



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
“ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΣΥΜΒΑΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΛΑΜΠΡΟΣ ΛΑΪΟΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:
ΑΡΤΕΜΙΣ ΚΟΝΤΕΛΛΗ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΙΟΥΛΙΟΣ 2012**

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (OUTSOURCING).....	5
--	---

1.1 Έννοια του Outsourcing	5
1.2 Διαδικασία Outsourcing – Make Or Buy?	5
1.3 Τα Πλεονεκτήματα του Outsourcing	8
1.4 Κίνδυνοι και Προβλήματα του Outsourcing.....	9
1.5 Υφιστάμενη Κατάσταση σε Διεθνές και Εγχώριο Επίπεδο	11
1.6 Logistics Outsourcing (Third Party Logistics – 3PL)	13
1.7 Τα επίπεδα του Logistics Outsourcing.....	14
1.8 Κράτος σε σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας με εκχώρηση.....	15
1.9 Ο πάροχος κυβέρνηση-κράτους στη σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας με εκχώρηση	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ	18
-----------------	----

2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Ορισμός και Στοιχεία της Σύμβασης.....	19
2.3 Η χρησιμότητα και ο ρόλος των Συμβάσεων	26
2.4 Λόγοι Σύναψης Συμβάσεων	27
2.5 Η Τεχνική του Σχεδιασμού μιας Σύμβασης	29
2.6 Η προετοιμασία μιας Σύμβασης.....	34
2.7 Τα Συστατικά Στοιχεία (όροι) μιας Σύμβασης.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	44
-----------------------------------	----

3.1 Εισαγωγή.....	44
3.2 Τύποι Συμβάσεων για την εξασφάλιση Παροχής Υπηρεσιών.....	45
3.3 Ομαδοποίηση Συμβάσεων Παροχής Υπηρεσιών	46
3.4 Γενικοί Όροι για Συμβάσεις Αγοράς Υπηρεσιών	48
3.5 Η χρησιμότητα των Συμβάσεων Παροχής Υπηρεσιών.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΒΑΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ (ΠαΠει) - ΕΛΕΓΧΟΣ

ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....57

4.1 Εισαγωγή.....57

4.2 Βασικά Σημεία της Σύμβασης Καθαριότητας Πανεπιστημίου Πειραιά58

4.2.1 Είδη Καθαριότητας, Χώροι Καθαριότητας και Συχνότητα.....58

4.2.2 Εξοπλισμός και Υλικά Καθαριότητας.....59

4.2.3 Υπεύθυνος Καθαριότητας και Επιτροπή Παραλαβής Εργασιών Καθαριότητας.....60

4.3 Προτάσεις για βελτίωση της Σύμβασης Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά 61

4.3.1 Γραφείο Καθαριότητας Πανεπιστημίου Πειραιά.....61

4.3.2 Δομή συνεργειών καθαριότητας62

4.3.3 Γενική περιγραφή εκτελούμενων εργασιών.....63

4.3.3.1 Καθημερινές εργασίες63

4.3.3.2 Περιοδικές εργασίες.....66

4.3.4 Καρτέλα «Παρακαλώ καθαρίστε το χώρο»67

4.3.5 Καταπολέμηση παρασίτων68

4.3.6 Αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών69

4.3.7 Έλεγχος και Αξιολόγηση71

4.3.7.1 Εποπτικές διαδικασίες αξιολόγησης71

4.3.7.2 Καταλογισμός προστίμων73

4.4 Σχέδιο Καθαριότητας Κτιρίων Πανεπιστημίου Πειραιά.....74

4.4.1 Τομείς ευθύνης και εκτελούμενες εργασίες74

4.4.2 Υλικά καθαριότητας.....79

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ80

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ83

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ88

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της Σύμβασης Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, σε ότι αφορά τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργασιών της αναδόχου, που διενεργείται από την πλευρά του Πανεπιστημίου.

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται ουσιαστικά σε δύο (2) μέρη: στο θεωρητικό μέρος (Κεφάλαια 1, 2 και 3) και στη μελέτη περίπτωσης της σύμβασης καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά (Κεφάλαιο 4).

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, αρχικά, γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης της έννοιας του outsourcing και συγκεκριμένα γίνεται μια αναφορά στους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέτουν μέρος των δραστηριοτήτων τους σε τρίτους, δηλαδή ποια είναι τα πλεονεκτήματα, καθώς επίσης και τα μειονεκτήματα και οι κίνδυνοι που μπορεί το outsourcing να έχει. Κάθε επιχείρηση που επιλέγει το outsourcing, για να είναι εξασφαλισμένη, καλείται να δημιουργήσει συμβάσεις.

Οι συμβάσεις είναι απαραίτητες για την κάλυψη των αναγκών μιας επιχείρησης σε υλικά ή υπηρεσίες και αποτελούν σημαντικά εργαλεία, που χρησιμοποιούν οι αγοραστές, προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τους πιθανούς κινδύνους. Τέλος, στο πρώτο μέρος της εργασίας, γίνεται μια εκτενής αναφορά σε ένα συγκεκριμένο είδος συμβάσεων, στις Συμβάσεις Παροχής Υπηρεσιών, στις οποίες ανήκει και η Σύμβαση Καθαριότητας, που θα μελετήσουμε παρακάτω. Συγκεκριμένα, γίνεται μια ομαδοποίηση των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών, αναλύονται κάποιοι γενικοί όροι που είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται σε τέτοιου είδους συμβάσεις και τέλος αναφέρεται η χρησιμότητα αυτών των συμβάσεων.

Μετά την κατανόηση του περιβάλλοντος των συμβάσεων και πιο συγκεκριμένα των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών, στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται η μελέτη περίπτωσης της Σύμβασης Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, σ' ότι αφορά τον έλεγχο της λειτουργίας της διαχείρισης της σύμβασης. Αρχικά, γίνεται μια εκτενής περιγραφή των βασικών σημείων της Σύμβασης Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά. Στη συνέχεια, αφού έχουν καταγραφεί οι διάφορες ελλείψεις που εντοπίστηκαν στην εν λόγω σύμβαση, περιγράφονται κάποιες προτάσεις για τη βελτίωσή της, που αφορούν κυρίως τη δομή των συνεργείων καθαριότητας, τη γενική περιγραφή των εκτελούμενων εργασιών, τις εποπτικές διαδικασίες αξιολόγησης και τον καταλογισμό των προστίμων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (OUTSOURCING)

1.1 Έννοια του Outsourcing

Ως Outsourcing χαρακτηρίζεται μία σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας που προκύπτει από την ταυτόχρονη εκχώρηση μίας επιχειρηματικής/ επιχειρησιακής διαδικασίας ή λειτουργίας. Η σχέση αυτή στηρίζεται σε μία μακροχρόνια και πολύπλοκη σύμβαση παροχής υπηρεσιών. Πολλοί, στον όρο Outsourcing περιλαμβάνουν και την απλή περιστασιακή ανάθεση παροχής εξωτερικών υπηρεσιών, την απλή προμήθεια υπηρεσιών. Αυτό γίνεται για να παρακάμψουν τις σοβαρές διαφορές των δύο μοντέλων.

Με το Outsourcing ένας οργανισμός μεταφέρει τον έλεγχο και την ευθύνη μίας λειτουργίας του σε έναν άλλο τρίτο. Με λίγα λόγια, ουσιαστικά εκχωρεί την κυριότητα της διαδικασίας μίας λειτουργίας του στον προμηθευτή των υπηρεσιών, προκειμένου να έχει πρόσβαση στους κατάλληλους πόρους που ο τελευταίος διαθέτει.

Το outsourcing μπορεί να χωριστεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- ✓ **Συνολικό**, με το οποίο αναθέτουμε σε εξωτερικό προμηθευτή περισσότερο από το 80% μιας λειτουργίας.
- ✓ **Επιλεκτικό**, με το οποίο αναθέτουμε σε εξωτερικό προμηθευτή κάποιες διαδικασίες, που είναι σε σύνολο λιγότερο από το 80% μιας λειτουργίας.

1.2 Διαδικασία Outsourcing – Make Or Buy?

Το σημερινό επιχειρηματικό κλίμα με τις μεγάλες αβεβαιότητες, τη συνεχή αλλαγή των κανόνων του παιχνιδιού, τους συνεχώς περιοριζόμενους πόρους, τις διαρκώς και αυξανόμενες απαιτήσεις των μετόχων, που δημιουργούν συνεχή πίεση για αύξηση της απόδοσης των Παγίων της επιχείρησης, δημιουργεί ένα νέο δίλημμα στη Διοίκηση της επιχείρησης, που δεν υπήρχε στο παρελθόν. Για να επισημάνουμε

το νέο αυτό δίλημμα, ας δούμε στο Σχήμα 1.1 τι ακριβώς κάνει μια επιχείρηση σήμερα.



(Σχήμα 1.1)

Αυτό δεν είναι τίποτε άλλο από την ονομαζόμενη Αλυσίδα Αύξησης Αξίας (Value Added Chain), που κάθε κρίκος της προσθέτει και ένα κομμάτι αξίας στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, που προσφέρει η κάθε επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή.

Η αλυσίδα που σχεδιάσαμε είναι πολύ απλή και δεν περιέχει πολλές άλλες λειτουργίες και διαδικασίες, που γίνονται σε μία επιχείρηση σήμερα και προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία, που προσφέρεται στην αγορά, όπως:

- η Έρευνα και ο Σχεδιασμός νέων προϊόντων,
- το Marketing κλπ.

Το δίλημμα αυτό δεν είναι καθόλου νέο στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο επιχειρηματίας πάντοτε αναρωτιόταν αν «Αξίζει τον κόπο να το παράγω ή είναι φθηνότερο να το αγοράσω; (Make or Buy)». Για πολλούς και διάφορους λόγους η απόφαση ήταν να παραχθεί στην επιχείρηση, γιατί αλλιώς υπήρχε κίνδυνος να το μάθει ο ανταγωνισμός, γιατί κανείς δεν μπορούσε να καταλάβει τι ακριβώς θέλουμε να κάνουμε, κλπ.

Σήμερα είναι πλέον αποδεδειγμένο, μετά από πολλές έρευνες σε παγκόσμια κλίμακα, ότι κάθε επιχείρηση έχει κάποια δυνατά σημεία, λειτουργίες και διαδικασίες, τα οποία την κάνουν μοναδική στην αγορά και κάποια άλλα, τα οποία απλώς τα χρειάζεται για να λειτουργήσει (π.χ. η μισθοδοσία του προσωπικού), αλλά που δεν αυξάνουν την αξία του προϊόντος/ της υπηρεσίας που προσφέρει στην αγορά της.

Το δίλημμα λοιπόν που αντιμετωπίζει η Διοίκηση της επιχείρησης είναι διπλό:

1. Ποια από τις σημερινές διαδικασίες είναι αυτή ή αυτές που δεν αυξάνουν την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρω ;

Για να μπορέσει κάποιος να απαντήσει σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει να κάνει μία έρευνα της δυνατότητας παραχώρησης της λειτουργίας/διαδικασίας, που δεν προσθέτει αξία στο προϊόν/υπηρεσία, που προσφέρει η επιχείρηση στο κοινό της. Η πρωταρχική αυτή έρευνα γίνεται βάσει ορισμένων κριτηρίων επιλογής, πριν να ξεκινήσουμε τη λεπτομερή ανάλυση.

Το πρώτο κριτήριο είναι η βασική ανταγωνιστική αξία.

Εάν η λειτουργία/διαδικασία, που εξετάζουμε, είναι βασικός παράγων για την επιτυχία της επιχείρησης (π.χ. σχεδιασμός νέων προϊόντων), τότε δεν θα πρέπει να την αναθέσουμε σε εξωτερικούς συνεργάτες (Προμηθευτές). Βέβαια, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να ξεχωρίσουμε ένα βασικό παράγοντα επιτυχίας από μια βασική διαδικασία (π.χ. διανομή προϊόντων), η οποία μπορεί να ανατεθεί στον καλύτερο Προμηθευτή.

Το δεύτερο κριτήριο είναι το κόστος ελέγχου του Προμηθευτή.

Οι Προμηθευτές συνήθως ελέγχονται από τους μηχανισμούς που ονομάζονται Συμβόλαια. Εάν, όμως, δεν είναι δυνατόν να έχουμε πλήρη συμβόλαια, πολύ πιθανόν σε καταστάσεις αβεβαιότητας, ειδικά για μη αναμενόμενες εξελίξεις της αγοράς, θα πρέπει να υπάρχουν άλλοι μέθοδοι ελέγχου του Προμηθευτή.

Το τρίτο κριτήριο είναι η πλήρης καταγραφή των στόχων του outsourcing.

Εάν δεν έχει καταγραφεί ακριβώς τι πρέπει να επιτευχθεί, τότε κάθε εναλλακτική πρόταση θα είναι πολύ καλή ή πολύ κακή. Οι εταιρίες που αναθέτουν κάποιες υπηρεσίες σε τρίτους, χωρίς να έχουν ξεκάθαρους στόχους, συνήθως δεν παίρνουν αυτό που θα μπορούσαν ή βρίσκονται σε συνεχή πόλεμο με τον Προμηθευτή τους. Οι λόγοι που μία επιχείρηση αποφασίζει το outsourcing είναι στρατηγικοί και τακτικοί.

Το outsourcing δεν πρέπει να είναι μια δικαιολογία για να μην ασχοληθεί η διοίκηση της επιχείρησης με μία δύσκολη ή ακατανόητη λειτουργία της. Πρέπει να κατανοήσουμε τις ιδιομορφίες, το κόστος και τα προβλήματα μιας λειτουργίας πριν αποφασίσουμε να την αναθέσουμε σε εξωτερικό προμηθευτή.

Το τέταρτο κριτήριο είναι ο ακριβής καθορισμός του σκοπού του outsourcing.

2. Πώς, αναθέτοντας τη διαδικασία αυτή σε έναν εξωτερικό συνεργάτη/ προμηθευτή, μπορώ να αυξήσω την αξία του προϊόντος/ υπηρεσίας που προσφέρω;

Για να είναι εφικτή η αύξηση της αξίας του προϊόντος/ υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση, αναθέτοντας τη διαδικασία αυτή σε έναν εξωτερικό συνεργάτη, πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία, η οποία αποτελείται από τα εξής βήματα:

- ✓ **Προγραμματισμός:** Στη φάση αυτή θα πρέπει να αποτυπωθούν οι στόχοι και ο σκοπός της ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη κάποιων διαδικασιών ή λειτουργιών της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να καθοριστεί ο προϋπολογισμός, το χρονικό διάστημα και οι πόροι που θα χρειαστούν.

- ✓ **Ανάλυση Δεδομένων:** Διαμορφώνονται οι βασικές πολιτικές και τα επίπεδα εξυπηρέτησης που θα παράσχουν οι Προμηθευτές. Επίσης διαμορφώνονται οι σχέσεις με τα υπόλοιπα λειτουργικά μέρη της επιχείρησης, ώστε να σχεδιαστούν τα συστήματα επικοινωνίας και ελέγχου. Σχεδιάζεται ανακοίνωση εκδήλωσης ενδιαφέροντος και επιλέγεται ο Προμηθευτής βάσει των ανωτέρω κριτηρίων.
- ✓ **Σχεδιασμός:** Ο τελικός σχεδιασμός της υπηρεσίας, καθώς και το τελικό συμβόλαιο καταρτίζονται με τη συμμετοχή του επιλεγμένου Προμηθευτή.
- ✓ **Υλοποίηση:** Η διαδικασία μετάβασης της εκτέλεσης των διαδικασιών/ λειτουργιών από τον Προμηθευτή.
- ✓ **Επιχειρησιακό Περιβάλλον:** Η συνεχής σχέση με τον Προμηθευτή, οι αλλαγές στο συμβόλαιο και στους στόχους και στις προσδοκίες συζητούνται και υλοποιούνται.
- ✓ **Λήξη:** Στο τέλος της συμβατικής περιόδου αποφασίζεται η συνέχεια ή όχι του συμβολαίου.¹

1.3 Τα Πλεονεκτήματα του Outsourcing

Σε μια ιδιαίτερη δύσκολη οικονομική συγκυρία, το "Outsourcing" αποτελεί μια σημαντική εναλλακτική για την επιχείρηση και η εύρεση του κατάλληλου outsourcing μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα. Η εύρεση του κατάλληλου outsourcing μπορεί να έχει πολλά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η μείωση του κόστους, η βελτίωση της στρατηγικής εστίασης, η ευκολότερη διεύρυνση της αγοράς, η καλύτερη αξιοποίηση προσωπικού, κλπ.

Μία επιχείρηση που αναθέτει μέρος των δραστηριοτήτων της σε τρίτους, επιτυγχάνει εξοικονόμηση πόρων και αποδέσμευση κεφαλαίων, καθώς δε χρειάζεται να επενδύσει σε υποδομές, εξοπλισμό και σε άλλες εφαρμογές για την κάλυψη των αναγκών της. Επιπλέον, μειώνονται τα λειτουργικά της έξοδα, αφού σίγουρα το κόστος απασχόλησης του προσωπικού για τη λειτουργία του εξοπλισμού είναι μεγαλύτερο συγκριτικά με το καταβαλλόμενο αντίτιμο στους εξωτερικούς συνεργάτες.²

¹ Πεردίκης, Τ./ Executive Management Consultant της BLS Ltd και Αγγελετόπουλος Ε./ Managing Director της BLS Ltd, *Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing). Το δίλημμα και πώς να το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά*, 5/02/2002.

² Greaver, M.F. II, (2006), *A. Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, pp 62-68.

Η εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων από τη συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών, επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει σε άλλους βασικούς σκοπούς και τομείς και να αναπτύξει άλλες δραστηριότητες. Με λίγα λόγια, το outsourcing είναι ένα εργαλείο, η χρήση του οποίου ωφελεί τις επιχειρήσεις, καθώς τους εξοικονομεί επιπλέον χρόνο, τον οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών τους.

Επιπροσθέτως, μία επιχείρηση που επιλέγει τη μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης δεν ρισκάρει παρά ελάχιστα, σε αντίθεση με το μεγάλο ρίσκο που θα αναλάμβανε αν αγόραζε, λειτουργούσε και συντηρούσε η ίδια τον εξοπλισμό για διάφορες διαδικασίες. Με λίγα λόγια, μειώνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος και βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα, δεδομένου ότι μια εργασία δοκιμάζεται, απορρίπτεται ή βελτιώνεται, πριν η επιχείρηση τελικά δεσμευτεί.

Τέλος, η επιχείρηση, που αποφασίζει να συνεργαστεί με εταιρίες παροχής υπηρεσιών, επιτυγχάνει βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης των υπηρεσιών της, διότι οι εν λόγω εταιρίες παρέχουν πόρους δεξιοτήτων και γνώσης και επιπλέον διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και κατάλληλη τεχνολογική υποδομή για την εκτέλεση των επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών. Η αναβάθμιση του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα την περαιτέρω ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, η πολιτική της επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη ευελιξία και δίνεται η ικανότητα γρήγορης προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών, στις νέες τεχνικές και στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Σε γενικές γραμμές πάντως, η επιχείρηση που επιλέγει το outsourcing επωφελείται από την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την υποδομή της εταιρίας παροχής υπηρεσιών που έχει επιλέξει. Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της εφοδιαστικής αλυσίδας, προϋποθέτει συνεχή ενημέρωση και ανάπτυξη, γεγονός που απαιτεί πόρους επενδύσεις και κατάρτιση του στελεχιακού δυναμικού, στοιχεία που οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών είναι σε θέση να προσφέρουν άμεσα λόγω εξειδίκευσης.

1.4 Κίνδυνοι και Προβλήματα του Outsourcing

Η ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους, εκτός από πλεονεκτήματα ενέχει και κάποια μειονεκτήματα και κινδύνους. Τα μειονεκτήματα αυτά έχουν να κάνουν κυρίως με τη σωστή επιλογή του συνεργάτη, με την αποδοτικότητα αυτού, καθώς επίσης και με τη

συμπεριφορά και την αποδοχή της πρακτικής αυτής από το προσωπικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, τα μειονεκτήματα είναι:

- Η σωστή επιλογή ενός συνεργάτη είναι δύσκολο, καθώς οι εταιρία θα πρέπει να έχει κάνει σωστή έρευνα και να έχει θέσει κάποια κριτήρια που θα πρέπει να πληρεί ο υποψήφιος.
- Η αποδοτικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από τον εξωτερικό συνεργάτη. Κάποια δυσλειτουργία στα δικά του συστήματα θα έχει αρνητικές επιδράσεις, τόσο στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, όσο και στο όνομά της στην αγορά. Στην περίπτωση που η επιλεγείσα επιχείρηση αδυνατεί να προσφέρει ανάλογα επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας, διότι δεν διαθέτει καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το outsourcing ενδέχεται να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας εξαρτάται από την ποιότητα και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και την προσαρμοστικότητα του εξωτερικού συνεργάτη στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Οι υπάλληλοι τείνουν να βλέπουν αρνητικά την ανάθεση μέρους του κύκλου εργασιών σε τρίτους, καθώς πιστεύεται ότι μέσω του outsourcing μειώνονται οι θέσεις εργασίας και η ανεργία αυξάνεται. Η επιχείρηση πριν προχωρήσει στο outsourcing, οφείλει να συμβουλευτεί πρώτα τους συνεργάτες της, δηλαδή τους προμηθευτές ή τους τοπικούς αντιπρόσωπους.
- Το outsourcing στερεί από την επιχείρηση την τεχνογνωσία, πράγμα που την καθιστά, όσο περνάει ο καιρός, όλο και πιο εξαρτώμενη από τον εξωτερικό συνεργάτη. Η εξάρτηση αυτή έχει να κάνει, τόσο με το χρονικό διάστημα της συνεργασίας, όσο και με την ποσότητα των εργασιών που ανατίθενται στον προμηθευτή.

Με βάση όλα τα ανωτέρω, μπορούμε να καταλήξουμε στο γεγονός ότι μεγάλο ρόλο παίζει η σωστή επιλογή συνεργάτη και η ανάθεση σε εταιρεία με σταθερή δομή και τεχνογνωσία, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα από την επιχείρηση αποτελέσματα.

1.5 Υφιστάμενη Κατάσταση σε Διεθνές και Εγχώριο Επίπεδο

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της Hellastat A.E³, σημαντικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα με αξιοσημείωτη αναπτυξιακή δυναμική αποτελεί ο κλάδος των μεταφορών και Logistics. Η πλεονεκτική γεωγραφική θέση της χώρας μας αποτελεί ένα κομβικό σημείο στην παγκόσμια εμπορευματική διακίνηση. Στα πλαίσια στρατηγικών outsourcing, οι ελληνικές επιχειρήσεις σταδιακά αναγνωρίζουν τη συμβολή των Logistics στην ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, την εξοικονόμηση κεφαλαίων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Αρκετές εταιρίες του κλάδου, καθώς και εμπορικές επιχειρήσεις υλοποιούν επενδύσεις δημιουργίας νέων κέντρων Logistics.

Τα τελευταία χρόνια, ο τομέας των Logistics έχει αποκτήσει έντονα στοιχεία τεχνολογικής διείσδυσης, η αξιοποίηση των οποίων υπόσχεται μείωση του λειτουργικού κόστους και καλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχοντων αποθηκευτικών χώρων. Δημιουργούνται επιπλέον ευοίωνες προοπτικές από την αναπτυξιακή δυναμική χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αραβικής Χερσονήσου. Έτσι, το σχεδιαζόμενο διεθνές εμπορευματικό κέντρο στο Ντουμπάι αναμένεται να δώσει παρουσία στην ευρύτερη αγορά της Μέσης Ανατολής και να διευρύνουν το εμπορευματικό τους δίκτυο.

Σύμφωνα με εκπροσώπους των επιχειρήσεων του κλάδου με τους οποίους συνεργάστηκε η Hellastat για την εκπόνηση της μελέτης, οι προκλήσεις είναι πολλές και καταγράφονται συνοπτικά ως εξής:

- ✓ Η περαιτέρω ανάπτυξη των υποδομών
- ✓ Η οικονομική ανάπτυξη γειτονικών χωρών (Βαλκάνια, Μέση Ανατολή, Ρωσία)
- ✓ Η βελτίωση του νομικού πλαισίου
- ✓ Η επιχορήγηση επενδύσεων μέσω του αναπτυξιακού νόμου
- ✓ Η σταδιακή αναγνώριση της σημασίας των υπηρεσιών Logistics
- ✓ Η τεχνολογική διείσδυση
- ✓ Οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού

³ HELLASTAT A.E., Κλαδική ανάλυση αγοράς 2006-2007: Logistics – Outsourcing, Σεπτέμβριος 2006.

Αυτονόητο είναι ότι η επίτευξη των προαναφερθέντων προκλήσεων προϋποθέτει ότι ο κλάδος των Μεταφορών και Logistics θα μπορέσει επίσης να αντιμετωπίσει συγκεκριμένες διαχρονικές αδυναμίες, όπως:

- ✓ Η έντονη πολυδιάσπαση του κλάδου
- ✓ Η έλλειψη ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου
- ✓ Οι ανεπαρκείς υποδομές του εθνικού σιδηροδρομικού δικτύου και η ελλιπής σύνδεση με λιμενικές εγκαταστάσεις
- ✓ Οι περιορισμένοι αποθηκευτικοί χώροι στα λιμάνια
- ✓ Οι εταιρίες 3PL δεν έχουν δικαίωμα να διατηρούν ιδιόκτητο μεταφορικό στόλο

Σημειώνεται ότι στο δείγμα της μελέτης της Hellastat έχουν περιληφθεί 274 επιχειρήσεις. Ο συνολικός Κύκλος Εργασιών του δείγματος των 274 εταιριών το 2006 σημείωσε αύξηση 8,8 % για να διαμορφωθεί στα τέλη της περιόδου σε 1,44 δις ευρώ, ενώ το 70% των εταιριών παρουσίασε βελτίωση.

Κάνοντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή⁴, διαπιστώνεται ότι οι πρώτες εταιρίες παροχής υπηρεσιών outsourcing δημιουργήθηκαν στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στη συνέχεια, έκαναν την εμφάνισή τους ανάλογες εταιρίες, τόσο σε χώρες του δυτικού κόσμου, όσο και σε χώρες του ανατολικού. Η έλλειψη, όμως, μεγάλων εκτάσεων γης στα αστικά κέντρα ανάγκασε τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών να μεταφέρουν τις εγκαταστάσεις τους σε περιοχές στα περίχωρα των αστικών κέντρων, χωρίς όμως να μεταφέρουν και τη διοίκησή τους και τα κεντρικά γραφεία τους, τα οποία παρέμειναν στις αστικές περιοχές.

Στις μέρες μας, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών που εδρεύουν στις αναπτυσσόμενες χώρες (Ινδία, Κίνα, Ιρλανδία, Ρωσία) συνεργάζονται, κυρίως, με καταξιωμένες επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου. Αναλυτικότερα, το 80% περίπου των δραστηριοτήτων, που εκτελούνται από εταιρίες παροχής υπηρεσιών στην Ινδία, προορίζονται για οργανισμούς, οι οποίοι εδρεύουν στην Αμερική ή τη Βρετανία. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στους γλωσσικούς και πολιτιστικούς δεσμούς, που διατηρούνται ανάμεσα στην Ινδία και τις δύο χώρες, καθώς οι πολιτικοί δεσμοί αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο για την απόφαση ανάθεσης εργασιών σε χώρες εξωτερικού. Δεν ισχύει όμως το ίδιο με τη Γερμανία και τη Γαλλία, στις οποίες η ιδέα του outsourcing παρουσιάζει ήδη ταχεία ανάπτυξη. Στο μέλλον, προβλέπεται ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη του outsourcing, καθώς και συνολική αύξηση της διεθνούς

⁴ Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις, «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005.

αγοράς των υπηρεσιών outsourcing. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το outsourcing θεωρείται σημαντικό, ενώ στην Ευρώπη παρατηρείται μία επιφυλακτικότητα, καθώς το outsourcing θεωρείται εν μέρει σημαντικό. Τα χρόνια που θα ακολουθήσουν, ο ρυθμός αύξησης της αγοράς του outsourcing αναμένεται να φτάσει έως και 7% στην Ευρώπη.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αν και η αγορά του outsourcing αναπτύσσεται ταχύτητα σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, η κατάσταση στην Ελλάδα είναι διαφορετική και μάλλον φαίνεται στάσιμη. Η χρήση υπηρεσιών outsourcing είναι μικρή, όσον αφορά στον ιδιωτικό, αλλά και στο δημόσιο τομέα. Ειδικά στον ιδιωτικό τομέα, οι μεγάλες επιχειρήσεις που προχωρούν σε ανάθεση των εργασιών τους σε τρίτους είναι σχετικά λίγες. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων αυτών δείχνουν να προτιμούν την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων, οι οποίες αναλαμβάνουν την ανάπτυξη των υπηρεσιών στο εσωτερικό τους και εν συνεχεία την παροχή αυτών των υπηρεσιών πίσω στις μητρικές επιχειρήσεις. Όσον αφορά το δημόσιο τομέα, η διάδοση της λήψης υπηρεσιών outsourcing είναι μικρή, με εξαίρεση μόνο κάποιες εργασίες που ανατίθενται σε τρίτους, όπως για παράδειγμα η μηχανογραφική υποστήριξη των εκλογών.

1.6 Logistics Outsourcing (Third Party Logistics – 3PL)

Κατά τις αρχές της δεκαετίας του '90 αναπτύχθηκε στην Ελλάδα ο κλάδος των Third Party Logistics (3PL), στα πλαίσια της γενικότερης τάσης για εκχώρηση μέρους των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας σε τρίτους (outsourcing) και παρουσίασε θετικό ρυθμό ανάπτυξης. Πρόκειται ουσιαστικά για εταιρίες που αναλαμβάνουν εργασία ως εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι ειδικεύονται στην εκτέλεση απαιτητικών εργασιών ανεφοδιασμού και μεταφορών. Επειδή η παροχή υπηρεσιών μεταφοράς και ανεφοδιασμού δεν είναι οι βασικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, για το λόγο αυτό ανατίθενται σε ένα αξιόπιστο και εξειδικευμένο συνεργάτη. Αυτός ο συνεργάτης είναι οι εταιρίες 3PL. Η συνεργασία με μια 3PL επιτρέπει στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στη βασική δραστηριότητά της, δηλαδή στην παραγωγή, στην παρακολούθηση των πωλήσεων και στην ικανοποίηση των πελατών της. Η εταιρία 3PL έχει σαν βασικό αντικείμενό της τα Logistics και συνήθως είναι καλύτερα εξοπλισμένη για να τα φέρει εις πέρας, με μεγαλύτερη απόδοση και χαμηλότερο κόστος. Μια εταιρία 3PL διαθέτει κατάλληλες υποδομές για την υποδοχή και αποθήκευση εμπορευμάτων, έχει αναπτύξει μεθόδους μεταφοράς, χρησιμοποιεί

πληροφοριακά συστήματα και έχει εξοπλιστεί με τα κατάλληλα τεχνικά μέσα και εργαλεία.

Στον κλάδο των Logistics, ο όρος «Logistics Outsourcing» μεταφράζεται σε «Third Party Logistics» ή εν συντομία «3PL». Μ' αυτόν τον τρόπο δηλώνεται η συνεργασία, που γίνεται στη βάση του outsourcing, ανάμεσα σε εταιρείες, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες Logistics και ονομάζονται Third Party Providers και σε εμπορικές, βιομηχανικές, μικτές επιχειρήσεις που αποτελούν τις Third Party Logistics Users.

Ο όρος Third Party Logistics (3PL)⁵ είναι το outsourcing του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα Logistics και η συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics (Third Party Logistics Provider) και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (Third Party Logistics User), με βασικό σκοπό τα προϊόντα να φτάσουν στον Τελικό Χρήστη (Customer), στο μικρότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος, τα οποία αποτελούν παράγοντες εξαιρετικής σημασίας για το προαναφερόμενο από τις επιχειρήσεις έργο (Customer Service).

1.7 Τα επίπεδα του Logistics Outsourcing

Οι δραστηριότητες των Logistics διαχωρίζονται σε δύο διαφορετικά επίπεδα⁶:

- ✓ Διεκπεραίωση των διαδικασιών Logistics στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (Insourcing Logistics or Reverse Outsourcing).

Η κάθε επιχείρηση πραγματοποιεί τις διαδικασίες των Logistics στο εσωτερικό της, κατέχει δικούς της αποθηκευτικούς χώρους, στους οποίους φυλάσσονται τα εμπορεύματά της, καθώς και κατάλληλο εξοπλισμό, τον οποίο διαχειρίζεται ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Επίσης, η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για τη διανομή των προϊόντων της στους πελάτες της. Ο παραδοσιακός αυτός τρόπος διαχείρισης των διαδικασιών Logistics είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός, εφόσον η επιχείρηση δίνει την απαιτούμενη προσοχή.

- ✓ Third Party Logistics (Forwarding Logistics or Contract Logistics).

Σ' αυτή την περίπτωση, είτε η επιχείρηση διατηρεί κατάλληλες εγκαταστάσεις – υποδομές για την εκτέλεση διαδικασιών, που αφορούν στο χώρο των Logistics, αλλά θέλει να απαλλαγεί από το

⁵ Μανωλιάδης, Λ., (2007), «Third Party Logistics & Customer Service», Πανεπιστήμιο Πειραιά.

⁶ Christofer, M., (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Prentice Hall, pp 56-57.

κόστος αυτών, είτε δεν διατηρεί ή δεν είναι διατεθειμένη να προχωρήσει στην απόκτησή τους και επομένως συνεργάζεται με φορείς παροχής υπηρεσιών Logistics. Η εν λόγω συνεργασία γίνεται στη βάση του outsourcing και επέρχεται έπειτα από ορισμένες διαδικασίες ανάμεσα σε επιχείρηση και εταιρίες παροχής υπηρεσιών Logistics. Οι εταιρίες 3PL αναλαμβάνουν για λογαριασμό της επιχείρησης τη διεκπεραίωση όλων ή ενός σημαντικού εύρους διαδικασιών των Logistics. Αποτέλεσμα της συγκεκριμένης συνεργασίας είναι η λήψη υπηρεσιών Third Party Logistics υψηλού επιπέδου εξειδίκευσης από την επιχείρηση.

1.8 Κράτος σε σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας με εκχώρηση

Εκχώρηση από εκφάνσεις του δημοσίου (κράτος – κυβέρνηση) είναι η μεταφορά της ευθύνης υλοποίησης μίας επιχειρησιακής διαδικασίας προς τρίτο οργανισμό, κυρίως του ιδιωτικού τομέα, μέσα από μία σχετικά μακρόχρονη και σταθερή σύμβαση, για την οποία διαδικασία όμως η κυβέρνηση παραμένει υπεύθυνη. Αυτό είναι ένα μοντέλο τύπου συνλειτουργίας της συγκεκριμένης διαδικασίας, με προς τα κάτω όριο του την περιστασιακή ανάθεση – τη τυπική προμήθεια – υπηρεσίας και με προς τα επάνω όριο τη διαδικασία της ιδιωτικοποίησης. Ιστορικά, η εμπειρία από δραστηριότητες απλής προμήθειας είναι προαπαιτούμενο για την είσοδο στο χώρο της πραγματικής εκχώρησης.

Η εκχώρηση διαδικασιών από το δημόσιο τομέα (κράτος ή κυβέρνηση) σε άλλο δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό διαφέρει από την αντίστοιχη πρακτική στον αμιγρή ιδιωτικό χώρο. Το μεταξύ επιχειρήσεων εγχείρημα είναι διμερές περιλαμβάνοντας:

- τον αγοραστή των υπηρεσιών που εκχωρεί τις διαδικασίες και
- τον προμηθευτή – πάροχο των υπηρεσιών που τις αναλαμβάνει και τις υλοποιεί.

Το αντίστοιχο όμως εγχείρημα του δημοσίου είναι τριμερές περιλαμβάνοντας οντότητες που δρουν και ενιαία και επιμερισμένα:

- την έκφανση του δημοσίου (κράτος – κυβέρνηση) που «αγοράζει» τις υπηρεσίες εκχωρώντας τη διαδικασία,
- τον πάροχο προμηθευτή των υπηρεσιών (δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός στην αγορά), ο οποίος αναλαμβάνει την κυριότητα και ευθύνη υλοποίησης της διαδικασίας και

- τους πολίτες

Στην μεταξύ επιχειρήσεων σχέση εκχώρησης ο ευρύτερα περιβάλλον χώρος επηρεάζεται λίγο από την έκβαση του εγχειρήματος. Στη «δημόσια» όμως εκχώρηση οι συνέπειες έχουν συνήθως μεγάλη εμβέλεια.

Εν γένει, η σχέση και η προσέγγιση του κράτους – κυβέρνηση με το outsourcing προκαλεί συζητήσεις. Θεωρείται ως προσπάθεια – μέσο για λιγότερο κράτος, για μετατόπιση της ευθύνης του κράτους, σαν τρόπος αντιμετώπισης υπαρκτών προβλημάτων και αδυναμιών, σαν ένα οικονομικό εγχείρημα που πολλοί χαρακτηρίζουν επισφαλές και άλλοι επικίνδυνο.

Από την άλλη πλευρά, όμως, είναι ένας δυναμικά αποτελεσματικός τρόπος άμεσης κάλυψης υπαρκτών ελλειμμάτων τεχνογνωσίας και ταχείας εισαγωγής αναδιαρθώσεων, που και τα δύο είναι αντικειμενικά απαιτητό να αντιμετωπισθούν στο πλαίσιο της ταχέως εξελισσόμενης και ορμητικά διευσδύουσας τεχνολογίας.

Σε γενικές γραμμές πάντως, ο προσδιορισμός του τι λέγεται και του τι αναφέρεται ως παροχή εξωτερικής υπηρεσίας με εκχώρηση από το Δημόσιο (outsourcing) επηρεάζεται από το πολιτικό κλίμα της συγκυρίας κάθε τόπου.

Κλασικοί παράγοντες προβληματισμού και αντίστασης στην εκχώρηση είναι:

- Πίεση συνδικάτων
- Εσωτερική αντίσταση στις αλλαγές
- Φόβος απώλειας ελέγχου
- Ανησυχία για θέματα εμπιστευτικότητας και ασφάλειας
- Έλλειψη γνώσης, απουσία λειτουργικής οργάνωσης, αλλά και διοικητικής στήριξης
- Πολιτική πίεση εναντίον της εκχώρησης
- Νομοθεσία Προμηθειών
- Βαθμός επικινδυνότητας εγχειρήματος
- Ατολμία και δυσκαμψία στη λήψη αποφάσεων⁷

⁷ Δρ. Ιωάννης Ζ. Καραμπάσης, *OUTSOURCING: Σχέσεις Παροχής Εξωτερικής Υπηρεσίας με εκχώρηση διαδικασίας - Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσίας*, Εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, ειδική σελίδα "το Θέμα", σελ. 11, 28/03/2004.

1.9 Ο πάροχος κυβέρνηση-κράτους στη σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας με εκχώρηση

Ο πάροχος επιχειρηματικών – επιχειρησιακών υπηρεσιών προς το Δημόσιο χρειάζεται ένα σταθερό επιχειρηματικό σχήμα. Αυτό πρέπει να είναι σχετικά ευρύ, με συμπληρωματικούς ρόλους και με σαφείς μεταξύ των μερών σχέσεις. Τα μέρη του παρόχου πρέπει να έχουν υψηλή τεχνογνωσία, τόσο στα ζητήματα της διαχείρισης της κυριότητας της διαδικασίας που αναλαμβάνουν, όσο και στις ίδιες τις εκχωρούμενες διαδικασίες που θα υλοποιήσουν και στις υπηρεσίες που θα παράξουν. Το σχήμα πρέπει να διακρίνεται για την οργανωτική και τεχνολογική του επάρκεια, τη διαθεσιμότητα των σχετικών πόρων για το εγχείρημα, καθώς και για την ευελιξία του στην προσαρμογή, με δυνατότητα ταχείας αφομοίωσης και αξιοποίησης της αναγκαίας τεχνογνωσίας.

Είναι λοιπόν προφανές ότι τα κριτήρια επιλογής ενός τέτοιου παρόχου έχουν μεν συνάφεια με τα αντίστοιχα του κλασικού *ad hoc* (περιστασιακού) προμηθευτή αγαθών και υπηρεσιών, αλλά δεν αρκούν.

Παράλληλα, είναι προφανές ότι ο κατάλληλος «εταιρικός πάροχος» για μία τέτοια σχέση πρέπει οπωσδήποτε να διασφαλίζει ότι δεν διακατέχεται από όλα όσα χαρακτηρίζουν σήμερα την προς βελτίωση εκχωρούμενη διαδικασία και τον προς μερική αναδιάρθρωση εκχωρούντα δημόσιο οργανισμό, όπως χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών, υψηλό κόστος πάγιων και λειτουργίας, αδιαφάνεια στον καταλογισμό και επιμερισμό ευθυνών, αναποτελεσματικότητα, σφικτές, στείρες διαδικασίες, γραφειοκρατία, μικρή ευελιξία και δυσκολία προσαρμοστικότητας λόγω μεγέθους, κλπ.

Κάθε σύμπραξη έχει και τα όριά της. Οι παράμετροι που περιορίζουν την ισορροπία μεταξύ της αυτοδύναμης λειτουργίας και της «λειτουργίας εν κοινοπραξία», σε συνδυασμό με τις παραμέτρους που θα δημιουργούν ανελαστικότητα σε αλλαγές και προσαρμογές του κοινοπρακτικού σχήματος – πάροχου είναι εκείνες που οριοθετούν το χρόνο ζωής και την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, δηλαδή το χρονικό παράθυρο και το επίπεδο της ωφέλειας του αναθέτοντος – εκχωρούντος.⁸

⁸ Δρ. Ιωάννης Ζ. Καραμπάσης, *OUTSOURCING: Σχέσεις Παροχής Εξωτερικής Υπηρεσίας με εκχώρηση διαδικασίας - Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσίας*, Εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, ειδική σελίδα "το Θέμα", σελ. 11, 28/03/2004.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

2.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και των συναλλαγών έχουν δημιουργήσει πρόσθετες λειτουργικές απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις, οι οποίες σε συνδυασμό με το αμφίσημο των δραστηριοτήτων τους προχωρούν σε μια όλο και μεγαλύτερη εξειδίκευση των παραγωγικών τους μονάδων. Παράλληλα με τη μορφοποίησή τους ως «συνολικών» επιχειρηματικών ομίλων, επιβάλλεται να αποδώσουν στο αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τις συμβάσεις, τη σημασία που τους αρμόζει.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται άλλοτε στη θέση του πωλητή και άλλοτε στη θέση του αγοραστή αγαθών και υπηρεσιών. Αυτοί οι δύο ρόλοι, εκ πρώτης όψεως φαίνονται αντίθετοι, αλλά τελικά είναι παράλληλοι, αφού και στις δύο περιπτώσεις απώτερος στόχος είναι η κερδοφορία και η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης. Οι συμβάσεις διατυπώνοντας τις προθέσεις των συμβαλλομένων δεν αποτελούν πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ πωλητή και αγοραστή, αλλά εργαλεία για την εξασφάλιση πλεονεκτημάτων και ωφελειών, που θα τους επιτρέψουν να συνεχίσουν και να αναπτύξουν επικερδώς τις δραστηριότητές τους.

Μέσα από μία σύμβαση ο πωλητής υπόσχεται να αφιερώσει χρόνο, να καταβάλλει προσπάθειες, να επιδείξει δεξιότητες και να διαθέσει πόρους για να προσφέρει στην άλλη πλευρά το προϊόν ή την υπηρεσία που επιθυμεί. Ο αγοραστής, από την άλλη, δεσμεύεται να καταβάλλει γι' αυτές τις υπηρεσίες το συμφωνηθέν ποσό, σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και να μην ενεργήσει με τρόπο που θα μπορούσε να διαταράξει τη σχέση αυτή. Αν κάποιος από τους δύο παραβιάσει τους όρους της συμφωνίας, δημιουργεί, όχι μόνο τις προϋποθέσεις για έγερση απαιτήσεων, αλλά οι ενέργειές του μπορεί να οδηγήσουν σε αναστολή και διακοπή της σύμβασης.⁹

Οι συμβάσεις είναι ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι αγοραστές, προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τους πιθανούς κινδύνους μιας αγοράς,

⁹ Dr. Cary Cohen, CPCM, (1998), *"Διαχείριση συμβάσεων"* (Contract Administration), Εκδόσεις Κριτήριο.

δεσμεύοντας τον πωλητή μέσα από συγκεκριμένους όρους και υποχρεώσεις να υλοποιήσει το έργο που έχει αναλάβει και το οποίο περιγράφεται στη σύμβαση.

Στην πραγματικότητα όμως, η σύμβαση δεν είναι ένα εργαλείο που προστατεύει μόνο τον αγοραστή. Οι πωλητές έχουν και εκείνοι τις δικές τους αγωνίες και προβληματισμούς όταν αναλαμβάνουν την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών. Η σύμβαση είναι και για αυτούς ένα εργαλείο που τους διασφαλίζει την τήρηση των υποχρεώσεων των αγοραστών. Επομένως, σε καμία περίπτωση δεν θα μπορούσαμε να αγνοήσουμε τις θέσεις και τις απαιτήσεις των Πωλητών στη διαδικασία δημιουργίας, υλοποίησης και γενικά της διαχείρισης μιας σύμβασης.

Οι σύγχρονοι πωλητές τις περισσότερες φορές υποστηρίζουν ότι η παροχή αγαθών ή υπηρεσιών γίνεται κυρίως για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που εκπροσωπούν, ενώ η αντίληψη ότι ο σκοπός της επιχείρησης είναι μόνο η εξασφάλιση μεγάλου εμπορικού κέρδους φαίνεται να έρχεται σε δεύτερη μοίρα, ιδιαίτερα σήμερα που ο έντονος ανταγωνισμός περιορίζει από μόνος του τα περιθώρια κέρδους των περισσότερων τουλάχιστον επιχειρήσεων.

Οι αγοραστές από την άλλη πλευρά, δεν πείθονται ότι πράγματι ο πρωταρχικός σκοπός των πωλητών είναι η βιωσιμότητά τους και ως εκ τούτου προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τα ποσοστά κέρδους και στόχος τους είναι να ωφεληθούν από καλύτερες υπηρεσίες και παροχή αγαθών με τη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

Οι παραπάνω αντίθετες θέσεις πωλητών – αγοραστών, καθώς επίσης και η αβεβαιότητα και οι προβληματισμοί οδηγούν τις δύο πλευρές σε διαδικασίες επικοινωνίας πιο συστηματικές, πιο οργανωμένες, εφαρμόζοντας αυστηρά πλάνα διαχείρισης. Για να διασφαλιστεί η σωστή σχέση μεταξύ των δύο πλευρών απαιτείται η χρήση σωστών εμπορικών συμβάσεων.

2.2 Ορισμός και Στοιχεία της Σύμβασης

Οι αγοραστές και οι πωλητές διαχειρίζονται με διαφορετικό τρόπο τις συμβάσεις. Αυτό συμβαίνει, γιατί δεν ασχολήθηκαν ουσιαστικά με το ρόλο που καλείται να παίξει η σύμβαση στην αλυσίδα εφοδιασμού, αλλά και γιατί δεν έχουν φροντίσει να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που δίνει η σύμβαση στην κάθε πλευρά, με αποτέλεσμα να χάνουν οφέλη και να αντιμετωπίζουν προβλήματα που η ίδια η σύμβαση θα τους είχε λύσει.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που περιγράφουν τον όρο "σύμβαση". Μερικοί από αυτούς παρατίθενται παρακάτω¹⁰:

1ος Ορισμός

«Σύμβαση είναι ένα μέρος του Νόμου (Contract Law), το οποίο αποφασίζει κατά πόσον μία συμφωνία μεταξύ δύο πλευρών είναι νομικά δυνατή και ποιες θα είναι οι νομικές κυρώσεις σε περίπτωση που ένας εκ των συμβαλλομένων αθετήσει κάποιον από τους όρους που έχει αποδεχθεί και υπογράψει».

2ος Ορισμός

«Σύμβαση είναι ένα συμβόλαιο μεταξύ αγοραστή και πωλητή το οποίο έχει στόχο τη διεκπεραίωση ενός προκαθορισμένου έργου μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια και σύμφωνα με τους προσυμφωνηθέντες όρους μεταξύ των δύο πλευρών».

3ος Ορισμός

«Σύμβαση είναι μία συμφωνία με ένα πρόσωπο ή Εταιρεία το οποίο οφείλει να παραδώσει αγαθά ή να προσφέρει υπηρεσίες ή γενικά να υλοποιήσει κάτι σύμφωνα με αποδεκτούς και από τα δύο μέρη όρους».

4ος Ορισμός

«Σύμβαση είναι μία συμφωνία γραπτή ή προφορική μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών (ατόμων) η οποία κατοχυρώνεται από τον ορισθέντα νόμο και το σχετικό έγγραφο στο οποίο περιγράφεται η συμφωνία αυτή» (Ελεύθερη μετάφραση Concise Oxford Dictionary).

5ος Ορισμός

«A contract is a written agreement that allocated the risk and rewards of a transaction between the parties involved», International Trade Center.

Μετάφραση: «Σύμβαση είναι μία έγγραφη συμφωνία που κατανέμει τους κινδύνους και τα οφέλη μιας συναλλαγής μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών».

¹⁰ Ντατβάνη, Μ., (2010), Σημειώσεις στο Μάθημα Διοίκηση Συμβάσεων, "Γενικά Περί Εμπορικών Συμβάσεων", Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Αν συγκρίνουμε τους πιο πάνω ορισμούς θα διαπιστώσουμε ότι όλοι σχεδόν οι ορισμοί αναφέρονται στο νόμο και την προστασία που προσφέρει αυτός κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και δεσμεύσεις. Ουσιαστικά, οι δύο συμβαλλόμενοι αποζητούν μία βασική τουλάχιστον προστασία, ώστε να εξασφαλισθούν σε περίπτωση που ένας εκ των δύο δεν τηρήσει τα συμφωνηθέντα ή προβεί σε πράξεις που θέτουν σε σαφή κίνδυνο το αποτέλεσμα. Βασικός στόχος των αγοραστών, κατά το σχεδιασμό μίας σύμβασης, είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Για να επιτευχθεί αυτό, επιβάλλεται η χρησιμοποίηση σωστών συμβάσεων.

Είναι σημαντικό επίσης να διευκρινιστεί ότι το δικαστήριο δεν μπορεί να ορίσει ποια είναι η σωστή σύμβαση για κάθε περίπτωση. Αυτό που καλείται να κάνει είναι να ερμηνεύσει την πρόθεση των δύο πλευρών τη στιγμή που έδωσαν τα χέρια και υπέγραψαν τα όσα συμφώνησαν. Η απόφαση του δικαστηρίου σε μία υποτιθέμενη καταγγελία μίας σύμβασης, είτε από την πλευρά του αγοραστή, είτε από την πλευρά του πωλητή, θα βασισθεί στα δεδομένα της συμβάσεως, δηλαδή στους αποδεκτούς όρους, λαμβάνοντας υπόψη μόνο στοιχεία που έχουν σχέση και αναφέρονται στη σύμβαση. Γι' αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει άριστη συνεργασία μεταξύ αγοραστή και πωλητή, έτσι ώστε η διαχείριση της σύμβασης να είναι αποτελεσματική, τόσο κατά το σχεδιασμό της, όσο και κατά την υλοποίησή της, προς το σκοπό να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι.

Οι συμβάσεις χαρακτηρίζονται κυρίως από τρία βασικά στοιχεία:

- ✓ Το Εμπορικό
- ✓ Το Ηθικό
- ✓ Το Νομικό

Κάθε στοιχείο έχει τις δικές του απαιτήσεις και παίζει το δικό του καθοριστικό ρόλο. Ο αγοραστής οφείλει να γνωρίζει τις απαιτήσεις του κάθε στοιχείου, ώστε να είναι σε θέση να δημιουργήσει την κατάλληλη σύμβαση για κάθε περίπτωση αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα ουσιαστικά στοιχεία.

Είναι αυτονόητο ότι ο αγοραστής δεν μπορεί να έχει πλήρη γνώση και των τριών ως άνω στοιχείων. Ένας αγοραστής πρέπει να έχει εμπορική και νομική αντίληψη και να εφαρμόζει τακτικές και μεθόδους που σέβονται, τόσο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες. Με λίγα λόγια οφείλει να αποκτήσει τις ανάλογες γνώσεις, ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τι ρόλο παίζει κάθε στοιχείο αρχικά στη διαδικασία δημιουργίας της σύμβασης και στη συνέχεια στη διαχείρισή της.

Όταν μιλάμε για εμπορικές συμβάσεις, ουσιαστικά, εννοούμε συμφωνίες που γίνονται μεταξύ δύο πλευρών, με σκοπό η μιν μία πλευρά να αγοράσει, η δε άλλη να πουλήσει αγαθά ή υπηρεσίες. Αυτού του είδους τις συμβάσεις ο νόμος τις αποκαλεί «συναλλαγές» και ανήκουν στην κατηγορία των συναλλακτικών ηθών, όπου καθορίζονται οι σωστές σχέσεις των ατόμων της κοινωνίας.

Σύμφωνα με το νόμο, τα συναλλακτικά ήθη και επομένως και οι συμβάσεις βασίζονται στις διατάξεις του Ενοχικού Δικαίου. Οι βασικές αρχές του Ενοχικού Δικαίου είναι η αρχή της αυτονομίας της ιδιωτικής βούλησης του ατόμου και η αρχή της ευθύνης. Αυτές οι δύο βασικές αρχές του Ενοχικού Δικαίου πρέπει να τηρούνται και από τα δύο μέρη της σύμβασης. Η τήρηση αυτών των συμβατικών υποχρεώσεων είναι μία ευθύνη, σύμφωνα με την οποία οι συμβαλλόμενοι δεσμεύονται μέσα από τους όρους των συμβάσεων να τηρήσουν τα όσα ενυπογράφως αποδέχθηκαν. Αυτονόητο είναι ότι σε περίπτωση αθέτησης αυτών των όρων από ένα από τα δύο μέρη επιφέρει σχετική ευθύνη και κατά συνέπεια ποινές. Μέσα στις διατάξεις του Αστικού Κώδικα αναφέρεται η έννοια της «αδικοπραξίας». Με τον όρο αυτό νοείται οποιαδήποτε αθέτηση συμβατικών όρων, δηλαδή όταν ένας εκ των συμβαλλομένων έχει υποστεί ζημία και επομένως η αντίθετη πλευρά οφείλει να την καλύψει.

Τέλος, μία εξίσου σημαντική αρχή που πρέπει να διέπει τις σχέσεις μεταξύ των συμβαλλομένων μερών είναι η αρχή της καλής πίστης. Η αρχή της καλής πίστης υποδεικνύει στα υποκείμενα του δικαίου να ενεργούν με τρόπο, που να μην έρχεται σε αντίθεση με την εντιμότητα και την ευπρέπεια που απαιτείται στις συναλλαγές και είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ομαλής κοινωνικής συμβίωσης. Η χρησιμότητα και σκοπιμότητα της εν λόγω αρχής έγκειται στην προσπάθεια αποφυγής υπέρμετρων αδικιών, σε βάρος κάποιου προσώπου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας προσπάθειας είναι η πρόβλεψη του αρθρ. 388 ΑΚ σχετικά με την αναπροσαρμογή των όρων μιας αμφοτεροβαρούς σύμβασης σε περίπτωση έκτακτης και απρόοπτης μεταβολής των συνθηκών (π.χ. υποτίμηση νομίσματος), καθώς επίσης και η υποχρέωση του οφειλέτη να ενημερώσει τον αγοραστή για τυχόν επικίνδυνες ιδιότητες του πωλούμενου πράγματος, ακόμα και αν αυτές δεν προβλέπονται στη σύμβαση. Στο αστικό δίκαιο υπάρχουν δύο έννοιες της καλής πίστης:

✓ Αντικειμενική καλή πίστη

Αντικειμενική καλή πίστη είναι η ευθύτητα, η εντιμότητα και η ειλικρίνεια που τηρούνται στις συναλλαγές και γενικότερα στην κοινωνική συμβίωση. Παράδειγμα τέτοιας συμπεριφοράς είναι η υποχρέωση πωλητή μηχανήματος να δώσει στον

αγοραστή φυλλάδιο με οδηγίες χρήσης, ακόμα και αν αυτό δεν προβλέπεται στο νόμο ή στους όρους της σύμβασης. Η αντικειμενική καλή πίστη είναι αντικειμενικό κριτήριο συμπεριφοράς, ασχολείται με την εξωτερική συμπεριφορά του ατόμου και όχι με τα κίνητρό του. Οι εκάστοτε κρατούσες αντιλήψεις συναλλαγών στον κάθε κλάδο και στο κοινωνικό σύνολο σχετικά με τη σωστή συμπεριφορά, προσδιορίζουν την έννοια της αντικειμενικής καλής πίστης.

✓ Υποκειμενική καλή πίστη

Υποκειμενική καλή πίστη είναι η πεποίθηση ενός ατόμου ότι η συμπεριφορά του είναι νόμιμη και δεν αδικεί κανένα, ότι απέκτησε νομότυπα δικαιώμα κ.τ.λ. Είναι μια ενδιάθετη συνειδησιακή κατάσταση που προσδιορίζεται από διατάξεις του αστικού κώδικα, όπως είναι αυτή του αρ. 1037, 1042 κ.τ.λ.¹¹.

Όλες τις παραπάνω βασικές αρχές, ο Αγοραστής οφείλει να τις γνωρίζει. Δεν μπορεί να δηλώσει άγνοια του Αστικού Κώδικα, επομένως ακόμη και αν η Διοίκηση της Επιχείρησης δεν έχει ορίσει τη στρατηγική της στον τομέα αυτό, ο Αγοραστής οφείλει να τηρεί τα όσα απαιτεί ο Αστικός Κώδικας στον τομέα των συναλλακτικών ηθών.

Ο Αγοραστής πρέπει να αντιληφθεί ότι η σύμβαση είναι ένα δεσμευτικό έγγραφο, το οποίο όμως «επικυρώνεται» από τους Νομικούς. Γι' αυτό το λόγο, οφείλει να λάβει υπόψη του τις απαιτήσεις των νομικών και να προσαρμόσει, τόσο τις ενέργειες, όσο και τα στοιχεία που θα έχει, σύμφωνα με αυτές τις απαιτήσεις.

Οι βασικές απαιτήσεις των νομικών είναι:

α) Πρόθεση του Αγοραστή (Intention).

Η πρόθεση του Αγοραστή να εξασφαλίσει αγαθά ή υπηρεσίες για την επιχείρησή του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το έγγραφο που θα αναζητήσει ο Νομικός για να εξετάσει και να βγάλει συμπεράσματα είναι η αίτηση αγοράς (Request for Proposal or Quotation).

Ο αγοραστής είναι εκείνος που ενημερώνει την αγορά για τις ανάγκες του. Οι απαιτήσεις του αγοραστή ορίζονται και περιγράφονται με κάθε δυνατή λεπτομέρεια στην αίτηση αγοράς, στην οποία, εκτός από τις προδιαγραφές, θα πρέπει να αναφέρονται και στοιχεία ως προς τη χρήση υλικών ή ιδιαίτερων απαιτήσεων, εφόσον

¹¹ Πηγή Διαδικτύου: <http://www.jurisconsultus.gr/pubs/uploads/312.pdf>

αναφερόμαστε σε αγορές υπηρεσιών. Η ευθύνη του αγοραστή είναι ιδιαίτερα μεγάλη σε αυτό το σημείο, γιατί ουσιαστικά είναι εκείνος που ξεκινά το «παιχνίδι» και είναι εκείνος που θα πρέπει να αναφέρει όλους τους όρους.

Από την άλλη πλευρά, ο πωλητής ενημερώνεται και καλείται να μελετήσει τις απαιτήσεις του αγοραστή. Αρχικά θα εξετάσει αν μπορεί να ανταποκριθεί σε όσα του ζητούνται και στη συνέχεια θα διατυπώσει και εκείνος τις δικές του απαιτήσεις ξεκάθαρα και υπεύθυνα. Από τη στιγμή που θα ανταποκριθεί στην αίτηση και θα κριθεί κατάλληλος, τότε θα ακολουθήσει σχετική δέσμευσή του ως προς την τήρηση των όσων υπόσχεται. Σ' αυτό το σημείο, η συμφωνία που θα ακολουθήσει θα δεσμεύσει και τις δύο πλευρές νομικά.

β) Αξιολόγηση της προσφοράς και Αποδοχή (Offer and Acceptance).

Η ανταπόκριση του Πωλητή στο αίτημα του Αγοραστή γίνεται με την υποβολή της ανάλογης Προσφοράς (Offer). Ο πωλητής προσφέρει και ο αγοραστής εφόσον μελετήσει τους όρους αποδέχεται εγγράφως την προσφορά του. Σε περίπτωση που στο στάδιο των διαπραγματεύσεων η προσφορά τροποποιηθεί, τότε ο πωλητής πρέπει να υποβάλει αντιπροσφορά, ενώ ο αγοραστής οφείλει να αναφέρει ποια είναι η τελική προσφορά που αποδέχεται. Η πλήρης αποδοχή της προσφοράς γίνεται αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος των διαπραγματεύσεων. Η έγγραφη αποδοχή μιας προσφοράς σημαίνει ότι ο αγοραστής είναι πλέον δεσμευμένος με τον πωλητή. Μια δέσμευση που γίνεται τελικά με την υπογραφή της σύμβασης.

γ) Μελέτη και Εξέταση στοιχείων (Consideration).

Τα στοιχεία που παρατίθενται και από τις δύο πλευρές πρέπει να εξετάζονται ως προς την δυνατότητα εφαρμογής τους, ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα και των δύο πλευρών μέσα από τη λογική του «Πουλάς/ Αγοράζω».

δ) Ικανότητα των συμβαλλομένων να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους (Contractual Capacity).

Ο Νόμος απαιτεί να υπάρχει πλήρης εξασφάλιση ότι τα δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της συμβάσεως. Στην ουσία, ο νόμος ζητάει από τον αγοραστή να εξετάσει, εάν ο πωλητής μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.

ε) Εξασφάλιση των καλών προθέσεων των συμβαλλομένων (Genuineness of consent).

Οι όροι που αναφέρονται στη σύμβαση μπορεί να δείχνουν ότι καλύπτουν όλους τους πιθανούς κινδύνους μιας αγοράς, όμως το σημαντικό στοιχείο είναι η διασφάλιση της τήρησης αυτών. Οι συμβαλλόμενοι θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι ο νόμος θα εξετάσει αν οι όροι που συμφώνησαν απέχουν από τυχόν ψευδή στοιχεία ή περιγράφουν τις υποχρεώσεις με τέτοια «γλώσσα», που μπορεί να οδηγήσουν σε παρερμηνεία και ως εκ τούτου να δημιουργήσουν ένα αρνητικό ή και επικίνδυνο αποτέλεσμα.

στ) Εξασφάλιση του ηθικού στοιχείου της σύμβασης (Legality of the Contract).

Οι δύο συμβαλλόμενοι οφείλουν να εξετάζουν όλους τους όρους της μελλοντικής τους συνεργασίας, καθώς και οτιδήποτε στοιχείο που μπορεί να καλύπτει ενέργειες και στοιχεία, τα οποία αντίκεινται στα συναλλακτικά ήθη και την ηθική με την ευρεία έννοια της λέξεως. Επίσης, εξετάζεται μην τυχόν η συμφωνία για την αγορά και διακίνηση υλικών ή υπηρεσιών μπορούν να βλάψουν ή να προσβάλλουν το κοινωνικό σύνολο.

Σε μια τόσο παγκοσμιοποιημένη εποχή, το εμπόριο έχει πάρει ένα έντονο διεθνή χαρακτήρα, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να «αισθάνονται» ανασφαλείς όταν υπογράφουν συμβάσεις με πωλητές από άλλες χώρες, καθώς η νοοτροπία και η εν γένει αντίληψη περί συναλλακτικών ηθών διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Η έντονη διεθνοποίηση του εμπορίου έχει αναγκάσει τους περισσότερους αγοραστές να μελετήσουν τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση και στη συνέχεια να εντοπίσουν τις δυσκολίες που πιθανόν θα αντιμετωπίσουν στην υλοποίηση μιας σύμβασης. Εκτός από τη διαφορετική νομική προσέγγιση, οι δύο συμβαλλόμενοι έχουν να αντιμετωπίσουν μία βασική δυσκολία: τη διαφορετική αντίληψη που έχουν αναπτύξει ως προς τις υποχρεώσεις και τις προσδοκίες που έχει η κάθε πλευρά απέναντι στην άλλη. Αυτές οι υποχρεώσεις και οι προσδοκίες θα πρέπει να είναι σαφείς και αποδεκτές κάτω από τους όρους της σύμβασης.

Συνήθως οι κανόνες του παιχνιδιού ορίζονται από τον αγοραστή, όμως στις διεθνείς συμβάσεις δεν είναι σίγουρο ότι ο πωλητής, όσο ευέλικτος και αν είναι, μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του αγοραστή, εφόσον υπεισέρχονται ισχυροί νομικοί περιορισμοί που ισχύουν στη χώρα που λειτουργεί.

Όπως συμπεραίνεται από τα παραπάνω, η προετοιμασία μιας διεθνούς σύμβασης δεν είναι τόσο απλή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αναγκαιότητα σωστών διαπραγματεύσεων είναι απόλυτα επιτακτική, προκειμένου να εξετάσουμε κάθε δυσκολία που τυχόν θα προκύψει και να προβλέψουμε λύσεις ή εναλλακτικές τακτικές. Γι' αυτό το λόγο, όσοι χειρίζονται συμβάσεις οφείλουν να αναπτύξουν και ανάλογες διαπραγματευτικές ικανότητες και τεχνικές.

Τέλος, οι αγοραστής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στο στάδιο της προετοιμασίας τέτοιου είδους συμβάσεων και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρούν δεδομένο την αποδοχή των δικών τους όρων από τον πωλητή.

2.3 Η χρησιμότητα και ο ρόλος των Συμβάσεων

Οι συμβάσεις, παρά την πολυπλοκότητά τους και τον πρόσθετο χρόνο που απαιτούν, δεν έχουν πάψει να θεωρούνται σαν ένα βασικό εργαλείο για τον αγοραστή. Πολλοί αγοραστής βέβαια θεωρούν τη σύμβαση μόνο σαν ένα εργαλείο που τους εξασφαλίζει την απαραίτητη νομική προστασία, ενώ άλλοι, φοβούμενοι το πρόσθετο κόστος, λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών, αποφεύγουν να χρησιμοποιούν συμβάσεις.

Οι συμβάσεις για να χαρακτηρισθούν χρήσιμο εργαλείο θα πρέπει να έχουν εξασφαλιστεί κάποιες βασικές προϋποθέσεις και από τους δύο συμβαλλόμενους. Οι προϋποθέσεις αυτές έχουν σχέση με πολλούς παράγοντες και δυνατότητες των δύο πλευρών, οι οποίες θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί πριν προχωρήσουμε στην εμπλοκή μιας σύμβασης για την εξασφάλιση του αγοραστικού αποτελέσματος.

Οι βασικές και απαραίτητες προϋποθέσεις μιας σύμβασης είναι ο σωστός σχεδιασμός της σύμβασης, η εξασφάλιση της καλής επικοινωνίας των δύο πλευρών και η σωστή γνώση του αντικειμένου της αγοράς. Μία σύμβαση χαρακτηρίζεται, εξαρτάται και σχεδιάζεται, ανάλογα με τη φύση των αγοραζόμενων υλικών ή υπηρεσιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, όλες οι συμβάσεις να μπορούν να τύχουν των ίδιων χειρισμών. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τυποποιημένες συμβάσεις για όλες τις κατηγορίες των αγορών τους. Αυτό όμως σίγουρα δεν ανταποκρίνεται σε μια σωστή διαχείριση συμβάσεων. Το μόνο που προσφέρουν τέτοιου είδους τυποποιημένες συμβάσεις είναι μία τυπική νομική κάλυψη σε περιπτώσεις σοβαρών παρεκκλίσεων των τυποποιημένων αυτών όρων, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δεν είναι και αντιληπτοί.

Είναι επιβεβλημένο οι αγοραστές να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της ξεχωριστής μεταχείρισης των συμβάσεων, ανάλογα με τη φύση των αγοραζόμενων υλικών ή υπηρεσιών. Θα πρέπει επίσης να αντιληφθούν ότι οι συμβάσεις έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις, οι οποίες δημιουργούν σαφείς δεσμεύσεις και πρόσθετες οικονομικές επιβαρύνσεις και συγκεκριμένα απαιτούν μεγαλύτερο χρόνο προετοιμασίας, αναγκαίες προϋποθέσεις, κινούνται μέσα σε συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο, δυσκολεύουν την ευελιξία των διαπραγματεύσεων, έχουν υψηλότερο λειτουργικό κόστος και τέλος χρειάζονται έμπειρους αγοραστές.

Όπως συμπεραίνεται από τα παραπάνω, η χρήση των συμβάσεων δεν είναι απλή υπόθεση και σίγουρα δεν είναι απαραίτητη για κάθε είδος αγοράς.

Στις περιπτώσεις πάντως που είναι απαραίτητη η χρήση των συμβάσεων, σκοπός μιας επιχείρησης είναι η κάλυψη των αναγκών της σε υλικά ή υπηρεσίες με παράλληλη αύξηση των κερδών της. Για να επιτευχθεί ο άνω στόχος πρέπει να εφαρμοστούν σύγχρονες αγοραστικές μέθοδοι, οι οποίοι θα εξασφαλίζουν την ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης. Οι πέντε βασικές λέξεις-κλειδιά που χαρακτηρίζουν κάθε σωστή αγορά είναι:

- ✓ **Η σωστή τιμή**
- ✓ **Η σωστή πηγή προμήθειας**
- ✓ **Η σωστή ποιότητα**
- ✓ **Η σωστή ποσότητα**
- ✓ **Ο σωστός χρόνος παράδοσης/ υλοποίησης ενός έργου**

Βασιζόμενοι στα άνω πέντε βασικά κλειδιά, μπορεί να επιτευχθεί μια σωστή σύμβαση, που θα ανταποκρίνεται σε όλες τις απαιτήσεις της επιχείρησης, που μπορούν να οδηγήσουν και σε αύξηση των κερδών της.

2.4 Λόγοι Σύναψης Συμβάσεων

Πολλές επιχειρήσεις αναρωτιούνται κατά πόσο είναι τελικά αναγκαίες οι συμβάσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι το αποτέλεσμα μιας αγοράς θα είναι 100% θετικό. Αυτό που μπορούμε όμως να πούμε με σιγουριά είναι ότι οι συμβάσεις ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο και γενικά μειώνουν τους κινδύνους, που προκύπτουν στη διαδικασία υλοποίησης ενός έργου, μιας παραγωγής ή μιας ομάδας υπηρεσιών.

Οι συμβάσεις δεν είναι ένα εργαλείο καθημερινής χρήσης. Η ανάλυση της αγοράς μας οδηγεί στο συμπέρασμα για το αν τελικά θα χρησιμοποιήσουμε σύμβαση ή θα καταφύγουμε σε ένα συμφωνητικό, το οποίο δεν θα έχει και την εμπλοκή του νομικού στοιχείου.

Οι συμβάσεις κρίνονται αναγκαίες για αγορές:

- Υψηλού κόστους
- Βασικής λειτουργικής σημασίας για την επιχείρηση
- Εξειδικευμένες περιπτώσεις (όπως παραγωγές, κατασκευές, έργα, ευαίσθητα υλικά)
- Περιορισμένες παραγωγές
- Έλλειψη τεχνογνωσίας και επομένως αδυναμία ελέγχου
- Ελλιπής γνώση του αντικειμένου αγοράς
- Συνδιαλλαγές με αγορές με χαμηλή αξιοπιστία
- Δυσπιστία ως προς τις ικανότητες του πωλητή
- Απαίτηση της διοίκησης (π.χ. στο Δημόσιο τομέα είναι υποχρεωτική η σύναψη συμβάσεων)
- Έλλειψη εμπειρίας εκ μέρους του αγοραστή
- Απαίτηση εκ μέρους του πωλητή
- Προηγούμενες κακές εμπειρίες
- Αυστηρή εξασφάλιση κάποιας απαίτησης
- Για υλικά υψηλού κινδύνου (π.χ. νοσοκομεία, στρατός, κλπ)

Η κάθε επιχείρηση οφείλει να ορίζει μέσα από εγχειρίδια διαδικασιών ή κανονισμών, αν οι πιο πάνω περιπτώσεις θα πρέπει να καλυφθούν με σχετικές συμβάσεις ή ποιος παίρνει το ρίσκο, σε περίπτωση που μια τέτοια αγορά γίνει χωρίς τη χρήση συμβάσεων, αλλά είτε με απλές παραγγελίες (Purchase Orders) ή με απλά συμφωνητικά. Η χρήση των συμβάσεων όμως για αρκετές επιχειρήσεις γίνεται, γιατί έχουν διαπιστώσει ότι η διαδικασία δημιουργίας μιας σύμβασης οδηγεί τη μονάδα εφοδιασμού στην ανάλογη εφαρμογή οργανωτικών διαδικασιών, οι οποίες από μόνες δεσμεύουν τους εμπλεκόμενους παράγοντες των δύο πλευρών να τηρήσουν ένα συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο διαχείρισης.

2.5 Η Τεχνική του Σχεδιασμού μιας Σύμβασης

Για να σχεδιάσουμε μια σύμβαση θα πρέπει να ακολουθήσουμε ένα πλάνο ενεργειών και διαδικασιών. Υπάρχουν απλές συμβάσεις για αγορές υλικών ή υπηρεσιών, χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις, αλλά υπάρχουν και πολύπλοκες συμβάσεις, οι οποίες καλύπτουν κατασκευές υλικών με ιδιαιτερότητες ή παροχές υπηρεσιών με υψηλές απαιτήσεις. Η τεχνική που εφαρμόζεται στο πρώτο στάδιο του σχεδιασμού είναι κοινός. Σε αυτό το στάδιο ο αγοραστής φροντίζει να δημιουργήσει τη δική του αποτελεσματική σύμβαση. Για όλες όμως γενικά τις συμβάσεις ισχύουν ορισμένα βασικά δεδομένα, πάνω στα οποία «χτίζουμε» τη σύμβαση και ανάλογα προσθέτουμε ή αφαιρούμε τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες. Τα βασικά αυτά δεδομένα αποτελούν τη βάση επάνω στην οποία οι δύο πλευρές θα δουλέψουν για τις περαιτέρω λεπτομέρειες.

Οι γενικοί βασικοί όροι μιας σύμβασης προετοιμάζονται από τον αγοραστή σε μορφή «σχεδίου συμβάσεως» και διαβιβάζονται στον πωλητή για την εξέτασή τους. Ο πωλητής, με τη σειρά του, διατυπώνει τυχόν αντιρρήσεις ή προσθέτει νέα στοιχεία, τα οποία και πάλι πρέπει να τύχουν της αποδοχής της άλλης πλευράς (του αγοραστή). Σ' αυτό το σημείο, η διαδικασία διαφέρει ανάλογα με την επαγγελματική σχέση αγοραστή και πωλητή, καθώς και με την εν γένει οργανωτική δομή της επιχείρησης. Το σχέδιο αυτό είναι γνωστό σε πολλούς οργανισμούς ως "Head of Agreement".

Τα ελάχιστα βασικά στοιχεία, που θα πρέπει ο αγοραστής να λάβει υπόψη του για το σχεδιασμό της σύμβασης, είναι:

- ✓ Η περιγραφή των βασικών υποχρεώσεων των δύο συμβαλλομένων
- ✓ Η ενυπόγραφη αποδοχή των υποχρεώσεων αυτών και από τις δύο πλευρές
- ✓ Ο σαφής και λεπτομερής καθορισμός του αντικειμένου της σύμβασης
- ✓ Ο σκοπό της αγοράς και ποιους στόχους καλείται να καλύψει
- ✓ Ο καθορισμός των οποιωνδήποτε δαπανών που έχουν σχέση με το τελικό κόστος αγοράς
- ✓ Τα οφέλη που αναμένονται να προκύψουν και για τις δύο πλευρές
- ✓ Τις πιθανές δυσκολίες ή και κινδύνους για την υλοποίηση των συμφωνηθέντων
- ✓ Δυνατότητα κάλυψης αυτών των κινδύνων

- ✓ Η σωστή επεξεργασία των όρων της σύμβασης στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων
- ✓ Αν προβλέπονται και γίνονται αποδεκτές υποχωρήσεις ή εναλλακτικές λύσεις, θα πρέπει να αναφέρονται με κάθε λεπτομέρεια
- ✓ Πρόβλεψη ενεργειών, απαιτήσεων, αποζημιώσεων, σε περίπτωση αθέτησης των συμφωνηθέντων όρων
- ✓ Η νομική κάλυψη των όρων – ισχύον νόμος
- ✓ Η διαδικασία κλεισίματος της σύμβασης

Ο αγοραστής, εκτός από τα παραπάνω στοιχεία, πριν προχωρήσει στη δημιουργία του σχεδίου της σύμβασης, θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη του γεγονότα και συνθήκες, που ισχύουν στη δική του επιχείρηση και τα οποία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Θα πρέπει, δηλαδή, ο αγοραστής να προβληματιστεί σχετικά με: **(i)** το λόγο για τον οποίο γίνεται η συγκεκριμένη σύμβαση, **(ii)** ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα, **(iii)** να προβλέψει την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, **(iv)** να ορίσει τις πιθανές εξαιρέσεις, αλλά και **(v)** τους τελικούς συμβατικούς όρους.

(i) Για ποιο λόγο γίνεται η συγκεκριμένη σύμβαση:

Σε αυτό το σημείο ο αγοραστής συλλέγει όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με το αντικείμενο της σύμβασης, δηλαδή αφορά υλικά του εμπορίου ή ειδικές κατασκευές, ποιες είναι οι συγκεκριμένες ανάγκες που πρόκειται να καλυφθούν, τι ιδιαιτερότητες υπάρχουν, ποιες είναι οι απαιτήσεις των χρηστών, κλπ.

(ii) Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα:

Ο αγοραστής, πριν τη δημιουργία του σχεδίου της σύμβασης, οφείλει να εντοπίσει όλα εκείνα τα στοιχεία που θα πρέπει να αποφευχθούν, ώστε να μην επηρεαστεί το αποτέλεσμα, δηλαδή το επίπεδο των αποθεμάτων ενός υλικού ή μιας ομάδας υλικών, οι τρόποι πληρωμής (αποφυγή προκαταβολών), οι εγγυήσεις που υπάρχουν ως προς το ποιοτικό αποτέλεσμα, πρόβλεψη διαδικασιών για εφαρμογή ελέγχων στο στάδιο της παραγωγής, κλπ.

(iii) Με ποιο τρόπο θα καλυφθούν οι απρόβλεπτοι παράγοντες;

Ο αγοραστής απαιτείται επίσης να προβλέψει με ποιους τρόπους θα αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα. Αφού εντοπίσει τα στοιχεία εκείνα που μπορεί να δημιουργήσουν πρόβλημα στην υλοποίηση της σύμβασης, θα πρέπει να προβλέψει με ποιο τρόπο θα δώσει τις ανάλογες κατά περίπτωση λύσεις. Ο αγοραστής, ανάλογα με τη φύση της αγοράς και τα στοιχεία που έχει, μπορεί να εισάγει ανάλογους όρους, όπως σύμβαση με μικρή χρονική ισχύ, ειδικές εγγυήσεις, πρόβλεψη λύσης της σύμβασης, κλπ. Σ' αυτό το σημείο, αναφερόμαστε σε προβλήματα, επομένως, οι όροι, που θα χρησιμοποιήσουμε, πρέπει να είναι απόλυτα σαφείς και κατανοητοί και κυρίως να υπάρχει αποδοχή αυτών εκ μέρους του πωλητή.

(iv) Ποιες μπορεί να είναι οι πιθανές εξαιρέσεις;

Ο καθορισμός των εξαιρέσεων είναι ένα άλλο ιδιαίτερα ευαίσθητο θέμα, το οποίο πρέπει να εξεταστεί με ιδιαίτερη προσοχή και από τις δύο πλευρές, οι οποίες οφείλουν να ορίσουν τη λίστα των πιθανών εξαιρέσεων.

(v) Ποιοι θα είναι τελικά οι συμβατικοί όροι;

Η δημιουργία των συμβατικών όρων προκύπτει μετά από την εξέταση των πιο πάνω και ακόμη περισσότερων στοιχείων, ανάλογα με την πολυπλοκότητα και τις απαιτήσεις της κάθε αγοράς. Οι όροι εξετάζονται πριν πάρουν την τελική τους μορφή στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, όπου τα δύο μέλη οφείλουν να διατυπώσουν οποιαδήποτε αντίρρηση έχουν ή επιφύλαξη ή ανασφάλεια ως προς τις ευθύνες που πρόκειται να αναλάβει ο καθένας για λογαριασμό της επιχείρησης που εκπροσωπούν.

Ο αγοραστής όταν χειρίζεται συμβάσεις θα πρέπει να ακολουθήσει τεχνικές που αντιλαμβάνεται γενικά ο νόμος, ο οποίος τελικά καλείται να τον προστατέψει και να του καλύψει τις πιθανές ζημιές. Κάθε σύμβαση, λοιπόν, είναι απαραίτητο να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα διαδικαστικά στάδια, τα οποία ονομάζονται διαπραγματευτικά και είναι:

α) Προ διαπραγματευτικό στάδιο (Pre negotiation stage)

Σε αυτό το στάδιο, πρέπει να φαίνεται η διαδικασία που εφάρμοσε ο αγοραστής για να γνωστοποιήσει στην αγορά τις ανάγκες του, τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του και τις προθέσεις του. Συνήθως, η ενημέρωση γίνεται, είτε με κάποια εκδήλωση ενδιαφέροντος (Request for proposal or request for quotation), είτε με διαδικασία

δημόσιου διαγωνισμού, όταν πρόκειται για κάλυψη αναγκών του Δημοσίου, είτε μέσα από το διαδίκτυο.

Ο αγοραστής αντλεί πληροφόρηση και ακολουθεί οδηγίες, που υπάρχουν σε κάποιο εγχειρίδιο διαδικασιών της επιχείρησής του. Αυτά τα εγχειρίδια είναι γνωστά σαν Manual of purchasing procedures or purchasing standard policies. Όταν μιλάμε για εγχειρίδια διαδικασιών, εννοούμε οδηγίες προς την Εφοδιαστική Μονάδα ως προς τον τρόπο που εφαρμόζεται η στρατηγική της επιχείρησης στον τομέα αυτό και ορίζεται αναλυτικά ο ρόλος του αγοραστή. Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέουμε τα εγχειρίδια διαδικασιών με τους Κανονισμούς Προμηθειών. Οι Κανονισμοί έχουν περισσότερο το ρόλο της ενημέρωσης της αγοράς ως προς τον τρόπο, που μία επιχείρηση προμηθεύεται τα απαιτούμενα υλικά ή υπηρεσίες.

Ο αγοραστής οφείλει να προσκομίσει στους νομικούς όλα τα άνω στοιχεία. Οι νομικοί με τη σειρά τους ελέγχουν κατά πόσο υπήρχε σαφήνεια και σωστή περιγραφή των απαιτήσεων του αγοραστή. Η αίτηση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς προδιαγραφές, περιγραφή υλικών/ υπηρεσιών, εμπορική ονομασία υλικών, περιγραφή χρήσεως (σκοπός) και τους γενικούς όρους συνεργασίας. Είναι αναγκαίο επίσης να περιλαμβάνει οικονομικούς όρους, περιοριστικούς όρους, συγκεκριμένες απαιτήσεις και να καθορίζει τις υποχρεώσεις του αγοραστή/ πωλητή.

β) Κυρίως διαπραγματευτικό στάδιο

Σε αυτό το στάδιο, ο πωλητής έχει μελετήσει τις ανάγκες του αγοραστή και στη συνέχεια ανταποκρίνεται στο αίτημά του με την υποβολή της προσφοράς του και των τυχόν συνοδευτικών εγγράφων ή δειγμάτων ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο έχει ζητηθεί από τον αγοραστή στο πιο πάνω στάδιο.

Με λίγα λόγια, σε αυτό το διαδικαστικό στάδιο, το κύριο έγγραφο που εξετάζεται είναι η προσφορά, η οποία πρέπει να εξεταστεί ως προς το αν τα στοιχεία ήταν σαφή και ικανοποιούσαν τον αγοραστή ή μεσολάβησε κάποια επικοινωνία μεταξύ των μερών, η οποία θα πρέπει να φαίνεται και να είναι σαφής και κατανοητή.

Μια σωστή προσφορά περιλαμβάνει:

- Σαφείς και αναλυτικούς όρους
- Λεπτομερής ανταπόκριση σε όλα τα αιτούμενα
- Παροχή βοηθητικών στοιχείων
- Τεκμηριωμένη πληροφόρηση
- Υποβολή σχετικών δειγμάτων

- Ακριβής περιγραφή αντικειμένου
- Αναφορά εμπορικής ονομασίας
- Προδιαγραφές υλικών/ υπηρεσιών
- Χρήση για την οποία προορίζεται
- Τιμή – Κόστος – Δαπάνες γενικά
- Ποσότητα – Ποσοστά απόκλισης
- Χρόνοι παράδοσης
- Τόπος παράδοσης
- Λεπτομερής διαδικασία παραλαβής
- Διαδικασία αποδοχής υλικών
- Τρόπος πληρωμής (διαδικασία)
- Κάλυψη διαδικαστικών εξόδων
- Ειδικά λειτουργικά έξοδα
- Συσκευασία υλικών
- Τρόπος και κόστος μεταφοράς
- Ποιοτικοί έλεγχοι
- Τυχόν εξαιρέσεις ή απαλλαγές
- Ειδικές εμπορικές συμφωνίες
- Υπεργολαβίες
- Εγγυήσεις
- Εχεμύθεια
- Αναφορά εναλλακτικών προτάσεων
- Εκπαιδευτικά προγράμματα
- Παροχή ανταλλακτικών για εύλογο χρονικό διάστημα
- Αποδοχή νομικού πλαισίου ή και διαιτησίες

Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι κάθε προσφορά έχει ημερομηνία λήξεως και η έγγραφη αποδοχή αυτής θα πρέπει να γίνεται μέσα στα καθορισμένα χρονικά όρια αυτής. Η έγγραφη αποδοχή της προσφοράς σημαίνει και τη δέσμευση του αγοραστή προς τον πωλητή. Μία προσφορά παύει να ισχύει μόνο σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας ή όταν η αποδοχή δεν γίνει έγκαιρα.

γ) Η επεξεργασία των Συμβατικών Όρων

Σε αυτό το στάδιο πρέπει να υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν την «καλή και σωστή επικοινωνία των δύο πλευρών». Αυτή η επικοινωνία νοείται ότι έγινε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, όπου τα δύο μέρη θα πρέπει να έχουν καταλήξει σε δεσμευτικούς όρους για την υλοποίηση της σύμβασης. Ο νομικός θα ανατρέξει και θα ζητήσει τη σχετική έγγραφη υποστήριξη τυχόν τροποποιήσεων από «τη γνωστοποίηση και την προσφορά», που είχε ήδη επεξεργασθεί στα δύο προηγούμενα στάδια.

Ο αγοραστής υποχρεούται να έχει τη σχετική ατζέντα, όπου θα φαίνονται τα όσα συζητήθηκαν και τέλος την ενυπόγραφη αποδοχή του πωλητή. Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί ουσιαστικά είναι το στάδιο που τα δύο μέρη θα πρέπει να έχουν προβλέψει και καλύψει οτιδήποτε στοιχείο έχει σχέση με τη σωστή υλοποίηση της σύμβασης.

δ) Η διασφάλιση υλοποίησης της Σύμβασης

Ο αγοραστής σε αυτό το στάδιο ετοιμάζει το σχέδιο της σύμβασης για την εξέταση των τελικών όρων από τους νομικούς, οι οποίοι, στη συνέχεια, πρέπει να γίνουν αποδεκτοί και από την πλευρά του πωλητή. Σε αυτό το σημείο, μπορούν να γίνουν μόνο μικρές διευκρινήσεις. Δεν μπορούν να γίνουν βασικές αλλαγές, γιατί αυτό θα σήμαινε ότι θα πρέπει να ξεκινήσουν νέες διαπραγματεύσεις. Ο νομικός είναι αυτός που θα κρίνει, εάν η τελική σύμβαση είναι σαφής και κατανοητή και θα πρέπει να διασφαλίσει ότι δεν αντίκειται στην αρχή των συναλλακτικών ηθών.

Σε αυτό το στάδιο, οι συμβαλλόμενοι πρέπει να προβλέψουν και τη διαδικασία αποδοχής της ολοκλήρωσης ενός έργου, μιας κατασκευής ή τερματισμού παροχής υπηρεσιών.

2.6 Η προετοιμασία μιας Σύμβασης

Ο Αγοραστής είναι ο «δημιουργός» της σύμβασης και ως εκ τούτου η δημιουργία μιας σύμβασης είναι δική του αρμοδιότητα. Η δομή μιας αποτελεσματικής σύμβασης γίνεται με την επιλογή των ανάλογων όρων για κάθε τύπο σύμβασης, αφού βέβαια πρώτα ο αγοραστής λάβει υπόψη του πάρα πολλούς παράγοντες και ακόμη περισσότερους προβληματισμούς.

Το πρώτο στοιχείο, που προβληματίζει τον κάθε σύγχρονο αγοραστή, είναι κατά πόσο έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει τον μεγαλύτερο αριθμό κινδύνων που

μπορεί να απειλήσει την ομαλή υλοποίηση μιας σύμβασης. Η επιλογή των κατάλληλων όρων, σε σχέση με τις πιθανές δυσκολίες που έχει καταγράψει για κάθε υλικό ή ομάδα υλικών ή και υπηρεσιών, είναι λοιπόν το πρώτο στοιχείο που θα πρέπει να εξετάσει.

Οι επιχειρήσεις, που έχουν επενδύσει στη σωστή οργάνωση των συμβάσεών τους, προτείνουν διάφορους μεθόδους, οι οποίες, χωρίς να λύνουν απόλυτα τα πιθανά προβλήματα, βοηθούν σημαντικά τον αγοραστή και σίγουρα ελαχιστοποιούν τις αντιπαραθέσεις.

Η δημιουργία λοιπόν της σύμβασης είναι αρμοδιότητα του αγοραστή και όχι μόνο των νομικών, όπως πολλοί μπορεί να πιστεύουν. Ο ρόλος των νομικών είναι καθορισμένος και υποστηρικτικός στο εξειδικευμένο αυτό έργο της Μονάδας Εφοδιασμού. Παράλληλα, όλοι οι εμπλεκόμενοι με το αντικείμενο της σύμβασης πρέπει να έχουν συγκεκριμένους ρόλους και να συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία του σχεδιασμού, της δομής και της υλοποίησης μιας σύμβασης.

Η δημιουργία του κατάλληλου σχεδίου σύμβασης είναι η πρώτη κίνηση που απαιτείται να κάνει ο Αγοραστής της Μονάδας Προμηθειών. Το σχέδιο είναι η βάση, επάνω στην οποία οι δύο πλευρές θα δουλέψουν για να διαμορφώσουν την τελική σύμβαση, η οποία θα τους δέσει ως προς τις υποχρεώσεις που έχουν και τις επιπτώσεις που θα προκύψουν, σε περίπτωση που δεν συμμορφωθούν με τους όρους που καθορίζουν αυτές τις υποχρεώσεις.

Η διαμόρφωση του κατάλληλου σχεδίου σύμβασης έχει σχέση με την εμπειρία του αγοραστή, αλλά και με το πόσο οργανωμένη είναι η Μονάδα στον τομέα αυτό. Το αρχείο του οργανωμένου Αγοραστή πρέπει να έχει μοντέλα συμβάσεων, τα οποία εξυπηρετούν και επιταχύνουν τη διαδικασία της δημιουργίας μιας αποτελεσματικής σύμβασης.

Πριν χρησιμοποιήσουμε οποιοδήποτε μοντέλο σύμβασης, καλό θα είναι να κάνουμε μια καταγραφή μιας σειράς στοιχείων, η ανάλυση των οποίων θα μας οδηγήσει στην επιλογή των κατάλληλων στοιχείων για τη δημιουργία της κατάλληλης σύμβασης για κάθε περίπτωση αγοράς και στη συνέχεια να τους ομαδοποιήσουμε.

Τα στοιχεία, που απαιτούνται για να δημιουργήσουμε μια σύμβαση, χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες:

A' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Εξετάζουμε οτιδήποτε έχει σχέση με την αιτία που γίνεται μία αγορά στην Επιχείρηση. Τα σπάντα ερωτήματα που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα τις ανάγκες των εσωτερικών μας πελατών είναι:

- Για ποιο λόγο πρέπει να γίνει η συγκεκριμένη σύμβαση;
- Ποιες ανάγκες θέλουμε να καλύψουμε;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις των χρηστών;

Η απάντηση των πιο πάνω ερωτήσεων μέσα από μία συστηματική έρευνα και μελέτη θα μας οδηγήσει στα σωστά συμπεράσματα ως προς τι ακριβώς θέλουμε να πάρουμε μέσα από την συγκεκριμένη σύμβαση και κατ' επέκταση θα διαμορφώσουμε τους ανάλογους όρους, οι οποίοι, όχι μόνο θα περιγράφουν αυτές τις ανάγκες, αλλά θα δίνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που δεσμεύουν τον πωλητή να ανταποκριθεί στα αιτούμενα.

B' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η Ομάδα αυτή των στοιχείων μας δίνει πληροφορίες για τον συνεργάτη που έχουμε επιλέξει. Τα πιο κάτω ερωτήματα θα μας βοηθήσουν να συλλέξουμε αυτές τις πληροφορίες πιο συστηματικά και ως εκ τούτου να αποφύγουμε τυχόν παραλείψεις.

- Πόσο καλά γνωρίζουμε τον Πωλητή;
- Τι στοιχεία έχουμε για την Επιχείρηση του Πωλητή;
- Ποιο είναι το πελατολόγιο της Επιχείρησης;
- Υπάρχει εξειδίκευση;
- Από που πήραμε τις πληροφορίες;
- Πόσο έγκυρες είναι;
- Μήπως προκύπτουν κάποια εμπορικά οφέλη από τη συγκεκριμένη σύμβαση για τον Πωλητή; (εφαρμογή νέας τεχνολογίας, ειδικές κατασκευές, μελέτες, αρχικές χρήσης υλικών κλπ)

Η απάντηση των πιο πάνω θα μας οδηγήσει στην διαμόρφωση των ανάλογων όρων για τη δέσμευση του Πωλητή, ενώ θα μας βοηθήσει επίσης να αναπτύξουμε και την ανάλογη στρατηγική, ως προς τη συνεργασία μαζί του (μακρόχρονη συνεργασία ή μικρής διάρκειας).

Γ' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Σε αυτή την Ομάδα συλλέγουμε όλα τα στοιχεία, που θα ελαχιστοποιήσουν τους πιθανούς κινδύνους και θα μας οδηγήσουν στο στόχο μας, με τα λιγότερα δυνατά προβλήματα. Η καταγραφή συγκεκριμένων στοιχείων είναι απαραίτητη διαδικασία.

- Εντοπισμός πιθανών κινδύνων υλοποίησης της σύμβασης
- Πρόβλεψη και περιγραφή εναλλακτικών λύσεων
- Καταγραφή δυνατοτήτων των δύο πλευρών
- Εξέταση αδυναμιών γενικά

Δ' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Σε αυτή την ομάδα εξετάζουμε στοιχεία λειτουργικής και τεχνικής φύσεως, όπως:

- Η χρήση απλής και κατανοητής γλώσσας
- Η εξήγηση και η διευκρίνιση όρων και συμβόλων
- Ο τρόπος διαχείρισης της σύμβασης
- Η πιθανή προσφυγή σε διαιτησία
- Η νομοθεσία που θα ισχύσει
- Ο τρόπος λύσεως μιας σύμβασης
- Η διαδικασία του κλεισίματος της σύμβασης

Τα στοιχεία αυτά έχουν πιο γενικό χαρακτήρα, αλλά απαιτούν ειδική μελέτη από τους Αγοραστές στη διαμόρφωση του σχεδίου μιας σύμβασης.

Τέλος, μετά τη συλλογή όλων των παραπάνω στοιχείων, θα πρέπει να αποφασιστεί η συμβατική δέσμευση, που θα ισχύσει με τον πωλητή, δηλαδή ποιοι θα είναι οι τελικοί συμβατικοί όροι.

Η συμβατική δέσμευση, που θα ισχύσει με τον εκάστοτε επιλεγμένο Πωλητή, αποφασίζεται μέσα από την στρατηγική της Επιχείρησης. Όταν αναφερόμαστε σε «συμβατική δέσμευση», εννοούμε εάν η συνεργασία μας με τον επιλεγέντα Πωλητή, θα είναι για την συγκεκριμένη αγορά μόνο ή η μελέτη των στοιχείων είναι τέτοια που συνηγορεί για μια μακροχρόνια δέσμευση μαζί του.

Η χρονική δέσμευση μιας συνεργασίας επηρεάζει τους όρους μιας σύμβασης, εφόσον υπάρχουν διαφορές, όχι μόνο ως προς τις υποχρεώσεις των δύο πλευρών, αλλά και του τρόπου διαχείρισης αυτής.

Έτσι, μπορούμε να έχουμε δύο ειδών συνεργασιών:

(α) ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΙΚΡΗΣ ή ΜΕΣΑΙΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ

Ο Αγοραστής επιλέγει μια μικρής διάρκειας συνεργασίας με τον Πωλητή, όταν δεν έχει τέτοια στοιχεία που να συνηγορούν για μία μακρόχρονη δέσμευση.

Σε μια τέτοιου είδους συνεργασία, κατά την δημιουργία των όρων της σύμβασης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι:

- Δεν υπάρχουν διαπροσωπικές σχέσεις
- Η σύμβαση πρέπει να ορίσει τη σχέση των δύο πλευρών ξεκάθαρα
- Η επιλογή του Πωλητή έγινε κυρίως λόγω της χαμηλής τιμής του
- Θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια για τις περιπτώσεις αθέτησης συμβατικών δεσμεύσεων
- Θα πρέπει να προβλεφθούν αυστηροί εγγυητικοί όροι
- Οι όροι πληρωμής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα αυστηροί και να αποτελούν μέρος της όλης εγγύησης

(β) ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Αυτές οι συνεργασίες γίνονται αποκλειστικά μεταξύ Αγοραστών και Πωλητών οι οποίοι έχουν:

- Διάθεση για συνεργασία
- Σωστές διαπροσωπικές σχέσεις
- Συνεχής έλεγχος αποτελεσμάτων
- Καλή επικοινωνία
- Εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας
- Κοινές εμπορικές δραστηριότητες
- Η διαμόρφωση των συμβάσεων σε αυτές τις περιπτώσεις επικεντρώνονται σε όρους που διασφαλίζουν την υλοποίηση των συμβάσεων μέσα από τα ανάλογα οργανωτικά στάδια.

Παραπάνω εξετάσαμε διάφορα στοιχεία που έχουν σχέση με τη σωστή προετοιμασία μιας σύμβασης. Αναλύοντας αυτά τα στοιχεία θα διαπιστώσουμε ότι μας οδηγούν σε διαφορετικές αποφάσεις και κατ' επέκταση στη δημιουργία διαφορετικών συμβάσεων, ως προς την διαχείρισή τους κυρίως. Γενικά, οι Αγοραστές εξετάζουν τις συμβάσεις από διαφορετικές γωνίες και καταλήγουν σε διαφορετικές οργανωτικές τακτικές κατά περίπτωση.

Πολλοί Αγοραστές διαχωρίζουν τις συμβάσεις σε διαφορετικούς τύπους ή ομάδες, σύμφωνα με τον τρόπο υπολογισμού της τιμής ή του κόστους γενικά. Άλλους πάλι τους απασχολεί ο χρόνος παράδοσης, ενώ έχουμε επίσης αρκετές συμβάσεις, οι οποίες διαχωρίζονται σε ομάδες, σύμφωνα με τον παράγοντα του κινδύνου. Τέλος, ένα στοιχείο που επηρεάζει τη διαμόρφωση των ομάδων διαχείρισης των εμπορικών συμβάσεων είναι η σχέση Αγοραστή – Πωλητή.

Οι πιο εύχρηστες μορφές συμβάσεων, που τις συναντάμε σε όλες σχεδόν τις Επιχειρήσεις, είναι δύο: (i) spot contracts και (ii) regular trading contracts.

(i) Spot Contracts

Πρόκειται για συμβάσεις, που θεωρούνται ανεξάρτητες η μία από την άλλη, για το λόγο ότι η ανάθεση μιας εργασίας γίνεται με εκείνον τον Πωλητή, που προσφέρει το καλύτερο οικονομικό πακέτο, τη στιγμή που αποφασίζουμε να προχωρήσουμε στην ανάθεση, χωρίς να λάβουμε υπόψη μας άλλα στοιχεία, τα οποία μπορεί να οδηγούσαν σε μία επέκταση της συνεργασίας μας μαζί του στο μέλλον. Γενικά, σε αυτές τις περιπτώσεις, ο Πωλητής γνωρίζει ότι ο Αγοραστής ενδιαφέρεται για κάποια κάλυψη αμέσων αναγκών, χωρίς να εξετάζονται πιθανότητες μελλοντικής συνεργασίας.

(ii) Regular Trading Contracts

Αυτού του είδους οι συμβάσεις μπορούν να θεωρηθούν και ως επαναληπτικές συμβάσεις των Spot Contracts, γιατί πρόκειται για αγορές διαφορετικών υλικών από έναν ή περισσότερους Πωλητές. Χαρακτηριστικό, σε αυτή την περίπτωση, είναι ότι πρόκειται για διαφορετικές αναθέσεις, αλλά ουσιαστικά για όμοιες αγορές ή ομάδα υλικών της ίδιας κατηγορίας. Σε περίπτωση που η ανάθεση γίνεται σε ένα μόνο Πωλητή, τότε αναφερόμαστε σε προνομιακή μεταχείριση.

Το στάδιο της προετοιμασίας της σύμβασης είναι ένα από τα πιο σημαντικά και καθοριστικά στάδια. Η προετοιμασία μιας σύμβασης είναι μία ιδιαίτερα σημαντική δραστηριότητα στον κύκλο των αγοραστικών διαδικασιών.

Σε αυτό το στάδιο, ο Αγοραστής αρχικά έχει τη δυνατότητα να συλλέξει στοιχεία, που ορίζουν τις πραγματικές του ανάγκες, αλλά και να προβλέψει τι είναι εκείνο που μπορεί να προκύψει στο στάδιο της υλοποίησης της σύμβασης, το οποίο θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα.

Οι έμπειροι αγοραστές υποστηρίζουν ότι αυτό που πρέπει να μας απασχολήσει σε αυτό το στάδιο είναι τι πρέπει να προβλέψουμε για να μην προκύψουν προβλήματα και όχι με ποιο τρόπο θα «αποζημιωθούμε», σε περίπτωση που θα προκύψουν αυτά τα προβλήματα. Πολύ απλά, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι οι Αγοραστές εξυπηρετούν «πελάτες» και η δουλειά τους κρίνεται από αυτούς, γι' αυτό κάθε δυνατή πρόβλεψη είναι αναγκαία για όλους τους πιθανούς παράγοντες κινδύνων. Η οποιαδήποτε κάλυψη για κάτι που δεν έγινε «σωστά», δεν λύνει το πρόβλημα σε βάθος!

Αυτό, στη διεθνή γλώσσα, το ακούμε σιγά να αναφέρεται σαν μία συμβουλευτική οδηγία προς όλους τους Αγοραστές, αλλά ιδιαίτερα σε εκείνους που προβάλλουν το επιχείρημα ότι έχουν προβλέψει ρήτρες και αποζημιώσεις.

2.7 Τα Συστατικά Στοιχεία (όροι) μιας Σύμβασης

Για τη δημιουργία μιας απλής σύμβασης, η οποία θα εξασφαλίσει αγαθά και υπηρεσίες σε μία επιχείρηση, χρησιμοποιούνται κυρίως οι παρακάτω όροι.

α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα Σύμβαση υπογράφεται στις μεταξύ της Εταιρίας και, αποκαλούμενου στο εξής Ανάδοχος ή "Υπεργολάβος" και θα εκτελεσθεί σύμφωνα με τους όρους που περιγράφονται πιο κάτω και έχουν ρητά συμφωνηθεί μεταξύ των δύο μελών.

β. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ

Σ' αυτόν τον όρο αναφέρεται συνοπτικά το έργο που πρόκειται να εκτελεσθεί, οι τεχνικές προδιαγραφές, τα σχέδια κλπ.

γ. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ

Τα δύο μέρη θα εργασθούν με κοινό σκοπό να υλοποιήσουν το έργο που περιγράφεται αναλυτικά στην παρούσα σύμβαση ή στο παράρτημα της παρούσας Συμβάσεως (όταν οι τεχνικοί όροι δεν είναι ενσωματωμένοι στην σύμβαση), το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.

δ. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΙΣΧΥΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ

Αυτός ο όρος αναφέρεται στη διάρκεια και την περίπτωση παράτασης της σύμβασης ή ανανέωσής της.

ε. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ/ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ/ ΕΙΔΙΚΑ ΤΕΧΝΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ/ ΜΕΛΕΤΕΣ

Αυτός ο όρος μπορεί να αναφερθεί στην ίδια τη Σύμβαση, εφόσον η περιγραφή δεν είναι μεγάλη ή σαν παράρτημα αυτής.

στ. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ/ΣΧΕΔΙΩΝ /ΜΕΛΕΤΩΝ

Σε αυτόν τον όρο αναφέρεται αν μπορούν να γίνουν αποδεκτές τυχόν τροποποιήσεις τεχνικών προδιαγραφών/ σχεδίων/ μελετών και ορίζεται η σχετική διαδικασία.

ζ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΥΘΥΝΩΝ ΑΡΜΟΔΙΩΝ/ ΕΡΓΟΛΑΒΟΥ/ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΟΥ

Σε αυτόν τον όρο αναφέρεται οτιδήποτε έχει σχέση με τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Συνήθως αναφέρονται γενικά στοιχεία και υπάρχει σχεδόν πάντοτε ειδικό παράρτημα, στο οποίο ορίζονται οι ακριβείς ευθύνες του εργολάβου, σε σχέση με τις προδιαγραφές του έργου.

η. ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ/ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ή ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Ορίζεται η διαδικασία, σύμφωνα με την οποία θα διασφαλίζεται το άριστο ποιοτικό αποτέλεσμα και διευκρινίζεται εάν ο Αγοραστής θα αποδεχθεί τυχόν ποσοστά απόκλισης, σύμφωνα με κάποια διεθνή Standards, τα οποία θα πρέπει να αναφέρονται, που σημαίνει ότι έχουν γίνει αποδεκτά και από τους δύο συμβαλλόμενους. Σε αυτό το σημείο αναφέρεται και η διαδικασία παρακολούθησης του έργου (επιθεώρηση).

Θ. ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΑΓΑΘΩΝ Ή ΕΡΓΟΥ

Ο Πωλητής θα είναι υπεύθυνος για την αυστηρή τήρηση των συμφωνηθέντων χρονοδιαγραμμάτων. Σε αυτόν τον όρο αναφέρονται όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με την ολοκλήρωση του έργου. Επίσης σε αυτόν τον όρο μπορεί να περιληφθεί και η συσκευασία ή μπορεί επίσης να αποτελέσει χωριστό όρο της σύμβασης.

Ι. ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ / ΠΟΙΝΙΚΕΣ ΡΗΤΡΕΣ

Οι εγγυήσεις διαφέρουν ανάλογα με το συνολικό ύψος της δαπάνης και τη φύση του έργου. Οι εγγυήσεις έχουν σχέση με την τήρηση των προδιαγραφών, δηλαδή την ποιότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται, τη σωστή λειτουργία, την αποφυγή ελαττωμάτων, τις πρόωρες φθορές. Ειδικά για το χρόνο παράδοσης ισχύουν ειδικές εγγυήσεις.

Ια. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ/ ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ

Σε αυτό τον όρο αναφέρεται, εκτός από το χρόνο πληρωμής και η σχετική διαδικασία, η οποία έχει σχέση με την εξέλιξη του έργου/ την ποιότητα των υλικών και την εν γένει αποδοχή του αντικειμένου της σύμβασης από τον Αγοραστή.

Ιβ. ΕΧΕΜΥΘΕΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε αυτό τον όρο αναφέρεται ο τρόπος, με τον οποίο θα διασφαλισθεί η εχεμύθεια, ιδιαίτερα στην παραγωγή ειδικών προϊόντων.

Ιγ. ΑΝΩΤΕΡΑ ΒΙΑ

Απαλλαγή ευθυνών για περιπτώσεις ανωτέρας βίας. Σε αυτόν τον όρο διευκρινίζεται τι αποδεχόμαστε σαν ανώτερα βία και τι προβλέψεις έχουν γίνει για την αντιμετώπιση τέτοιων περιπτώσεων από τον Πωλητή.

ιδ. ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΔΙΑΤΗΣΙΕΣ

Αναφέρονται τα σχετικά στοιχεία ως προς την Νομοθεσία που θα ισχύσει και ο τόπος διεξαγωγής μιας πιθανής δίκης. Επίσης, η σύγχρονη αντίληψη ορίζει τη χρήση διαιτητών σαν μία πιο αποτελεσματική και λιγότερα χρονοβόρα μέθοδο.

ιε. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Ορίζονται υπεύθυνοι και από τις δύο πλευρές ως προς την παρακολούθηση των εργασιών και την τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Εδώ πρέπει να αναφέρεται ένα ολόκληρο «διαχειριστικό» πλάνο, που θα οδηγήσει τους συμβαλλόμενους στην υλοποίηση της σύμβασης, χωρίς καμία δυσάρεστη έκπληξη.

ιστ. ΑΠΟΔΟΧΗ ΚΛΕΙΣΙΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Ορίζεται διαδικασία για το κλείσιμο της σύμβασης και τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων σε αυτό το μετά - συμβατικό ουσιαστικά στάδιο. Οι περισσότερες Επιχειρήσεις απαιτούν να εκδοθεί ειδικό έντυπο, το οποίο ορίζει την αποδέσμευση των συμβαλλομένων από τους συμβατικούς όρους και εξασφαλίζει την αποδοχή και των δύο πλευρών ότι η υλοποίηση της συνεργασίας τους έχει ολοκληρωθεί μέσα από σωστές επαγγελματικές τεχνικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Οι σύγχρονες Επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αγορές υπηρεσιών, προκειμένου να καλύψουν ορισμένες από τις λειτουργικές τους ανάγκες, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο:

- Σημαντική μείωση των δαπανών τους
- Καλύτερη οργάνωση
- Εκμετάλλευση εξειδικευμένων γνώσεων
- Συνεχή εκσυγχρονισμό
- Ελαχιστοποίηση διαδικασιών
- Μεγαλύτερη ευελιξία
- Μείωση γραφειοκρατίας

Η διαπίστωση ότι η επένδυση, που απαιτείται για την κάλυψη ορισμένων λειτουργικών αναγκών, είναι πολύ υψηλότερη σε κόστος, σε σύγκριση με την αγορά "Ετοιμών Υπηρεσιών" από εταιρίες, που ειδικεύονται στο συγκεκριμένο χώρο, οδήγησε τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε αγορές υπηρεσιών.

Αρχικά, η νέα αυτή διαδικασία ξεκίνησε πειραματικά. Καθώς όμως το πείραμα πέτυχε, καθιερώθηκε σαν μία νέα πρακτική, η οποία έχει πλέον καθιερωθεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η αγορά υπηρεσιών θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι έχει εισβάλλει στην Αλυσίδα των Αγοραστικών διαδικασιών και έχει γίνει αποδεκτή σαν ένα εργαλείο, το οποίο συνεχώς αναπτύσσεται, ενώ σταδιακά παίρνει μία συγκεκριμένη οργανωτική θέση. Σήμερα, ακόμη και Κρατικές Υπηρεσίες σε όλη την Ευρώπη έχουν καταφύγει σε αυτή τη φόρμουλα, με θετικά μέχρι στιγμής αποτελέσματα.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αυτή η νέα οργανωτική δομή δημιούργησε έναν αριθμό Επιχειρήσεων, οι οποίες, έχοντας τη δυνατότητα της εξειδίκευσης, μπορούν να προσφέρουν "υπηρεσίες" στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Ένας ακόμη προβληματισμός, που οδήγησε στη χρήση αυτών των υπηρεσιών, είναι ότι οι ανάγκες των Επιχειρήσεων δεν είναι πάγιες και επομένως δεν είναι δυνατή

η διατήρηση “συνεργείου ειδικών” για την κάλυψη αναγκών, που προκύπτουν για ένα μόνο χρονικό διάστημα, π.χ. στον τομέα εκπαίδευσης ή έρευνας ή συλλογή στοιχείων για μια οργανωτική αλλαγή.

Ο σύγχρονος λοιπόν Αγοραστής καλείται να συνεργασθεί και να παρακολουθήσει τη νέα αυτή επαγγελματική σχέση, η οποία ξεφεύγει από τον παραδοσιακό ρόλο του ΑΓΟΡΑΣΤΗ/ ΠΩΛΗΤΗ. Το βασικό στοιχείο αυτής της νέας οργανωτικής δομής είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι υπηρεσίες προσφέρονται, μέσω της παροχής εργασίας, από ομάδες ειδικευμένων ανθρώπων.

3.2 Τύποι Συμβάσεων για την εξασφάλιση Παροχής Υπηρεσιών

Το κεφάλαιο Παροχής Υπηρεσιών στην Προμηθευτική Αλυσίδα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και ο Αγοραστής καλείται να εξετάσει τα δεδομένα, σε σχέση με τις απαιτήσεις που έχει η Επιχείρησή του, πριν προχωρήσει στην σύναψη οποιασδήποτε σύμβασης για την παροχή υπηρεσιών.

Αρχικά, ο αγοραστής προχωράει στην ομαδοποίηση των υπηρεσιών, που χρειάζονται να αγοραστούν και εξετάζει τις ιδιαιτερότητες της κάθε μιας, έτσι ώστε να είναι σε θέση, στην τελική φάση, να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών, που θα δοθούν από τον επιλεγέντα εξωτερικό συνεργάτη στην Επιχείρηση. Αυτός είναι και ο λόγος, που οι σύγχρονοι αγοραστές εξετάζουν κάθε τέτοια ομάδα υπηρεσιών από διαφορετική γωνία, έτσι ώστε στο τέλος να είναι σε θέση να δημιουργήσουν την κατάλληλη σύμβαση ανάλογα με την περίπτωση.

ΑΓΟΡΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ = ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΟ ΣΥΝΕΧΗ ΕΛΕΓΧΟ

Το στοιχείο εκείνο που πρέπει να απασχολήσει τον αγοραστή είναι η σύγκριση πραγματικών στοιχείων, τα οποία τεκμηριώνουν και συνηγορούν μια τέτοιας μορφής αγορά. Η μελέτη και η εκτίμηση αυτών των στοιχείων δεν είναι πάντοτε απλή. Ο αγοραστής καλείται να έρθει σε στενή συνεργασία με τους εσωτερικούς του πελάτες και να συλλέξει τα ακριβή στοιχεία, ενώ παράλληλα πρέπει να διασφαλίσει σωστή πληροφόρηση των συνθηκών της αγοράς τη δεδομένη στιγμή.

Είναι φανερό ότι ο αγοραστής εξαρτάται κάθε φορά από τις συνθήκες της αγοράς, οι οποίες συνεχώς αλλάζουν και προκύπτουν καινούργια δεδομένα. Επομένως, η δομή τέτοιων συμβάσεων έχει σχέση με την εξέλιξη της ειδικής αυτής

αγοράς, καθώς και με τις απαιτήσεις της Επιχείρησης, οι οποίες επίσης εξαρτώνται τις περισσότερες φορές από τις συνθήκες της αγοράς ή και του ανταγωνισμού.

3.3 Ομαδοποίηση Συμβάσεων Παροχής Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, οι Συμβάσεις παροχής υπηρεσιών χωρίζονται σε επτά (7) ομάδες ή τύπους (Types of Service Contract), ανάλογα με τη φύση της εργασίας ¹²:

α. Συμβάσεις για Παροχή Ειδικών Υπηρεσιών

- Εκτέλεση ειδικών εποχιακών προγραμμάτων
- Ανάλυση ειδικών καθηκόντων
- Άκρως εμπιστευτικής φύσεως εργασίες
- Εργασίες που απαιτούν ειδική τεχνική υποστήριξη
- Εργασίες ειδικής φύσεως, που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις
- Εργασίες προβολής ειδικών προϊόντων
- Παροχές υπηρεσιών για την ασφάλεια προσώπων
- Παροχές υπηρεσιών για την προστασία από κλοπές, πράξεις βίας κλπ.
- Ιατρική περίθαλψη προσωπικού

β. Συμβάσεις για Παροχή Υπηρεσιών Γενικών Λειτουργικών Αναγκών

- Συνεργεία Καθαριότητας
- Συνεργεία γενικής συντήρησης γραφείων
- Συνεργεία για την παροχή γευμάτων
- Συνεργεία για τη ραφή/ επιδιόρθωση στολών
- Συνεργεία για τη συντήρηση εξωτερικών χώρων
- Συνεργεία για τη συντήρηση διαφημιστικών πινακίδων

¹² Ντατβάνη Μ., Σημειώσεις στο Μάθημα Διοίκηση Συμβάσεων, "Οι Συμβάσεις Παροχής Υπηρεσιών", 2010, Πανεπιστήμιο Πειραιά.

γ. Συμβάσεις για Συντήρηση Μηχανημάτων περιλαμβανόμενης και της Προληπτικής Συντήρησης

Τέτοιες συμβάσεις γίνονται για μηχανήματα ή εγκαταστάσεις, που απαιτούν συνεχή έλεγχο σωστής λειτουργίας. Πολλές από αυτές τις συμβάσεις προβλέπουν και εκπαιδευτικά προγράμματα τεχνικών της επιχείρησης.

δ. Συμβάσεις για Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Πρόκειται για εξειδικευμένες συμβάσεις, που καλούνται να καλύψουν θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού των Επιχειρήσεων. Για ορισμένες επιχειρήσεις, αυτές οι Συμβάσεις παίζουν πρωταρχικό ρόλο στη σωστή λειτουργία τους.

ε. Συμβάσεις Διαφημιστικού Περιεχομένου

Πρόκειται για συμβάσεις, που έχουν σχέση με την προβολή της επιχείρησης. Τέτοιες συμβάσεις μπορεί να καλύψουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την προβολή των προϊόντων της στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), σε επιλεγμένους χώρους, σε χώρους πελατών, κλπ. Πρόκειται για τις πιο "δημοφιλείς" συμβάσεις παροχής υπηρεσιών των σύγχρονων επιχειρήσεων.

στ. Συμβάσεις "ON CALL"

Θα μπορούσαμε να τις ονομάσουμε και Συμβάσεις Εκτάκτων Αναγκών και μπορεί να καλύπτουν διάφορες περιπτώσεις αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, ανάλογα με το είδος του προϊόντος της επιχείρησης.

ζ. Συμβάσεις Ψηφιακής Τεχνολογίας

Αυτή η κατηγορία των συμβάσεων είναι η νέα γενιά συμβάσεων και καλύπτει :

- Την ψηφιακή τεχνολογία,
- Τις νέες τεχνολογίες γενικά
- Τις τηλεπικοινωνίες
- Την τηλεματική

Με βάση την άνω ομαδοποίηση των Συμβάσεων για την παροχή υπηρεσιών μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι ο Αγοραστής δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν τύπο συμβάσεως για όλες τις αγορές παροχής υπηρεσιών.

Η ποικιλία των διαφόρων υπηρεσιών, σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν κάθε μία από αυτές, οδηγεί την προμηθευτική μονάδα στον προβληματισμό της δημιουργίας της σωστής σύμβασης για κάθε περίπτωση.

Οι πιο έμπειροι αγοραστές συμβουλεύουν ότι το μυστικό της σωστής υλοποίησης αυτών των συμβάσεων είναι η "σχολαστική και σαφής ανάλυση των όρων της σύμβασης, σε σχέση με τη σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων". Με λίγα λόγια, είναι σημαντικό "ο καθένας να γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο της Σύμβασης και να μπορεί να αναλαμβάνει τις ευθύνες του".

3.4 Γενικοί Όροι για Συμβάσεις Αγοράς Υπηρεσιών

Η χρήση των κατάλληλων όρων για τη δημιουργία μιας σύμβασης, που καλύπτει την αγορά υπηρεσιών, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ο αγοραστής, που δημιουργεί τη σχετική σύμβαση, οφείλει να εξασφαλίσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα δίνοντας σαφείς οδηγίες και στοιχεία, τα οποία ο πωλητής θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για την ανάπτυξη ενός πλάνου εργασιών στο δικό του επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η εξέταση των όρων αυτής της κατηγορίας των συμβάσεων επιβάλλεται να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, προκειμένου να αντιληφθεί η κάθε πλευρά τις υποχρεώσεις της, πριν προχωρήσει στην αποδοχή των όρων.

α. Οι Συμβαλλόμενοι

Στην προκειμένη περίπτωση, όπως και σε όλες τις άλλες συμβάσεις, έχουμε δύο πρόσωπα, που δεσμεύουν τις Επιχειρήσεις:

- (i) Τον Αγοραστή (The Buyer)** και
- (ii) Τον Πωλητή (The Seller)**

β. Ορισμός Απαιτήσεων (Definition of Requirements)

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι κάθε Επιχείρηση έχει τα δικά της λειτουργικά δεδομένα, τότε πρέπει να αποδεχθούμε ότι δεν μπορούμε να δημιουργήσουμε standards μοντέλα συμβάσεων, τα οποία και θα "τραβιούνται" από το συρτάρι για κάθε περίπτωση. Αυτό που μπορούμε, όμως, να κάνουμε, είναι να σημειώσουμε πληροφορίες, οδηγίες, συμβουλές, περιορισμούς και ιδιαιτερότητες από εμπειρίες, οι

οποίες θα βοηθήσουν τον κάθε αγοραστή στη διαδικασία δομής και διαχείρισης των ειδικών αυτών συμβάσεων.

Παρακάτω αναφέρουμε ορισμένους από τους πιο βασικούς όρους, που θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε σύμβαση παροχής υπηρεσιών:

(1) Περιγραφή Υπηρεσιών

Είναι απαραίτητο να περιγραφούν προσεκτικά και λεπτομερώς οι απαιτούμενες υπηρεσίες, καθώς και τα υλικά που τυχόν θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή των υπηρεσιών. Ο πωλητής οφείλει να επισκεφθεί και να μελετήσει τους χώρους, στους οποίους θα εργασθεί για την υλοποίηση της σύμβασης.

Ο αγοραστής, από την πλευρά του, οφείλει να παρουσιάσει στον πωλητή τους χώρους και να του γνωστοποιήσει οποιαδήποτε δυσκολία ή ιδιαιτερότητα υπάρχει. Κατά τη διάρκεια αυτής της "έρευνας" ή "γνωριμία με τους χώρους", ο πωλητής οφείλει να διατυπώσει οποιαδήποτε δυσκολία εντοπίσει ή ακόμη και να ορίσει τις απαιτήσεις του με σαφήνεια. Σε αυτό το σημείο, ο πωλητής οφείλει να σημειώσει τι θα προκύψει σε περίπτωση, που ο αγοραστής δεν τηρήσει τις υποχρεώσεις του.

(2) Τοποθεσία/ Χώροι (site)

Απαιτείται η περιγραφή των χώρων/ της τοποθεσίας, που θα υλοποιείται η συμφωνηθείσα παροχή υπηρεσιών.

(3) Χρονοδιάγραμμα/ Καθορισμός Ημερομηνιών

Ανάλογα με τη φύση των υπηρεσιών καθορίζονται με σαφήνεια οι χρονικές δεσμεύσεις, ανάλογα με την περίπτωση.

Ο χρόνος για πολλούς αγοραστές είναι το "ευαίσθητο" σημείο μιας σύμβασης, που συχνά οδηγεί τους συμβαλλόμενους σε διένεξη και δυστυχώς πολλές φορές σε ακύρωση της σύμβασης με τα γνωστά επακόλουθα.

(4) Διαδικασία Πληρωμής

Terms of payment / Fixed Price stage payments

Οι συμβάσεις παροχής υπηρεσιών έχουν την ιδιαιτερότητα των τμηματικών πληρωμών, ανάλογα με το συμφωνηθέν χρονοδιάγραμμα παροχής υπηρεσιών. Ο αγοραστής, σε αυτή την περίπτωση, καλείται να έχει οργανώσει, σε συνεργασία με

τις αρμόδιες υπηρεσίες της επιχείρησης του, τον τρόπο εξόφλησης των τιμολογίων και τη "φόρμουλα" των χρεώσεων.

Η αναλυτική περιγραφή, ο καθορισμός της διαδικασίας, η αποδοχή του τρόπου υπολογισμού των τυχόν ανατιμήσεων, αλλά και άλλα ακόμη στοιχεία είναι εκείνα που θα πρέπει να εξετασθούν και να διευκρινισθούν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, πριν τη διαμόρφωση του συγκεκριμένου όρου.

Ο όρος "Fixed price stage payments" χρησιμοποιείται στη διεθνή γλώσσα. Ο πωλητής διαθέτει στον αγοραστή μαζί με την παροχή υπηρεσιών και υλικά, επομένως αυτά τα υλικά ή μηχανήματα, καταλήγουν στην κυριότητα του αγοραστή. Ο νόμος απαιτεί αυτή τη διευκρίνιση, αφού υπάρχουν περιπτώσεις, που ο πωλητής έχει βρεθεί σε οικονομική δυσκολία και οι τράπεζες ή ασφαλιστικές εταιρείες έχουν κατορθώσει να αποσύρουν τέτοια υλικά από τους χώρους του αγοραστή.

Συνήθως οι συμφωνηθέντες όροι πληρωμής αναφέρονται στην παραγγελία που ακολουθεί τη σύμβαση για λόγους ευκολίας και πρακτικής.

Οι συνήθεις όροι πληρωμής που ισχύουν στις χώρες της ΕΟΚ είναι:

- α.** An "ALL – IN" Fixed Price
- β.** An "ALL- IN" Price subject to a price adjustment formula
- γ.** A Price for equipment with separate rates for site work/ Attendance (e.g. time and material)

Συνήθως, οι συμβάσεις περιορίζουν τους όρους πληρωμής σε προκαθορισμένο κοστολόγιο. Σε γενικές γραμμές, οι οικονομικοί προτείνουν για τις μακροχρόνιες συμβάσεις να ισχύει η συνεχής αναθεώρηση των τιμών, σύμφωνα με κάποια συγκεκριμένη φόρμουλα "price adjustment formula".

Ορισμένες χώρες διαθέτουν αναγνωρισμένα συστήματα αναπροσαρμογής τιμών, γεγονός που διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές. Για παράδειγμα, στη Μεγάλη Βρετανία υπάρχει η BEAMA, δηλαδή THE BRITISH ELECTRICAL AND ALLIED MANUFACTURERS ASSOCIATION. Η φόρμουλα που προτείνει η BEAMA και η οποία είναι αποδεκτή μεταξύ αγοραστών και πωλητών, είναι απλή και βασίζεται στην διακύμανση του τιμάρθιμου, σε σχέση με το κόστος των πρώτων υλών και των εργατικών.

Η διαδικασία τιμολόγησης και ο ορισμός αρμοδίων, είναι ένα ακόμη διαδικαστικό στοιχείο, που βοηθά την κίνηση της Συμβάσεως, χωρίς να επηρεάζεται η καλή επικοινωνία των δύο πλευρών.

(5) Περιγραφή Διευκολύνσεων/ Παροχών εκ μέρους του αγοραστή (State Utilities or Facilities provided by the Buyer, including "loaned plant")

Ο αγοραστής οφείλει να αναφέρει λεπτομερειακά τις διευκολύνσεις, που θα παράσχει στον Πωλητή, π.χ. χρήση νερού, ηλεκτρικού, μηχανημάτων, κάλυψη ασφάλειας προσωπικού, κλπ. Σε αυτή την περίπτωση, έχουν διαπιστωθεί σοβαρά προβλήματα, γιατί η παροχή των διευκολύνσεων είχε αναφερθεί αόριστα, χωρίς τις απαραίτητες διευκρινίσεις και τους σχετικούς περιορισμούς.

Ο αγοραστής πολλές φορές παραχωρεί στον πωλητή το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει μηχανήματα, εγκαταστάσεις, μέσα μεταφοράς, προκειμένου να τον διευκολύνει στην υλοποίηση του έργου ή και για να μειώσει τις οικονομικές απαιτήσεις αυτού. Είναι ευνόητο ότι σε αυτήν την περίπτωση το προσωπικό του πωλητή είναι υπεύθυνο για την καλή χρήση των παροχών αυτών, ενώ σε περίπτωση που διαπιστωθεί κάποια ζημιά, αυτή βαρύνει αποκλειστικά και μόνο τον πωλητή, αφού διαπιστωθεί η υπευθυνότητα του.

(6) Περιγραφή ευθυνών του πωλητή ("Define the Contractor's site responsibilities")

Οι ευθύνες του πωλητή πρέπει να αναφέρονται για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, χωρίς να υπάρχουν περιθώρια διαφορετικών επεξηγήσεων.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, πολλοί συμβαλλόμενοι δεν έχουν γνώση του αντικειμένου, με αποτέλεσμα στη διαδικασία της υλοποίησης να προκύπτουν συνεχή προβλήματα, τα οποία και τελικά καθυστερούν την ολοκλήρωση του έργου ή και διακόπτονται συμβάσεις. Δυστυχώς, τέτοιες περιπτώσεις έχουν καταγραφεί στις σχέσεις του Δημόσιου Τομέα με τον Ιδιωτικό σε ορισμένες χώρες της Κοινότητας.

Οι έμπειροι αγοραστής σε αυτή την περίπτωση, δίνουν μεγάλη σημασία και ερευνούν σε βάθος τις διαδικασίες που απαιτούνται, προσπαθώντας έτσι να ελαχιστοποιήσουν τέτοια προβλήματα.

Μια συνήθης διαδικασία που έχει καταγραφεί "ως προβληματική" είναι εκείνη του φορτώματος ή ξεφορτώματος υλικών, της αποθήκευσης υλικών, της μετακίνησης αυτών εντός των χώρων του αγοραστή και πολλά ακόμη, που διαπιστώνονται καθημερινά και δημιουργούν δυσάρεστο κλίμα στις σχέσεις των δύο πλευρών.

(7) Εξωτερικοί Συνεργάτες

Πολλοί πωλητές είναι υποχρεωμένοι να χρησιμοποιήσουν ειδικευμένα εξωτερικά συνεργεία ή και μεμονωμένα άτομα, κατά την διάρκεια υλοποίησης της συμβάσεως. Σε αυτή την περίπτωση, ο αγοραστής πρέπει να ορίσει τους περιορισμούς που, κατά την άποψη του, θα αποκλείσουν τυχόν περιπλοκές.

Η χρήση εξωτερικών συνεργατών αναφέρεται στη σύμβαση και ο πωλητής είναι ο μόνος υπεύθυνος για αυτούς τους συνεργάτες.

(8) Ορισμός Υπεύθυνων

Ο Πωλητής και ο Αγοραστής "συμφωνούν και αποδέχονται" τους όρους της συμβάσεως, που τελικά υπογράφεται και από τους δύο. Η υλοποίηση των όρων και από τις δύο πλευρές είναι το επόμενο στοιχείο, που θα πρέπει να απασχολήσει και τα δύο μέρη. Σε αυτή την περίπτωση, καλό είναι να ορίσουν τα δύο μέρη συντονιστή ή υπεύθυνο ή αρμόδιο, που να παρακολουθεί τη διαδικασία υλοποίησης και ο οποίος πρέπει να είναι γνώστης του περιεχομένου της συμβάσεως σε βάθος. Είναι φανερό ότι αυτοί οι συντονιστές της Συμβάσεως, έχουν υψηλή ευθύνη και παίζουν βασικό συντονιστικό ρόλο.

(9) Περί Ασφαλείας

Οι Συμβάσεις παροχής υπηρεσιών εμπλέκουν σχεδόν πάντοτε "ανθρώπινο δυναμικό". Το στοιχείο ασφάλεια σε όλο του το φάσμα είναι απόλυτα καθοριστικό. Ο πωλητής, κατά τον έλεγχο της τοποθεσίας, θα πρέπει να ελέγξει την καταλληλότητα των χώρων του αγοραστή, όπου και θα εκτελέσει την σύμβαση. Ο αγοραστής, από την πλευρά του, θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι η οποιαδήποτε ανθρώπινη παρουσία στους χώρους του καλύπτεται από τις προβλεπόμενες ασφάλειες για τους εργαζόμενους.

Η κατάσταση που επικρατεί στις μέρες μας στα Βαλκάνια, μας έχει φέρει αντιμέτωπους με πολλές περιπτώσεις εργαζομένων, οι οποίοι δεν φέρουν καμία ασφαλιστική κάλυψη. Οποιοδήποτε ατύχημα, σε αυτή την περίπτωση, εμπλέκει και τον αγοραστή, γεγονός που δημιουργεί έντονο το αίσθημα της ευθύνης για τυχόν παράλειψη.

(10) Περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας

Ο όρος χρησιμοποιείται εδώ στην ευρεία του έννοια. Ο πωλητής μπορεί να δημιουργήσει σχέδια, μηχανογραφικά προγράμματα, διαφημιστικές καμπάνιες, προϊόντα, κλπ, τα οποία θα πρέπει να διασφαλισθούν μέσω της σύμβασης ότι έχουν "δημιουργηθεί" αποκλειστικά για τον αγοραστή. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση ο πωλητής να χρησιμοποιεί τεχνολογία κάποιου πελάτη, με τον οποίον έχει δέσμευση για αποκλειστική χρήση. Ο αγοραστής οφείλει να εξετάσει μια τέτοια περίπτωση και να αποκλείσει τυχόν πρόβλημα.

(11) Περί Εχεμύθειας

Ο Πωλητής, σαφώς, αναλαμβάνει να προσφέρει μία σειρά υπηρεσιών στον αγοραστή. Η διαδικασία αυτή του δίνει τη δυνατότητα να "εισχωρήσει" στους χώρους του αγοραστή και να γίνει γνώστης στοιχείων λειτουργίας, οργάνωσης και λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Αυτό είναι ένα στοιχείο, που έχει απασχολήσει και απασχολεί πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην εποχή που ζούμε, που ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε επίπεδα επικίνδυνα για κάθε οικονομική μονάδα.

Ο Αγοραστής οφείλει να δεσμεύσει, σε σημείο υπερβολής πολλές φορές, τον πωλητή, ώστε να διασφαλίσει την εχεμύθειά του και κυρίως των συνεργατών του. Σίγουρα αυτές οι συμβάσεις έχουν κάποιο ρίσκο σε αυτόν τον τομέα.

(12) Τερματισμός Σύμβασης

Σε περίπτωση που οι συμβαλλόμενοι αποφασίσουν να διακόψουν την συνεργασία τους ή πιθανόν έχει τερματισθεί το συμφωνηθέν έργο, τότε ο πωλητής οφείλει να "αποσύρει" οποιαδήποτε υλικά είχε χρησιμοποιήσει και του ανήκαν, ενώ σε περίπτωση που υπάρχει άχρηστο υλικό, θα πρέπει και αυτό να αποσυρθεί. Γενικά πάντως, η τακτική που ακολουθείται είναι να παραδίδεται ο χώρος ή οι χώροι καθαροί και απαλλαγμένοι από οτιδήποτε άχρηστο υλικό, εκτός και αν η σύμβαση απαλλάσσει τον πωλητή από τέτοια υποχρέωση. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν πρωτόκολλο ολοκλήρωσης ή τερματισμού μιας μακρόχρονης συνεργασίας, προκειμένου να αποφύγουν τυχόν μελλοντικές απαιτήσεις και από τις δύο πλευρές.

(13) Τήρηση Συμβατικών Υποχρεώσεων

Σε περίπτωση που ο πωλητής δεν τηρήσει κάποιον από τους συμβατικούς όρους, ο αγοραστής αξιολογεί τις επιπτώσεις και αποφασίζει ανάλογα τη “διακοπή” της συνεργασίας, ενεργοποιώντας ταυτόχρονα το μηχανισμό για την εξασφάλιση αποζημίωσης. Συνήθως ο αγοραστής αφήνει ένα περιθώριο 10 ημερών πριν προχωρήσει σε Νομικές διαδικασίες. Κατά το χρονικό αυτό διάστημα, ο πωλητής μπορεί να υποβάλλει τις προτάσεις του ή τις εξηγήσεις του για τη μη τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων. Ο αγοραστής, από τη δικιά του πλευρά, μπορεί άμεσα να αναζητήσει “κάλυψη” των αναγκών του από άλλη πηγή.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στο Κεφάλαιο 2, οι συμβάσεις που χρησιμοποιούνται από την προμηθευτική μονάδα καλύπτονται από την νομοθεσία του Αστικού Κώδικα. Το ίδιο ισχύει και για τις Συμβάσεις παροχής υπηρεσιών.

Ο αγοραστής έχει ένα ακόμη ισχυρό επιχείρημα: Να απαιτήσει από τον πωλητή να αποδεχθεί, οποιαδήποτε αντιδικία προκύψει, να ρυθμισθεί στον τόπο όπου υλοποιείται η Σύμβαση, γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η ιδιαιτερότητα αυτών των Συμβάσεων είναι η ανθρώπινη συμμετοχή.

Οι Συμβάσεις παροχής υπηρεσιών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεσμεύουν τον πωλητή να προσφέρει μία σειρά υπηρεσιών στον αγοραστή. Οι υπηρεσίες αυτές σχεδόν πάντοτε έχουν σχέση με την καλή λειτουργία της επιχείρησης, τη σωστή οργανωτική δομή και την εξασφάλιση του ποιοτικού αποτελέσματος. Ο πωλητής, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο έργο που καλείται να υλοποιήσει, θα πρέπει να είναι σίγουρος για την υποστήριξη του αγοραστή και τη συμμετοχή του σε αυτή την προσπάθεια. Η καλή επικοινωνία και η συνεργασία των δύο συμβαλλομένων σε αυτή την περίπτωση είναι το πιο ουσιαστικό ίσως στοιχείο για τη δομή και τη διαχείριση αυτής της κατηγορίας των συμβάσεων.

Εκτός από τις πιο πάνω αναφερόμενες υπηρεσίες, οι σύγχρονες επιχειρήσεις οδηγούνται πολλές φορές σε ενοικιάσεις διαφόρων μέσων διευκόλυνσης των εργασιών τους ή και σε εκμισθώσεις εξοπλισμού κάτω από ειδικούς όρους. Οι συμβάσεις εκμισθώσεων ή και ενοικιάσεων απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και ο χειρισμός τους θα πρέπει να γίνεται από Αγοραστές, που έχουν ικανοποιητική οικονομική αντίληψη και γενικά εμπειρίες στον τομέα αυτό.

Τι είναι όμως εκμισθώσεις (leasing); Οι εκμισθώσεις γίνονται συνήθως μέσω κάποιας εταιρείας (Finance Company) και χαρακτηρίζεται καθαρά οικονομική

συμφωνία (Financial Agreement). Δεν εμπλέκεται σε διαδικασίες αρχικής επιλογής κάποιου εξοπλισμού ή στη συντήρηση αυτού κατά την διάρκεια της λειτουργίας του. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τις εκμισθώσεις ως «πράξεις δανεισμού» και σαν τέτοιες απαιτούν την εμπλοκή ειδικών στη σύνταξη και διαχείριση των σχετικών συμβάσεων. Οι εκμισθώσεις παρουσιάζονται σαν λύσεις που διευκολύνουν την ανάπτυξη δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, αλλά απαιτούν σοβαρή μελέτη και εξέταση των θετικών στοιχείων, σε σχέση με τα αρνητικά, ώστε να καταλήξουμε σε ποια απόφαση θα οδηγηθούμε.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει ότι η μίσθωση ενός εξοπλισμού δεν ήταν η καλύτερη κίνηση, γιατί στην πορεία αντιμετώπισαν δυσκολίες, οι οποίες δεν είχαν προβλεφθεί. Τέτοιες σκέψεις και προβληματισμοί έχουν προέλθει από επιχειρήσεις που αποφάσισαν να κάνουν χρήση εξοπλισμών, αλλά όμως δεν είχαν την δυνατότητα να εφαρμόσουν κάποιες αλλαγές, με αποτέλεσμα να έχουν σοβαρό πρόβλημα στην κάλυψη των αναγκών τους, όπως αυτές διαμορφώθηκαν. Παρόλα αυτά, όμως, οι ενοικιάσεις έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμες στις επιχειρήσεις, που, ενώ έχουν ανάγκη χρήσης εξοπλισμών, μέσω μεταφοράς, μηχανημάτων ή και συνδυασμό μηχανών και τεχνικών, δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να προβούν σε αγορές. Η ενοικίαση έρχεται λοιπόν να τους δώσει μία λύση στον προβληματισμό τους.

Οι συμβάσεις ενοικιάσεων γίνονται μεταξύ του αγοραστή και του κατόχου του εξοπλισμού απευθείας. Η διάρκεια αυτών των συμβάσεων είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή των εκμισθώσεων και ο αγοραστής εδώ θα πρέπει να εξετάσει τη σύμβαση με κάθε δυνατή πρόβλεψη για τις μελλοντικές εξελίξεις και κυρίως να αποφύγει μακρόχρονη δέσμευση, χωρίς να είναι σίγουρος για μία τέτοια αναγκαιότητα.

Και στις δύο αυτές περιπτώσεις των συμβάσεων, ο αγοραστής θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει την κάλυψη του εξοπλισμού, των μηχανημάτων, κτιρίων με τη σχετική συντήρηση, η οποία σε αυτές τις περιπτώσεις συνήθως καλύπτεται από τον κάτοχο του εξοπλισμού.

3.5 Η χρησιμότητα των Συμβάσεων Παροχής Υπηρεσιών

Οι έμπειροι αγοραστές έχουν πλέον περιλάβει στη λίστα των αρμοδιοτήτων τους και αυτές τις συμβάσεις. Οι ιδιαιτερότητες αυτών των συμβάσεων, όμως, δεν παύουν να προβληματίζουν και να απασχολούν, σε καθημερινή σχεδόν βάση, εκείνους που διαχειρίζονται αυτές τις συμβάσεις, γιατί στην ουσία αναφερόμαστε σε μία συνεχή παρακολούθηση διαδικασιών, οι οποίες εξαρτώνται, τόσο από την εφαρμογή σωστών διαχειριστικών τακτικών, όσο και από το επίπεδο επαγγελματισμού του πωλητή, που έχει δεσμευθεί να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένο επίπεδο παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Η κάθε επιχείρηση, πριν προχωρήσει στην ανάθεση δικών της εργασιών σε τρίτους ή στην κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών της από τρίτους, θα πρέπει να εξετάσει πολλά στοιχεία και να είναι απόλυτα σίγουρη ότι έχει τη δυνατότητα να ελέγχει σε συνεχή βάση την πορεία των εργασιών, που παρέχονται από τον επιλεγέντα προμηθευτή, για την εξασφάλιση του επιθυμητού αποτελέσματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΒΑΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ (ΠαΠει)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ

ΣΥΜΒΑΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με τη μελέτη της Σύμβασης Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά. Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται κυρίως στον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργασιών της αναδόχου.

Ο όρος “έλεγχος” συνδυάζεται από τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά με μια οικονομική λειτουργία, αυτή του λογιστικού ελέγχου (εξωτερικός έλεγχος). Όταν όμως χρησιμοποιούμε τον όρο “έλεγχος” δεν αναφερόμαστε αποκλειστικά και μόνο στον εξωτερικό-λογιστικό έλεγχο. Υπάρχει και μία άλλη διάσταση εξίσου σημαντική της έννοιας του όρου “έλεγχος”, αυτή του εσωτερικού ελέγχου. Με τον όρο εσωτερικό έλεγχο εννοούμε τον έλεγχο που πρέπει να διενεργεί ο εργοδότης ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προς το σκοπό να εξασφαλίζεται η τήρηση της σύμβασης από την πλευρά του αναδόχου, σύμφωνα με τις ανάγκες του εργοδότη και στο απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης και ποιότητας. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι ο εργοδότης θα πρέπει να έχει ένα καλά δομημένο Συμβόλαιο Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας (Service Level Agreement – SLA¹³), με σαφώς καθορισμένους στόχους επίδοσης και ποιότητας υπηρεσιών.

¹³ Μερικοί από τους ορισμούς του Συμβολαίου Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας δίδονται παρακάτω:

α) A service-level agreement (SLA) is a part of a service contract where the level of service is formally defined. In practice, the term *SLA* is sometimes used to refer to the contracted delivery time (of the service) or performance. As an example, internet service providers will commonly include service level agreements within the terms of their contracts with customers to define the level(s) of service being sold in plain language terms. In this case the SLA will typically have a technical definition in terms of *mean time between failures* (MTBF), *mean time to repair* or *mean time to recovery* (MTTR); various data rates; throughput; jitter; or similar measurable details.

(Πηγή Internet: http://en.wikipedia.org/wiki/Service-level_agreement).

β) Service Level Agreement - Contractual service commitment. An SLA is a document that describes the minimum performance criteria a provider promises to meet while delivering a service. It typically also sets out the remedial action and any penalties that will take effect if performance falls below the promised standard. It is an essential component of the legal contract between a service consumer and the provider.

(Πηγή Internet: <http://looselycoupled.com/glossary/SLA>).

4.2 Βασικά Σημεία της Σύμβασης Καθαριότητας Πανεπιστημίου Πειραιά

4.2.1 Είδη Καθαριότητας, Χώροι Καθαριότητας και Συχνότητα

Μελετώντας τη Σύμβαση Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά μπορεί γρήγορα να διαπιστώσει κανείς ότι δεν δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία στον τομέα του ελέγχου, καθώς μέσα στη σύμβαση δεν προβλέπονται συγκεκριμένοι ελεγκτικοί μηχανισμοί. Παρακάτω, αναφέρονται κάποια βασικά σημεία της σύμβασης καθαριότητας, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, προς το σκοπό να οδηγηθούμε στη συνέχεια σε προτάσεις και μέτρα, που θα πρέπει να ληφθούν για τη βελτίωσή της.

Πρώτα απ' όλα, στην εν λόγω σύμβαση αναφέρονται το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι χώροι που καλείται ο ανάδοχος να καθαρίσει, καθώς και η συχνότητα που θα πρέπει να καθαρίζονται.

Συγκεκριμένα, ο ανάδοχος υποχρεούται να παράσχει τις εξής υπηρεσίες:

- α)** Καθαρισμός των αμφιθεάτρων, των αιθουσών και των εργαστηρίων,
- β)** Καθαρισμός των κοινόχρηστων χώρων,
- γ)** Καθαρισμός των χώρων υγιεινής,
- γ)** Καθαρισμός των γραφειακών χώρων,
- δ)** Καθαρισμός της κεντρικής εισόδου, του κλιμακοστασίου, των ανελκυστήρων και του θυρωρείου,
- ε)** Καθαρισμός του γκαράζ, του αύλειου χώρου και της ράμπας
- στ)** Καθαρισμός των ταρατσών και των υδρορροών.

Η σύμβαση προβλέπει επίσης αναλυτικά τι περιλαμβάνει η κάθε μία από τις παραπάνω υπηρεσίες (π.χ. ξεσκόνισμα, σκούπισμα, σφουγγάρισμα, άδειασμα των καλαθιών των αχρήστων, κλπ), καθώς και ποιες από αυτές θα πρέπει να γίνονται σε καθημερινή βάση ή ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Επίσης, μέσα στη σύμβαση αναφέρονται οι χώροι καθαριότητας, αλλά και η συχνότητα, που θα πρέπει αυτοί να καθαρίζονται. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα κτίρια του Πανεπιστημίου Πειραιά, για τον καθαρισμό των οποίων είναι υπεύθυνος ο ανάδοχος, καθώς επίσης και η συχνότητα με την οποία υποχρεούται ο ανάδοχος να παράσχει τις υπηρεσίες του σε καθένα από αυτά (π.χ. καθημερινά, Δευτέρα – Παρασκευή). Οι χώροι (κτίρια) καθαριότητας είναι οι εξής:

- Κεντρικό νέο κτίριο (Καραολή & Δημητρίου 80)
- Δύο κτίρια (Τσαμαδού 78 & Δεληγιώργη 107)
- Κτίριο (Ζέας 80-82)
- Δύο κτίρια (Ανδρούτσου 150 & Υψηλάντου 130)
- Ένα κτίριο (Γρηγορίου Λαμπράκη 126)
- Ένα κτίριο (Γρηγορίου Λαμπράκη 21)

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι μέσα στη σύμβαση ρητά αναφέρεται και ο αριθμός των ατόμων, που θα πρέπει να απασχολούνται από τον ανάδοχο, καθώς και οι ώρες απασχόλησής τους σε κάθε ένα από τα παραπάνω αναφερόμενα κτίρια του Πανεπιστημίου.

4.2.2 Εξοπλισμός και Υλικά Καθαριότητας

Μέσα στη σύμβαση γίνεται μια πολύ μικρή και σύντομη αναφορά, με τη μορφή σημείωσης, σχετικά με τον μηχανολογικό εξοπλισμό, που θα πρέπει να χρησιμοποιείται για τον καθαρισμό όλων των κτιρίων. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα είδη του μηχανικού εξοπλισμού (π.χ. καρότσια σφουγγαρίσματος, παρκετέζες, ηλεκτρικές απορροφητικές σκούπες σκόνης, κλπ), καθώς και ποιος πρέπει είναι ο ελάχιστος αριθμός, που θα πρέπει να διαθέτει ο ανάδοχος, σε κάθε ένα από αυτά τα κτίρια, για την εκτέλεση του έργου.

Στον παρακάτω Πίνακα 4.1, περιγράφεται ο εξοπλισμός, που οφείλει ο ανάδοχος να διαθέτει, όπως συγκεκριμένα αναφέρεται στη σύμβαση.

A/A	Περιγραφή Εξοπλισμού	Αριθμός
1.	Καρότσια Σφουγγαρίσματος δύο θέσεων με στύφτη-πρέσα σφουγγαρίσματος	21
2.	Παρκετέζες (MOPS) 60 & 80 εκ.	12
3.	Μηχανές Πλύσης – Στέγνωσης Δαπέδων	6
4.	Πλυστικά Ζεστού – Κρύου Νερού (150 Bar)	4
5.	Περιστροφικές μηχανές πλύσεως Δαπέδων	6
6.	Σάρωθρο Δαπέδων (Ηλεκτροκίνητο)	2
7.	Ηλεκτρικές Απορροφητικές Σκούπες Σκόνης	8
8.	Ηλεκτρικές Απορροφητικές Σκούπες υγρών	6

Πίνακας 4.1: Περιγραφή Εξοπλισμού

Όσον αφορά τα υλικά καθαριότητας, η μόνη αναφορά που γίνεται μέσα στη σύμβαση είναι στον όρο περί ευθύνης του αναδόχου και συγκεκριμένα αναφέρεται ότι *«τα υλικά καθαριότητας (σκούπες, σφουγγαρίστρες, σακούλες σκουπιδιών κλπ, πλην το υγρό σαπούνι και το χαρτί υγείας) θα βαρύνουν τον ανάδοχο, θα πρέπει να είναι άριστης ποιότητας και δεν πρέπει να προκαλούν φθορές στους χώρους και στα διάφορα αντικείμενα»*. Δεν αναφέρεται πουθενά μέσα στη σύμβαση ποια συγκεκριμένα υλικά καθαριότητας (π.χ. μάρκα απορρυπαντικών, μάρκα σφουγγαρίστρων, κλπ.) πρέπει να χρησιμοποιεί ο ανάδοχος, καθώς και τι προδιαγραφές πρέπει να πληρούν αυτά (π.χ. φιλικά προς το περιβάλλον).

4.2.3 Υπεύθυνος Καθαριότητας και Επιτροπή Παραλαβής Εργασιών Καθαριότητας

Ένα τελευταίο βασικό σημείο της σύμβασης καθαριότητας του Πανεπιστημίου του Πειραιά αφορά το ζήτημα του ποιος διενεργεί ελέγχους και κάτω από ποιες διαδικασίες, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι ο ανάδοχος τηρεί όλες τις υποχρεώσεις του και ότι οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι βάση των όσων ορίζονται στη σύμβαση.

Σ' αυτό το σημείο, η σύμβαση προβλέπει ότι ο ανάδοχος έχει την υποχρέωση να ορίσει έναν τουλάχιστον υπεύθυνο καθαριότητας - επόπτη, που θα συντονίζει το προσωπικό και θα επιβλέπει τους χώρους που καθαρίζονται. Μέσα στις αρμοδιότητες του επόπτη είναι να επικοινωνεί με τα αρμόδια όργανα για τις ανάγκες καθαριότητας και να προσκομίζει καθημερινά στην επιτροπή παραλαβής των εργασιών Καθαριότητας του Πανεπιστημίου, υπογεγραμμένα δελτία για τις εργασίες, που εκτελέσθηκαν κατά την προηγούμενη μέρα και το ονοματεπώνυμο του προσωπικού που τις εκτέλεσε, έτσι ώστε να γίνεται ευχερέστερος ο έλεγχος από την επιτροπή παραλαβής των εργασιών καθαρισμού. Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, το γεγονός ότι δεν γίνεται καμιά αναφορά μέσα στη σύμβαση για το πόσα άτομα απαρτίζουν την άνω επιτροπή παραλαβής των εργασιών Καθαριότητας, καθώς και από ποιο τμήμα του Πανεπιστημίου θα προέρχονται αυτά τα άτομα (π.χ. Τμήμα Προμηθειών, διοικητικό προσωπικό, κλπ.).

4.3 Προτάσεις για βελτίωση της Σύμβασης Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω, η σύμβαση καθαριότητας του Πανεπιστημίου του Πειραιά δεν αναφέρει πολλά και συγκεκριμένα πράγματα, σχετικά με τον τρόπο διενέργειας του ελέγχου της σύμβασης, δηλαδή σχετικά με το ποιος ελέγχει αν ο ανάδοχος εκτελεί σωστά το έργο, με βάση τις προδιαγραφές που αναφέρονται ρητά στη σύμβαση. Μέσα από τη σύμβαση, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πλάνο, σχετικά με ποιες διαδικασίες πραγματοποιείται ο έλεγχος.

Είναι βασικό σε συμβάσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι στην προκειμένη περίπτωση και η σύμβαση καθαριότητας, να υπάρχει ένα "εσωτερικό" έγγραφο, που θα περιγράφει αναλυτικά και ξεκάθαρα όλες τις ανάγκες του Πανεπιστημίου και θα καθορίζει συγκεκριμένες διαδικασίες, μέσα από τις οποίες θα καθίσταται δυνατό να εξασφαλίζεται η σωστή τήρηση της σύμβασης και το οποίο θα μπορεί να προσαρτηθεί στη σύμβαση σαν ένα αναπόσπαστο τμήμα της.

Παρακάτω, προτείνεται ένα Γενικό Σχέδιο Καθαριότητας του Πανεπιστημίου του Πειραιά, το οποίο περιλαμβάνει και προτάσεις διασφάλισης της ποιότητας και της σωστής τήρησης των όρων της σύμβασης. Το σχέδιο προβλέπει την οργάνωση των ομάδων καθαριότητας σε πρωινή και απογευματινή βάρδια, την τοποθέτηση εξωτερικών συνεργείων, τον καθορισμό συγκεκριμένα και αναλυτικά των καθημερινών εργασιών των συνεργείων και των υλικών που θα χρησιμοποιούν, τη θέσπιση της χρήσης καρτέλας «Παρακαλώ καθαρίστε τον χώρο», ενώ προβλέπεται επίσης υπηρεσία αντιμετώπισης παρασίτων και υπηρεσία εκτάκτων αναγκών (για σεισμούς, πλημμύρες, πυρκαγιά, διαφυγή αερίων κ.α.).

4.3.1 Γραφείο Καθαρισμού Πανεπιστημίου Πειραιά

Υπεύθυνος για την κατάρτιση της σύμβασης Καθαριότητας στο ΠαΠει, αλλά και για την παρακολούθησή της ότι τηρούνται όλοι οι όροι της είναι το Τμήμα Προμηθειών. Το Τμήμα Προμηθειών είναι υποχρεωμένο να ελέγχει κατά πόσο ο ανάδοχος ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Πανεπιστημίου και κατά πόσο ο καθαρισμός διενεργείται σωστά, με βάση τους όρους της σύμβασης. Είναι κατανοητό, βέβαια, ότι το Τμήμα Προμηθειών είναι επιφορτισμένο και με πολλές άλλες αρμοδιότητες. Το Πανεπιστήμιο θα πρέπει να ορίσει μια συγκεκριμένη ομάδα, που θα είναι επιφορτισμένη με τον τομέα της καθαριότητας, θα έχει πλήρη γνώση του

αντικείμενου και θα είναι σε θέση να ελέγχει και να αξιολογεί τις εργασίες. Γι' αυτό το λόγο, είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα Γραφείο Καθαριότητας, το οποίο θα έχει ως αντικείμενο:

- ✓ Να συντονίζει, να εποπτεύει και να ελέγχει την εφαρμογή του σχεδίου καθαριότητας του ΠαΠει σε όλους τους χώρους και τα κτίρια του Πανεπιστημίου
- ✓ Να ελέγχει τις συμβατικές υποχρεώσεις του ανάδοχου
- ✓ Να καταγράφει και να επιλύει προβλήματα που αφορούν στην καθαριότητα του ΠαΠει
- ✓ Να εποπτεύει και να διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων στην καθαριότητα

4.3.2 Δομή συνεργειών καθαριότητας

Οι υπηρεσίες καθαριότητας, που παρέχονται στους χώρους του Πανεπιστημίου Πειραιά, ακολουθούν συγκεκριμένο οργανόγραμμα και δομούνται βάσει βάρδιών και τομέων ευθύνης. Οι εργαζόμενοι κάθε βάρδιας γνωρίζουν εξ' αρχής τους χώρους που καλούνται να καθαρίσουν, αλλά και τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που καλούνται να προσφέρουν.

Οι τομείς ευθύνης ορίζονται για κάθε κτίριο ξεχωριστά, ανάλογα με το μέγεθος και το πλήθος των εγκαταστάσεων, που αυτό περιλαμβάνει.

Τα συνεργεία καθαριότητας οργανώνονται σε τρεις ομάδες εργασίας:

- α)** Πρωινή βάρδια
- β)** Απογευματινή βάρδια
- γ)** Εξωτερικά συνεργεία

Συνοπτικά οι αρμοδιότητες κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες εργασίας περιγράφονται παρακάτω:

α) Πρωινή Βάρδια

Οι εργαζόμενοι στην πρωινή βάρδια είναι επιφορτισμένοι με τον καθημερινό, συστηματικό καθαρισμό των εσωτερικών χώρων (αίθουσες διδασκαλίας, γραφεία, συσκευές, τουαλέτες).

β) Απογευματινή βάρδια

Οι εργαζόμενοι στην απογευματινή βάρδια φροντίζουν για την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων (κλιμακοστάσια, κιγκλιδώματα, ασανσέρ, δάπεδα, τουαλέτες).

γ) Εξωτερικά συνεργεία

Τα εξωτερικά συνεργεία πραγματοποιούν περιοδικές εργασίες Καθαριότητας (είσοδοι, υαλοπίνακες, δάπεδα, οροφές).

Όλες οι ομάδες εργασίας θα πρέπει να ενημερώνουν άμεσα το Γραφείο Καθαριότητας σε περιπτώσεις φθορών ή ζημιών, που σχετίζονται με τη διατήρηση των όρων υγιεινής των πανεπιστημιακών χώρων, καθώς και την εύρυθμη λειτουργία τους.

4.3.3 Γενική περιγραφή εκτελούμενων εργασιών

Οι εκτελούμενες εργασίες διακρίνονται σε καθημερινές και περιοδικές. Οι καθημερινές εργασίες πραγματοποιούνται από το προσωπικό της πρωινής και απογευματινής βάρδιας, ενώ οι περιοδικές εργασίες επιτελούνται από τα εξωτερικά συνεργεία Καθαριότητας. Σε γενικές γραμμές, έργο της πρωινής βάρδιας είναι ο βασικός καθαρισμός των χώρων, ενώ η απογευματινή βάρδια αναλαμβάνει τη συντήρηση των κοινόχρηστων χώρων και των τουαλετών. Παρακάτω, περιγράφεται αναλυτικά το είδος των εργασιών κάθε κατηγορίας.

4.3.3.1 Καθημερινές εργασίες

Ανάλογα με τον χώρο Καθαριότητας, οι καθημερινές εργασίες περιλαμβάνουν:

(α) Καθαρισμός Αμφιθεάτρων, αιθουσών και εργαστηρίων

Ο καθαρισμός των Αμφιθεάτρων, των αιθουσών διδασκαλίας και των εργαστηρίων περιλαμβάνει καθημερινό ξεσκόνισμα, σκούπισμα, σφουγγάρισμα, καθαρισμός των πινάκων. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, θα πρέπει να πραγματοποιείται πλύσιμο τοίχων και θυρών, καθαρισμός εδράνων και εδρών διδασκαλίας και σβήσιμο γραμμών μελάνης στα έδρανα.

(β) Καθαρισμός Κοινόχρηστων χώρων

Ο καθαρισμός των κοινοχρήστων χώρων αφορά τους κοινόχρηστους χώρους της βιβλιοθήκης, του ισογείου και των ορόφων του κάθε κτιρίου (διάδρομοι, χώροι

αναμονής, κ.λ.π.) και περιλαμβάνει σκούπισμα των δαπέδων με τη μέθοδο του υγρού σκουπίσματος και κατόπιν σφουγγάρισμα αυτών και πλύσιμο των τοίχων και των θυρών, όπου υπάρχουν λεκέδες. Επίσης, περιλαμβάνει τον καθαρισμό και το άδειασμα των καλαθιών αχρήστων και των σταχτοδοχείων, που βρίσκονται στους διαδρόμους και τοποθέτηση σ' αυτά πλαστικών καθαρών σακουλών. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα καλάθια αχρήστων και τα σταχτοδοχεία θα πρέπει να πλένονται, ενώ σε καθημερινή βάση όλα τα απορρίμματα και τα άχρηστα αντικείμενα θα πρέπει να τοποθετούνται σε πλαστικούς σάκους και να μεταφέρονται στους χώρους συγκέντρωσης έξω από κάθε κτίριο. Τέλος, περιλαμβάνει το πλύσιμο των καθισμάτων, όποτε απαιτείται.

(γ) Καθαρισμός Χώρων υγιεινής (W.C.)

Ο καθαρισμός των χώρων υγιεινής περιλαμβάνει το πλύσιμο και την απολύμανση λεκανών – ουρητηρίων – νιπτήρων, εσωτερικά και εξωτερικά, το πλύσιμο των πλακιδίων δαπέδου W.C. και τη χρήση αρωματικού και απολυμαντικού υγρού, τον καθαρισμό των σαπουνοθηκών και την καθημερινή συμπλήρωση υγρού σαπουνιού, χαρτιού υγείας και χεριών στις αντίστοιχες θήκες και τον καθαρισμό καθρεφτών και δοχείων απορριμμάτων.

Για τη σωστή διατήρηση του επιπέδου καθαριότητας, τα W.C. συντηρούνται ανά δύο (2) ώρες και οι εργαζόμενοι υπογράφουν το ημερήσιο έντυπο ελέγχου, που βρίσκεται τοποθετημένο στην είσοδο κάθε W.C.¹⁴

(δ) Καθαρισμός Γραφειακών χώρων

Ο καθαρισμός των γραφειακών χώρων περιλαμβάνει τον καθαρισμό από σκόνη των ελεύθερων επιφανειών, ραφιών, βιβλιοθηκών, ντουλαπιών, σωμάτων θέρμανσης, πορτών γραφείων, τοίχων, διαχωριστών, μικροεπίπλων, τον καθαρισμό από ρύπους δαπέδων (σκούπισμα, σφουγγάρισμα ή αναρρόφηση σκόνης μοκετών), τον εξωτερικό καθαρισμό από σκόνη τηλεφωνικών συσκευών, μηχανών γραφείου και ηλεκτρονικών υπολογιστών, την αφαίρεση των αποτυπωμάτων των χεριών από όλες τις επιφάνειες, το καθάρισμα και το πλύσιμο των σταχτοδοχείων και τέλος την τοποθέτηση πλαστικών σακουλών στα καλάθια των αχρήστων και το πλύσιμο αυτών, σε τακτά χρονικά διαστήματα.

¹⁴ Βλέπε παρακάτω § 4.3.7.1 (α) και το Παράρτημα ΙΙ.

(ε) Καθαρισμός Κεντρικής Εισόδου, Κλιμακοστασίων, Ανελκυστήρων και Θυρωρείων

Ο καθαρισμός της Κεντρικής Εισόδου, των Κλιμακοστασίων, των Ανελκυστήρων και των Θυρωρείων όλων των κτιρίων περιλαμβάνει το σκούπισμα και το σφουγγάρισμα όλων των άνω, τον καθαρισμό των ανελκυστήρων και των καμπίων (πλαϊνών, θυρών και δαπέδων – εσωτερικά/ εξωτερικά) και τον καθαρισμό των κουραστών των κλιμακοστασίων.

(στ) Καθαρισμός Γκαράζ, Αύλειου Χώρου και Ράμπας

Ο καθαρισμός Γκαράζ, Αύλειου Χώρου και Ράμπας περιλαμβάνει τον καθαρισμό του υπόγειου GARAGE, ΑΝΩ, ΚΑΤΩ, το σκούπισμα και πλύσιμο του αύλειου χώρου και της ράμπας, καθώς επίσης και την καθημερινή περισυλλογή και τοποθέτηση των απορριμμάτων στον κάδο των άχρηστων.

(ζ) Έλεγχος και Καθαρισμός Ταρατσών και υδροροών

Ο Έλεγχος και Καθαρισμός των Ταρατσών και των υδροροών περιλαμβάνει την περισυλλογή και την απομάκρυνση των απορριμμάτων σε πλαστικούς σάκους και τη μεταφορά αυτών στους χώρους συγκέντρωσης έξω από κάθε κτίριο.

Μέσα στις αρμοδιότητες του προσωπικού της πρωινής και απογευματινής βάρδιας, που είναι υπεύθυνο για τις καθημερινές ως άνω εργασίες, είναι και η συγκομιδή των ανακυκλώσιμων ειδών και η μεταφορά τους στους ειδικούς κάδους. Επίσης, το προσωπικό έχει την υποχρέωση να ενημερώνει άμεσα του Γραφείο Καθαριότητας για οποιοδήποτε πρόβλημα ή φθορά προκύψει.

4.3.3.2 Περιοδικές εργασίες

Τα εξωτερικά συνεργεία, που είναι υπεύθυνα για τις περιοδικές εργασίες, έχουν την υποχρέωση να πραγματοποιούν τις παρακάτω εργασίες, καθ' υπόδειξη του Γραφείου Καθαριότητας:

- ✓ Καθαρισμός υαλοπινάκων και των πλαισίων αυτών (Καραολή & Δημητρίου 80)
- ✓ Καθαρισμός υαλοπινάκων και των πλαισίων αυτών (Δεληγιώργη 107)
- ✓ Εκδηλώσεις Πανεπιστημίου: Καθαρισμός ισογείου, αίθουσας Συνεδρίων και Τελετών και W.C. ισογείου, υπογείου (Καραολή & Δημητρίου 80)
- ✓ Εκδηλώσεις φοιτητών: γενικός καθαρισμός του χώρου που γίνεται η εκδήλωση και πέρασμα του δαπέδου με παρκετίνη (Ισόγειο-Κοινόχρηστοι χώροι) (Καραολή & Δημητρίου 80)
- ✓ Φοιτητικές εκλογές: καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων και αιθουσών (Ισόγειο, 1ος, 2ος) - (σκούπισμα, ξεσκόνισμα, αφαίρεση αυτοκόλλητων ταινιών και αφισών, σφουγγάρισμα) και απομάκρυνση των άχρηστων αντικειμένων (Καραολή & Δημητρίου 80)
- ✓ Γενικός καθαρισμός των δαπέδων κοινόχρηστων χώρων, με αφαίρεση της παλαιάς παρκετίνης και πέρασμα με καινούρια (Καραολή & Δημητρίου 80)
- ✓ Γενικός καθαρισμός των δαπέδων των γραφειακών χώρων με αφαίρεση της παλαιάς παρκετίνης και πέρασμα με καινούρια (Καραολή & Δημητρίου 80)
- ✓ Πλύσιμο ψευδοροφών (Καραολή & Δημητρίου 80)

4.3.4 Καρτέλα «Παρακαλώ καθαρίστε το χώρο»

Η καρτέλα αυτή τοποθετείται στην εξωτερική πλευρά της πόρτας του κάθε γραφείου και υποδεικνύει ότι ο χώρος πρέπει να καθαριστεί. Στην περίπτωση που δεν έχει τοποθετηθεί η κάρτα, ο χώρος θεωρείται καθαρός.

Η θέσπιση της χρήσης της καρτέλας «Παρακαλώ καθαρίστε το χώρο» αποτελεί μια προσπάθεια εξοικονόμησης ανθρώπινων πόρων, με στόχο την ορθότερη κατανομή και διάθεση του προσωπικού καθαριότητας. (βλέπε Εικόνα 4.1 και Παράρτημα Ι)



Εικόνα 4.1: Καρτέλα «Παρακαλώ καθαρίστε το χώρο»

4.3.5 Καταπολέμηση παρασίτων

Η ολοκληρωμένη διαχείριση των παρασίτων στις εγκαταστάσεις του Πανεπιστημίου Πειραιά στηρίζεται στους ακόλουθους άξονες:

- Έρευνα και αξιολόγηση προβλημάτων ανά κτίριο
- Συνεργασία και άμεση επικοινωνία μεταξύ του ορισμένου υπεύθυνου κάθε κτιρίου και της αναδόχου εταιρείας
- Κατάρτιση ημερολόγιου προγράμματος επισκέψεων-εφαρμογών και εγκατάστασης του έργου
- Κατάρτιση αναλυτικού ετήσιου χρονοδιαγράμματος για τις επισκέψεις μετά την εγκατάσταση
- Ελαχιστοποίηση χρήσης χημικών με χρήση εναλλακτικών μεθόδων καταστολής
- Χρήση σκευασμάτων εγκεκριμένων από το αρμόδιο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης για χρήση στη Δημόσια Υγεία
- Χρήση όλων των απαραίτητων ατομικών μέσων προστασίας και μεθόδων εφαρμογής για την προστασία των εργαζομένων και των οργανισμών μη στόχων
- Ασφαλή διάθεση υπολειμμάτων παρασιτοκτόνων
- Πιστοποίηση εργασιών
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Δυνατότητα εκπαίδευσης - πρακτικής άσκησης φοιτητών σε θέματα διαχείρισης παρασίτων

Οι γενικές ενέργειες για την αντιμετώπιση των παρασίτων είναι οι ακόλουθες:

- δόλωση αποχετευτικού συστήματος και όμβριων φρεατίων
- εγκατάσταση εσωτερικού και εξωτερικού δικτύου δολωματικών σταθμών
- τακτικοί έλεγχοι για αντικατάσταση τρωκτικοκτόνων στο δίκτυο δολωματικών σταθμών
- δόλωση στοών τρωκτικών
- δύο εφαρμογές υπολειμματικού εντομοκτόνου στο σύνολο των υπόγειων χώρων
- εφάπαξ εφαρμογή κατασπιδοκτόνου gel σε όλους τους χώρους που θα εντοπισθεί πρόβλημα

- τρεις εφαρμογές προνυμφοκτονίας κουνουπιών
- αντιμετώπιση λοιπών εισβολέων και έκτακτων περιστατικών το αργότερο εντός 48 ωρών μετά από κλίση

4.3.6 Αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών

Ως καταστάσεις «έκτακτης ανάγκης» ή «αυξημένου κινδύνου» ορίζονται ευρύτερες επικίνδυνες καταστάσεις που αποτελούν πρόβλημα και απειλή για το Πανεπιστήμιο Πειραιά και για τους ευρισκόμενους εντός των εγκαταστάσεών του, καθώς και για τον πληθυσμό γύρω από τους χώρους του (σεισμοί, πλημμύρα, μεγάλη πυρκαγιά, διαφυγή αερίων κλπ.). Σε περίπτωση που υπάρχει σχετική πρόβλεψη, το Γραφείο Καθαριότητας παρακολουθεί στενά τις ανακοινώσεις των μέσων επικοινωνίας και ειδικά τις ανακοινώσεις των αρμόδιων υπηρεσιών και υπουργείων και ενημερώνει άμεσα όλους τους υπεύθυνους.

Η διαχείριση έκτακτων αναγκών στο Πανεπιστήμιο Πειραιά βασίζεται:

(α) στον κανονισμό ασφάλειας και υγιεινής

(β) στην πρόσθετη περιοδική εκπαίδευση των ανθρώπων της καθαριότητας σε σχετικά ζητήματα

(γ) στην ύπαρξη δύο (2) κινητών συνεργείων με ανεξαρτησία κίνησης και εξοπλισμού και ειδικό καθεστώς αυτονομίας, ώστε να αναλαμβάνουν την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών Καθαριότητας του Πανεπιστημίου

(δ) στη δυνατότητα συνεχούς και άμεσης επικοινωνίας μεταξύ του Γραφείου Καθαριότητας και του επόπτη της αναδόχου εταιρείας

Οι ενέργειες, που ακολουθούνται για τη διαχείριση έκτακτων περιστατικών, περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

- Ενημέρωση και συνεργασία μεταξύ του Γραφείου Καθαριότητας και του υπεύθυνου της αναδόχου εταιρείας
- Το ειδικό όχημα φορτώνεται με τα απαραίτητα εργαλεία και μηχανήματα, σύμφωνα με την πρώτη πρόχειρη εκτίμηση και ακολούθως οδηγείται στο χώρο, όπου καταφθάνουν και τα μέλη των ειδικών συνεργείων από τις εργασίες που ευρίσκονται ή από το σπίτι τους, αν πρόκειται για μη εργάσιμη ώρα/ μέρα

- Στο χώρο του συμβάντος καταστρώνεται σχέδιο δράσης, ορίζεται ο συντονιστής του έργου και οργανώνονται οι βάρδιες, εφόσον το συγκεκριμένο περιστατικό χρειάζεται αντιμετώπιση που προβλέπεται να διαρκέσει πέραν του 8ώρου
- Με την περάτωση των σχετικών εργασιών γίνεται καταγραφή των ενδεχόμενων μόνιμων ζημιών, αναπροσαρμόζεται ο τρόπος εργασίας Καθαριότητας για λίγες ώρες ή μέρες μέχρι την τελική αποκατάσταση του προβλήματος και συμφωνούνται οι πρόσθετες εργασίες, εφόσον προκύψει τέτοιο θέμα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

4.3.7 Έλεγχος και Αξιολόγηση

4.3.7.1 Εποπτικές διαδικασίες αξιολόγησης

Για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, αλλά και για τη διευκόλυνση του εποπτικού έργου του Γραφείου Καθαριότητας, έχουν διαμορφωθεί τρία έντυπα:

(α) Το δελτίο παρακολούθησης εκτελούμενων εργασιών σε W.C. (βλέπε Παράρτημα ΙΙ).

Δελτίο Παρακολούθησης εκτελούμενων εργασιών σε W.C.

Ημερομηνία:
Κτίριο:
Σχολή/ Τμήμα:

Όνοματεπώνυμο καθαριστή/ τριας	Εκτελούμενη Εργασία	Ώρα	Υπογραφή

Ημερομηνία και Υπογραφή
Αρχιεργάτη Τομέα

Το έντυπο αυτό αφορά στον έλεγχο των εκτελούμενων εργασιών στα W.C. Τοποθετείται σε ημερήσια βάση στο πίσω μέρος της πόρτας του W.C. και συμπληρώνεται ανά 2 ώρες από τον εργαζόμενο που εκτελεί την εργασία. Στο τέλος της απογευματινής βάρδιας, ο Αρχιεργάτης του κάθε τομέα συγκεντρώνει τα δελτία παρακολούθησης και τα θέτει υπόψη του Γραφείου Καθαριότητας.

(β) Το έντυπο αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας (βλέπε Παράρτημα ΙΙΙ)

Έντυπο Αξιολόγησης Παρεχόμενων Υπηρεσιών Καθαριότητας

Όνοματεπώνυμο:
Ιδιότητα:
Σχολή/ Τμήμα:
Ημερομηνία:

Λαμβάνετε υπηρεσίες καθαρισμού;

Ναι

Όχι

Αν «**ΝΑΙ**», πόσο ικανοποιημένος/ η είστε από:

	Απόλυτα	Μέτρια	Καθόλου
1. Ποιότητα υπηρεσιών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Τήρηση προγράμματος	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Τήρηση κανόνων υγιεινής & ασφαλείας	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Ταχύτητα απόκρισης	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Συμπεριφορά/ εμφάνιση προσωπικού	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Εκπαίδευση/ ικανότητα προσωπικού	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Επόπτης καθαρισμού	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Επάρκεια / απόδοση του παρεχόμενου εξοπλισμού - μηχανημάτων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Ποιότητα/ αποτελεσματικότητα των υλικών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Παροχή αναλωσίμων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Το έντυπο αυτό έχει τη μορφή ερωτηματολογίου και διανέμεται στους εργαζόμενους και στο διδακτικό προσωπικό του κάθε κτιρίου για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας. Τα συμπληρωμένα έντυπα κατατίθενται στο Γραφείο Καθαριότητας, το οποίο λαμβάνοντας υπόψη την αξιολόγηση, προχωρά σε αναδιοργάνωση και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στον ακόλουθο *Πίνακα 4.2*, αποτυπώνονται τα χρηματικά πρόστιμα, που θα επιβάλλονται, σε περιπτώσεις πλημμελούς εκτέλεσης μετρήσιμων εργασιών καθαριότητας.

Μη εκτελούμενες εργασίες	Ποσά σε ευρώ¹⁵
Καθαρισμός W.C. στον προβλεπόμενο χρόνο	20,00 €
Γενικός καθαρισμός γραφείων	20,00 €
Γενικός καθαρισμός W.C.	30,00 €
Καθαρισμός υαλοπινάκων	30,00 €
Καθαρισμός δαπέδων	50,00 €
Πάρκινγκ, οροφές, μπαλκόνια	70,00 €
Βαθύς καθαρισμός δαπέδων	50,00 €

Πίνακας 4.2: Πίνακας χρηματικών προστίμων σε περιπτώσεις πλημμελούς εκτέλεσης εργασιών

4.4 Σχέδιο Καθαριότητας Κτιρίων Πανεπιστημίου Πειραιά

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικές πληροφορίες για τις εκτελούμενες εργασίες στα κτίρια του Πανεπιστημίου Πειραιά, έτσι ώστε να καταστεί δυνατός ο έλεγχος και η τήρηση του προγράμματος καθαριότητας, αλλά κυρίως να διασφαλιστεί η ποιότητα και η σταθερότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.4.1 Τομείς ευθύνης και εκτελούμενες εργασίες

Το Γραφείο Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά έχει ορίσει έξι (6) τομείς ευθύνης, λαμβάνοντας υπόψη τη βασική διάρθρωση των κτιρίων, αλλά και την εσωτερική κατανομή των χώρων. Οι τομείς ευθύνης, οι οποίοι έχουν οριστεί με γνώμονα την καλύτερη και συστηματικότερη παροχή των υπηρεσιών καθαριότητας, καθώς και οι εκτελούμενες εργασίες περιγράφονται αναλυτικά στους παρακάτω *Πίνακες 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 και 4.8*.

¹⁵ Σημείωση: Οι τιμές των άνω χρηματικών προστίμων, σε περιπτώσεις πλημμελούς εκτέλεσης εργασιών, είναι ενδεικτικές.

Τομέας Ευθύνης Α: Κεντρικό Κτίριο (Καραολή & Δημητρίου 80)

	Χώροι Καθαριότητας	Συχνότητα	Ομάδα Εργασίας
A1	Αμφιθέατρα, αίθουσες διδασκαλίας και εργαστήρια (Αμφιθέατρο Αθ. Κανελλόπουλος, 001, 002, 1ος, 2ος)	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
A2	Γραφειακοί χώροι Γραμματειών ΑΝΩ ΚΑΤΩ 1ου ορόφου, Τεχνική Υπηρεσία, Κέντρο Υπολογιστή και Βιβλιοθήκη (αναγνωστήριο και γραφεία), 309, 315, 319, 320, 321, 327, 328, 4 ^{ου} ορόφου από αριθμό 411 έως και 433 και 5 ^{ου} ορόφου 503, 504, 532, 533, 536 και 537	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
A3	Κοινόχρηστοι χώροι (διάδρομοι, χώροι αναμονής, κοινόχρηστες τουαλέτες , κλπ., στη Βιβλιοθήκη, στο ισόγειο, 1ο όροφο ΑΝΩ ΚΑΤΩ, 2ο, 3ο, 4ο και 5ο όροφο)	Δευτέρα - Παρασκευή (3 φορές την ημέρα)	Απογευματινή Βάρδια
A4	Κεντρική είσοδος, Κλιμακοστάσια, Ανελκυστήρες και Θυρωρείο	Δευτέρα - Παρασκευή	Απογευματινή Βάρδια
A5	Χώροι GARAGE (υπόγειο άνω, κάτω), Αύλειος χώρος, ράμπα	1 φορά την εβδομάδα	Απογευματινή Βάρδια
A6	Έλεγχος και καθαρισμός των ταρατσών και υδρορροών	1 φορά το δεκαπενθήμερο	Απογευματινή Βάρδια

Πίνακας 4.3: Τομέας Ευθύνης Α και εκτελούμενες εργασίες ανά βάρδια**Τομέας Ευθύνης Β: Δύο Κτίρια (Τσαμαδού 78 & Δεληγιώργη 107)**

	Χώροι Καθαριότητας	Συχνότητα	Ομάδα Εργασίας
B1	Αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
B2	Γραφειακοί χώροι (5ος, 4ος, 3 ^{ος} , 2 ^{ος} , 1 ^{ος} όροφος και ισόγειο)	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
Γ3	Κοινόχρηστοι χώροι (διάδρομοι, μπαλκόνια, κλιμακοστάσια, κοινόχρηστες τουαλέτες, ανελκυστήρες)	Δευτέρα - Παρασκευή (3 φορές την ημέρα)	Απογευματινή Βάρδια

Πίνακας 4.4: Τομέας Ευθύνης Β και εκτελούμενες εργασίες ανά βάρδια

Τομέας Ευθύνης Γ: Κτίριο Ζέας 80-82

	Χώροι Καθαριότητας	Συχνότητα	Ομάδα Εργασίας
Γ1	Εργαστήρια	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
Γ2	Γραφειακοί χώροι (5ος, 4ος, 3ος, 2ος, 1ος όροφος και ισόγειο)	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
Γ3	Κοινόχρηστοι χώροι (διάδρομοι, μπαλκόνια, κλιμακοστάσια, κοινόχρηστες τουαλέτες ανελκυστήρες κ.λ.π.)	Δευτέρα - Παρασκευή (3 φορές την ημέρα)	Απογευματινή Βάρδια
Γ4	Γκαράζ	Δευτέρα - Παρασκευή	Απογευματινή Βάρδια

Πίνακας 4.5: Τομέας Ευθύνης Γ και εκτελούμενες εργασίες ανά βάρδια**Τομέας Ευθύνης Δ: Δύο Κτίρια (Ανδρούτσου 150 & Υψηλάντου 130)**

	Χώροι Καθαριότητας	Συχνότητα	Ομάδα Εργασίας
Δ1	Εργαστήρια	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
Δ2	Γραφειακοί χώροι (5ος, 4ος, 3ος, 2ος, 1ος όροφος και ισόγειο) & Υψηλάντου 130 (6ος, 7ος όροφος)	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
Δ3	Κοινόχρηστοι χώροι (διάδρομοι, μπαλκόνια, κλιμακοστάσια, κοινόχρηστες τουαλέτες ανελκυστήρες κ.λ.π.)	Δευτέρα - Παρασκευή (3 φορές την ημέρα)	Απογευματινή Βάρδια
Δ4	Έλεγχος και καθαρισμός της ταράτσας και υδρορροών	1 φορά το δεκαπενθήμερο	Απογευματινή Βάρδια

Πίνακας 4.6: Τομέας Ευθύνης Δ και εκτελούμενες εργασίες ανά βάρδια**Τομέας Ευθύνης Ε: Κτίριο Γρηγορίου Λαμπράκη 126**

	Χώροι Καθαριότητας	Συχνότητα	Ομάδα Εργασίας
Ε1	Αίθουσες διδασκαλίας	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
Ε2	Γραφειακοί χώροι	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
Ε3	Κοινόχρηστοι χώροι- τουαλέτες, κεντρική είσοδος, γκαράζ, αύλειος χώρος, μπαλκόνια	Δευτέρα - Παρασκευή (3 φορές την ημέρα)	Απογευματινή Βάρδια
Ε4	Έλεγχος και καθαρισμός της ταράτσας και υδρορροών	1 φορά το δεκαπενθήμερο	Απογευματινή Βάρδια

Πίνακας 4.7: Τομέας Ευθύνης Ε και εκτελούμενες εργασίες ανά βάρδια

Τομέας Ευθύνης ΣΤ: Κτίριο Γρηγορίου Λαμπράκη 21			
	Χώροι Καθαριότητας	Συχνότητα	Ομάδα Εργασίας
ΣΤ1	Αίθουσες διδασκαλίας	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
ΣΤ2	Γραφειακοί χώροι	Δευτέρα - Παρασκευή	Πρωινή Βάρδια
ΣΤ3	Κοινόχρηστοι χώροι- τουαλέτες, κεντρική είσοδος, γκαράζ, αύλειος χώρος, μπαλκόνια	Δευτέρα - Παρασκευή (3 φορές την ημέρα)	Απογευματινή Βάρδια
ΣΤ4	Έλεγχος και καθαρισμός της ταρατσας και υδρορροών	1 φορά το δεκαπενθήμερο	Απογευματινή Βάρδια

Πίνακας 4.8: Τομέας Ευθύνης ΣΤ και εκτελούμενες εργασίες ανά βάρδια

Όλες οι προαναφερόμενες εκτελούμενες εργασίες αφορούν εργασίες που εκτελούνται σε καθημερινή βάση από την πρωινή και την απογευματινή βάρδια. Στη συνέχεια, παρατίθεται ο Πίνακας 4.9, στον οποίο περιγράφονται οι περιοδικές εργασίες, που εκτελούνται από τα εξωτερικά συνεργεία στους χώρους των κτιρίων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Περιοδικές Εργασίες Καθαριότητας Εξωτερικών συνεργείων			
Εργασίες Καθαριότητας	Τομέας Ευθύνης	Συχνότητα/έτος	Ομάδα Εργασίας
Καθαρισμός υαλοπινάκων και των πλαισίων αυτών	Καραολή & Δημητρίου 80	1	Εξωτερικά συνεργεία
Καθαρισμός υαλοπινάκων και των πλαισίων αυτών	Δεληγιώργη 107	1	Εξωτερικά συνεργεία
Εκδηλώσεις Πανεπιστημίου: καθαρισμός ισογείου, αίθουσας Συνεδρίων και Τελετών και W.C. ισογείου – υπογείου	Καραολή & Δημητρίου 80	5	Εξωτερικά συνεργεία
Εκδηλώσεις φοιτητών: γενικός καθαρισμός του χώρου που γίνεται η εκδήλωση και πέρασμα του δαπέδου με παρκετίνη. (Ισόγειο-Κοινόχρηστοι χώροι)	Καραολή & Δημητρίου 80	3	Εξωτερικά συνεργεία
Φοιτητικές εκλογές: καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων και αιθουσών στο ισόγειο, 1 ^ο , 2 ^ο όροφο (σκούπισμα, ξεσκόνισμα, αφαίρεση αυτοκόλλητων ταινιών και αφισών, σφουγγάρισμα) και απομάκρυνση των άχρηστων αντικειμένων	Καραολή & Δημητρίου 80	1	Εξωτερικά συνεργεία
Γενικός καθαρισμός των δαπέδων κοινόχρηστων χώρων, με αφαίρεση της παλαιάς παρκετίνης και πέρασμα με καινούρια	Καραολή & Δημητρίου 80	1	Εξωτερικά συνεργεία
Γενικός καθαρισμός των δαπέδων γραφειακών χώρων με αφαίρεση της παλαιάς παρκετίνης και πέρασμα με καινούρια	Καραολή & Δημητρίου 80	1	Εξωτερικά συνεργεία
Πλύσιμο ψευδοροφών	Καραολή & Δημητρίου 80	1	Εξωτερικά συνεργεία

Πίνακας 4.9: Περιοδικές Εργασίες Καθαριότητας εξωτερικών συνεργείων ανά τομέα ευθύνης

4.4.2 Υλικά καθαριότητας

Στον ακόλουθο Πίνακα 4.10 καταγράφονται ενδεικτικά τα υλικά Καθαριότητας, τα χαρτικά και τα αναλώσιμα, που ο ανάδοχος έχει την υποχρέωση να διαθέτει κατά τον καθαρισμό των κτιρίων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Υλικά Καθαριότητας
Υγρά Καθαριότητας Υγρό γενικής χρήσης Χλωρίνη KLINEX Υγρό αφαίρεσης αλάτων Υγρό τζαμιών AZAX Υγρό Καθαριστικό χεριών
Αναλώσιμα Σφουγγαρίστρα επαγγελματική ΣΚΙΑΘΟΣ Σφουγγαρίστρα οικιακή ΜΟΠ πανί Σκούπα ΦΑΡΑΩ WETTEX κουλούρα μπλε Σφουγγαράκι Γάντια οικιακά Γάντια μιας χρήσης Ψεκαστήρι
Σακούλες Σακούλες 50x50 μαύρο ρολό Σακούλες 60x75 μαύρο ρολό Σακούλες 75x105 μαύρο ρολό Σακούλες 105x130 μαύρο ρολό
Χαρτικά Χαρτί υγείας οικιακό 85gr Χαρτί υγείας επαγγελματικό 450gr Χειροπετσέτα λευκή 4000φ

Πίνακας 4.10: Υλικά Καθαριότητας

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η μελέτη της Σύμβασης Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, με σκοπό την εξεύρεση των αδύνατων σημείων και των ελλείψεών της και στη συνέχεια να δοθούν προτάσεις για τη βελτίωσή της. Πιο συγκεκριμένα, οι όροι της σύμβασης, στους οποίους επικεντρώνεται η παρούσα μελέτη, αφορούν κυρίως τον έλεγχο της λειτουργίας της διαχείρισης της σύμβασης καθαριότητας και την αξιολόγηση του αναδόχου, δηλαδή τον έλεγχο που πρέπει να διενεργεί το πανεπιστήμιο, προς το σκοπό να εξασφαλίζεται η τήρηση της σύμβασης από την πλευρά του αναδόχου, σύμφωνα με τις ανάγκες του πανεπιστημίου και στο απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης και ποιότητας.

Μεγάλο μέρος της σύμβασης καταλαμβάνει η περιγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι χώροι που καλείται ο ανάδοχος να καθαρίσει, καθώς και η συχνότητα που θα πρέπει να καθαρίζονται. Αυτό, όμως, που προκαλεί το ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι μέσα στη σύμβαση αναφέρεται επίσης και ο αριθμός των ατόμων, που θα πρέπει να απασχολούνται από τον ανάδοχο, καθώς και οι ώρες απασχόλησής τους σε κάθε ένα από τα κτίρια του Πανεπιστημίου. Κάνοντας μια έρευνα σε άλλες συμβάσεις καθαριότητας, ίδιου τύπου, άλλων πανεπιστημίων ή εταιριών του εξωτερικού, διαπιστώθηκε ότι σε καμία δεν αναφέρεται ο αριθμός των ατόμων, ούτε οι ώρες απασχόλησής τους. Επομένως, και στην περίπτωση της παρούσας σύμβασης, καλό είναι ο αριθμός του προσωπικού, που θα χρησιμοποιήσει ο ανάδοχος, να είναι καθαρά δική του επιλογή, εφόσον βέβαια έχει λάβει υπόψη του τους χώρους και την έκταση που καλείται να καθαρίσει και έχει ενημερώσει το Πανεπιστήμιο του Πειραιά με αναλυτική κατάσταση του προσωπικού που θα χρησιμοποιήσει. Μ' αυτόν τον τρόπο, αποφεύγονται τυχόν αυθαιρεσίες και αποτρέπεται ο κίνδυνος να απασχολούνται περισσότερα άτομα από αυτά που είναι απαραίτητα για να καλύψουν τις ανάγκες του πανεπιστημίου, κάτι που θα επέφερε επιπρόσθετο κόστος.

Ένα άλλο σημείο της σύμβασης άξιο αναφοράς είναι ο μηχανολογικός εξοπλισμός, που υποχρεούται να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ο ανάδοχος για τον καθαρισμό όλων των κτιρίων. Σ' αυτό το σημείο, καλό θα ήταν να εξεταστεί το γεγονός, κατά πόσο θα συνέφερε το πανεπιστήμιο να έχει δικό του μηχανολογικό εξοπλισμό, σύμφωνα με τις δικές του απαιτήσεις και προδιαγραφές, τον οποίο και να διαθέτει στον ανάδοχο. Μ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος ως

προς την ποιότητα του εξοπλισμού, που θα χρησιμοποιεί ο ανάδοχος και κατ' επέκταση μειώνεται ο κίνδυνος πρόκλησης φθορών σε δάπεδα, επιφάνειες, κλπ.

Κάτι αντίστοιχο ισχύει και με τα υλικά καθαριότητας, τα οποία υποχρεούται να φέρει ο ίδιος ο ανάδοχος. Μέσα στη σύμβαση δεν αναφέρονται συγκεκριμένα είδη υλικών καθαριότητας. Η μόνη αναφορά, που γίνεται, είναι να είναι άριστης ποιότητας και να μην προκαλούν φθορές στους χώρους και στα διάφορα αντικείμενα. Και εδώ, καλό θα ήταν τα υλικά καθαριότητας να τα παρέχει το ίδιο το πανεπιστήμιο στον ανάδοχο για να εξασφαλιστεί η καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και μικρότερο κόστος.

Ένα τελευταίο σημαντικό σημείο της σύμβασης αφορά το πόσα άτομα απαρτίζουν την ομάδα που επιβλέπει τις εργασίες του αναδόχου και ποιες συγκεκριμένες αρμοδιότητες αυτή έχει, δηλαδή κάτω από ποιες ελεγκτικές διαδικασίες διασφαλίζεται ότι ο ανάδοχος τηρεί όλες τις υποχρεώσεις του και προσφέρει υπηρεσίες, βάσει των όσων ορίζονται στη σύμβαση.

Συνοψίζοντας, μελετώντας τη σύμβαση καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι το πανεπιστήμιο δε διαθέτει ένα γενικό σχέδιο καθαριότητας, το οποίο θα περιγράφει αναλυτικά και ξεκάθαρα όλες τις ανάγκες του πανεπιστημίου και θα περιλαμβάνει προτάσεις διασφάλισης της ποιότητας και της σωστής τήρησης των όρων της σύμβασης. Στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης ενός τέτοιου γενικού σχεδίου καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, το οποίο προβλέπει την οργάνωση των ομάδων καθαριότητας σε πρωινή και απογευματινή βάρδια, την τοποθέτηση εξωτερικών συνεργείων, τον καθορισμό συγκεκριμένα και αναλυτικά των καθημερινών εργασιών των συνεργείων και των υλικών που θα χρησιμοποιούν, τη θέσπιση της χρήσης καρτέλας «Παρακαλώ καθαρίστε τον χώρο», ενώ προβλέπεται επίσης υπηρεσία αντιμετώπισης παρασίτων και υπηρεσία εκτάκτων αναγκών (για σεισμούς, πλημμύρες, πυρκαγιά, διαφυγή αερίων κ.α.).

Επιπροσθέτως, σημαντικό σημείο αναφοράς του άνω σχεδίου καθαρισμού αποτελεί η θέσπιση του Γραφείου Καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για ό, τι αφορά την καθαριότητα των κτιρίων του πανεπιστημίου, δηλαδή ο ρόλος του είναι να συντονίζει, να εποπτεύει και να ελέγχει την εφαρμογή του σχεδίου, να καταγράφει και να επιλύει προβλήματα που αφορούν την καθαριότητα, να εποπτεύει και να διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων στην καθαριότητα.

Τέλος, μέσα στο άνω σχέδιο καθαρισμού αναφέρονται και κάποιες εποπτικές διαδικασίες αξιολόγησης, οι οποίες διευκολύνουν το εποπτικό έργο του Γραφείου Καθαριότητας. Πρόκειται ουσιαστικά για το "Δελτίο Παρακολούθησης εκτελούμενων εργασιών σε W.C.", το οποίο είναι ένα έντυπο που τοποθετείται σε ημερήσια βάση στο πίσω μέρος της πόρτας του W.C. και συμπληρώνεται ανά 2 ώρες από τον εργαζόμενο που εκτελεί την εργασία, το "Έντυπο Αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας", το οποίο έχει τη μορφή ερωτηματολογίου και διανέμεται στους εργαζόμενους και στο διδακτικό προσωπικό του κάθε κτιρίου για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας και τέλος ο "Πίνακας Προσδιορισμού και Ελέγχου υλοποίησης περιοδικών εργασιών", με το οποίο καθίσταται δυνατός ο ετήσιος προγραμματισμός και η ταυτόχρονη εποπτεία εκτέλεσης των περιοδικών εργασιών καθαριότητας σε κάθε κτίριο.

Με αφορμή, λοιπόν, την παραπάνω μελέτη περίπτωσης, που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία, θα μπορούσε μελλοντικά να τροποποιηθεί η υπάρχουσα σύμβαση καθαριότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, σύμφωνα βέβαια με τις εκάστοτε ανάγκες του Πανεπιστημίου Πειραιά και την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

Greaver, M.F. II, (2006), "A. *Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*", Amacom.

Christofer, M., (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Prentice Hall.

Burt D., Petcavege S., Pinkerton R., (2010), "Supply Management", McGraw-Hill International Edition.

Domberdger, S., (2002), "The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing", Oxford.

Stathopoulos, M. P, (1995), "Contract Law in Hellas", Kluwer/ Sakkoulas.

Bragg, S.M., (1998), "Outsourcing: A Guide to ... Selecting the Correct Business Unit ... Negotiating the Contract ... Maintaining Control of the Process", John Wiley & Sons, INC.

"Understanding Public Sector Procurement Processes, A Supplier's Guide to the Procurement of ICT Goods and Services: Contract Management", Booklet 6, Industry Capability Network, New Zealand.

"Cleaning Service Guideline (Wollongong Campus)", University of Wollongong, 2012.

"Cleaning Contract between Jones Lang Lasalle Management Services Ltd", Jones Lang Lasalle.

"Contract for Janitorial Services", (1998), Harris County.

Gabbard, E.G., (May 2009), "Contract Law for Supply Management Professionals", 94th Annual International Supply Management Conference.

Egan, P.J. & Napoli R.A., (May 2009), "*Trends and Best Practices in Software Acquisition*", 94th Annual International Supply Management Conference.

Gabbard, E.G., (April 2010), "*Contract Writing as a Critical Element of Supplier Risk Management*", 95th ISM Annual International Supply Management Conference.

Brooks, L., Chief Risk Officer PSEG, (April 2010), "*The Transaction Review Process: Identifying Risk in Supply Chain Contracts*", 95th ISM Annual International Supply Management Conference.

Rendon, R.G., (May 2006), "*Measuring Contract Management Process Maturity: A Tool for Enhancing the Value Chain*", 91st Annual International Supply Management Conference.

Gabbard, E.G., (May 2006), "*Contract Writing and Management for Supply Chain Professionals*", 91st Annual International Supply Management Conference.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Dr. Cary Cohen, CPCM, (1998), "*Διαχείριση συμβάσεων*" (*Contract Administration*), Εκδόσεις Κριτήριο

Περδίκης, Τ./ Executive Management Consultant της BLS Ltd και Αγγελετόπουλος Ε./ Managing Director της BLS Ltd, "*Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing). Το δίλημμα και πώς να το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά*", (5/02/2002).

HELLASTAT A.E., (Σεπτέμβριος 2006), "*Κλαδική ανάλυση αγοράς 2006-2007: Logistics – Outsourcing*".

Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις, Τεύχος 15, (Μάρτιος 2005), «*Outsourcing η επέλαση των συνεργατών*».

Μανωλιάδης, Λ., (2007), «*Third Party Logistics & Customer Service*», Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Δρ. Καραμπάσης, Ι., Ζ., *OUTSOURCING: Σχέσεις Παροχής Εξωτερικής Υπηρεσίας με εκχώρηση διαδικασίας - Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσίας*, Εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, ειδική σελίδα "το Θέμα", σελ. 11, 28/03/2004.

"*Σύμβαση για τον καθαρισμό των κτιρίων του Πανεπιστημίου Πειραιώς*", (03/04/2009), Δ/ση Οικονομικού, Τμήμα Προμηθειών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

"*Σύμβαση για τον καθαρισμό των κτιρίων του Πανεπιστημίου Πειραιώς*", (19/11/2010), Δ/ση Οικονομικού, Τμήμα Προμηθειών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

"*Διακήρυξη Δημόσιου Ανοικτού Διαγωνισμού με σφραγισμένες προσφορές και κριτήριο κατακύρωσης τη συμφερότερη προσφορά, για την ανάδειξη αναδόχου για την καθαριότητα των κτιρίων του Πανεπιστημίου για ένα έτος – Αριθμ. Πρωτ: 20096432/Φ335/25-11-2009*", Δ/ση Διοικητικού, Τμήμα Οικονομικό, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

"*Διακήρυξη Ανοικτού Διαγωνισμού με σφραγισμένες προσφορές και κριτήριο κατακύρωσης τη συμφερότερη προσφορά, για την ανάδειξη αναδόχου για την καθαριότητα των κτιρίων του Πανεπιστημίου Πειραιά – Αριθμ. Πρωτ: 20110596/02-02-2011*", Δ/ση Διοικητικού, Τμήμα Οικονομικό, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

"*Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Υπηρεσιών (ΣΔΕΠΥ)*", Οδηγίες Χρήσης Προτύπου ΣΔΕΠΥ.

"*Σύμβαση υπ' αριθμ. 29/08 ΚΑ 0845 Για τον καθαρισμό των κεντρικών κτιρίων του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (Πατησίων) και της Πολυτεχνειούπολης Ζωγράφου*", (2008), Γενική Δ/ση Διοικητικής Στήριξης & Σπουδών, Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών, Τμήμα Προμηθειών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Ντατβάνη, Μ., (2010), Σημειώσεις στο Μάθημα Διοίκηση Συμβάσεων, "*Γενικά Περί Εμπορικών Συμβάσεων*", Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Ντατβάνη, Μ., (2010), Σημειώσεις στο Μάθημα Διοίκηση Συμβάσεων, "Η Σωστή Διαχείριση ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που απειλούν τις εμπορικές συμβάσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Ντατβάνη, Μ., (2010), Σημειώσεις στο Μάθημα Διοίκηση Συμβάσεων, "Οι Συμβάσεις Παροχής Υπηρεσιών", Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Ντατβάνη, Μ., (2010), Σημειώσεις στο Μάθημα Διοίκηση Συμβάσεων, "Συμβάσεις για την Αγορά Υπηρεσιών", Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Κόνταρης, Σ., (2010), Σημειώσεις στο Μάθημα Διοίκηση Προμηθειών, "Στρατηγικός Σχεδιασμός της Λειτουργίας των Προμηθειών – Εισαγωγή στην Εφαρμογή οργανωτικών δομών – Διαδικασίες – Πολιτικές – Αποστολή - Στόχοι", Πανεπιστήμιο Πειραιά

Λάιος, Λ., (2010), "Διοίκηση Εφοδιασμού", Humantec ΜΕΡΕ, Πειραιάς.

Γιαννάκαινας, Β., (2004), "Ανατομία των Business Logistics", Αθήνα

Λάιος, Λ., (2000), "Ο ρόλος των προμηθειών στη διευρυμένη επιχείρηση", Προμήθειες 2000: 3^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικών.

Ντατβάνη, Μ., "Διοίκηση Προμηθειών: Οι Τεχνικές Αποτελεσματικών Διαπραγματεύσεων και Συμβάσεων", 01/01/2000.

Μάρδας, Δ., "Παρατηρητήριο Κρατικών Προμηθειών: Η νέα Αντίληψη στην Πολιτική Προμηθειών του Δημοσίου", 29/11/2000, Εισήγηση Γεν. Γραμματέα Εμπορίου στο 3^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών, Αθήνα, 21-22 Σεπτεμβρίου 2000.

"Γενικό Σχέδιο Καθαριότητας Α.Π.Θ. Οδοντιατρική Σχολή", Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη, 2011.

Νικόλαος Α., Λέκτορας ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, *"Η Μεταμόρφωση του Ρόλου της Διαδικασίας Προμηθειών στη Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα"*, 30/05/2008.

Χασάπης Ξ., Εμπορικός Διευθυντής της SAP Hellas, *"Ο εκσυγχρονισμός της διαχείρισης προμηθειών και η συμβολή του στην εξοικονόμηση κόστους που επιζητούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις"*, 19-7-2002.

Πηγές Διαδικτύου

<http://www.logistics.org.gr>

www.logistics-management.gr

www.outsourcing.com

www.hellastat.com

www.supply-chain.gr

<http://www.jurisconsultus.gr/pubs/uploads/312.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Δελτίο Παρακολούθησης εκτελούμενων εργασιών σε W.C.

Ημερομηνία:

Κτίριο:

Σχολή/ Τμήμα:

Όνοματεπώνυμο καθαριστή/ τριας	Εκτελούμενη Εργασία	Ώρα	Υπογραφή

Ημερομηνία και Υπογραφή
Αρχιεργάτη Τομέα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Έντυπο Αξιολόγησης Παρεχόμενων Υπηρεσιών Καθαριότητας

Όνοματεπώνυμο:
Ιδιότητα:
Σχολή/ Τμήμα:
Ημερομηνία:

Λαμβάνετε υπηρεσίες καθαρισμού;

Ναι

Όχι

Αν «**ΝΑΙ**», πόσο ικανοποιημένος/ η είστε από:

	Απόλυτα	Μέτρια	Καθόλου
1. Ποιότητα υπηρεσιών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Τήρηση προγράμματος	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Τήρηση κανόνων υγιεινής & ασφαλείας	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Ταχύτητα απόκρισης	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Συμπεριφορά/ εμφάνιση προσωπικού	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Εκπαίδευση/ ικανότητα προσωπικού	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Επόπτης καθαρισμού	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Επάρκεια/ απόδοση του παρεχόμενου εξοπλισμού - μηχανημάτων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Ποιότητα/ αποτελεσματικότητα των υλικών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Παροχή αναλωσίμων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ																																																											
	Ιανουάριος				Φεβρουάριος				Μάρτιος				Απρίλιος					Μάιος					Ιούνιος					Ιούλιος					Αύγουστος					Σεπτέμβριος					Οκτώβριος					Νοέμβριος					Δεκέμβριος						
Εβδομάδες	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52							
<i>Προγραμματισμένες εργασίες</i>																																																											
Τζάμια																																																											
Δάπεδα																																																											
Οροφές																																																											
Πάρκινγκ/ Βοηθ. Χώροι																																																											
Μπαλκόνια																																																											
<i>Υλοποίηση</i>																																																											
Τζάμια																																																											
Δάπεδα																																																											
Οροφές																																																											
Πάρκινγκ/ Βοηθ. Χώροι																																																											
Μπαλκόνια																																																											