αντικειμενική απόδειξη της αποτελεσματικής λειτουργίας της ομάδας έργου και της συμμόρφωσής του με τις προδιαγραφές του έργου. Τα έντυπα- αρχεία ποιότητας φέρουν ένα κωδικό αναγνώρισης, ο οποίος είναι ο κωδικός των ελεγχόμενων εντύπων. Τα αρχεία ποιότητας που είναι σε ηλεκτρονική μορφή χαρακτηρίζονται από έναν αριθμό αναγνώρισης και από την θέση ηλεκτρονικής αποθήκευσης. Τα εξωτερικά έγγραφα αναγνωρίζονται από την κωδικοποίηση που φέρουν από το φορέα που τα έχει εκδώσει.

Όλα τα αρχεία ποιότητας τηρούνται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο η οποία ορίζεται από τον Υπεύθυνο Υλοποίησης του Έργου, ο οποίος είναι επιφορτισμένος και με την παρακολούθηση των αρχείων αυτών.

Εργαλεία Ελέγχου και Παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης του έργου

Η ομάδα έργου με την κατάθεση των Μηνιαίων Αναφορών Προόδου είναι σε θέση να παρακολουθεί και να ελέγχει ανά πάσα στιγμή την πορεία υλοποίησης των ενεργειών που εξελίσσονται στο πλαίσιο του έργου.

Στις αναφορές αυτές η ομάδα έργου παραθέτει τα εξής:

- ✚ Τις ενέργειες που υλοποίησε κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς (όπως επί παραδείγματι τις εργασίες που πραγματοποίησε, τα πρακτικά των συναντήσεων στις οποίες συμμετείχε, κ.ά.)
- ✚ Πρόοδο υλοποίησης των παραδοτέων κατά την περίοδο αναφοράς
- ✚ Απολογισμός Φυσικού Αντικειμένου
- ✚ Επικαιροποίηση χρονοδιαγράμματος υλοποίησης του Έργου, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο
- ✚ Αποτίμηση των αποτελεσμάτων-εντοπισμό των κρίσιμων θεμάτων προς επίλυση-προτάσεις και προβλέψεις της μελλοντικής κατάστασης για το σύνολο του έργου.
- ✚ Αναλυτικό Προγραμματισμό Εργασιών και Παραδοτέων

Εκτός από τις εν λόγω αναφορές προόδου η ομάδα έργου έρχεται σε τακτική επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν και έχει μια συνολική και ταυτόχρονα αναλυτική εικόνα για την πορεία υλοποίησης των υποέργων.

4.8.2. Σύστημα επικοινωνίας

Η επικοινωνία της ομάδας έργου τόσο με τον φορέα, όσο και με τους λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς θα πρέπει να καθορίζεται κατά την έναρξη του έργου και να συστηματοποιείται σε όλα τα επίπεδα του έργου. Στόχος των διαδικασιών επικοινωνίας της ομάδας έργου με τις οργανωτικές μονάδες του φορέα και τους εμπλεκόμενους φορείς, είναι οι μονάδες του Οργανωτικού Σχήματος να είναι σε θέση να λαμβάνουν έγκαιρα ορθές αποφάσεις, με το να έχουν τα μέλη τους πλήρη, έγκαιρη, αξιόπιστη και αντικειμενική ενημέρωση για τα κρίσιμα θέματα και την πορεία υλοποίησης του Έργου.

Ειδικότερα, για τη διασφάλιση της εύρυθμης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων και συστημάτων, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύνθετο πλέγμα συσχέτισης και εμπλοκής όλων των απαιτούμενων “πόρων” επικοινωνίας, που καλείται Σύστημα Επικοινωνίας, το οποίο παρουσιάζεται σε διάγραμμα παρακάτω, και ουσιαστικά συνδέει :

- τα πρόσωπα, τους εμπλεκόμενους φορείς του έργου
- τις δράσεις και ενέργειες του έργου (διαδικασίες προγραμματισμού, διαχείρισης, ποιοτικού ελέγχου, κλπ.)
- τους μηχανισμούς και τα συστήματα υποστήριξης (τεχνικές και εργαλεία, κλπ.).

Στα πλαίσια αυτά, το σύστημα επικοινωνίας περιλαμβάνει τη διακίνηση του κατάλληλου υλικού (πρακτικά, εισηγήσεις, εκθέσεις, βάσεις δεδομένων) και την οργάνωση των διαφόρων συσκέψεων και συνεδριάσεων (τακτικές, έκτακτες, απολογιστικές, κλπ).

Διαδικασίες και έντυπα επικοινωνίας

Το σύστημα επικοινωνίας και ενημέρωσης περιλαμβάνει:

- **Τακτική Επικοινωνία**

Πραγματοποιούνται προγραμματισμένες συσκέψεις μεταξύ του φορέα και του Υπευθύνου Έργου, προκειμένου:

- να εξετασθούν οι εργασίες κατά το χρονικό διάστημα που πέρασε, η πρόοδος που σημειώθηκε καθώς και τα σημαντικά γεγονότα της περιόδου αυτής
- να προγραμματιστούν οι εργασίες για το επόμενο χρονικό διάστημα
- να συζητηθούν τα ανοικτά θέματα και τα προβλήματα που υπάρχουν και να μεθοδευτεί η επίλυσή τους.

- **Οργάνωση Συνεδριάσεων/ Συσκέψεων**

Θα πρέπει να προβλέπεται η σύγκλιση κατά περίπτωση (ad hoc) ευρύτερων συνεδριάσεων για τη συζήτηση ειδικών θεμάτων που αναφέρονται σε επί μέρους δραστηριότητες και στις

οποίες συμμετέχουν μέλη της ομάδας παρακολούθησης έργου από την πλευρά του φορέα, των εμπλεκόμενων φορέων και της ομάδας έργου.

Στις συσκέψεις ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή όλων των παρισταμένων, ιδιαίτερα στη διαμόρφωση προτάσεων αντιμετώπισης των προβλημάτων και διαχείρισης κινδύνων. Σε κάθε περίπτωση θα επιδιώκεται η αποδοχή από τα παρευρισκόμενα μέρη των ενεργειών που προγραμματίζονται και των διορθωτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται από τα μέλη στο πλαίσιο της υλοποίησης των συνολικών στόχων του Έργου.

- **Ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.**

Οι βασικές εργασίες της συγκεκριμένης δραστηριότητας είναι:

- Η υποστήριξη του φορέα στην ολοκληρωμένη, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών (μέσω εισηγήσεων, παρουσιάσεων, συμμετοχή σε συζητήσεις, ημερίδες κλπ),
- Ο σχεδιασμός ενός πλάνου ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης των «χρηστών» και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν την υλοποίηση του έργου στο σύνολό του

- **Διοικητική Πληροφόρηση**

Προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας, ελέγχου και εποπτείας καθώς και διάχυσης της απαιτούμενης πληροφορίας και ενημέρωσης των εμπλεκόμενων διοικητικών οργάνων του έργου, η ομάδα έργου θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα διοικητικής πληροφόρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι **αναφορές προόδου** του έργου αποτελούν την κύρια μέθοδο επίσημης ενημέρωσης του φορέα για την πορεία του έργου και τα προβλήματα που τυχόν παρουσιάζονται. Οι αναφορές διακρίνονται σε τακτικές αναφορές, οι οποίες θα συντάσσονται και υποβάλλονται περιοδικά σε τακτά χρονικά διαστήματα, και σε έκτακτες οι οποίες συντάσσονται και υποβάλλονται όποτε υπάρχει κάποιο επείγον θέμα που επηρεάζει την πορεία του έργου ή απαιτεί απόφαση σε υψηλό επίπεδο. Οι **τακτικές αναφορές** αποτελούν την κανονική μέθοδο διοικητικής πληροφόρησης. Η σύνταξή τους γίνεται με βάση προκαθορισμένη φόρμα.

Οι έκτακτες αναφορές συντάσσονται, όσο αυτό είναι δυνατό, με βάση αντίστοιχη προκαθορισμένη φόρμα. Στην περίπτωση αυτή πάντως, κάποια ελαστικότητα στη μορφή της αναφοράς είναι αποδεκτή, ανάλογα με το αίτιο που την προκαλεί και το σκοπό που αυτή εξυπηρετεί. Σε γενικές γραμμές η έκτακτη αναφορά ακολουθεί μορφή αντίστοιχη αυτής της τακτικής, με τη βασική διαφορά ότι η περίοδος αναφοράς αντικαθίσταται με μια περιγραφή της αιτιολογίας που δημιουργεί την ανάγκη έκτακτης αναφοράς. Επίσης, υπάρχει ένας χαρακτηρισμός του επείγοντος. Συνήθως χρησιμοποιείται για το σκοπό αυτό μία κλίμακα από το 1 ως το 3, όπου το 1 σημαίνει ότι θα πρέπει να αναληφθεί δράση εντός μιας ημέρας, το 2 ότι θα πρέπει να αναληφθεί δράση εντός της εβδομάδας, και το 3 ότι θα πρέπει να έχει αναληφθεί δράση μέχρι το πέρας της τρέχουσας περιόδου αναφοράς. Όταν γίνεται χρήση του βαθμού επείγοντος, θα πρέπει στο κείμενο της αναφοράς να δικαιολογείται η χρήση του και να αναφέρεται με σαφήνεια η ακριβής χρονική προθεσμία ανάληψης δράσης.

4.8.3. Διαχείριση Θεμάτων – Διαχείριση Κινδύνων

Καθορισμός πιθανών κινδύνων του Έργου

Η διαχείριση των κινδύνων ενός έργου είναι μια συνεχής διαδικασία που εστιάζεται στον πρώιμο εντοπισμό των κινδύνων, στην ανάλυση των επιπτώσεων που αυτοί έχουν στο έργο και στον καθορισμό συγκεκριμένων ενεργειών για την αντιμετώπισή τους, με στόχο την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης σοβαρών προβλημάτων στην πορεία του έργου.

Αναλυτικότερα, η Διαχείριση Κινδύνων είναι μια ακολουθία από τα παρακάτω βασικά βήματα:

- Αναγνώριση των κινδύνων
- Αξιολόγηση κινδύνων
- Εύρεση διαφόρων τεχνικών διαχείρισής τους
- Επιλογή και υλοποίηση της κατάλληλης για κάθε κίνδυνο τεχνικής
- Παρακολούθηση της εξέλιξης των κινδύνων και των τεχνικών διαχείρισής τους και αναθεώρηση των σημείων όπου απαιτείται αλλαγή

Μεθοδολογία διαχείρισης κρίσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων

Σύμφωνα με την παραπάνω μεθοδολογία, τα στάδια διαχείρισης του κινδύνου αναλύονται ως εξής:

- **Αναγνώριση των κινδύνων**

Κατά την εκτέλεση του βήματος εντοπίζονται οι πιθανοί κίνδυνοι και οι αντίστοιχες επιπτώσεις τους και γίνεται μια πρώτη εκτίμηση/ αξιολόγηση του βαθμού έκθεσης του έργου για καθέναν απ' αυτούς.

Η αναγνώριση κινδύνων στηρίζεται στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη κατανόηση των πραγματικών απαιτήσεων του Έργου και των στόχων (στρατηγικών και τακτικών) που έχουν τεθεί. Γνωρίζοντας το βασικό στόχο (ή στόχους), ο Σύμβουλος επιχειρεί μια συστηματική καταγραφή των σχετιζόμενων κινδύνων, αλλά κυρίως των αιτιών που δύνανται να τους προκαλέσουν.

- **Αξιολόγηση κινδύνων**

Η αξιολόγηση κινδύνων στηρίζεται στην κατηγοριοποίηση των δυνητικών συμβάντων, με βάση τις ακόλουθες επιμέρους αξιολογήσεις:

- ✓ Εκτίμηση Πιθανοτήτων: ποια η πιθανότητα να συμβεί το συμβάν, εκπεφρασμένη σε ονομαστική κλίμακα (σχεδόν βέβαιο, πιθανό, σχετικά πιθανό, σχεδόν απίθανο, κλπ.)
- ✓ Ποιοτική αξιολόγηση: ποιες οι επιπτώσεις του συγκεκριμένου συμβάντος (καταστροφικές, μεγάλες, μικρές, αμελητέες).

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν τοποθετούν κάθε συμβάν σε ένα δισδιάστατο πίνακα, ο οποίος προκύπτει ως αποτέλεσμα του καρτεσιανού γινομένου των ανωτέρω επιλογών. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερες είναι οι επιλογές αυτές τόσο πιο «αναλυτικός» θα είναι ο συγκεκριμένος πίνακας.

Το επόμενο βήμα αφορά στη «χωρική» αξιολόγηση του πίνακα, βάσει της (υποκειμενικής) ομαδοποίησης των πιθανών συνδυασμών (βλ. επόμενο Πίνακα).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8.3-1: ΜΗΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Πιθανότητα	Συνέπειες			
	Αμελητέες	Μικρές	Μεγάλες	Καταστροφικές
Σχεδόν Βέβαιο	Y	Y	E	E
Σχετικά Πιθανό	M	M	Y	E
Πιθανό	X	M	Y	Y
Σχετικά Απίθανο	X	X	Y	Y

όπου,

1. E (Εξαιρετικά Υψηλού Κινδύνου): Μη αποδεκτό. Είναι απαραίτητη η ανάπτυξη διαφορετικής προσέγγισης.
2. Y (Υψηλού Κινδύνου): Σχεδόν μη αποδεκτό. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα απαιτηθεί διαφορετική προσέγγιση.
3. M ((Μεσαίου Κινδύνου): Αποδεκτό ανάλογα με τη διαχειριστική «κουλτούρα»
4. X (Χαμηλού Κινδύνου): Πλήρως αποδεκτό

- **Εύρεση τεχνικών διαχείρισής τους**

Η διαχείριση κινδύνων επιδιώκει είτε την αποφυγή εμφάνισης των κινδύνων, είτε την ελαχιστοποίηση των συνεπειών τους στη διάρκεια εκτέλεσης έργου. Ανάλογα με τις κατηγορίες κινδύνων που έχουν να αντιμετωπιστούν, εφαρμόζονται διάφορες τεχνικές που σκοπό έχουν να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και την σοβαρότητά του καθώς και να μεγιστοποιήσουν τυχόν δυνατότητα για πιθανή πρόβλεψή του.

- **Επιλογή και υλοποίηση της κατάλληλης για κάθε κίνδυνο τεχνικής διαχείρισης**

Στόχος της ενέργειας αυτής, είναι να προσδιοριστούν οι τρόποι αντιμετώπισης για καθέναν από τους κινδύνους που έχουν αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης και να επιλεγεί ο τρόπος, που με αποδεκτό κόστος, θα οδηγήσει σε ικανοποιητική μείωση της πιθανότητας εμφάνισης ή ακόμη και στην εξάλειψη του κινδύνου, μεταφέροντας τα συμβάντα που βρίσκονται στις περιοχές E & Y προς τις περιοχές M & X. Η διαδικασία αυτή προφανώς αναφέρεται στην προσπάθεια μείωσης της σχετικής πιθανότητας ή/ και μείωσης των αρνητικών συνεπειών του συμβάντος. Απώτερος στόχος είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των μηχανισμών «απομείωσης» του ρίσκου, όπως αυτοί προκύπτουν από το προαναφερθέν σχέδιο δράσης, αλλά παράλληλα και η συμβολή στη συνεχή και αξιόπιστη παρακολούθηση όλων των δυνητικών πηγών κινδύνου.

Για κάθε τέτοια επιλογή θα πρέπει να:

- προβλεφθούν οι επιπτώσεις που θα υπάρχουν στην προσπάθεια για επίτευξη του τελικού στόχου
 - οριστούν και να εφαρμοστούν κριτήρια μέτρησης της αποδοτικότητας της τεχνικής ώστε να γίνει η αποδοτικότερη και οικονομικότερη επιλογή.
- **Παρακολούθηση της εξέλιξης των κινδύνων και των τεχνικών διαχείρισής τους και αναθεώρηση των σημείων όπου απαιτείται αλλαγή**

Το τελευταίο βήμα της μεθοδολογικής προσέγγισης για τη διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου, εντοπισμό των αλλαγών στον αναλυτικό πίνακα κινδύνων, εντοπισμό των αναγκών τροποποιήσεων στις τεχνικές διαχείρισης και ενεργοποίηση της διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων.

Στα πλαίσια αυτά, ο Σύμβουλος έχει εντοπίσει και καταγράψει τους διαφαινόμενους κινδύνους του έργου στο **έντυπο «Καταγραφή Κινδύνων» (Risk Log)**. Το έντυπο αυτό θα ενημερώνεται κατ' ελάχιστον κατά τη λήξη κάθε Φάσης του Έργου, έπειτα από κάθε «Αίτηση για Αλλαγή» (Request for change) ή όποτε άλλοτε παραστεί ανάγκη.

Στο έντυπο «Καταγραφή Κινδύνων» απεικονίζονται ακόμα οι υπεύθυνοι διαχείρισης και παρακολούθησης κάθε κινδύνου, οι εκτιμήσεις για τις πιθανές επιπτώσεις τους, το επίπεδο

αποδοχής τους, οι ενέργειες αντιμετώπισής τους καθώς και τα χρονικά σημεία ελέγχου της εξέλιξής τους.

Με βάση τα ανωτέρω, οι κίνδυνοι για την υλοποίηση του έργου αφορούν τόσο στο στρατηγικό όσο και στο επιχειρησιακό και το τακτικό επίπεδο και συνδέονται τόσο με τη συνολική διαχειριστική πολυπλοκότητα του έργου όσο και με τους ειδικούς περιορισμούς του αντικειμένου του.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

A/A	Κατηγορία ¹	Περιγραφή ²	Συνέπειες ³	Πιθανότητα ⁴	Σημαντικότητα ⁵	Σχέδιο Δράσης ⁶	Υπεύθυνος Διαχείρισης	Ημ/νία Εντοπισμού	Ημ/νία τελευταία ενημέρωσης	Αξιολόγηση ⁷	Τρέχουσα κατάσταση ⁸
1.	Κ	Ελλιπής επικοινωνία των εμπλεκόμενων φορέων	ΜΕ	ΣΑ	Υ	Πρόληψη Ανάπτυξη συστήματος επικοινωνίας	Υπεύθυνος Έργου	04/07/13	02/08/13	- / -	Ανάθεση

Υπόμνημα:

-
- | | | |
|----|---|----------|
| 1. | Κ | Κίνδυνος |
| | Π | Πρόβλημα |
-

- | | |
|----|---|
| 2. | <u>Κίνδυνος</u> : Λεπτομέρειες του κινδύνου και των επιπτώσεών του στην περίπτωση μη έγκαιρης αντιμετώπισης |
| | <u>Πρόβλημα</u> : Λεπτομέρειες του προβλήματος και των επιπτώσεών του |
-

- | | | |
|----|----|---------------|
| 3. | A | Αμελητέες |
| | ΜΙ | Μικρές |
| | ΜΕ | Μεγάλες |
| | Κ | Καταστροφικές |
-

- | | |
|----|-------------------|
| 4. | <u>Κίνδυνος</u> : |
| | ΣΒ Σχεδόν Βέβαιο |

ΣΠ Σχετικά Πιθανό

Π Πιθανό

ΣΑ Σχετικά Απίθανο

Πρόβλημα:

- το πρόβλημα είναι πραγματικό γεγονός

5. **Ε** Εξαιρετικά Υψηλού Κινδύνου

Υ Υψηλού Κινδύνου

Μ Μεσαίου Κινδύνου

Χ Χαμηλού Κινδύνου

6. Κίνδυνος: ομαδοποίηση σχεδίων δράσης ως εξής

Πρόληψη Εξάλειψη κινδύνου ή πρόληψη συνεπειών

Μείωση Μείωση πιθανότητας εμφάνισης κινδύνου ή συνεπειών

Μεταβίβαση Μεταβίβαση επιπτώσεων σε τρίτο φορέα

Καταστολή Σχεδιασμός μεθόδου αντιμετώπισης στην περίπτωση εκδήλωσης του κινδύνου

Αποδοχή Αποδοχή του κινδύνου

Πρόβλημα: καταγραφή προόδου υλοποίησης διορθωτικών ενεργειών

Αξιολόγηση Ανάλυση επιπτώσεων και προσδιορισμός διορθωτικών ενεργειών

Απόφαση Λήψη οριστικών αποφάσεων για την ανάληψη δράσης

Δράση Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

7.	- / -	Καμία αξιολόγηση έως σήμερα
	N / -	Το Σχέδιο Δράσης αξιολογήθηκε ως επαρκές / Δεν έχει αποτιμηθεί η πρόοδος υλοποίησης του Σχεδίου Δράσης
	N / O	Το Σχέδιο Δράσης αξιολογήθηκε ως επαρκές / Το Σχέδιο Δράσης βρίσκεται σε εξέλιξη
	N / N	Το Σχέδιο Δράσης αξιολογήθηκε ως επαρκές / Το Σχέδιο Δράσης ολοκληρώθηκε

8.	Καταγραφή	Ανίχνευση και καταγραφή
	Ανάλυση	Αξιολόγηση συνεπειών / σημαντικότητας
	Οριστικοποίηση	Εν αναμονή λήψης οριστικών αποφάσεων
	Ανάθεση	Έχει γίνει η κατανομή καθηκόντων για την υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών
	Δράση	Οι διορθωτικές ενέργειες βρίσκονται σε στάδιο υλοποίησης
	Ολοκλήρωση	Όλες οι ενέργειες ολοκληρώθηκαν

4.8.4. Έκθεση αναθεώρησης και έκθεση ολοκλήρωσης του έργου

Η φάση αναθεώρησης ενός έργου και η έκθεση ολοκλήρωσης ενός έργου είναι ο έλεγχος του πραγματικού βαθμού υλοποίησης των δράσεων του έργου σύμφωνα με τους στόχους και τους δείκτες αξιολόγησης αυτού. Οι αναθεωρήσεις των φάσεων και των δράσεων ενός έργου εκτελούνται επίσημα στο τέλος κάθε φάσης, ενώ η έκθεση ολοκλήρωσης ενός έργου εκτελείται επίσημα στο τέλος του έργου.

Αν και οι έλεγχοι θα πρέπει να διενεργούνται από έναν ανεξάρτητο φορέα, ο οποίος σίγουρα δεν μετέχει στην ομάδα έργου, το μεγάλο μέρος της προεργασίας μπορεί να διενεργηθεί από τα μέλη της ομάδας έργου.

Η έκθεση αναθεώρησης και ολοκλήρωσης του έργου μπορεί να χωριστεί σε τρεις βασικές ενότητες:

- Ιστορικά δεδομένα από προηγούμενα έργα, τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη των αρχών ενός έργου, στη μελέτη σκοπιμότητας και σε εκτιμήσεις για μελλοντικά έργα.
- Εκθέσεις προόδου, οι οποίες βοηθούν στην πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων και των προβληματικών περιοχών στο τρέχον έργο.
- Μια έκθεση αναθεώρησης φάσεων και ολοκλήρωσης, η οποία αποτιμά την απόδοση του τρέχοντος έργου σε σχέση με τους στόχους του έργου και υποβάλλει προτάσεις για μελλοντικά έργα.

Ποιοτική ανάλυση των στοιχείων των εκθέσεων αναθεώρησης και ολοκλήρωσης του έργου

Η ποιότητα και η αξιοπιστία των εκθέσεων αναθεώρησης, μπορεί να ενισχυθεί από τη συλλογή και ανάλυση των απόψεων των χρηστών του έργου και των στελεχών του φορέα στον οποίο υλοποιείται το έργο, μέσω ενός τυποποιημένου ερωτηματολογίου. Το πλαίσιο των συμμετεχόντων στην αξιολόγηση θα πρέπει να είναι ευρύ, ώστε να μπορεί να συμπεριλάβει σχόλια και προτάσεις για το σύνολο των διαφορετικών δράσεων και υπηρεσιών του έργου. Η λίστα των συμμετεχόντων θα πρέπει σίγουρα να περιλαμβάνει τους παρακάτω:

- Διοίκηση φορέα υλοποίησης έργου

- Διευθυντής έργου
- Ομάδα έργου
- Στελέχη φορέα
- Εμπλεκόμενοι φορεί
- Χρήστες υπηρεσιών έργου

Ενδεικτικές κατηγορίες ερωτημάτων του ερωτηματολογίου αξιολόγησης των εκθέσεων αναθεώρησης και ολοκλήρωσης του έργου, αποτελούν οι κάτωθι:

- Προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά την εφαρμογή του έργου
- Που οφείλονται τα προβλήματα αυτά
- Ο βαθμός επίτευξης των στόχων του έργου
- Προβλήματα ως προς την εφαρμογή των δράσεων του έργου
- Που οφείλονται τα προβλήματα αυτά υλοποίησης των δράσεων
- Χρηματοδότηση των δράσεων του έργου και αποτελεσματικότητα αυτής
- Ποιότητα υπηρεσιών και συστημάτων έργου
- Χρηστικότητα και φιλικότητα των υπηρεσιών και των συστημάτων του έργου
- Χρηστικότητα πληροφοριακών συστημάτων έργου
- Αξιολόγηση της ποιότητας συνεργασίας και της επικοινωνίας των εμπλεκόμενων και της ομάδας έργου
- Ποιότητα συντονισμού των δράσεων υλοποίησης του έργου

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Burke R, 2002, διαχείριση έργου Project management, εκδόσεις Κριτική

Hatry Harry (2004), analyzing outcome information, Washington: Urban Institute

Meredith, R. Jack and Mantel, Jr., 2008, Samuel J., Project Management: A Managerial Approach, 7th edition, Wiley

Project Management Insitute, 2016, PMBOK guide and standards

Shtub A, 2014, Project Management, Processes, Methodologies, and Economics, Εκδόσεις: Prentice Hall

Vezuh A, 2010, Project Management, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Αξιολόγηση έργων και Επιχειρησιακού Σχεδίου

Εισαγωγή

Η ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης του έργου και του επιχειρησιακού προγράμματος θα πρέπει να βασίζεται στο Ν3230/2004, καθώς και στη σχετική νομοθεσία των επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ, για έργα τα οποία αφορούν φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Παράλληλα απαιτείται η ενοποίηση και διασύνδεση των δράσεων αξιολόγησης, με τους ειδικούς στόχους του έργου. Η ενοποίηση και διασύνδεση αυτή κρίνεται ως αναγκαία, καθώς θα διασφαλίσει αφενός την αποτελεσματική αξιολόγηση και έλεγχο των παρεχόμενων υπηρεσιών και δράσεων του έργου, αφετέρου συμβάλει στην προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας των διαδικασιών, λειτουργιών και αποτελεσμάτων του έργου.

Στο τέλος αυτής της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν την έννοια και την χρησιμότητα της αξιολόγησης, την διακρίνουν από την «παρακολούθηση» και την «αποτίμηση»
- Αναγνωρίζουν τα επίπεδα και είδη αξιολόγησης
- Περιγράφουν τις διαδικασίες αξιολόγησης ΕΠ και τουλάχιστον μια μέθοδο αξιολόγησης
- Προωθούν την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στη διοίκηση του φορέα
- Βελτιώνουν την ποιότητα σχεδιασμού των επιχειρησιακών σχεδίων, βάσει των αποτελεσμάτων εφαρμογής τους

Λέξεις-κλειδιά: αξιολόγηση, μέθοδος αξιολόγησης, σύστημα παρακολούθησης, δείκτες, επιδόσεις , Balanced Scorecard, εντυπα συλλογής δεδομένων, εκθέσεις αξιολόγησης

5.1.Εισαγωγή στις μεθόδους αξιολόγησης έργων και Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Το Σύστημα παρακολούθησης θα πρέπει να διασυνδεθεί με τις διαδικασίες εποπτείας και παρακολούθησης των οργανωτικών μονάδων του φορέα. Η διασύνδεση αυτή θα επιτευχθεί μέσω της ενίσχυσης των διαδικασιών αυτών και προϋποθέτει την εφαρμογή μίας σειράς οργανωτικών και επιχειρησιακών παρεμβάσεων στον φορέα, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Τη μεταφορά της αρμοδιότητας και το συντονισμό των διαδικασιών παρακολούθησης και εποπτείας στην αρμόδια διεύθυνση – τμήμα
- Τη δημιουργία δικτύου ομάδων έργου σε κάθε διεύθυνση του φορέα, οι οποίες θα συνεπικουρούν και θα συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού
- Τη λειτουργία ενός εξειδικευμένου πληροφοριακού υπο- συστήματος υποβολής επιχειρησιακών δεδομένων και παρακολούθησης της παροχής των υπηρεσιών, το οποίο θα αποτελεί μέρος του πληροφοριακού συστήματος του φορέα
- Τη συμμετοχή του προσωπικού του φορέα και των ωφελούμενων των παρεχόμενων υπηρεσιών του στις διαδικασίες αξιολόγησης, μέσω της καταγραφής των απόψεων και τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησής τους.
- Την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης από τη λειτουργία ομάδων εργασίας – διαβούλευσης σε επίπεδο διεύθυνσης και δια – τομεακό επίπεδο
- Την ανατροφοδότηση του συστήματος στρατηγικού προγραμματισμού και των οργάνων λήψης αποφάσεων του φορέα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αξιολόγησης

Το ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης, θα περιλαμβάνει δείκτες και κριτήρια αξιολόγησης, τόσο των εσωτερικών διαδικασιών των φορέων, όσο και των επιχειρησιακών εκροών τους, προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Το σύστημα δεικτών θα πρέπει να περιλαμβάνει δείκτες αξιολόγησης – απόδοσης, οι οποίοι και θα εξειδικεύονται:

A. Σε στρατηγικούς δείκτες (key performance indicators), μέσω των οποίων εξειδικεύεται σε ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους, η ετήσια και πολυετής (προτείνεται κατά τη διεθνή εμπειρία η τριετής) στρατηγική και πολιτική του φορέα

B. Σε επιχειρησιακούς δείκτες (operational indicators), οι οποίοι και εξειδικεύουν τους στρατηγικούς στόχους, σε συγκεκριμένες εκροές και προσδοκώμενα αποτελέσματα, ανά κατηγορία υπηρεσίας, διοικητικό επίπεδο και οργανωτική μονάδα.

Μία δεύτερη κατηγοριοποίηση των δεικτών αξιολόγησης, είναι η κάτωθι:

- **Δείκτες εισροών.** Οι Δείκτες εισροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

Ο πλέον συνήθης δείκτης εισροών είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, οι οποίες στην αρχή κάθε έτους πρέπει να προϋπολογίζονται και να αποτυπώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό του φορέα.

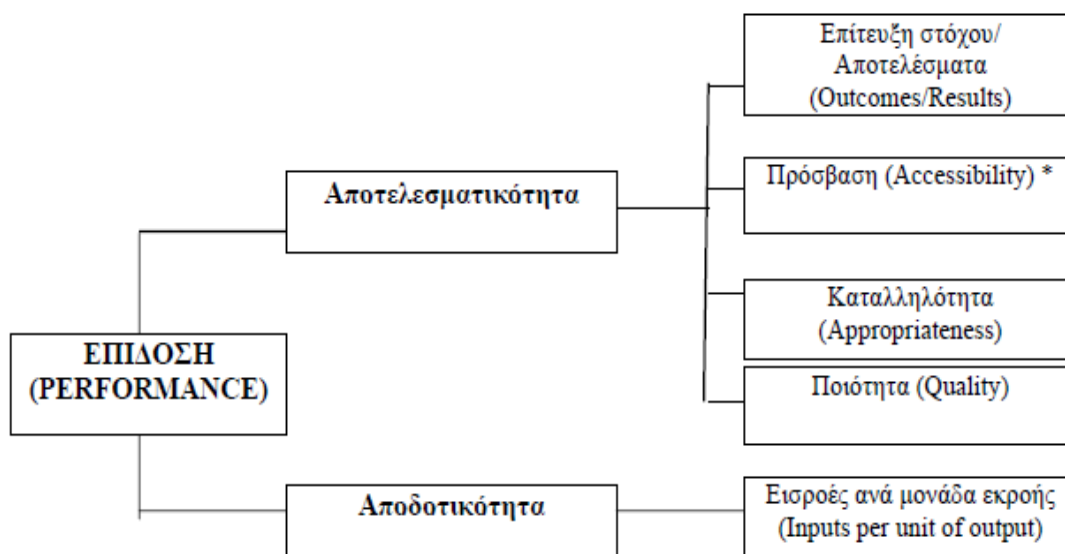
- **Δείκτες εκροών**, με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων του φορέα .

Οι Δείκτες Εκροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

- **Δείκτες ποιότητας**, με τους οποίους αξιολογείται αφενός η συμμόρφωση του φορέα με τα ποιοτικά πρότυπα παροχής των υπηρεσιών, αφετέρου ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των ωφελούμενων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- **Δείκτες αποτελέσματος**, με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος, δηλαδή οι επιπτώσεις που επέρχονται από την εφαρμογή των προβλεπόμενων δράσεων

Οι δείκτες αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη

ΣΧΗΜΑ 5.1-1 Ομάδες δεικτών επίδοσης



Τα κριτήρια και οι δείκτες αξιολόγησης αυτοί θα ενσωματωθούν σε ένα στρατηγικό σύστημα αξιολόγησης, του οποίου η εφαρμογή θα εξειδικεύεται:

- Στην αξιολόγηση των υφιστάμενων και νέων απλουστευμένων διαδικασιών λειτουργίας του φορέα
- Στην εκ των προτέρων και των υστέρων αποτίμηση των επιπτώσεων υλοποίησης του έργου

Συνεπώς και βάση των προαναφερθέντων λειτουργιών του, το προτεινόμενο σύστημα στοχοθεσίας, θα χρησιμοποιείται από τον φορέα:

- Α.** Για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα στο πλαίσιο του νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας
- Β.** Για την ανάλυση των επιπτώσεων και της συγκριτικής αποδοτικότητας των νέων διαδικασιών, σε σχέση με τις υφιστάμενες
- Γ.** Για την παρακολούθηση της μετάβασης στο νέο οργανωτικό και επιχειρησιακό πρότυπο λειτουργίας του φορέα
- Δ.** Για τη αποτελεσματική δημοσιοποίηση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων λειτουργίας του φορέα

Τα κριτήρια αυτά αξιολόγησης θα αποτελούνται από ένα σύνολο δεικτών και θα βασίζονται στους στόχους και αρμοδιότητες του κάθε διοικητικού επιπέδου και οργανωτικών μονάδων του φορέα, καθώς και στις εξειδικευμένες ανάγκες των αποδεκτών των υπηρεσιών της. Στα κριτήρια αξιολόγησης θα συνδυάζονται κριτήρια οριζόντιας επιχειρησιακής αξιολόγησης όπως χρόνος ολοκλήρωσης των διαδικασιών και βαθμός επίτευξης των στόχων των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι κύριοι παράγοντες που επιδρούν στον προσδιορισμό των κριτηρίων αυτών είναι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η προσαρμοστικότητα σε διάφορες συνθήκες, ο συνολικός χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας, το διοικητικό κόστος, η δυσκολία εφαρμογής κλπ. Στον επόμενο πίνακα αποτυπώνονται ενδεικτικά στοιχεία μέτρησης της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της προσαρμοστικότητας μιας διαδικασίας.

Πίνακας 5.1-2 : Μετρήσεις Απόδοσης, Αποτελεσματικότητας και ποιότητας διαδικασιών

Μετρήσεις Απόδοσης	Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας	Μετρήσεις ποιότητας
Χρόνος Εκτέλεσης Διαδικασίας	Επίτευξη ποσοτικών & ποιοτικών επιχειρησιακών στόχων	Αριθμός υπηρεσιών με εσωτερική δικτύωση
Αριθμός πιστοποιητικών – εγγράφων που παρέχονται	Αξιοπιστία παροχής υπηρεσιών	Αριθμός διαδικασιών έκδοσης πιστοποιητικών και βεβαιώσεων
Αριθμός πολιτών που εξυπηρετούνται σε ημερήσια – μηνιαία βάση	Επανα-επεξεργασία πληροφοριών και επανα-υποβολή δεδομένων	Μέσος όρος επαφών που απαιτείται να πραγματοποιηθούν για τη διεκπεραίωση μίας υπηρεσίας
Κόστος παροχής / κόστος συμμόρφωσης με την υπηρεσία	Βαθμός ικανοποίησης αποδεκτών και παράπονα εργαζομένων	Αριθμός απλουστευμένων υπηρεσιών
Χρόνος αναμονής και	Εύρος και σκοπιμότητα	Ποιότητα προϊόντος

Μετρήσεις Απόδοσης	Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας	Μετρήσεις ποιότητας
καθυστέρησης για την παροχή υπηρεσιών	διακινούμενων πληροφοριών	
Κόστος ελλιπούς ποιότητας	Επικάλυψη αρμοδιοτήτων υπηρεσιακών μονάδων	Αριθμός προσχεδιασμένων – τυποποιημένων επιλογών
Κόστος ολοκλήρωσης και επιμέρους κόστη ανά κύριο βήμα διαδικασίας.	Αριθμός λαθών, παράπονα πολιτών,	Βαθμός ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην εκτέλεση των διαδικασιών.

Ανάπτυξη συστήματος στοχοθεσίας και παρακολούθησης

Σύμφωνα και με τον Ν.3230/2004 (άρθρο 3, παρ. 1), για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων (με εφαρμογή στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ, και κατ' επέκταση στον ΦΟΡΕΑ), η διαδικασία του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης ακολουθεί τη σχετική νομοθεσία και υιοθετεί τα βήματα που περιγράφονται στις σχετικές εγκυκλίους:

Σημειώνεται ότι, το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης αποτελείται από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασιών Παρακολούθησης, Αξιολόγησης και Αναθεώρησης, που αποτελούν μια συνεχή και συστηματική ροή, και όχι ανεξάρτητες διαδικασίες, με τα όρια των διαδικασιών να υπερκαλύπτονται και να μην είναι διακριτά μεταξύ τους. Το εν λόγω σύστημα περιλαμβάνει πέντε (5) βασικές φάσεις:

Φάση 1. Προσανατολισμός

Ο Προσανατολισμός είναι η προπαρασκευαστική φάση. Περιλαμβάνει την απόφαση επί του **τι** θα πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται, **γιατί** και **πώς** θα αξιοποιούνται οι πληροφορίες. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη διαδικασία στρατηγικού

προγραμματισμού, με υπεύθυνη για την υλοποίηση της να είναι η Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού.

Εκκινεί με τη σύσταση της συντονιστικής επιτροπής του στρατηγικού προγραμματισμού, και ολοκληρώνεται με την οριστικοποίηση του σχεδίου του Στρατηγικού Προγράμματος του ΦΟΡΕΑ που θα ενσωματώνει τα αποτελέσματα της τόσο της εσωτερικής διαβούλευσης με τις εμπλεκόμενες διευθύνσεις του ΦΟΡΕΑ όσο και της εξωτερικής με τους κοινωνικούς εταίρους και τους εμπλεκόμενους φορείς.

Στη συνέχεια και σε συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, ο ΦΟΡΕΑ ενημερώνει το εποπτεύον Υπουργείο για έκδοση απόφασης στοχοθεσίας του ερχόμενου έτους. Με απόφαση του ο Υπουργός ή ο Διοικητής του ΦΟΡΕΑ γνωστοποιεί και κατανέμει στις διευθύνσεις και υπηρεσίες του ΦΟΡΕΑ τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος. Τα κύρια στοιχεία αυτής της φάσης καθορίζονται κατωτέρω:

Είναι σημαντικό η απόφαση στοχοθεσίας να κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του ΦΟΡΕΑ, έτσι ώστε το σύνολο του Οργανισμού να είναι ενήμερο για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης. Για τον λόγο αυτό, επιτελείται, από την Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού, ενημέρωση του Οργανισμού με την αποστολή και δημοσιοποίηση σε κάθε διεύθυνση του ΦΟΡΕΑ, του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου εφαρμογής των προβλεπόμενων δράσεων του στρατηγικού προγράμματος και των σχετικών εντύπων στοχοθεσίας.

Επισημαίνεται ότι, η επιλογή των κατάλληλων στόχων απόδοσης για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του Οργανισμού (**ροές πληροφοριών, εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες ή στελέχη, πηγές και μεθοδολογίες συλλογής δεδομένων**) απαιτεί την συμβολή με αντίστοιχη πολιτική (από το Εποπτεύον Υπουργείο) και διοικητική (από την ηγεσία.) βούληση, έτσι ώστε τα σημεία μάθησης να εσωτερικεύονται, καταλλήλως, όταν αναδύονται, με τελικό στόχο τη συνεχή βελτίωση του ΦΟΡΕΑ.

Φάση 2. Σχεδιασμός Δεικτών Απόδοσης

Κατά τη δεύτερη φάση, κατόπιν είτε της έκδοσης της σχετικής ΥΑ είτε της απόφασης της ηγεσίας του φορέα προχωράει στην ενημέρωση Διευθύνσεων του Οργανισμού.

Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης (διαδικασία διαβούλευσης). Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα. Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.

Ο σχεδιασμός των δεικτών απόδοσης αποτελεί τον πυρήνα του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης. Για την ολοκληρωμένη διαχείριση της απόδοσης του Οργανισμού, ο ΦΟΡΕΑ θα πρέπει να αναπτύξει ένα συνδυασμό δεικτών, που θα καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του και των εσωτερικών λειτουργιών του. Η ανάπτυξη ενός Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (όπως περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα του παρόν Παραδοτέου), οποίος θα υπόκειται σε αξιολόγηση και αναθεώρηση, θα αποτελέσει βάση για τη συγκριτική αξιολόγηση των οργανωτικών μονάδων του ΦΟΡΕΑ (κυρίως των Περιφερειακών Διευθύνσεων), και θα βελτιώσει την λήψη αποφάσεων και τον στρατηγικό προγραμματισμό του. Κάθε στόχος, ομοίως και ο αντίστοιχος δείκτης μέτρησης του, θα πρέπει να είναι διατυπωμένος βάση της λογικής SMART (Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed):

- **Συγκεκριμένοι (Specific).** Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.
- **Μετρήσιμοι (Measurable).** Να είναι μετρήσιμοι ποσοτικά και ποιοτικά ώστε να δημιουργείται μια επαρκής βάση με αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας δράσης.
- **Συμφωνημένοι (Agreed).** Το χαρακτηριστικό αυτό αναδεικνύει τη σημασία της συμφωνημένης και συναινετικής διοικητικής συμπεριφοράς και δράσης.

- **Ρεαλιστικοί (Realistic).** Το γνώρισμα της ρεαλιστικής στοχοθεσίας δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την ευκολία αυτών. Το νόημα του γνωρίσματος αυτού αφορά στην ικανότητα επίτευξης της προγραμματισμένης στοχοθεσίας.
- **Χρονικά Προσδιορισμένοι (Timed).** Το γνώρισμα αυτό αναφέρεται στην ανάγκη διαμόρφωσης χρονοδιαγράμματος ενεργειών επίτευξης της στοχοθεσίας

Σημειώνεται ότι, η ευθυγράμμιση και σύνδεση των δεικτών μέτρησης των οργανικών μονάδων του ΦΟΡΕΑ με τους δείκτες απόδοσης του Οργανισμού και του Υπουργείου Εργασίας είναι σημαντική, ώστε να υπάρχει επαρκής βαθμός υποστήριξης της λειτουργίας του συστήματος, τόσο από τη Διοίκηση του Οργανισμού, όσο και από τα στελέχη του ΦΟΡΕΑ που θα κληθούν να εφαρμόσουν το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης.

Φάση 3. Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων / πληροφοριών θα εξαρτάται από την πηγή και η συχνότητα με την οποία οι πληροφορίες μπορούν να καταστούν διαθέσιμες. Οι παράγοντες αυτοί θα είναι προκαθορισμένοι στη Φάση 2 του σχεδιασμού.

Η συλλογή των δεδομένων διενεργείται από τους υπαλλήλους των εκάστοτε Τμημάτων. Για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής διαθεσιμότητας των δεδομένων και της ελαχιστοποίησης των διοικητικών βαρών, η ροή και η συλλογή των δεδομένων / πληροφοριών θα πρέπει να ακολουθεί μια κανονικότητα και να είναι συγκεκριμένη μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών, ενώ θα πρέπει να γίνεται ευρεία χρήση των πληροφοριακών συστημάτων του ΦΟΡΕΑ. Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, και συγκεκριμένα, του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης (MIS) του Οργανισμού, θα συμβάλλει στην επιτάχυνση της συλλογής των δεδομένων και στην αύξηση της αξιοπιστίας αυτών.

Στο πληροφοριακό σύστημα παρακολούθησης υποβάλλονται σε τυποποιημένες φόρμες από τα αρμόδια στελέχη δεδομένα παρακολούθησης τα οποία αφορούν:

- Οικονομικά στοιχεία εκτέλεσης διαθέσιμου προϋπολογισμού υπηρεσίας / προγράμματος
- Στατιστικά στοιχεία – στοιχεία ζήτησης /παροχής υπηρεσίας

- Ποιοτικά δεδομένα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται δεδομένα μέτρησης ικανοποίησης ωφελούμενων (user satisfaction) και εμπλεκόμενων στελεχών ΦΟΡΕΑ (employee satisfaction)
- Συγκριτικά ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένων (benchmarking)
- Δεδομένα εφαρμογής εγκυκλίων προγραμμάτων

Φάση 4. Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων

Κατά την τέταρτη φάση και ανά τρίμηνο πραγματοποιείται από την αρμόδια διεύθυνση και τους εκάστοτε προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων του Οργανισμού, ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων.

Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων είναι απαραίτητη για την ερμηνεία των πληροφοριών σχετικά με την παρακολούθηση, την αποτίμηση και τον έλεγχο της πορείας υλοποίησης των στόχων του Οργανισμού. Η ανάλυση θα πρέπει να είναι συνεχής και δυναμική και να περιλαμβάνει μια σειρά από εσωτερικές αξιολογήσεις της επιχειρησιακής απόδοσης των οργανικών μονάδων του ΦΟΡΕΑ.

Τα Τμήματα, με ευθύνη του εκάστοτε Προϊσταμένου, έχοντας συλλέξει τα απαιτούμενα δεδομένα, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που έχει καθοριστεί στην δεύτερη φάση και μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης (MIS) του Οργανισμού, συντάσσουν τις τριμηνιαίες εκθέσεις προόδου της πορείας υλοποίησης των στόχων, στις οποίες περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων της συνολικής απόδοσης της οργανωτικής μονάδας.

Στη συνέχεια, η κάθε Διεύθυνση καλείται να συγκεντρώσει όλα τα είδη των στοιχείων που συλλέγονται από τις ιεραρχικά κατώτερες οργανικές της μονάδες (Τμήματα) και των τριμηνιαίων αποτελεσμάτων, και να τα αξιολογήσει προκειμένου να διακρίνει εκείνες τις κατηγορίες των στοιχείων που θα μπορούσαν να τροφοδοτήσουν τους δείκτες, ώστε από τη μία, να εξασφαλίσει τις τρέχουσες τιμές του κάθε δείκτη και από την άλλη, να τηρεί ιστορικό εξέλιξης των τιμών του δείκτη.

Οι Διευθύνσεις αποστέλλει τις σχετικές εκθέσεις, αφού τις έχουν συγκεντρώσει από τα Τμήματα τους, στην Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού, η οποία αξιολογεί και σχολιάζει τα επιμέρους στοιχεία των εκθέσεων και στη συνέχεια συντάσσει τις τριμηνιαίες εκθέσεις προόδου της πορείας υλοποίησης των στόχων, στην οποία αποτυπώνεται η συνολική τους απόδοση. Οι Διευθύνσεις συντάσσουν

εκθέσεις αναφοράς των δράσεων ευθύνης τους και τις αποστέλλουν, μαζί με τις εκθέσεις προόδου, για αξιολόγηση στην Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού για περαιτέρω επεξεργασία και σχολιασμό, και κατόπιν στο αρμόδιο διοικητικό όργανο του Οργανισμού (Διοικητή του ΦΟΡΕΑ).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων, μέσω των εκθέσεων προόδου και των αναφορών δράσεων, θα πρέπει να οδηγούν τα διοικητικά όργανα του ΦΟΡΕΑ στη σαφή λήψη αποφάσεων, όπου θα ενδυναμώνουν ή αναπροσαρμόζουν το πλαίσιο στρατηγικής και επιχειρησιακής λειτουργίας του Οργανισμού.

Φάση 5. Λήψη Αποφάσεων

Η παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των υλοποιούμενων προγραμμάτων του ΦΟΡΕΑ, διενεργείται από τη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού με τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος MIS.

Βάσει των αποτελεσμάτων εκθέσεων προόδου και των αναφορών δράσεων, η Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού προχωράει στην αξιολόγηση και τον σχολιασμό της απόδοσης των Διευθύνσεων του ΦΟΡΕΑ. Η Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού συντάσσει τη σχετική έκθεση αξιολόγησης, η οποία διανέμεται στη Διοίκηση του ΦΟΡΕΑ, τους γενικούς διευθυντές και τους διευθυντές, για μελέτη των τελικών αποτελεσμάτων, και οργανώνεται σχετική τεχνική συνάντηση / συναντήσεις ανάλυσης των ενεργειών που έχουν υλοποιηθεί κατά την προηγούμενη περίοδο και καθορισμού των απαιτούμενων διορθωτικών παρεμβάσεων.

Ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων διενεργείται από τους προϊστάμενους των Διευθύνσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα, με προτεινόμενη την τριμηνιαία βάση. Εφόσον παρατηρηθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασιστεί ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους. Για την λήψη των σχετικών αποφάσεων, οι προϊστάμενοι των Διευθύνσεων δύναται να επικουρούνται από τη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη προσαρμογή των δράσεων ενίσχυσης ή αναθεώρησης με τον Στρατηγικό Προγραμματισμό του Οργανισμού.

Φάση 6. Ανατροφοδότηση και Αναθεώρηση

Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους. Δηλαδή, οι στόχοι επανακαθορίζονται και αναθεωρούνται εκ νέου μέσω επανάληψης των παραπάνω σταδίων. Σε κάθε περίπτωση, ο επανακαθορισμός και η αναθεώρηση των στόχων απαιτούν την έγκριση και προσυπογραφή από τον Διοικητή του ΦΟΡΕΑ.

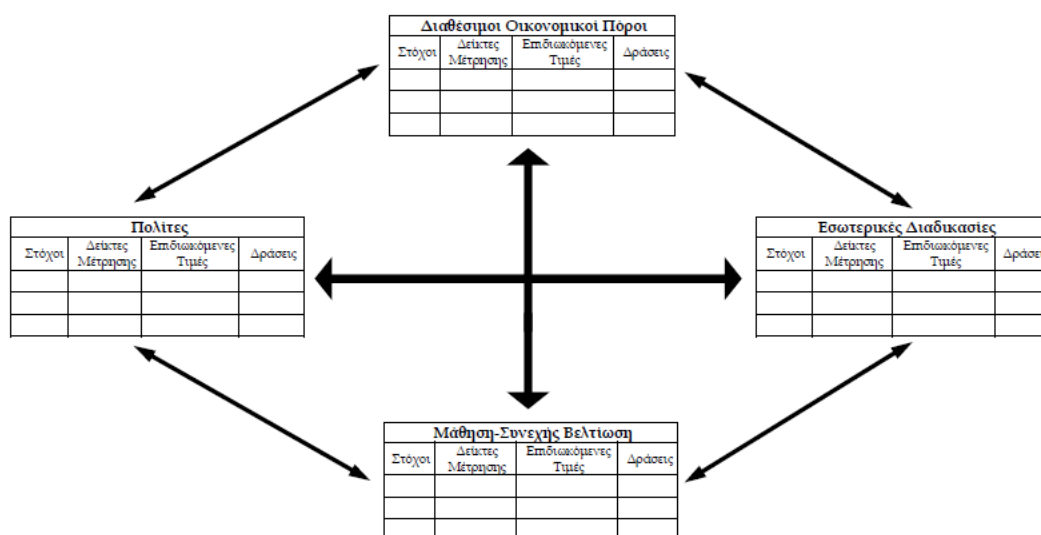
Σε περίπτωση απόκλισης των στόχων από το σχέδιο, η οποία δύναται να είναι είτε θετική είτε αρνητική, είναι σημαντική η κατανόηση των αιτιών για την λήψη προσαρμοστικών δράσεων προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων.

Η κατανόηση των αιτιών γίνεται με ανατροφοδότηση της πληροφορίας και των αιτιών απόκλισης από τις οργανωτικές μονάδες, υπεύθυνες για την υλοποίηση των στόχων και των προγραμμάτων του ΦΟΡΕΑ, στις ιεραρχικά υψηλότερες οργανωτικές μονάδες και τη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού. Η ανατροφοδότηση γίνεται μέσω των εκθέσεων προόδου της πορείας υλοποίησης (είτε των τακτικών τριμηνιαίων είτε ad-hoc). Οι αρμόδιες Διευθύνσεις, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατηγικού Προγραμματισμού, αξιολογώντας την πορεία υλοποίησης των στόχων, λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις (βλ. Φάση 5)

Κατά αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι, συνολικά ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα.

Ανάπτυξη – εξειδίκευση συστήματος παρακολούθησης , βάσει της μεθοδολογίας **Balanced Scorecard**

Η εξειδίκευση του συστήματος στοχοθεσίας του επιχειρησιακού προγράμματος, προτείνεται να βασίζεται στη **μεθοδολογία Balanced Scorecard**, σύμφωνα με την οποία η επιλογή των δεικτών αξιολόγησης, βασίζεται στα αποτελέσματα ανάλυσης της υφιστάμενης λειτουργίας του φορέα σε τέσσερα επίπεδα, εσωτερικές διαδικασίες, οικονομικούς πόρους, ανάγκες αποδεκτών των υπηρεσιών – πολιτών, στόχους – ανάγκες διαρκούς βελτίωσης των λειτουργιών του φορέα.



Η επιλογή των δεικτών – κριτηρίων αξιολόγησης και η ανάλυση των αποτελεσμάτων – εκροών που έχουν επέλθει, θα είναι **συνδυαστική** και θα αποτυπώνει τις **αλληλεπιδράσεις** μεταξύ των διαφόρων στόχων του επιχειρησιακού προγράμματος, κατηγοριοποιημένους σύμφωνα και με τους άξονες αξιολόγησης της μεθοδολογίας **Balanced Scorecard**.

Στον άξονα αυτό, το προτεινόμενο σύστημα δεικτών απόδοσης του επιχειρησιακού προγράμματος θα περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων, οι παρακάτω κατηγορίες:

- Δείκτες αποτελεσματικότητας
- Δείκτες εξωτερικών εκροών υπηρεσιών

- Δείκτες επίτευξης προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών
- Δείκτες βελτίωσης αποδοτικότητας, σε όρους χρόνου και κόστους λειτουργίας και συμμόρφωσης
- Δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης αποδοτικότητας
- Δείκτες χρόνου ολοκλήρωσης διαδικασίας και εξυπηρέτησης αποδέκτη
- Δείκτες συμμόρφωσης με προβλεπόμενες – απλουστευμένες διαδικασίες λειτουργίας
- Δείκτες επίτευξης δράσεων και στόχων επιχειρησιακού σχεδιασμού
- Δείκτες λογοδοσίας – διαφάνειας
- Δείκτες διαβούλευσης – συμμετοχικότητας
- Δείκτες βαθμού ικανοποίησης αποδεκτών / προσωπικού

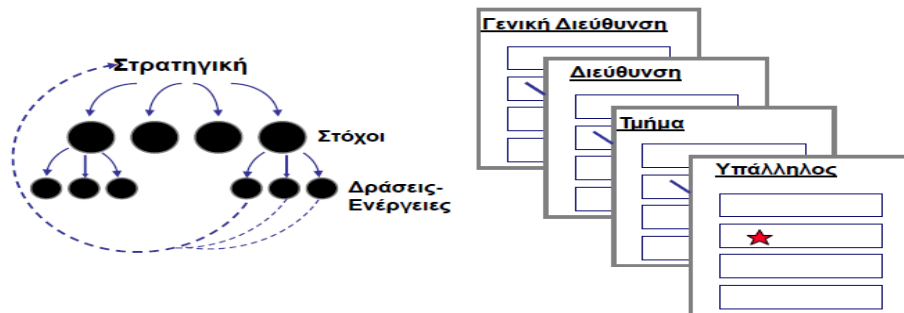
Σύμφωνα δε με τα **αποτελέσματα αξιολόγησης της Balanced Scorecard** ως προς την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα και των επιπτώσεων που αυτές επιφέρουν ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών, ο ανάδοχος θα **ανασχεδιάζει** όπου κρίνεται σκόπιμο και θα **επικαιροποιεί** – βελτιώνει τον αρχικό επιχειρησιακό σχεδιασμό του φορέα.



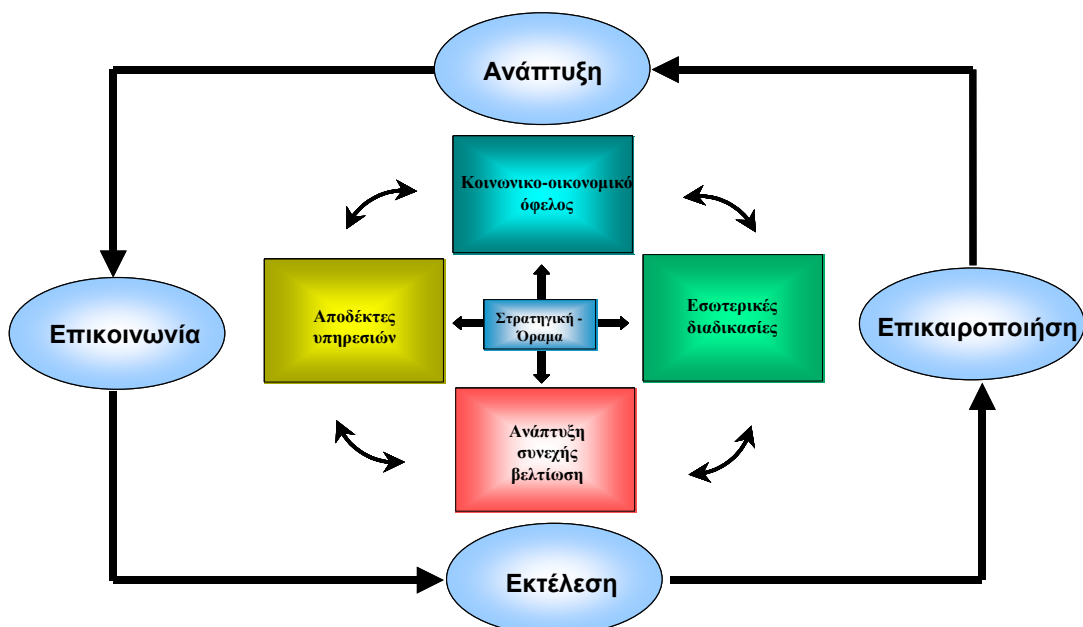
Δείκτες απόδοσης η εφαρμογή και αξιολόγηση των οποίων θα είναι πολύ – επίπεδη και θα συμβάλει στην εξειδίκευση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του φορέα, μέχρι και το επίπεδο των εμπλεκόμενων υπαλλήλων.

Μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων έργου με την απόδοση του προσωπικού

Διοίκηση μέσω Στόχων – Management by Objectives (MBO)



Ειδικά ως προς την άσκηση των **προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων** του **προσωπικού** του φορέα βάσει της συνθετικής αξιολόγησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που παρέχει η εφαρμογή της **Balanced Scorecard**, καθίστανται εφικτή η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, βάσει τυποποιημένων δεικτών αξιολόγησης και σύμφωνα με τη σύνδεση τους με τις προβλεπόμενες αρμοδιότητες τους στα **περιγράμματα εργασίας – θέσης** του προσωπικού του φορέα.

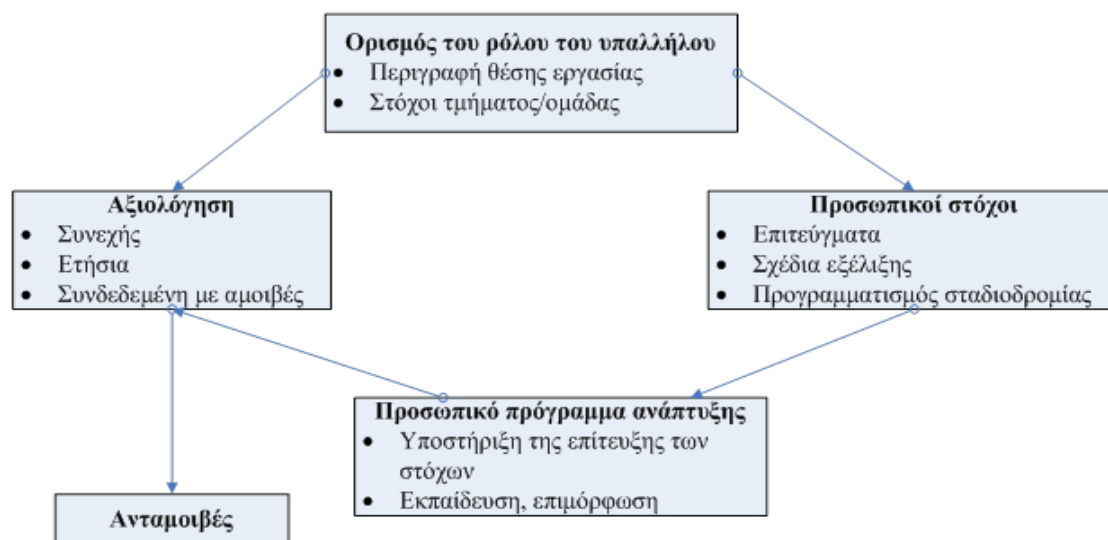


Εφαρμογή μεθοδολογίας Balanced Scorecard

Η αξιολόγηση του προσωπικού σύμφωνα με το πλαίσιο τυποποιημένων δεικτών και κριτηρίων που παρέχει η μεθοδολογία **Balanced Scorecard**, καθώς και των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων του στα σχετικά περιγράμματα εργασίας – θέσης, έχει ως στόχο:

- Την αξιολόγηση του βαθμού ανταπόκρισης των προσόντων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, έναντι των ασκούμενων αρμοδιοτήτων
- Την αξιολόγηση του βαθμού ανταπόκρισης των προσόντων του προσωπικού με σε σχέση με τις απαιτήσεις παροχής της συγκεκριμένης υπηρεσίας, καθώς και ευρύτερη την αποστολή και τους στόχους του φορέα
- Τον τεκμηριωμένο προσδιορισμό του βαθμού υπερτελέχωσης ή υποστελέχωσης των μονάδων του φορέα
- Την αξιολόγηση των ελλείψεων σε δεξιότητες και προσόντα του προσωπικού του φορέα

ΣΧΗΜΑ 5.1-2. Ενδεικτικό μοντέλο αξιολόγησης προσωπικού



Επικουρικά προς την ανάπτυξη του ενοποιημένου συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού και των υπηρεσιών του φορέα, απαιτεί η κατάθεση πρότασης για την αποτελεσματική λειτουργική ενσωμάτωση και υποστήριξη της εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης. Στην πρόταση αυτή θα παρουσιάζονται μεταξύ άλλων:

- Η περιγραφή και κατανομή των ελεγκτικών – εποπτικών αρμοδιοτήτων εντός του φορέα

- Η περιγραφή των διαδικασιών και κριτηρίων διενέργειας των ελέγχων και των αξιολογήσεων
- Τα συλλεγόμενα δεδομένα ελέγχου και λειτουργίας
- Τα πρότυπα, οι διαδικασίες και οι αρχές αξιολόγησης των δεδομένων επιχειρησιακής λειτουργίας και ενσωμάτωσης τους στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του φορέα
- Η ροή και τα δεδομένα πληροφόρησης της ελεγκτικής διαδικασίας
- Τα χρησιμοποιούμενα έντυπα επικοινωνίας και καταγραφής των αποτελεσμάτων στοχοθεσίας
- Η ενσωμάτωση και υποστήριξη του συστήματος στοχοθεσίας από τις πληροφοριακές εφαρμογές του φορέα
- Οι απαιτούμενες νομοθετικές αλλαγές και παρεμβάσεις

5.2. Στοχοθέτηση Οργανισμού και ιεράρχηση προτεραιοτήτων

Η συγκεκριμένη δράση αναφέρεται στο σαφή προσδιορισμό και αποτύπωση των γενικών στόχων του φορέα έτσι όπως αυτοί θα προκύπτουν από τα προηγούμενα βήματα (επίπεδα) ανάπτυξης του επιχειρησιακού προγράμματος. Οι στόχοι αναμένεται να είναι χωρισμένοι ανά κατηγορία ενδιαφέροντος όπως: οργανωτικοί και διοικητικοί, οικονομικοί, ανθρώπινου δυναμικού, υποδομών, διεθνούς προσανατολισμού, σύνδεσης με το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, διασφάλισης ποιότητας κ.α.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο θα πρέπει να γίνεται ιεράρχηση των προτεραιοτήτων που θα τεθούν για την επίτευξη των γενικότερων στόχων του φορέα βάση συγκεκριμένων κριτηρίων όπως:

- Κρισιμότητα- βαρύτητα για το όραμα του φορέα
- διαθεσιμότητα χρόνου,
- διαθεσιμότητα πόρων,
- διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού,
- αναγκαιότητες στο χώρο, κενά που πρέπει να καλυφθούν, περιβάλλον δραστηριοποίησης, απειλές, αναδυόμενες ευκαιρίες κ.α.

Στο παραπάνω πλαίσιο και σε συνέχεια των ανωτέρω εργασιών και έχοντας καθορίσει τις στρατηγικές επιλογές του φορέα, θα ακολουθήσει σύνθεσή τους ώστε τελικά να διαμορφωθεί η συνολική στρατηγική του. Ουσιαστικά η στρατηγική του φορέα θα περιλαμβάνει τους επιμέρους στόχους της κάθε οργανικής μονάδας, κατ' τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να διαφαίνεται το στίγμα της επιθυμητής πορείας της για την εκπλήρωση της αποστολής της και του ρόλου της ως ενιαία διοικητική μονάδα με έμφαση

- από τη μία, στην **ποιότητα της παρεχόμενων υπηρεσιών** προς τους πολίτες και τη στενότερη σύνδεση με την κοινωνία και
- από την άλλη, **στο ρόλο του ως κρατικό όργανο σε θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης γενικότερα.**

Η εξειδίκευση της στρατηγικής θα γίνει με χρήση της μεθοδολογίας **Balanced Scorecard** ακολουθώντας και τις οδηγίες και κατευθύνσεις του σχετικού θεσμικού πλαισίου.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η εξειδίκευση της στρατηγικής σε στρατηγικούς στόχους θα γίνει στις τέσσερις (4) διαστάσεις:

- **Οπτική γωνία 1. Πολίτες – Αποδέκτες των υπηρεσιών του φορέα** (τι πρέπει να πετύχει ο φορέας για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αποδεκτών – χρηστών των υπηρεσιών της;)
- **Οπτική γωνία 2. Εσωτερικές Διαδικασίες** (ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει ο φορέας για να ικανοποιήσει τους αποδέκτες των υπηρεσιών της καθώς και τα όργανα διοίκησής της;)
- **Οπτική γωνία 3. Ανθρώπινο Δυναμικό - Συνεχής Βελτίωση** (πώς πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται συνεχώς η ικανότητα του φορέα για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη);
- **Οπτική γωνία 4. Κοινωνικό και οικονομικό όφελος/ Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι** (τι πρέπει να πετύχει ο φορέας για να είναι ευχαριστημένοι η πολιτική ηγεσία καθώς και το κοινωνικό σύνολο από τη λειτουργία της;)

Γενικά οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να αντανakλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα αποτελέσματα,

ενώ θα πρέπει να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους και να είναι συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη την αποστολή της κάθε οργανικής μονάδας του φορέα

Για κάθε στρατηγικό στόχο θα προσδιοριστούν δείκτες με βάση τη μεθοδολογία Balanced Scorecard έτσι ώστε να μπορούν ποσοτικοποιηθούν προκειμένου να είναι δυνατή η παρακολούθηση της επίτευξης συνολικά του **στρατηγικού και επιχειρησιακού Σχεδίου του φορέα** καθώς οι δείκτες θα συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους και εν τέλει με τη στρατηγική του.

Για την επιλογή των δεικτών θα αξιοποιηθεί ένα σύστημα κριτηρίων για τον έλεγχο των δεικτών μέτρησης.

Πίνακας 5.2-1: Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

<i>Σαφής και ακριβής καθορισμός</i> των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)	✓
<i>Σαφής και ακριβής περιγραφή</i> του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών	✓
<i>Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής</i> της ΗΔΙΚΑ Α.Ε.	✓
Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των <i>σημαντικών</i> παραμέτρων του αποτελέσματος	✓
<i>Εύκολη και άμεση κατανόηση</i> του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης	✓
<i>Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/παρερμηνευθούν</i> (π.χ. προς όφελος του προσωπικού).	✓
<i>Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων</i>	✓

Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράφει και να παρακολουθεί τους δείκτες. (Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μία πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης).	✓
Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες.	✓
Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες.	✓
Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες. (Μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, ένας φορέας στην προσπάθειά του να επιτύχει εισπράξεις φόρων, ίσως προξενήσει δυσφορία σε μερίδα πολιτών. Εφόσον επιλεγεί ένας τέτοιος δείκτης, προκειμένου να προκύψει ολοκληρωμένη εικόνα, θα πρέπει να συνυπολογισθούν και δείκτες όπως ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών/ πελατών).	✓

Κατά την επιλογή των δεικτών λαμβάνουν χώρα ορισμένα σφάλματα. Παρακάτω δίνεται πίνακας με ενδεικτικά σφάλματα και τρόπο αντιμετώπισής τους.

Πίνακας 5.2-2 : Κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης.

A/A	ΣΦΑΛΜΑΤΑ	ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ
1	Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόδοση της ΗΔΙΚΑ Α.Ε σε ερευνητικά ή καινοτόμα έργα.	Ο φορέας πρέπει να επικεντρώνεται σε κύριους στόχους δηλαδή στους κοινωνικά αναγκαίους και σημαντικούς, καθώς και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.
2	Λόγω της πίεσης για άμεση υψηλή απόδοση στα τρέχοντα θέματα, συχνά χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους.	Καθορίζονται τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι
3	Επικέντρωση σε οικονομικές μετρήσεις σε βάρος των ποιοτικών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό της μετρούμενης απόδοσης και να παραμεληθούν κύριοι τομείς της μέτρησης, όπως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.	Απαραίτητη εξισορρόπηση και εξειδίκευση τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς στόχους.
4	Διαστρέβλωση των στοιχείων για τη βελτίωση της μέτρησης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ό,τι πράγματι είναι.	Τα στρεβλά συμπεράσματα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν με επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων καθώς και με την εμπλοκή, κατά το σχεδιασμό των δεικτών, εκείνων των στελεχών του φορέα τα οποία έχουν καλή γνώση του αντικειμένου.
5	Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία οδηγεί σε αποτελέσματα ενδιαφέροντα όχι όμως πάντα χρήσιμα και αναγκαία.	Η επικέντρωση στους κύριους στόχους του φορέα μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο του να σχεδιάζονται απλώς «ελκυστικοί» και όχι χρήσιμοι δείκτες.

6	Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των μετόχων.	Ο προσδιορισμός των μετόχων, η σαφής πληροφόρηση καθώς και η χρήση στρατηγικών επικοινωνίας μπορούν να συμβάλλουν στον εύστοχο σχεδιασμό των δεικτών σε σχέση με την κατανόηση των αναγκών των μετόχων.
7	Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναξιόπιστα αποτελέσματα.	Συγκρίνονται όμοια στοιχεία ανά έτος.
8	Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνεπώς δεν ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. Έτσι, καθίστανται ξεπερασμένοι και πιθανόν να οδηγήσουν τη ΗΔΙΚΑ Α.Ε σε λάθος κατεύθυνση.	Ο φορέας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στον αρχικό σχεδιασμό των δεικτών ένα σύστημα αξιολόγησής τους. Επίσης, θα πρέπει να προχωρά σε τακτή αναθεώρηση των μεμονωμένων δεικτών και να τους επικαιροποιεί.

Επίσης, δύναται να αξιοποιηθεί και πίνακας διπλής εισόδου όπως παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2-3 . Παράδειγμα Πίνακα διπλής εισόδου

ΦΥΛΛΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ									
Διάσταση	Σύνδεση με τη Στρατηγική	Εύκολη κατανόηση	Σύνδεση αιτίας και αποτελέσματος	Συχνότητα μέτρησης	Διάθεση στοιχείων	Αξιοπιστία στοιχείων	Βαθμός ποσοτικοποίησης	Δυσλειτουργία	Σχόλια
ΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ									
Δείκτης 1									
Δείκτης 2									
.....									
ΠΟΛΙΤΕΣ - ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ									
Δείκτης 1									
Δείκτης 2									
.....									
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ									
Δείκτης 1									
Δείκτης 2									
.....									
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ									
Δείκτης 1									
Δείκτης 2									
.....									

Ειδικότερα, κατά την διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους δείκτη παρακολούθησης ανά οργανωτική μονάδα, πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω υπό μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα).

Καθίσταται σαφές ότι τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται/ εμπλουτίζονται/ διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών/ χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας που παρέχει η μονάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2-4 Ενδεικτικά Ερωτήματα

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1. Ποιος είναι ο στόχος;	
2. Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;	
3. Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;	
4. Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;	
5. Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες μονάδες;	
6. Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);	
7. Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;	
8. Είναι αναπροσαρμόσιμος;	
9. Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;	
10. Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;	
11. Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;	
12. Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;	
13. Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;	

Η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων Οργανισμού στις επιμέρους μονάδες του μέσω των δεικτών απόδοσης τους σε επιχειρησιακούς στόχους και η εν συνεχεία μέτρηση των επιχειρησιακών στόχων με τους δικούς τους δείκτες μέτρησης, εξασφαλίζει την αποτελεσματική παρακολούθηση υλοποίησης της στρατηγικής και μακροπρόθεσμα του οράματος που τίθεται.

Για κάθε δείκτη μέτρησης θα καθορισθεί στόχος σε επίπεδο οργανικής μονάδας. Αφού γίνει ο προσδιορισμός των δεικτών μέτρησης η κάθε μονάδα θα κληθεί να μετρήσει, εφόσον αυτό είναι δυνατό, τις τρέχουσες τιμές του κάθε δείκτη που έχει επιλεγεί. Σε αυτή τη φάση, η κάθε μονάδα καλείται να συγκεντρώσει όλα τα είδη των στοιχείων που συλλέγονται έως σήμερα από τις ιεραρχικά κατώτερες οργανικές της μονάδες και να τα αξιολογήσει προκειμένου να διακρίνει εκείνες τις κατηγορίες των στοιχείων που θα μπορούσαν να τροφοδοτήσουν τους δείκτες, ώστε από τη μία, να εξασφαλίσει τις τρέχουσες τιμές του κάθε δείκτη και από την άλλη, να τηρεί ιστορικό εξέλιξης των τιμών του δείκτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2-5 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Κοινωνία Οικονομικοί Πόροι	Αποδέκτες υπηρεσιών Πολίτες	Ανάπτυξη και Συνεχής βελτίωση	Εσωτερικές Διαδικασίες
Δ1:(ΤΙΜΗ Χ)
Δ2:.....

Για τη μέτρηση των εν λόγω δεικτών θα καθοριστεί συγκεκριμένη διαδικασία συλλογής δεδομένων σύμφωνα με το υφιστάμενο σχετικό θεσμικό πλαίσιο (**ροές πληροφοριών, εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες ή στελέχη, φόρμες συλλογής στοιχείων**) προκειμένου να εξασφαλίζεται επαρκής, ακριβή και με συνέπεια υποστήριξη των διαφόρων οργανωτικών επιπέδων. Για τη μέτρηση των δεικτών απόδοσης θα χρησιμοποιηθούν τυποποιημένα έντυπα συλλογής δεδομένων

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΗΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ (1)	
ΦΟΡΕΑΣ: (2)	
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (3)	
A/A (4)	ΣΤΟΧΟΙ (5)

(1): **Προσοχή:** Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται για κάθε Γενική Διεύθυνση χωριστά και μόνο στην περίπτωση που υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Σε περίπτωση που ο αριθμός των στόχων που τέθηκαν υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς χώρους, η καταχώρηση συνεχίζεται σε νέο έντυπο.
(2): Συμπληρώνεται η ονομασία του Φορέα
(3): Συμπληρώνεται η ονομασία της Γενικής Διεύθυνσης
(4): Αύξων Αριθμός για κάθε Στόχο που έχει τεθεί
(5): Αναγράφονται οι στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης όπως αυτοί έχουν προκύψει από την ανάλυση των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΗΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ (1)	
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (2)	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ: (3)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: (4)	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ: (5)	
A/A (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)

(1): **Προσοχή:** Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται για κάθε Διεύθυνση χωριστά. Σε περίπτωση που ο αριθμός των στόχων που τέθηκαν υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς χώρους, η καταχώρηση συνεχίζεται σε νέο έντυπο.
(2): Συμπληρώνεται η ονομασία της Γενικής Διεύθυνσης
(3): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης
(4): Συμπληρώνεται η ονομασία της Διεύθυνσης
(5): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου της συγκεκριμένης Διεύθυνσης
(6): Αύξων Αριθμός για κάθε Στόχο που έχει τεθεί
(7): Αναγράφονται οι στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης όπως αυτοί έχουν επιμεριστεί σε κάθε Διεύθυνση

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Τέλος, σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή ανάπτυξη του συστήματος αποτελεί η ευθυγράμμιση και σύνδεση των δεικτών μέτρησης των οργανικών μονάδων/Υπηρεσιών με τους δείκτες απόδοσης του φορέα, ώστε να υπάρχει επαρκής βαθμός υποστήριξης της λειτουργίας του συστήματος, τόσο από τη Διοίκηση, όσο και από τα στελέχη των υπηρεσιών της που θα κληθούν να εφαρμόσουν το σύστημα απόδοσης-στοχοθεσίας.

ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ (1)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (2)	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ (3)	
ΤΜΗΜΑ (4)	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ (5)	
Α/Α (6)	ΣΤΟΧΟΙ (7)

(1): **Προσοχή:** Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται **μόνο** στην περίπτωση που η Διεύθυνση συγκροτείται από Τμήματα και για κάθε Τμήμα χωριστά. Σε αντίθετη περίπτωση συμπληρώνεται ο πίνακας της επόμενης σελίδας. Σε περίπτωση που ο αριθμός των στόχων που τέθηκαν υπερβαίνει τους υπάρχοντες κενούς χώρους, η καταχώρηση συνεχίζεται σε νέο έντυπο.

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία της Διεύθυνσης

(3): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης

(4): Συμπληρώνεται η ονομασία του Τμήματος

(5): Συμπληρώνεται το όνομα του Προϊσταμένου του Τμήματος

(6): Αύξων Αριθμός για κάθε Στόχο που έχει τεθεί

(7): Αναγράφονται οι στόχοι της Διεύθυνσης όπως αυτοί έχουν επιμεριστεί σε κάθε Τμήμα

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Γενικότερα, για την επιλογή των επιμέρους δεικτών για κάθε Μονάδα δύναται να αξιοποιηθούν τα εργαλεία και πίνακες που παρατέθηκαν στην προηγούμενη ενέργεια.

Ακολουθεί πρότυπος πίνακας ανάλυσης των δεικτών απόδοσης των στρατηγικών στόχων και η συσχέτιση αυτών με τους επιχειρησιακούς στόχους.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣ ΜΟΣ		ΕΛΚΥΣΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΟΦΕΛΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Σ1. Μείωση κόστους λειτουργίας	Σ1.1	Ποσοστό μείωσης συνολικού κόστους ΚΥ
		Σ1.2	Ποσοστό μείωσης συνολικού κόστους ΠΔ
	Σ2. Μείωση κόστους λειτουργίας δομών υπαγόμενων στις ΠΔ	Σ2.1	Ποσοστό μείωσης συνολικού κόστους ΚΠΑ
		Σ2.2	Ποσοστό μείωσης συνολικού κόστους ΕΠΑΣ ΜΑΘΗΤΕΙΑΣ- ΙΕΚ ΦΟΡΕΑ-ΚΕΚ ΦΟΡΕΑ
		Σ2.3	
	Σ3.	Σ3.1	
ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Σ4. Αποτελεσματική υλοποίηση συγχρηματοδοτούμεν ων έργων	Σ3.1	Ποσοστό ενταγμένων έργων που υλοποιούνται
		Σ3.2	Ποσοστό ενταγμένων έργων που ολοκληρώθηκαν
		Σ3.3
		Σ3.4	Ποσοστό απορρόφησης των διατιθέμενων πόρων ανά πράξη
	Σ5. Αποτελεσματική υλοποίηση δράσεων ενίσχυσης της απασχόλησης	Σ4.1	Ποσοστιαία κάλυψη των στόχων του προγράμματος σε εθνικό επίπεδο
		Σ4.2	Ποσοστιαία κάλυψη των στόχων του προγράμματος ανά περιφέρεια
		Σ4.3	

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
	Σ6. Βελτίωση αξιοπιστίας υπηρεσιών	Σ6.1 Αριθμός διαθέσιμων ειδικοτήτων προσωπικού ανά μονάδα
		Σ6.2 Αριθμός υπηρετούντος προσωπικού ανά μονάδα
	Σ7. Ικανοποίηση ωφελουμένων	Σ7.1 Ποσοστό ικανοποίησης πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΠΑ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Σ8. Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία	Σ8.1 Ποσοστό βελτίωσης αποδοτικότητας υπηρεσιών ανά Γενική Διεύθυνση
	Σ9. Συνεχής αξιολόγηση των δράσεων των υπηρεσιών ανά τομέα ευθύνης	Σ9.1 Ομάδα δεικτών τομέα απασχόλησης
		Σ9.2 Ομάδα δεικτών τομέα επαγγελματικής εκπαίδευσης / κατάρτισης
		Σ9.3 Ομάδα δεικτών τομέα ασφάλισης της ανεργίας
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Σ10. Εισαγωγή νέων πρακτικών & νέων τεχνολογιών	Σ10.1 Ποσοστό βελτίωσης τεχνογνωσίας Μονάδων ΦΟΡΕΑ
	Σ11. Συνεχής ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Σ11.1 Ποσοστό βελτίωσης επιπέδου ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού ΓΔ Χ

5.3. Μηχανισμός παρακολούθησης των οροσήμων

Η παρακολούθηση και εποπτεία του βαθμού επίτευξης των στόχων και οροσήμων του προγράμματος αλλαγής, αποτελεί αρμοδιότητα του γραφείου διαχείρισης του προγράμματος. Στον άξονα αυτό το γραφείο διαχείρισης του προγράμματος αλλαγής θα παρακολουθεί την εξέλιξη των προβλεπόμενων στόχων – δράσεων του προγράμματος, σύμφωνα με το συγκεκριμένο ηλεκτρονικό έντυπο – φόρμα που θα αναπτυχθεί στο πλαίσιο του έργου.

Το ηλεκτρονικό αυτό έντυπο – φόρμα θα εξειδικευτεί σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του επιχειρησιακού προγράμματος του φορέα και θα συμπληρώνεται ηλεκτρονικά από τους συντονιστές της επιτροπής συντονισμού των δράσεων εφαρμογής του προγράμματος σε μηνιαία βάση και κατόπιν συνεργασίας και ενημέρωσης του από τις αρμόδιες ομάδες εργασίας.

Στο έντυπο – φόρμα παρακολούθησης θα αποτυπώνονται:

- Ο τίτλος της δράσης – στόχου
- Η τιμή – εκροή στόχος της δράσης προς επίτευξη
- Οι επιμέρους ενέργειες εφαρμογής της δράσης – στόχου
- Το αρμόδιο προσωπικό – ομάδα εργασίας ανά ενέργεια
- Το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
- Ο βαθμός επίτευξης της
- Ενώ θα παρέχεται και η δυνατότητα υποβολής προτάσεων – σχολίων

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ενδεικτικά το σχετικό έντυπο παρακολούθησης

Τίτλος δράσης / στόχου		
Τιμή στόχου		
Επίτευξη στόχου		
Επιμέρους ενέργειες δράσης	Υπεύθυνο προσωπικό	Χρονοδιάγραμμα
Προτάσεις – σχολιασμός		

Κατόπιν αποστολής των επιχειρησιακών δεδομένων, θα διενεργείται η συλλογή και επεξεργασία των αποτελεσμάτων αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των στόχων / οροσήμων του προγράμματος, από το γραφείο διαχείρισης και θα αποστέλλονται στη στρατηγική επιτροπή και την επιτροπή συντονισμού.

Όταν κρίνεται σκόπιμο και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρακολούθησης, θα διενεργούνται εξειδικευμένες συναντήσεις με τα στελέχη της ομάδας έργου και των εμπλεκόμενων ομάδων εργασίας, για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και την ανάληψη διορθωτικών παρεμβάσεων. Επισημαίνεται ότι για την συλλογή – αποστολή των δεδομένων παρακολούθησης της εφαρμογής των προβλεπόμενων δράσεων του προγράμματος ανασχεδιασμού, καθώς και για την υποστήριξη της επικοινωνίας και συνεργασίας των εμπλεκόμενων.

5.4. Σχέδιο μετάβασης για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης

Οι ενέργειες που καλείται να υλοποιήσει ένας φορέας για να μεταβεί στο νέο μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας είναι πολλές και σημαντικές. Ωστόσο, ο χρόνος υλοποίησής τους πρέπει να είναι πεπερασμένος δεδομένου των σύνθετων αρμοδιοτήτων που έχει αναλάβει ο φορέας και πρέπει να ολοκληρώσει άμεσα. Η εκτίμηση είναι πως η

υλοποίηση των ενεργειών μετάβασης θα πρέπει να γίνει σταδιακά λαμβάνοντας υπόψη τους περιοριστικούς παράγοντες όπως το χρόνο, τις ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας, το μικρό αριθμό του υφιστάμενου προσωπικού, τη δυσκολία υποδοχής και ενσωμάτωσης μεγάλου αριθμού προσωπικού, κτλ. Σε κάθε περίπτωση χρειάζεται προσεκτικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλεπόμενων αναγκών.

Περιγραφή εργασιών σχεδίου μετάβασης

- **Εργασία 1:** Επικοινωνία του νέου τρόπου διοίκησης και ελέγχου της ποιότητας στο υφιστάμενο προσωπικό. Η εργασία αυτή κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του έργου της μετάβασης. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι παράλληλα με την υλοποίηση του νέου μοντέλου ο Δήμος Νισύρου θα συνεχίσει να λειτουργεί, με αποτέλεσμα την πιθανή καταπόνηση του υφιστάμενου προσωπικού από το συνδυασμό των καθημερινών εργασιών, των εργασιών που σχετίζονται με την υλοποίηση του νέου συστήματος και της πίεσης που δημιουργούν οι αλλαγές.
- **Εργασία 2:** Καθορισμός Συστήματος Αμοιβών και Κινήτρων. Ο καθορισμός αποτελεσματικού και ανταγωνιστικού συστήματος αμοιβών και κινήτρων θα υποστηρίξει την προσέλκυση, παραμονή και υποκίνηση του προσωπικού του φορέα διασφαλίζοντας τις απαραίτητες συνθήκες για την υλοποίηση του ρόλου του και την απρόσκοπτη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του.
- **Εργασία 3:** Πλήρη ανάπτυξη του συστήματος παρακολούθησης στις οργανωτικές μονάδες του φορέα και εξειδίκευση του πλαισίου δράσεων σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των οργανωτικών τμημάτων της. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την αναβάθμιση της απόδοσης και των υπόλοιπων οργανωτικών μονάδων. Επιπρόσθετα η δυναμική ευθυγράμμιση των εξειδικευμένων στόχων με τη στρατηγική και το όραμα της Διοίκησης θα υποβοηθήσει τις οργανωτικές μονάδες να αντιλαμβάνονται με μεγαλύτερη ευκρίνεια τη συμβολή της δικής τους απόδοσης στην απόδοση του Δήμου Νισύρου συνολικά
- **Εργασία 4:** Προσαρμογή και περαιτέρω τυποποίηση της διαδικασίας συλλογής διάσπαρτων δεδομένων από το περιβάλλον του φορέα αλλά και

ανάπτυξη αυτοματοποιημένης ψηφιακής διασύνδεσης του συστήματος με τα υφιστάμενα (ή τα μελλοντικά) πληροφοριακά συστήματα του φορέα για την αυτόματη συλλογή στοιχείων.

- **Εργασία 5:** Επικαιροποίηση μιας σειράς στοιχείων του συστήματος και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του φορέα. Η διαδικασία αυτή θα υποβοηθηθεί σημαντικά από την επανατροφοδότηση του συστήματος με στοιχεία από το περιβάλλον του φορέα ώστε να είναι αμεσότερη η ανάλυση του βαθμού επίτευξης των στόχων
- **Εργασία 6:** Οργάνωση και ενημέρωση της ομάδας διευκόλυνσης της αλλαγής για την ανάπτυξη του νέου μοντέλου παρακολούθησης και αξιολόγησης των λειτουργιών του φορέα. Η εργασία αυτή αφορά στον καθορισμό της δομής οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας και θα περιγράψει τους ρόλους, τις υπευθυνότητες καθώς και τις απαραίτητες δεξιότητες αυτής. Ο ρόλος της ομάδας διευκόλυνσης της αλλαγής θα είναι:
 - η υποστήριξη της διοίκησης του φορέα στην υλοποίηση του έργου μετάβασης
 - η μέριμνα για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων των επιμέρους εργασιών που αφορούν στο έργο μετάβασης
 - η φροντίδα για την ενημέρωση και κινητοποίηση του συνόλου του προσωπικού, ώστε να συμμετέχει ενεργά στην επιχειρούμενη αλλαγή.
- **Εργασία 7:** Αντιμετώπιση των συναισθηματικών διαστάσεων της αλλαγής & των ισορροπιών ισχύος μέσα στο φορέα. Η ανατροπή της υπάρχουσας "τάξης πραγμάτων" μέσα, που αναγκαστικά θα προκαλέσει η υλοποίηση του νέου μοντέλου και τρόπου λειτουργίας, είναι λογικό να δημιουργήσει αισθήματα ανασφάλειας και απειλής και συνεπώς να προκαλέσει αντιδράσεις. Η αντιμετώπιση των συναισθηματικών διαστάσεων των αλλαγών έχει στόχο την υπερπήδηση των αντιδράσεων, έτσι ώστε όλο το προσωπικό να συμμετάσχει στην επιδίωξη του νέου οράματος του Δήμου Νισύρου. Για την αντιμετώπιση των συναισθηματικών αντιστάσεων προτείνεται να ακολουθηθεί μία προσέγγιση σε τρία στάδια: διάγνωση, προσδιορισμός και παρακολούθηση αντιδράσεων που θα καταλήγει σε συγκεκριμένο πρόγραμμα αντιμετώπισης

των αντιστάσεων, μέσα από συζητήσεις, αναλύσεις των θετικών σημείων του νέου συστήματος, κτλ

- **Εργασία 8:** Σχεδιασμός ενεργειών ενημέρωσης και κινητοποίησης του προσωπικού. Η εργασία αυτή θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχία του έργου μετάβασης δεδομένου ότι για τη διασφάλισή της υλοποίησής του απαιτείται η κινητοποίηση του προσωπικού. Αυτό είναι δυνατόν να γίνει μόνο εφόσον το προσωπικό είναι ενημερωμένο από τις πρώτες φάσεις κατάρτισης του έργου, για τους επιδιωκόμενους στόχους και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και κληθεί έγκαιρα να συμμετάσχει στην διαμόρφωσή του. Στην ενότητα αυτή θα διαμορφωθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ενεργειών ενημέρωσης, ώστε να επιτευχθεί η κινητοποίηση του προσωπικού στην κατεύθυνση υλοποίησης του νέου μοντέλου βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.5. Έντυπα συλλογής στοιχείων παρακολούθησης και αξιολόγησης

Στην ενότητα αυτή προδιαγράφονται πρότυπα έντυπα τα οποία αποσκοπούν στη διευκόλυνση της συλλογής πληροφοριών

- από τους πολίτες για τις υπηρεσίες που τους παρέχει ο φορέας. Τα πρότυπα έντυπα αυτά έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου και τα παραλαμβάνει ο πολίτης από τα γραφεία του φορέα μαζί με τα υπόλοιπα έντυπα υποβολής αιτήσεων.
- από το προσωπικό του φορέα για το περιβάλλον εργασίας. Τα πρότυπα έντυπα αυτά έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου και τα παραλαμβάνει το στέλεχος από τη Διοίκηση του φορέα

Τα πεδία των ερωτηματολογίων υποβοηθούν σημαντικά την ποσοτικοποίηση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης του φορέα, και ειδικότερα τους δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Τα έντυπα αυτά μπορούν, με μικρές προσαρμογές, να αξιοποιηθούν για την ποσοτικοποίηση της ικανοποίησης των πολιτών για το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχει ο φορέας .

πρότυπα

Τα έντυπα αυτά κωδικοποιούν πληροφορίες σχετικές με:

- την ικανοποίηση των πολιτών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- την ικανοποίηση των πολιτών από το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών και τυχόν νέες συναφείς υπηρεσίες που να τους διευκολύνουν
- τη συχνότητα αξιοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- τον τρόπο πληροφόρησης για τις υπηρεσίες που παρέχει ο φορέας
- λοιπές παρατηρήσεις – σχόλια των πολιτών για τις υπηρεσίες που παρέχει ο φορέας
- την ικανοποίηση των στελεχών από την υλικοτεχνική υποδομή που παρέχεται για να διεκπεραιώσουν τις εργασίες τους
- την ικανοποίηση των στελεχών από περιβάλλον εργασίας σου (κτιριακές εγκαταστάσεις, διαθέσιμος χώρος, κτλ)
- την ικανοποίηση των στελεχών από την επικοινωνία – συνεργασία με τη Διοίκηση του Τμήματος ή/και Διεύθυνσης

Η φύση των ερωτήσεων είναι απλή και εύκολα κατανοητή. Οι απαντήσεις είναι τυποποιημένες και παρουσιάζονται στους πολίτες με τη μορφή πολλαπλών επιλογών (multiple-choice). Ο πολίτης (ή το στέλεχος) μπορεί να επιλέξει την απάντηση που την αντιπροσωπεύει συμπληρώνοντας ένα (✓) στην αντίστοιχη θέση. Υπάρχει όμως και διαθέσιμος χώρος στον οποίο ο πολίτης (ή το στέλεχος) έχει την ευχέρεια να καταγράψει τα σχόλια και τους προβληματισμούς της (πχ άλλες συναφείς υπηρεσίες που θα πρέπει να παρέχει ο φορέας).

Για να διευκολυνθούν τα στελέχη του φορέα στην αξιολόγηση των απαντήσεων των πολιτών στα ερωτηματολόγια (στην περίπτωση που απαιτείται η συμπλήρωση ενός ✓), προτείνεται μια συγκεκριμένη και τυποποιημένη μέθοδος βαθμολόγησης. Με τη μέθοδο αυτή, σε κάθε κελί πιθανής απάντησης αντιστοιχίζεται ένας μοναδικός αριθμός. Ο αριθμός οποίος ποσοτικοποιεί τη βαρύτητα ή τη σημαντικότητα της απάντησης αυτής. Η βαθμολογία της κάθε απάντησης ισοδυναμεί με τον αριθμό που αντιστοιχεί στο κελί στο οποίο έχει συμπληρώσει το (✓) ο πολίτης.

Στα ερωτηματολόγια που παρουσιάζονται κατωτέρω, τα κελιά των πιθανών απαντήσεων έχουν ήδη συμπληρωθεί με αριθμούς που ποσοτικοποιούν τη βαρύτητα ή τη σημαντικότητα του κελιού αυτού.

Υπόδειγμα ερωτηματολογίου για τους πολίτες

Αγαπητέ συμπολίτη,

Ο φορέας, στη προσπάθεια της να αναβαθμίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του και να συνεισφέρει αποφασιστικά στη βελτίωση της διεπαφής σου με το Τμήμα ..., θεωρεί σημαντικό να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες σου. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα υποβοηθήσει το φορέα να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες που σου παρέχει.

Ερώτηση	Απάντηση				
	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Παρά πολύ
Είσαι ικανοποιημένος από την πληροφόρηση που σου παρέχει ο φορέας σχετικά με τους όρους και τις διαδικασίες διεκπεραιώσεις του αιτήματος ...	1	2	3	4	5
Είσαι ικανοποιημένος από το χρόνο έγκρισης της αίτησης ... από το Δήμο	1	2	3	4	5
Είσαι ικανοποιημένος από την τήρηση των προθεσμιών έγκρισης της αίτησης ... από το φορέα	1	2	3	4	5
Είσαι ικανοποιημένος από την συνεργασία – επικοινωνία με τα στελέχη του Δήμου στη χορήγηση ...	1	2	3	4	5
Εκτιμάς ότι η υπηρεσία ... του φορέα ανταποκρίνεται στις	1	2	3	4	5

απαιτήσεις σου για την παροχή ...					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

(Συμπλήρωσε ένα ✓ στην απάντηση που σε αντιπροσωπεύει)

Ερώτηση	Απάντηση			
	Όχι	Ναι		
		1-10 φορές	10-20 φορές	20+ φορές
Έχεις χρησιμοποιήσει στο παρελθόν την υπηρεσία ... του φορέα	1	2	3	4

(Συμπλήρωσε ένα ✓ στην απάντηση που σε αντιπροσωπεύει)

Ερώτηση	Απάντηση						
	Internet	Γραφεία φορέα	Από άλλους πολίτες	Από άλλους τοπικούς φορείς	Εφημερίδες & Περιοδικά	Επιμελητήρια & Δημόσιους φορείς	Άλλη πηγή
Πως πληροφορήθηκες την υπηρεσία ... του φορέα	1	2	3	4	5	6	7

(Συμπλήρωσε ένα ✓ στην απάντηση που σε αντιπροσωπεύει)

Ποιες άλλες συναφείς υπηρεσίες θέλεις να παρέχει ο φορέας:

Σχόλια – Παρατηρήσεις – Προτάσεις :

Υπόδειγμα ερωτηματολογίου για το προσωπικό

Αγαπητέ συνάδελφε,

Ο φορέας, στη προσπάθεια της να αναβαθμίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του και να συνεισφέρει αποφασιστικά στη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας, θεωρεί σημαντικό να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες σου. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα υποβοηθήσει το φορέα να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας.

Ερώτηση	Απάντηση				
	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Παρά πολύ
Είσαι ικανοποιημένος από την υλικοτεχνική υποδομή που σου παρέχεται για να διεκπεραιώσεις τις εργασίες σου	1	2	3	4	5
Είσαι ικανοποιημένος από περιβάλλον εργασίας σου (κτιριακές εγκαταστάσεις, διαθέσιμος χώρος, κτλ)	1	2	3	4	5
Είσαι ικανοποιημένος από την επικοινωνία – συνεργασία με τη Διοίκηση του Τμήματος ή/και Διεύθυνσης	1	2	3	4	5
Είσαι ικανοποιημένος με τη λειτουργία και την παροχή των υπηρεσιών της διεύθυνσης / τμήματος που εργάζεσαι	1	2	3	4	5
Πως αξιολογείς την ποιότητα των υπηρεσιών της διεύθυνσης /	1	2	3	4	5

τμήματος που εργάζεσαι					
Θεωρείς ότι η λειτουργία της διεύθυνσης – τμήματος που εργάζεσαι χρήζει βελτίωσης	1	2	3	4	5

(Συμπλήρωσε ένα ✓ στην απάντηση που σε αντιπροσωπεύει)

Σχόλια – Παρατηρήσεις – Προτάσεις :

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alford, J - O' Flynn, J, 2014, Rethinking Public Service Delivery, Managing with External Providers, London: Palgrave

Brown, James, 2014, The Handbook of Program Management: How to Facilitate Project Success with Optimal Program Management, Second Edition. The McGraw-Hill Companies,

Bryson, J. M., 2014, Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Burke R, 2002, διαχείριση έργου Project management, εκδόσεις Κριτική

Hatry Harry (2006), a guide to data driven performance reviews, Washington: Urban Institute

Hatry Harry (2004), analyzing outcome information, Washington: Urban Institute

Meredith, R. Jack and Mantel, Jr., 2008, Samuel J., Project Management: A Managerial Approach, 7th edition, Wiley

OECD, (2007) "Towards Better Measurement of Government", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/1. Paris: OECD

Poister T (2014), managing performance in public and non-profit organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

Project Management Insitute, 2016, PMBOK guide and standards

Shtub A, 2014, Project Management, Processes, Methodologies, and Economics, Εκδόσεις: Prentice Hall

Vezuh A, 2010, Project Management, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

EETAA, 2010, Οδηγός δημοτικής διαβούλευσης

EETAA, 2010, Οδηγοί κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης επιχειρησιακών προγραμμάτων

....

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Αποτελέσματα (Results): Αλυσίδα αναμενόμενων αλλαγών για τους επωφελούμενους / χρήστες, που παράγονται άμεσα ή βραχυπρόθεσμα με την χρήση των παραδοτέων. Οι αλλαγές αυτές αφορούν σε μια ή περισσότερες διαστάσεις (κοινωνικές, περιβαλλοντικές, οικονομικές κλπ) και είναι αυτές, που υποκινούν και αιτιολογούν την λήψη μέτρων πολιτικής και δημοσίων επενδύσεων. Τα αποτελέσματα μπορεί να συνίστανται σε προσβάσιμα προϊόντα, όπως προγράμματα σπουδών, μελέτες, εκθέσεις, υλικό, εκδηλώσεις ή ιστοτόποι.

Εισροές (Inputs): Οι πόροι, που επενδύονται ή δεσμεύονται

Εκροές (Outputs): Τα άμεσα παραδοτέα (υποδομές υλικές ή άυλες υπηρεσίες) των ενεργειών

Επιπτώσεις (Impact): Μακροπρόθεσμες και διατηρήσιμες αλλαγές, που οφείλονται στο έργο

Δράση (Measure/ Action): Σκέλος ή μέτρο του προγράμματος Erasmus+. Παραδείγματα δράσεων είναι: οι στρατηγικές συμπράξεις στον τομέα της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της νεολαίας, τα κοινά προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών Erasmus Mundus, οι τομεακές συμμαχίες δεξιοτήτων κ.λπ.

Παρακολούθηση: Ο συνεχής και συστηματικός έλεγχος της προόδου ενός έργου. Η παρακολούθηση συνίσταται στην εποπτεία των δραστηριοτήτων, σε σύγκριση με το πρόγραμμα εργασίας και χρήση των πληροφοριών που λαμβάνονται για τη βελτίωση του έργου.

Σχέδιο: Ένα συνεκτικό σύνολο δραστηριοτήτων που διοργανώνονται με στόχο την επίτευξη καθορισμένων στόχων και αποτελεσμάτων.