

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Μελέτη Διαδικασιών Διαχείρισης Συμβάσεων & Προμηθειών  
σύμφωνα με το Πρότυπο του Project Management Institute  
(PMI®) για τη Διοίκηση Έργων**

**Σωτήρης Δανιήλ**

**Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς  
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική  
και Επιχειρησιακή Στρατηγική**

**Πειραιάς Μάρτιος 2013**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**Study of Procedures for managing Contracts &  
Procurement in accordance with the standard of the Project  
Management Institute (PMI®) for Administration Projects**

**By**  
**Sotiris Daniil**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

**Piraeus, Greece, March 2013**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

*Αφιερώνεται σε αυτούς που πιστεύουν στη δύναμη των διαδικασιών*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Εμίρη Δημήτριο καθώς αν δεν υπήρχε η πολύτιμη συμβολή του η παρούσα εργασία δεν θα είχε υλοποιηθεί και επίσης οποιονδήποτε με έχει βοηθήσει στην μέχρι σήμερα στην επαγγελματική μου πορεία για να αντιληφθώ την σπουδαιότητα των διαδικασιών στις προμήθειες και τις συμβάσεις ώστε αυτές να υλοποιούνται με τρόπο οικονομικό, κανονικό και προπάντων νόμιμο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



# Μελέτη Διαδικασιών Διαχείρισης Συμβάσεων & Προμηθειών σύμφωνα με το Πρότυπο του Project Management Institute (PMI®) για τη Διοίκηση Έργων

**Σημαντικοί Όροι:** Διαδικασίες Προμηθειών, PMI®, Διαχείριση Προμηθειών Έργου, Σχεδιασμός, Διεξαγωγή, Διαχείριση, Περάτωση, Συμβάσεις, Διεργασίες, Είσοδοι, Έξοδοι, Εργαλεία και Τεχνικές,

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφορά τη μελέτη των διαδικασιών για τη διαχείριση των συμβάσεων και προμηθειών σύμφωνα με το πρότυπο του PMI® για την διοίκηση έργων. Παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο οι διαδικασίες στον τομέα των προμηθειών από το στάδιο του σχεδιασμού τους ως και την περάτωση τους. Η καταγραφή των διαδικασιών γίνεται σύμφωνα με τον οδηγό του προτύπου PMI® (PMBOK® Guide) και αναλύεται ο τρόπος που θα γίνει ο σχεδιασμός των πόρων που απαιτούνται για τη σύμβαση, ο τρόπος απόκτησής τους, η διαχείρισή τους και, εν κατακλείδι, πως θα γίνει η ολοκλήρωση της σύμβασης που θα υπογραφεί και της προμήθειας εν γένει.

Η καταγραφή των διαδικασιών του προτύπου αποσκοπεί στο να γίνει εφικτή η επισκόπηση των διαδικασιών του στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας που διέπει τη Δημόσια Διοίκηση ως προς τις προμήθειες και τις συναπτόμενες συμβάσεις ώστε να επισημανθούν οι δυνατότητες, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι εφαρμογής στο Δημόσιο των διαδικασιών περί προμηθειών. Εν συνεχεία, αποτυπώνονται οι διαδικασίες που υπάρχουν με βάση το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για τις προμήθειες του Δημοσίου Τομέα με την κατ' αναλογία αντιπαραβολή των διαδικασιών με αυτές του προτύπου του PMI®. Ξεχωριστή αναφορά γίνεται σε τρεις ειδικές περιπτώσεις και πως αυτές συνάδουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις διαδικασίες τους από την έναρξη ως το τέλος της προμήθειας σύμφωνα με το προαναφερθέν πρότυπο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# **Study of Procedures for managing Contracts & Procurement in accordance with the standard of the Project Management Institute (PMI®) for Administration Projects**

**Keywords:** Procurement Procedures, PMI®, Project Procurement Management, Plan, Conduct, Administer, Close Contracts, Processes, Inputs, Outputs, Tools and Techniques

## **Abstract**

This thesis concerns the study of the procedures for contract management and procurement under the PMI® standard for project management. It presents analytically the procedures in procurement from the planning stage up to completion. The registration of procedures is in accordance with PMBOK® Guide and analyzes how to plan the resources required for the contract, how to obtain them, the way to manage them and ultimately how the close of the procurement will be done and consequently how the contract is signed in general.

The registration of procedures of the standard aims to enable its review of procedures under the current law governing the Public Administration for procurement and awarded contracts in order to identify potentials, weaknesses, opportunities and threats in implementing public procurement procedures. Subsequently the existing procedures under the current legislative framework for public sector procurement are reflected proportionally in comparison with these processes according to the PMI® standard. Separate reference is made in three specific cases that are consistent in the way they manage their procedures from the beginning to the end of the procurement in accordance with the aforementioned standard.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	xi

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### Γενικές Αρχές Διαχείρισης Συμβάσεων και Προμηθειών

1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2
1.3	ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3
1.4	ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ	3

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	5
2.2	ΠΡΟΤΥΠΟ PMI <sup>®</sup>	9
2.2.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	13
2.2.1.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΙΣΟΔΟΙ	15
2.2.1.2	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ	18
2.2.1.3	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΎΞΟΔΟΙ	22
2.2.2	ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	27
2.2.2.1	ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΙΣΟΔΟΙ	29
2.2.2.2	ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ	31
2.2.2.3	ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΎΞΟΔΟΙ	33
2.2.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	35
2.2.3.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΙΣΟΔΟΙ	37
2.2.3.2	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ	38
2.2.3.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΎΞΟΔΟΙ	40

<b>2.2.4</b>	<b>ΠΕΡΑΤΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b>	<b>42</b>
<b>2.2.4.1</b>	<b>ΠΕΡΑΤΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΙΣΟΔΟΙ</b>	<b>43</b>
<b>2.2.4.2</b>	<b>ΠΕΡΑΤΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ</b>	<b>44</b>
<b>2.2.4.3</b>	<b>ΠΕΡΑΤΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ: ΈΞΟΔΟΙ</b>	<b>44</b>
<b>2.3</b>	<b>ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ Κ.Π.Δ.</b>	<b>45</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Συγκριτική Αποτίμηση**

<b>3.1</b>	<b>ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ Κ.Π.Δ ΜΕ</b>	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b>	<b>58</b>
<b>3.4</b>	<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b>	<b>63</b>
<b>3.5</b>	<b>ΠΕΡΑΤΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b>	<b>67</b>
<b>3.6</b>	<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ</b>	<b>69</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Ειδικές Περιπτώσεις**

<b>4.1</b>	<b>Συγχρηματοδοτούμενα Έργα</b>	<b>73</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.</b>	<b>76</b>
<b>4.1.1.1</b>	<b>Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Είσοδοι</b>	<b>82</b>
<b>4.1.1.2</b>	<b>Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Εργαλεία και Τεχνικές</b>	<b>88</b>
<b>4.1.1.3</b>	<b>Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Έξοδοι</b>	<b>83</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Διεξαγωγή Έργων Ε.Σ.Π.Α.</b>	<b>86</b>
<b>4.1.2.1</b>	<b>Διεξαγωγή Προμηθειών: Είσοδοι</b>	<b>86</b>
<b>4.1.2.2</b>	<b>Διεξαγωγή Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές</b>	<b>88</b>
<b>4.1.2.3</b>	<b>Διεξαγωγή Προμηθειών: Έξοδοι</b>	<b>89</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Διαχείριση Έργων Ε.Σ.Π.Α.</b>	<b>91</b>

4.1.3.1 Διαχείριση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Είσοδοι	92
4.1.3.2 Διαχείριση Έργων Ε.Σ.Π.Α. Εργαλεία και Τεχνικές	94
4.1.3.3 Διαχείριση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Έξοδοι	97
4.1.4 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.	98
4.1.4.1 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Είσοδοι	98
4.1.4.2 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Εργαλεία και Τεχνικές	99
4.1.2.3 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Έξοδοι	99
4.2 Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (Ε.Π.Π.)	100
4.2.1 Σχεδιασμός Προμηθειών Ε.Π.Π.	101
4.2.1.1 Σχεδιασμός Προμηθειών Ε.Π.Π. : Είσοδοι	102
4.3 Κατασκευή Δημοσίων Έργων	107
4.3.1 Προσυμβατικό Στάδιο Δημοσίων Έργων	108
4.3.1.1 Σχεδιασμός Κατασκευαστικών Έργων: Είσοδοι	109
4.3.1.2 Σχεδιασμός Κατασκευαστικών Έργων: Εργαλεία και Τεχνικές	113
4.3.1.3 Σχεδιασμός Κατασκευαστικών Έργων: Έξοδοι	115
4.3.2 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων	120
4.3.2.1 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων: Είσοδοι	121
4.3.2.2 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων: Εργαλεία και Τεχνικές	132
4.3.2.3 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων: Έξοδοι	127
4.3.3 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων	130
4.3.3.1 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων: Είσοδοι	130
4.3.3.2 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων: Εργαλεία και Τεχνικές	132
4.3.3.3 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων: Έξοδοι	134
4.3.4 Περάτωση Κατασκευαστικού Έργου	136
4.3.4.1 Περάτωση Προμηθειών: Είσοδοι	137
4.3.4.2 Περάτωση Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές	137
4.3.4.3 Περάτωση Προμηθειών: Έξοδοι	138
4.4 Ανακεφαλαίωση Ειδικών Περιπτώσεων	139

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Επίλογος**

**5.1 Συμπεράσματα** 141

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** 143

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Γενικές Αρχές Διαχείρισης Συμβάσεων και Προμηθειών

### 1.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση των συμβάσεων και προμηθειών που συνάπτουν όλοι οι οικονομικοί φορείς για την κάλυψη των αναγκών τους από την πλευρά του αγοραστή ή του προμηθευτή στην σημερινή εποχή αποτελεί υπέρτατη ανάγκη επιβίωσης σε ένα κόσμο που υπάρχουν διαρκή χαρακτηριστικά οικονομικών συγκρούσεων.

Η ευθύνη κάθε φορέα σε όποια πλευρά και αν ανήκει, είναι να προασπίσει τα συμφέροντα του με ιδανικό τρόπο και να επιτύχει το άριστο οικονομικό αποτέλεσμα. Ο διαρκής έλεγχος σε εσωτερικό επίπεδο αλλά και των σχέσεων με τους οικονομικούς αντιπάλους ή συνεταιίρους στις συναλλαγές του, αποσκοπεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος σε διοικητικό και οικονομικό επίπεδο και να μεγιστοποιήσει τα αντίστοιχα οφέλη.

Το πεδίο στο οποίο οι φορείς έχουν την δυνατότητα να διευρύνουν τα εν λόγω οφέλη είναι οι προμήθειες και οι συμβάσεις που συνάπτουν για τους σκοπούς λειτουργίας τους. Με τον πέρασμα του χρόνου, η εφαρμογή της αποτελεσματικής διαχείρισης των προμηθειών και συμβάσεων που υλοποιούνται τυποποιήθηκε και τέθηκαν οι βασικές αρχές για την ενιαία διαχείριση τους. Ο τρόπος αντιμετώπισης τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον Δημόσιο Τομέα βασίστηκε σε εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την διαχείριση της προμήθειας και κατ' επέκταση της σύμβασης.

Η συμμόρφωση με τυποποιημένες διαδικασίες που δημιουργήθηκαν από διάφορους οργανισμούς, έδωσε την δυνατότητα σε οικονομικούς φορείς να επιλέξουν ποιες ταιριάζουν περισσότερο στην δομή και την φύση τους και να τις υιοθετήσουν. Για το σκοπό αυτό οι οργανισμοί τυποποίησης δημιούργησαν τα λεγόμενα πρότυπα τα οποία περιγράφουν τις διαδικασίες που απαιτούνται για να γίνει κατάλληλη διαχείριση μιας προμήθειας, έργου ή υπηρεσίας.

Το πιο αναγνωρίσιμο πρότυπο διαχείρισης παγκοσμίως και καθολικό σημείο αναφοράς είναι το Πρότυπο του Project Management Institute (PMI®) για τη Διοίκηση Έργων που χρησιμοποιείται εκτεταμένα και έχει ως στόχο να βοηθήσει τους φορείς να παραδίδουν και να παραλαμβάνουν τα έργα τους εντός προδιαγραφών, χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού.

Ειδικά για τους Δημόσιους Φορείς οι διαδικασίες που περιγράφονται στα πρότυπα διαχείρισης υπάρχουν σε διατάξεις που ψηφίζονται από την νομοθετική και εκτελεστική εξουσία, χωρίς αυτό να υποκαθιστά την δυνατότητα εφαρμογής των υφιστάμενων προτύπων από τους ιδιωτικούς κατά κύριο λόγο οργανισμούς.

## **1.2 Αντικείμενο της εργασίας**

Το κείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση των διαδικασιών ανάθεσης συμβάσεων και προμηθειών βάσει του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου σύμφωνα με το Πρότυπο του PMI<sup>®</sup> για τη Διοίκηση Έργων.

Η εργασία καταγράφει την οργάνωση και τη μελέτη των σχετικών διεργασιών που υπάρχουν στο αναφερθέν όπως αυτές αναλύονται στον Οδηγό Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων (A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK<sup>®</sup> Guide,4e) σε συνδυασμό με τις καταγεγραμμένες διαδικασίες που υφίστανται στις προμήθειες και συμβάσεις των Φορέων του Δημοσίου Τομέα.

Στην προσπάθεια αυτή γίνεται ενδελεχής καταγραφή κατά κύριο λόγο των διαδικασιών που υπάρχουν στο PMBOK<sup>®</sup> Guide για τη Διαχείριση Προμηθειών Έργου (Project Procurement Management) ενώ αναλύονται οι διαδικασίες τις οποίες η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει ενσωματώσει στην λειτουργία της, ώστε να εντοπιστούν τα κοινά τους σημεία ή οι αποκλίσεις τους για θέματα που άπτονται των ενεργειών που απαιτούνται για να καλυφθούν οι ανάγκες των προμηθειών.

Για να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα ζητήματα που θα αναλυθούν, η προσέγγισή τους γίνεται με τη διεξοδική παρουσίαση των διαδικασιών μέσω των οποίων ο οργανισμός προγραμματίζει την προμήθεια, την υλοποιεί, την διαχειρίζεται και τελικά την ολοκληρώνει με τη σύμβαση.

Ειδικότερα, γίνεται μνεία στα στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη ο φορέας ή Αναθέτουσα Αρχή κατ' αρχήν για το σχεδιασμό της απαίτησης ώστε να αποσαφηνιστεί αφενός το αντικείμενο της προμήθειας και αφετέρου το κανονιστικό πλαίσιο της σχετικής διαδικασίας. Στη συνέχεια γίνεται συνθετική επεξεργασία και επισκόπηση συμπληρωματικότητας, κατά σειρά, για τα στοιχεία που συσχετίζονται με την κατάρτιση και δημοσίευση του διαγωνισμού για να εκδοθεί η διακήρυξη, της διενέργεια του διαγωνισμού συμπεριλαμβανομένων των βημάτων που απαιτούνται για την αξιολόγηση των προσφορών για να εκδοθεί απόφαση κατακύρωσης, την υπογραφή της σύμβασης αλλά και την εκτέλεση αυτής.

Καθόσον οι κρατικές προμήθειες αποτελούν σημαντικό κομμάτι στην οικονομική δραστηριότητα κάθε οικονομικού φορέα είτε αυτός είναι ιδιωτικός είτε δημόσιος, η σωστή εκτέλεση των προμηθειών-υπηρεσιών-έργων που υλοποιούνται με το βέλτιστο δυνατό τρόπο δύναται να εξοικονομήσει σημαντικούς πόρους που κατά την σημερινή συγκυρία είναι κάτι παραπάνω από αναγκαίο.

Άριστη πρακτική ως προς τον τρόπο που μια προμήθεια ξεκινά, εξελίσσεται, παρακολουθείται και τελικά ολοκληρώνεται, αποτελεί το Πρότυπο του PMI<sup>®</sup> για τη Διοίκηση Έργων. Στις προμήθειες που υλοποιούνται από τους Δημόσιους Φορείς υπάρχουν για τους ίδιους λόγους αναλογικά Νόμοι, Προεδρικά Διατάγματα (Π.Δ.), Υπουργικές Αποφάσεις (Υ.Α.), Εγκύκλιοι και διοικητικές και κατευθυντήριες οδηγίες που περιγράφουν τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για να υλοποιηθεί μια προμήθεια, μία υπηρεσία ή ένα έργο.

### **1.3 Στόχος της Εργασίας**

Ο βασικός στόχος της εργασίας είναι να αποτυπωθούν και να μελετηθούν ως σύνολο οι διαδικασίες που συσχετίζονται με τη διαχείριση των προμηθειών και συμβάσεων όπως αυτές προκύπτουν από την υπάρχουσα καταγεγραμμένη διαδικασία από τους Δημόσιους Φορείς και να γίνει ενδεικτική προσομοίωση και αντιπαραβολή με αυτές του Προτύπου του PMI<sup>®</sup>.

Καθότι είναι αναμφίβολα αποδεκτό ότι υπάρχουν διαδικασίες προμηθειών οι οποίες δεν δύναται να χαρακτηριστούν από τελειότητα, η σύγκριση με ένα άρτιο σύνολο διαδικασιών που έχει προέλθει από τον ιδιωτικό τομέα και μάλιστα κατά κύριο λόγο από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, μόνο σημαντικά οφέλη θα μπορέσει να προσφέρει σε όσους τυχόν θα θελήσουν να αντλήσουν πληροφορίες από τη σύγκριση και την καταγραφή αυτή.

Ως απώτερος στόχος της εργασίας είναι εκτός από τον παραλληλισμό και την σύγκριση μεταξύ των διαδικασιών που θα καταγραφούν, να προσδιοριστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των διαδικασιών Διαχείρισης Συμβάσεων & Προμηθειών σύμφωνα με το Πρότυπο του PMI<sup>®</sup> για τη Διοίκηση Έργων και να εξαχθούν συμπεράσματα με την υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών.

### **1.4 Διάρθρωση**

Μετά το εισαγωγικό πρώτο κεφάλαιο θα ακολουθήσουν τα απαιτούμενα βήματα στα οποία θα γίνει αναφορά, αρχικά στις υφιστάμενες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο με έμφαση ειδικότερα στο Πρότυπο του PMI<sup>®</sup> για τη Διοίκηση Έργων και στο Π.Δ.118/07 «Κανονισμός Προμηθειών του

Δημοσίου» (ΦΕΚ.150/Α/10-07-07) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, με τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν, σύμφωνα με την προϋπολογιζόμενη αξία της προμήθειας.

Πιο συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας θα γίνει περιγραφή με αναλυτικό τρόπο των διεργασιών που υπάρχουν κατά τη Διαχείριση Προμηθειών ενός Έργου όπως αυτές αναγράφονται στο PMBOK® Guide και πιο συγκεκριμένα τον σχεδιασμό των προμηθειών, τη διεξαγωγή τους, τη διαχείριση τους και τελικά την περάτωση τους. Η συγκεκριμένη ενότητα ολοκληρώνεται με μια σύντομη αναφορά στις διάφορες παραλλαγές που συναντά κανείς στις διαδικασίες που υπάρχουν στα διάφορα Νομοθετήματα του Δημοσίου, με το οποίο υλοποιούνται οι προμήθειες του.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναλογικός συσχετισμός των διαδικασιών του PMI® και του Κ.Π.Δ. όπως αυτός ισχύει με ταυτόχρονες αναφορές στις επιμέρους περιπτώσεις που υπάρχουν για συγκεκριμένες διαδικασίες στις προμήθειες και συμβάσεις

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας θα μελετηθούν τρεις διαφορετικές ειδικές περιπτώσεις και πως οι διαδικασίες αυτών παρομοιάζουν με τις διαδικασίες του προτύπου PMI®. Ο εκτενής παραλληλισμός ανάμεσα στις διαδικασίες των τριών ειδικών περιπτώσεων του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών (Ε.Π.Π.), της κατασκευής των Δημοσίων Έργων και των Έργων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) έχει ως στόχο να προσδιορίσει τα σημεία εκείνα στα οποία υπάρχει όμοιο ή διαφορετικό σημείο αναφοράς με αυτά του PMI®.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο είναι η αποτύπωση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από την καταγραφή και ανάλυση που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια για τις διαδικασίες που ακολουθούνται από τους φορείς του Δημόσιου Τομέα για την διαχείριση των συμβάσεων που συνάπτουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Βιβλιογραφική Επισκόπηση

#### 2.1 Υφιστάμενες Πρακτικές

Η υλοποίηση της εργασίας απαιτεί την καταγραφή των υφιστάμενων πρακτικών που εφαρμόζονται σε διεθνές και εθνικό επίπεδο για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των διαδικασιών προμηθειών και συμβάσεων από τους αντισυμβαλλομένους φορείς είτε αυτοί ανήκουν σε επίπεδο γενικής κυβέρνησης είτε είναι ιδιώτες.

Το θεμελιώδες στοιχείο σε επίπεδο βιβλιογραφίας, που θα χρησιμοποιηθεί για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής για να γίνει η αποτύπωση των υφιστάμενων διαδικασιών είναι ο οδηγός του Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) που θεωρείται η επιτομή των συστημάτων διαχείρισης. Το διεθνές αναγνωρισμένο πρότυπο και ο οδηγός του που σχετίζονται με την διαχείριση έργων κατά κύριο λόγο του ιδιωτικού τομέα, περιγράφουν το σύνολο των διαδικασιών που χρειάζεται ένας οργανισμός για να επιτύχει την ορθή ολοκλήρωση ενός έργου βάσει του σχεδιαζόμενου κόστους, του χρονοδιαγράμματος και της ποιότητας των παραδοτέων που επιθυμεί.

Ο οδηγός PMBOK® που σχηματοποιεί τα βήματα διαχείρισης ενός έργου είναι ολοκληρωτικά αποδεκτός και κατ' επιλογή εφαρμοστέος και αναλύει τις βασικές αρχές για τον τρόπο που θα διοικηθεί τελικά το έργο από τη γένεση του ως και την περάτωση του. Ως στόχος του οδηγού είναι η επεξήγηση των διαδικασιών που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένα έργο μέσα από μια σειρά συγκεκριμένων βημάτων και αλληλεπιδράσεων που ονομάζονται διεργασίες.

Σε διεθνές επίπεδο εκτός από τον οδηγό PMBOK® υπάρχουν και άλλοι τρεις μεγάλοι οργανισμοί εκτός του PMI®, που έχουν ως αντικείμενο την διοίκηση έργων. Οι οργανισμοί αυτοί κατά σειρά είναι το International Project Management Association (IPMA), το Association for Project Management (APM) και το Office of Government Commerce και έχουν εκδώσει τα πρότυπα IPMA Competence Baseline v.3, APM Body of Knowledge 6<sup>th</sup>e και το PProjects IN Controlled Environments (PRINCE2) αντίστοιχα.

Το IPMA είναι ένας μη κερδοσκοπικός Ελβετικός οργανισμός που προωθεί την διαχείριση έργων σε διεθνές επίπεδο παρέχοντας πρότυπα και ορίζοντας τις κατευθυντήριες γραμμές για τους επαγγελματίες που ασχολούνται με την διαχείριση ενός έργου μέσω του αντίστοιχου προτύπου IPMA Competence Baseline (ICB<sup>®</sup>). Το συγκεκριμένο πρότυπο βασίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο της διαχείρισης του έργου σε συνδυασμό με τις πρακτικές και τις προσδοκίες που υπάρχουν από τις οργανώσεις και τα μέλη του που το χρησιμοποιούν.

Το APM είναι ένα αναγνωρισμένο ίδρυμα στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο στοχεύει στην ανάπτυξη και προώθηση των επαγγελματικών κλάδων της διαχείρισης του έργου και της διαχείρισης του προγράμματος, μέσω ενός προγράμματος που ονομάζεται "Πέντε Διαστάσεις του επαγγελματισμού (Five Dimensions of Professionalism) και έχει εκδώσει με την σειρά του, τον αντίστοιχο οδηγό διαχείρισης (The APM Body of Knowledge, 6e).

Το PRINCE2 είναι μια πρακτικά εφαρμοζόμενη μέθοδος Αγγλικής προελεύσεως, που αποσκοπεί στην αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου. Χρησιμοποιείται εκτεταμένα από τη βρετανική κυβέρνηση, και είναι επίσης ευρέως αναγνωρισμένο και χρησιμοποιείται στον ιδιωτικό τομέα, τόσο στη Βρετανία όσο και διεθνώς. Η μέθοδος διαχείρισης που περιγράφει το PRINCE2 αφορά οδηγίες βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση έργων.

Αναλογικά για τους Δημοσίους Φορείς οι Νόμοι, τα Π.Δ., οι Υ.Α. και οι εκδιδόμενες εγκύκλιοι από τα αρμόδια υπουργεία αποτελούν για τους φορείς αυτούς, δεσμευτικές μορφές υποδείξεων και μεθοδολογίες για τον τρόπο διαχείρισης των προμηθειών και συμβάσεων τους. Πλέον αυτών, σε επίπεδο Δημοσίου Τομέα, υπάρχουν ορισμένοι οργανισμοί που έχουν αρμοδιότητα να εκδίδουν έγγραφα είτε για υποβοήθηση των φορέων του ευρύτερου δημοσίου είτε για υποχρεωτική εφαρμογή του τρόπου διαχείρισης των διαδικασιών εκτέλεσης των προμηθειών και των συμβάσεων που χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Συγκεκριμένα για το Δημόσιο Τομέα, όπως θα αναλυθεί και στα επόμενα κεφάλαια, ανάλογα με το συμβατικό αντικείμενο που επιθυμεί να αποκτήσει ο εκάστοτε φορέας υφίσταται διαφοροποίηση στο νομικό πλαίσιο που ισχύει, με την εφαρμογή των προβλεπόμενων νομοθετημάτων.

Σε κάθε περίπτωση το βασικό νομοθέτημα με το οποίο οφείλουν να διαχειρίζονται τις προμήθειες και τις συμβάσεις τους οι Δημόσιοι φορείς είναι ο Ν.2286/95 «Προμήθειες του Δημοσίου Τομέα και Ρυθμίσεις συναφών θεμάτων» (ΦΕΚ 19/Α/1-02-95) ενώ για την

περίπτωση των έργων είναι ο Ν.3669/2008 «Κύρωση της κωδικοποίησης της νομοθεσίας κατασκευής δημοσίων έργων» (ΦΕΚ 19/Α/18-06-08).

Ειδικότερα για τις προμήθειες που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Ν. 2286/95 οι διαδικασίες για το πώς θα γίνει η προμήθεια υλικών καταγράφονται κατά κύριο λόγο στο Π.Δ. 118/07 «Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου (Κ.Π.Δ.)» (ΦΕΚ 150/Α/10-07-08) και στο Π.Δ. 60/07 «Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης των δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών» όπως τροποποιήθηκε με την οδηγία 2005/51/ΕΚ της Επιτροπής και την Οδηγία 2005/75/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Νοεμβρίου 2005 (ΦΕΚ 64/Α/16-03-2007), λαμβάνοντας υπόψη το προϋπολογιζόμενο κόστος.

Το Π.Δ. 60/07 θέτει το γενικό πλαίσιο διαχείρισης και υλοποίησης των προμηθειών και συμβάσεων και δεν εισχωρεί σε λεπτομέρειες για το πώς θα προσδιοριστούν οι διαδικασίες προμήθειας από τους φορείς. Οι διαδικασίες αυτές περιγράφονται αποκλειστικά στον Κ.Π.Δ. και για το λόγο αυτό έχει εκδοθεί εγκύκλιος από την Γενική Γραμματεία Εμπορίου<sup>1</sup> (Γ.Γ.Ε.) με επικουρικό χαρακτήρα.

Πιο συγκεκριμένα, αποκλειστικά για τον Κ.Π.Δ. όπως θα αναφερθεί και στο κεφάλαιο 4 της εργασίας, η Γ.Γ.Ε. εκδίδει κάθε χρόνο εγκύκλιο εφαρμογής του Ε.Π.Π. για τις προγραμματιζόμενες προμήθειες των φορέων που εμπίπτουν στις διατάξεις του Ν.2286/95 και τον τρόπο που αυτές θα υλοποιηθούν. Η εφαρμογή της εγκυκλίου είναι υποχρεωτική για όλες τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες και η μη εφαρμογή της δύναται να συνεπάγεται τη νομιμότητα ή μη της προμήθειας.

Όσον αφορά τα έργα τα οποία συγχρηματοδοτούνται από κοινοτικούς πόρους και αφορούν το Ε.Σ.Π.Α., το νομικό πλαίσιο το οποίο διέπει την διαχείριση τους είναι ο Ν. 3614/07 «Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007-2013» (ΦΕΚ 267/Α/03-12-2010) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

Ο εν λόγω νόμος καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο ο εκάστοτε φορέας που υλοποιεί έργα του Ε.Σ.Π.Α. πρέπει να λειτουργεί και να εκτελεί τις διαδικασίες και τις ενέργειες με τις οποίες είναι επιφορτισμένος αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισής τους. Στην περίπτωση όμως των συγχρηματοδοτούμενων έργων από ευρωπαϊκά κονδύλια για τα οποία γίνεται αναφορά στο κεφάλαιο 4 επιπρόσθετα χρησιμοποιούνται εγχειρίδια διαδικασιών διαχείρισης και

---

<sup>1</sup> Εγκύκλιος Εφαρμογής με θέμα «Εφαρμογή των διατάξεων του Π.Δ./τος 118/07 Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου (Κ.Π.Δ.)» με Αρ.Πρωτ.Π1/4232/12-9-07/ΥΠ.ΑΝ/ΓΓΕ

ελέγχου, οδηγοί συστήματος διαχείρισης και ελέγχου συγχρηματοδοτούμενων πράξεων καθώς επίσης και προκαθορισμένα έγγραφα που αφορούν στην περιγραφή του συστήματος διαχείρισης και ελέγχου σε κάποιες κατηγορίες επιχειρησιακών προγραμμάτων συγχρηματοδοτούμενων πράξεων.

Εκτός όμως από τους προαναφερθέντες Νόμους, Π.Δ., Υ.Α. και εγκύκλιους που θεσμοθετούνται από όργανα της Πολιτείας και αποσκοπούν στην καταγραφή του τρόπου διαχείρισης των συμβάσεων και προμηθειών του Δημοσίου Τομέα, υπάρχουν και ανεξάρτητοι φορείς που έχουν και αυτοί ως σκοπό την τυποποίηση των διαδικασιών που προκύπτουν από τα σχετικά νομοθετήματα. Η αποστολή των εν λόγω οργανισμών είναι η έκδοση προτύπων-εγγράφων προς την κατεύθυνση της τυποποίηση του συνόλου των υφιστάμενων διαδικασιών.

Στην Ελλάδα ένας τέτοιος οργανισμός είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) που έχει εκδώσει αντίστοιχα πρότυπα για τα πιστοποιηθούν οι διάφοροι οργανισμοί, τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί, προς την κατεύθυνση της τήρησης συγκεκριμένων διαδικασιών για τις προμήθειες και τις συμβάσεις που διαχειρίζονται.

Την παρούσα χρονική στιγμή το ελληνικό πρότυπο, ΕΛΟΤ 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις» εκπονήθηκε από την Ειδική Ομάδα Έργου της Τεχνικής Επιτροπής ΕΛΟΤ/ΤΕ 95 «Διαχείριση έργων».

Το κείμενο του προτύπου εγκρίθηκε την 7η Ιουλίου 2008 από την Τεχνική Επιτροπή ΕΛΟΤ/ΤΕ 95 «Διαχείριση έργων» και εκδόθηκε ως ελληνικό πρότυπο σύμφωνα με τον κανονισμό σύνταξης και έκδοσης ελληνικών προτύπων και προδιαγραφών.

Το εν λόγω πρότυπο εντάσσεται στην κατηγορία των προτύπων συστημάτων διαχείρισης και αφορά ειδικότερα τη διασφάλιση της ικανότητας των οργανισμών στην υλοποίηση έργων και τη βελτίωση της διαχειριστικής τους επάρκειας.

Υπάρχει πρόβλεψη<sup>2</sup> για την έκδοση Κοινής Υπουργικής Απόφασης<sup>3</sup> (Κ.Υ.Α.) μέσω της οποίας οι οργανισμοί που λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση για να υλοποιήσουν έργα Ε.Σ.Π.Α. της προγραμματικής περιόδου 2007-2013 να υποχρεώνονται να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου προτύπου.

Η ανάπτυξη της σειράς προτύπων που αφορούν τη διαχειριστική επάρκεια προέκυψε από την ανάγκη βελτίωσης των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των πράξεων που

<sup>2</sup> Άρθρο 22 του Ν.3614/2007

<sup>3</sup> Υ.Α. 14053/ΕΥΣ 1749/ 27-3-08 (ΦΕΚ 540/Β/27-3-08) Συστήματος Διαχείρισης, όπως τροποποιήθηκε με τις υπ' αριθμ. 43804/ΕΥΘΥ 2041 (ΦΕΚ 1957/Β/09-09-2009) και 28020/ΕΥΘΥ1212/30-06-10 (ΦΕΚ 1088/Β/19-7-10) Υ. Α.



εκτελούνται στο πλαίσιο των αναπτυξιακών παρεμβάσεων. Με την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων των έργων με την αποδοτικότερη αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων. Το πρότυπο μπορεί να εφαρμόζεται και από οργανισμούς που υλοποιούν έργα μη δημοσίου χαρακτήρα και επιθυμούν να βελτιώσουν τη διαχειριστική τους επάρκεια.

Ο ΕΛΟΤ μέσω της Τεχνικής Επιτροπής ΕΛΟΤ/ΤΕ 95 «Διαχείριση Έργων» εκπόνησε το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα», καθώς και τους οδηγούς εφαρμογής ΕΛΟΤ 1431-1, ΕΛΟΤ 1431-2 και ΕΛΟΤ 1431-3 που εξειδικεύουν τις απαιτήσεις εφαρμογής και για τις τρεις κατηγορίες έργων:

- Α (Δημόσια τεχνικά έργα υποδομής)
- Β ( Δημόσιες συμβάσεις προμηθειών και υπηρεσιών)
- Γ (Συγκεκριμένες δράσεις που υλοποιούνται με ίδια μέσα).

Οι οδηγοί εφαρμογής ΕΛΟΤ 1431 προβλέπουν την κατάταξη των οργανισμών σε επίπεδα διαχειριστικής επάρκειας, βάσει των παρεχόμενων αποδεικτικών στοιχείων ικανοποίησης των απαιτήσεων.

Ο ΕΛΟΤ διαπιστεύτηκε από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.) ως Φορέας Επιβεβαίωσης Συστημάτων Διαχειριστικής Επάρκειας Οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008 και για όλες τις κατηγορίες έργων και σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ 1431-1, ΕΛΟΤ 1431-2 και ΕΛΟΤ 1431-3.

Κατά συνέπεια τα πρότυπα του ΕΛΟΤ αποτελούν για κάθε οργανισμό την απαρχή για την τυποποίηση των διαδικασιών που θα πρέπει να εφαρμόζει αναφορικά με τις διαδικασίες προμηθειών και συμβάσεων που είναι στην αρμοδιότητά του.

## **2.2 Πρότυπο PMI<sup>®</sup>**

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως το παρόν σύγγραμμα για να εκπονηθεί απαιτεί πρωτίστως, να γίνει μια αναλυτική παρουσίαση των αναγραφόμενων στον οδηγό βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – (PMBOK<sup>®</sup>-Guide Fourth Edition)) και με το οποίο θα γίνει η μελέτη και αντιπαραβολή των υφιστάμενων διαδικασιών που υπάρχουν στην ελληνική νομοθεσία.

Η ανωτέρω έκδοση του PMI® περιέχει ξεχωριστό κεφάλαιο για τη Διαχείριση Προμηθειών Έργου και περιλαμβάνει τις διαδικασίες για την αγορά ή την απόκτηση προϊόντων, υπηρεσιών, ή αποτελεσμάτων που απαιτούνται εκτός του περιβάλλοντος της ομάδας έργου<sup>4</sup>. Σύμφωνα με τον εν λόγω οδηγό ο οργανισμός μπορεί να είναι είτε ο αγοραστής είτε ο πωλητής των προϊόντων, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων ενός έργου.

Πιο συγκεκριμένα υπάρχει ξεχωριστό κεφάλαιο<sup>5</sup> του οδηγού το οποίο αφορά τη Διαχείριση Προμηθειών Έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες διαχείρισης της σύμβασης και ελέγχου τροποποιήσεων που απαιτούνται για την ανάπτυξη και διαχείριση της ή των εντολών αγοράς που εκδίδονται από εξουσιοδοτημένα μέλη της ομάδας έργου.

Επιπρόσθετα περιλαμβάνει τη διαχείριση κάθε σύμβασης που εκδίδεται από έναν εξωτερικό οργανισμό που αποκτά το έργο από τον οργανισμό που υλοποιεί το έργο και τη διαχείριση των συμβατικών υποχρεώσεων όπως τίθενται στην ομάδα έργου με βάση τη σύμβαση.

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έκδοση η Διαχείριση Προμηθειών Έργου περιλαμβάνει 4 διεργασίες:

Οι διεργασίες κατά τη Διαχείριση Προμηθειών Έργου είναι οι εξής:

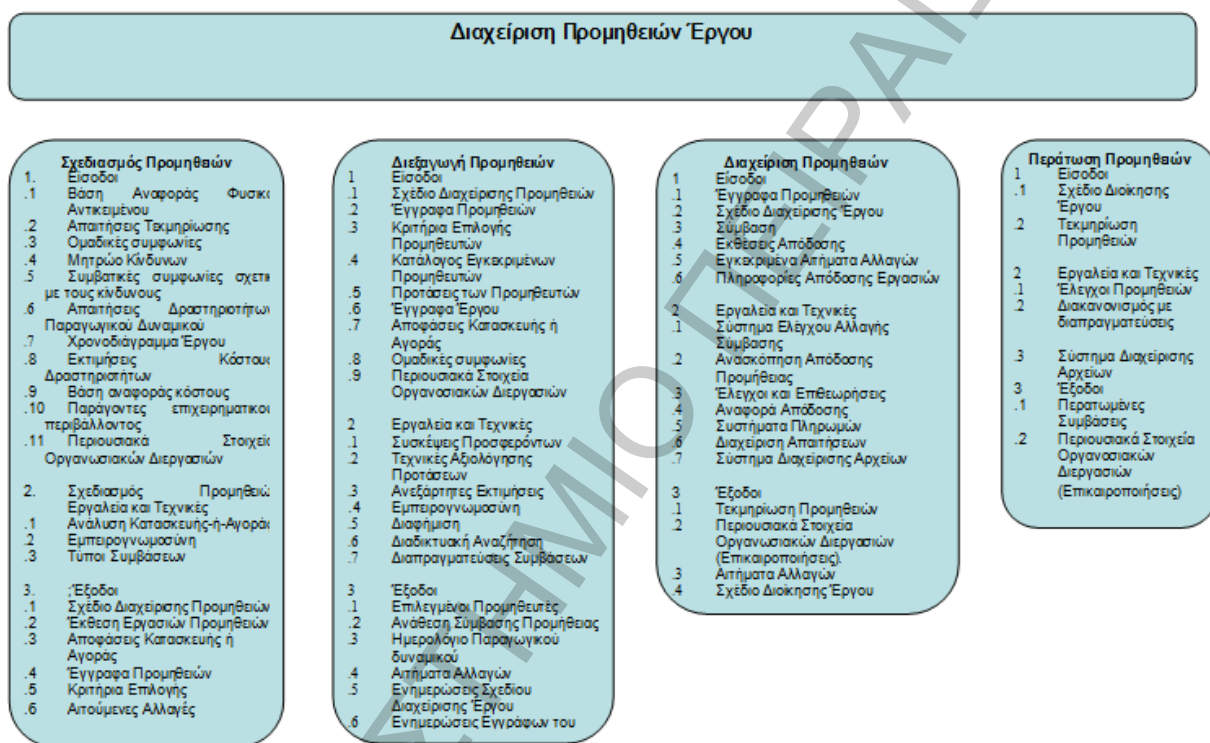
- 1. Σχεδιασμός Προμηθειών-** Η διεργασία τεκμηρίωσης της διαχείρισης των αποφάσεων του τι θα πρέπει να αποκτηθεί, καθορίζοντας με λεπτομέρεια τη μέθοδο και προσδιορίζοντας δυνητικούς προμηθευτές.
- 2. Διεξαγωγή Προμηθειών-** Η διεργασία λήψης προσφορών από τους δυνητικούς αναδόχους, η επιλογή του κατάλληλου και η υπογραφή της σύμβασης.
- 3. Διαχείριση Προμηθειών-** Η διεργασία της διαχείρισης των συμβατικών υποχρεώσεων των εμπλεκόμενων μερών, η παρακολούθηση δεικτών κατά την υλοποίηση της σύμβασης και η πραγματοποίηση αλλαγών και διορθωτικών ενεργειών όπου απαιτούνται.
- 4. Περάτωση Προμηθειών-** Η διεργασία ολοκλήρωσης κάθε προμήθειας του έργου.

---

<sup>4</sup> Σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008 σε κάθε έργο η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να ορίσει υπεύθυνο και ομάδα έργου με σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες. Η ομάδα έργου επιλέγεται με βάση την κατηγορία του έργου, τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, τη διαθεσιμότητα των στελεχών και την εμπειρία τους.

<sup>5</sup> Chapter 12 Project Procurement Management- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide-Fourth Edition)

Οι ανωτέρω διαδικασίες που απεικονίζονται στο Σχήμα 1 αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και κάθε μία από αυτές μπορεί να περιλαμβάνει την εμπλοκή ενός μεμονωμένου ή ενός συνόλου ατόμων, βάση των απαιτήσεων του κάθε έργου. Κάθε διεργασία μπορεί να εμφανίζεται τουλάχιστον μία φορά σε κάθε έργο και να εμφανίζεται σε μία ή περισσότερες περιπτώσεις κατά τη φάση υλοποιήσεων του έργου, εφόσον αυτό διαιρείται σε φάσεις. Παρόλο που οι διεργασίες παρουσιάζονται ως διακριτά αντικείμενα με σαφώς καθορισμένες διασυνδέσεις, στην πράξη μπορεί να επικαλύπτονται.



Σχήμα 1. Επισκόπηση Διαχείριση Προμηθειών Έργου

Οι διεργασίες που αφορούν τη Διαχείριση Προμηθειών Έργου εμπεριέχουν συμβάσεις οι οποίες είναι νομικά έγγραφα ανάμεσα στον πωλητή και τον αγοραστή. Μία σύμβαση αντιπροσωπεύει μια αμοιβαία δεσμευτική συμφωνία που υποχρεώνει τον πωλητή να παρέξει τα συγκεκριμένα αγαθά, υπηρεσίες ή αποτελέσματα και υποχρεώνει τον αγοραστή να παρέξει χρηματικό τίμημα ή άλλη ανταμοιβή. Η συμφωνία δύναται να είναι απλή ή σύνθετη και μπορεί να αντανακλά την απλότητα ή πολυπλοκότητα των παραδοτέων και της απαιτούμενης προσπάθειας.

Η σύμβαση προμηθειών θα περιλαμβάνει όρους και προϋποθέσεις, μπορεί να ενσωματώνει και άλλα στοιχεία που ορίζει ο αγοραστής και να καθορίζει τι ο πωλητής θα εκτελέσει ή θα παράσχει.

Είναι ευθύνη της ομάδας διοίκησης του έργου να επιβεβαιώνει ότι όλες οι προμήθειες ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες του έργου, ακολουθώντας τις οργανωσιακές πολιτικές προμηθειών. Ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής, η σύμβαση μπορεί επίσης να αποκαλείται ως συμφωνία, μια αμοιβαία συνεργασία, σύμβαση υπεργολαβίας, ή εντολή αγοράς. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τεκμηριωμένες πολιτικές και διαδικασίες εξειδικεύοντας τους κανόνες προμηθειών και προσδιορίζει ποιος έχει την εξουσία να υπογράψει και να διαχειρίζεται τις εν λόγω συμφωνίες για λογαριασμό του οργανισμού.

Παρά το γεγονός ότι όλα τα έγγραφα του έργου υπόκεινται σε κάποια μορφή ανασκόπησης και έγκρισης, ο νομικά δεσμευτικός χαρακτήρας της σύμβασης συνήθως σημαίνει ότι θα πρέπει να υποβάλλεται σε πιο εκτεταμένη διαδικασία έγκρισης. Σε όλες τις περιπτώσεις ο πρωταρχικός στόχος της διαδικασίας ανασκόπησης και έγκρισης είναι να διασφαλιστεί ότι το κείμενο της σύμβασης περιγράφει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τα αποτελέσματα που θα ικανοποιήσουν την προσδιορισμένη ανάγκη του έργου.

Η ομάδα διοίκησης του έργου μπορεί να ζητήσει υποστήριξη από ειδικούς κατά το αρχικό στάδιο του έργου, σε θέματα που αφορούν την ανάθεση συμβάσεων, τη διαδικασία προμηθειών, το νομικό μέρος του καθώς και τεχνικά ζητήματα. Η εμπλοκή αυτή μπορεί να είναι υποχρεωτική από την πολιτική του οργανισμού.

Οι διάφορες δραστηριότητες που εμπλέκονται στις διαδικασίες Διαχείρισης Προμηθειών του Έργου αποτελούν τον κύκλο ζωής μιας σύμβασης. Με την ενεργό διαχείριση του κύκλου ζωής της σύμβασης και με την προσεκτική διατύπωση των όρων και προϋποθέσεων που αναγράφονται στις συμβάσεις, κάποιοι υπαρκτοί κίνδυνοι μπορεί να αποφευχθούν, να μετριαστούν, ή να μεταφερθούν στον πωλητή. Η ενεργοποίηση μιας σύμβασης για προϊόντα ή υπηρεσίες είναι μια μέθοδος για καταμερισμό της ευθύνης για τη διαχείριση ή τον επιμερισμό των πιθανών κινδύνων.

Ένα σύνθετο έργο μπορεί να περιλαμβάνει τη διαχείριση πολλαπλών συμβάσεων ή υπεργολαβίες ταυτόχρονα ή διαδοχικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις, κάθε κύκλος ζωής μιας σύμβασης μπορεί να τελειώνει σε οποιαδήποτε φάση του κύκλου ζωής του έργου. Η Διαχείριση Προμηθειών Έργων συζητείται στο πλαίσιο της σχέσης αγοραστή-πωλητή. Η σχέση μεταξύ αγοραστή-πωλητή μπορεί να υπάρχει σε πολλά επίπεδα σε κάθε έργο, καθώς και μεταξύ των οργανισμών εσωτερικών ή εξωτερικών του οργανισμού που θα παραλάβει το έργο.

Ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής, ο πωλητής μπορεί να ονομάζεται εργολάβος, υπεργολάβος, πωλητής, πάροχος υπηρεσιών ή προμηθευτής. Ανάλογα με τη θέση του αγοραστή στον κύκλο προμηθειών-παροχών-κατασκευών του έργου, ο αγοραστής μπορεί να ονομάζεται πελάτης, κύριος εργολάβος, υπεργολάβος, αποδέκτης οργανισμός, κυβερνητική υπηρεσία, υπηρεσία αιτούντα, ή αγοραστής.

Ο πωλητής μπορεί να χαρακτηριστεί κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της σύμβασης αρχικά ως προσφέρων, έπειτα ως η επιλεγμένη πηγή, και στη συνέχεια ως συμβεβλημένος προμηθευτής ή πωλητής.

Ο προμηθευτής θα διαχειρίζεται συνήθως την εργασία ως ένα έργο, εφόσον η απόκτηση δεν είναι μόνο για έτοιμα υλικά, αγαθά, ή κοινά προϊόντα. Σε αυτές τις περιπτώσεις:

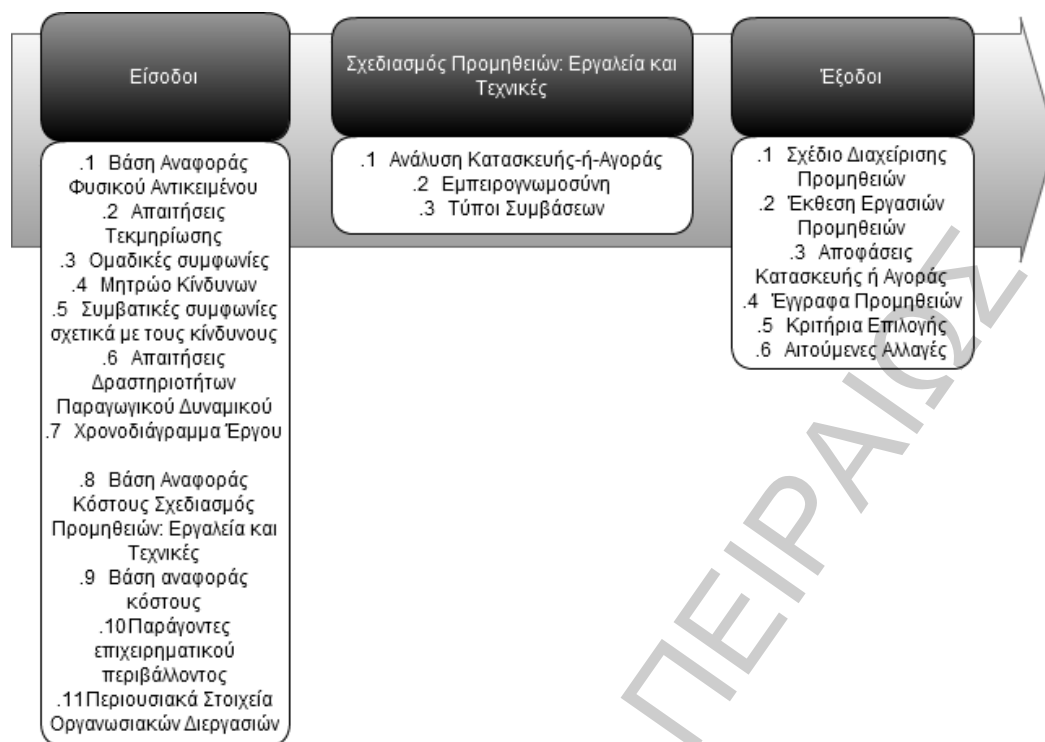
- α. Ο προμηθευτής γίνεται πελάτης, και κατά συνέπεια αποτελεί βασικό συμμετόχο για τον οργανισμό.
- β. Η ομάδα διοίκησης του έργου ασχολείται με όλες τις διαδικασίες διαχείρισης του έργου και όχι μόνο με εκείνες που αφορούν την περιοχή γνώσης της.
- γ. Οι όροι και προϋποθέσεις της σύμβασης γίνονται βασικές εισόδοι σε πολλές από τις διεργασίες του προμηθευτή. Η σύμβαση μπορεί πράγματι να περιέχει τις εισόδους (π.χ. κύρια παραδοτέα, ορόσημα, τους στόχους για το κόστος), ή μπορεί να περιορίζει τις επιλογές της ομάδας έργου (π.χ. απαιτείται συχνά η έγκριση του αγοραστή για το προσωπικό που θα είναι υπεύθυνο σε έργα σχεδιασμού).

Στο παρόν εδάφιο της εργασίας γίνεται η παραδοχή ότι η αγορά των αντικείμενων του έργου από τον οργανισμό έχει ανατεθεί στην ομάδα διοίκησης του έργου και ότι οι προμηθευτές είναι εξωτερικοί σε σχέση με την ομάδα διοίκησης.

Επιπλέον γίνεται η παραδοχή ότι θα υφίσταται μια επίσημη συμβατική σχέση που θα αναπτυχθεί και θα υπάρχει μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της αναφοράς στο κεφάλαιο αυτό ισχύει εξίσου σε μη συμβασιοποιημένες ενδομημηματικές εργασίες, που υπάρχουν με άλλες μονάδες του οργανισμού της ομάδας έργου.

### **2.2.1 Σχεδιασμός Προμηθειών**

Ο σχεδιασμός προμηθειών είναι η διεργασία της τεκμηρίωσης των αποφάσεων αγοράς για το έργο, εξειδικεύοντας την προσέγγιση, και προσδιορίζοντας τους δυνητικούς προμηθευτές (Σχήματα 2 και 3). Προσδιορίζονται εκείνες οι ανάγκες του έργου που μπορούν να καλυφθούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο με την απόκτηση προϊόντων, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων εκτός του οργανισμού, έναντι εκείνων των αναγκών του έργου που δύναται να καλυφθούν από την ομάδα διοίκησης του έργου.



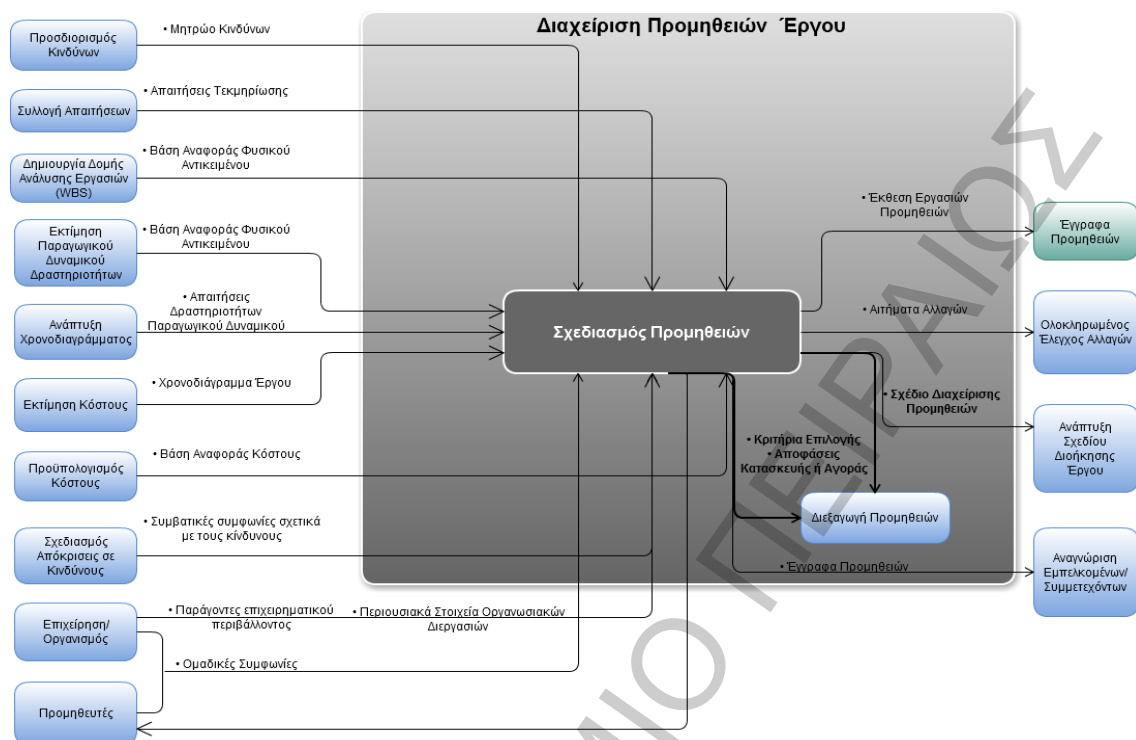
Σχήμα 2. Είσοδοι, Σχεδιασμός Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές και Έξοδοι

Αυτή η διεργασία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό αν πρέπει κάτι να αποκτηθεί από το εξωτερικό περιβάλλον και εάν ναι, τι να αποκτηθεί, πώς να αποκτηθεί, πόσο χρειάζεται και πότε. Όταν το έργο προμηθεύεται τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα αποτελέσματα που απαιτούνται για την εκτέλεση του έξω από τον αποδέκτη οργανισμό, οι διεργασίες εκτελούνται από τον σχεδιασμό ως και την περάτωση των προμηθειών.

Ο σχεδιασμός προμηθειών περιλαμβάνει επίσης την εξέταση των δυνητικών προμηθευτών, ιδιαιτέρως αν ο αγοραστής επιθυμεί να ασκήσει κάποια επιρροή ή έλεγχο στις προς υπογραφή συμβάσεις. Θα πρέπει επίσης να καθοριστεί ποιος είναι υπεύθυνος για την απόκτηση ή κατοχή των σχετικών εγκρίσεων και επαγγελματικών αδειών που μπορεί να απαιτούνται από τη νομοθεσία, τους κανονισμούς ή οργανωτική πολιτική κατά την εκτέλεση του έργου

Οι απαιτήσεις του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης του έργου μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τη στρατηγική κατά τη διάρκεια της διεργασίας του σχεδιασμού προμηθειών. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την ανάπτυξη του σχεδίου διαχείρισης προμηθειών μπορούν επίσης να επηρεάσουν το χρονοδιάγραμμα του έργου καθώς έχουν διασυνδεθεί τόσο με την ανάπτυξη του χρονοδιαγράμματος (ανάλυση της ακολουθίας των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, της διάρκειας τους, των απαιτήσεων τους σε παραγωγικό δυναμικό και των

περιορισμών του χρονοδιαγράμματος για τη συνολική διάρκεια του έργου) όσο και με την εκτίμηση του παραγωγικού δυναμικού καθώς και των αποφάσεων κατασκευής ή αγοράς.



Σχήμα 3. Διάγραμμα Ροής Διεργασιών Διαχείρισης Προμηθειών Έργου

Η διεργασία του σχεδιασμού προμηθειών περιλαμβάνει την εξέταση των κινδύνων που συνδέονται με κάθε απόφαση κατασκευής ή αγοράς. Περιλαμβάνει επίσης την αναθεώρηση του τύπου της σύμβασης που προγραμματίζεται να χρησιμοποιηθεί σε σχέση με τον περιορισμό των κινδύνων, μεταφέροντας μερικές φορές τους κινδύνους στον προμηθευτή.

### 2.2.1.1 Σχεδιασμός Προμηθειών: Είσοδοι

#### Βάση Αναφοράς Φυσικού Αντικειμένου

Η Βάση Αναφοράς του Φυσικού Αντικειμένου περιγράφει την ανάγκη, την σκοπιμότητα, την αιτιολογία, τις απαιτήσεις, και τα παρόντα όρια για το έργο και αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Περιγραφή Φυσικού Αντικείμενου. Η Περιγραφή του Φυσικού Αντικείμενου του έργου περιλαμβάνει την περιγραφή του αντικειμένου του προϊόντος, την περιγραφή των υπηρεσιών και περιγραφή των αποτελεσμάτων, τη λίστα των παραδοτέων και τα κριτήρια

αποδοχής, καθώς και σημαντικές πληροφορίες που αφορούν τεχνικά θέματα ή προβλήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εκτίμηση του κόστους. Παραδείγματα περιορισμών αφορούν ημερομηνίες παράδοσης, διαθεσιμότητα ειδικευμένων πόρων και οργανωτικές πολιτικές.

- **Δομή Ανάλυσης Εργασιών.** Γίνεται μια προσανατολισμένη περιγραφή στα παραδοτέα με την ιεραρχική αποδόμη της εργασίας που πρόκειται να εκτελεστεί από την ομάδα έργου, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και να δημιουργηθούν τα απαιτούμενα παραδοτέα του έργου.
- **Λεξικό Δομής Ανάλυσης Εργασιών.** Το λεξικό και οι παρεχόμενες λεπτομερείς δηλώσεις εργασιών προσδίδουν την ταυτότητα στα παραδοτέα και δίνουν μια περιγραφή της εργασίας σε κάθε στοιχείο της δομής ανάλυσης εργασιών που απαιτείται για την παραγωγή του κάθε παραδοτέου.

### **Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης**

Οι απαιτήσεις τεκμηρίωσης μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις του έργου που απαιτούνται κατά το σχεδιασμό των προμηθειών.
- Απαιτήσεις σχετικά με τις συμβατικές και νομικές επιπτώσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν θέματα σχετικά με την υγεία, την ασφάλεια, τις εγγυήσεις, την απόδοση, την περιβαλλοντική ασφάλεια, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, τις άδειες και τις διευκολύνσεις που απαιτούνται κατά τον προγραμματισμό διενέργειας των προμηθειών.

### **Ομαδικές συμφωνίες**

Οι ομαδικές συμφωνίες είναι νόμιμες συμβατικές συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων οντοτήτων οι οποίες τους επιτρέπουν να σχηματίσουν μια σύμπραξη ή κοινοπραξία, ή κάποια άλλη νομική μορφή, όπως ορίζεται από τα μέρη. Η συμφωνία καθορίζει τους ρόλους προμηθευτή και αγοραστή για κάθε μέρος. Όταν η νέα επιχειρηματική ευκαιρία τελειώνει, τελειώνει επίσης και η ομαδική συμφωνία. Κάθε φορά που μία ομαδική συμφωνία είναι σε ισχύ, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην διεργασία σχεδιασμού των προμηθειών. Έτσι, κάθε φορά που μια συμφωνία είναι ενεργή για ένα έργο, οι ρόλοι του αγοραστή και του προμηθευτή είναι προκαθορισμένοι και θέματα όπως το φυσικό αντικείμενο των εργασιών του έργου, οι ανταγωνιστικές απαιτήσεις των εμπλεκόμενων μερών, και άλλα κρίσιμα ζητήματα είναι γενικά προκαθορισμένα.



### **Μητρώο Κινδύνων**

Το μητρώο κινδύνων περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τους προσδιορισμένους κινδύνους, τους κυρίους των κινδύνων και τις αποκρίσεις στους κινδύνους.

### **Συμβατικές συμφωνίες σχετικά με τους κινδύνους.**

Οι συμβατικές συμφωνίες περιλαμβάνουν όρους που περιλαμβάνουν ασφάλιση, δεσμεύσεις, υπηρεσίες και άλλα στοιχεία ανάλογα με την περίπτωση, που προσδιορίζουν την ευθύνη κάθε μέρους για συγκεκριμένους κινδύνους.

### **Απαιτήσεις Δραστηριοτήτων Παραγωγικού Δυναμικού.**

Οι απαιτήσεις δραστηριοτήτων του παραγωγικού δυναμικού περιέχουν πληροφορίες σχετικά με συγκεκριμένες ανάγκες, όπως ανθρωπινό δυναμικό, εξοπλισμός, ή τοποθεσία.

### **Χρονοδιάγραμμα Έργου**

Το χρονοδιάγραμμα του έργου περιέχει πληροφορίες σχετικά με τα απαιτούμενα χρονοδιαγράμματα ή τις ημερομηνίες που σχετίζονται με τα υποχρεωτικά παραδοτέα.

### **Εκτιμήσεις Κόστους Δραστηριοτήτων**

Η εκτίμηση του κόστους που αναπτύχθηκε από την δραστηριότητα των προμηθειών χρησιμοποιείται για να γίνει αξιολόγηση του δίκαιου και λογικού του τιμήματος ή των προσφορών που παρελήφθησαν από τους δυνητικούς προμηθευτές .

### **Βάση Αναφοράς Κόστους**

Η βάση αναφοράς κόστους παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με τον καταρτισμένο προϋπολογισμό σε σχέση με την πάροδο του χρόνου.

### **Παράγοντες επιχειρηματικού περιβάλλοντος**

Οι παράγοντες που υφίστανται στο επιχειρηματικό περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις διεργασίες του σχεδιασμού προμηθειών περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Συνθήκες της αγοράς
- Προϊόντα, υπηρεσίες, και αποτελέσματα που είναι διαθέσιμα στην αγορά
- Προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένων επιδόσεων κατά το παρελθόν ή την φήμη τους
- Συνήθεις όρους και προϋποθέσεις για προϊόντα, υπηρεσίες και αποτελέσματα ή για συγκεκριμένο τομέα της βιομηχανίας

- Μοναδικές τοπικές απαιτήσεις.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών**

Τα περιουσιακά στοιχεία των οργανωσιακών διεργασιών που επηρεάζουν τις διεργασίες του σχεδιασμού προμηθειών του προγράμματος περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Επίσημες πολιτικές προμηθειών, διαδικασίες και κατευθυντήριες οδηγίες. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν επίσημες πολιτικές προμηθειών και οργανισμούς αγορών. Όταν δεν είναι διαθέσιμη η υποστήριξη αναφορικά με την υλοποίηση σε θέματα προμηθειών, η ομάδα διοίκησης του έργου θα πρέπει να παράσχει τόσο το παραγωγικό δυναμικό όσο και την τεχνογνωσία για την εκτέλεση τέτοιων δραστηριοτήτων προμηθειών.
- Τα συστήματα διαχείρισης που απαιτούνται κατά την εκπόνηση του σχεδίου διαχείρισης προμηθειών και την επιλογή των τύπων των συμβάσεων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.
- Ένα καθιερωμένο σύστημα πολλαπλών προεπιλεγέντων προμηθευτών που βασίζεται στην προγενέστερη εμπειρία τους.

### **2.2.1.2 Σχεδιασμός Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές**

#### **Ανάλυση Κατασκευής-ή-Αγοράς**

Η ανάλυση κατασκευής-ή-αγοράς είναι μια γενική τεχνική διαχείρισης που χρησιμοποιείται για να καθορίσει αν μια συγκεκριμένη εργασία μπορεί καλύτερα να επιτευχθεί από την ομάδα διοίκησης του έργου ή πρέπει να αγοραστεί από εξωτερικές πηγές. Μερικές φορές μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα υλοποίησης εσωτερικά από τον αποδέκτη οργανισμό του έργου, αλλά μπορεί οι διατιθέμενοι πόροι να δεσμεύονται να εργαστούν σε άλλα έργα, οπότε σε αυτή την περίπτωση το έργο μπορεί να χρειαστεί να εξεύρει τους πόρους της προσπάθειας εκτός του οργανισμού προκειμένου να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του προγράμματος.

Οι περιορισμοί στον προϋπολογισμό μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις κατασκευής-ή-αγοράς. Εάν μια απόφαση αγοράς πρόκειται να ληφθεί, τότε μια περαιτέρω απόφαση για το αν θα αγοραστεί ή θα μισθωθεί λαμβάνεται. Η ανάλυση κατασκευής-ή-αγοράς πρέπει να εξετάζει όλα τα συναφή έξοδα, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα υποστηρικτικά κόστη. Για παράδειγμα, η ανάλυση στην απόφαση αγοράς περιλαμβάνει τόσο τα πραγματικά ποσά που εκταμιεύονται για την αγορά του προϊόντος, καθώς και τα έμμεσα κόστη της υποστήριξης των διεργασιών προμηθειών και του αποκτηθέντος αντικειμένου.

### **Εμπειρογνωμοσύνη**

Η τεχνική εμπειρογνωμοσύνη συχνά θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των εισόδων και εξόδων από αυτή τη διεργασία. Η εμπειρογνωμοσύνη σε θέματα αγορών μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να αναπτύξει ή να τροποποιήσει τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των προτάσεων των προμηθευτών. Η εμπειρογνωμοσύνη σε νομικά θέματα μπορεί να αφορά τις υπηρεσίες από νομικό προσωπικό ώστε να βοηθήσει με μοναδικά θέματα προμηθειών, όρων και προϋποθέσεων. Τέτοια εμπειρία, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικής και τεχνικής εμπειρίας, μπορεί να εφαρμοστεί τόσο στις τεχνικές λεπτομέρειες των αποκτηθέντων προϊόντων, υπηρεσιών, ή αποτελεσμάτων και σε διάφορες πτυχές των διεργασιών διαχείρισης προμηθειών.

### **Τύποι Συμβάσεων**

Ο κίνδυνος μοιράζεται μεταξύ του προμηθευτή και του αγοραστή όπως καθορίζεται από τον τύπο της σύμβασης. Μολονότι η συμβατική συμφωνία ορισμένης τιμής είναι συνήθως το προτιμώμενο είδος το οποίο ενθαρρύνεται και συχνά απαιτείται από τους περισσότερους οργανισμούς, υπάρχουν φορές που μια άλλη μορφή σύμβασης μπορεί να είναι προς το συμφέρον του έργου. Εάν μια μορφή σύμβασης, εκτός από της ορισμένης τιμής προτίθεται να υιοθετηθεί, εναπόκειται στην ομάδα του έργου να δικαιολογήσει τη χρήση της. Το είδος της σύμβασης που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και οι ειδικοί συμβατικοί όροι και προϋποθέσεις καθορίζουν το βαθμό κινδύνου που αναλαμβάνει ο αγοραστής και ο προμηθευτής.

Όλες οι νομικά συμβατικές σχέσεις γενικά εμπίπτουν σε μία από τις δύο ευρείες κατηγορίες, δηλαδή είτε της ορισμένης τιμής είτε του ανταποδοτικού κόστους. Επίσης, υπάρχει μία τρίτη υβριδικού τύπου που χρησιμοποιείται συχνά και ονομάζεται σύμβαση χρόνου και υλικών. Η πιο δημοφιλείς από τους τύπους συμβάσεων που χρησιμοποιούνται αναλύονται παρακάτω ως διακριτά είδη, αλλά στην πράξη δεν είναι ασυνήθιστο να συνδυαστούν ένας ή περισσότεροι τύποι σε μια προμήθεια.

- **Συμβάσεις Ορισμένης Τιμής.** Αυτή η κατηγορία των συμβάσεων συνεπάγεται τη σταθερή συνολική τιμή για ένα καθορισμένο προϊόν ή υπηρεσία που πρέπει να παρασχεθεί. Οι συμβάσεις ορισμένης τιμής μπορούν να περιλαμβάνουν επίσης οικονομικά κίνητρα για την επίτευξη ή απόκλιση των αντικειμενικών στόχων του έργου, όπως προγραμματισμένες ημερομηνίες παράδοσης, κόστος και τεχνικές επιδόσεις, ή οτιδήποτε που μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και εν συνεχεία να μετρηθεί. Οι προμηθευτές στο πλαίσιο των συμβάσεων

ορισμένης τιμής είναι νομικά υποχρεωμένοι να ολοκληρώσουν τις συμβάσεις αυτές, με ενδεχόμενη οικονομική ζημία, αν δεν τις υλοποιήσουν. Υπό το πρίσμα της συμφωνίας που ανήκει στην κατηγορία της ορισμένης τιμής, οι αγοραστές θα πρέπει να προσδιορίζουν επακριβώς το προϊόν ή την υπηρεσία που θα παρασχεθεί. Οι αλλαγές στο φυσικό αντικείμενο μπορούν να υλοποιηθούν, αλλά γενικά με αύξηση της συμβατικής τιμής.

- **Συμβάσεις Σταθερής και Ορισμένης Τιμής.** Οι συμβάσεις σταθερής και ορισμένης τιμής είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος συμβάσεων που υιοθετείται από τους περισσότερους οργανισμούς που προβαίνουν σε αγορές, επειδή οι τιμές των αγαθών είναι καθορισμένες εξ αρχής και δεν υπόκεινται σε αλλαγές εκτός αν το φυσικό αντικείμενο των εργασιών αλλάξει. Κάθε αύξηση του κόστους λόγω δυσμενών επιδόσεων είναι στην ευθύνη του προμηθευτή, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να ολοκληρώσει το έργο. Σύμφωνα με τη σύμβαση σταθερής και ορισμένης τιμής, ο αγοραστής θα πρέπει να προσδιορίζει επακριβώς το προϊόν ή την υπηρεσία που θα παρασχεθεί, καθώς και τυχόν αλλαγές στις προδιαγραφές των προμηθειών που μπορούν να αυξήσουν το κόστος για τον αγοραστή.
- **Συμβάσεις Ορισμένης Τιμής συν Αμοιβή Κινήτρων.** Η σύμβαση ορισμένης τιμής δίνει στον αγοραστή και στον προμηθευτή κάποια ευελιξία ως προς το ότι επιτρέπει την απόκλιση από τις αποδόσεις, με οικονομικά κίνητρα που συνδέονται με την επίτευξη των συμφωνηθέντων με μετρήσεις. Συνήθως τέτοια οικονομικά κίνητρα συσχετίζονται με το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, ή τις τεχνικές αποδόσεις του προμηθευτή. Οι στόχοι αποδόσεων που έχουν οριστεί από την αρχή και η τελική τιμή της σύμβασης προσδιορίζεται μετά την ολοκλήρωση όλων των εργασιών με βάση τις αποδόσεις του προμηθευτή. Σύμφωνα με το εν λόγω είδος συμβάσεων, ορίζεται ένα ανώτατο όριο τιμών και όλα τα κόστη πάνω από το ανώτατο όριο είναι στην ευθύνη του προμηθευτή, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να ολοκληρώσει το έργο.
- **Συμβάσεις Ορισμένης Τιμής με Αναπροσαρμογή Τιμής.** Αυτό ο τύπος σύμβασης χρησιμοποιείται όταν ο χρόνος εκτέλεσης του έργου από τον προμηθευτή εκτείνεται σε μια σημαντική χρονική περίοδο. Είναι μια σύμβαση ορισμένης τιμής, αλλά με ειδική πρόβλεψη που επιτρέπει προκαθορισμένες τελικές αναπροσαρμογές στην τιμή της σύμβασης λόγω της μεταβολής των επικρατούσων συνθηκών, όπως οι μεταβολές του πληθωρισμού, η αύξηση του κόστους (ή μείωση) για συγκεκριμένα προϊόντα. Η ρήτρα αναπροσαρμογής πρέπει να συσχετίζεται με κάποιο αξιόπιστο οικονομικό δείκτη για να

χρησιμοποιηθεί ώστε να καθορίσει με ακρίβεια την τελική τιμή. Η σύμβαση ορισμένης τιμής με αναπροσαρμογή έχει ως στόχο να προστατεύσει τόσο τον αγοραστή όσο και τον προμηθευτή από τις εξωτερικές συνθήκες που είναι πέραν του ελέγχου τους.

- **Συμβάσεις Ανταποδοτικού Κόστους.** Αυτή η κατηγορία των συμβάσεων περιλαμβάνει πληρωμές (ανταποδόσεις) για τον προμηθευτή για όλα τα νόμιμα πραγματικά κόστη που πραγματοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση του έργου, συν ένα ποσό που αντιπροσωπεύει το κέρδος του προμηθευτή. Οι συμβάσεις ανταποδοτικού κόστους μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν ρήτρες οικονομικών κινήτρων κάθε φορά που ο προμηθευτής υπερβαίνει ή υπολείπεται των καθορισμένων στόχων, όπως το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, ή τους στόχους τεχνικών επιδόσεων. Τρεις από τους πιο κοινούς τύπους των συμβάσεων ανταποδοτικού κόστους που χρησιμοποιούνται είναι οι συμβάσεις κόστους συν σταθερής αμοιβής, οι συμβάσεις κόστους συν αμοιβή κινήτρων και οι συμβάσεις κόστους με βραβείο επιχορήγησης.

Μία σύμβαση ανταποδοτικού κόστους δίνει την ευελιξία στο έργο να ανακατευθύνει τον προμηθευτή όταν το φυσικό αντικείμενο των εργασιών του έργου δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς στην αρχή και πρέπει να μεταβληθεί, ή όταν μπορεί να υπάρχουν υψηλοί κίνδυνοι στην προσπάθεια.

- **Συμβάσεις Κόστους Συν Σταθερής Αμοιβής.** Ο προμηθευτής αποζημιώνεται για όλες τις επιλέξιμες δαπάνες για την εκτέλεση των εργασιών της σύμβασης και λαμβάνει μια σταθερή αμοιβή που υπολογίζεται ως ποσοστό του αρχικού εκτιμώμενου κόστους του έργου. Η αμοιβή καταβάλλεται μόνο για τις ολοκληρωμένες εργασίες και δεν αλλάζει λόγω των επιδόσεων του προμηθευτή. Τα ποσά των αμοιβών δεν αλλάζουν, εκτός αν το φυσικό αντικείμενο του έργου αλλάξει.
- **Συμβάσεις Κόστους Συν Αμοιβή Κινήτρων.** Ο προμηθευτής αποζημιώνεται για όλες τις επιλέξιμες δαπάνες για την εκτέλεση των εργασιών της σύμβασης και λαμβάνει μια προκαθορισμένη αμοιβή κινήτρου που βασίζεται στην επίτευξη ορισμένων στόχων απόδοσης, όπως ορίζονται στη σύμβαση. Στις συμβάσεις κόστους συν αμοιβή κινήτρων, αν τα τελικά κόστη είναι μικρότερα ή μεγαλύτερα από τα αρχικά εκτιμώμενα κόστη, τότε τόσο ο αγοραστής όσο και ο προμηθευτής μοιράζονται τα κόστη από τις αρχικές εκτιμήσεις βασιζόμενοι σε ένα προδιαπραγματευόμενο τύπο επιμερισμού του κόστους, π.χ. αναλογία 80/20 άνω/κάτω από το κόστος στόχος με βάση την πραγματική απόδοση του προμηθευτή.
- **Συμβάσεις Κόστους με Βραβείο Επιχορήγησης.** Ο προμηθευτής αποζημιώνεται για σε όλες τις νόμιμες δαπάνες, αλλά το μεγαλύτερο μέρος της αμοιβής που κερδίζεται βασίζεται

μόνο στην ικανοποίηση ορισμένων ευρύτερα υποκειμενικών κριτηρίων απόδοσης που ορίζονται και ενσωματώνονται στη σύμβαση. Ο καθορισμός της αμοιβής βασίζεται αποκλειστικά στην υποκειμενική διαπίστωση της απόδοσης προμηθευτή από τον αγοραστή, και γενικά δεν υπόκεινται σε ένδικα μέσα.

- **Συμβάσεις Χρόνου και Υλικών.** Οι συμβάσεις χρόνου και υλικών είναι ένα υβριδικό είδος συμβατικών συμφωνιών, που περιέχουν στοιχεία τόσο των συμβάσεων ανταποδοτικού κόστους όσο και των συμβάσεων ορισμένης τιμής. Χρησιμοποιούνται συχνά για την αύξηση του προσωπικού, την απόκτηση των εμπειρογνομόνων και κάθε εξωτερική υποστήριξη όταν μια ακριβή τεχνική περιγραφή των εργασιών δεν μπορεί να καθοριστεί γρήγορα.

Αυτοί οι τύποι των συμβάσεων μοιάζουν με τις συμβάσεις ανταποδοτικού κόστους υπό την έννοια ότι μπορεί να μείνουν ανοιχτές και μπορούν να υπόκεινται σε αύξηση του κόστους για τον αγοραστή. Η συνολική αξία της συμφωνίας και η ακριβής ποσότητα των παραδοτέων μπορεί να μην ορίζονται από τον αγοραστή κατά τη στιγμή της σύναψης της σύμβασης. Έτσι, οι συμβάσεις χρόνου και υλικών μπορούν να αυξήσουν την αξία της σύμβασης, σαν να ήταν συμβάσεις ανταποδοτικού κόστους. Πολλοί οργανισμοί απαιτούν να μην γίνεται υπέρβαση στις τιμές και τα χρονικά όρια που τίθενται σε όλες τις συμβάσεις χρόνου και υλικών ώστε να αποτρέπουν την απεριόριστη αύξηση του κόστους. Αντίθετα, οι συμβάσεις χρόνου και υλικών μπορεί να μοιάζουν με τις συμφωνίες ορισμένης τιμής όταν ορισμένες παράμετροι καθορίζονται στη σύμβαση. Οι τιμές για μονάδες εργασίας ή τιμές υλικών μπορούν να είναι προκαθορισμένες από τον αγοραστή και τον προμηθευτή, συμπεριλαμβανομένου του κέρδους του προμηθευτή, όταν και τα δύο μέρη συμφωνούν σχετικά με τις τιμές για συγκεκριμένες κατηγορίες πόρων, όπως π.χ. οι ανώτεροι μηχανικοί σε προκαθορισμένες τιμές ανά ώρα, ή τις κατηγορίες των υλικών σε συγκεκριμένες τιμές ανά μονάδα.

### 2.2.1.3 Σχεδιασμός Προμηθειών: Έξοδοι

#### Σχέδιο Διαχείρισης Προμηθειών

Το σχέδιο διαχείρισης προμηθειών περιγράφει πώς θα διοικηθούν οι διεργασίες προμήθειας από την ανάπτυξη των εγγράφων των προμηθειών έως το κλείσιμο της σύμβασης. Το σχέδιο διαχείρισης των προμηθειών μπορεί να περιλαμβάνει οδηγίες για:

- Είδη συμβάσεων που θα χρησιμοποιηθούν
- Θέματα διαχείρισης κινδύνων

- Εάν θα χρησιμοποιηθούν ανεξάρτητες εκτιμήσεις και αν αυτές είναι αναγκαίες ως κριτήρια αξιολόγησης
- Τις δράσεις που η ομάδα διοίκησης του έργου μπορεί να λάβει μονομερώς, εφόσον ο αποδέκτης οργανισμός έχει ένα τμήμα προμηθειών, αγορών ή συμβάσεων
- Πρότυπα έγγραφα προμηθειών, εφόσον αυτά είναι αναγκαία
- Διαχείριση πολλαπλών προμηθευτών
- Συντονισμός προμηθειών με άλλες πτυχές του έργου, όπως ο χρονικός προγραμματισμός και αναφορές απόδοσης
- Περιορισμούς και παραδοχές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον σχεδιασμό των προμηθειών
- Χειρισμό των απαιτούμενων χρόνων προπορείας για την αγορά αντικειμένων από τους προμηθευτές και το συντονισμό τους με την ανάπτυξη του χρονοδιαγράμματος του έργου
- Χειρισμό των αποφάσεων κατασκευής ή αγοράς και την σύνδεση τους με τις διεργασίες εκτίμησης παραγωγικού δυναμικού δραστηριοτήτων και ανάπτυξης χρονοδιαγράμματος
- Καθορισμό σε κάθε σύμβαση των προγραμματισμένων ημερομηνιών για τα παραδοτέα της σύμβασης και το συντονισμό τους με τις διεργασίες για την ανάπτυξη και έλεγχο του χρονοδιαγράμματος
- Προσδιορισμό των απαιτήσεων για ρήτρες απόδοσης ή ασφαλιστήρια συμβόλαια ώστε να μετριαστούν ορισμένες μορφές των κινδύνων του έργου
- Ορισμός της κατεύθυνσης που πρέπει να δοθεί στους προμηθευτές για την ανάπτυξη και τη διατήρηση της δομής ανάλυσης εργασιών
- Ορισμός της μορφής και του τύπου που θα χρησιμοποιηθεί για την έκθεση εργασιών της προμήθειας/ σύμβασης
- Εντοπισμός προεπιλεγέντων προμηθευτών, αν υπάρχουν, που πρέπει να χρησιμοποιηθούν
- Μέτρα προμηθειών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση των συμβάσεων και την αξιολόγηση των προμηθευτών.

Ένα σχέδιο διαχείρισης προμηθειών μπορεί να είναι επίσημο ή ανεπίσημο, μπορεί να είναι εξαιρετικά λεπτομερές ή να εντάσσεται σε γενικότερο πλαίσιο, και βασίζεται στις ανάγκες του κάθε έργου. Το σχέδιο διαχείρισης προμηθειών είναι ένα συνοδευτικό συστατικό του σχεδίου διοίκησης του έργου.

### **Έκθεση Εργασιών Προμηθειών**

Η έκθεση εργασιών για κάθε προμήθεια έχει αναπτυχθεί από τη βάση αναφοράς του φυσικού αντικειμένου του έργου και προσδιορίζει μόνο το μέρος του φυσικού αντικειμένου του έργου που πρόκειται να περιληφθεί στη σχετική σύμβαση. Η έκθεση εργασιών για την προμήθεια περιγράφει το αντικείμενο της προμήθειας με επαρκείς λεπτομέρειες ώστε να επιτρέπεται στους υποψήφιους προμηθευτές να διαπιστώσουν αν είναι σε θέση να παρέχουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, ή τα αποτελέσματα. Η παροχή επαρκών λεπτομερειών μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τη φύση του αντικειμένου, τις ανάγκες του αγοραστή, ή την αναμενόμενη μορφή της σύμβασης. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην έκθεση εργασιών της προμήθειας μπορεί να περιλαμβάνουν τις προδιαγραφές, την απαιτούμενη ποσότητα, τα επίπεδα ποιότητας, τα δεδομένα απόδοσης, την περίοδο της απόδοσης, την τοποθεσία εργασιών, και άλλες απαιτήσεις.

Η έκθεση εργασιών για την προμήθεια είναι γραμμένη με σαφήνεια, πληρότητα και περιεκτικότητα. Περιλαμβάνει περιγραφή των τυχόν παράπλευρων υπηρεσιών που απαιτούνται, όπως αναφορές αποδόσεων ή εν συνεχεία επιχειρησιακή υποστήριξη για το προμηθευόμενο είδος. Σε ορισμένους τομείς εφαρμογής, υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις για το περιεχόμενο και τη μορφή της έκθεσης εργασιών για την προμήθεια. Κάθε μεμονωμένο στοιχείο προμήθειας απαιτεί μία έκθεση εργασιών. Ωστόσο, πολλαπλά προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να ομαδοποιηθούν ως ένα στοιχείο προμήθειας σε μία ενιαία έκθεση εργασιών.

Η έκθεση εργασιών προμηθειών μπορεί να αναθεωρηθεί και να τελειοποιηθεί, όπως απαιτείται καθώς προχωρά στη διεργασία προμηθειών μέχρι να ενσωματωθεί σε ένα υπογεγραμμένο κείμενο σύμβασης.

### **Αποφάσεις Κατασκευής ή Αγοράς**

Οι αποφάσεις κατασκευής ή αγοράς τεκμηριώνουν τα συμπεράσματα που εξάγονται σχετικά με το τι προϊόντα του έργου, υπηρεσίες, ή αποτελέσματα θα αποκτηθούν έξω από τον αποδέκτη οργανισμό, ή θα εκτελεστούν εσωτερικά από την ομάδα διοίκησης του έργου. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τις αποφάσεις που απαιτούνται για τις ρήτρες απόδοσης ή τα ασφαλιστήρια συμβόλαια για την αντιμετώπιση ορισμένων από τους προσδιορισμένους κινδύνους. Η τεκμηρίωση των αποφάσεων κατασκευής ή αγοράς μπορεί να είναι τόσο απλή εν είδη καταλόγου που να περιλαμβάνει μια σύντομη αιτιολόγηση των αποφάσεων. Αυτές οι αποφάσεις μπορούν να αλλάξουν σαν συνεπακόλουθο των δραστηριοτήτων των προμηθειών που αποκαλύπτουν την απαίτηση για μια διαφορετική προσέγγιση.

### **Έγγραφα Προμηθειών**



Τα έγγραφα προμηθειών χρησιμοποιούνται για να ζητηθούν προτάσεις από τους υποψήφιους προμηθευτές. Οι όροι όπως προσφορά, διαγωνισμός ή οικονομική προσφορά γενικά χρησιμοποιούνται όταν η απόφαση επιλογής προμηθευτή θα γίνει με βάση την τιμή (όπως όταν αγοράζονται εμπορικά ή τυποποιημένα στοιχεία), ενώ ο όρος πρόταση χρησιμοποιείται συνήθως όταν άλλες παράμετροι, όπως η τεχνική δυνατότητα ή η τεχνική προσέγγιση είναι υψίστης σημασίας. Κοινοί όροι χρησιμοποιούνται για διαφορετικά είδη εγγράφων που αφορούν τις προμήθειες και μπορεί να περιλαμβάνουν την αίτηση για παροχή πληροφοριών, την πρόσκληση για υποβολή τιμήματος, την πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος, την πρόσκληση υποβολής προσφοράς, την ανακοίνωση πρόσκλησης σε διαγωνισμό, την πρόσκληση για διαπραγμάτευση και την αρχική απάντηση του προμηθευτή. Η ειδική ορολογία που χρησιμοποιείται για τις προμήθειες ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με τη βιομηχανία και τον τόπο στον οποίο απευθύνεται.

Ο αγοραστής αναπτύσσει τα πρότυπα των εγγράφων των διαγωνισμών για να διευκολύνει την ακριβή και πλήρη απάντηση του κάθε υποψήφιου προμηθευτή και να διευκολυνθεί ο ίδιος στην εύκολη αξιολόγηση των απαντήσεων. Τα έγγραφα αυτά περιλαμβάνουν μια περιγραφή της επιθυμητής μορφής της απάντησης, τη σχετική δήλωση της έκθεσης εργασιών της προμήθειας και τις τυχόν απαιτούμενες συμβατικές προβλέψεις. Αναφορικά με τις κυβερνητικές αναθέτουσες αρχές, μέρος ή το σύνολο του περιεχομένου και της δομής των εγγράφων των διαγωνισμών μπορεί να καθορίζονται με κανονισμούς.

Η πολυπλοκότητα και το επίπεδο λεπτομέρειας των εγγράφων που αφορούν τις προμήθειες θα πρέπει να είναι συμβατό με την αξία και τους κινδύνους που συνδέονται με την προβλεπόμενη προμήθεια. Τα εν λόγω έγγραφα πρέπει να είναι επαρκή για να εξασφαλίζουν συνεπής και κατάλληλες απαντήσεις, αλλά αρκετά ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν την εξέταση των ενδεχομένων προτάσεων των υποψήφιων προμηθευτών για να ικανοποιούν τις ίδιες απαιτήσεις με τους καλύτερους τρόπους.

Η έκδοση ενός αιτήματος για προμήθεια προς τους δυνητικούς προμηθευτές με σκοπό να υποβάλουν πρόταση ή προσφορά γίνεται συνήθως σύμφωνα με την πολιτική του οργανισμού του αγοραστή, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει τη δημοσίευση της αίτησης σε δημόσιες εφημερίδες, σε εμπορικά περιοδικά, σε δημόσιες καταχωρήσεις ή στο διαδίκτυο.

### **Κριτήρια Επιλογής**

Τα κριτήρια επιλογής συχνά συμπεριλαμβάνονται ως μέρος των εγγράφων που αφορούν την πρόσκληση για τη διενέργεια της προμήθειας. Τα κριτήρια αυτά αναπτύσσονται και

χρησιμοποιούνται για να βαθμολογήσουν ή να εκτιμήσουν τις προτάσεις των υποψήφιων προμηθευτών, και μπορεί να είναι είτε αντικειμενικά είτε υποκειμενικά.

Τα κριτήρια επιλογής μπορεί να περιορίζονται στην τιμή αγοράς εφόσον το προς προμήθεια είδος είναι άμεσα διαθέσιμο από έναν ικανό αριθμό προμηθευτών. Η τιμή αγοράς στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τόσο το κόστος του αντικειμένου όσο και όλα τα παρεπόμενα έξοδα, όπως η παράδοση.

Άλλα κριτήρια επιλογής μπορούν να προσδιορισθούν και να τεκμηριωθούν για να υποστηρίξουν την αξιολόγηση για πιο σύνθετα προϊόντα, υπηρεσίες, ή αποτελέσματα. Ορισμένα παραδείγματα παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Κατανόηση της ανάγκης.** Πόσο καλά αντιμετωπίζει η πρόταση του προμηθευτή την έκθεση εργασιών
- **Συνολικό κόστος ή κόστος κύκλου ζωής.** Θα επιλεγεί ο προμηθευτής που έχει το χαμηλότερο συνολικό κόστος (κόστος αγοράς και λειτουργικού κόστος) ;
- **Τεχνικές Δυνατότητες.** Διαθέτει ο προμηθευτής, ή αναμένεται να αποκτήσει, τις τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζονται;
- **Κίνδυνος.** Πόσο έχει ενσωματωθεί ο κίνδυνος στην έκθεση εργασιών, πόσος κίνδυνος θα εκχωρηθεί στον επιλεγμένο προμηθευτή και πώς ο προμηθευτής περιορίζει τον κίνδυνο;
- **Διοικητική Προσέγγιση.** Έχει ο προμηθευτής, ή μπορεί λογικά να αναμένεται να αναπτύξει, διοικητικές διεργασίες και οι διαδικασίες που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία του έργου;
- **Τεχνική Προσέγγιση.** Είναι οι προτεινόμενες από τον προμηθευτή τεχνικές μεθοδολογίες, τεχνικές, λύσεις και υπηρεσίες ικανές ώστε να πληρούν τις απαιτήσεις των εγγράφων της προμήθειας ή είναι πιθανόν να προσφέρουν περισσότερα ή λιγότερα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα;
- **Εγγύηση.** Τι προτείνει ο προμηθευτής για να εγγυηθεί το τελικό προϊόν και με ποια χρονική περίοδο;
- **Οικονομική Δυνατότητα.** Διαθέτει ο προμηθευτής, ή αναμένεται να αποκτήσει, τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους;
- **Ικανότητες και παραγωγικό ενδιαφέρον.** Διαθέτει ο προμηθευτής την ικανότητα και το ενδιαφέρον για την κάλυψη μελλοντικών δυνητικών απαιτήσεων;
- **Μέγεθος και είδος επιχείρησης.** Ανήκει η επιχείρηση του προμηθευτή σε μια συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων, όπως μικρού μεγέθους, γυναικείας ιδιοκτησίας ή

μη προνομιούχος μικρή επιχείρηση, όπως ορίζεται από τον αγοραστή ή από τις κυβερνητικές αρχές και έχει τεθεί ως προϋπόθεση για την ανάθεση της σύμβασης;

- **Προηγούμενες αποδόσεις των προμηθευτών.** Ποια ήταν η προηγούμενη εμπειρία με τους επιλεγμένους προμηθευτές;
- **Συστάσεις.** Μπορεί ο προμηθευτής να παρέξει συστάσεις από προηγούμενους πελάτες που θα επιβεβαιώνουν την εργασιακή του εμπειρία και συμμόρφωσή του με τις συμβατικές απαιτήσεις;
- **Δικαιώματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας.** Διεκδικεί ο προμηθευτής τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας από τις εργασιακές διεργασίες ή υπηρεσίες που θα χρησιμοποιηθούν ή από τα προϊόντα που θα παραχθούν για το έργο;
- **Δικαιώματα Ιδιοκτησίας.** Διεκδικεί ο προμηθευτής τα δικαιώματα ιδιοκτησίας από τις εργασιακές διεργασίες ή υπηρεσίες που θα χρησιμοποιηθούν ή από τα προϊόντα που θα παραχθούν για το έργο;

#### **Αιτούμενες Αλλαγές**

Οι αιτήσεις αλλαγών στο σχεδιασμό διαχείρισης του έργου, τα επικουρικά σχέδια και άλλα στοιχεία μπορεί να προκύψουν από τη διεργασία του σχεδιασμού προμηθειών. Οι αιτούμενες αλλαγές υποβάλλονται σε αναθεώρηση και επεξεργασία κατά την εκτέλεση της διεργασίας ολοκληρωμένων ελέγχων αλλαγών.

#### **2.2.2 Διεξαγωγή Προμηθειών**

Η διεξαγωγή προμηθειών είναι η διεργασία απόκτησης απαντήσεων από τους προμηθευτές, η επιλογή του προμηθευτή, και η σύναψη σύμβασης (Σχήματα 4 και 5). Στη διεργασία αυτή, η ομάδα που θα επιφορτιστεί με τη διεξαγωγή των προμηθειών θα λάβει προσφορές ή προτάσεις και θα εφαρμόσει τα ήδη προκαθορισμένα κριτήρια επιλογής, για να επιλέξει έναν ή περισσότερους προμηθευτές οι οποίοι είναι αποδεκτοί και διαθέτουν τα προσόντα για να εκτελέσουν το έργο.

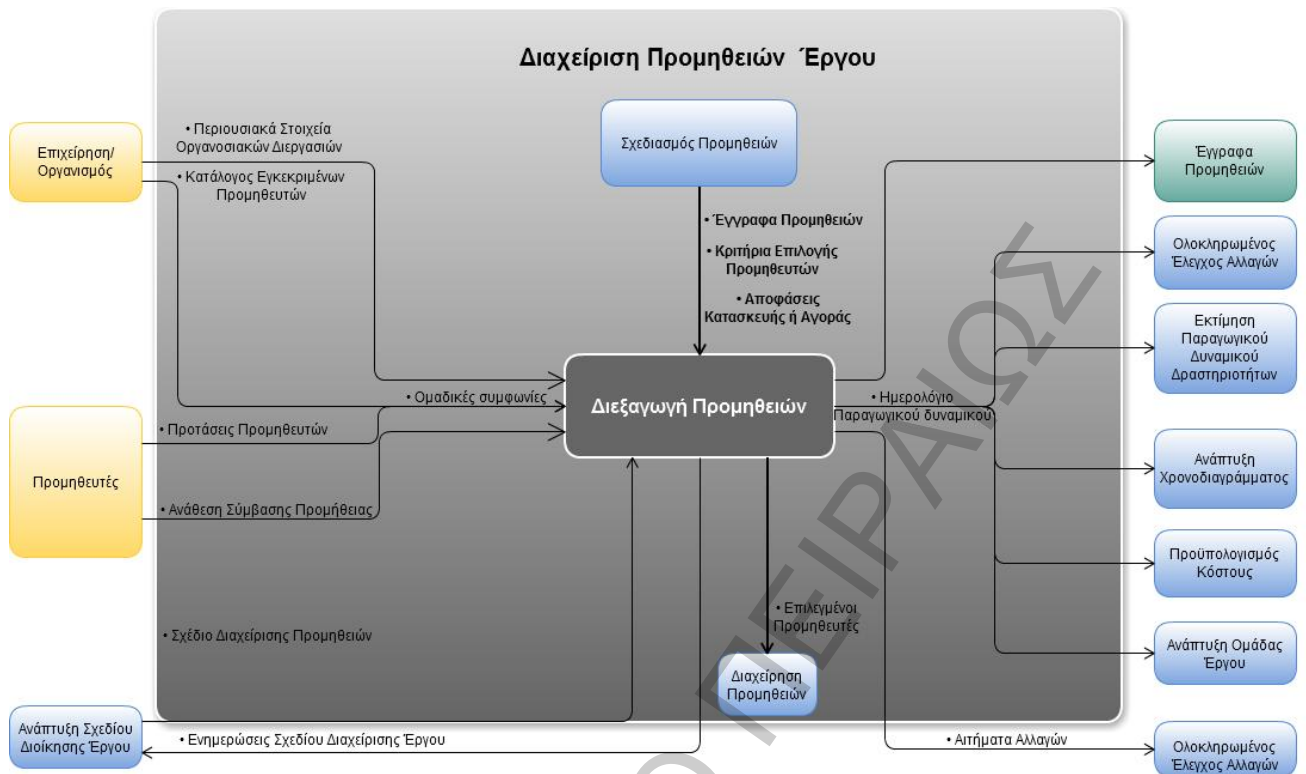
Για τα σημαντικότερα ζητήματα προμηθειών, η συνολική διεργασία συλλογής απαντήσεων από τους προμηθευτές και η αξιολόγηση αυτών μπορεί να επαναληφθεί. Μια σύντομη λίστα των αποδεκτών προμηθευτών μπορεί να καταρτιστεί με βάση μια προκαταρκτική πρόταση. Μια πιο λεπτομερής αξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί με βάση μια τεκμηρίωση απαίτησης πιο συγκεκριμένη και πιο ολοκληρωμένη και ζητείται από τους προμηθευτές που βρίσκονται στην σύντομη αυτή λίστα. Επιπλέον, τα εργαλεία και οι τεχνικές που περιγράφονται παρακάτω

μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο τους ή σε συνδυασμό για να επιλεγούν οι προμηθευτές. Για παράδειγμα, ένα σύστημα στάθμισης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την:

- Επιλογή ενός προμηθευτή που θα κληθεί να υπογράψει μια τυποποιημένη-προκαθορισμένη σύμβαση.
- Κατάρτιση μια σειράς διαπραγματεύσεων, ιεραρχώντας την κατάταξη όλων των προτάσεων με βάση τα αποτελέσματα της σταθμισμένης αξιολόγησης όπως αυτά προκύπτουν από κάθε πρόταση.



Σχήμα 4. Διεξαγωγή Προμηθειών: Είσοδοι, Εργαλεία και Τεχνικές αι Έξοδοι



Σχήμα 5. Διάγραμμα Ροής Διεργασιών Διεξαγωγής Προμηθειών

### 2.2.2.1 Διεξαγωγή Προμηθειών: Είσοδοι

#### Σχέδιο Διαχείρισης Προμηθειών

Το σχέδιο διαχείρισης προμηθειών, που είναι μέρος του σχεδίου διοίκησης του έργου και αποτελεί μια είσοδο για τη διεξαγωγή προμηθειών, περιγράφει τον τρόπο διοίκησης των διεργασιών προμηθειών από την ανάπτυξη των εγγράφων των προμηθειών έως το κλείσιμο της σύμβασης.

#### Έγγραφα Προμηθειών

Περιγράφεται στο τμήμα του σχεδιασμού των προμηθειών ως στοιχείο εξόδου

#### Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών

Τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών μπορούν να περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις απαιτούμενες ικανότητες των προμηθευτών, τεχνικές ικανότητες, τις ημερομηνίες παράδοσης, το

κόστος του προϊόντος, το κόστος κύκλου ζωής, την τεχνογνωσία και την προσέγγιση της σύμβασης, όπως έγινε ανάλυση κατά το σχεδιασμό της προμήθειας.

### **Κατάλογος Εγκεκριμένων Προμηθευτών.**

Μια καταγραφή σε λίστα των προμηθευτών οι οποίοι έχουν προελεχθεί για τα προσόντα τους και την εμπειρία του παρελθόντος, έτσι ώστε οι προμήθειες να κατευθύνονται μόνο σε εκείνους τους προμηθευτές που μπορούν να εκτελέσουν τις απαιτούμενες συμβάσεις.

### **Προτάσεις των Προμηθευτών.**

Οι προτάσεις των προμηθευτών που προκύπτουν σε απάντηση των συνολικών εγγράφων που αφορούν την προμήθεια σχηματίζουν τις βασικές πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν από έναν οργανισμό για την επιλογή ενός ή παραπάνω επιτυχημένων προσφερόντων (προμηθευτών).

### **Έγγραφα Έργου**

Τα έγγραφα του έργου που συχνά απαιτούνται συμπεριλαμβάνουν:

- Μητρώο Κινδύνων σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν κατά το στον σχεδιασμό .
- Αποφάσεις που αφορούν τη σύμβαση συσχετιζόμενες με το Μητρώο Κινδύνων και έχει γίνει ήδη αναφορά προηγουμένως.

### **Αποφάσεις Κατασκευής ή Αγοράς**

Περιγράφεται στο μέρος του σχεδιασμού της προμήθειας

### **Ομαδικές συμφωνίες**

Όποτε μια ομαδική συμφωνία λαμβάνει χώρα, οι ρόλοι του αγοραστή και του πωλητή έχουν ήδη αποφασιστεί από ένα υψηλόβαθμο διοικητικό επίπεδο.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών**

Τα συστατικά των περιουσιακών στοιχείων των οργανωσιακών διεργασιών που μπορούν να επηρεάσουν τη διεργασία της διεξαγωγής προμηθειών περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Λίστα των δυνητικών και προηγουμένων ικανών προμηθευτών
- Πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εμπειρία από προμηθευτές, τόσο θετική όσο και αρνητική.

## **2.2.2.2 Διεξαγωγή Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές**

### **Συσκέψεις Προσφερόντων**

Οι συσκέψεις προσφερόντων (μερικές φορές ονομάζονται συσκέψεις εργολάβων, συσκέψεις πωλητών, και συσκέψεις πριν την υποβολή προσφοράς) είναι συναντήσεις με όλους τους υποψήφιους προμηθευτές και αγοραστές πριν από την υποβολή της προσφοράς ή της πρότασης. Χρησιμοποιούνται για να εξασφαλίσουν ότι όλοι οι υποψήφιοι προμηθευτές έχουν μια σαφή και κοινή αντίληψη της προμήθειας (τόσο των τεχνικών όσο και των συμβατικών απαιτήσεων) και ότι δεν υπάρχουν υποψήφιοι που τυγχάνουν ιδιαίτερης μεταχείρισης. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα μπορούν να ενσωματωθούν στα έγγραφα της προμήθειας ως τροποποιήσεις. Προς διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης, οι αγοραστές πρέπει να λαμβάνουν μεγάλη προσοχή για να εξασφαλίσουν ότι όλοι οι δυνητικοί προμηθευτές-πωλητές ακούνε την κάθε ερώτηση από οποιοδήποτε ανεξάρτητο πιθανό προμηθευτή-πωλητή και κάθε απάντηση από τον αγοραστή.

### **Τεχνικές Αξιολόγησης Προτάσεων**

Στις πολύπλοκες συμβάσεις, όπου η επιλογή προμηθευτών θα πρέπει να γίνει με βάση τις απαντήσεις τους σε σταθμισμένα κριτήρια που είχαν οριστεί προηγουμένως, μια επίσημη διεργασία αναθεώρησης της αξιολόγησης ορίζεται από τις πολιτικές προμηθειών των αγοραστών. Η επιτροπή αξιολόγησης προβαίνει στην επιλογή της για να εγκριθεί από τη διοίκηση πριν από τη σύναψη σύμβασης.

### **Ανεξάρτητες Εκτιμήσεις**

Για πολλά θέματα προμηθειών, ο αποδέκτης οργανισμός της προμήθειας, μπορεί να επιλέξει είτε να καταρτίσει τη δικιά του ανεξάρτητη εκτίμηση κόστους ή να έχει μια εκτίμηση του κόστους που εκπονήθηκε από εξωτερικό επαγγελματία εκτιμητή, ώστε να χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς για τις προτεινόμενες απαντήσεις. Σημαντικές διαφορές στις εκτιμήσεις για το κόστος μπορεί να είναι μια ένδειξη ότι η έκθεση εργασιών ήταν ελλιπής, ασαφής, και / ή ότι οι μελλοντικοί προμηθευτές είτε παρανόησαν ή απέτυχαν να ανταποκριθούν πλήρως στην έκθεση εργασιών της προμήθειας.

### **Εμπειρογνωμοσύνη**

Η εμπειρογνωμοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση προτάσεων των προμηθευτών. Η αξιολόγηση των προτάσεων μπορεί να επιτευχθεί από μια πολυσυλλεκτική

ομάδα με εξειδίκευση σε καθένα από τους τομείς που καλύπτονται από τα έγγραφα των προμηθειών και την προτεινόμενη σύμβαση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εμπειρία από γνωστικά αντικείμενα που συσχετίζονται με τις συμβάσεις, τους νόμους, τη χρηματοδότηση, τη λογιστική, τη μηχανολογία, το σχεδιασμό, την έρευνα, την ανάπτυξη, τις πωλήσεις και τις κατασκευές.

### **Διαφήμιση**

Οι υπάρχοντες κατάλογοι των δυνητικών προμηθευτών μπορεί συχνά να επεκταθούν με την τοποθέτηση διαφημίσεων σε εκδόσεις γενικής κυκλοφορίας όπως επιλεγμένες εφημερίδες ή σε ειδικές εμπορικές εκδόσεις. Ορισμένες κυβερνητικές αρχές απαιτούν δημόσια διαφήμιση ορισμένων τύπων προμηθειών και οι περισσότερες εξ' αυτών, απαιτούν δημόσια διαφήμιση των εκκρεμών, προς υπογραφή, κυβερνητικών συμβάσεων.

### **Διαδικτυακή Αναζήτηση**

Το διαδίκτυο έχει μια σημαντική επιρροή στην διαχείριση των προμηθειών και στην εφοδιαστική αλυσίδα των προμηθειών των οργανισμών. Ενώ πολλά αγαθά, συστατικά, και ετοιμοπαράδοτα αντικείμενα μπορούν γρήγορα να βρίσκονται και να δεσμεύονται σε μια σταθερή τιμή στο διαδίκτυο, η υψηλού κινδύνου και ιδιαίτερα περίπλοκη προσπάθεια προμήθειας τους που πρέπει να παρακολουθείται στενά, δεν μπορεί να υλοποιηθεί με αυτόν τον τρόπο.

### **Διαπραγματεύσεις Συμβάσεων**

Οι διαπραγματεύσεις θα αποσαφηνίσουν τη δομή, τις απαιτήσεις και άλλους όρους των αγορών, έτσι ώστε να μπορεί να επιτευχθεί μια αμοιβαία συμφωνία πριν από την υπογραφή της σύμβασης. Η τελική συγγραφή της σύμβασης αντικατοπτρίζει όλες τις συμφωνίες που επετεύχθησαν. Τα καλυπτόμενα θέματα πρέπει να περιλαμβάνουν τις ευθύνες, τη δικαιοδοσία για αλλαγές, τους εφαρμοστέους όρους και δίκαιο, τις τεχνικές και επιχειρηματικές διοικητικές προσεγγίσεις, τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, τη χρηματοδότηση της σύμβασης, τις τεχνικές λύσεις, το συνολικό χρονοδιάγραμμα παράδοσης, τις πληρωμές και την τιμή. Οι διαπραγματεύσεις καταλήγουν σε ένα κείμενο σύμβασης που μπορεί να εκτελεστεί τόσο από τον αγοραστή όσο και από τον πωλητή.

Για σύνθετους τύπους προμήθειας, η διαπραγμάτευση της σύμβασης μπορεί να είναι μια ανεξάρτητη διεργασία με δικές της εισόδους (π.χ., ένας ανοικτός κατάλογος θεμάτων ή αντικείμενων) και εξόδους (π.χ., τεκμηριωμένες αποφάσεις). Για απλά προμηθεύσιμα αντικείμενα, οι όροι και οι προϋποθέσεις της σύμβασης μπορεί να είναι καθορισμένα εκ των προτέρων και αδιαπραγμάτευτα και να χρειάζεται να γίνονται αποδεκτοί από τον πωλητή.



Ο διευθυντής του έργου μπορεί να μην είναι ο επικεφαλής των διαπραγματεύσεων στις προμήθειες. Ο διευθυντής και τα άλλα μέλη της ομάδας διοίκησης του έργου μπορεί να είναι παρόντες κατά τις διαπραγματεύσεις για την παροχή βοήθειας, και εφόσον χρειαστεί να παράσχουν διευκρινήσεις για τις τεχνικές, ποιοτικές και διοικητικές απαιτήσεις του έργου.

### **2.2.2.3 Διεξαγωγή Προμηθειών: Έξοδοι**

#### **Επιλεγμένοι Προμηθευτές**

Οι επιλεγμένοι προμηθευτές είναι εκείνοι οι προμηθευτές, οι οποίοι έχουν κριθεί ότι βρίσκονται σε ένα ανταγωνιστικό εύρος που βασίζεται στα αποτελέσματα των προτάσεων ή την αξιολόγηση των προσφορών τους και οι οποίοι διαπραγματεύθηκαν ένα σχέδιο σύμβασης που θα γίνει η οριστική σύμβαση, όταν γίνει η ανάθεση. Η τελική έγκριση όλων των πολύπλοκων, μεγάλης αξίας, υψηλού κινδύνου προμηθειών θα απαιτήσουν έγκριση από ανώτερα κλιμάκια της οργάνωσης πριν από την ανάθεση.

#### **Ανάθεση Σύμβασης Προμήθειας**

Μια σύμβαση προμηθειών ανατίθεται σε κάθε επιλεγμένο προμηθευτή. Η σύμβαση μπορεί να είναι υπό τη μορφή της απλής εντολής αγοράς ή ένα σύνθετο έγγραφο. Ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα των εγγράφων, η σύμβαση είναι μια αμοιβαία δεσμευτική νομική συμφωνία που υποχρεώνει τον προμηθευτή να παράσχει συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες, ή αποτελέσματα και υποχρεώνει τον αγοραστή να αποζημιώσει τον προμηθευτή. Μια σύμβαση είναι μια νομική σχέση που υπόκεινται στην δικαιοδοσία των δικαστηρίων. Τα κυρίαρχα συστατικά σε ένα έγγραφο της σύμβασης θα διαφέρουν, αλλά μερικές φορές περιλαμβάνονται τα εξής:

- Έκθεση Εργασιών ή παραδοτέα
- Βάση Αναφοράς Χρονοδιαγράμματος
- Αναφορά Απόδοσης
- Περίοδος Απόδοσης
- Ρόλοι και Ευθύνες
- Τόπος Απόδοσης του Προμηθευτή
- Τιμολόγηση
- Οροί πληρωμής
- Τόπος παράδοσης

- Επιθεώρηση και Κριτήρια Αποδοχής
- Εγγύηση
- Υποστήριξη Προϊόντος
- Περιορισμός της Ευθύνης
- Τέλη και Δασμοί
- Ποινικές Ρήτρες
- Κίνητρα
- Ρήτρες Απόδοσης ή Ασφαλιστήρια Συμβόλαια
- Υποκείμενες Εγκρίσεις Υπεργολάβων
- Αίτημα Αλλαγής Χειρισμών και
- Μηχανισμοί Τερματισμού και Εναλλακτικών Επιλύσεων Διαφορών. Η μέθοδος εναλλακτικής επίλυσης διαφορών μπορεί να αποφασιστεί εκ των προτέρων ως μέρος της ανάθεσης της προμήθειας.

#### **Ημερολόγιο Παραγωγικού Δυναμικού**

Η ποσότητα και η διαθεσιμότητα των συμβατικών συντελεστών παραγωγής και οι ημερομηνίες στις οποίες κάθε συγκεκριμένος πόρος μπορεί να είναι ενεργός ή αδρανής είναι τεκμηριωμένοι.

#### **Αιτήματα Αλλαγών**

Τα αιτήματα αλλαγών στο σχέδιο διαχείρισης του έργου, τα επικουρικά σχέδια και άλλα συστατικά υποβάλλονται αρμοδίως, σε ανασκόπηση και διάθεση μέσω της διεργασίας ολοκληρωμένου ελέγχου αλλαγών.

#### **Ενημερώσεις Σχεδίου Διαχείρισης Έργου**

Τα στοιχεία του σχεδίου διαχείρισης έργου με τα οποία μπορεί να ενημερωθεί περιλαμβάνονται, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Βάση Αναφοράς Κόστους
- Βάση Αναφοράς Φυσικού Αντικειμένου
- Βάση Αναφοράς Χρονοδιαγράμματος και
- Σχεδιασμός Διαχείρισης Προμηθειών

#### **Ενημερώσεις Εγγράφων του Έργου**

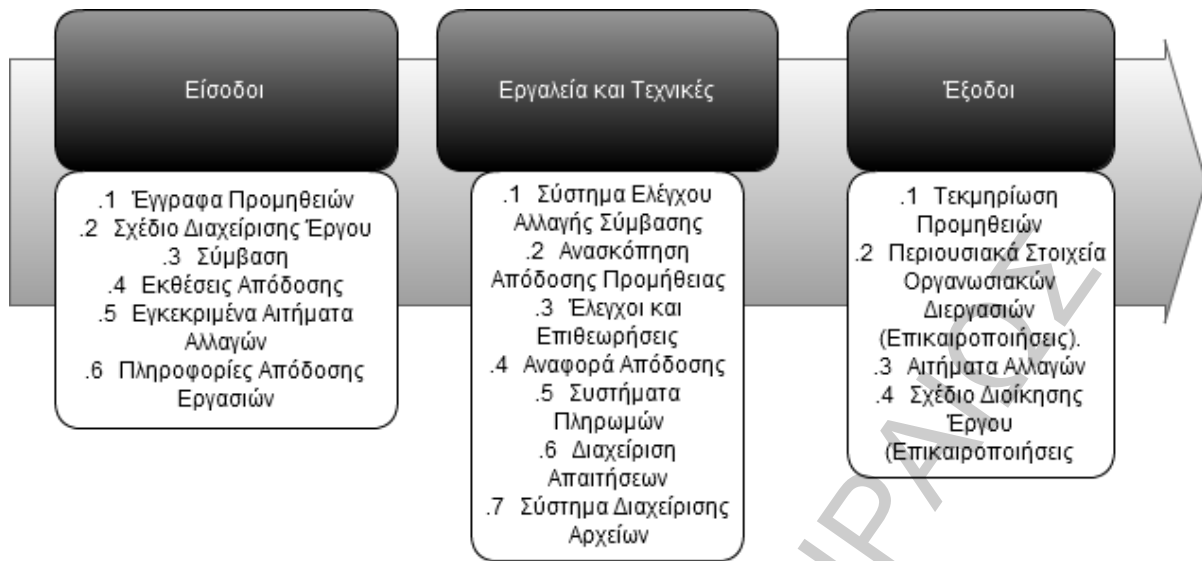
Τα έγγραφα του έργου που μπορεί να ενημερωθούν περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Απαιτήσεις τεκμηρίωσης
- Τεκμηρίωση απαίτησης παρακολούθησης και
- Μητρώο Κίνδυνων

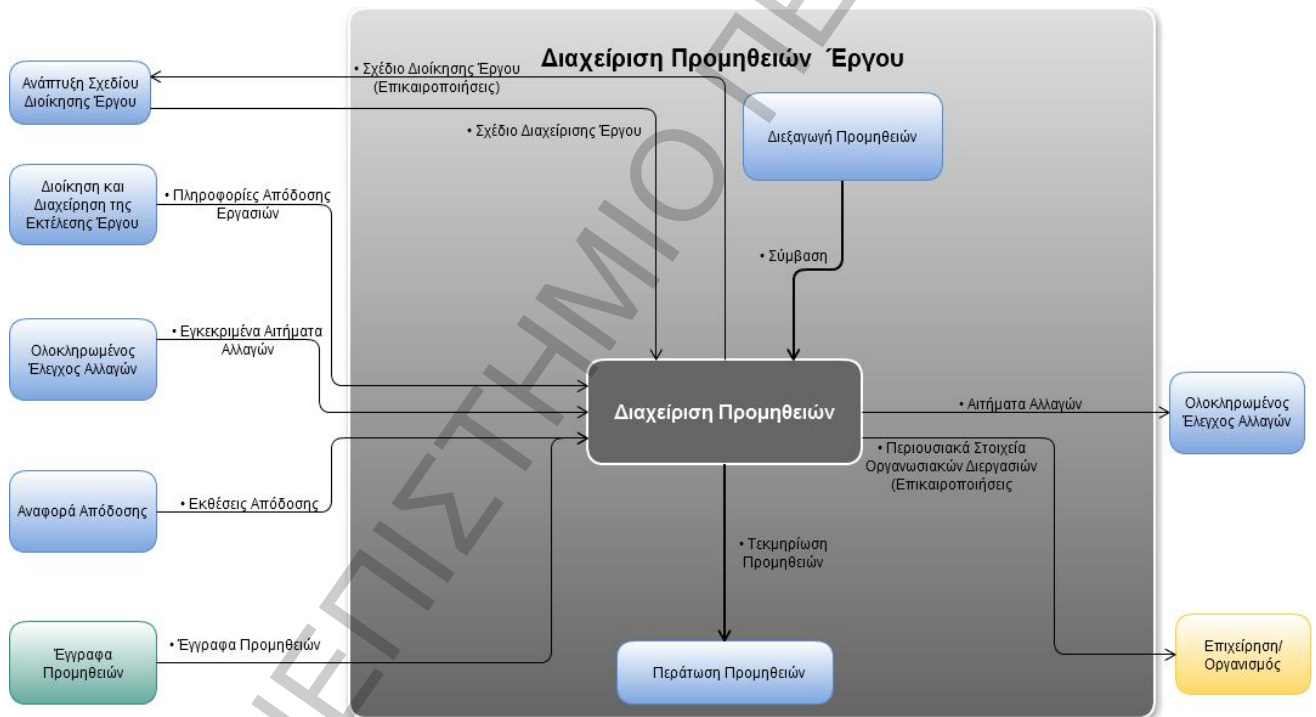
### 2.2.3 Διαχείριση Προμηθειών

Η διαχείριση προμηθειών είναι η διεργασία της διοίκησης των σχέσεων των προμηθειών, της παρακολούθησης της απόδοσης της σύμβασης και υλοποίησης αλλαγών και διορθώσεων όπου απαιτείται (Σχήματα 6 και 7). Τόσο ο αγοραστής όσο και ο προμηθευτής διαχειρίζονται τη σύμβαση για παρόμοιους λόγους. Ο καθένας πρέπει να διασφαλίσει ότι και τα δύο μέρη εκπληρώνουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις και ότι προστατεύονται τα νόμιμα δικαιώματά τους. Η διεργασία διαχείρισης προμηθειών εξασφαλίζει ότι η απόδοση του προμηθευτή ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της προμήθειας και ότι ο αγοραστής λειτουργεί σύμφωνα με τους όρους της νόμιμης σύμβασης. Η νομική φύση της συμβατικής σχέσης καθιστά επιτακτική την ανάγκη η ομάδα διοίκησης του έργου να έχει επίγνωση των νομικών συνεπειών των ενεργειών που λαμβάνονται κατά τη διαχείριση της σύμβασης. Σε μεγαλύτερα έργα με πολλαπλούς αναδόχους, μια βασική πτυχή της διαχείρισης της σύμβασης αποτελεί η διαχείριση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων παροχών.

Λόγω των διαφορετικών οργανωτικών δομών, πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν τη διαχείριση της σύμβασης ως μια διοικητική λειτουργία ξεχωριστή από τον οργανισμό του έργου. Ενώ ο διαχειριστής της σύμβασης μπορεί να ανήκει στην ομάδα έργου, αυτός αναφέρεται συνήθως σε έναν προϊστάμενο από ένα διαφορετικό τμήμα. Αυτό συνήθως ισχύει και στην περίπτωση που ο φορέας υλοποίησης είναι επίσης πωλητής του έργου σε έναν εξωτερικό πελάτη.



Σχήμα 6. Διαχείριση Προμηθειών: Είσοδοι, Εργαλεία και Τεχνικές και Έξοδοι



Σχήμα 7. Διάγραμμα Ροής Διεργασιών Διαχείρισης Προμηθειών Έργου

Η διαχείριση προμηθειών περιλαμβάνει την εφαρμογή των κατάλληλων διεργασιών της διοίκησης του έργου στη συμβατική σχέση και την ενσωμάτωση των εξόδων των διεργασιών στη συνολική διοίκηση του έργου. Η ενσωμάτωση αυτή συχνά πραγματοποιείται σε πολλαπλά επίπεδα, όταν εμπλέκονται πολλοί προμηθευτές και πολλά προϊόντα, υπηρεσίες, ή αποτελέσματα. Οι διεργασίες της διοίκησης του έργου που εφαρμόζονται μπορεί να περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται σε:

- **Διοίκηση και Διαχείριση της Εκτέλεσης Έργου** για να εξουσιοδοτήσει την εργασία του προμηθευτή στον κατάλληλο χρόνο με τη εκτέλεση πολλαπλών ενεργειών.
- **Αναφορά Απόδοσης** για να παρακολουθεί το φυσικό αντικείμενο της σύμβασης, το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, και την τεχνική απόδοση
- **Εκτέλεση Έλεγχου Ποιότητας** για να επιθεωρήσει και να επαληθεύσει την επάρκεια του προϊόντος του προμηθευτή
- **Ολοκληρωμένο Σύστημα Αλλαγών** για να εξασφαλιστεί ότι οι αλλαγές έχουν ορθά εγκριθεί και ότι όλοι όσοι απαιτείται να το γνωρίζουν είναι γνώστες αυτών, και
- **Παρακολούθηση και Έλεγχος κινδύνων** για να διασφαλίσει ότι οι κίνδυνοι μετριάζονται.

Η διαχείριση προμηθειών έχει επίσης ένα χρηματοοικονομικό συστατικό που περιλαμβάνει την παρακολούθηση των πληρωμών προς τον προμηθευτή. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι όροι πληρωμής που καθορίζονται στη σύμβαση ικανοποιούνται και ότι η αποζημίωση του προμηθευτή συνδέεται με την πρόοδό του, όπως ορίζεται στη σύμβαση. Ένα από τα κύρια θέματα κατά την υλοποίηση πληρωμών προς τους προμηθευτές είναι ότι υπάρχει μια στενή σχέση των πληρωμών προς το επιτευχθέν έργο.

Η διεργασία διαχείρισης προμηθειών αναθεωρεί και καταγράφει πόσο καλά ο προμηθευτής εκτελεί ή έχει εκτελέσει το έργο με βάση τη σύμβαση και καθορίζει διορθωτικές ενέργειες, όταν απαιτούνται. Η ανασκόπηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο της ικανότητας του προμηθευτή να εκτελέσει παρόμοιες εργασίες σε μελλοντικά έργα. Παρόμοιες αξιολογήσεις διεξάγονται όταν είναι αναγκαίο να επιβεβαιωθεί ότι ο προμηθευτής δεν εκπληρώνει τις συμβατικές του υποχρεώσεις και όταν ο αγοραστής σκέφτεται να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες. Η διαχείριση προμηθειών περιλαμβάνει τη διαχείριση τυχόν πρόωρου τερματισμού των συμβατικών εργασιών (για κάποια αιτία, για ευκολία, ή χρεοκοπία), σύμφωνα με τους όρους τερματισμού της σύμβασης.

Οι συμβάσεις μπορούν να τροποποιηθούν ανά πάσα στιγμή πριν από το κλείσιμο τους με αμοιβαία συναίνεση, σύμφωνα με τους όρους που αφορούν την τροποποίηση της σύμβασης. Οι τροποποιήσεις αυτές μπορεί να μην είναι πάντα εξίσου επωφελής το ίδιο για τον προμηθευτή και τον αγοραστή.

### 2.2.3.1 Διαχείριση Προμηθειών: Είσοδοι

Έγγραφα Προμηθειών

Τα έγγραφα προμηθειών περιέχουν πλήρη υποστηρικτικό αρχείο για τη διαχείριση των διεργασιών προμηθειών. Αυτό περιλαμβάνει τις αναθέσεις συμβάσεων προμηθειών και την έκθεση εργασιών.

### **Σχέδιο Διαχείρισης Έργου**

Το σχέδιο διαχείρισης προμηθειών, στο πλαίσιο του σχεδίου διαχείρισης του έργου, είναι μια είσοδος στη διεξαγωγή προμηθειών και περιγράφει πως θα διοικηθούν οι διεργασίες προμήθειας από την ανάπτυξη των εγγράφων των προμηθειών έως το κλείσιμο της σύμβασης.

### **Σύμβαση**

Περιγράφεται στο τμήμα της διεξαγωγής προμηθειών ως έξοδος

### **Εκθέσεις Απόδοσης**

Η τεκμηρίωση σχετικά με την απόδοση του προμηθευτή περιλαμβάνει:

- Παρεχομένη τεχνική τεκμηρίωση και άλλες πληροφορίες παραδοτέων που έχει αναπτύξει ο προμηθευτής σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και
- Εκθέσεις απόδοσης του προμηθευτή. Οι εκθέσεις απόδοσης του προμηθευτή δείχνουν ποια παραδοτέα έχουν ολοκληρωθεί και ποια όχι.

### **Εγκεκριμένα Αιτήματα Αλλαγών**

Τα εγκεκριμένα αιτήματα αλλαγών μπορεί να περιλαμβάνουν τροποποιήσεις στους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης, συμπεριλαμβανομένης της έκθεσης εργασιών, την τιμολόγηση, καθώς και την περιγραφή των προϊόντων, υπηρεσιών, ή των αποτελεσμάτων που πρέπει να παρασχεθούν. Όλες οι αλλαγές τεκμηριώνονται επισήμως και εγκρίνονται πριν τεθούν σε εφαρμογή.

### **Πληροφορίες Απόδοσης Εργασιών**

Οι πληροφορίες απόδοσης εργασιών συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των ποιοτικών προδιαγραφών, του κόστους που έχει πραγματοποιηθεί ή δεσμευτεί και των τιμολογίων του προμηθευτή που έχουν πληρωθεί, συλλέγονται ως μέρος της εκτέλεσης του έργου.

## **2.2.3.2 Διαχείριση Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές Είσοδοι**

### **Σύστημα Ελέγχου Αλλαγής Σύμβασης**

Ένα σύστημα ελέγχου αλλαγής της σύμβασης καθορίζει τη διεργασία με την οποία η σύμβαση μπορεί να τροποποιηθεί. Περιλαμβάνει τη γραφειοκρατική εργασία, τα συστήματα παρακολούθησης, διαδικασίες επίλυσης διαφορών και τα απαραίτητα επίπεδα για την έγκριση των αλλαγών. Το σύστημα ελέγχου αλλαγών της σύμβασης ενσωματώνεται στο ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου αλλαγών.

### **Ανασκόπηση Απόδοσης Προμήθειας**

Η ανασκόπηση απόδοσης της προμήθειας αποτελεί μια δομημένη ανασκόπηση της προόδου του προμηθευτή να παραδώσει το φυσικό αντικείμενο του έργου και την ποιότητα του, εντός κόστους και χρονοδιαγράμματος, σε σχέση με τη σύμβαση. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναθεώρηση της τεκμηρίωσης που έχει υποβληθεί από τον προμηθευτή και των επιθεωρήσεων του αγοραστή, καθώς και τους ελέγχους ποιότητας που διεξάγονται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου από τον προμηθευτή. Ο αντικειμενικός στόχος της ανασκόπησης απόδοσης είναι να αναγνωρίσει τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες στην απόδοση, την πρόοδο σε σχέση με την έκθεση εργασιών της προμήθειας, και τη μη συμβατική συμμόρφωση η οποία επιτρέπει στον αγοραστή να ποσοτικοποιήσει την επιδεικνύουσα ικανότητά ή αδυναμία του προμηθευτή να εκτελέσει το έργο. Τέτοιες ανασκοπήσεις μπορούν να πραγματοποιούνται ως μέρος της ανασκόπησης του έργου που περιλαμβάνει τους βασικούς υποπρομηθευτές.

### **Έλεγχοι και Επιθεωρήσεις**

Οι έλεγχοι και επιθεωρήσεις που απαιτούνται από τον αγοραστή και υποστηρίζονται από το προμηθευτή όπως καθορίζονται στη σύμβαση προμηθειών, μπορεί να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου για να πιστοποιήσουν τη συμμόρφωση του προμηθευτή στις διεργασίες εργασιών και παραδοτέων. Εάν προβλέπεται από τη σύμβαση, κάποιες ομάδες επιθεώρησης και ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνουν προσωπικό του αγοραστή που συσχετίζεται με τις προμήθειες.

### **Αναφορά Απόδοσης**

Η αναφορά απόδοσης παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση σχετικά με το πόσο αποτελεσματικά ο προμηθευτής επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς στόχους της σύμβασης.

### **Συστήματα Πληρωμών**

Οι πληρωμές στον προμηθευτή συνήθως διενεργούνται από το σύστημα πληρωτέων λογαριασμών του αγοραστή μετά την πιστοποίηση της ικανοποιητικής εργασίας από ένα εξουσιοδοτημένο πρόσωπο της ομάδα έργου. Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται και να τεκμηριώνονται αυστηρά σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης.

#### **Διαχείριση Απαιτήσεων**

Οι αμφισβητούμενες αλλαγές και οι τεκμαρτές αλλαγές είναι εκείνες οι αιτούμενες αλλαγές, όπου ο αγοραστής και ο προμηθευτής δεν μπορούν να καταλήξουν σε συμφωνία σχετικά με την αποζημίωση ή δεν μπορούν να συμφωνήσουν ότι έχει επέλθει η αλλαγή. Αυτές οι επίμαχες αλλαγές ονομάζονται εναλλακτικά αξιώσεις, διαφωνίες ή προσφυγές. Οι αξιώσεις τεκμηριώνονται, επεξεργάζονται, παρακολουθούνται και διαχειρίζονται και καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της σύμβασης, συνήθως σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης. Εάν τα ίδια τα μέρη δεν επιλύσουν την αξίωση αυτή, μπορεί η επίλυση να διαχειριστεί σύμφωνα με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης των διαφορών που συνήθως ορίζονται στη σύμβαση. Ο διακανονισμός όλων των αξιώσεων και διαφωνιών γίνεται μέσω διαπραγματεύσεων καθότι είναι η προτιμώμενη μέθοδος.

#### **Σύστημα Διαχείρισης Αρχείων**

Ένα σύστημα διαχείρισης αρχείων χρησιμοποιείται από το διευθυντή του έργου για να διαχειρίζεται την τεκμηρίωση και τα αρχεία των συμβάσεων και προμηθειών. Αποτελείται από ένα συγκεκριμένο σύνολο διεργασιών, σχετικών λειτουργιών ελέγχου, και αυτοματοποιημένων εργαλείων που ενοποιούνται και συνδυάζονται ως μέρος του πληροφοριακού συστήματος διοίκησης του έργου. Το σύστημα περιέχει ένα ανακτήσιμο αρχείο εγγράφων της σύμβασης και της αλληλογραφίας.

### **2.2.3.3 Διαχείριση Προμηθειών: Έξοδοι**

#### **Τεκμηρίωση Προμηθειών**

Η τεκμηρίωση των προμηθειών περιλαμβάνει, χωρίς να περιορίζεται σε αυτά, τη σύμβαση με όλα τα υποστηριζόμενα χρονοδιαγράμματα, τις αιτούμενες, απορριπτές και εγκεκριμένες, συμβατικές αλλαγές. Η τεκμηρίωση των προμηθειών περιλαμβάνει επίσης κάθε τεχνική τεκμηρίωση που έχει αναπτυχθεί από τον προμηθευτή και άλλες πληροφορίες απόδοσης εργασιών, όπως τα παραδοτέα, τις αναφορές απόδοσης του προμηθευτή, τις εγγυήσεις, τα



οικονομικά έγγραφα, συμπεριλαμβανομένων των τιμολογίων και των αρχείων πληρωμών, καθώς και τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων που συνδέονται με τη σύμβαση.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών (Επικαιροποιήσεις).**

Τα συστατικά των περιουσιακών στοιχείων των οργανωσιακών διεργασιών που μπορούν να ενημερωθούν περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- **Αλληλογραφία.** Οι συμβατικοί όροι και προϋποθέσεις συχνά απαιτούν γραπτή τεκμηρίωση ορισμένων πτυχών της επικοινωνίας του αγοραστή / προμηθευτή, όπως η ανάγκη για τις προειδοποιήσεις για την μη ικανοποιητική απόδοση και τα αιτήματα για τροποποιήσεις της σύμβασης ή παροχή διευκρινίσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τα αναφερόμενα αποτελέσματα των ελέγχων και επιθεωρήσεων του αγοραστή που δείχνουν αδυναμίες που ο προμηθευτής θα πρέπει να διορθώσει. Επιπρόσθετα για συγκεκριμένες απαιτήσεις της σύμβασης για τεκμηρίωση, ένα ολοκληρωμένο και ακριβές γραπτό αρχείο όλων των γραπτών και προφορικών συμβατικών επικοινωνιών καθώς και οι ενέργειες και οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί, διατηρείται και από τα δύο μέρη.
- **Χρονοδιάγραμμα και αιτήματα πληρωμών.** Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης.
- **Τεκμηρίωση Αξιολόγησης Απόδοσης Προμηθευτή.** Η τεκμηρίωση της αξιολόγησης των αποδόσεων ετοιμάζεται από τον αγοραστή. Τέτοιες αξιολογήσεις αποδόσεων τεκμηριώνουν την ικανότητα του προμηθευτή να συνεχίζει να επιτελεί το έργο της τρέχουσας σύμβασης, δείχνοντας εάν στον προμηθευτή μπορεί να του επιτραπεί να εκτελέσει εργασίες σε μελλοντικά έργα, ή να βαθμολογήσει πόσο καλά ο προμηθευτής εκτελεί την εργασία του έργου. Τα έγγραφα αυτά μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για πρόωρη καταγγελία της σύμβασης του προμηθευτή ή να καθορίσουν τον τρόπο που θα γίνει η διαχείριση των προστίμων, ρητρών, ή κινήτρων στην σύμβαση. Τα αποτελέσματα αυτών των αξιολογήσεων των αποδόσεων μπορεί επίσης να συμπεριληφθούν στους κατάλληλους καταλόγους εγκεκριμένων προμηθευτών .

### **Αιτήματα Αλλαγών**

Τα αιτήματα αλλαγών στο σχέδιο διαχείρισης του έργου, τα επικουρικά σχέδια και άλλα στοιχεία, όπως η βάση αναφοράς κόστους, το χρονοδιάγραμμα του έργου και το σχέδιο διαχείρισης προμηθειών, μπορεί να προκύψουν από τη διεργασία Διαχείρισης Προμηθειών. Τα αιτήματα αλλαγών υποβάλλονται σε επεξεργασία για ανασκόπηση και έγκριση μέσω της διεργασίας ολοκληρωμένων ελέγχων αλλαγών.

### **Σχέδιο Διοίκησης Έργου (Επικαιροποιήσεις)**

Τα συστατικά σχεδίου διοίκησης του έργου που μπορούν να ενημερωθούν περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- **Σχέδιο Διοίκησης Έργου.** Το σχέδιο διοίκησης του έργου επικαιροποιείται ώστε να αντικατοπτρίζει τυχόν εγκεκριμένες αιτηθείσες αλλαγές που επηρεάζουν τη διαχείριση προμηθειών, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων στο κόστος ή στα χρονοδιαγράμματα.
- **Βάση Αναφοράς Χρονοδιαγράμματος.** Εάν υπάρχουν αποκλίσεις που επηρεάζουν τη συνολική απόδοση του έργου, η βάση αναφοράς του χρονοδιαγράμματος μπορεί να χρειαστεί να ενημερωθεί για να αντανακλά τις τρέχουσες προσδοκίες.

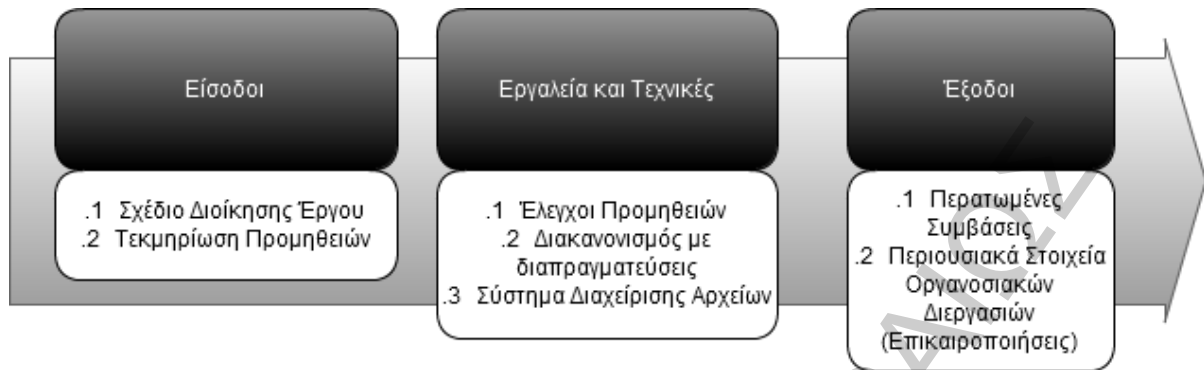
### **2.2.4 Περάτωση Προμηθειών**

Η περάτωση προμηθειών είναι η διεργασία της ολοκλήρωσης κάθε προμήθειας του έργου (Σχήματα 8 και 9). Υποστηρίζει τη διεργασία περάτωσης του έργου, δεδομένου ότι περιλαμβάνει την επαλήθευση ότι όλες οι εργασίες και τα παραδοτέα ήταν αποδεκτά.

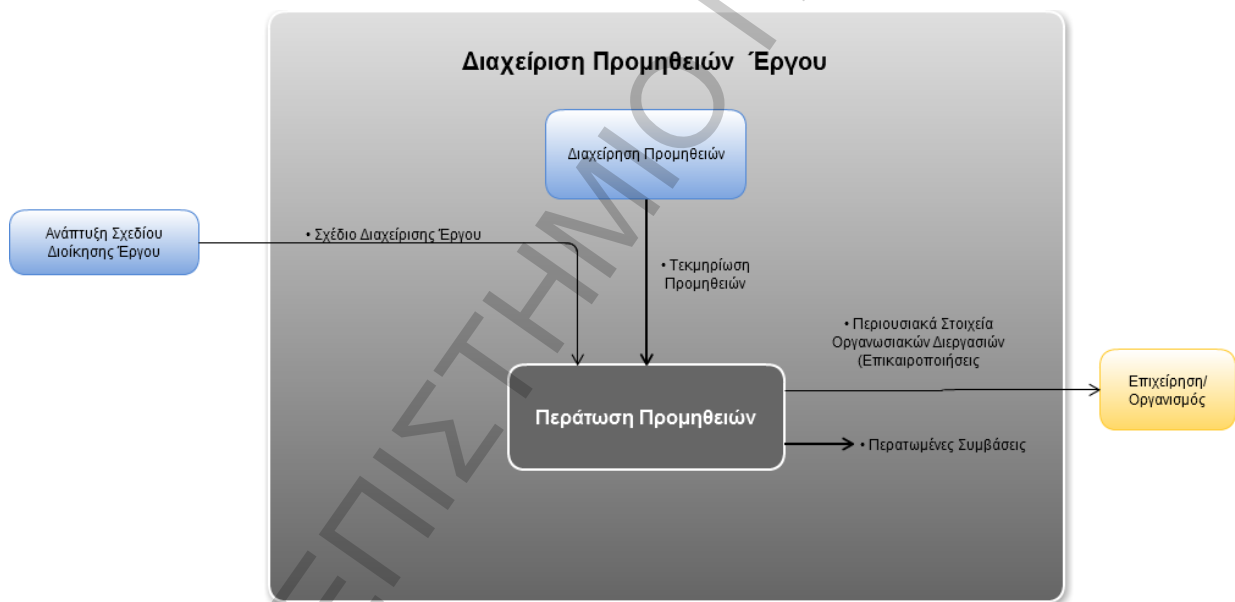
Η διεργασία περάτωσης προμηθειών περιλαμβάνει επίσης τις διοικητικές δραστηριότητες, όπως την ολοκλήρωση ανοιχτών αξιώσεων, την ενημέρωση των αρχείων ώστε να αντικατοπτρίζουν τα τελικά αποτελέσματα και την αρχειοθέτηση αυτών των πληροφοριών για μελλοντική χρήση. Η περάτωση προμηθειών απευθύνεται σε κάθε σύμβαση που εφαρμόζεται για το έργο ή για μια φάση του έργου. Σε έργα πολλαπλών φάσεων, η ισχύς μιας σύμβασης μπορεί να υφίσταται μόνο σε μια συγκεκριμένη φάση του έργου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η διεργασία περάτωσης προμηθειών ολοκληρώνει τις προμήθειες που ισχύουν για αυτή τη φάση του έργου. Εκκρεμείς αξιώσεις μπορεί να υπόκεινται σε δικαστική επίλυση μετά το κλείσιμο. Οι συμβατικοί όροι και οι προϋποθέσεις μπορεί να περιγράφουν ακριβώς τις διεργασίες για το κλείσιμο της σύμβασης.

Η πρόωρη λύση της σύμβασης είναι μια ειδική περίπτωση της περάτωσης προμηθειών που μπορεί να προκύψει από την αμοιβαία συμφωνία των δύο μερών, την αθέτηση από το ένα μέρος ή για την ευκολία του αγοραστή, υπό την προϋπόθεση ότι προβλέπεται στη σύμβαση. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών σε περίπτωση πρόωρης λήξης περιέχονται στο άρθρο που προβλέπει λύση της σύμβασης. Με βάση αυτούς τους όρους και τις προϋποθέσεις σύναψης προμήθειας, ο αγοραστής μπορεί να έχει το δικαίωμα να λύσει τη σύμβαση ολόκληρη ή ένα μέρος του έργου, ανά πάσα στιγμή αιτιολογημένα ή για την ευκολία του. Ωστόσο, με βάση αυτούς τους συμβατικούς όρους και προϋποθέσεις, ο αγοραστής μπορεί να οφείλει να

αποζημιώσει τον προμηθευτή για τις προετοιμασίες του και για οποιαδήποτε ολοκληρωμένη και αποδεκτή εργασία που σχετίζεται με το μέρος της σύμβασης που τερματίστηκε.



Σχήμα 6. Περάτωση Προμηθειών: Είσοδοι, Εργαλεία και Τεχνικές και Έξοδοι



Σχήμα 7. Διάγραμμα Ροής Διεργασιών Διαχείρισης Προμηθειών Έργου

### 2.2.4.1 Περάτωση Προμηθειών: Είσοδοι

#### Σχέδιο Διοίκησης Έργου

Το σχέδιο διοίκησης έργου περιγράφει το συνολικό τρόπο διοίκησης του έργου και ορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτό τελικά θα κλείσει προσδιορίζοντας τις ενέργειες της ομάδας εργασίας για την επαλήθευση και αποδοχή των παραδοτέων.

### **Τεκμηρίωση Προμηθειών**

Για να περατωθεί η σύμβαση, όλα τα έγγραφα προμηθειών συλλέγονται, κατατάσσονται και αρχειοθετούνται. Πληροφορίες σχετικά με το χρονοδιάγραμμα της σύμβασης, το σκοπό, την ποιότητα, και την απόδοση του κόστους μαζί με όλα τα έγγραφα αλλαγών της σύμβασης, τα αρχεία πληρωμών, και τα αποτελέσματα των ελέγχων καταχωρούνται. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως διδάγματα και ως βάση για την αξιολόγηση των προμηθευτών για μελλοντικές συμβάσεις.

### **2.2.4.2 Περάτωση Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές**

#### **Έλεγχοι Προμηθειών**

Ένας έλεγχος προμηθειών είναι μια δομημένη ανασκόπηση της διεργασίας προμηθειών που προέρχεται από τη διεργασία του Σχεδίου Προμηθειών μέσω της Διαχείρισης Προμηθειών. Ο αντικειμενικός στόχος του ελέγχου προμηθειών είναι να προσδιοριστούν οι επιτυχίες και οι αποτυχίες που δικαιολογούν την αναγνώριση στην προετοιμασία ή στη διαχείριση των άλλων συμβάσεων του έργου, ή σε άλλα έργα εντός του αποδέκτη οργανισμού.

#### **Διακανονισμός με διαπραγματεύσεις**

Σε όλες τις σχέσεις προμηθειών ο τελικός δίκαιος διακανονισμός όλων των εκκρεμών ζητημάτων, αξιώσεων και διαφορών με διαπραγμάτευση αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Όταν ένας διακανονισμός δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω άμεσων διαπραγματεύσεων, κάποιος εναλλακτικός τρόπος επίλυσης διαφορών συμπεριλαμβανομένης της διαμεσολάβησης ή διαιτησίας, μπορεί να διερευνηθεί. Όταν όλα τα άλλα αποτυγχάνουν, η δικαστική επίλυση είναι η λιγότερο επιθυμητή επιλογή.

#### **Σύστημα Διαχείρισης Αρχείων**

Έχει γίνει περιγραφή ως εργαλείο και τεχνική διαχείρισης της προμήθειας.

### **2.2.4.3 Περάτωση Προμηθειών: Έξοδοι**

#### **Περατωμένες Συμβάσεις**

Ο αγοραστής, συνήθως μέσω εξουσιοδοτημένου διαχειριστή προμηθειών του, παρέχει στον προμηθευτή με επίσημη γραπτή ειδοποίηση, ότι η σύμβαση έχει ολοκληρωθεί. Οι απαιτήσεις για την επίσημη ολοκλήρωση της προμήθειας καθορίζονται συνήθως στους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης και περιλαμβάνονται στο σχέδιο διαχείρισης των συμβάσεων.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών (Επικαιροποιήσεις)**

Τα συστατικά των περιουσιακών στοιχείων των οργανωσιακών διεργασιών προγράμματος περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- **Αρχείο προμήθειας.** Μια πλήρης συλλογή κατατασσόμενων εγγράφων της σύμβασης, συμπεριλαμβανομένου της περατωμένης σύμβασης, ετοιμάζεται για ένταξη στα τελικά αρχεία του έργου.
- **Αποδοχή Παραδοτέων.** Ο αγοραστής, συνήθως μέσω εξουσιοδοτημένου διαχειριστή προμηθειών του, παρέχει στον προμηθευτή με επίσημη γραπτή ειδοποίηση ότι τα παραδοτέα έγιναν δεκτά ή απορρίφθηκαν. Οι απαιτήσεις για την επίσημη αποδοχή των παραδοτέων, καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισης των μη συμμορφούμενων παραδοτέων, συνήθως ορίζονται στη σύμβαση.
- **Τεκμηρίωση Διδαγμάτων.** Τα διδάγματα που έχουν διδαχτεί, η αποκτηθείσα εμπειρία και οι συστάσεις για τη βελτίωση στις διεργασίες θα πρέπει να αναπτυχθούν για το αρχείο του έργου ώστε να βελτιωθούν μελλοντικές προμήθειες.

## **2.3 Σύντομη Αναφορά από παραλλαγές του Κ.Π.Δ. (Π.Δ.118/07)**

Για να ολοκληρωθεί το δεύτερο κεφάλαιο πρέπει να γίνει μια αναφορά για τον τρόπο διαχείρισης των συμβάσεων και προμηθειών που υπάρχει στον Δημόσιο Τομέα και συνεπώς απαιτείται να περιγραφούν τα στοιχεία εκείνα που χρησιμοποιούνται ως οδηγοί για το σκοπό αυτό. Στην προκειμένη περίπτωση ο οδηγός για την υλοποίηση σε κάθε στάδιο των προμηθειών, για κάθε Δημόσιο οργανισμό είναι οι θεσπισμένες πολιτικές από τους επίσημους φορείς του κράτους όπως διατυπώνονται από τα αρμόδια για το λόγο αυτό όργανα, υπό τη μορφή κυρίως ψηφισμένων νομοθετημάτων.

Όπως αναφέρθηκε και στην ανωτέρω παράγραφο η νομοθεσία για τις δημόσιες προμήθειες θεσπίζει ένα σύστημα κανόνων και σαφώς καθορισμένων διαδικασιών, μέσω των οποίων το Δημόσιο και οι υπόλοιποι φορείς του Δημοσίου Τομέα προβαίνουν στην αγορά αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία τους και γενικά για την κάλυψη των αναγκών τους, προκειμένου να είναι σε θέση να εκπληρώσουν την αποστολή τους. Σε γενικές γραμμές, οι

διατάξεις περί προμηθειών εφαρμόζονται και στις διαδικασίες ανάθεσης υπηρεσιών καθόσον δεν υπάρχει μέχρι σήμερα εν ισχύ νομοθέτημα που να αφορά αποκλειστικά την σύναψη συμβάσεων υπηρεσιών

Στο πλαίσιο αυτό, οι αναθέτουσες αρχές καλούν τους προμηθευτές ή τους παρόχους υπηρεσιών για την υποβολή προσφορών μέσω διαγωνιστικών διαδικασιών οι οποίες ολοκληρώνονται με την κατακύρωση του αποτελέσματος του διαγωνισμού στον προμηθευτή με τη χαμηλότερη τιμή ή την πιο συμφέρουσα προσφορά (ανάλογα με το κριτήριο κατακύρωσης) και την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

Οι διαδικασίες ανάθεσης συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών διέπονται από ορισμένες βασικές αρχές, οι οποίες προβλέπονται από το ελληνικό εσωτερικό δίκαιο αλλά και από τη Συνθήκη περί Ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΕΚ) και τη λοιπή κοινοτική νομοθεσία.

Ειδικότερα, η ανάθεση των δημόσιων συμβάσεων υπόκειται στις αρχές της ελεύθερης κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, στην αρχή της ελευθερίας εγκατάστασης και της ελεύθερης παροχής υπηρεσιών, καθώς και σε ορισμένες αρχές που απορρέουν απ' αυτές και προβλέπονται παράλληλα από το εσωτερικό δίκαιο, όπως:

- Η αρχή της ίσης μεταχείρισης και της αποφυγής διακρίσεων. Οι όροι του διαγωνισμού δεν είναι δυνατό να αποκλείουν επιχειρήσεις που εδρεύουν σε άλλες χώρες ή ορισμένη κατηγορία επιχειρήσεων της ίδιας χώρας, εισάγοντας πολιτική διακρίσεων.
- Η αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης. Η ελεύθερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών πρέπει να εξασφαλίζεται χωρίς να είναι αναγκαία η εναρμόνιση των εθνικών νομοθεσιών των κρατών μελών.
- Η αρχή της διαφάνειας των διαδικασιών. Η διαδικασία μέσω της οποίας ανατίθεται μια σύμβαση προμηθειών ή υπηρεσιών πρέπει να βασίζεται σε κανόνες, οι οποίοι, όχι μόνον έχουν δημοσιοποιηθεί και είναι γνωστοί εκ των προτέρων, αλλά είναι κατανοητοί, σαφείς και ισχύουν συνολικά καθ' όλη τη διάρκεια του διαγωνισμού.
- Η αρχή της δημοσιότητας. Οι διαδικασίες ανάθεσης προμηθειών του Δημόσιου Τομέα πρέπει να γίνονται γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω του εθνικού τύπου, του Τεύχους Διακηρύξεων Δημοσίων Συμβάσεων της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, της Υπηρεσίας Επισήμων Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), των Επιμελητήριων και των Συνδέσμων, της Υπηρεσίας που διενεργεί το Διαγωνισμό και του προγράμματος «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» ώστε να διασφαλίζεται επαρκής πληροφόρηση και να είναι δυνατό το άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό. Εξάιρεση αποτελούν ορισμένες κατηγορίες

προμηθειών χαμηλής αξίας, που ορίζονται ρητά από το νόμο όπως θα αναφερθεί παρακάτω στον παρόν κεφάλαιο.

- Η αρχή της αναλογικότητας. Οι όροι που θεσπίζονται με τη διακήρυξη πρέπει να είναι ανάλογα προς τον επιδιωκόμενο σκοπό, δηλαδή την ειδική ανάγκη που εξυπηρετείται με την υλοποίηση της προμήθειας. Στο πλαίσιο αυτό, οι όροι της διακήρυξης πρέπει να συνεπάγονται τους λιγότερους δυνατούς καταναγκασμούς για τους προμηθευτές και να διευκολύνουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία και την ανάπτυξη ανταγωνισμού.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο της διαδικασίας υλοποίησης της δημόσιας προμήθειας, από το οποίο κατ' αρχήν εξαρτάται η διασφάλιση των ανωτέρω αρχών, είναι η διαδικασία κατάρτισης και δημοσίευσης της διακήρυξης του διαγωνισμού.

Ειδικότερα, η διακήρυξη αποτελεί το κανονιστικό κείμενο που αποτελεί το θεμέλιο του διαγωνισμού, αφού καθορίζει στοιχεία όπως οι όροι διεξαγωγής του διαγωνισμού, οι προϋποθέσεις συμμετοχής των διαγωνιζομένων, το αντικείμενο της προμήθειας και οι τεχνικές του προδιαγραφές, η διαδικασία αξιολόγησης των προσφορών κ.λ.π. Η διακήρυξη ενεργεί αμφιμερώς, δηλαδή οι όροι της δεσμεύουν όχι μόνον τους συμμετέχοντες, αλλά και την αναθέτουσα αρχή.

Η αποτύπωση όλων των παραπάνω έγινε με την έκδοση κατά κύριο λόγο δύο συγκεκριμένων Π.Δ. Το 2007 δημοσιεύτηκε το Π.Δ. 60/2007, με το οποίο έγινε η προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/EK για το συντονισμό των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, καθώς και το Π.Δ. 118/2007, δηλαδή ο νέος Κ.Π.Δ., που ισχύει για διαγωνισμούς και προμήθειες που υλοποιούνται μετά την 1-1-2008. Με τα νομοθετήματα αυτά (και ιδίως με το Π.Δ. 118/2007) έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στη διαδικασία διενέργειας των διαγωνισμών, που αφορούν το ελάχιστο υποχρεωτικό περιεχόμενο της διακήρυξης, τον ορισμό των τεχνικών προδιαγραφών, τα δικαιολογητικά συμμετοχής και το σύστημα υποβολής τους, τις ασκούμενες διοικητικές προσφυγές, τη διαδικασία αξιολόγησης των προσφορών και την κρίση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού.

Πέραν των προαναφερθέντων Π.Δ. το βασικό νομοθέτημα με το οποίο υλοποιούνται οι προμήθειες του Δημοσίου Τομέα είναι ο Ν. 2286/95 «Προμήθειες του Δημοσίου Τομέα και Ρυθμίσεις συναφών θεμάτων» (ΦΕΚ 19/Α/1-02-95) όπως αυτός έχει τροποποιηθεί και ισχύει.

Στον εν λόγω Νόμο στο :

- Άρθρο 1 προσδιορίζονται τα νομικά πλαίσια κάθε φορέα του Δημοσίου όσον αφορά τις κρατικές προμήθειες.

- Άρθρο 2 καθορίζεται ο τρόπος προγραμματισμού προμηθειών, η σύναψη και εκτέλεση συμβάσεων προμηθειών και οι διαδικασίες σύναψης συμβάσεων προμηθειών. Πιο συγκεκριμένα οι διαδικασίες συνάψεως συμβάσεων προμηθειών διακρίνονται σε:
  - ο **Ανοικτές:** είναι οι διαδικασίες (ανοικτός διαγωνισμός) που κάθε ενδιαφερόμενος προμηθευτής μπορεί να υποβάλλει πρόσφορα.
  - ο **Κλειστές:** είναι εκείνες (κλειστός διαγωνισμός) που μόνο οι προμηθευτές οι οποίοι έχουν προσκληθεί από το φορέα, που διενεργεί το διαγωνισμό, μπορούν να υποβάλλουν προσφορά.
  - ο **Συνοπτικές:** (πρόχειρος διαγωνισμός) είναι οι διαδικασίες που διενεργούνται μόνο για τη σύναψη συμβάσεων προμήθειας αγαθών χαμηλής ετήσιας συνολικής δαπάνης καθοριζομένης εκάστοτε με Υ.Α.
  - ο **Με διαπραγμάτευση** (εξαιρετική ή απευθείας ανάθεση): είναι η διαδικασία που οι επί μέρους φορείς προσφεύγουν στους προμηθευτές της επιλογής τους και διαπραγματεύονται τους όρους των υπό σύναψη συμβάσεων με έναν ή περισσότερους από αυτούς, με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης διαγωνισμού.
- Άρθρο 5 τίθεται το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούν τις προμήθειες οι Δημόσιοι φορείς και ορίζει τη μετέπειτα δημιουργία Π.Δ. τα οποία εξειδικεύονται για κάθε φορέα του Δημόσιου και ορίζουν τον ακριβή τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται τις προμήθειες τους.

Εκτός όμως του Ν.2286/95 που θέτει τις αρχές για τις προμήθειες του Δημοσίου Τομέα, η νομική βάση για κάθε κρατική προμήθεια είναι τα άρθρα 79, 80, 81, 82, 83, 84 και 85 του Ν. 2362/1995 « Περί Δημοσίου Λογιστικού, ελέγχου των Δαπανών του Κράτους και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 247/Α/27-11-95). Πιο συγκεκριμένα ο νομοθέτης :

- Με το άρθρο 79 θέτει τις προϋποθέσεις συνάψεως συμβάσεων από τις οποίες δημιουργούνται υποχρεώσεις σε βάρος του δημοσίου
- Με το άρθρο 80 αναφέρει τον τύπο των συμβάσεων.
- Στο άρθρο 82 αναφέρονται οι διαδικασίες σύναψης συμβάσεων
- Με το άρθρο 83 αναφέρονται τα σχετικά με το διαγωνισμό και τις υφιστάμενες εξαιρέσεις.

Στο άρθρο 83 όπου τίθενται τα είδη των διαγωνισμών και τα όρια για καθέναν από αυτούς, καθορίζονται οι διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν για να υπάρξει τελικά σύμβαση.



Τα όρια και το είδος των διαγωνισμών που υπάρχουν φαίνονται παρακάτω σχηματικά :

Όρια		Διαδικασία	Νομοθέτημα
			Άρθρο 83 του Ν.2362/1995
Ως 2.500€		Απευθείας Ανάθεση	
2.500€-20.000€		Απευθείας Ανάθεση (Με σύναψη Σύμβασης)	Υ.Α.2/59649/002617.10.2001- (ΦΕΚ 1427/Β/22-10-2001)
€-20.000-60.000€		Πρόχειρος Διαγωνισμός	Υ.Α. 35130/739/9.8.2010 – (ΦΕΚ 1291/Β/11-8-2010)
€-60.000- 130.000 <sup>6</sup> €	€-60.000- 200.000€	Τακτικός Διαγωνισμός (Ανοικτός ή Κλειστός)	Π.Δ. 118/07 (ΦΕΚ.150/Α/10-07-2007)
Κεντρικές Κυβερνητικές Αρχές <sup>7</sup>	Μη Κεντρικές Κυβερνητικές Αρχές		
Άνω των 130.000€	Άνω των 200.000€	Τακτικός Διαγωνισμός (Ανοικτός ή Κλειστός)	Π.Δ. 60/07 (ΦΕΚ 64/Α/16-03-2007)
Κεντρικές Κυβερνητικές Αρχές	Μη Κεντρικές Κυβερνητικές Αρχές		

Με βάση τα όρια του παραπάνω πίνακα εφαρμόζονται οι διατάξεις του Π.Δ. 118/07 περί κανονισμού προμηθειών του δημοσίου. Όπου όμως υπάρχουν προμήθειες ή υπηρεσίες οι οποίες εμπίπτουν στην Οδηγία 2004/18/ΕΚ εφαρμόζεται το Π.Δ.60/2007, συμπληρωματικώς δε οι διατάξεις του Π.Δ. 118/07. Δηλαδή σε οποιαδήποτε περίπτωση το Π.Δ.118/07 είναι το εργαλείο με το οποίο ο εκάστοτε φορέας εκτελεί τις διαδικασίες των προμηθειών του ανεξαρτήτως αν ανήκουν στο πεδίο εφαρμογής του εν λόγω Π.Δ. και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει αντίθετη νομοθετική διάταξη για την εξαίρεση τους.

<sup>6</sup> Σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 1251/2011 της επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 2011 για την τροποποίηση των οδηγιών 2004/17/ΕΚ, 2004/18/ΕΚ και 2009/81/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τα κατώτατα όρια εφαρμογής τους κατά τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων

<sup>7</sup> Σύμφωνα με το παράρτημα 4 του Π.Δ. 60/07 όπως αυτό τροποποιήθηκε με την απόφαση της επιτροπής της 9ης Δεκεμβρίου 2008 περί τροποποίησης των παραρτημάτων των οδηγιών 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις διαδικασίες σύναψης δημόσιων συμβάσεων, όσον αφορά τους καταλόγους αναθετόνων φορέων και αναθετουσών αρχών που περιέχονται σε αυτά

Ειδικότερα με τον Κ.Π.Δ. προβλέπονται ρυθμίσεις οι οποίες αποσκοπούν στην απλούστευση των διαδικασιών, τη διεύρυνση της συμμετοχής και την ανάπτυξη του ανταγωνισμού, ορίζεται ο τρόπος σύνταξης των τεχνικών προδιαγραφών, των όρων των διακηρύξεων, καθώς και της αξιολόγησης των προσφορών, ώστε να επιτυγχάνεται η πλέον αντικειμενική διαγωνιστική διαδικασία και καθιερώνεται διαφορετικό σύστημα υποβολής δικαιολογητικών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Συγκριτική Αποτίμηση

#### 3.1 Προσέγγιση Κ.Π.Δ με PMI®

Η Διαχείριση Προμηθειών Έργου και οι ενέργειες-διαδικασίες που περιγράφονται στον Οδηγό Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων δεν ταυτίζονται σε απόλυτο βαθμό με αυτές οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους Δημόσιους Φορείς με βάση τα ισχύοντα νομοθετήματα και ειδικότερα το Π.Δ. 118/07.

Ο Κ.Π.Δ. αναφέρεται στην απόκτηση αγαθών με την χρήση της λέξης διαδικασίας που υπάρχει σε όλο το καταγεγραμμένο κείμενο του, ενώ το PMI® χρησιμοποιεί τη λέξη διεργασία προκειμένου να περιγράψει τις απαιτούμενες ενέργειες που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο σύνολο προϊόντων, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών.

Η εν λόγω λεκτική διαφορά προσδίδεται στο γεγονός ότι το PMI® θεωρεί ότι οι απαιτούμενες ενέργειες που εκτελούνται, προσδιορίζονται ως ένα σύνολο αλληλένδετων ενεργειών και δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα από την αρχή (σχεδιασμός προμηθειών) ως το τέλος (περάτωση προμηθειών), ενώ η διαδικασία του Κ.Π.Δ. προσδιορίζεται ως σειρά βημάτων που ακολουθούνται με μια κανονιστική σειρά προκειμένου να επιτευχθεί ένας σκοπός, με σαφέστατη έμφαση στην διεξαγωγή και διαχείριση της προμήθειας. Η ίδια λογική χρησιμοποιείται ακόμα και όταν οι αναθέτουσες αρχές συνάπτουν τις δημόσιες συμβάσεις προσφεύγοντας σε διαδικασίες με βάση την κοινοτική νομοθεσία και πιο συγκεκριμένα στο Π.Δ.60/07 καθόσον πάλι γίνεται αναφορά σε διαδικασίες και όχι σε διεργασίες.

Άρα είναι προφανές ότι η κατ' αλληλουχία και σειριακή προσέγγιση του Κ.Π.Δ. για την επίτευξη του στόχου της υλοποίησης της προμήθειας είναι σε πιο απλουστευμένη μορφή σε σύγκριση με αυτή που απαιτείται για την αντίστοιχη υλοποίηση ενός έργου σύμφωνα με το PMI® και η οποία αποδεικνύεται και από την έλλειψη σε καταγεγραμμένη μορφή σε ξεχωριστά κεφάλαια περί διαδικασιών σχεδιασμού και περάτωσης μια προμήθειας όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.

Στην επόμενη ενότητα θα παρουσιαστούν σε γενικές γραμμές τα στοιχεία εκείνα τα οποία προκύπτουν από τη συγκριτική αντιπαραβολή από την προσέγγιση του PMI<sup>®</sup> σε σχέση με την προσέγγιση του Κ.Π.Δ που χρησιμοποιεί ο Δημόσιος Τομέας.

Η αντιπαραβολή των ενεργειών που απαιτούνται από τον Κ.Π.Δ, σε συνδυασμό με τις προβλέψεις του Π.Δ. 60/07 και της ισχύουσας νομοθεσίας, και το PMI<sup>®</sup> για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, θα γίνει στις 4 διεργασίες που υπάρχουν κατά τη διαχείριση Προμηθειών ενός Έργου του PMI<sup>®</sup>.

## 3.2 Σχεδιασμός Προμηθειών

Κατά πρώτο λόγο στον Κ.Π.Δ. δεν γίνεται αναφορά στην έννοια του σχεδιασμού των προμηθειών όπως αυτές αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα σύμφωνα με το πρότυπο του PMI<sup>®</sup>. Ο σχεδιασμός των προμηθειών εκτός μιας συγκεκριμένης περίπτωσης του Κ.Π.Δ.<sup>8</sup>, για την οποία θα γίνει ειδική αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο, δεν περιγράφεται με ειδικό τρόπο κατ' αναλογία με το πρότυπο του PMI<sup>®</sup>. Η απουσία της έννοιας του σχεδιασμού της προμήθειας στον Κ.Π.Δ. με την συγγραφή ενός ξεχωριστού κεφαλαίου είναι λογική αφενός διότι ο τίτλος του είναι "Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου" δηλαδή αναφέρεται στον τρόπο-διαδικασίες προμηθειών των απαιτούμενων αγαθών αφετέρου δε η συνολική προσέγγιση θα έπρεπε να έχει έστω και με περιγραφικό τρόπο την διαδικασία με την οποία φορείς οφείλουν να σχεδιάζουν τις προμήθειες τους.

Το φυσικό αντικείμενο προμήθειας, η σκοπιμότητα προμήθειας του, το πως, που και πότε θα γίνει η παράδοση, ποια θα είναι τα τεχνικά χαρακτηριστικά<sup>9</sup> του και ποιος είναι ο προϋπολογισμός που πρέπει να δεσμευθεί για να αποκτηθεί τελικά (συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων προαίρεσης), καθορίζονται από τον κάθε φορέα ο οποίος είναι καθ' όλα υπεύθυνος για το όλο εγχείρημα της προμήθειας σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει για τις προμήθειες του Δημοσίου τομέα.<sup>10</sup>

Για την τεκμηρίωση της απόφασης για την προμήθεια του κάθε υλικού, ο φορέας λαμβάνει υπ' όψη κατά κύριο λόγο τυχόν περιορισμούς που υπάρχουν από τον Κ.Π.Δ. σε σχέση με τρόπο

<sup>8</sup> Άρθρο 1 παρ. 2 β του Π.Δ. 118/07

<sup>9</sup> Οδηγίες για τη σύνταξη των Τεχνικών Προδιαγραφών από τους φορείς βάσει του νέου Κ.Π.Δ. 118/07 με Αρ. πρωτ. Οικ 7/9-1-2008/ΥΠΑΝ.ΓΓΕ

<sup>10</sup> Ν. 2286/96

προμήθειας, τις ισχύουσες τεχνικές προδιαγραφές<sup>11</sup> σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και φυσικά τον προϋπολογισμό του.

Στον Κ.Π.Δ. περιγράφονται, μέσω των απαιτούμενων δικαιολογητικών συμμετοχής<sup>12</sup>, οι δυνητικοί προμηθευτές που μπορούν να ικανοποιήσουν την προμήθεια του φορέα και οι οποίοι μπορεί να είναι:

- φυσικά ή νομικά πρόσωπα
- συνεταιρισμοί
- ενώσεις προμηθευτών
- κοινοπραξίες προμηθευτών

Η παραπάνω αναφορά είναι απλά περιοριστική χωρίς να απαγορεύεται οι υποψήφιοι ή οι προσφέροντες που έχουν την δυνατότητα να διενεργούν τη συγκεκριμένη προμήθεια να αποκλείονται με την αιτιολογία ότι θα έπρεπε να είναι είτε φυσικά είτε νομικά πρόσωπα κατά την ελληνική νομοθεσία ή να λαμβάνουν συγκεκριμένη νομική μορφή, εάν τους ανατεθεί η σύμβαση, στο μέτρο που η περιβολή αυτής της νομικής μορφής είναι αναγκαία για την ορθή εκτέλεση της σύμβασης.<sup>13</sup>

Η προϋπολογιζόμενη αξία κάθε προμήθειας αποτελεί τη βάση αναφοράς κόστους από την οποία κρίνεται η επιτυχής υλοποίησης της. Εάν μετά την αξιολόγηση των προσφορών δεν υπάρχουν τιμές που να ανταποκρίνονται στην τιμή που έχει θέση ως βάση ο φορέας η υλοποίηση της προμήθειας τελικά δεν υλοποιείται και η διαδικασία ξεκινά από την αρχή.

Αναφορικά με την υποχρέωση των φορέων να λάβουν υπόψη τις επικρατούσες συνθήκες στο περιβάλλον της αγοράς κατά το σχεδιασμό του τρόπου προμήθειας, η μοναδική περίπτωση που θα πρέπει να γίνει ανασχεδιασμός και να αναπροσαρμοστεί ανάλογα η συνολική διαδικασία είναι όταν αποδεδειγμένα υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί που να καθορίζουν αυτές τις συνθήκες και τότε μπορεί να ακολουθηθεί ενδεχομένως η διαδικασία του κλειστού διαγωνισμού<sup>14</sup> ή η διαδικασία της διαπραγμάτευσης.<sup>15 16</sup>

---

<sup>11</sup> Άρθρο 3 του Π.Δ. 118/07

<sup>12</sup> Άρθρο 6 του Π.Δ. 118/07

<sup>13</sup> Άρθρο 39 Π.Δ. του 60/07

<sup>14</sup> Άρθρο 2 παρ. 3 του Π.Δ. 118/07

<sup>15</sup> Άρθρα 22 του Π.Δ. 118/07

<sup>16</sup> Άρθρου 2 του Ν.4013/11

Εκτός από τις διαγωνιστικές διαδικασίες και της διαπραγμάτευσης, εφόσον η προμήθεια διέπεται από το κοινοτικό δίκαιο και για πολύπλοκες συμβάσεις παρέχεται η δυνατότητα του ανταγωνιστικού διαλόγου.<sup>17</sup>

Μια Αναθέτουσα Αρχή μπορεί να προσφύγει στον ανταγωνιστικό διάλογο για πολύπλοκες συμβάσεις όταν δεν είναι σε θέση να καθορίσει τα τεχνικά μέσα τα οποία θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της ή δεν είναι σε θέση να προσδιορίσει τη νομική ή / και χρηματοοικονομική οργάνωση ενός σχεδίου. Συνήθως δεν έχει εφαρμογή στις προμήθειες υλικών αλλά σε μεγάλα έργα υποδομών που προσφέρονται γι 'αυτό το είδος διαλόγου.

Είναι αυτονόητο στα πλαίσια της αρχής της ίσης μεταχείρισης των υποψήφιων προμηθευτών όπως αναφέρθηκε στις αρχές που διέπουν τις δημόσιες συμβάσεις, κατά την διαδικασία σχεδιασμού των προμηθειών από τους φορείς απαγορεύεται ρητά να προσδιορίζουν προϊόντα ορισμένης κατασκευής ή προέλευσης ή μεθόδους επεξεργασίας, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα να ευνοούνται ορισμένες επιχειρήσεις ή προϊόντα ώστε να μπορούν να διαγωνιστούν όλοι οι υποψήφιοι προμηθευτές που δύναται να υλοποιήσουν την απαίτηση.

Συνεπώς όλοι θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν στον οποιοδήποτε διαγωνισμό εφόσον πληρούν τα κριτήρια που θέτει ο φορέας, εκτός εάν έχει επιβληθεί στον υποψήφιο προμηθευτή η ποινή του αποκλεισμού από διαγωνισμούς, με αμετάκλητη απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης.<sup>18</sup>

Εν γένει οι φορείς που πραγματοποιούν προμήθειες με βάση τον Κ.Π.Δ. είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν την επίσημη πολιτική που χαράζεται από την Κυβέρνηση και ειδικότερα από το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο που στην προκειμένη περίπτωση είναι το Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών & Δικτύων (Υ.Α.Α.Ν.). Η πολιτική αυτή εκφράζεται στην συγκεκριμένη περίπτωση με τον Κ.Π.Δ. και την εγκύκλιο που τον συνοδεύει όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως.

Η διαδικασία που προβλέπεται από τον Κ.Π.Δ. αφορά την προμήθεια υλικών αποκλειστικά από φορέα (προμηθευτή) ο οποίος είναι εξωτερικός σε σχέση με την Αναθέτουσα Αρχή που έχει προβάλει την απαίτηση. Άρα δεν υπάρχει επουδενί το δίλλημα στον σχεδιασμό αν αυτό θα πρέπει να κατασκευαστεί από τον ίδιο τον φορέα ή από το εξωτερικό του περιβάλλον. Δηλαδή δεν υφίσταται η περίπτωση ικανοποίησης της ανάγκης με ίδια μέσα καθόσον αυτή θα είχε ήδη υλοποιηθεί.

Σχετικά με την διαχείριση από τους ίδιους τους φορείς του τρόπου με τον οποίο θα χειριστούν τα θέματα που άπτονται των προμηθειών και συμβάσεων η ανάληψης της ευθύνης γίνεται από τα

<sup>17</sup> Άρθρο 23 του Π.Δ. 60/07

<sup>18</sup> Άρθρα 8 παρ. 1β και 18 παρ. 4 του Π.Δ. 118/07

άτομα τα οποία είναι επιφορτισμένα για το σκοπό αυτό. Κάθε φορέας έχει εκπαιδευμένο, έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό με μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενο των προμηθειών και στελεχώνει συνήθως το τμήμα ή την διεύθυνση προμηθειών του. Για το σκοπό αυτό ο ίδιος ο φορέας μεριμνά για την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού του που διαχειρίζεται τις συμβάσεις, με την παρακολούθηση σεμιναρίων σχετικά με προμήθειες είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά από τον οργανισμό.

Η κατάληξη που θα υπάρξει μετά το τέλος της διαδικασίας είναι ένα συμβατικό κείμενο που θα είναι κοινά αποδεκτό από τον φορέα και τον προμηθευτή. Το κείμενο αυτό καλείται σύμβαση και πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία σύμφωνα με τον Κ.Π.Δ.<sup>19</sup> και τα οποία κατά σειρά είναι:

- Τον τόπο και χρόνο υπογραφής της σύμβασης.
- Τα συμβαλλόμενα μέρη.
- Τα προς προμήθεια υλικά και την ποσότητα.
- Την τιμή.
- Τον τόπο, τρόπο και χρόνο παράδοσης των υλικών.
- Τις τεχνικές προδιαγραφές των υλικών.
- Τις προβλεπόμενες εγγυήσεις.
- Τις προβλεπόμενες ρήτρες.
- Τον τρόπο επίλυσης των τυχόν διαφορών.
- Τον τρόπο και χρόνο πληρωμής.
- Τον τρόπο αναπροσαρμογής του συμβατικού τιμήματος, εφόσον προβλέπεται αναπροσαρμογή.

Αν το προϋπολογιζόμενο κόστος της προμήθειας είναι πολύ χαμηλό<sup>20</sup> τότε δεν απαιτείται η σύναψη σύμβασης όπως περιγράφηκε παραπάνω ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται η κατάρτισή της να γίνει με ιδιωτικό τουλάχιστον έγγραφο.<sup>21</sup>

Η ειδική περίπτωση ενός τύπου συμβάσεων αποτελεί η συμφωνία - πλαίσιο<sup>22</sup>. Η συμφωνία που συνάπτεται μεταξύ του φορέα και ενός ή περισσότερων προμηθευτών και αποσκοπεί στον καθορισμό των όρων που θα διέπουν τις συμβάσεις που πρόκειται να συναφθούν κατά τη

---

<sup>19</sup> Άρθρο 24 παρ. 2 Π.Δ. 118/07

<sup>20</sup> Υ.Α.2/59649/0026/17.10.2001

<sup>21</sup> Άρθρο 80 του Ν.2362/95

<sup>22</sup> Άρθρα 26 Π.Δ. 60/07 και 22Α του Π.Δ. 118/07 όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 9 του Ν.4038/12

διάρκεια περιόδου ως τέσσερα έτη, ιδίως όσον αφορά στις τιμές και, ενδεχομένως, τις προβλεπόμενες ποσότητες.

Η διαδικασία του σχεδιασμού προμηθειών με τον τρόπο που αυτή έχει αναφερθεί στον Κ.Π.Δ. απαιτεί την εμπλοκή φορέων για το σχεδιασμό και υλοποίηση της απαίτησης μέσω της σύνταξης του τεύχους της διακήρυξης.

Το σχέδιο της διακήρυξης πρέπει να εμπεριέχονται όλα τα στοιχεία της απαίτησης του φορέα για τον τρόπο πραγματοποίησης της προμήθειας και τα οποία περιγράφουν κατ' ελάχιστον:

- Το είδος του διαγωνισμού
- Το είδος, την ποσότητα, τις τεχνικές προδιαγραφές του προς προμήθεια υλικού
- Τον χρόνο, τον τόπο, και τον τρόπο παράδοσης των υλικών, ως και τον χρόνο παραλαβής τους.
- Το όνομα, τη διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου και γενικότερα τα στοιχεία επικοινωνίας με τον φορέα που διενεργεί την προμήθεια
- Την ημερομηνία αποστολής προκήρυξης (περίληψης της διακήρυξης) στην Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των ΕΚ για δημοσίευση, εάν απαιτείται
- Την προθεσμία, μέσα στην οποία οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ζητήσουν διευκρινήσεις από την αρμόδια Υπηρεσία, που διενεργεί τον διαγωνισμό
- Τα αρμόδια όργανα για την αποσφράγιση των προσφορών, την ημερομηνία, την ώρα και τον τόπο αποσφράγισης
- Το νόμισμα της προσφερόμενης τιμής
- Τον τύπο, τα ποσοστά, το νόμισμα, τον χρόνο υποβολής των εγγυήσεων
- Την προϋπολογισθείσα δαπάνη, την πηγή χρηματοδότησης και τον τρόπο πληρωμής
- Τα στοιχεία και δικαιολογητικά, από τα οποία προκύπτει ότι πληρούνται τα ελάχιστα αναγκαία όρια οικονομικών και τεχνικών προϋποθέσεων
- Τα κριτήρια για την αξιολόγηση των προσφορών και την κατακύρωση της προμήθειας
- Την προθεσμία για την παραλαβή των προσφορών από την αρμόδια Υπηρεσία
- Τη διάρκεια ισχύος των προσφορών
- Τις προϋποθέσεις αναπροσαρμογής του τιμήματος μετά την κατακύρωση
- Τους απαράβατους όρους, απόκλισης από τους οποίους συνεπάγεται απόρριψη της προσφοράς
- Τα κριτήρια επιλογής, σχετικά με την προσωπική κατάσταση των προμηθευτών, τα οποία οδηγούν σε αποκλεισμό τους και τα απαιτούμενα στοιχεία βάσει των οποίων αποδεικνύεται ότι δεν εμπίπτουν σε κάποια από τις περιπτώσεις αποκλεισμού
- Το σχέδιο της σύμβασης που θα υπογραφεί με τον προμηθευτή



Στο σχεδιασμό της προμήθειας ανήκει και η απαίτηση που υπάρχει για τα άτομα τα οποία θα στελεχώσουν τις επιτροπές διενέργειας, ενστάσεων ή προσφυγών και παραλαβών όπως αυτές προβλέπονται στον Κ.Π.Δ.<sup>23</sup>

Το βασικό στοιχείο επιλογής κάθε προμηθευτή και η κατακύρωση της προμήθειας, που θα γραφτεί και στη διακήρυξη, αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η αξιολόγηση των προσφορών. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα εξής :

- Η χαμηλότερη τιμή<sup>24</sup>
- Η πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά<sup>25</sup>

Πιο συγκεκριμένα όταν για την τελική επιλογή του προμηθευτή κριτήριο είναι η πλέον συμφέρουσα από οικονομικής άποψης προσφορά για την αξιολόγηση των προσφορών λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

- Η τιμή.
- Το κόστος εγκατάστασης, λειτουργίας και συντήρησης, όταν και όπως αυτά καθορίζονται συγκεκριμένα στη διακήρυξη.
- Η συμφωνία των προσφερομένων υλικών με τις τεχνικές προδιαγραφές
- Η παρεχόμενη εγγύηση καλής λειτουργίας ή διατήρησης.
- Η ποιότητα της εξυπηρέτησης μετά την πώληση και της τεχνικής βοήθειας εκ μέρους του προμηθευτή, καθώς και η εξασφάλιση ύπαρξης ανταλλακτικών.
- Ο χρόνος παράδοσης των υλικών.
- Κάθε άλλο στοιχείο ανάλογα με τη φύση των υπό προμήθεια υλικών ή και των ιδιαίτερων αναγκών του φορέα, εφόσον ζητείται από τη διακήρυξη.

Κατά το σχεδιασμό του κριτηρίου αξιολόγησης εφόσον επιλεγεί η πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά τα προαναφερόμενα στοιχεία αξιολόγησης, πλην των οικονομικών [τιμή, κόστος εγκατάστασης, λειτουργίας και συντήρησης], κατατάσσονται σε δύο ομάδες με συγκεκριμένο εύρος στο συντελεστή βαρύτητας της τελικής βαθμολογίας τους.

Η ομάδα των τεχνικών προδιαγραφών και ποιότητας και απόδοσης και η ομάδα τεχνικής υποστήριξης και κάλυψης, μπορούν να λάβουν ως ποσοστό επί της εκατό 80 και 30 αντίστοιχα και με δικαίωμα περαιτέρω πριμοδότησης αν υπερκαλύπτουν τις τεχνικές προδιαγραφές.

---

<sup>23</sup> Άρθρο 38 Π.Δ. 118/07

<sup>24</sup> Άρθρο 20 παρ 2 α Π.Δ. 118/07

<sup>25</sup> Άρθρο 20 παρ. 2 β Π.Δ. 118/07

Από τον φορέα για τον οποίο προορίζονται τα υλικά καθορίζονται τα στοιχεία που απαρτίζουν τις δύο ομάδες, οι συντελεστές βαρύτητας, τόσο της κάθε ομάδας συνολικά όσον και των στοιχείων της κάθε ομάδας ξεχωριστά, και αυτά αναφέρονται.

### 3.3 Διεξαγωγή Προμηθειών

Η διεξαγωγή των προμηθειών έχει ως άμεσα εμπλεκόμενους το τμήμα ή την διεύθυνση προμηθειών του φορέα, την επιτροπή διενέργειας του διαγωνισμού, την επιτροπή ενστάσεων ή προσφυγών, την Αναθέτουσα Αρχή, τους υποψήφιους προμηθευτές και τελικά τον Ανάδοχο που θα κληθεί να υπογράψει την σύμβαση. Στον Κ.Π.Δ. οι προαναφερόμενοι φορείς αναφέρονται ως ο αρμόδιος Υπουργός ή το αρμόδιο για τη διοίκηση του φορέα οργάνου, τα αρμόδια συλλογικά όργανα, οι υποψήφιοι προμηθευτές και ο τελικός μειοδότης ή ο Ανάδοχος.

Αναλόγως της απόφασης που έχει λάβει ο φορέας έχει καθορίσει και τον τρόπο που μπορεί να γίνει η συμφωνία τόσο μεταξύ του των δύο αντισυμβαλλομένων αλλά και μεταξύ των αναδόχων εφόσον είναι παραπάνω από ένας. Η ομαδική συμφωνία κατά τον ορισμό του PMI<sup>®</sup> τελικά επικυρώνεται με την υπογραφή της σύμβασης με τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα όλων των πλευρών.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι καλούνται να εφαρμόσουν αυτά τα οποία προηγουμένως έχουν σχεδιαστεί για να υλοποιηθεί η κάθε προμήθεια κατά κύριο λόγο με βάση όσα περιγράφονται στις διαδικασίες του Κ.Π.Δ.

Το αρχικό στοιχείο που πρέπει να υλοποιηθεί κατά τη διεξαγωγή μιας προμήθειας μέσω της διαγωνιστικής διαδικασίας, αφού έχει εγκριθεί η διακήρυξη είναι η ευρεία δημοσιοποίηση της<sup>26</sup>. Ο τρόπος και το εύρος δημοσιότητας καθορίζεται ανάλογα με τον προϋπολογισμό της κάθε προμήθειας. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται:

- Αποστολή προς δημοσίευση της προκήρυξης (περίληψης των ουσιαστών στοιχείων της διακήρυξης) στο Τεύχος Διακηρύξεων Δημοσίων Συμβάσεων
- Αποστολή προς δημοσίευση της προκήρυξης σε δύο τουλάχιστον ημερήσιες οικονομικές εφημερίδες ευρείας κυκλοφορίας και σε τοπική εφημερίδα, εάν υπάρχει, όταν ο διαγωνισμός προκηρύσσεται από περιφερειακή Υπηρεσία.
- Ανάρτηση της προκήρυξης σε εμφανές μέρος της Υπηρεσίας που διενεργεί το διαγωνισμό.

---

<sup>26</sup> Άρθρο 4 παρ. 2 του Π.Δ. 118/07

- Αποστολή προς δημοσίευση της διακήρυξης στα Επιμελητήρια και στον Ελληνικό Οργανισμό Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.). Στην περίπτωση κλειστού διαγωνισμού, αποστέλλεται η σχετική ανακοίνωση.
- Διάθεση της διακήρυξης ή της σχετικής ανακοίνωσης, σε περίπτωση κλειστού διαγωνισμού, στους ενδιαφερόμενους από την ημερομηνία δημοσίευσης της προκήρυξης.
- Αποστολή της προκήρυξης στην Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των ΕΚ, εφόσον η προϋπολογισθείσα αξία, εκτός του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), είναι ίση ή μεγαλύτερη από τα κοινοτικά όρια.

Οι κανόνες δημοσιότητας είναι συγκεκριμένοι και προβλέπουν τη γνωστοποίηση της πρόθεσης του φορέα για σύναψη σύμβασης. Η δημοσιότητα που οφείλει να δίνει ο κάθε οργανισμός είναι ανεξάρτητη του προϋπολογισμού της κάθε προμήθειας που επιθυμεί να πραγματοποιήσει.<sup>27</sup>

Κατά τον τρόπο με τον οποίο ο φορέας διενεργεί τις προμήθειες του είναι υποχρεωμένος με βάση τον Κ.Π.Δ να συνάψει συμφωνία με τον υποψήφιο ανάδοχο για τον περιορισμό του κινδύνου που θα αποκτήσει εφόσον το υλικό περιέλθει στην κυριότητα του. Η μείωση του κινδύνου αφορά ακόμα και τον τρόπο επιλογής των προμηθευτών και πόσοι τελικά θα έχουν την δυνατότητα να προσέλθουν για να υλοποιήσουν την προμήθεια του φορέα. Η συμβατική συμφωνία γίνεται με την απαίτηση από τον φορέα προσκόμισης Εγγυητικών επιστολών. Υπάρχουν 4 τύποι εγγυήσεων:<sup>28</sup>

- Συμμετοχής στον διαγωνισμό (σε ποσοστό 5%, επί της συνολικής προϋπολογισθείσας δαπάνης, με ΦΠΑ και 1% αν πρόκειται για σύναψη συμφωνίας πλαίσιο χωρίς ΦΠΑ<sup>29</sup>)
- Καλής εκτέλεσης της σύμβασης (σε ποσοστό 10% της συνολικής συμβατικής αξίας, χωρίς τον ΦΠΑ και 1% αν πρόκειται για σύναψη συμφωνίας πλαίσιο επί της συνολικής προϋπολογισθείσας δαπάνης)<sup>30</sup>
- Προκαταβολής (μέχρι 50% της συνολικής συμβατικής αξίας, χωρίς ΦΠΑ)
- Καλής λειτουργίας (προαιρετικά με προσδιορισμό κάθε ειδικότερου όρου της εγγύησης να καθορίζεται στη διακήρυξη)

<sup>27</sup> Ερμηνευτική Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, σχετικά με το κοινοτικό δίκαιο που εφαρμόζεται στην ανάθεση συμβάσεων οι οποίες δεν καλύπτονται ή καλύπτονται εν μέρει από τις οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις» (2006/C 179/02)

<sup>28</sup> Άρθρο 25 του Π.Δ. 118/07

<sup>29</sup> Άρθρο 22Α παρ. 5 του Π.Δ. 118/07 όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 9 του Ν.4038/12

<sup>30</sup> Άρθρο 22Α παρ. 5 του Π.Δ. 118/07 όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 9 του Ν.4038/12

Η εγγύηση συμμετοχής και καλής εκτέλεσης δεν απαιτείται στον πρόχειρο διαγωνισμό καθόσον κρίνεται ότι ο κίνδυνος αθέτησης της συμφωνίας είναι σχετικά μικρός.

Επόμενο βήμα είναι να καθοριστούν οι επιτροπές που θα υλοποιήσουν τις απαιτούμενες διαδικασίες του διαγωνισμού. Για το σκοπό αυτό συγκροτούνται οι κάτωθι επιτροπές:

- Επιτροπή αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού αποτελούμενη από τρία ή πέντε μέλη.
- Επιτροπή αξιολόγησης ενστάσεων και προσφυγών αποτελούμενη από τρία ή πέντε μέλη, τα οποία είναι διάφορα από τα μέλη της επιτροπής αξιολόγησης.
- Η απόφαση συγκρότησης των εν λόγω επιτροπών καθορίζει το έργο τους και το γενικό πλαίσιο για τον τρόπο με τον οποίο οφείλουν να διεξάγουν την διαγωνιστική διαδικασία<sup>31</sup>.

Οι αρμοδιότητες της διενέργειας αφορούν την παραλαβή των προσφορών των ενδιαφερομένων, το άνοιγμα αυτών σε δημόσια συνεδρίαση, την αξιολόγηση τους σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στο τεύχος διακήρυξης, τη σύνταξη των προβλεπόμενων πρακτικών και την υποβολή τους στο φορέα για έγκριση επί των εισηγήσεων.

Κατά τις ανωτέρω διαδικασίες δύναται να παρευρεθούν και να λαμβάνουν γνώση οι υποψήφιοι προμηθευτές που δεν αποκλείστηκαν σε προηγούμενο στάδιο με απόφαση του αρμόδιου για τη διοίκηση του φορέα οργάνου.

Η έγκριση των πρακτικών σε κάθε στάδιο δύναται να διαφοροποιηθεί κατά την κρίση του αρμόδιου συλλογικού οργάνου και εφόσον δεν υπάρχουν προσφυγές ή αποκλεισμοί κατά τα στάδια παραλαβής και αξιολόγησης των προσφορών, δηλαδή η Αρμόδια επιτροπή δύναται κατά την κρίση της να μην υποβάλλει τα πρακτικά των σταδίων κατά σειρά για έγκριση, αλλά να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο αξιολόγησης εκτός συγκεκριμένων περιπτώσεων που η έγκριση καθίσταται υποχρεωτική<sup>32</sup>.

Επισημάνεται ότι δύναται η δυνατότητα στους υποψήφιους προμηθευτές να υποβάλλουν προσφυγές κατά της Διακήρυξης του διαγωνισμού, της συμμετοχής έτερων υποψηφίων, επί των αποφάσεων που εκδίδονται από την διοίκηση του φορέα οργάνου έως και της έκδοσης κατακυρωτικής απόφασης εντός 10 ημερών από την γνωστοποίηση των σχετικών αποφάσεων<sup>33</sup> εφόσον ο προϋπολογισμός του διαγωνισμού είναι άνω των ορίων που θέτει το Π.Δ. 60/07.

<sup>31</sup> Άρθρο 19 του Π.Δ. 118/07

<sup>32</sup> Άρθρο 19 παρ.4 και 6, Άρθρο 20 παρ.4 του Π.Δ.118/07

<sup>33</sup> Ν. 3886/10

Εάν ο διαγωνισμός διέπεται από το Π.Δ. 118//07 λόγω προϋπολογισμού, οι υποψήφιοι προμηθευτές μπορεί να υποβάλλουν ενστάσεις κατά της διακήρυξης του διαγωνισμού ή της νομιμότητας διενέργειάς του ή της συμμετοχής προμηθευτή σ' αυτόν, έως και την κατακυρωτική απόφαση.

Ο προμηθευτής μπορεί κατά των αποφάσεων που επιβάλλουν σε βάρος του κυρώσεις να υποβάλει προσφυγή για λόγους νομιμότητας και ουσίας μέσα σε ανατρεπτική προθεσμία τριάντα (30) ημερών, από την ημερομηνία που έλαβε γνώση της σχετικής απόφασης από την Αναθέτουσα Αρχή. Επί της προσφυγής, αποφασίζει ο αρμόδιος Υπουργός ή το αρμόδιο για την διοίκηση του φορέα όργανο, ύστερα από γνωμοδότηση του αρμόδιου συλλογικού οργάνου. Η εν λόγω απόφαση δεν επιδέχεται προσβολή με άλλη οιασδήποτε φύσεως διοικητική προσφυγή.

Ο ανάδοχος στον οποίο κατακυρώθηκε ή ανατέθηκε η προμήθεια, υποχρεούται να προσέλθει σε δέκα (10) ημέρες από την ημερομηνία κοινοποίησης της ανακοίνωσης, για την υπογραφή της σχετικής σύμβασης, προσκομίζοντας, την προβλεπόμενη εγγύηση καλής εκτέλεσης αυτής, το ύψος της οποίας αντιστοιχεί σε ποσοστό 10% του συμβατικού τιμήματος.<sup>34</sup>

Εκτός από την διαδικασία του ανοιχτού ή κλειστού διαγωνισμού υπάρχει και η διαδικασία της διαπραγμάτευσης η οποία γίνεται σε ειδικές περιπτώσεις. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η Υπηρεσία καλεί κατ' επιλογή της υποψήφιους προμηθευτές οι οποίοι δύναται να καλύψουν την ανάγκη της. Η διαδικασία διενέργειας διαπραγματεύσεων με επιλεγμένους προμηθευτές γίνεται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο.<sup>35</sup>

Ανάλογα με την λόγους που επικαλείται ο φορέας για να επιλέξει την διαδικασία διαπραγμάτευσης γίνεται και η δημοσίευση ή μη της διακήρυξης. Η διαπραγμάτευση γίνεται μόνο μετά από γνωμοδότηση αρμόδιας επιτροπής<sup>36</sup> η οποία προηγείται της απόφασης του αρμόδιου Υπουργού ή του αρμόδιου για την διοίκηση του φορέα οργάνου για την αναγκαιότητα της διενέργειας της.

Πλέον των ανωτέρω υπάρχει και η ειδική περίπτωση του ανταγωνιστικού διάλογου<sup>37</sup> για τις δημόσιες συμβάσεις στην περίπτωση που αυτές χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα πολύπλοκες. Κατά την διενέργεια του ανταγωνιστικού διαλόγου πραγματοποιούνται συσκέψεις της Αναθέτουσας Αρχής με τους υποψήφιους αναδόχων με τους οποίους καθορίζεται εκ των υστέρων από την Αναθέτουσα Αρχή ποια θα είναι κριτήρια με τα οποία θα επιλεγεί ο τελικός Ανάδοχος. Λόγω της πολυπλοκότητας του αντικειμένου της σύμβασης η Αναθέτουσα Αρχή διεξάγει τις συσκέψεις με

<sup>34</sup> Άρθρο 25 παρ. 5 α του Π.Δ. 118/07

<sup>35</sup> Άρθρο 2 παρ. 12 δ και 13 του Ν. 2286/95 και Άρθρο 25 του Π.Δ. 60/07

<sup>36</sup> Άρθρο 22 του Π.Δ. 118/07

<sup>37</sup> Άρθρο 23 του Π.Δ. 60/07

τους υποψήφιους προμηθευτές για να μπορέσει να επιλέξει την βέλτιστη λύση αναφορικά με την επιλογή των κριτηρίων (οικονομικά και τεχνικά) από τα οποία θα προκύψει ο τελικός Ανάδοχος.

Οι επιτροπές οι οποίες θα συμμετέχουν στην διαδικασία του ανταγωνιστικού διαλόγου αποτελούνται από άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη εμπειρία στους τομείς της διενέργειας διαπραγματεύσεων και κατάρτισης συμβάσεων καθώς και στα τεχνικά θέματα που η κάθε μία απαιτεί.

Μετά την ολοκλήρωση της διαγωνιστικής διαδικασίας με οποιαδήποτε μορφή αυτή υπάρχει, εκδίδεται απόφαση του αρμόδιου Υπουργού ή του αρμόδιου για την διοίκηση του φορέα οργάνου για την κατακύρωση της προμήθειας με την επιλογή του Αναδόχου.

Το κείμενο της προς υπογραφής σύμβασης είναι όμοιο με αυτό το οποίο αποτέλεσε μέρος της διακήρυξης και υπογράφεται με τον μειοδότη προμηθευτή που τελικά επιλέχθηκε. Στο κείμενο της σύμβασης περιέχονται όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν σε προγενέστερη παράγραφο και άρθρα που συσχετίζονται και αφορούν κατά σειρά :

- Αντικείμενο του Διαγωνισμού
- Γενικοί Υποχρεωτικοί Όροι
- Προσφερόμενη τιμή
- Παράδοση – Παραλαβή
- Πληρωμή
- Εγγυήσεις
- Κυρώσεις σε βάρος του αναδόχου
- Προσφυγές
- Ιεράρχηση Συμβατικών Τευχών
- Ανωτέρα βία
- Υποχρεώσεις Αναδόχου
- Υποχρεώσεις Αναθέτουσας Αρχής
- Υπεργολαβίες
- Γλώσσα Εγγράφων Διαγωνισμού
- Διαδικασία επίλυσης διαφορών
- Τροποποίηση Σύμβασης
- Κόστος Διακήρυξης
- Δημοσιότητα - Δαπάνες Δημοσίευσης
- Εκχωρήσεις
- Εμπιστευτικότητα

- Λοιπές Διατάξεις
- Ενεργοποίηση Σύμβασης

### 3.4 Διαχείριση Προμηθειών

Μετά την υπογραφή της σύμβασης ο Ανάδοχος είναι υποχρεωμένος βάσει της συμβατικής συμφωνίας να παραδώσει τα είδη σύμφωνα με τις τεχνικές περιγραφές όπως έχουν αναγραφεί στη σύμβαση, στον τόπο και χρόνο που έχει καθοριστεί, να γίνει ο έλεγχος τους με τη διαδικασία που έχει περιγραφεί και τελικά να γίνει η οριστική παραλαβή η οποία θα είναι συμβατικά αποδεκτή.

Για το σκοπό αυτό συγκροτείται και τριμελής επιτροπή παραλαβής με απόφαση του Αρμόδιου Υπουργού ή του αρμόδιου για την διοίκηση του φορέα οργάνου και η οποία είναι υπεύθυνη για την παραλαβή των ειδών της.

Ο τελικός αποδέκτης του πρωτοκόλλου παραλαβής είναι ο φορέας που θα προβεί στην πληρωμή του αναδόχου βάσει των παραστατικών που αναγράφονται στο κείμενο της συμβατικής συμφωνίας και με την εγκεκριμένη διαδικασία που έχει συμφωνηθεί.

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να υλοποιηθούν τα προαναφερθέντα στοιχεία είναι σαφώς αναγεγραμμένο και προβλέπεται στον Κ.Π.Δ.,<sup>38</sup> ώστε να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα κατά τον χρόνο που θα διαρκέσει η υλοποίηση της σύμβασης. Όσο περισσότερο λεπτομερώς έχουν προβλεφτεί στα άρθρα της σύμβασης οι διαδικασίες που θα επιλύσουν προβλήματα ή τυχόν δυσχέρειες που θα εμφανιστούν, τόσο πιο εύκολο θα είναι για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να προασπίσουν τα συμφέροντα τους και να ολοκληρώσουν με επιτυχία την σύμβαση.

Η σύμβαση αποτελεί το κατ' εξοχήν έγγραφο που περιγράφει λεπτομερώς σε συγκεκριμένα άρθρα όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, πως θα γίνει η διαχείριση της σύμβασης από τους εμπλεκόμενους.

Κατά τη διαχείριση της σύμβασης σύμφωνα με το Κ.Π.Δ. η παράδοση των υλικών είναι ζήτημα ύψιστης σημασίας για όλους τους εμπλεκόμενους που συσχετίζονται με αυτή, δηλαδή για την επιτροπή παραλαβής, τον Οργανισμό και φυσικά τον ίδιο τον Ανάδοχο.

Τα πρωτόκολλα τα οποία συντάσσονται από την επιτροπή παραλαβής, αποτελούν τα έγγραφα εκείνα στα οποία βασίζεται ο Οργανισμός για να ελέγξει την πορεία υλοποίησης της σύμβασης και να καθορίσει τυχόν επόμενες ενέργειες που τυχόν απορρέουν από αυτή.

---

<sup>38</sup> Κεφάλαιο Β "Εκτέλεση Προμηθειών" του Π.Δ. 118/07

Υπό την προϋπόθεση ότι η παράδοση των υλικών έχει γίνει με τον σωστό τρόπο, το πρωτόκολλο συντάσσεται χωρίς να υφίστανται παρατηρήσεις και αποτελεί το στοιχείο για να εκδοθεί το ένταλμα πληρωμής χωρίς κυρώσεις για τον προμηθευτή.

Το ένταλμα πληρωμής εκδίδεται από τον φορέα δια του εξουσιοδοτημένου υπολόγου πληρωμών που έχει οριστεί για αυτό υπό την αίρεση προσκόμισης τουλάχιστον από τον Ανάδοχο των κάτωθι δικαιολογητικών.<sup>39</sup>

- Πρωτόκολλο οριστικής ποσοτικής και ποιοτικής παραλαβής
- Τιμολόγιο του προμηθευτή εις τριπλούν που να φέρει την ένδειξη «Εξοφλήθηκε».
- Εξοφλητική απόδειξη του προμηθευτή.
- Πιστοποιητικό ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου, εάν ανατεθεί ο έλεγχος αυτός σε επιτροπή
- Κάθε άλλο δικαιολογητικό που τυχόν ήθελε ζητηθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες που διενεργούν τον έλεγχο και την πληρωμή, εφόσον έχει προβλεφθεί στη διακήρυξη ή στο σχέδιο σύμβασης που έχει επισυναφθεί στη διακήρυξη όπως ενδεικτικά είναι:
  - ο Πιστοποιητικό φορολογικής ενημερότητας του οικείου Δημοσίου Ταμείου<sup>40</sup>
  - ο Ασφαλιστική ενημερότητά του για το απασχολούμενο προσωπικό<sup>41</sup>

Εφόσον υπάρχουν καθυστερήσεις από την πλευρά του Αναδόχου στην παράδοση των υλικών που οφείλονται σε ανωτέρα βία, ο Κ.Π.Δ. του παρέχει τη δυνατότητα<sup>42</sup> να αποστείλει έγγραφα τα οποία αποδεικνύουν την αντικειμενική αδυναμία τήρησης των συμβατικών ημερομηνιών εκ μέρος του.

Στην απευκταία για την Αναθέτουσα Αρχή περίπτωση κατά την οποία ο Ανάδοχος δεν προσέρχεται μέσα στην προθεσμία που του ορίστηκε για να υπογράψει τη σχετική σύμβαση, κηρύσσεται υποχρεωτικά έκπτωτος από την κατακύρωση ή ανάθεση που έγινε στο όνομά του και από κάθε δικαίωμα που απορρέει από αυτήν, με απόφαση του αρμοδίου Υπουργού ή του αρμοδίου για τη διοίκηση του φορέα οργάνου, ύστερα από γνωμοδότηση του αρμοδίου οργάνου. Με την ίδια διαδικασία κηρύσσεται έκπτωτος εφόσον δεν μπορέσει να φορτώσει, να παραδώσει ή να αντικαταστήσει τα συμβατικά είδη, μέσα στον συμβατικό χρόνο ή το χρόνο παράτασης που του δόθηκε μετά από αίτησή του.

Η υποχρέωση προσκόμισης είτε εγγυητικής επιστολής συμμετοχής (πριν την υπογραφή της σύμβασης) είτε εγγυητικής επιστολής καλής εκτέλεσης αυτής ή καλής λειτουργίας των υλικών

<sup>39</sup> Άρθρο 35 παρ. 4 του Π.Δ. 118/07

<sup>40</sup> Α.Υ.Ο. 1114260/6631-26/0016/ΠΟΛ.1383/24.12.2001 (ΦΕΚ 11/Β)

<sup>41</sup> Υ.Α Φ/21/ΟΙΚ/2426/2001 (ΦΕΚ 1735/Β)

<sup>42</sup> Άρθρο 37 του Π.Δ. 118/07



εάν αυτή έχει προβλεφθεί, αποτελεί τον τύπο εγγράφου βάσει του οποίου ο Οργανισμός διασφαλίζεται εν μέρει ότι θα υλοποιηθεί η σύμβαση ή τουλάχιστον θα μετριαστούν οι πιθανότητες εκ μέρους του Ανάδοχου να αθετήσει την συμφωνία.

Καθόσον κατά την διάρκεια υλοποίησης της σύμβασης είναι αρκετά πιθανόν να απαιτηθούν τροποποιήσεις η επιτροπή αξιολόγησης οφείλει να γνωμοδοτήσει για τα θέματα που θα προκύψουν<sup>43</sup> συντάσσοντας πρακτικό και υποβάλλοντας για έγκριση στην διοίκηση του οργανισμού. Η τροποποίηση εφόσον εγκριθεί θα αποτελέσει επιπλέον στοιχείο της σύμβασης και θα προστεθεί στο αρχικό κείμενο είτε αυτούσιο είτε με αντικατάσταση ήδη υπαρχόντων άρθρων.

Για να γίνει η διαχείριση της υπογεγραμμένης σύμβασης απαιτείται η εμπλοκή πρωτίστως των επιτροπών αξιολόγησης και παραλαβής, του υπολόγου πληρωμών και φυσικά του οργανισμού ο οποίος έχει την τελική ευθύνη για την διαχείριση της σύμβασης.

Η απόφαση με την οποία συγκροτείται η επιτροπή παραλαβής αναγράφει τα καθήκοντα της τα οποία συσχετίζονται με τον έλεγχο της σύμβασης σχετικά με την παράδοση των ειδών με την ορθή διαδικασία. Τόσο στην εν λόγω απόφαση όσο και στην σύμβαση προσδιορίζονται τα καθήκοντα της για τον τρόπο, έλεγχο, και την υποβολή πρακτικών μετά εισηγήσεων εφόσον υπάρχουν αποκλίσεις στην διοίκηση το φορέα για περαιτέρω ενέργειες.

Η εμπλοκή της επιτροπής διενέργειας του διαγωνισμού θα απαιτηθεί μόνο αν κατά την διάρκεια της υλοποίησης της σύμβασης προκύψουν θέματα τα οποία κρίνεται ότι είναι μείζονος σημασίας και δεν έχει προσδιοριστεί επακριβώς στο συμβατικό κείμενο ο τρόπος με τον οποίο αυτά θα επιλυθούν. Η επιτροπή διενέργειας είναι υπεύθυνη για την γνωμοδότηση επί των θεμάτων αυτών ως κατά το νόμο αρμόδιο συλλογικό όργανο.

Επιπρόσθετα από τις δυνατότητες που παρέχει ο Κ.Π.Δ είναι η αναγραφή στην διακήρυξη άρα συνεπώς και στην προς υπογραφή σύμβαση, του τρόπου επίλυσης διαφορών ώστε να προστεθεί μια ακόμα διαδικασία για να καταστεί η διαχείριση της σύμβασης περισσότερο λειτουργική, εφόσον παρουσιαστούν ασυμφωνίες.

Η παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης της προμήθειας αποτυπώνεται στα πρωτόκολλα παράδοσης- παραλαβής που συντάσσει η επιτροπή παραλαβής. Ανάλογα με την ύπαρξη υπερβάσεων στις παραδόσεις ή μη και του χρόνου αυτών, η επιτροπή παραλαβής μπορεί να εισηγείται από απαλλαγή της επιβολή ποινικών ρητρών στον ανάδοχο ως και την έκπτωση του από την σύμβαση.

Όμως το ζητούμενο για κάθε προμηθευτή αποτελεί ουσιαστικά η πληρωμή των προϊόντων που προσφέρει. Ο Κ.Π.Δ. δεν προσδιορίζει επακριβώς ποιος θα είναι ο φορέας που θα μεριμνά για τις

---

<sup>43</sup> Άρθρο 38 παρ. 3 του Π.Δ. 118/07

πληρωμές αλλά του παρέχει την διακριτική ευχέρεια να καθορίσει την διαδικασία με δική του μέριμνα και με τις εξής δυνατότητες.<sup>44</sup>

- Την εξόφληση του 100% της συμβατικής αξίας μετά την οριστική παραλαβή των υλικών.
- Την χορήγηση έντοκης προκαταβολής μέχρι ποσοστού 50% της συμβατικής αξίας χωρίς ΦΠΑ έναντι ισόποσης εγγύησης και την καταβολή του υπολοίπου είτε μετά την οριστική παραλαβή των υλικών, είτε με πληρωμή ποσοστού 20% της συμβατικής αξίας χωρίς ΦΠΑ με το πρωτόκολλο παραλαβής κατόπιν του μακροσκοπικού ελέγχου και την εξόφληση της υπόλοιπης συμβατικής αξίας με τον συνολικό ΦΠΑ μετά την οριστική παραλαβή των υλικών.
- Με προθεσμιακό διακανονισμό για το 100% της συμβατικής αξίας ή για μέρος αυτής

Ο υπόλογος που θα οριστεί από τον φορέα για την πληρωμή της σύμβασης, οφείλει πλέον των ανωτέρω που είναι καθορισμένα στην σύμβαση να τηρεί και τις διατάξεις περί Δημοσίου Λογιστικού καθόσον πρόκειται για δημόσια δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού.<sup>45</sup>

Για την περίπτωση που υπάρξουν αμφισβητήσεις αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης της σύμβασης υπάρχει η δυνατότητα φιλικής επίλυσης των διαφορών με βάση διαπραγμάτευση που θα πραγματοποιηθεί ανάμεσα στους αντισυμβαλλόμενους. Εάν δεν δύναται να ευρεθεί τρόπος επίλυσης της διαφωνίας, κάθε διαφορά θα επιλύεται από τα δικαστήρια και συγκεκριμένα τα δικαστήρια της περιοχής του οργανισμού με εφαρμοστέο δίκαιο να είναι το Ελληνικό και το Κοινοτικό.

Επισημαίνεται ότι σε οποιαδήποτε περίπτωση ο οργανισμός είναι αυτός ο οποίος έχει την τελική ευθύνη για την έγκριση τυχόν αλλαγών, παρεκκλίσεων, τροποποιήσεων, επιβολής ποινικών ρητρών, κήρυξης εκπτώτου και αλλαγής των διαδικασιών διαχείρισης της σύμβασης είτε αυτές είναι καταγεγραμμένες ή όχι στην σύμβαση σε όλα τα στάδια της εξέλιξής της.

Στον Κ.Π.Δ. το βασικό στοιχείο με το οποίο γίνεται η διαχείριση της σύμβασης είναι η ίδια η σύμβαση, δηλαδή το υπογεγραμμένο συμβατικό κείμενο από τους εμπλεκόμενους φορείς. Στο κείμενο τεκμηριώνονται όλα αυτά τα οποία θα δώσουν την ευκαιρία στους αντισυμβαλλόμενους και όχι μόνο, να διαχειριστούν ο καθένας από την πλευρά του το αντικείμενο της σύμβασης.

---

<sup>44</sup> Άρθρο 35 παρ. 1 του Π.Δ. 118/07

<sup>45</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2362/95 «Περί Δημοσίου Λογιστικού, Ελέγχου των Δαπανών του Κράτους και Άλλες Διατάξεις» (ΦΕΚ 247 Α), όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με το Ν.3871/10 «Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη» (ΦΕΚ 141 Α)

Το κείμενο της σύμβασης αυτής καθ' εαυτής, δίνει την δυνατότητα να συμπεριλαμβάνονται όλα τα στοιχεία που τεκμηριώνουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η διαχείριση της και μπορεί να περιλαμβάνει τα κατωτέρω:

- Καταλληλότητα των υλικών (τεχνικές προδιαγραφές)
- Αποδοχή των παραδοτέων από την επιτροπή παραλαβής (πρωτόκολλα παραλαβής)
- Απόρριψη των παραδοτέων από την επιτροπή παραλαβής (πρωτόκολλα απόρριψης)
- Τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης (χρονοδιάγραμμα υλοποίησης έργου)
- Παρεχόμενες εγγυήσεις (εγγυητικές επιστολές)
- Οικονομικά συστατικά που απαιτούνται για την υλοποίηση των πληρωμών (τιμολόγια, φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα κλπ)
- Εντολές Πληρωμών (επιταγές, έγγραφα προς τράπεζα για πληρωμή Αναδόχου)
- Έγγραφα με αποδεικτικά στοιχεία του αναδόχου που τεκμηριώνουν ότι συνέβησαν τα περιστατικά που συνιστούν την ανωτέρα βία

Τα παραπάνω στοιχεία είναι βασικά συστατικά για να εξεταστεί κατά πόσο γίνεται το οτιδήποτε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην σύμβαση ή υπάρχει διαφοροποίηση από αυτή και πρέπει να πραγματοποιηθούν εκ μέρους των εμπλεκόμενων μερών τυχόν ενέργειες σύμφωνα με τις υποχρεώσεις τους.

Στην ακραία περίπτωση που ανάδοχος δεν τηρήσει τις υποχρεώσεις του και λόγω ανάρμοστης συμπεριφοράς, σε διαδικασία προμήθειας δύναται να αποκλειστεί από τις προμήθειες του Δημοσίου τομέα<sup>46</sup> με συνέπεια να μην μπορεί ο φορέας να συνάψει σύμβαση μαζί του εκ νέου.

### **3.5 Περάτωση Προμηθειών**

Τέλος και αναφορικά με την περάτωση των προμηθειών στον Κ.Π.Δ. η μοναδική μνεία που υπάρχει αφορά την παράδοση των υλικών σε συνάρτηση με την τελική πληρωμή του Αναδόχου, κατά την διαδικασία που προβλέπεται στην σύμβαση.

Πιο συγκεκριμένα μια σύμβαση θεωρείται ότι έχει περατωθεί όταν:<sup>47</sup>

- Παραδόθηκε ολόκληρη η ποσότητα ή, σε περίπτωση διαιρετού υλικού, εάν η ποσότητα που παραδόθηκε υπολείπεται της συμβατικής, κατά μέρος που κρίνεται ως ασήμαντο από το αρμόδιο όργανο.

---

<sup>46</sup> Άρθρο 39 του Π.Δ. 118/07

<sup>47</sup> Άρθρο 24 παρ. 5 του Π.Δ. 118/07

- Παραλήφθηκε οριστικά ποσοτικά και ποιοτικά η ποσότητα που παραδόθηκε.
- Έγινε η αποπληρωμή του συμβατικού τιμήματος, αφού προηγουμένως επιβλήθηκαν τυχόν κυρώσεις ή εκπτώσεις.
- Εκπληρώθηκαν και οι τυχόν λοιπές συμβατικές υποχρεώσεις και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη και αποδεσμεύθηκαν οι σχετικές εγγυήσεις κατά τα προβλεπόμενα από τη σύμβαση.

Εφόσον ο προμηθευτής δεν δύναται να ολοκληρώσει τη σύμβαση και να παραδώσει το συμβατικό αντικείμενο όπως προβλέπεται στη σύμβαση η επιτροπή παραλαβής συντάσσει σχετικό πρωτόκολλο εισηγούμενη είτε την επιβολή ποινικών ρητρών στον προμηθευτή είτε την κήρυξη του ως εκπτώτου.

Σε συνέχεια των ανωτέρω θα πρέπει να αναφερθεί και η δυνατότητα που παρέχεται από τον Κ.Π.Δ.,<sup>48</sup> η προμήθεια υλικού να γίνει σε βάρος εκπτώτου προμηθευτή που δεν κατάφερε να υλοποιήσει την σύμβαση που του ανατέθηκε και για την οποία κηρύχθηκε έκπτωτος, με τον καταλογισμό εις βάρος του της διαφοράς τιμής της προμήθειας υλικών από την νέα σύμβαση. Δηλαδή η Αναθέτουσα Αρχή επαναλαμβάνει τον διαγωνισμό και η προκύπτουσα διαφορά καταλογίζεται εις βάρος του έκπτωτου προμηθευτή.

Πλέον αυτών των δυνατοτήτων παρέχεται και η ευκαιρία για λύση ή για πρόωρο τερματισμό της σύμβασης εφόσον υπάρχει σχετική πρόβλεψη σε άρθρο περιγράφοντας παράλληλα και την εν λόγω διαδικασία.

Τα στοιχεία τα οποία αποτελούν εισόδους για να θεωρηθεί μια σύμβαση περατωμένη, εξαρτώνται κατά πόσο αυτή δεν έχει παρουσιάσει προβλήματα κατά την υλοποίησή της. Συνεπώς ανάλογα με την περίπτωση υφίστανται τα ανάλογα έγγραφα και οι διαδικασίες που θα οδηγήσουν τελικά στο κλείσιμό της με το οριστικό πρωτόκολλο παραλαβής είναι το κατεξοχήν έγγραφο που πιστοποιεί ότι η σύμβαση από πλευράς παράδοσης έχει περατωθεί.

Στον Κ.Π.Δ. δεν υπάρχει καταγεγραμμένη σαφώς η διαδικασία συλλογής και αρχειοθέτησης των εγγράφων που χρησιμοποιήθηκαν ως το σημείο να ολοκληρωθεί η σύμβαση αλλά αποτελεί πάγια τακτική κάθε οργανισμού να διατηρεί αρχείο με τις υπογεγραμμένες συμβάσεις τις οποίες θα δύναται να τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον για εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα αυτά αφορούν κατά κύριο λόγο τις

---

<sup>48</sup> Άρθρο 34 παρ. 6 του Π.Δ. 118/07

τηρούμενες διαδικασίες σε όλα τα στάδια της προμήθειας καθώς την δημιουργία αρχείου τιμών για καθορισμό του προϋπολογισμού σε μελλοντικές προμήθειες.

Η επιτροπή παραλαβής με την απόφαση συγκρότησής της είναι αρμόδια για να διατυπώσει την άποψη ότι η σύμβαση έχει περατωθεί με τον τρόπο που αναγράφεται στην σύμβαση.

Εφόσον υπάρχουν προβλήματα και δεν γίνεται η ολοκλήρωσή της όπως προβλέπεται, η επιτροπή διενέργειας συντάσσει σχετικό πρακτικό μετά εισηγήσεων για να το αποστέλλει στον φορέα για να κρίνει τον τρόπο που θα ολοκληρωθεί η σύμβαση. Σε κάθε περίπτωση η τελική απόφαση εκδίδεται από την Αναθέτουσα Αρχή .

Η μοναδική περίπτωση που δεν αποφασίζει η Αναθέτουσα Αρχή είναι η επίλυση διαφορών που εμπίπτει στην αρμοδιότητα των Δικαστηρίων εφόσον αυτό υπάρχει σε σχετικό άρθρο της σύμβασης.

Είθισται όμως κατά τα χρηστά συναλλακτικά ήθη και έθιμα ως πρώτος τρόπος επίλυσης διαφορών να αποτελεί η συνεννόηση όλων των εμπλεκομένων στην σύμβαση.

Μετά από αίτημα του προμηθευτή ο Οργανισμός δύναται να παράσχει βεβαίωση για την ολοκλήρωση της σύμβασης για να την χρησιμοποιήσει μελλοντικά σε νέο διαγωνισμό προς ικανοποίηση των απαιτήσεων αναφορικά με τη δυνατότητα κάλυψης των κριτηρίων της οικονομικής και χρηματοοικονομικής επάρκειας και των επαγγελματικών και τεχνικών γνώσεων ή ικανοτήτων του.

Το σύνολο των εγγράφων από την υποβολή της απαίτησης προμήθειας ως την έκδοση της προαναφερθείσας βεβαίωσης αποτελούν στοιχεία που αποτελούν το αρχείο του Οργανισμού και πηγή εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων. Συνεπώς ο Οργανισμός έχει την δυνατότητα να τα χρησιμοποιήσει για να τροποποιήσει τις ήδη καταγεγραμμένες του διαδικασίες προς την συνολική βελτίωση του.

### **3.6 Προτεινόμενες Βελτιώσεις**

Από την καταγραφή των διαδικασιών του Κ.Π.Δ. σε σχέση με αυτές που υπάρχουν στο πρότυπο του PMI<sup>®</sup> είναι σαφές ότι υπάρχει η πλειοψηφία εξ' αυτών παρόλο που δεν είναι εντελώς ταυτόσημη η προμήθεια ενός υλικού με ένα έργο. Το σύνολο των διαδικασιών της Διαχείρισης Προμηθειών Έργου του PMI<sup>®</sup> υπάρχει στα Κεφάλαια Β, Γ και Δ του Π.Δ.118/07 αλλά όχι ως είσοδοι, τεχνικές και έξοδοι αλλά ως περιγραφικές διαδικασίες εκτός της περίπτωσης του σχεδιασμού των προμηθειών για το οποίο θα γίνει ειδική αναφορά στην επόμενη ενότητα της εργασίας.

Σε συνέχεια της ανωτέρω παραγράφου παρατηρείται ότι το σύνολο των εγγράφων που χρησιμοποιούνται από τους φορείς που διαχειρίζονται τις προμήθειες και τις συμβάσεις δεν έχει τυποποιηθεί στο βαθμό που θα έπρεπε και όσοι το έχουν κάνει αποτελούν εξαίρεση λόγω εφαρμογής διαδικασιών τυποποίησης. Υφίσταται συνεπώς πανσπερμία εγγράφων για το ίδιο αντικείμενο ακόμα και μεταξύ όμοιων υπηρεσιών που ανήκουν υπό την εποπτεία του ίδιου φορέα με συνέπεια να ανακύπτουν προβλήματα λόγω της διαφορετικότητας γραφής πανομοιότυπων εγγράφων με ποιο χαρακτηριστικά παραδείγματα τις διακηρύξεις και τις συμβάσεις.

Δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι για την περάτωση μιας προμήθειας ο Κ.Π.Δ. δεν δίνει την κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να κινηθεί ο φορέας και τα συμπεράσματα που οφείλει να εξάγει, αλλά το αφήνει στην δική του διακριτική ευχέρεια με κίνδυνο σε πολλές περιπτώσεις οι φορείς να θεωρούν ότι η διαχείριση της προμήθειας και της σύμβασης τελείωσε με την τελευταία πληρωμή. Το μειονέκτημα που διαπιστώνεται είναι ότι δεν κατηγοριοποιούνται και εν συνεχεία υποχρεωτικά να χρησιμοποιούνται τα διδάγματα που εξήχθησαν κατά την υλοποίηση της προμήθειας μέσα από μια καταγεγραμμένη διαδικασία. Η εμπειρία από την υλοποίηση μιας προμήθειας τελικά για τις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν και η χρήση τους σε μελλοντικό χρόνο είναι στην θέληση και διάθεση του κάθε φορέα και υλοποιείται με τις κατά της κρίσης του ενέργειες. Εφόσον η διαδικασία περάτωσης των προμηθειών προβλέπονταν σε κάποιο νομικό πλαίσιο είναι αδιαμφισβήτητα παραδεκτό ότι ο φορέας θα αναβάθμιζε την επόμενη διαδικασία προμήθειας που θα πραγματοποιούσε καθότι θα διδάσκονταν από τα λάθη του παρελθόντος.

Ένα βασικό στοιχείο που δεν συναντάται να έχει εφαρμογή παρόλο που υπάρχει ως δυνατότητα είναι οι επίσημοι κατάλογοι προμηθευτών για προμήθειες που διενεργούνται με το Π.Δ. 60/07. Η δυνατότητα για επιλογή προμηθευτών για το Δημόσιο Τομέα από συγκεκριμένη λίστα η οποία θα έχει προέλθει μετά από διαγωνιστικές διαδικασίες θα βοηθήσει τον κάθε φορέα να μειώσει το κόστος αναζήτησης της βέλτιστης πηγής προμήθειας και να μην σπαταλήσει πόρους για το λόγο αυτό. Η δημιουργία βάσης δεδομένων με προμηθευτές έχει κύριο στόχο να επιλέγουν εκ των προτέρων υποψήφιοι ανάδοχοι που πληρούν συγκεκριμένα προσόντα για την υλοποίηση των προμηθειών των φορέων εν γένει.

Η βελτίωση για τις ήδη υφιστάμενες διαδικασίες θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε κεντρικό επίπεδο με την έκδοση ενός οδηγού διαχείρισης προμηθειών με αποτύπωση του συνόλου των διαδικασιών σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Παρόλο που υπάρχει

σήμερα κεντρικός φορέας που έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό<sup>49</sup> και πιο συγκεκριμένα η Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων, κρίνεται απαραίτητη η επιτάχυνση των ενεργειών της για να υλοποιηθούν οι προβλέψεις της νομοθεσία για τον τρόπο λειτουργίας της.

Η πλήρης λειτουργία της Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων θα μπορούσε να επιφέρει και την τυποποίηση στο σύνολο των διαδικασιών, γιατί όχι σύμφωνα με τις διεργασίες Διαχείρισης Προμηθειών Έργου του PMI<sup>®</sup> με την έκδοση προτύπων εγγράφων, οδηγιών και εγχειριδίων διαχείρισης των προμηθειών και συμβάσεων.

Κατά τα λοιπά ο Κ.Π.Δ. δεν υπολείπεται σε τίποτα από πλευράς διαδικασιών σε σύγκριση με το PMI<sup>®</sup>, καθότι ρέουν παράλληλα και μπορούν να αλληλοκαλύπτονται αλλά το πρόβλημα που υπάρχει καταφανώς είναι ο τρόπος που ο κάθε φορέας δια των οργάνων του, συχνότατα, ερμηνεύει και εφαρμόζει τις κείμενες διατάξεις, με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνεται σε μια πρότυπη πρακτική που θα βελτιστοποιούσε το αποτέλεσμα.

---

<sup>49</sup> Άρθρο 1 του Ν.4013/11

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Ειδικές Περιπτώσεις

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε τρεις ειδικές περιπτώσεις συμβάσεων και προμηθειών που αφορούν κατά σειρά τα συγχρηματοδοτούμενα έργα του Ε.Σ.Π.Α., το Ε.Π.Π. και την κατασκευή δημόσιων έργων και πως η διαχείριση τους παρομοιάζεται με αυτή που υπάρχει στο πρότυπο του PMI<sup>®</sup>.

Οι εν λόγω ειδικές περιπτώσεις διέπονται από διαφορετικές νομοθεσίες εξαιτίας της φύσης της σύμβασης αλλά εν γένει όλες προέρχονται από την Οδηγία 2004/18/ΕΚ που αφορά το συντονισμό των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια θα αναλυθεί κάθε μία περίπτωση ξεχωριστά, ανάλογα με το τι αφορά και πως γίνεται η διαχείριση της σύμβασης από τον αποδέκτη οργανισμό.

#### 4.1 Συγχρηματοδοτούμενα Έργα

Τα συγχρηματοδοτούμενα έργα<sup>50</sup> και ειδικότερα αυτά τα οποία χρηματοδοτούνται από το Ε.Σ.Π.Α. υπόκεινται σε ειδικό καθεστώς όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αυτά αντιμετωπίζονται από τους εμπλεκόμενους φορείς σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία.<sup>51</sup>

Οι εμπλεκόμενοι φορείς για την υλοποίηση των έργων του Ε.Σ.Π.Α. είναι κατά σειρά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η Εθνική Αρχή Συντονισμού, η Αρχή Πιστοποίησης, η Αρχή Ελέγχου, η Διαχειριστική Αρχή (Δ.Α.) ή Ειδικός Φορέας Διαχείρισης, οι Ενδιάμεσοι Φορείς Διαχείρισης, ο Δικαιούχος (Αναθέτουσα Αρχή) και τελικά ο Ανάδοχος (Προμηθευτής).<sup>52</sup>

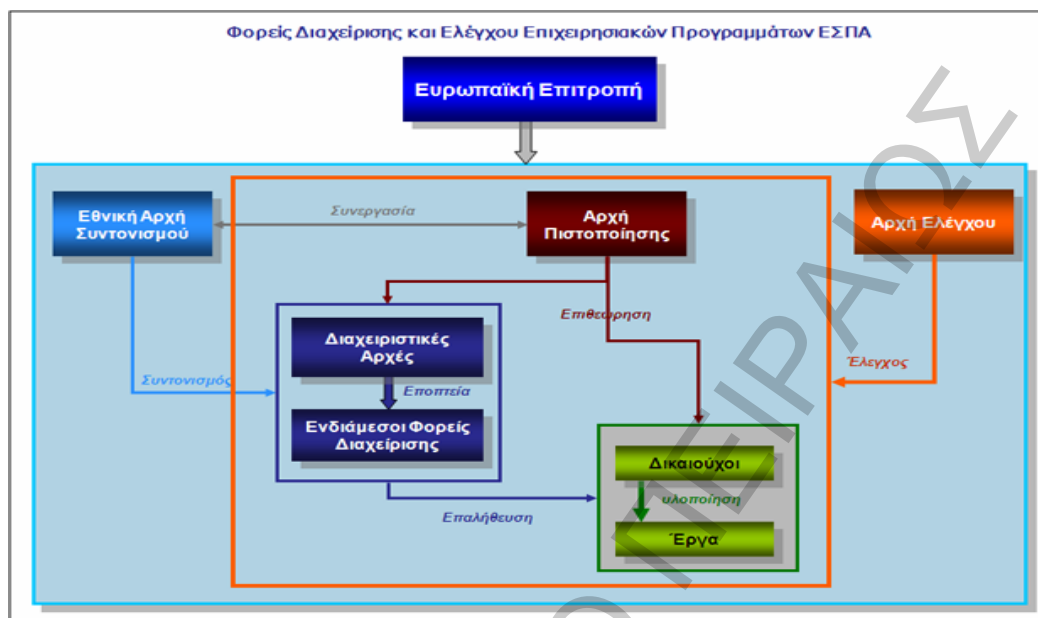
Οι προαναφερθέντες φορείς έχουν διαφορετικό ρόλο στην αλυσίδα υλοποίησης ενός έργου που συγχρηματοδοτείται από το Ε.Σ.Π.Α., με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και να έχει την γενικότερη εποπτεία του συνολικού κυκλώματος καθόσον

<sup>50</sup> Ως συγχρηματοδοτούμενο Έργο χαρακτηρίζεται ένα έργο το οποίο χρηματοδοτείται από Εθνικούς και κοινοτικούς πόρους.

<sup>51</sup> ΥΑ 22867/ΕΥΘΥ 984 (ΦΕΚ 792/Β/2010) όπως έχει τροποποιηθεί με τις ΥΑ 25549 /ΕΥΘΥ /1305 (ΦΕΚ 1412/Β/2011) και ΥΑ 45927/ΕΥΘΥ 2092 (ΦΕΚ 2553/Β/2011) και ισχύει

<sup>52</sup> Σύμφωνα με το Ν. 3614/07 (ΦΕΚ 267/Α/03-12-2010) «Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007-2013», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει

είναι αυτή η οποία το χρηματοδοτεί. Η αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων φορέων παρουσιάζεται στο Σχήμα 8.



Σχήμα 8

Η βασική επιδίωξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ήταν να θεσπίζει τους κανόνες εφαρμογής για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα όσον αφορά τα κατωτέρω<sup>53</sup>:

- Την πληροφόρηση και τη δημοσιότητα
- Τις πληροφορίες σχετικά με τη χρήση των πόρων των Ταμείων
- Τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου
- Τις παρατυπίες
- Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα
- Τις δημοσιονομικές διορθώσεις λόγω μη τήρησης της αρχής της προσθετικότητας
- Την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων
- Τα μέσα χρηματοοικονομικής τεχνικής
- Την επιλεξιμότητα του κόστους στέγασης
- Την επιλεξιμότητα επιχειρησιακών προγραμμάτων για το στόχο της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας

<sup>53</sup> Άρθρο 1 του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1828/2006 της Επιτροπής της 8ης Δεκεμβρίου 2006 για τη θέσπιση κανόνων σχετικά με την εφαρμογή του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1083/2006 του Συμβουλίου περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής και του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1080/2006 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Η ανάγκη για την τυποποίηση των διαδικασιών και εφαρμογή ενός συστήματος από τους φορείς οι οποίοι έχουν εμπλοκή στην διαχείριση των έργων Ε.Σ.Π.Α. αποτέλεσε βασικό εργαλείο για την επίτευξη του στόχου της παροχής προσθετικής αξίας των υλοποιούμενων έργων στο κοινωνικό σύνολο.

Προς επίρρωση των ανωτέρω, οι τελικοί δικαιούχοι που υποβάλλουν αίτημα για χρηματοδότηση των αναγκών τους μέσω Ε.Σ.Π.Α. απαιτούνταν κατά το παρελθόν να έχουν επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας τους κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429. Πλέον η ύπαρξη της διαχειριστικής επάρκειας από τους τελικούς δικαιούχους παρότι αρχικά είχε χαρακτήρα υποχρεωτικότητας σήμερα αυτή κατέστη προαιρετική και εξαρτάται από τους ίδιους τους φορείς να εφαρμόζουν σύστημα τεκμηρίωσης διαδικασιών για τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της ανάθεσης και διαχείρισης των συμβάσεων, της παρακολούθησης και πιστοποίησης του φυσικού αντικειμένου και της οικονομικής διαχείρισης.<sup>54</sup>

Η επιβεβαίωση της επάρκειας των δικαιούχων πραγματοποιείται είτε με Διοικητικό Έλεγχο του περιεχομένου του φακέλου της αίτησης είτε και με αυτοψία ή επιθεώρηση όπου απαιτείται. Μετά την επιβεβαίωση εκδίδεται σχετικό έγγραφο επιβεβαίωσης της επάρκειας του δικαιούχου ότι δύναται να υλοποιήσει έργα Ε.Σ.Π.Α.<sup>55</sup>

Στο Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου που οφείλει να έχει κάθε φορέας που υλοποιεί έργα Ε.Σ.Π.Α. απαιτείται να περιγράφεται το σύνολο των διοικητικών αρχών που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, διαρθρωμένων με συγκεκριμένη οργανωτική δομή, οι οποίες αναπτύσσουν επί μέρους δραστηριότητες με αντικειμενικό σκοπό τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων (οικονομία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα).

Απαιτείται δηλαδή ο ορισμός των υπηρεσιών και αρμοδίων οργάνων που είναι υπεύθυνα για τις διαδικασίες υλοποίησης των έργων και αφορούν τα κάτωθι πεδία:

- Προγραμματισμός
- Σχεδιασμός και ωρίμανση
- Διενέργεια διαγωνισμών και ανάθεση σύμβασης
- Παρακολούθηση εκτέλεσης και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου
- Οικονομική διαχείριση των έργων

Προς υποβοήθηση των δικαιούχων έχουν εκδοθεί κατά καιρούς Εγχειρίδια Διαδικασιών Διαχείρισης Συγχρηματοδοτούμενων Πράξεων και Οδηγοί Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου

<sup>54</sup> Άρθρο 22 παρ. 1 του Ν. 3614/07, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 11 του άρθρου 10 του Ν. 3840/2010 (ΦΕΚ 53/Α'/2010).

<sup>55</sup> Υ.Α. 22867/ΕΥΘΥ 984/ΦΕΚ/Β/792/8-6-2010

(Ο.Σ.Δ.Ε.) συγχρηματοδοτούμενων πράξεων. Στην παρούσα χρονική στιγμή είναι εν ισχύ η 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> έκδοση τους αντιστοίχως.

Στα συγκεκριμένα εγχειρίδια και οδηγούς παρέχονται αναλυτικές οδηγίες και κατευθύνσεις στις εμπλεκόμενες αρχές για την υποστήριξη του έργου τους κατά τη διαχείριση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Η παρουσίαση των διαδικασιών όπως αυτές περιγράφονται τόσο στην 3<sup>η</sup> έκδοση του Ο.Σ.Δ.Ε. σε συνδυασμό με την 2<sup>η</sup> έκδοση του εγχειρίδιου Διαδικασιών Διαχείρισης Συγχρηματοδοτούμενων θα γίνει με βάση τις 4 διεργασίες που υπάρχουν στο κεφάλαιο 12 του Οδηγού Διαχείρισης Προμηθειών Έργων του PMI®.

#### **4.1.1 Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.**

Ο σχεδιασμός ξεκινά από την προετοιμασία από την Δ.Α. για την έκδοση πρόσκλησης για υποβολή αιτήσεων χρηματοδότησης προς τους υποψήφιους δικαιούχους. Η διαδικασία δημοσιοποίησης της, αποσκοπεί στην κατά το δυνατό ευρύτερη ενημέρωση των δυνητικών Δικαιούχων σχετικά με τις ευκαιρίες και τις προϋποθέσεις χρηματοδότησης που παρέχει η από κοινού συνεισφορά της Κοινότητας και της χώρας μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος.

Μέσω της πρόσκλησης και των συνοδευτικών εγγράφων, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της κάθε πρόσκλησης, οι δυνητικοί δικαιούχοι ενημερώνονται:

- για τις δυνατότητες και τους όρους χρηματοδότησης πράξεων στο πλαίσιο της συγκεκριμένης πρόσκλησης,
- για τα κριτήρια, τον τύπο (άμεση ή συγκριτική) και τη μεθοδολογία αξιολόγησης των προτάσεων
- για τις υποχρεώσεις που θα αναλάβουν εφόσον επιλεγούν για την υλοποίηση της πράξης

Μετά την υποβολή των προτάσεων των δυνητικών δικαιούχων στις αντίστοιχες Δ.Α. ή τους ενδιάμεσους φορείς διαχείρισης αυτές υπόκεινται σε διαδικασία αξιολόγησης σχετικά με την αίτηση χρηματοδότησης.

Η αξιολόγηση αφορά τον έλεγχο της πληρότητας των υποβαλλόμενων στοιχείων της πρότασης με βάση τα κριτήρια και τη μεθοδολογία αξιολόγησης που ορίζεται στην οικεία πρόταση. Σύμφωνα με το οριστικοποιημένο αποτέλεσμα της αξιολόγησης, προετοιμάζεται το σχέδιο της απόφασης ένταξης και αποστέλλεται στο Δικαιούχο.

Η πρώτη ενέργεια της Δ.Α. είναι να εξετάσει εάν ο Δικαιούχος που υποβάλλει την πρόταση έχει την αρμοδιότητα εκτέλεσης του έργου. Ο έλεγχος γίνεται με βάση στοιχεία

τεκμηρίωσης (π.χ. κανονιστικές αποφάσεις, καταστατικά φορέων κλπ) που υποβάλλονται συνημμένα κατά την υποβολή του αιτήματος και τα οποία πρέπει να προσδιορίζονται στην πρόσκληση ειδικά ή γενικά.

Επιπλέον αξιολογείται η πληρότητα της υποβαλλόμενης πρότασης. Εξετάζεται αν, για την υποβολή της πρότασης, χρησιμοποιήθηκαν τα τυποποιημένα έντυπα και έχουν επισυναφθεί όλα τα συνοδευτικά έγγραφα σύμφωνα με τα αναφερόμενα στη σχετική πρόσκληση και ειδικότερα:

- Η αίτηση χρηματοδότησης πράξης
- Το Τεχνικό Δελτίο Προτεινόμενης Πράξης (ΤΔΠΠ)
- Η βεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας του δικαιούχου από τη Διαχειριστική Αρχή
- Η χρηματοοικονομική ανάλυση προσδιορισμού του συντελεστή ελλείμματος χρηματοδότησης, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, καθώς και το συνοδευτικό υλικό που τεκμηριώνει την εκτίμηση των εσόδων και εξόδων, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην πρόσκληση, για έργα που παράγουν έσοδα.
- Το θεσμικό πλαίσιο που ορίζει τον υφιστάμενο φορέα λειτουργίας και τις αρμοδιότητές του. Σε περίπτωση που κάποια πράξη εγκριθεί για χρηματοδότηση αλλά λόγω της φύσης της πράξης ο φορέας λειτουργίας συστήνεται αναγκαστικά σε χρόνο μεταγενέστερο της απόφασης χρηματοδότησης εξετάζεται εάν υπάρχει έγγραφη δέσμευση του δικαιούχου, με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την έκδοση των απαιτούμενων κανονιστικών αποφάσεων σύστασης του φορέα λειτουργίας.

Εφόσον εγκριθεί η πρόταση εκτός του σχεδίου της απόφασης ένταξης, αποστέλλεται και το τεχνικό δελτίο πράξης (για ενημέρωση) καθώς και το σύμφωνο αποδοχής όρων το οποίο ο δικαιούχος οφείλει να επιστρέψει υπογεγραμμένο από το νόμιμο εκπρόσωπό του προκειμένου να εκδοθεί οριστικά η απόφαση ένταξης και να εκκινήσει η όλη διαδικασία.

Το σύμφωνο αποδοχής πράξης περιγράφει τους όρους και τις υποχρεώσεις που πρέπει να τηρήσει ο δικαιούχος για να ενταχθεί και να συγχρηματοδοτηθεί ένα έργο από τους πόρους του Ε.Σ.Π.Α.

Από το εν λόγω σύμφωνο προκύπτουν για τον τελικό δικαιούχο οι εξής υποχρεώσεις προς την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π ή την Ενδιάμεση Δ.Α. ή τον Ενδιάμεσο Φορέα Διαχείρισης:

- Να τηρεί τους κοινοτικούς και εθνικούς κανόνες περί δημοσίων συμβάσεων και ιδιαίτερα στον τομέα της δημοσιότητας ανάλογα με την φύση του έργου (προμήθεια, υπηρεσία, δημόσιο έργο) και τον προϋπολογισμό του.

- Να λαμβάνει προεγκρίσεις των διαφόρων σταδίων για τις διαδικασίες διακήρυξης και τροποποίησης των δημοσίων συμβάσεων. Πιο συγκεκριμένα ο δικαιούχος οφείλει να έχει προεγκρίσεις:
  - Πριν την έγκριση των τευχών δημοπράτησης
  - Πριν την υπογραφή της σύμβασης
  - Σε τροποποιήσεις της σύμβασης επί:
    - του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου
    - παρατάσεων προθεσμιών
- Να παρέχει ενημέρωση για την υλοποίηση της πράξης με:
  - Την κοινοποίηση άμεσα της σύμβασης και όλων των συμβατικών τευχών μετά την υπογραφή της
  - Την υποβολή Δελτίων Δήλωσης Δαπανών Υποέργου/ων για την πρόοδο του οικονομικού αντικειμένου
  - Την υποβολή Δελτίων Παρακολούθησης προόδου της πράξης και των υποέργων της από την έκδοση της απόφασης ένταξης μέχρι την ολοκλήρωση του φυσικού αντικειμένου της πράξης.
  - Την κατάρτιση και υποβολή έκθεσης ολοκλήρωσης της πράξης, όπου θα περιγράφεται το υλοποιημένο φυσικό αντικείμενο, οι δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν και το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε σε σχέση με το εγκριθέν
- Να παρέχει ενημέρωση για την τροποποίηση της πράξης εφόσον διαφοροποιηθούν τα στοιχεία της απόφασης ένταξης.
- Να λειτουργεί για την χρηματοδότηση της πράξης:
  - Μηχανισμός πιστοποίησης εκτέλεσης της, ο οποίος θα εξασφαλίζει τον αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας και ποσότητας των υλικών των υπηρεσιών και του τελικού παραδοτέου αποτελέσματος καθώς και να εφαρμόζει εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου των πληρωμών, ο οποίος θα εξασφαλίζει τη νομιμότητα και κανονικότητά τους.
  - Ξεχωριστή λογιστική μερίδα στην οποία θα καταχωρούνται όλες οι δαπάνες που θα δηλώνονται
  - Μηχανισμός υποβολής:
    - Στοιχείων για τους δημιουργούμενους τόκους από τη χρηματοοικονομική διαχείριση των πόρων που διατίθενται.
    - Επικαιροποιημένης χρηματοοικονομικής ανάλυσης για το έργο που παράγει έσοδα, μετά την ολοκλήρωσή του

- Στοιχείων σε ετήσια βάση για τα καθαρά έσοδα της για περίοδο πέντε ετών μετά την ολοκλήρωσή της εφόσον αυτό δεν είναι εφικτό εκ των προτέρων.
- Να τηρεί στοιχεία και δικαιολογητικά:
  - Για το φάκελο πράξης που αφορούν από την εκτέλεση έως την ολοκλήρωση της, την αποπληρωμή και την λειτουργία της
  - Με τις δαπάνες και τους λογιστικούς ελέγχους των πράξεων για διάστημα τριών ετών μετά το κλείσιμο.
  - Σε πρωτότυπη μορφή, είτε σε ακριβή αντίγραφα
  - Για τους εμπλεκόμενους που θα καταγράφουν και θα υλοποιούν τις ανωτέρω διαδικασίες
- Να αποδέχεται την:
  - Διενέργεια επιτόπιων ελέγχων στην έδρα του ή/και στους χώρους υλοποίησης των έργων.
  - Διεξαγωγή επιθεωρήσεων (από τα αρμόδια Εθνικά και Ευρωπαϊκά Όργανα )
  - Αίτηση για προσκόμιση στα αρμόδια ελεγκτικά όργανα (Εθνικά και Ευρωπαϊκά Όργανα), όλων των εγγράφων, δικαιολογητικών ή στοιχείων εκτέλεσης της πράξης.
  - Αίτηση για παροχή συμπληρωματικών στοιχείων ή διευκρινήσεων, εφόσον αυτά απαιτηθούν
- Να τηρεί τους ιδιαίτερους κανόνες δημοσιότητας που απαιτούνται για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΚ) 1828/2006.
- Να διασφαλίσει το λειτουργικό αποτέλεσμα της πράξης λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα μέτρα για το σκοπό αυτό με ταυτόχρονη τήρηση των προβλεπόμενων προθεσμιών.
- Να αποδέχεται την ανάκληση της πράξης χωρίς να απαιτείται συμφωνία του εφόσον αποδειχτεί η μη τήρηση των όρων του σύμφωνου αποδοχής.

Υπό την προϋπόθεση ότι έχει υπογραφεί το εν λόγω σύμφωνο, ακολουθεί στη συνέχεια η συμπλήρωση του εντύπου του Τεχνικού Δελτίου της Προτεινόμενης Πράξης και υποβάλλεται στη Δ.Α. του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την έγκριση.

Στο Τεχνικό Δελτίο Προτεινόμενης Πράξης αναγράφονται όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που περιγράφουν την ταυτότητα της πράξης, τη σκοπιμότητα και την ωριμότητά της, τους εμπλεκόμενους φορείς καθώς και το χρονοδιάγραμμα και κόστος υλοποίησης. Πιο συγκεκριμένα το τεχνικό δελτίο που αποστέλλεται από τους φορείς περιέχει τα κάτωθι πεδία προς συμπλήρωση:

- Ταυτότητα Πράξης.

Συμπληρώνονται γενικά στοιχεία της ταυτότητας της πράξης, με τα οποία αυτή ταχτοποιείται στα διάφορα επίπεδα του Ε.Σ.Π.Α., μέσω συγκεκριμένων κωδικών για το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ.)<sup>56</sup>, καθώς και στοιχεία σχετικά με τους Φορείς που εμπλέκονται στον προγραμματισμό, στην υλοποίηση, χρηματοδότηση και λειτουργία της πράξης

- Φυσικό Αντικείμενο

Δίνονται πληροφορίες σχετικά με το φυσικό αντικείμενο της πράξης, οι οποίες αφορούν κυρίως στην περιγραφή της, στα υποέργα με τα οποία θα υλοποιηθεί, στις προβλεπόμενες ημερομηνίες εξέλιξης αυτών, με τις οποίες αποτυπώνεται η χρονική και διοικητική εξέλιξη της πράξης, καθώς και στις ημερομηνίες έναρξης και λήξης της πράξης. Πιο συγκεκριμένα :

- Παρατίθεται συνοπτική περιγραφή:
  - Του φυσικού αντικειμένου της πράξης, με αναφορά στα βασικά τεχνικά / λειτουργικά και άλλα χαρακτηριστικά της
  - Στη μεθοδολογία υλοποίησης της πράξης (αναφορά στην ανάλυση και αιτιολόγηση της σκοπιμότητας υλοποίησης των επί μέρους υποέργων της πράξης)
- Στα παραδοτέα της πράξης ανά υποέργο συμπληρώνονται:
  - Οι τίτλοι των υποέργων
  - Το είδος του υποέργου
  - Ο προβλεπόμενος προϋπολογισμός
  - Για κάθε υποέργο της πράξης το θεσμικό πλαίσιο (Νόμος, Π.Δ., κλπ), βάσει του οποίου θα υλοποιηθεί
  - Για κάθε υποέργο ξεχωριστά η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την ανάθεση του (π.χ. ανοιχτή/κλειστή διαδικασία, διαδικασία με διαπραγμάτευση, κλπ).
- Ημερομηνίες σχετικά με την :
  - Δημοσίευσης της Προκήρυξης
  - Διενέργειας του Διαγωνισμού
  - Σύμβασης/απόφασης εκτέλεσης με ίδια μέσα (εφόσον υλοποιηθεί με τον συγκεκριμένο τρόπο)

---

<sup>56</sup> Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα αποτελεί το Σύστημα, όπου καταχωρούνται τα δεδομένα που αφορούν στα προγράμματα που προσδιορίζονται στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ



- Έναρξη της Πράξης Συμπληρώνεται η προγραμματιζόμενη ημερομηνία λήξης (ολοκλήρωσης) του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου της πράξης
- Λήξης της Πράξης
  - Ενδεχόμενων κινδύνων μη τήρησης των χρόνων υλοποίησης (ημερομηνίες έναρξης – λήξης) της πράξης βάσει του σχεδιασμού υλοποίησης της.

- Δείκτες Παρακολούθησης

Δίνονται πληροφορίες σχετικά με τα στοιχεία που αφορούν τους δείκτες παρακολούθησης των πράξεων του Άξονα Προτεραιότητας, στους οποίους συμβάλλει η πράξη με την υλοποίηση και λειτουργία της, καθώς και στους δείκτες απασχόλησης που η εκτέλεση και λειτουργία της πράξης δημιουργεί και πιο συγκεκριμένα:

- Δείκτες εκροής
- Δείκτες αποτελέσματος
- Δείκτες απασχόλησης

Για τους ανωτέρω δείκτες προσδιορίζονται οι τιμές στόχοι στους οποίους θα συμβάλλει η υλοποίηση του φυσικού αντικειμένου.

- Στοιχεία Σκοπιμότητας

Δίνονται πληροφορίες για τα στοιχεία που αφορούν στη σκοπιμότητα της πράξης, σε συνάρτηση με τους στόχους που αυτή εξυπηρετεί προσδιορίζοντας τις ανάγκες τις οποίες σκοπεύει να ανταποκριθεί και δεν καλύπτονται σήμερα. Επιπλέον προβάλλονται οι λόγους που επιβάλλουν την υλοποίηση του έργου με προσδιορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (κοινωνικά, οικονομικά, τεχνολογικά) του προτεινόμενου έργου καθώς και ο προσδιορισμός τόσο των άμεσα ωφελούμενων από τη λειτουργία του, δηλαδή τις συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες, τις ανάγκες των οποίων σκοπεύει να αντιμετωπίσει με τις υπηρεσίες που παρέχονται από τη λειτουργία του, όσο και των έμμεσα ωφελούμενων από την υλοποίησή του.

- Ωριμότητα Πράξης

Δίνονται πληροφορίες για τις απαιτούμενες ενέργειες, για την έναρξη της υλοποίησης ή την υλοποίηση της πράξης που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι το χρόνο υποβολής της πρότασης γνωστοποιώντας τον φορέα που πιστοποίησε τη διαχειριστική επάρκεια του δικαιούχου.

- Χρηματοδοτικό Σχέδιο

Παρατίθενται τα στοιχεία που αφορούν το οικονομικό αντικείμενο της πράξης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται το ποσό της δαπάνης που απαιτείται για την εκτέλεση του φυσικού αντικείμενου της πράξης και η ετήσια κατανομή της στο χρονικό ορίζοντα που προβλέπεται να διαρκέσει το έργο.

Το Τεχνικό Δελτίο Προτεινόμενης Πράξης περιλαμβάνει, κατά το μεγαλύτερο μέρος του, στοιχεία τα οποία εισάγονται στο Ο.Π.Σ.

#### **4.1.1.1 Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Είσοδοι**

Από τα αναφερόμενα ανωτέρω προκύπτει ότι υπάρχουν όλοι οι είσοδοι κατ' αναλογία με το Πρότυπο του PMI που απαιτούνται για τον σχεδιασμό των έργων Ε.Σ.Π.Α. Η πλειοψηφία των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται στο τεχνικό δελτίο του έργου που υποβάλει για έγκριση μαζί με την αίτηση χρηματοδότησης ο φορέας στην Δ.Α., ενώ το κόστος αποτυπώνεται στο σχετικό έντυπο ανάλυσης κόστους.

#### **4.1.1.2 Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Εργαλεία και Τεχνικές**

##### **Ανάλυση Κατασκευής-ή-Αγοράς**

Κατά την υλοποίηση ενός έργου που συγχρηματοδοτείται από το Ε.Σ.Π.Α., μία Αναθέτουσα Αρχή έχει τη δυνατότητα να καλύψει τις ανάγκες της όσον αφορά την κατασκευή έργων, την παροχή υπηρεσιών και την προμήθεια αγαθών με τη μέθοδο της αυτεπιστασίας. Η μέθοδος αυτή συνίσταται στη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων που διαθέτει η ίδια η Αναθέτουσα Αρχή και κατανέμονται στις υπηρεσίες της που συγκροτούν τη διοικητική της διάρθρωση και οι οποίες δεν διαθέτουν αυτοτελή νομική οντότητα. Η αυτεπιστασία προϋποθέτει μονομερή ενέργεια της διοίκησης της αναθέτουσας αρχής, βάσει αποφάσεων που άπτονται της εσωτερικής της οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας. Η συνδρομή των παραπάνω περιστάσεων συνιστά τη «γνήσια αυτεπιστασία». Στην περίπτωση αυτή δεν υφίσταται σύμφωνα με το κοινοτικό δίκαιο «σύμβαση» δεδομένου ότι ελλείπει η προϋπόθεση του τρίτου οικονομικού φορέα – αντισυμβαλλόμενου της αναθέτουσας αρχής, και συνεπώς δεν υπάρχει υποχρέωση εφαρμογής των κοινοτικών κανόνων περί αναθέσεων δημοσίων συμβάσεων.

Η επιλογή της αυτεπιστασίας υφίσταται στην περίπτωση κατά την οποία υπάρχουν οι κάτωθι προϋποθέσεις από πλευράς δικαιούχου, για να καταστεί δυνατή:

- Να προβλέπεται στο θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης, λειτουργίας και διαχείρισης του.
- Να διαθέτει τα απαιτούμενα μέσα για την υλοποίηση της Πράξης και του/των Υποέργου/ων της όπως αυτή περιγράφεται στο ΤΔΠΠ
- Να διαθέτει το προσωπικό (επιστημονικό και διοικητικό) που θα απασχοληθεί στην υλοποίηση της Πράξης
- Να διαθέτει το λοιπό προσωπικό (υπεύθυνοι οργάνωσης και συντονισμού) για την παρακολούθηση της υλοποίησης της Πράξης
- Να διαθέτει την υποδομή (κτιριακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός χώρων), όπου απαιτούνται για την υλοποίηση της Πράξης
- Να διαθέτει τον λοιπό εξοπλισμό λειτουργίας.

Είναι αναντίρρητα αποδεκτό ότι η μέθοδος της αυτεπιστασίας ως διαδικασία θα επιλεγεί υπό τον όρο ότι με το συγκεκριμένο τρόπο επιλογής υλοποίησης του έργου (με ίδια μέσα) εξασφαλίζεται ότι θα έχει σαφώς χαμηλότερο κόστος και τουλάχιστον ισοδύναμη ποιότητα σε σχέση με την προσφυγή σε τρίτους, δηλαδή σε εξωτερικό φορέα.

#### **Εμπειρογνωμοσύνη**

Δεν υφίστανται διαφοροποιήσεις σε σχέση με αυτά τα οποία αναφέρθηκαν στην περίπτωση των προμηθειών που διέπονται από το Π.Δ. 118/07 και Π.Δ. 60/07.

#### **Τύποι Συμβάσεων**

Δεν υφίστανται διαφοροποιήσεις σε σχέση με αυτά τα οποία αναφέρθηκαν στην περίπτωση των προμηθειών που διέπονται από το Π.Δ. 118/07 και Π.Δ. 60/07 εκτός των συμφωνιών πλαίσιο οι οποίες είθισται να μην εφαρμόζονται στα έργα Ε.Σ.Π.Α.

### **4.1.1.3 Σχεδιασμός Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Έξοδοι**

#### **Σχέδιο Διαχείρισης Προμηθειών**

Τα εγχειρίδια συστήματος και ελέγχου και οι εκδοθέντες οδηγοί περιγράφουν αναλυτικά τον τρόπο με τον οποίο θα διοικηθούν οι διεργασίες των έργων Ε.Σ.Π.Α. αναλύοντας κάθε βήμα με ιδιαίτερη λεπτομέρεια. Στα προαναφερθέντα έγγραφα περιέχονται πληροφορίες σχετικά με την:

- Διαδικασία έκδοσης πρόσκλησης για υποβολή των Έργων
- Διαδικασία αξιολόγησης, επιλογής, έγκρισης και ένταξης της Πράξης
- Σχεδίαση του Έργου
- Δημοπράτηση του Έργου και επιλογή των κριτηρίων Ανάθεσης
- Παρακολούθηση της υλοποίησης της πράξης
- Τήρηση των φακέλων (εγγραφών) που απαιτούνται
- Επαλήθευση και έλεγχο του Έργου
- Διαδικασίες δημοσιονομικών διορθώσεων εφόσον αυτές παρατηρηθούν
- Ανακτήσεις επί των ευρημάτων των δημοσιονομικών διορθώσεων

Εκτός όμως από τα ανωτέρω εγχειρίδια και οδηγούς που έχουν προέλθει λόγω του κεντρικού επιπέδου σχεδιασμού των έργων Ε.Σ.Π.Α., ο κάθε δικαιούχος μπορεί με εσωτερικά έγγραφα να εξειδικεύει περαιτέρω την διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων Ε.Σ.Π.Α. περιγράφοντας διαδικασίες και διεργασίες που δεν αναλύονται, κατά την κρίση του στο βαθμό που αυτός θα επιθυμούσε.

#### **Έκθεση Εργασιών Προμηθειών**

Εμπεριέχονται τα απαιτούμενα στοιχεία στο Τεχνικό Δελτίο του έργου.

#### **Αποφάσεις Κατασκευής ή Αγοράς**

Εμπεριέχονται τα απαιτούμενα στοιχεία στο Τεχνικό Δελτίο του έργου.

#### **Έγγραφα Προμηθειών**

Τα πρότυπα έντυπα που χρησιμοποιούνται για τα έργα Ε.Σ.Π.Α. έχουν πλήρως τυποποιηθεί προς διευκόλυνση όλων των εμπλεκόμενων μερών κατά το μέρος που τους αναλογεί, για επιτάχυνση των συνολικών διαδικασιών και αφορούν τις κατωτέρω θεματικές περιοχές:

- Πρόσκληση Υποβολής Πρότασης
- Σύμφωνο Αποδοχής Όρων
- Τεχνικό Δελτίο
- Φύλλο αξιολόγησης

- Τεύχη Δημοπράτησης
- Δελτίο Παρακολούθησης Προόδου Πράξης
- Μηνιαίο Δελτίο Δήλωσης Δαπανών

Τα έντυπα που συσχετίζονται με τις παραπάνω διαδικασίες προσδιορίζονται στην 2η Έκδοση του Εγχειρίδιο Διαδικασιών Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου και διαφοροποιούνται ανάλογα με την φύση του έργου (δημόσια έργα, μελέτες, υπηρεσίες και προμήθειες). Πλέον των τυποποιημένων αυτών εγγραφών που έχουν γίνει σε κεντρικό επίπεδο ο ίδιος ο φορέας μπορεί να δημιουργήσει πρότυπα για κάθε στάδιο που υπάρχουν διαδικασίες σε εσωτερικό επίπεδο όπως μπορεί να είναι τα πρακτικά των επιτροπών, οι έγκρισης και οι απορρίψεις που τυχόν χρειαστούν κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου.

### **Κριτήρια Επιλογής**

Στην πρόσκληση της Δ.Α. ή του ενδιάμεσου φορέα, κατά περίπτωση, για την υποβολή προτάσεων, προσδιορίζεται η μεθοδολογία επιλογής των πράξεων, η οποία κατά κανόνα είναι η συγκριτική αξιολόγηση.<sup>57</sup>

Από πλευράς δυνητικού δικαιούχου υπάρχει η υποχρέωση να προσδιορίσει τα κριτήρια βάσης των οποίων θα γίνει η επιλογή του τελικού μειοδότη για την υλοποίηση του έργου τα οποία να είναι σύμφωνα με αυτά που προβλέπονται στο Π.Δ.118/07 και στο Π.Δ.60/07.

Σε κάθε περίπτωση δεν πρέπει να αξιώνονται κριτήρια για τεχνικές, επαγγελματικές ή χρηματοοικονομικές ικανότητες δυσανάλογες και υπερβολικές σε σχέση με το αντικείμενο της σχετικής σύμβασης. Σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας η επιλογή αυτών πρέπει να είναι αναγκαία και πρόσφορη για την επίτευξη του στόχου, στον οποίο αποβλέπει ο τελικός δικαιούχος.

### **Αιτούμενες Αλλαγές**

Κατά τον σχεδιασμό που απαιτείται για τα έργα Ε.Σ.Π.Α. όπως έχει περιγραφεί απαιτείται η έγκριση των έργων από την αντίστοιχη Δ.Α. ή ειδικό φορέα διαχείρισης. Εφόσον ο δυνητικός δικαιούχος δεν εκπληρώνει τα κριτήρια και η αξιολόγηση (άμεση ή συγκριτική) αποβεί αρνητική, ή οι διαθέσιμοι πόροι δεν επαρκούν για την χρηματοδότηση της προτεινόμενης πράξης, ενημερώνεται ο Δικαιούχος με κοινοποίηση της επιστολής απόρριψης πρότασης, στην οποία τεκμηριώνονται πλήρως οι λόγοι της απόρριψης. Η ενημέρωση του δικαιούχου αφορά στην

---

<sup>57</sup> Άρθρο 7 παρ. 5 του Ν.3614/07 όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 9 παρ. 3 του Ν.3840/10

παροχή δυνατότητας για την αποστολή συμπληρωματικών στοιχείων που θα θεραπεύσουν τις παρατηρήσεις για να ολοκληρωθεί η διαδικασία.

#### **4.1.2 Διεξαγωγή Έργων Ε.Σ.Π.Α.**

Η υλοποίηση των έργων Ε.Σ.Π.Α. όσον αφορά την διεξαγωγή τους δεν διαφοροποιείται από τις διαδικασίες που ακολουθούνται για απόκτηση προμηθειών, υπηρεσιών ή έργων διότι διέπονται όλες τόσο από την κοινοτική νομοθεσία όσο και από τις εθνικές νομοθεσίες περί δημοσίων συμβάσεων προβλέπουν ειδικές διατάξεις όσον αφορά τη δημοσίευση με βάση το προϋπολογιζόμενο κόστος.

Η μοναδική διαφοροποίηση που υπάρχει είναι ότι οι Δ.Α. και οι Ενδιάμεσοι Φορείς υποχρεούνται να ελέγξουν βάση των προσκομιζόμενων στοιχείων ότι τηρήθηκαν οι προβλεπόμενες από το νόμο διαδικασίες ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση της σύμβασης.

##### **4.1.2.1 Διεξαγωγή Προμηθειών: Είσοδοι**

###### **Σχέδιο Διαχείρισης Προμηθειών**

Κάθε φορέας ο οποίος έχει καταστεί ως τελικός δικαιούχος έργων Ε.Σ.Π.Α. οφείλει να έχει καταγεγραμμένο τον τρόπο που θα περιγράφει βάση των υφιστάμενων εσωτερικών διαδικασιών του πως θα διαχειριστεί την διενέργεια του διαγωνισμού από την διαδικασία δημοπράτησης του έργου, την συγκρότηση επιτροπών, την αξιολόγηση των προσφορών, την διαδικασία κατακύρωσης, την παρακολούθηση της σύμβασης, τις πληρωμές και μέχρι το τελικό κλείσιμο της.

Η ανωτέρω καταγεγραμμένη διαδικασία μπορεί είτε να εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού με την έκδοση εγγράφων και κανονισμών που περιγράφουν το γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας του ανά τομέα ευθύνης είτε να εξειδικεύεται πλήρως με την έκδοση αντίστοιχων εγγράφων που θα αφορούν συγκεκριμενοποίηση του τρόπου διαχείρισης των καταστάσεων που προκύπτουν ανά περίπτωση.

###### **Έγγραφα Προμηθειών**

Είναι τα έγγραφα που έχουν ήδη αναφερθεί ως έξοδοι στο σχεδιασμό των Έργων Ε.Σ.Π.Α. που απαιτούνται για να γίνει η διαγωνιστική διαδικασία και με το πιο χαρακτηριστικό να αποτελεί το τεύχος δημοπράτησης .

### **Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών**

Τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών είναι αυτά τα οποία περιγράφονται στον Κ.Π.Δ και δεν διαφοροποιούνται στα συγχρηματοδοτούμενα έργα

Η χρήση αποκλειστικά της χαμηλότερης τιμής ως κριτήριο επιλογής αποτελεί απλοποιημένη διαδικασία και κατά κανόνα εφαρμόζεται για την προμήθεια αγαθών- προϊόντων.

Το κριτήριο της πλέον συμφέρουσας από οικονομικής άποψης προσφοράς αποτελεί κριτήριο σύμφωνα με το οποίο δύναται να αξιολογηθούν η ποιότητα, η τιμή, η τεχνική αξία, τα αισθητικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά, τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά, το κόστος λειτουργίας, η αποδοτικότητα, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η τεχνική συνδρομή, η ημερομηνία παράδοσης και η προθεσμία παράδοσης ή εκτέλεσης.

Θα πρέπει επίσης να περιγράφεται με σαφήνεια ο τρόπος αξιολόγησης με έμφαση στον επακριβή προσδιορισμό της στάθμησης ή της βαρύτητας κάθε κριτηρίου και υποκριτηρίου και σε κάθε περίπτωση να είναι σαφή, μετρήσιμα και αντικειμενικά.

### **Κατάλογος Εγκεκριμένων Προμηθευτών**

Υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής καταλόγου υπό την έννοια όπως αυτή θα αναλυθεί διεξοδικά στην περίπτωση των κατασκευαστικών έργων αλλά δεν υπάρχουν και δεν δημιουργούνται τέτοιοι κατάλογοι τόσο από τους φορείς όσο και από κεντρικό επίπεδο αρχών του Ε.Σ.Π.Α.

### **Προτάσεις των Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές καταθέτουν τις προτάσεις τους βάση των απαιτήσεων του έργου και σύμφωνα με αυτά τα οποία ζητούνται από το διαγωνισμό προκειμένου τελικώς να αξιολογηθούν.

### **Έγγραφα Έργου**

Περιλαμβάνονται τα έγγραφα τα οποία δεν είναι μέρος της διαγωνιστικής διαδικασίας και συσχετίζονται με τυχόν κατευθυντήριες οδηγίες για την διεξαγωγή της προμήθειας χωρίς να είναι απόλυτα υποχρεωτική η ύπαρξή τους. Η δομή αποφασίζεται κατά περίπτωση από τον φορέα και συσχετίζεται με το θέμα το οποίο έχει να επιλύσει κάθε φορά που συναντά εμπόδια για την διεξαγωγή της προμήθειας.

### **Αποφάσεις Κατασκευής ή Αγοράς**

Ισχύει ότι αναφέρθηκε στο σχεδιασμό του τρόπου υλοποίησης του έργου με την έκδοση της σχετικής απόφασης

### **Ομαδικές συμφωνίες**

Δεν υφίστανται διαφοροποιήσεις σε σχέση με αυτά τα οποία αναφέρθηκαν στην περίπτωση των προμηθειών που διέπονται από το Π.Δ. 118/07 και Π.Δ. 60/07.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών**

Οι δομές λειτουργίας του δικαιούχου καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειριστούν τα έργα Ε.Σ.Π.Α. μέσω των φορέων διενέργειας των διαγωνισμών του και σύμφωνα πάντα με το πλαίσιο λειτουργία τους. Το θεσμικό πλαίσιο γενικά αποτελεί το σημείο αναφοράς σύμφωνα με το οποίο θα καθορίσει τον τρόπο διεξαγωγής των έργων Ε.Σ.Π.Α. Τα περιουσιακά στοιχεία των οργανωσιακών διεργασιών θέτουν τα όρια βάση των οποίων ο δικαιούχος οφείλει να λειτουργήσει για να διεξάγει τις προμήθειες του.

## **4.1.2.2 Διεξαγωγή Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές**

### **Συσκέψεις Προσφερόντων**

Δεν είθισται να υπάρχουν συσκέψεις προσφερόντων καθόσον αυτές προκύπτουν μόνο στις περιπτώσεις που υπάρχει ως διαγωνιστική διαδικασία ο ανταγωνιστικός διάλογος.

### **Τεχνικές Αξιολόγησης Προτάσεων**

Η τεχνική αξιολόγηση των προτάσεων των προμηθευτών δεν δύναται να διαφοροποιηθεί από τα κριτήρια τα οποία έχει θέσει ο δικαιούχος και από τα οποία θα προκύψει ο τελικός Ανάδοχος. Οι προτάσεις των προμηθευτών πρέπει να εντάσσονται στο πλαίσιο που ήδη έχει θέσει ο δικαιούχος για να υλοποιηθεί το συγχρηματοδοτούμενο έργο και εφόσον κάποια πρόταση δεν εντάσσεται στα ήδη καθορισμένα πλαίσια αυτή τελικά απορρίπτεται με συνέπεια τον αποκλεισμό του προμηθευτή από το επόμενο στάδιο του διαγωνισμού.

### **Ανεξάρτητες Εκτιμήσεις**

Οι εκτιμήσεις του κόστους στις αιτήσεις χρηματοδότησης για τους δυνητικούς δικαιούχους για την υλοποίηση των έργων Ε.Σ.Π.Α. δεν προέρχονται από εξωτερικούς φορείς αλλά γίνεται από τους ίδιους. Όμως η αξιολόγηση των αιτήσεων χρηματοδότησης που γίνεται από τη Δ.Α., με βάση τα κριτήρια και τη μεθοδολογία αξιολόγησης που έχει θεσπίσει, μπορεί να γίνει και με την συνδρομή εξωτερικών εμπειρογνομόνων εφόσον αυτό κριθεί αναγκαίο.



### **Εμπειρογνωμοσύνη**

Τα στελέχη του δικαιούχου τα οποία θα εμπλακούν στη σύνταξη των τευχών δημοπράτησης και μετέπειτα θα συγκροτήσουν τις επιτροπές διενέργειας και αξιολόγησης<sup>58</sup> που θα προβούν στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού κατά κανόνα κρίνεται ότι έχουν την εμπειρία να προβούν στην ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Η συσσωρευμένη εμπειρία των εμπλεκόμενων στις διάφορες και ποικιλόμορφες απαιτήσεις που υπάρχουν για την διεξαγωγή της διαγωνιστικής διαδικασίας είναι αναντίρρητα εχέγγυο για την ομαλή ολοκλήρωση της.

### **Διαφήμιση**

Πλέον των διαδικασιών που απαιτούνται για την γνωστοποίηση του διαγωνισμού όπως αυτές αναλύθηκαν στην περίπτωση του Κ.Π.Δ., η διακήρυξη πρέπει να αποσταλεί και για ανάρτηση στην οικεία ιστοσελίδα της Δ.Α.

### **Διαδικτυακή Αναζήτηση**

Δεν έχει εφαρμογή στην υλοποίηση των έργων Ε.Σ.Π.Α..

### **Διαπραγματεύσεις Συμβάσεων**

Δεν υφίστανται διαφοροποιήσεις σε σχέση με αυτά τα οποία αναφέρθηκαν στην περίπτωση των προμηθειών που διέπονται από το Π.Δ. 118/07 και Π.Δ. 60/07 αλλά δεν συνηθίζεται να εφαρμόζονται στα έργα Ε.Σ.Π.Α. εκτός αν το απαιτεί το έργο λόγω της πολυπλοκότητας του και η μοναδικά αποδεκτή επιλογή είναι η διενέργεια διαπραγματεύσεων για να καταστεί η σύμβαση οριστική και να τεθεί προς υπογραφή.

## **4.1.2.3 Διεξαγωγή Προμηθειών: Έξοδοι**

### **Επιλεγμένοι Προμηθευτές**

Οι προμηθευτές που πληρούν τα κριτήρια επιλογής βάση των απαιτήσεων του διαγωνισμού προκύπτουν με την ίδια διαδικασία σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο Π.Δ. 118/07 και Π.Δ. 60/07 και προκρίνονται τελικώς ως υποψήφιοι ανάδοχοι.

---

<sup>58</sup> ΔΙΣΚΠΟ /Φ.18/Οικ.21526/4-11-2011/ Υ.Δ.Μ.&Η.Δ

### **Ανάθεση Σύμβασης.**

Η σύμβασης ανάθεσης για τα έργα Ε.Σ.Π.Α. δεν διαφοροποιείται σε σχέση με αυτά τα οποία προβλέπονται από τον Κ.Π.Δ. Κατά κανόνα όμως οι συμβάσεις που αφορούν τα έργα Ε.Σ.Π.Α. είναι με βάση τα πρότυπα τα οποία υπάρχουν στις αντίστοιχες ιστοσελίδες των Δ.Α. και εμπεριέχουν στοιχεία τα οποία αναφέρθηκαν και στην περίπτωση των προμηθειών του Δημόσιου Τομέα που υλοποιούνται από τον Κ.Π.Δ.

Ειδικότερα για τα έργα Ε.Σ.Π.Α., πριν την τελική ανάθεση τους ο δικαιούχος, υποβάλλει φάκελο με τα απαραίτητα έγγραφα για την εξέταση της νομιμότητας της διαδικασίας ανάθεσης στη Δ.Α. ή τον ΕΦΔ, η οποία σε κάθε περίπτωση έχει τον τελικό λόγο για την έγκριση υπογραφής της σύμβασης μεταξύ του δικαιούχου και του αναδειχθέν αναδόχου.

### **Ημερολόγιο Παραγωγικού Δυναμικού**

Δεν έχει εφαρμογή στα έργα Ε.Σ.Π.Α. εκτός της περίπτωσης που υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη σε συγκεκριμένο άρθρο της διακήρυξης άρα και της υπογεγραμμένης σύμβασης

### **Αιτήματα Αλλαγών**

Ο χειρισμός της αλλαγής εξαρτάται κάθε φορά από την σοβαρότητά της, αξιολογείται από το τελικό δικαιούχο σε συνδυασμό με την γνωμοδότηση της επιτροπής διενέργειας του διαγωνισμού Ε.Σ.Π.Α. και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς του δικαιούχου. Τα αιτήματα αλλαγών δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να διαφοροποιούν το αντικείμενο του έργου καθόσον την τελική ευθύνη την έχει η Δ.Α. Κατά συνέπεια τα αιτήματα που συσχετίζονται με αλλαγές ικανοποιούνται σε επίπεδο δικαιούχου του έργου.

### **Ενημερώσεις Σχεδίου Διαχείρισης Έργου**

Στην διάρκεια κατά την οποία το έργο βρίσκεται πριν την δημοπράτηση του ενδέχεται να υπάρξει ανάγκη για να ενημερωθεί λόγω μεταβολής στις αρχικές συνθήκες που το είχαν καταστήσει επιλέξιμο. Ως τέτοιες περιπτώσεις σημαντικής τροποποίησης- ενημέρωσης είναι:

- Ουσιώδεις αλλαγές του φυσικού αντικείμενου της πράξης (των βασικών στοιχείων της πράξης ή σημαντικών λειτουργικών χαρακτηριστικών της) Στις τροποποιήσεις αυτές περιλαμβάνεται η αλλαγή του φυσικού αντικείμενου της πράξης, όταν αυτή αλλοιώνει ή έχει αρνητική επίδραση στους στόχους του άξονα προτεραιότητας και τη σκοπιμότητα της πράξης, ακυρώνει ή διαφοροποιεί το λειτουργικό αποτέλεσμα και τον ολοκληρωμένο χαρακτήρα της πράξης.
- Αλλαγές στο κόστος και το χρονοδιάγραμμα

- Αλλαγή των όρων εκτέλεσης μιας πράξης, όπως έναρξη εκτέλεσης με σύμβαση ανάθεσης και συνέχισή της με σύμβαση παραχώρησης.
- Μεταβολή της φύσης του ιδιοκτησιακού καθεστώτος μιας υποδομής η οποία επιφέρει αλλαγή της χρήσης της πράξης ή αποφέρει οικονομικό όφελος στον αρχικά κύριο της πράξης, ακυρώνοντας τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στο κοινωνικό σύνολο.
- Διακοπή μιας παραγωγικής δραστηριότητας πριν την παρέλευση του χρονικού ορίου των πέντε ή τριών ετών από την ολοκλήρωσή της.

Το σύνολο των προαναφερθέντων αλλαγών είναι πάντα υπό την αίρεση έγκρισης της Δ.Α. με την εκ νέου διαδικασία όπως αρχικά είχε περιγραφεί σαν να επρόκειτο να υποβληθεί το αίτημα από την αρχή. Αν δεν τηρηθεί η σχετική διαδικασία είναι πιθανή η απένταξη του έργου από το Ε.Σ.Π.Α. εφόσον δεν έχει υπάρξει επαρκής ενημέρωσης της και τελικά σύμφωνη γνώμη της.<sup>59</sup>

#### **Ενημερώσεις Εγγράφων του Έργου**

Τα έγγραφα που απαιτούνται να ενημερωθούν είναι:

- Το Τεχνικό Δελτίο Έργου
- Η Διακήρυξη και η συνημμένη σε αυτή σύμβαση
- Το Σχέδιο Υλοποίησης

#### **4.1.3 Διαχείριση Έργων Ε.Σ.Π.Α.**

Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των πράξεων μετά την συμβασιοποίηση τους, αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, η οποία ενεργοποιείται από την υπογραφή της σύμβασης και αποσκοπεί στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την παρακολούθηση της καθώς και στην επιβεβαίωση ότι η πράξη υλοποιείται σύμφωνα με τους όρους της απόφασης ένταξης και τις αναληφθείσες νομικές δεσμεύσεις.

Οι παρακολουθήσεις- επαληθεύσεις αποτελούν μέρος του συστήματος των εσωτερικών ελέγχων κάθε καλώς διοικούμενου οργανισμού. Πρόκειται για κανονικούς ελέγχους ανά τακτά χρονικά διαστήματα που πραγματοποιεί ο δικαιούχος για να διασφαλίσει ότι εκτελούνται κατά το σωστό τρόπο οι διαδικασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνος έναντι της Δ.Α.

Ως απώτερος σκοπός της διαχείρισης των έργων Ε.Σ.Π.Α. αποτελεί η σύγκριση του παραδοθέντος έργου σύμφωνα με την σύμβαση όσον αφορά την ποσότητα, την τιμή και την

<sup>59</sup> Άρθρο 10 παρ. 10 του Ν.3840/2010

ποιοτική του κατάσταση κατά την παράδοση. Ο ορθός τρόπος διαχείρισης διασφαλίζει ότι έχουν πράγματι παραληφθεί τα συμβατικά αντικείμενα του έργου στη προκαθορισμένη τιμή και στην επιθυμητή ποιότητα. Ταυτόχρονα ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει τον έλεγχο νομιμότητας και κανονικότητας της δαπάνης σύμφωνα πάντα με το εγκεκριμένο κείμενο της σύμβασης.

Η συστηματική παρακολούθηση της πράξης αποτελεί υποχρέωση τόσο του δικαιούχου όσο και της Δ.Α. Η παρακολούθηση της υλοποίησης της πράξης περιλαμβάνει:

- Την επεξεργασία των στοιχείων που υποβάλλονται από την Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου (Πρωτόκολλο Ποσοτικής – Ποιοτικής Παραλαβής του Έργου, αναφορές προόδου κ.λ.π.)
- Την επεξεργασία των στοιχείων που υποβάλλονται από το Φορέα Διενέργειας του Διαγωνισμού (Έντυπο Εξέλιξης Φυσικού Αντικειμένου)
- Την επεξεργασία των στοιχείων πληρωμών που υποβάλλονται από τον Υπόλογο του Έργου
- Τη σύνταξη των Δελτίων Παρακολούθησης της Πράξης (Μηνιαίο και Εξαμηνιαίο Δελτίο Παρακολούθησης).
- Επιπλέον των παραπάνω και ειδικά για τα Τεχνικά Έργα, η παρακολούθηση υλοποίησης της πράξης συμπεριλαμβάνει τα καθοριζόμενα στάδια από τη νομοθεσία περί έργων.

#### **4.1.3.1 Διαχείριση Προμηθειών: Είσοδοι**

##### **Έγγραφα Προμηθειών**

Τα έγγραφα που καταγράφουν την εξέλιξη του φυσικού αντικειμένου σε σχέση με τα όσα αναφέρονται στη σύμβαση αποτελούν το κυρίαρχο υποβοηθητικό έντυπο και συστατικό για τη ρεαλιστική αντιστοίχιση έργου και σύμβασης. Επιπρόσθετα για τα έργα Ε.Σ.Π.Α. υπάρχει η απαίτηση για την ύπαρξη τυποποιημένων έντυπων όπως:

- Εξαμηνιαίο δελτίο παρακολούθησης πράξης
- Μηνιαίο Δελτίο Δήλωσης Δαπανών Υποέργου
- Εξαμηνιαίο Δελτίο Παρακολούθησης Πράξης (Έργου)
- Μηνιαίο Δελτίο Παρακολούθησης Υποέργου
- Πρωτόκολλα Παραλαβής –Απόρριψης

##### **Σχέδιο Διαχείρισης Έργου**

Ισχύει ότι έχει αναφερθεί στην Διεξαγωγή έργων Ε.Σ.Π.Α. ως είσοδος.

### **Σύμβαση**

Το κατεξοχήν κείμενο που θα περιγράψει πως θα γίνει η διαχείριση του έργου, όπως και στην περίπτωση του Κ.Π.Δ., αποτελεί η σύμβαση. Σε αυτή περιγράφεται με αναλυτικό τρόπο η διαχείριση τόσο από την πλευρά του δικαιούχου όσο και από την πλευρά του αναδόχου όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ως έξοδος στην διεξαγωγή του συγχρηματοδοτούμενου έργου.

### **Εκθέσεις Απόδοσης**

Η απόδοση του αναδόχου σε σχέση με τα παραδοτέα και τις προθεσμίες τους όπως καθορίζονται στην σύμβαση αποτελεί ευθύνη της επιτροπής παραλαβής του έργου που κατά κύριο λόγο φέρει την ευθύνη τεκμηρίωσης της. Η καταγραφή της απόδοσης του προμηθευτή βασίζεται στις εκθέσεις που υποβάλλει η επιτροπή παραλαβής ή παρακολούθησης της σύμβασης σύμφωνα με τα καθήκοντα που έχει οριστεί να εκτελεί.

Συμπληρωματικά υποβάλλονται στη Δ.Α και τα δελτία παρακολούθησης της Πράξης για ενημέρωση της αφού αυτή ασκεί τον τελικό έλεγχο.

### **Εγκεκριμένα Αιτήματα Αλλαγών**

Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στο τρόπο με τον οποίο εγκρίνονται τα αιτήματα αλλαγών όπως αυτά αναφέρθηκαν και στην περίπτωση του Κ.Π.Δ. υπό την αίρεση πάντα υποβολής και αποδοχής των από τη Δ.Α.

### **Πληροφορίες Απόδοσης Εργασιών**

Για τα έργα Ε.Σ.Π.Α. η συστηματική παρακολούθηση των πράξεων αποτελεί υποχρέωση της Δ.Α. και η τεκμηρίωσή της γίνεται με τη σύνταξη στο Ο.Π.Σ. του Δελτίου Αξιολόγησης Προόδου Πράξης. Ακόμα και στην περίπτωση που ο δικαιούχος δεν υποβάλλει -όπως οφείλει- το Δελτίο Παρακολούθησης Προόδου Πράξης, η Δ.Α. πρέπει να μεριμνήσει για τη σύνταξη στο Ο.Π.Σ. των στοιχείων προόδου της πράξης.

Οι πληροφορίες που αφορούν την πρόοδο υλοποίησης σε συνδυασμό με την επίτευξη του στόχου ικανοποίησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών της πράξης καταγράφονται από την επιτροπή παραλαβής- παρακολούθησης και εν συνεχεία υποβάλλονται αρμοδίως για καταχώρηση στο Ο.Π.Σ.

#### **4.1.3.2 Διαχείριση Έργων Ε.Σ.Π.Α. Εργαλεία και Τεχνικές**

##### **Σύστημα Ελέγχου Αλλαγής Σύμβασης**

Ο κάθε φορέας οφείλει σύμφωνα με το σύστημα διαχείρισης και ελέγχου με το οποίο λειτουργεί για να καταστεί δικαιούχος έργων Ε.Σ.Π.Α., να περιγράφει τις διαδικασίες από τις οποίες θα καθοριστούν οι ενέργειες και οι ρόλοι των εμπλεκόμενων για να υπάρξει αλλαγή των όρων της σύμβασης εφόσον παραστεί ανάγκη.

Ο σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση της έγκαιρης ανίχνευσης αστοχιών ως προς την τήρηση των κοινοτικών και εθνικών κανόνων κατά το στάδιο τροποποίησης δημοσίων συμβάσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η τήρηση των αρχών της ίσης μεταχείρισης, της μη διάκρισης, της διαφάνειας και του ανταγωνισμού.

Η συνολική διαδικασία εμπλέκει τα όργανα τα όποια αναφέρθηκαν και στην περίπτωση και του Κ.Π.Δ καθώς επίσης και την Δ.Α. του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Επισημάνεται ότι σε κάθε περίπτωση η αλλαγή της σύμβασης τελεί υπό την έγκριση της Δ.Α. με την υποβολή των απαραίτητων εγγράφων που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση.

##### **Ανασκόπηση Απόδοσης Προμήθειας**

Η διαδικασία που προβλέπεται για την ανασκόπηση της απόδοσης ενός έργου Ε.Σ.Π.Α. αποτυπώνεται όπως και στην περίπτωση του Κ.Π.Δ. στη σύμβαση. Κατά την κατάρτιση της υπάρχουν άρθρα (παράδοση - παραλαβή) τα οποία θέτουν ορόσημα στη συνολική διαδικασία υλοποίησης του έργου με συγκεκριμένες ημερομηνίες. Βάση των ημερομηνιών αυτών ο ανάδοχος οφείλει να επιτύχει την ορθή παράδοση των παραδοτέων.

##### **Έλεγχοι και Επιθεωρήσεις**

Οι επαληθεύσεις αποτελούν μέρος του συστήματος των εσωτερικών ελέγχων κάθε καλώς διοικούμενου οργανισμού. Πρόκειται για τους κανονικούς ελέγχους που πραγματοποιεί η διοίκηση ενός οργανισμού για να διασφαλίσει ότι εκτελούνται κατά τον δέοντα τρόπο οι προβλεπόμενες εργασίες για το έργο.

Ο έλεγχος μπορεί να αφορά από τη σύγκριση του παραδοθέντος έργου σύμφωνα με την παραγγελία ποσοτικά, οικονομικά και ποιοτικά, ως και την τακτική παρακολούθηση παραλαβής συγκεκριμένων συμβατικών προϊόντων. Ο έλεγχος διασφαλίζει ότι έχουν πράγματι παραληφθεί τα συμβατικά αντικείμενα στη συμφωνημένη τιμή και στην επιθυμητή ποιότητα.

Στον έλεγχο συμπεριλαμβάνεται και ο έλεγχος νομιμότητας και κανονικότητας της δαπάνης αναφορικά με την πληρωμή του αναδόχου.

Ο έλεγχος και επιθεωρήσεις δεν γίνονται όμως μόνο σε επίπεδο δικαιούχου αλλά και από τη Δ.Α. Οι διοικητικές επαληθεύσεις σύμφωνα και με τα προβλεπόμενα στην αντίστοιχη διαδικασία που οφείλει να έχει στο σύστημα διαχείρισης του ο δικαιούχος, διενεργούνται πριν την οριστικοποίηση της δήλωσης της δαπάνης του δικαιούχου από την αρμόδια Δ.Α. Είναι σαφές ότι η διαδικασία της διοικητικής επαλήθευσης ολοκληρώνεται πριν από την υποβολή των πιστοποιημένων δαπανών στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή καθότι αυτή έχει τον τελικό λόγο περί της νομιμότητας της συνολικής διαδικασίας.

Επειδή οι διοικητικές επαληθεύσεις δεν επαρκούν, για να διασφαλιστεί ότι τηρήθηκαν όλοι οι όροι όσον αφορά τη νομιμότητα και την κανονικότητα των δαπανών είναι απαραίτητο να γίνονται επιτόπιες επαληθεύσεις προκειμένου να διαπιστώνεται ότι όντως εκτελείται το έργο και υπάρχει πλήρης συμμόρφωση των παραδιδόμενων προϊόντων ή/και των παρεχόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τους όρους της απόφασης ένταξης και της αντίστοιχης νομικής δέσμευσης ή ισοδύναμή της απόφαση, προκειμένου να επαληθευτεί η φυσική πρόοδος του έργου και η τήρηση των κοινοτικών κανόνων όσον αφορά τη δημοσιότητα.

Με τις επιτόπιες επαληθεύσεις επαληθεύεται επίσης η ακρίβεια των πληροφοριών που παρέχει ο δικαιούχος μέσω των Δελτίων Δήλωσης Δαπανών και των Δελτίων Παρακολούθησης της Προόδου της Πράξης/ Υποέργου.

#### **Αναφορά Απόδοσης**

Οι αναφορές που καταγράφουν την απόδοση ενός έργου Ε.Σ.Π.Α. δεν διαφοροποιούνται από εκείνες του Κ.Π.Δ. και αποτυπώνονται στα πρωτόκολλα παραλαβής της αντίστοιχης επιτροπής.

#### **Συστήματα Πληρωμών**

Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα εκτός από τις διαδικασίες που έχει ο εκάστοτε δικαιούχος σύμφωνα με τις διαδικασίες λειτουργίας του για τις πληρωμές των αναδόχων, οφείλει να ακολουθεί τις διαδικασίες που υπάρχουν και στο Ο.Π.Σ. Στο Ο.Π.Σ. γίνεται η διαχείριση της πληροφορίας για τις πληρωμές (αιτήσεις χρηματοδότησης και παραστατικά πληρωμών) με ηλεκτρονικό τρόπο για να είναι διαχωρίσιμες σε κεντρικό επίπεδο.

Στο σύστημα πληρωμών για τα έργα Ε.Σ.Π.Α. ο δικαιούχος υποβάλλει αίτημα στον Φορέα Χρηματοδότησης της Πράξης, όπως αυτός έχει ορισθεί στην Απόφαση Ένταξης. Εν συνεχεία ο φορέας χρηματοδότησης αξιολογεί το αίτημα χρηματοδότησης ως προς την ύπαρξη πιστώσεων, την τήρηση των εγκεκριμένων ορίων πληρωμών και άλλες υποχρεώσεις, όπως αυτές ορίζονται

στις σχετικές εγκυκλίους του Υπουργείου Οικονομικών. Στην συνολική διαδικασία εμπλέκεται και η Τράπεζα της Ελλάδος που λαμβάνει τις εντολές κατανομής, από τους Φορείς Χρηματοδότησης και η οποία εκτελεί την εκταμίευση της πληρωμής ύστερα από τον έλεγχο των βεβαιωμένων παραστατικών από τον υπόλογο.

Με την κατανομή χρηματοδότησης στην Πράξη, τα κονδύλια είναι διαθέσιμα στον Δικαιούχο και οι υπόλογοι διαχειριστές προχωρούν σε χρεώσεις του λογαριασμού της Πράξης εκδίδοντας επιταγές προς τους αναδόχους.

Με την ολοκλήρωση της πράξης ο δικαιούχος υποχρεούται να επιστρέψει τα υπόλοιπα του λογαριασμού του στο λογαριασμό αδιαθέτων υπολοίπων παρελθόντων οικονομικών ετών που τηρείται στην Τράπεζα της Ελλάδος καθόσον δεν δύναται να τα διαθέσει για άλλο σκοπό πέραν αυτού για τον οποίο εγκρίθηκαν.

### **Διαχείριση Απαιτήσεων**

Οι απαιτήσεις για αλλαγές γίνονται πάντα στα πλαίσια της υπογραφείσας σύμβασης και δεν υπάρχει διαφοροποίηση από την περίπτωση προμηθειών του Κ.Π.Δ. Όπως έχει ήδη αναφερθεί και προηγουμένως απαιτείται η ενημέρωση και η έγκριση της Δ.Α. καθόσον αυτή έχει την τελική ευθύνη για την υλοποίηση του έργου.

### **Σύστημα Διαχείρισης Αρχείων**

Ο δικαιούχος έργων Ε.Σ.Π.Α. σύμφωνα με το σύστημα διαχείρισης και έλεγχου υποχρεούται να προβλέψει κανόνες και διαδικασίες που καθορίζουν τις ενέργειες για τη διασφάλιση της τήρησης όλων των εγγράφων σχετικά με τις δαπάνες και τους ελέγχους κατά τα οριζόμενα στην κοινοτική νομοθεσία.<sup>60</sup>

Σύμφωνα με τις οδηγίες σχετικά με την υποχρεωτική τήρηση των δικαιολογητικών από τους δικαιούχους που έγιναν αποδεκτοί με το σύμφωνο αποδοχής των όρων απόφασης ένταξης πράξης προβλέπεται:

- Η υποχρέωση τήρησης των στοιχείων της πράξης και όλων των δικαιολογητικών εγγράφων σχετικά με τις δαπάνες και τους ελέγχους των πράξεων για διάστημα τριών ετών μετά το κλείσιμο του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τουλάχιστον μέχρι το 2020.
- Η μορφή τήρησης των ανωτέρω στοιχείων και δικαιολογητικών εγγράφων. Τα ανωτέρω στοιχεία και δικαιολογητικά έγγραφα τηρούνται είτε σε πρωτότυπη μορφή, είτε σε ακριβή αντίγραφα των πρωτότυπων εγγράφων είτε σε επικυρωμένα φωτοαντίγραφα από το

---

<sup>60</sup> Παράρτημα XII του Καν.1828/2006



πρωτότυπο ή από το ακριβές αντίγραφο των εγγράφων είτε σε απλά φωτοαντίγραφα των πρωτοτύπων, είτε σε ηλεκτρονική μορφή

#### **4.1.3.3 Διαχείριση Έργων Ε.Σ.Π.Α. Έξοδοι**

##### **Τεκμηρίωση Προμηθειών**

Η τεκμηρίωση των προμηθειών στην περίπτωση των έργων Ε.Σ.Π.Α. δεν διαφοροποιείται από τις περιπτώσεις που ισχύουν για τις προμήθειες του Κ.Π.Δ. με την προσθήκη όμως και όλων των στοιχείων που οφείλει να αποστείλει ο δικαιούχος στην Δ.Α.

##### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών (Επικαιροποιήσεις).**

Τα συστατικά των οργανωσιακών διεργασιών ενημερώνονται κατά την διάρκεια που εκτελείται η διαχείριση της σύμβασης από όλους τους εμπλεκόμενους (Ανάδοχος- Δικαιούχος - Δ.Α.). Το συμβατικό υπογεγραμμένο κείμενο υπάρχει ως σημείο αναφοράς και εφόσον προκύψει τροποποίηση του, θα αποτελέσει ένα νέο περιουσιακό συστατικό.

Το σύνολο των εγγράφων που απαιτούνται για να υπάρξει τελικά η τροποποίηση της σύμβασης αποτελούν το βασικό σύνολο των επικαιροποιημένων συστατικών που υφίστανται κατά την διαχείριση της συμπεριλαμβανομένων και των χρονοδιαγραμμάτων και εμβασμάτων πληρωμών του αναδόχου.

##### **Αιτήματα Αλλαγών**

Όλα τα αιτήματα αλλαγών που προκύπτουν όσο υλοποιείται η σύμβαση και με βάση την πρόοδο του έργου. Τα αιτήματα μπορεί να αφορούν το χρονοδιάγραμμα, την αλλαγή των τεχνικών προδιαγραφών λόγω κατάργησης συμβατικών προϊόντων ακόμα και την επωνυμία του αναδόχου. Το αίτημα αλλαγής εξετάζεται από την αρμόδια επιτροπή και η οποία γνωμοδοτεί επί τούτου. Πάντα οι οποιοσδήποτε αλλαγές τελούν υπό την έγκριση του δικαιούχου και φυσικά πάντα από την Δ.Α.

##### **Σχέδιο Διοίκησης Έργου (Επικαιροποιήσεις)**

Η δυναμική υλοποίηση ενός έργου Ε.Σ.Π.Α. απαιτεί την ενημέρωση των στοιχείων που συσχετίζονται με αυτό. Κατά κύριο λόγο η ενημέρωση έχει σχέση με τυχόν αποκλίσεις λόγω καθυστερήσεων στο προγραμματισθέν έργο ή στην εμπλοκή περισσότερων φορέων στην διαχείριση του από ότι αρχικά είχε σχεδιαστεί.

#### **4.1.4 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.**

Ο σκοπός της διαδικασίας είναι η επιβεβαίωση από τη Δ.Α. της ολοκλήρωσης και παράδοσης των παραδοτέων της πράξης σύμφωνα με την εγκεκριμένη απόφαση ένταξης και τις αντίστοιχες νομικές δεσμεύσεις, καθώς και την επιβεβαίωση της ορθότητας, κανονικότητας και επιλεξιμότητας των αντίστοιχων δηλώσεων δαπανών.

Με την ολοκλήρωση του φυσικού και οικονομικού αντικείμενου της πράξης ο Δικαιούχος υποβάλλει στη Δ.Α. του Επιχειρησιακού Προγράμματος Έκθεση Ολοκλήρωσης Πράξης συνοδευόμενη από την αναγκαία τεκμηρίωση. Στην Έκθεση Ολοκλήρωσης Πράξης περιγράφεται το υλοποιηθέν φυσικό αντικείμενο και τα αντίστοιχα παραδοτέα, οι δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν, το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε σε σχέση με το εγκριθέν και το λειτουργικό αποτέλεσμα της πράξης, προκειμένου η Δ.Α. να οριστικοποιήσει το συγχρηματοδοτούμενο φυσικό και οικονομικό αντικείμενο και να βεβαιώσει την τήρηση των υποχρεώσεων που είχε αναλάβει ο δικαιούχος με την Απόφαση Ένταξης της πράξης και το Σύμφωνο Αποδοχής Όρων Απόφασης Ένταξης Πράξης.

##### **4.1.4.1 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Είσοδοι**

###### **Σχέδιο Διοίκησης Έργου**

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως κάθε φορέας που διαχειρίζεται έργα Ε.Σ.Π.Α. οφείλει να έχει καταρτίσει το σχέδιο διοίκησης του έργου και για το κομμάτι της ολοκλήρωσης του έργου.

###### **Τεκμηρίωση Προμηθειών**

Η Δ.Α. προβαίνει στην συλλογή των στοιχείων που έχουν υποβληθεί με την Έκθεση Ολοκλήρωσης Πράξης του Δικαιούχου και αυτών που τηρεί η ίδια στο φάκελο του έργου και στο Ο.Π.Σ., προκειμένου να επαληθεύσει:

- τα παραδοτέα (φυσικό αντικείμενο) της πράξης και την ικανοποίηση του λειτουργικού αποτελέσματος αυτής
- τα στοιχεία του οικονομικού αντικείμενου όπως αυτό έχει αποτυπωθεί στο Ο.Π.Σ., σε σχέση με τα τηρούμενα στοιχεία στη λογιστική μερίδα της πράξης

- τη συμμόρφωση του Δικαιούχου με τυχόν συστάσεις προγενέστερων ελέγχων/επαληθεύσεων που έχουν διενεργηθεί στην πράξη από τα ελεγκτικά όργανα (Δ.Α., Ειδικός Φορέας Διαχείρισης, Αρχή Πιστοποίησης, Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου, Ε.Ε.).

Στην περίπτωση που απαιτούνται συμπληρωματικά στοιχεία από το Δικαιούχο, η Δ.Α. τα ζητά εγγράφως προκειμένου να καταστεί δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τα σημεία που πρέπει να επιβεβαιωθούν.

Κατά τη διοικητική επαλήθευση συμπληρώνεται η λίστα διοικητικού ελέγχου ολοκλήρωσης πράξης. Εάν από τη διοικητική επαλήθευση των στοιχείων υλοποίησης του έργου διαπιστωθούν προβλήματα ή εάν με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία (πρόσφατες επιτόπιες επαληθεύσεις, εκθέσεις ελέγχου εθνικών ή κοινοτικών οργάνων, εκθέσεις ειδικών εμπειρογνομόνων που υποβάλλονται στη Δ.Α. κ.ά.) το φυσικό αντικείμενο του έργου που πραγματοποιήθηκε και το λειτουργικό αποτέλεσμα αυτού δεν είναι δυνατό να επαληθευτούν διοικητικά, προγραμματίζεται επιτόπια επαλήθευση.

#### **4.1.4.2 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Εργαλεία και Τεχνικές**

##### **Έλεγχοι Προμηθειών**

Ο έλεγχος των έργων Ε.Σ.Π.Α. αποτελεί ένα τμήμα της διαδικασίας του συνολικού τρόπου διαχείρισης. Η αποτύπωση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από τις επιτυχίες και από τα σφάλματα καταγράφονται και αξιολογούνται για μελλοντική χρήση τόσο από τον ίδιο τον φορέα όσο και από τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους ως και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

##### **Διακανονισμός με διαπραγματεύσεις**

Ισχύουν τα προαναφερθέντα όπως και στην περίπτωση του Κ.Π.Δ και για τα έργα Ε.Σ.Π.Α.

##### **Σύστημα Διαχείρισης Αρχείων**

Περιγράφηκε ως εργαλείο και τεχνική διαχείρισης των έργων Ε.Σ.Π.Α προηγουμένως.

#### **4.1.4.3 Περάτωση Έργων Ε.Σ.Π.Α.: Έξοδοι**

### **Περατωμένες Συμβάσεις**

Ο δικαιούχος για να θεωρήσει την σύμβαση περατωμένη απαιτείται να υπάρξει έκδοση απόφασης ολοκλήρωσης πράξης. Πιο συγκεκριμένα με το πέρας της διοικητικής ή/και επιτόπιας επαλήθευσης η Δ.Α.:

- Οριστικοποιεί τα στοιχεία της πράξης στο Ο.Π.Σ. (Τεχνικό Δελτίο Εγκεκριμένης Πράξης, Τεχνικό Δελτίο Υποέργου, Δελτίο Αξιολόγησης Προόδου της Πράξης, Επιτόπιες Επαληθεύσεις, κ.λ.π.)
- Καταχωρεί το τελικό Δελτίο Δήλωσης Δαπανών .
- Εκδίδει, μετά από έγκριση του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα ο οποίος προϊστάται της Δ.Α., Απόφαση Ολοκλήρωσης Πράξης.
- Η απόφαση κοινοποιείται στο Δικαιούχο, με συνημμένο το Τεχνικό Δελτίο Εγκεκριμένης Πράξης, προκειμένου αυτός να την καταχωρήσει στο Φάκελο της Πράξης. Ο φάκελος της πράξης και όλα δικαιολογητικά έγγραφα σχετικά με τις δαπάνες και τους λογιστικούς ελέγχους των πράξεων τηρούνται για διάστημα τριών ετών μετά το κλείσιμο του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τουλάχιστον μέχρι το 2020.

Η Απόφαση Ολοκλήρωσης πράξης καταχωρείται στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα από τη Δ.Α. Η Έκθεση Ολοκλήρωσης πράξης καθώς και όλα τα συνημμένα έγγραφα και τα στοιχεία τεκμηρίωσης της επαλήθευσης του λειτουργικού αποτελέσματος της πράξης, αρχειοθετούνται στο φάκελο της πράξης.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών (Επικαιροποιήσεις)**

Το σύνολο των εγγράφων που δημιουργήθηκαν από την αρχή του αιτήματος ένταξης ως την έκδοση ολοκλήρωσης της πράξης, τα παραδοτέα και οι διαδικασίες με τα διδάγματα και τις εμπειρίες που αποκόμισαν οι εμπλεκόμενοι φορείς μέσα από τις οποίες υλοποιήθηκε το έργο Ε.Σ.Π.Α. αποτελούν τα στοιχεία των περιουσιακών οργανωσιακών διεργασιών κατ' αναλογία με τα ισχύοντα και στον Κ.Π.Δ.

## **4.2 Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (Ε.Π.Π.)**

Ο σχεδιασμός των προμηθειών που γίνεται από το Δημόσιο Τομέα υλοποιείται σε κεντρικό επίπεδο και όχι μεμονωμένα όπως ενδεχομένως θα επιθυμούσε ο κάθε φορέας.

Κάθε χρόνο, περί το μήνα Σεπτέμβριο η Γενική Διεύθυνση Κρατικών Προμηθειών αποστέλλει στους διάφορους φορείς του Δημοσίου εγκύκλιο με την οποία τους ζητά να της κοινοποιήσουν τις ανάγκες τους σε προμήθειες για το επόμενο έτος. Οι προμήθειες που προτείνονται από τους

φορείς εντάσσονται στο Ε.Π.Π., το οποίο εγκρίνεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Στο Ε.Π.Π. δεν εντάσσονται οι αμιγώς στρατιωτικές προμήθειες, οι οποίες εγγράφονται στο Ενιαίο Εξοπλιστικό Πρόγραμμα του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης .

Η σύνταξη του Ε.Π.Π., σε ετήσια βάση, και η δημοσίευσή του έχει στόχο να την διαφάνεια και τον προγραμματισμό. Έτσι επιτρέπεται στους υποψήφιους προμηθευτές να προγραμματίσουν την παραγωγή τους και να γνωρίζουν ποιος θα είναι ο φορέας εκτέλεσης αυτών των προμηθειών. Επίσης αποτελεί στοιχείο συνολικής θεώρηση σχεδιασμού, σε εθνικό επίπεδο, των αναγκών του Δημοσίου σε προμήθειες.

#### **4.2.1 Σχεδιασμός Προμηθειών Ε.Π.Π.**

Για τους Φορείς του Δημοσίου η Γ.Γ.Ε. του ΥΠ.Α.Α.Ν., όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του τρίτου κεφαλαίου, ως κεντρικός φορέας υλοποίησης των προμηθειών διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την ικανοποίηση των αναγκών των απαιτήσεων των διαφόρων φορέων καταρτίζοντας το Ε.Π.Π.

Η Γ.Γ.Ε. έχει ως αποστολή την κατάρτιση, τροποποίηση και συμπλήρωση του Ε.Π.Π. και την εφαρμογή των προβλεπόμενων, από τις ισχύουσες διατάξεις, διαδικασιών για την σύναψη και εκτέλεση συμβάσεων προμηθειών του Δημοσίου και των δημοσίων φορέων, με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας, την ταχύτερη ικανοποίηση των απαιτήσεων των φορέων και την μείωση της οικονομικής επιβάρυνσης του Δημοσίου.

Κάθε χρόνο, η Γενική Διεύθυνση Κρατικών Προμηθειών του ΥΠ.Α.Α.Ν., αποστέλλει εγκύκλιο με τις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π.Π. στο οποίο εντάσσονται οι προμήθειες των διαφόρων Φορέων.<sup>61</sup>

Οι προμήθειες που προτείνονται από τους φορείς εντάσσονται στο Ε.Π.Π. το οποίο εγκρίνεται με κοινή απόφαση των ΥΠ.Α.Α.Ν. Στο Ε.Π.Π. δεν εντάσσονται οι αμιγώς στρατιωτικές προμήθειες, οι οποίες εγγράφονται στο Ενιαίο Εξοπλιστικό Πρόγραμμα του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης (ΥΠΕΘΑ).

Για κάθε προμήθεια που έχει ενταχθεί στο Ε.Π.Π., προκηρύσσεται διαγωνισμός και αντιστοιχεί μία προϋπολογισθείσα αξία. Επαύξηση της προϋπολογισθείσας αξίας είναι εφικτή, στις περιπτώσεις που κατά την διαδικασία εκτέλεσης αποδειχθεί ότι η προϋπολογισθείσα και προγραμματισθείσα δαπάνη δεν επαρκεί για την προμήθεια του είδους.

Στην εν λόγω εγκύκλιο καθορίζονται οι διαδικασίες ως κατωτέρω :

<sup>61</sup> Όσοι φορείς εμπíπτουν στις διατάξεις του άρθρου 1 του Ν. 2286/1995 (ΦΕΚ 19/Α/1.2.95) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει και του άρθρου 8 του Ν.2741/99 (ΦΕΚ 199/Α/28-9-99).

- Χρόνος υποβολής επιμέρους προγραμμάτων από τους φορείς
- Δαπάνες Προμηθειών που εντάσσονται στο Ε.Π.Π.
- Διαχωρισμός του Ε.Π.Π. τρέχοντος έτους σε κατηγορίες
- Προέγκριση προμηθειών Ενόπλων Δυνάμεων και Σωμάτων Ασφαλείας από προανάληψη πιστώσεων επόμενου έτους
- Τρόπος υποβολής των επί μέρους προγραμμάτων και σύνταξης των σχετικών πινάκων.
- Προτάσεις για το είδος της διαδικασίας σύναψης της σύμβασης και το κριτήριο κατακυρώσεως προσφορών.
- Συμφωνία Πλαίσιο
- Σύνταξη Τεχνικών Προδιαγραφών.
- Εξαιρούμενες Προμήθειες.
- Υποχρέωση υποβολής απολογιστικών στοιχείων συναφθεισών συμβάσεων προμηθειών

#### **4.2.1.1 Σχεδιασμός Προμηθειών Ε.Π.Π. : Είσοδοι**

##### **Χρόνος υποβολής επιμέρους προγραμμάτων από τους φορείς.**

Οι φορείς πριν την λήξη κάθε οικονομικού έτους πρέπει να έχουν προβεί στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να έχουν περιέλθει στη Διεύθυνση Πολιτικής Προμηθειών, τα επί μέρους προγράμματα τους για ένταξη προκειμένου να καταρτισθεί εγκαίρως το Ε.Π.Π. του επομένου έτους.

Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα ως μια συγκεκριμένη ημερομηνία να υποβάλλουν αιτήματα για τροποποίηση του προγράμματος με την αποστολή των νέων στοιχείων στην Διεύθυνση Πολιτικής Προμηθειών, κατά τα οριζόμενα στην σχετική εγκύκλιο.

Μέχρι την ανωτέρω ημερομηνία είναι δυνατή η υποβολή αιτημάτων για νέες εντάξεις ειδών, εφόσον θα είναι πλήρως τεκμηριωμένα με βάση τη συνημμένη σε αυτά έκθεση αναγκαιότητας, σκοπιμότητας και ωριμότητας, και θα προκύπτει ότι η καθυστέρηση υποβολής δεν οφείλεται σε υπαιτιότητά τους.

Επισημαίνεται ότι οι προμήθειες των προς ένταξη ειδών που η δαπάνη τους θα βαρύνει τις πιστώσεις του τακτικού προϋπολογισμού, τους προσαρτημένους σ' αυτόν ειδικούς προϋπολογισμούς και λογαριασμούς (εφόσον υφίστανται), τον προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων, εκτελούνται κεντρικά από το Υ.ΑΝ.ΥΠ./Γ.Γ.Ε.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 2 παρ. 4 του Ν.2286/95,

Για τις προμήθειες των οποίων η προϋπολογισθείσα αξία υπερβαίνει το ποσό των 120.000,00 ευρώ πλέον Φ.Π.Α. θα πρέπει υποχρεωτικά οι φορείς με την υποβολή των προγραμμάτων τους να αποστέλλουν τις τεχνικές προδιαγραφές των προς προμήθεια ειδών τους σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή και εφόσον απαιτείται επίσημο δείγμα του Φορέα για κάθε προμήθεια χωριστά προς αποφυγή προβλημάτων προκειμένου με την έγκριση του Ε.Π.Π. να αρχίσει αμέσως και η διαδικασία υλοποίησής τους.

Πριν την ένταξη των αιτημάτων των φορέων στο Ε.Π.Π. θα προηγείται, όπου απαιτείται, από αρμόδια συλλογικά όργανα, ο έλεγχος τόσο των τεχνικών προδιαγραφών των προς ένταξη ειδών όσο και της κατ' είδος προϋπολογισθείσης αξίας, για το κανονικό ή μη αυτής προκειμένου να αποφευχθεί το φαινόμενο της:

- Ματαίωσης του διαγωνισμού στο τελευταίο στάδιο επειδή η τιμή προσφοράς του από διαγωνισμού μμειοδότη υπερβαίνει το 50% της προϋπολογισθείσης αξίας, και
- Υψηλής προϋπολογισθείσης αξίας που ενδέχεται να οδηγήσει στην αρκετά υψηλή προσφερόμενη τιμή.

Επίσης δεν εξετάζονται αιτήματα φορέων που θα υποβάλλονται στη Διεύθυνση Πολιτικής Προμηθειών για ένταξη ειδών στο Ε.Π.Π. εάν δεν έχουν χρησιμοποιήσει στο προσδιορισμό του κωδικού αριθμού του είδους το νέο κωδικολόγιο CPV 2008.<sup>63</sup>

#### **Δαπάνες Προμηθειών που εντάσσονται στο Ε.Π.Π.**

Οι δαπάνες των προμηθειών που εντάσσονται στο Ε.Π.Π. και εκτελούνται από τη Γ.Γ.Ε. ή κατόπιν εξουσιοδότησης από τους επιμέρους Φορείς ισχύουν οι διατάξεις περί Δημόσιου Λογιστικού και ελέγχου των δαπανών του Κράτους.<sup>64</sup>

Οι Φορείς υποχρεούνται να αναφέρουν στα υποβληθέντα αιτήματα την ύπαρξη σχετικής πίστωσης για τα προς ένταξη και έγκριση στο Ε.Π.Π. είδη.

Η εκάστοτε Αναθέτουσα Αρχή υποχρεούται πριν την προκήρυξη διαγωνισμού να έχει εξασφαλίσει από την αρμόδια Δ/ση την αναγκαία και απαραίτητη απόφαση ανάληψης υποχρέωσης του χρηματικού ποσού της, η οποία θα αναφέρεται στο προοίμιο της διακήρυξης.

<sup>63</sup> Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 213/2008 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 28ης Νοεμβρίου 2007 για τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2195/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου περί του κοινού λεξιλογίου για τις δημόσιες συμβάσεις (CPV) και των οδηγιών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ περί των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων, όσον αφορά την αναθεώρηση του CPV.

<sup>64</sup> Ν. 2362/95 (ΦΕΚ Α/247/95), Π.Δ. 113/2010 (ΦΕΚ Α/194/2010) και Εγκύκλιος του Υπουργείου Οικονομικών με Α.Π. 2/91118/0026/29.12.2010.

### **Διαχωρισμός του Ε.Π.Π. σε κατηγορίες:**

Το Ε.Π.Π. διακρίνεται σε δύο κατηγορίες , ανάλογα με το χρόνο που θα διατεθούν οι απαιτούμενες πιστώσεις:

- Πιστώσεις τρέχοντος έτους

Η Κατηγορία αυτή περιλαμβάνει προμήθειες φορέων που θα πραγματοποιηθούν μέσα στο έτος και θα βαρύνουν εγκεκριμένους προϋπολογισμούς του έτους αυτού.

- Πιστώσεις επομένου έτους

Η Κατηγορία αυτή περιλαμβάνει περιπτώσεις οι οποίες απαιτούν από τη φύση τους μακρόχρονη διαδικασία υλοποίησης, και ως εκ τούτου θα βαρύνουν τον προϋπολογισμό του επομένου έτους.

### **Προέγκριση προμηθειών Ενόπλων Δυνάμεων και Σωμάτων Ασφαλείας από προανάληψη πιστώσεων επόμενου έτους:**

Οι πίνακες των προγραμματιζόμενων για προέγκριση προμηθειών ειδών της κατηγορίας αυτής, πρέπει να υποβάλλονται εντός του τρέχοντος οικονομικού έτους.

Οι διαγωνισμοί για τις προμήθειες από πιστώσεις προαναλήψεων πρέπει να προκηρύσσονται εντός διμήνου του επόμενου οικονομικού έτους.

### **Τρόπος υποβολής των επί μέρους προγραμμάτων και σύνταξης των σχετικών πινάκων:**

- Μέσα σε συγκεκριμένη προθεσμία, οι φορείς του Δημοσίου Τομέα, που υπάγονται στις διατάξεις του Ν. 2286/95, οφείλουν να υποβάλλουν στην Διεύθυνση Πολιτικής Προμηθειών από δύο πίνακες προγραμματιζόμενων προμηθειών, συμπληρωμένους σύμφωνα με τις παρεχόμενες οδηγίες. Η προϋπολογιζόμενη αξία των προγραμματιζομένων προμηθειών θα αναφέρεται στην καθαρή αξία χωρίς το Φ.Π.Α.
- Η αποστολή των επιμέρους προγραμμάτων προμηθειών των φορέων για την ένταξή τους στο Ε.Π.Π., θα αφορά σε προγραμματισμένες και απολύτως αναγκαίες προμήθειες. Οι Φορείς οφείλουν να επισυνάπτουν στα επιμέρους προγράμματα προμηθειών έκθεση αναγκαιότητας, σκοπιμότητας & ωριμότητας αυτών.

Η Γενική Γραμματεία Εμπορίου θα προβαίνει, σε όσες περιπτώσεις κρίνει τούτο αναγκαίο, στη σύσταση επιτροπών για επιτόπιο έλεγχο της ακρίβειας των στοιχείων των αποθεμάτων που



θα αναφέρονται ανωτέρω. Η μη αναγραφή των στοιχείων με βάση τις οδηγίες έχει ως συνέπεια την μη ένταξη των προμηθειών στο Ε.Π.Π.

### **Προτάσεις για το είδος της διαδικασίας σύναψης της σύμβασης και το κριτήριο κατακύρωσεως προσφορών**

Οι Φορείς πρέπει στους πίνακες προγραμματιζομένων προμηθειών, και για κάθε κωδικό αριθμό είδους χωριστά, να προτείνουν τις προσφορότερες διαδικασίες υλοποίησης αυτών (ανοιχτός ή κλειστός διαγωνισμός, ή με διαπραγμάτευση) και το κριτήριο κατακύρωσης, (χαμηλότερη τιμή ή η πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά), προκειμένου να εξετασθούν κατά τη σχετική διαδικασία ένταξής τους στο Ε.Π.Π.

Αναφορικά με την προσφυγή στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, οι Φορείς, οφείλουν να υποβάλουν τα σχετικά αιτήματα, έχοντας εξασφαλίσει τη σύμφωνη γνώμη της Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων<sup>65</sup>.

### **Συμφωνία Πλαίσιο**

Οι Φορείς, δύνανται να αιτούνται την υλοποίηση προμηθειών τους με τη σύναψη συμφωνίας-πλαίσιο, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

### **Σύνταξη Τεχνικών Προδιαγραφών**

Οι τεχνικές προδιαγραφές των προς προμήθεια αγαθών συντάσσονται από τους φορείς για τους οποίους προορίζονται αυτά<sup>66</sup>

### **Εξαιρούμενες Προμήθειες**

Δεν αποστέλλονται για ένταξη στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών επιμέρους προγράμματα φορέων ή προμήθειες:

- Που η προϋπολογισθείσα δαπάνη κατά κωδικό αριθμό είδους του αρχείου ειδών του προγράμματος (CPV), δεν υπερβαίνει ετησίως το ποσό των 60.000 ευρώ άνευ ΦΠΑ.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Άρθρο 2 παρ. 2.γ.δδ. του Ν. 4013/2011 (ΦΕΚ Α/204/15.09.2011) «Σύσταση Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής δημοσίων Συμβάσεων... και άλλες διατάξεις».

<sup>66</sup> Άρθρο 4 παρ. 2 του Ν.2286/95, όπως συμπληρώθηκε με το άρθρο 8 παρ. 4 του Ν. 2741/99 (ΦΕΚ 199/Α/28-9-99) και σύμφωνα: α) με τις διατάξεις του άρθρου 53 και λοιπών του Π.Δ. 60/07 και του άρθρου 3 και λοιπών του Π.Δ. 118/07, εφόσον η προϋπολογισθείσα αξία είναι ίση ή μεγαλύτερη των εκάστοτε οριζόμενων ορίων και β) με τις διατάξεις του άρθρου 3 και λοιπών του Π.Δ. 118/07, εφόσον η προϋπολογισθείσα αξία είναι ίση ή κατώτερη των εκάστοτε οριζόμενων ορίων

<sup>67</sup> ΑΥ. Π.Π1/3306/03-11-2010 του Υφυπουργού Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας «Εξαίρεση προμηθειών από την ένταξή τους στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών» (ΦΕΚ1789/Β/12-11-2010).

- Που εμπίπτουν στις διατάξεις του Ν. 2286/95 άρθρο 1 παρ. 3 (πλην της περίπτωσης γ), παρ. 4 και 5 περίπτωση Ι και ΙΙ όπως συμπληρώθηκε με το άρθρο 13 του Ν. 2503/97 (ΦΕΚ 107/Α/30.5.97) και το άρθρο 13 του Ν. 3922/11 (ΦΕΚ Α/35/04.03.2011), τροποποιημένου του άρθρου 1 παρ.5 του Ν.2286/95 και σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 2741/99.
- Για την κάλυψη των αναγκών όλων των δημόσιων νομικών προσώπων και υπηρεσιών, που λειτουργούν με τη μορφή Ν.Π.Δ.Δ. ή Ν.Π.Ι.Δ. και εποπτεύονται από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης<sup>68</sup>
- Που εξαιρούνται και αφορούν :
  - ο Την ανάδειξη προμηθευτών χορηγητών<sup>69</sup>.
  - ο Την Προμήθεια ειδών πληροφορικής που εντάσσονται στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»<sup>70</sup>
  - ο Την Προμήθεια ειδών πληροφορικής που εντάσσονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ»<sup>71</sup>
  - ο Την Προμήθεια ειδών που θα ενταχθούν στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ»<sup>72</sup>
  - ο Την Προμήθεια ανταλλακτικών για τις επισκευές των μη μαχητικών αεροσκαφών (Α/Φ) και ελικοπτέρων (Ε/Π) της Πολεμικής Αεροπορίας.<sup>73</sup>
  - ο Τις προμήθειες που εντάσσονται σε συγχρηματοδοτούμενα επιχειρησιακά προγράμματα.<sup>74</sup>
  - ο Τις προμήθειες που εντάσσονται στα κοινοτικά προγράμματα Ταμείο Εξωτερικών Συνόρων & Ταμείο Επιστροφής.<sup>75</sup>

#### **Υποχρέωση υποβολής απολογιστικών στοιχείων συναφθεισών συμβάσεων προμηθειών**

Οι φορείς που πραγματοποιούν προμήθειες, είτε αυτές είναι ενταγμένες στο Ε.Π.Π., είτε έχει εξαιρεθεί με σχετική απόφαση η ένταξή τους σε αυτό, υποχρεούνται να υποβάλουν απολογιστικά στοιχεία για τις συμβάσεις που συνάπτουν.<sup>76</sup>

<sup>68</sup> Άρθρο 9 παρ. 1 Ν. 3580/18-6-2007 (ΦΕΚ 134/Α/18.6.2007)

<sup>69</sup> Υ.Α. Π1/358/27.1.99 (ΦΕΚ 92/Β/10.2.99) όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με τις Π1/667/29-3-05 (ΦΕΚ448/Β/7-4-05) & Π1/2570/6-7-07 (ΦΕΚ 1240/Β/19-7-07) σύμφωνα με την παρ.3γ του άρθρου 2 του Ν.2286/95

<sup>70</sup> Κ.Υ.Α. Π1/4437/25.09.01 (ΦΕΚ 1262/Β/28-9-01) όπως τροποποιήθηκε με την Π1/4777/27.11.06 (ΦΕΚ1809/Β/12-12-06) και την Π1/248/03.05.10 (ΦΕΚ 847/Β/17-06-2010) Υ.Α. περί παράτασης της εξαίρεσης μέχρι 31/12/2012.

<sup>71</sup> Υ.Α. Π1/2941/10.9.09 όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με την 1/3889/28-05-2010 (ΦΕΚ 936/Β/28-06-2010)

<sup>72</sup> Υ.Α. Π1/864/18.06.10 (ΦΕΚ 1001/Β/30-06-2010)

<sup>73</sup> Υ.Α. Π1/781/27-04-2012 (ΦΕΚ Β/1542/08-05-2012)

<sup>74</sup> Υ.Α. Π1/4089/04.11.2011 (ΦΕΚ Β/2498/04.11.11)

<sup>75</sup> Υ.Α. Π1/12/14.02.2012 (ΦΕΚ Β/342/16.02.2012)

Ειδικότερα η Γ.Γ.Ε. υποχρεούται<sup>77</sup> να συγκεντρώσει από τους φορείς και να αποστέλλει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέχρι την 31η Οκτωβρίου κάθε έτους, συγκεντρωτικές στατιστικές καταστάσεις με στοιχεία που αφορούν στις συναφθείσες συμβάσεις του προηγούμενου έτους, για όλους τους φορείς που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Π.Δ. 60/2007.

Επισημαίνεται ότι τα στατιστικά των συναφθεισών συμβάσεων πρέπει να αποσταλούν, με τον τρόπο που αναφέρεται στις εγκυκλίους, στο Υ.ΑΝ.ΥΠ./Γ.Γ.Ε. μέχρι την 31/8 κάθε έτους.

### 4.3 Κατασκευή Δημοσίων Έργων

Η τελευταία ειδική περίπτωση που θα μελετηθεί είναι η κατασκευή Δημοσίων έργων<sup>78</sup> ή αλλιώς κατασκευαστικών έργων η οποία αποτελεί το πεδίο εφαρμογής στο οποίο θα πρέπει να γίνεται κατεξοχήν σωστή διαχείριση των προμηθειών και των συμβάσεων στο σύνολο των σταδίων που υπάρχουν από τον προγραμματισμό τους, την εκπόνηση των μελετών, την εκτέλεση και την επιθεώρηση τους, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την υφιστάμενη νομοθεσία περί Δημοσίων Έργων.

Το βασικό νομοθέτημα είναι ο Ν.3669/08 «Κύρωση της κωδικοποίησης της νομοθεσίας κατασκευής δημοσίων έργων» (ΦΕΚ 116 Α'/18-6-2008) στον οποίο έχει πλέον έχουν κωδικοποιηθεί οι διατάξεις για την κατασκευή των δημοσίων έργων σε ενιαίο κείμενο, δηλαδή έχουν γίνει ένα ενιαίο σώμα όλοι οι Νόμοι, Π.Δ. και Υ.Α. που είχαν εκδοθεί προγενέστερα.

Πέραν του Ν.3669/08 το Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας Δημοσίων Έργων (Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε) ή το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, λόγω αρμοδιότητας πλέον<sup>79</sup>, σε προγενέστερες χρονικές περιόδους έχει εκδώσει Υ.Α. και εγκυκλίους για την υποβολή των φορέων για τον τρόπο που οφείλουν να διαχειρίζονται τα δημόσια έργα.

Σε κάθε περίπτωση η διαχείριση των κατασκευαστικών έργων εμπίπτει στο γενικότερο πλαίσιο που ορίζει το Π.Δ. 60/07<sup>80</sup> εφόσον το προϋπολογιζόμενο κόστος είναι ανώτερο των 5.000.000€<sup>81</sup> με τις επιμέρους λεπτομέρειες επί των διαδικασιών να καθορίζονται σε εθνικό επίπεδο με τον Ν.3669/08.

---

<sup>76</sup> Άρθρο 2 παρ.16 του Ν.2286/1995, την Π1/2393/10.06.1996 απόφασή (ΦΕΚ 490/Β/1996) και τις σχετικές οδηγίες της εκάστοτε απόφασης εφαρμογής Ε.Π.Π.

<sup>77</sup> Άρθρα 56, όπως τροποποιήθηκε με το εδάφιο 7 του άρθρου 239 του Ν. 4072 (ΦΕΚ 86/Α/11-4-2012) και 57 του Π.Δ. 60/2007 (ΦΕΚ 64/Α/16-3-2007)

<sup>78</sup> Άρθρο 1 παρ.2 του Ν.3669/08

<sup>79</sup> Άθρο 146 παρ.11 του Ν.4070/2012

<sup>80</sup> Άρθρο 67 του Π.Δ. 60/07

<sup>81</sup> Σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 1251/2011 της επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 2011 για την τροποποίηση των οδηγιών 2004/17/ΕΚ, 2004/18/ΕΚ και 2009/81/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τα κατώτατα όρια εφαρμογής τους κατά τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων

Για τα κατασκευαστικά έργα τα οποία είναι κάτω από το ποσό που καθορίζει ο κανονισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ισχύει αποκλειστικά ο Ν.3669/08 για τον τρόπο διαχείρισης τους με τις διαφοροποιήσεις επί της ουσίας να έγκειται στους κανόνες δημοσιότητας και στον τύπο της διακήρυξης όπως θα αναφερθεί και παρακάτω.

Η μελέτη της περίπτωσης των δημοσίων έργων τα οποία χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από τον κρατικό προϋπολογισμό, θα γίνει με βάση τον τρόπο που αυτός καταγράφεται στα μέρη του Ν.3669/08 όπως αυτός έχει ψηφισθεί, τροποποιηθεί και ισχύει με παράλληλη αναφορά στις διαδικασίες του PMI<sup>®</sup> για τα στάδια του σχεδιασμού, εκτέλεσης, διαχείρισης και περάτωσης ενός έργου.

### **4.3.1 Προσυμβατικό Στάδιο Δημοσίων Έργων**

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 3669/08 η ευθύνη και ο τρόπος που τα δημόσια έργα προγραμματίζονται, σχεδιάζονται και προτεραιοποιούνται, ανήκει αποκλειστικά στους ίδιους τους φορείς. Ο γενικός σχεδιασμός των έργων γίνεται με βάση τις ανάγκες του κάθε φορέα, την πηγή χρηματοδότησης του έργου και το ύψος των διατιθέμενων πιστώσεων.

Όπως και στην περίπτωση της προμήθειας υλικών και για τα δημόσια έργα, κατά τη φάση του σχεδιασμού τους απαιτείται η περιγραφή του φυσικού αντικείμενου. Η περιγραφή του φυσικού αντικείμενου υλοποιείται με τον προσδιορισμό μέσα από μελέτη που ανατίθεται και εκπονείται βάσει του Ν.3316/05 «Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 42 Α'/22-2-2005) ή εναλλακτικά μπορεί να εκπονείται και με ίδια μέσα από τις τεχνικές Υπηρεσίες των διαφόρων φορέων .

Στην περίπτωση που η μελέτη για το έργο πρέπει να υποβληθεί από μια εταιρεία ή ένα γραφείο μελετών αυτό προκύπτει μετά από την δημοσίευση της προκήρυξης με βάση την διαγωνιστική διαδικασία του Ν.3316/05 και σύμφωνα με εγκύκλιο<sup>82</sup> του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. Η προκήρυξη που συντάσσει ο φορέας περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων:

- Το αντικείμενο της μελέτης όπως προκύπτει από τον φάκελο του έργου που έχει συνταχθεί με μέριμνα του, με κάθε δυνατή λεπτομέρεια και με τις προδιαγραφές που αυτός απαιτεί να έχει θέσει

---

<sup>82</sup> Εγκύκλιος Ε.29/ Αριθ. Πρωτ. Δ17γ/03/170/ΦΝ439.1/10-12-2007/Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε./Γ.Γ.Δ.Ε

- Την κατηγορία του πτυχίου του υποψήφιου αντισυμβαλλόμενου ανάλογα με την φύση του αντικειμένου της μελέτης<sup>83</sup>
- Την προεκτιμώμενη αμοιβή των προς ανάθεση σταδίων της μελέτης. Στην προεκτιμώμενη αμοιβή περιλαμβάνεται η αμοιβή για τον προγραμματισμό, επίβλεψη, και αξιολόγηση τυχόν υποστηρικτικών εργασιών. Η εκτίμηση αυτή δύναται να διαφοροποιηθεί και να γίνει ανάλυση σε ανθρωπομήνες που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου.

Όταν ολοκληρωθεί ο διαγωνισμός και υποβληθεί η μελέτη από τον μειοδότη που θα προκύψει μετά την προβλεπόμενη διαδικασία<sup>84</sup> τότε ο φορέας έχει την δυνατότητα να αποφασίσει να υλοποιήσει το κατασκευαστικό έργο με ένα από τους δύο κατωτέρω τρόπους:

- Από ειδικευμένες εργοληπτικές επιχειρήσεις εξωτερικά από τον φορέα
- Με την μέθοδο της αυτεπιστασίας από τον ίδιο τον φορέα κατασκευής:
  - ο μέσω κατάλληλης τεχνικής υπηρεσίας και προσωπικού που υπάρχει ή κατά περίπτωση προσλαμβάνεται και αμείβεται από τις πιστώσεις του έργου
  - ο με την παροχή των υλικών στην εργοληπτική επιχείρηση .

Από τα εκτεθέντα συνάγεται ότι κατά τον σχεδιασμό των δημοσίων έργων ως είσοδοι, υπάρχουν όλα εκείνα τα στοιχεία που περιγράφονται στις διαδικασίες του PMI® με τις κάτωθι αντιστοιχίες τους :

#### **4.3.1.1 Σχεδιασμός Κατασκευαστικών Έργων: Είσοδοι**

Βάση Αναφοράς Φυσικού Αντικειμένου- Απαιτήσεις Τεκμηριώσεις.

Η περιγραφή του Φυσικού Αντικειμένου του κατασκευαστικού έργου, που συντάσσεται από τον εκάστοτε φορέα, αποτυπώνεται στο Τεύχος των Τεχνικών Δεδομένων του έργου. Το περιεχόμενο του τεύχους αποτελείται κυρίως από την τεχνική περιγραφή του προς μελέτη έργου με τα κύρια λειτουργικά του χαρακτηριστικά, αναφορά στα διαθέσιμα στοιχεία και προηγούμενες μελέτες. Το αποτέλεσμα που θα προέλθει από την μελέτη, αφορά στο σχεδιασμό και την απεικόνιση του τεχνικού έργου και πως αυτό θα καταστεί εφικτό προς υλοποίηση.

#### **Ομαδικές Συμφωνίες**

<sup>83</sup> Άρθρο 2 παρ. 2 του Ν.3316/05

<sup>84</sup> Άρθρο 7 του Ν.3316/05

Στην περίπτωση των κατασκευαστικών έργων δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις για τον τρόπο που δίνεται δυνατότητα για την ύπαρξη ομαδικών συμφωνιών ανάμεσα σε εταιρείες για την σύναψη σύμβασης με φορέα του δημοσίου. Η διαφοροποίηση σε σχέση με την περίπτωση της προμηθείας υλικών σύμφωνα με τον Κ.Π.Δ., έγκειται στο γεγονός ότι για τα κατασκευαστικά έργα απαιτείται μία τουλάχιστον συμμετέχουσα εταιρεία κατ' ελάχιστο να ανήκει σε συγκεκριμένη κατηγορία πτυχίου<sup>85</sup> ανάλογα με το έργο.

### **Μητρώο Κινδύνων**

Στην περίπτωση των κατασκευαστικών έργων και κατά την διαδικασία των μελετών που προηγούνται αυτών γίνεται αναφορά στις τοπικές συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες του έργου και της ευρύτερης περιοχής, και ιδίως στις υφιστάμενες περιβαλλοντικές, αρχαιολογικές και άλλες δεσμεύσεις ως προς το σχεδιασμό του έργου, τις διαθέσιμες υποστηρικτικές μελέτες (γεωλογικές, γεωτεχνικές κ.λπ.) που απαιτούνται για την προώθηση της μελέτης και ποσοτικά στοιχεία φυσικού αντικειμένου του.

### **Συμβατικές Συμφωνίες σχετικά με τους κινδύνους**

Δεν υφίσταται διαφοροποίηση σε σχέση με την περίπτωση του Κ.Π.Δ. καθόσον και στην περίπτωση των κατασκευαστικών έργων απαιτούνται εγγυητικές επιστολές για περιοριστεί ο κίνδυνος της αθέτησης της συμφωνίας υλοποίησης της σύμβασης εκ μέρους του τελικού αναδόχου καθώς και περαιτέρω ασφαλιστικές καλύψεις που μπορούν να καλύπτουν από την μελέτη ως και την κατασκευή.

Πιο συγκεκριμένα η εγγύηση καλής εκτέλεσης κατατίθεται κατά την υπογραφή του ιδιωτικού συμφωνητικού της σύμβασης και το ύψος της ανέρχεται γενικά σε ποσοστό 5% του προϋπολογισμού ή σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να ανέλθει ως και σε ποσοστό 10% ή εάν παρέχεται επιπλέον έκπτωση πάνω από ένα συγκεκριμένο όριο να προβλέπεται πρόσθετη εγγύηση όπως αναγράφεται στην διακήρυξη.<sup>86</sup>

Επιπρόσθετα υφίσταται η υποχρέωση για την βέλτιστη υλοποίηση του συνόλου του έργου και ειδικότερα για την πληρότητα των εκπονούμενων μελετών, τον αρτιότερο σχεδιασμό, την καλύτερη διοίκηση και επίβλεψη και την έντεχνη κατασκευή του έργου, ο μελετητής, ο ανάδοχος κατασκευής του έργου και ο τεχνικός σύμβουλος να ασφαλίζουν τη μελέτη, την κατασκευή του έργου και τις υπηρεσίες τεχνικού συμβούλου αντίστοιχα.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Άρθρο 14 παρ.2 του Ν. 3316/05

<sup>86</sup> Άρθρο 35 του Ν.3669/08

<sup>87</sup> Άρθρο 45 παρ. 4 του Ν.3669/08

### **Απαιτήσεις Δραστηριοτήτων Παραγωγικού Δυναμικού**

Οι απαιτήσεις δεν προσδιορίζονται από τον φορέα που επιθυμεί να σχεδιάσει το έργο αλλά είναι αποκλειστικής ευθύνης του αναδόχου για το πώς θα χρησιμοποιήσει το δυναμικό του για να υλοποιήσει το έργο.

Εάν το έργο εκτελείται με αυτεπιστασία είναι τότε ο φορέας που μεριμνά για την εκτίμηση απασχόλησης του προσωπικό του, τα μηχανήματα και τα άλλα μέσα που διαθέτει, τα απαραίτητα υλικά που θα χρειαστεί, τις εκτελούμενες εργασίες κατά θέση του έργου και κάθε άλλο στοιχείο για την τεκμηρίωση της ορθολογικής διαχείρισης των υλικών και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που έχει υπό την εποπτεία του.

### **Χρονοδιάγραμμα Έργου**

Από τον φάκελο του έργου προς κατασκευή ο φορέας προσδιορίζει το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα πρέπει να υλοποιηθεί η μελέτη κατά πρώτο λόγο και εν συνεχεία και το ίδιο το έργο καθ' αυτό.

### **Εκτιμήσεις Κόστους Δραστηριοτήτων**

Ο φορέας του έργου κάνει προεκτίμηση της δαπάνης κατασκευής του<sup>88</sup> η οποία θα οριστικοποιηθεί μετά την μελέτη του κατασκευαστικού έργου από την διενέργεια του διαγωνισμού που θα αναδείξει τον μειοδότη

### **Βάση Αναφοράς Κόστους**

Η μελέτη που θα υποβληθεί θα πρέπει να έχει κοστολογημένη την επιμέρους ανάλυση των εργασιών του έργου και σύμφωνα με την εκ των προτέρων εκτίμηση που εμπεριέχεται στον φάκελο έργου τον φάκελου του έργου.<sup>89</sup>

### **Παράγοντες επιχειρηματικού περιβάλλοντος**

Δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση σε σχέση με αυτά που αναφέρθηκαν στην περίπτωση του Κ.Π.Δ. εκτός αν συντρέχουν εξαιρετικές περιπτώσεις που δικαιολογούνται από το συγκεκριμένο έργο και πρέπει να τις λάβει υπόψη ο φορέας που θα προγραμματίσει το έργο.

---

<sup>88</sup> Άρθρο 4 παρ. 1δ του Ν.3316/05

<sup>89</sup> Άρθρα 4 παρ. 2 και 7 παρ. 2.δ του Ν. 3316/2005

Ειδικότερα αποτελεί εξαιρετική διαδικασία όταν η απευθείας ανάθεση ή διαγωνισμού μεταξύ περιορισμένου αριθμού προσκαλούμενων εργοληπτικών επιχειρήσεων, προκρίνεται ως τρόπος επιλογής εργοληπτικής επιχείρησης για την κατασκευή δημοσίου έργου, και επιτρέπεται.<sup>90</sup>

- Όταν συντρέχουν οι προϋποθέσεις των διατάξεων της παραγράφου 1 του άρθρου 83 του Ν.2362/1995, όπως κάθε φορά ισχύουν, δηλαδή για την δυνατότητα απευθείας ανάθεσης ή διενέργειας διαπραγματεύσεων.
- Όταν πρόκειται για υπόθεση που αφορά σε απόρρητα του κράτους.
- Σε ειδικές περιπτώσεις, όπως σε περίπτωση θεομηνίας, σοβαρού επικείμενου κινδύνου, μοναδικότητας του κατασκευαστή, συνέχισης εργασιών ύστερα από έκπτωση του αναδόχου ή διάλυσης της εργολαβικής σύμβασης, όταν πρόκειται για ερευνητικές εργασίες ή εργασίες δοκιμαστικής εφαρμογής νέων τεχνολογιών ή για έργα ειδικής φύσης, εφόσον χαρακτηριστούν έτσι με απόφαση του φορέα κατασκευής του έργου, που εκδίδεται ύστερα από γνώμη του Τεχνικού Συμβουλίου.
- Όταν πρόκειται για την κατασκευή έργων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμίδας από κατασκευαστικές επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. εγγεγραμμένες στο μητρώο του άρθρου 92 του παρόντος και με τις ειδικότερες προϋποθέσεις και τους όρους που προβλέπονται από το άρθρο 10 του Π.Δ.171/1987
- Όταν πρόκειται για την κατασκευή μικρών έργων και εργασιών συντήρησης, που η προϋπολογιζόμενη δαπάνη τους δεν υπερβαίνει ορισμένα ποσά που καθορίζονται γενικά ή κατά φορείς ή κατηγορίες έργων με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών**

Για τους φορείς που ασχολούνται με την περίπτωση των κατασκευαστικών έργων, όπως και στην περίπτωση για τις προμήθειες, οι Νόμοι, τα Π.Δ. και οι Υ.Α. έχουν δεσμευτική ισχύ για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να ξεκινήσει αρχικά ο σχεδιασμός τους και θα ακολουθήσουν τα επόμενα βήματα ως και την οριστική παραλαβή τους.

Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται όπως έχει ήδη αναφερθεί πολλάκις ο Ν.3316/05 υπό την έννοια του σχεδιασμό τους και ο Ν.3669/08 για την υλοποίηση και διαχείριση τους. Πλέον των νομοθετημάτων που θεσπίζονται από την πολιτεία δύναται ο κάθε φορέας να έχει μια εσωτερική θεσμοθετημένη διαδικασία υπό τον τύπο εσωτερικών διαταγών που καταγράφουν τον τρόπο

---

<sup>90</sup> Άρθρο 28 παρ. 1 του Ν.3669/08



διαχείρισης ή ακόμα και να εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης για την συνολική ολοκληρωμένη διαχείριση των κατασκευαστικών έργων που είναι υπό την εποπτεία τους.

#### **4.3.1.2 Σχεδιασμός Κατασκευαστικών Έργων: Εργαλεία και Τεχνικές**

##### **Ανάλυση Κατασκευής-ή-Αγοράς**

Στην περίπτωση των κατασκευαστικών έργων η απόφαση για την χρήση ιδίων μέσων ή εξωτερικών πηγών αφορά τόσο την μελέτη όσο και την κατασκευή του έργου.

Ο φορέας ανάλογα με το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στην διάθεση του και τις δυνατότητες αυτού, όπως αναφέρθηκε στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, μπορεί να αναθέσει την μελέτη του έργου σε εξωτερικό φορέα.

Κατ' αντιστοιχία η δυνατότητα κατασκευής του έργου μπορεί να γίνει είτε από τον ίδιο τον φορέα είτε από τον ανάδοχο που θα προέλθει από την διαγωνιστική διαδικασία. Σε περίπτωση κατασκευής από ανάδοχο αυτός υποχρεούται να διαθέσει για το έργο όλο το απαιτούμενο προσωπικό, υλικά, μηχανήματα, οχήματα, αποθηκευτικούς χώρους, εργαλεία και οποιαδήποτε άλλα μέσα.

Σε περίπτωση που ο φορέας έχει προβεί στην λήψη απόφασης κατασκευής με την μέθοδο της αυτεπιστασίας, έχει λάβει υπόψη ιδίως τη φύση των εργασιών, τη διάρθρωση των υπηρεσιών, το τυχόν υπάρχον εργατοτεχνικό προσωπικό του, τον διαθέσιμο μηχανικό εξοπλισμό και γενικά την οικονομία της κατασκευής. Με μέριμνα του συντάσσεται χρονοδιάγραμμα και αναλυτικό πρόγραμμα κατασκευής. Συντάσσεται επίσης προμέτρηση των απαιτούμενων υλικών, προγραμματίζεται ο αριθμός, οι ειδικότητες και η διάρκεια απασχόλησης του εργατοτεχνικού προσωπικού, καθώς και ο αριθμός, το είδος και η διάρκεια απασχόλησης του μηχανικού εξοπλισμού που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση του έργου. Δηλαδή ο φορέας αξιολογεί τις δυνατότητες του σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις του έργου και κατά πόσο μπορεί τελικά να ανταποκριθεί σε αυτές για αναλάβει τελικά την κατάλληλη απόφαση κατασκευής με ίδια μέσα ή όχι.

Ειδικά για τον Δημόσιο Τομέα η συντριπτική πλειοψηφία των κατασκευαστικών έργων γίνονται από Αναδόχους που προκύπτουν από διαγωνισμούς, εκτός αν και ο ίδιος ο φορέας έχει συγκεκριμένο τμήμα ή ο ίδιος ανήκει σε φορέα που έχει υπό την εποπτεία του υπηρεσία που ασχολείται με την κατασκευή τεχνικών έργων.

##### **Εμπειρογνωμοσύνη**

Όπως και στην περίπτωση της προμήθειας υλικών ο φορέας είναι αυτός που κρίνει ποια κριτήρια θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να καταστεί δυνατή η διαγωνιστική διαδικασία με απώτερο στόχο να προκύψει ο ανάδοχος του κατασκευαστικού έργου. Τα άτομα του φορέα που στελεχώνουν το τεχνικό κατασκευής έργων (τεχνική υπηρεσία) έχουν κατά κύριο λόγο την ευθύνη λόγω της εμπειρίας που τα διακρίνει για την ορθή επιλογή των κριτηρίων.

Σε περιπτώσεις ειδικών ή μεγάλων έργων υποδομής ή έργων στα οποία εφαρμόζονται μη διαδεδομένες ειδικές μέθοδοι μελέτης και κατασκευής, ιδίως σε θέματα ασφάλειας ή αντιμετώπισης και αποτροπής κινδύνου, μπορεί να ορίζεται ως ειδικός εμπειρογνώμονας για την επίλυση συγκεκριμένου τεχνικού προβλήματος.<sup>91</sup> Ειδικά για την κατασκευή σημαντικών έργων συγκροτείται επιτροπή παρακολούθησης του έργου επιπλέον των υφιστάμενων με σκοπό να παρακολουθεί την εφαρμογή της μελέτης ή την αιτιολογημένη αποδοχή προτεινόμενων τροποποιήσεων αυτής, την τήρηση του χρονοδιαγράμματος κατασκευής, τη διαμόρφωση του κόστους, την τήρηση κανόνων ασφαλείας και υγιεινής του χώρου εργασίας, την τήρηση των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος και γενικά την πορεία του έργου.<sup>92</sup>

### **Τύποι Συμβάσεων**

Ο συνήθης τύπος συμβάσεων των κατασκευαστικών έργων είναι αυτός της προκαθορισμένης τιμής όπως αυτός θα προέλθει από την διαγωνιστική διαδικασία. Ο εν λόγω τύπος σύμβασης αφορά τίμημα το οποίο θα συνδεθεί με συγκεκριμένο ποσό και συσχετίζεται με τα παραδοτέα του έργου.

Εκτός της παραπάνω περίπτωσης δίνεται η δυνατότητα υπό την προϋπόθεση να υπάρχει σχετική πρόβλεψη στη διακήρυξη δημοπράτησης του έργου, να προβλέπεται η πρόσθετη καταβολή (πριμ) στον ανάδοχο για τη γρηγορότερη από την προθεσμία περάτωση του έργου ή μέρους αυτού όπως ακριβώς συμβαίνει και στο πρότυπο του PMI<sup>®</sup> για τις συμβάσεις κόστους συν αμοιβή κινήτρων. Εφόσον η ταχύτερη, σε σχέση με τη συμβατική προθεσμία, εκτέλεση του έργου ή τμήματος αυτού, έχει ιδιαίτερη σημασία μπορεί να καταβάλλεται στον ανάδοχο πρόσθετη καταβολή (πριμ). Η πρόσθετη καταβολή υπολογίζεται ως ποσοστό του αρχικού συμβατικού αντικειμένου και το συνολικό ύψος της δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της προϋπολογιζόμενης δαπάνης του έργου και μπορεί να προβλέπεται η κατανομή των σχετικών ποσών, κατά χρονική μονάδα ταχύτερης παράδοσης του έργου ή του συγκεκριμένου τμήματος, με την καταγραφή των προϋποθέσεων για την πραγματοποίηση της πρόσθετης καταβολής.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Άρθρο 38 του Ν.3316/05 και Άρθρο 42 του Ν.3669/08

<sup>92</sup> Άρθρο 43 του Ν.3316/05

<sup>93</sup> Άρθρο 50 παρ. 2 Ν.3669/08

Από την άλλη πλευρά η ενδεχόμενη καθυστέρηση και η υπέρβαση των προθεσμιών για τμηματικές και συνολικές παραδόσεις του έργου επισύρει την επιβολή ποινικών ρητρών σύμφωνα με την διακήρυξη.

#### 4.3.1.3 Σχεδιασμός Κατασκευαστικών Έργων: Έξοδοι

##### Σχέδιο Διαχείρισης

Στον τομέα των κατασκευαστικών έργων ο Ν.3316/05 και ο Ν.3669/08 περιγράφουν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα γίνει αρχικά ο σχεδιασμός και εν συνεχεία η διοίκηση του έργου όπως συμβαίνει και στο πρότυπο του PMI® για την διοίκηση έργων.

Ειδικά με την κωδικοποίηση του νόμου κατασκευής των δημοσίων έργων καθορίστηκαν τα ουσιαστικότερα θέματα τα οποία αφορούν :

- Τρόπους επιλογής της εργοληπτικής επιχείρησης ανάμεσα σε:
  - ο Ανοικτή δημοπρασία
  - ο Δημοπρασία με προεπιλογή
  - ο Απευθείας ανάθεση ή διαγωνισμός μεταξύ περιορισμένου αριθμού προσκαλούμενων εργοληπτικών επιχειρήσεων
  - ο Πρόχειρος διαγωνισμός και προφορική δημοπρασία
  - ο Συστήματα υποβολής προσφορών που μπορούν να εφαρμοσθούν και σε συνδυασμό μεταξύ τους στη δημοπρασία του ίδιου έργου.
- Τα πρότυπα τεύχη που προβλέπονται στο Ν.3316/05 για τις προκηρύξεις με την παροχή οδηγιών για την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών<sup>94</sup>
- Τα πρότυπα τεύχη τα οποία υπάρχουν ως παραρτήματα στον Ν.3669/08 ισχύουν υποχρεωτικά για όλους τους φορείς που δημοπρατούν δημόσια έργα<sup>95</sup>. Κατά την έγκριση της διακήρυξης το τυχόν υπάρχον στην εγκεκριμένη μελέτη σχέδιο διακήρυξης προσαρμόζεται σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα τεύχη διακήρυξης. Επίσης, γίνεται και τυχόν αναγκαία προσαρμογή των άλλων στοιχείων της μελέτης που συνεπάγεται η αλλαγή της διακήρυξης. Ειδικά για την διακήρυξη που αφορά τη διενέργεια ανοιχτής δημοπρασίας περιέχονται τα στοιχεία, ανάλογα με το σύστημα υποβολής προσφοράς.<sup>96</sup> Σε περίπτωση

<sup>94</sup> Αριθμ.Πρωτ: Δ17γ/06/102/ΦΝ 439.1/27-6-2011/Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε./Γ.Γ.Δ.Ε

<sup>95</sup> Εγκύκλιος Ε.23/ΑΡ.ΠΡΩΤ. Δ17Α/02/136/ΦΝ437/4-11-08/ Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε./Γ.Γ.Δ.Ε

<sup>96</sup> Άρθρο 15 παρ. 6 του Ν.3669/08

που ο φορέας επιθυμεί, λόγω της φύσεως του έργου, να προβεί σε αλλαγές -προσθήκες στα προαναφερθέντα τεύχη τότε οφείλει να λάβει την σχετική έγκριση<sup>97</sup>

- Καλούμενες στη δημοπρασία εργοληπτικές επιχειρήσεις – κοινοπραξίες
- Η προσφορά που περιλαμβάνει τη μερική ή ολική αυτοχρηματοδότηση με αντάλλαγμα τη λειτουργία ή εκμετάλλευση του έργου ή άλλα τυχόν ανταλλάγματα έναντι της κατασκευής του έργου.
- Συμβατικά Τεύχη. Η διακήρυξη της δημοπρασίας μνημονεύει τα συμβατικά τεύχη και σχέδια που μαζί με τη διακήρυξη αποτελούν τη βάση για την κατάρτιση της εργολαβικής σύμβασης. Τα τεχνικά συμβατικά τεύχη είναι σχέδια και κείμενα που δίνουν εικόνα του έργου που πρόκειται να κατασκευαστεί και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει ο ανάδοχος με τη σύμβαση (τεχνική περιγραφή, συγγραφές υποχρεώσεων κ.λπ.).
- Επιτροπή διαγωνισμού. Όπως και στην περίπτωση της προμήθειας υλικών, η διαδικασία του διαγωνισμού υλοποιείται από επιτροπή που συγκροτείται για το σκοπό αυτό. Ανάλογα με τον προϋπολογισμό της δημοπρασίας ο ορισμός των μελών διαφοροποιείται ποικιλοτρόπως<sup>98</sup>
- Διαδικασία κατάθεσης και εξέτασης προσφορών με περιγραφή του τρόπου χειρισμού που συσχετίζονται με την (τις):
  - ο Ενστάσεις κατά τις διαδικασίες δημοπρασιών
  - ο Έγκριση του αποτελέσματος της δημοπρασίας
  - ο Σύναψη σύμβασης
  - ο Ασυμβίβαστες ιδιότητες-Απαγόρευση σύναψης δημοσίων συμβάσεων κατασκευής έργων
- Προϋποθέσεις εφαρμογής της απευθείας ανάθεσης ή διαγωνισμού μεταξύ περιορισμένου αριθμού προσκαλούμενων εργοληπτικών επιχειρήσεων
- Εγγυήσεις Καλής Εκτέλεσης- Ασφαλιστική κάλυψη
- Διοίκηση του έργου – Επίβλεψη

Η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η διοίκηση του έργου ασκούνται από την αρμόδια τεχνική υπηρεσία του φορέα κατασκευής του έργου, η οποία ορίζει τους τεχνικούς υπαλλήλους που θα ασχοληθούν ειδικότερα με την επίβλεψη, προσδιορίζει τα καθήκοντά τους όταν είναι

---

<sup>97</sup> Άρθρο 15 παρ. 4 του Ν.3669/08

<sup>98</sup> Άρθρο 21 του Ν.3669/08

περισσότεροι από έναν, παρακολουθεί το έργο τους και γενικά προβαίνει σε κάθε νόμιμη ενέργεια και ενεργεί ότι απαιτείται για την καλή και έγκαιρη εκτέλεση των έργων.

### **Έκθεση Εργασιών**

Η τεχνική έκθεση<sup>99</sup> περιέχει συγκεκριμένα στοιχεία και στηρίζεται στα στοιχεία του Τεύχους Τεχνικών Δεδομένων του φακέλου του έργου και να περιλαμβάνει καταγραφή των αντικειμένων της υπό ανάθεση μελέτη, με επισήμανση των τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν και εισήγηση περί του ενδεδειγμένου τρόπου επιλύσεώς τους. Η Τεχνική προσφορά του Αναδόχου πρέπει να καλύπτει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και επισυνάπτεται ως μέρος της σύμβασης με την περιγραφή των εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου. Κατά το χρόνο που υλοποιείται η σύμβαση παρέχεται η δυνατότητα για τροποποίηση των εργασιών όπως αποτυπώθηκαν στην σύμβαση με ανάλογη τροποποίηση κατά το μέρος που καταγράφονται στο συμβατικό κείμενο.

### **Αποφάσεις Κατασκευής ή Αγοράς**

Στην περίπτωση των τεχνικών έργων η απόφαση αγοράς ή κατασκευής όπως αυτή αναφέρεται στο PMI<sup>®</sup> αντικαθίσταται ισοδύναμα με την απόφαση κατασκευής με ίδια μέσα, δηλαδή με την μέθοδο της αυτεπιστασίας ή από έναν εξωτερικό ανάδοχο σε σχέση με τον οργανισμό.

Η λήψη τέτοια απόφασης στην περίπτωση ενός τεχνικού έργου είναι ζωτικής σημασίας για τον φορέα καθόσον μετά την στάθμιση όλων των παραμέτρων που συσχετίζονται με την κατασκευή του, λαμβάνει την καθοριστική απόφαση. Η απόφαση αυτή αποτυπώνεται και καταγράφεται μετά από σχετικές διαδικασίες των υπηρεσιών του φορέα.

Για την απόφαση αυτή λαμβάνονται υπόψη ιδίως η φύση των εργασιών, η διάρθρωση των υπηρεσιών, το τυχόν υπάρχον εργατοτεχνικό προσωπικό, ο διαθέσιμος μηχανικός εξοπλισμός και γενικά η οικονομία της κατασκευής σε συνδυασμό με τις συνθήκες της αγοράς. Η διευθύνουσα υπηρεσία ορίζει τεχνικό υπάλληλο ως επιβλέποντα και άλλους υπαλλήλους ως βοηθούς του εφόσον απαιτείται. Με μέριμνα της υπηρεσίας συντάσσεται χρονοδιάγραμμα και αναλυτικό πρόγραμμα κατασκευής. Συντάσσεται επίσης προμέτρηση των απαιτούμενων υλικών, προγραμματίζεται ο αριθμός, οι ειδικότητες και η διάρκεια απασχόλησης του εργατοτεχνικού προσωπικού, καθώς και ο αριθμός, το είδος και η διάρκεια απασχόλησης του μηχανικού εξοπλισμού που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση του έργου.<sup>100</sup>

<sup>99</sup> Υ.Α. Αρ. Πρωτ. Δ17γ/06/157/Φ.Ν. 439.3/ 18-102006 (ΦΕΚ Β'1611/2006) και Άρθρο Β Εγκύκλιος Ε1/22.1.2007/Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.

<sup>100</sup> Άρθρο 79 του Ν.3669/08

### **Έγγραφα Κατασκευαστικών Έργων**

Με την κωδικοποίηση που επήλθε στο Ν.3669/08 τυποποιήθηκαν τα έγγραφα τα οποία πρέπει να έχει ο κάθε φορέας για να ξεκινήσει το έργο από τον σχεδιασμό του.

Στον εν λόγω νόμο και στα παραρτήματα του υπάρχουν τα βασικά τυποποιημένα έντυπα για 3 τύπους διακηρύξεων ανοικτής δημοπρασίας οι οποίοι την παρούσα χρονική στιγμή έχουν συγχωνευτεί σε 2. Η βασική αλλαγή που επέρχεται στις πρότυπες διακηρύξεις με την νέα προσαρμογή αφορά την ενοποίηση των τύπων Β' και Γ', σε ένα ενιαίο τύπο Β', ο οποίος αφορά όλα τα έργα που δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Κοινοτικού Δικαίου και καλύπτει όλες τις περιπτώσεις συμμετοχής εργοληπτικών επιχειρήσεων με ή χωρίς Ενημερότητα Πτυχίου ενώ ο τύπος Α' εφαρμόζεται για τα έργα με προϋπολογισμό άνω των κοινοτικών ορίων όπως κάθε φορά αυτά ισχύουν.

Επιπρόσθετα έχουν εγκριθεί και πρότυπα εντύπων προσφοράς για όλα τα συστήματα υποβολής προσφοράς, καθώς και άλλα πρότυπα εγγράφων που χρησιμοποιούνται κατά τις δημοπρασίες των έργων. Τα πρότυπα, αυτά ισχύουν υποχρεωτικά για όλους τους φορείς που δημοπρατούν δημόσια έργα.<sup>101</sup>

### **Κριτήρια Επιλογής**

Υπάρχουν 2 περιπτώσεις για τον τρόπο επιλογής του καταλλήλου κριτηρίου για να γίνει η αξιολόγηση των προτάσεων των υποψήφιων αναδόχων για τα κατασκευαστικά έργα ανάλογα με το προϋπολογιζόμενο κόστος, δηλαδή αν αυτός είναι άνω ή κάτω από τα εκάστοτε όρια της κοινοτικής οδηγίας.

Σε περίπτωση που ο προϋπολογισμός του έργου είναι κατώτερος από τα κοινοτικό κατώφλι τότε ως κριτήριο επιλογής είναι υποχρεωτικά η χαμηλότερη τιμή<sup>102</sup>, υπό τον όρο ότι ο υποψήφιος ανάδοχος καλύπτει όλες τις προϋποθέσεις συμμετοχής στο διαγωνισμό.

Ως ειδική περίπτωση θα πρέπει να αναφερθεί δυνατότητα αξιολόγησης προσφοράς που περιλαμβάνει μελέτη και κατασκευή με κατ' αποκοπή εργολαβικό αντάλλαγμα για το έργο ολόκληρο ή κατά τμήματα<sup>103</sup>. Στο σύστημα αυτό αξιολογείται πρώτα η ποιότητα της προσφοράς (μελέτη) και στη συνέχεια εξετάζεται η οικονομική προσφορά. Το σύστημα προσφοράς μελέτης και κατασκευής εφαρμόζεται στις περιπτώσεις έργων που επιδέχονται ειδικούς τρόπους κατασκευής ή μεθόδους που καλύπτονται από τεχνογνωσίες ή άλλα κατοχυρωμένα δικαιώματα ή

<sup>101</sup> Άρθρο 15 παρ. 2 του Ν.3669/08

<sup>102</sup> Άρθρο 26 παρ. 1 α του Ν.3669/08

<sup>103</sup> Άρθρο 8 του 3669/08

στα έργα με ιδιομορφίες ως προς τον τρόπο και τις φάσεις κατασκευής τους ή αν κρίνεται σκόπιμος ο συνδυασμός βελτίωσης ή ολοκλήρωσης ή αναθεώρησης υπάρχουσας μελέτης με την κατασκευή ή αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων. Ο τελικός μειοδότης προκύπτει τελικά από μια συνάρτηση της οικονομικής προσφοράς και της συνολικής βαθμολογίας της ποιότητας της τεχνικής προσφοράς.

Για τα έργα άνω των 5.000.000€ τα κριτήρια επιλογής του φορέα που αναθέτει τις δημόσιες συμβάσεις έργων<sup>104</sup> είναι είτε:

- Η πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά κατά την κρίση της αναθέτουσας αρχής, κριτήρια συνδεδεμένα με το αντικείμενο της συγκεκριμένης δημόσιας σύμβασης, ιδίως:
  - η τιμή
  - η ποιότητα
  - η τεχνική αξία
  - τα αισθητικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά
  - τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά
  - το κόστος λειτουργίας
  - η αποδοτικότητα
  - η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η τεχνική συνδρομή
  - η ημερομηνία παράδοσης και
  - η προθεσμία παράδοσης ή εκτέλεσης
- Αποκλειστικά η χαμηλότερη τιμή

Τα κριτήρια επιλογής για τα τεχνικά έργα περιγράφονται στον Ν.3669/08 και η προσφορά του αναδόχου που θα μειοδοτήσει και δύναται να προέλθει με έναν από τους κάτωθι τρόπους:

- Η προσφορά ενιαίου ποσοστού έκπτωσης πάνω σε συμπληρωμένο τιμολόγιο της υπηρεσίας.
- Η προσφορά επιμέρους ποσοστών έκπτωσης κατά ομάδες τιμών, σε συμπληρωμένο τιμολόγιο ομαδοποιημένων τιμών της υπηρεσίας με έλεγχο ομαλότητας των επιμέρους ποσοστών έκπτωσης.
- Η ελεύθερη συμπλήρωση ανοιχτού τιμολογίου που μπορεί να περιλαμβάνει αναλυτικές τιμές ή περιληπτικές τιμές ή κατ' αποκοπή τιμή.

---

<sup>104</sup> Άρθρο 152 του Ν.3669/08

- Η προσφορά που περιλαμβάνει μελέτη και κατασκευή με κατ' αποκοπή εργολαβικό αντάλλαγμα για το έργο ολόκληρο ή κατά τμήματα. Στο σύστημα αυτό αξιολογείται πρώτα η ποιότητα της προσφοράς (μελέτη) και στη συνέχεια εξετάζεται η οικονομική προσφορά.
- Η μειοδοσία μόνο πάνω στο ποσοστό οφέλους για εκτέλεση απολογιστικών εργασιών.
- Η προσφορά για την αξιοποίηση ακινήτων του εργοδότη με το σύστημα της αντιπαροχής ποσοστών εξ αδιαιρέτου και αντιστοίχων διηρημένων ιδιοκτησιών.
- Η προσφορά που περιλαμβάνει τη μερική ή ολική αυτοχρηματοδότηση με αντάλλαγμα τη λειτουργία ή εκμετάλλευση του έργου ή άλλα τυχόν ανταλλάγματα έναντι της κατασκευής του έργου

#### **Αιτούμενες Αλλαγές**

Καθόσον η υλοποίηση του κατασκευαστικού έργου ξεκινά με τη δημιουργία του φακέλου έργου για να προκύψει εν συνεχεία η μελέτη στην οποία θα βασιστεί η κατασκευή του, είναι προφανές ότι από την θεωρία της μελέτης ως την υλοποίηση της κατασκευής απαιτούνται τροποποιήσεις ή συμπληρώσεις ή επικαιροποιήσεις λόγω τυχόν απρόβλεπτων καταστάσεων που θα υπάρξουν κατά την εκτέλεση του συμβατικού αντικειμένου. Δηλαδή ο φάκελος του έργου συμπληρώνεται και επικαιροποιείται σε όλα τα στάδια έγκρισης των μελετών και ακολουθεί το έργο έως την οριστική παραλαβή του, με χαρακτηριστικότερα παράδειγμα την ύπαρξη απροβλέπτων που καλύπτουν περιστάσεις όπως αλλαγή προδιαγραφών, διαφορές στην προμέτρηση κλπ.

Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο των δημοσίων έργων<sup>105</sup> παρέχεται η δυνατότητα στον ανάδοχο να προβαίνει στην αναγκαία συμπλήρωση ή προσαρμογή των στοιχείων της μελέτης προς τα δεδομένα του εδάφους.

Συνεπώς ο φορέας έχει το δικαίωμα, αν προκύψει ανάγκη εκτέλεσης συμπληρωματικών εργασιών, που δεν περιλαμβάνονται στο αρχικό ανατεθέν έργο ούτε στην πρώτη συναφθείσα σύμβαση και οι οποίες κατέστησαν αναγκαίες λόγω απρόβλεπτων περιστάσεων κατά την εκτέλεση του έργου από απαιτήσεις της κατασκευής οι οποίες καθίστανται απαραίτητες για την αρτιότητα και λειτουργικότητα του έργου, παρά την πλήρη εφαρμογή των σχετικών προδιαγραφών κατά την κατάρτιση των μελετών του έργου να συνάπτει συμπληρωματική σύμβαση.

### **4.3.2 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων**

---

<sup>105</sup> Άρθρα 56 και 57 του Ν.3669/08



Στο Ν.3669/08 υπάρχει ξεχωριστό κεφάλαιο το οποίο περιγράφει από τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι διαδικασίες δημοπράτησης και τον τρόπο κατάθεσης προσφορών από τους υποψήφιους αναδόχους ως και την ανάδειξη του τελικού μειοδότη.

#### **4.3.2.1 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων: Είσοδοι**

##### **Σχέδιο Διαχείρισης Προμηθειών**

Ως σχέδιο διαχείρισης των κατασκευαστικών έργων αναλογικά για τους φορείς που ασχολούνται με κατασκευαστικά έργα μπορεί να θεωρηθεί ο Ν.3669/08 καθώς αυτός περιγράφει τον τρόπο με τις διαδικασίες επιλογής αναδόχου αναλόγως του συστήματος προσφοράς που θα επιλεγεί. Επιπρόσθετα γίνεται αναφορά στους εμπλεκόμενους που θα διενεργήσουν τον διαγωνισμό ως μέλη της επιτροπής διενέργειας<sup>106</sup> και ποιες θα είναι οι αρμοδιότητες τους και τα καθήκοντα τους κατά την φάση υλοποίησης του.

Επιπρόσθετα περιγράφεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο η διαδικασία της συμμετοχής στο διαγωνισμό από τους υποψήφιους αναδόχους καθώς και ο τρόπος που γίνει η κατάθεση και η εξέταση των προσφορών τους καθώς και ποια θα είναι η διαδικασία από την οποία θα αναδειχτεί ο τελικός μειοδότης που θα υπογράψει την σύμβαση του κατασκευαστικού έργου.

Εκτός από τον γενικότερο πλαίσιο που θέτει ο Ν.3669/08 κάθε φορέας ξεχωριστά μπορεί να έχει αναπτύξει με δική του ευθύνη ένα σχέδιο διαχείρισης των κατασκευαστικών του έργων που θα είναι συναρτόμενο με τις ιδιαιτερότητες της δομής και του τρόπου λειτουργίας του.

##### **Έγγραφα Κατασκευαστικών Έργων**

Τα έγγραφα που θα χρησιμοποιηθούν έχουν περιγραφεί στη προηγουμένως ως έξοδοι στον σχεδιασμό των κατασκευαστικών έργων για την διενέργεια του διαγωνισμού.

##### **Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών**

Τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν κατά την διεξαγωγή των κατασκευαστικών έργων είναι αυτά έχουν περιγραφεί κατά την ανάλυση των κριτηρίων στο σχεδιασμό των κατασκευαστικών έργων.

##### **Κατάλογος Εγκεκριμένων Προμηθευτών**

---

<sup>106</sup> Άρθρο 21 Ν.3669/08

Η δυνατότητα επιλογής από επίσημο κατάλογο εγκεκριμένων εργοληπτών, όπως συμβαίνει και με την προμήθεια υλικών για προμήθειες υλικών άνω των κοινοτικών ορίων υφίσταται κατ' εξοχήν στους διαγωνισμούς των κατασκευαστικών έργων.<sup>107</sup>

Για τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς δημοσίων έργων απαιτείται η κάθε εργοληπτική επιχείρηση να είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.) σύμφωνα με τα έργα που έχουν υλοποίηση και τις δυνατότητες που έχουν για κατασκευή. Τους παρέχεται ενημερότητα πτυχίου, η οποία, σε συνδυασμό με τη βεβαίωση εγγραφής που εκδίδεται από την υπηρεσία τήρησης του Μ.Ε.ΕΠ., συνιστά επίσημο κατάλογο αναγνωρισμένων εργοληπτών κατά την έννοια της προηγούμενης παραγράφου και έτσι δεν έχουν την υποχρέωση να καταθέτουν τα επιμέρους δικαιολογητικά στους διαγωνισμούς.

Στην περίπτωση που η δημοπρασία θα διεξαχθεί με το σύστημα της προεπιλογής που εφαρμόζεται κυρίως σε έργα μεγάλης σπουδαιότητας ή εξειδικευμένα,<sup>108</sup> τότε από την αρχική πρόσκληση ενδιαφέροντος προς το σύνολο των δυνητικών υποψηφίων και την κατάθεση των προσφορών αυτών που σύμφωνα με την διακήρυξη θεωρούν ότι μπορούν να υλοποιήσουν το έργο, επιλέγεται ένας συγκεκριμένος αριθμός βάσει των κριτηρίων που έχει θέσει εξ αρχής ο φορέας.

Η προεπιλογή συγκεκριμένων αναδόχων βασίζεται στα ίδια στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τις υπόλοιπες διακηρύξεις των κατασκευαστικών έργων.

### **Προτάσεις των Προμηθευτών**

Στα κατασκευαστικά έργα ο φορέας κατασκευής έχει την ευθύνη του τρόπου κατασκευής του έργου και την αποτυπώνει στο φάκελο του έργου η οποία προσδιορίζεται στην μελέτη που θα συνταχθεί στην συνέχεια.

Οι προτάσεις (προσφορές) που υποβάλλουν οι προμηθευτές βασίζονται στο σύστημα υποβολής προσφορών που θα επιλέξει ο φορέας που θα διενεργήσει το διαγωνισμό όπως περιγράφηκαν προηγουμένως. Στα συστήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ο προμηθευτής δίνει τιμή για την κατασκευή του έργου με βάση την διακήρυξη του φορέα.

Από το σύνολο των συστημάτων που υπάρχουν ιδιαίτερες περιπτώσεις αποτελούν :

- Η προσφορά που περιλαμβάνει μελέτη και κατασκευή με κατ' αποκοπή εργολαβικό αντάλλαγμα για το έργο ολόκληρο ή κατά τμήματα<sup>109</sup>. Στο σύστημα αυτό αξιολογείται

<sup>107</sup> Άρθρο 20 παρ. 5 του Ν.3669/08

<sup>108</sup> Άρθρο 23 του Ν.3669/08

<sup>109</sup> Άρθρο 8 του Ν.3669/08

πρώτα η ποιότητα της προσφοράς (μελέτη) και στη συνέχεια εξετάζεται η οικονομική προσφορά.

- Η προσφορά για την αξιοποίηση ακινήτων του εργοδότη με το σύστημα της αντιπαροχής ποσοστών εξ αδιαιρέτου και αντιστοίχων διηρημένων ιδιοκτησιών.
- Η προσφορά που περιλαμβάνει τη μερική ή ολική αυτοχρηματοδότηση με αντάλλαγμα τη λειτουργία ή εκμετάλλευση του έργου ή άλλα τυχόν ανταλλάγματα έναντι της κατασκευής του έργου.

Ειδικά όμως για την περίπτωση που επιλεγεί ως σύστημα υποβολής προσφοράς στην διακήρυξη, το σύστημα μελέτης και κατασκευής δύναται οι προμηθευτές να υποβάλουν προσφορά που να περιλαμβάνει και τις τεχνικές προτάσεις τους.

Οι προτάσεις των υποψηφίων αναδόχων στο προαναφερθέν σύστημα υποβάλλονται για περιπτώσεις έργων που επιδέχονται ειδικούς τρόπους κατασκευής ή μεθόδους που καλύπτονται από τεχνογνωσίες ή άλλα κατοχυρωμένα δικαιώματα ή στα έργα με ιδιομορφίες ως προς τον τρόπο και τις φάσεις κατασκευής τους ή αν κρίνεται σκόπιμος ο συνδυασμός βελτίωσης ή ολοκλήρωσης ή αναθεώρησης υπάρχουσας μελέτης της Υπηρεσίας με την κατασκευή ή αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων λαμβάνεται εκτός της περίπτωσης .

### **Έγγραφα Έργου**

Είναι τα έγγραφα που προβλέπονται από το Ν.3660/08 και τα παραγόμενα έγγραφα του φορέα για αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα ανακύψουν κατά την διαγωνιστική διαδικασία.

### **Αποφάσεις Κατασκευής ή Αγοράς**

Οι αποφάσεις για την κατασκευή (εξωτερικά του φορέα) ή αγορά (κατασκευή με ίδια μέσα) κατά την διεξαγωγή των κατασκευαστικών έργων έχουν αναλυθεί και περιγραφεί στο σχεδιασμό για το πώς θα κατασκευαστεί το τεχνικό έργο.

### **Ομαδικές Συμφωνίες**

Οι ομαδικές συμφωνίες είτε μεταξύ των αντισυμβαλλομένων (αναδόχου-φορέα) είτε μεταξύ των περισσότερων του ενός αναδόχων έχει αναγραφεί στο κείμενο της προς υπογραφή σύμβασης. Κατά συνέπεια είναι εξ' αρχής προκαθορισμένες οι συμφωνίες των εμπλεκόμενων μερών που ορίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών**

Η κατεύθυνση που θα δοθεί για την διεξαγωγή του τεχνικού έργου έχει παρουσιαστεί στο σχέδιο που έχει εξ αρχής δημιουργηθεί για την υλοποίηση του έργου και περιέχει ξεχωριστή ενότητα για το συγκεκριμένο κομμάτι

#### **4.3.2.2 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων: Εργαλεία και Τεχνικές**

##### **Συσκέψεις Προσφερόντων**

Η σύσκεψη υποψήφιων αναδόχων και φορέα, με την διεξαγωγή διαπραγματεύσεων,<sup>110</sup> για τα κατασκευαστικά έργα έχει εφαρμογή για έργα πάνω από τα όρια της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ:

- Σε περίπτωση μη κανονικών προσφορών ή κατάθεσης προσφορών που είναι απαράδεκτες σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, με την προϋπόθεση ότι οι αρχικοί όροι της σύμβασης δεν τροποποιούνται ουσιωδώς.
- Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όταν πρόκειται για έργα, των οποίων η φύση ή διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες δεν επιτρέπουν το συνολικό προκαθορισμό των τιμών
- Για τα έργα που εκτελούνται αποκλειστικά για σκοπούς έρευνας, δοκιμής ή τελειοποίησης και όχι για να εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα ή την κάλυψη των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης
- Εάν, για λόγους τεχνικούς, καλλιτεχνικούς ή σχετικούς με την προστασία αποκλειστικών δικαιωμάτων, η σύμβαση μπορεί να ανατεθεί μόνο σε συγκεκριμένο οικονομικό φορέα
- Στο μέτρο που είναι απολύτως απαραίτητο, εάν λόγω κατεπείγουσας ανάγκης, οφειλομένης σε γεγονότα απρόβλεπτα για τις ενδιαφερόμενες αναθέτουσες αρχές, δεν είναι δυνατή η τήρηση των προθεσμιών που προβλέπονται
- Όταν αφορούν συμπληρωματικά έργα που δεν περιλαμβάνονταν στην αρχική σύμβαση και τα οποία, λόγω μη προβλέψιμων περιστάσεων, κατέστησαν αναγκαία για την εκτέλεση των εργασιών, όπως περιγράφεται στην αρχική σύμβαση
- Όταν έχουν ως αντικείμενο νέα έργα που συνίστανται στην επανάληψη παρόμοιων έργων που ανατέθηκαν στον οικονομικό φορέα ανάδοχο της αρχικής σύμβασης

Σε κάθε περίπτωση κατά την διενέργεια των διαπραγματεύσεων ο φορέας εξασφαλίζει την ίση μεταχείριση όλων των προσφερόντων και μπορεί η διαπραγμάτευση να διεξάγεται σε διαδοχικές φάσεις ώστε να μειώνεται ο αριθμός των προς διαπραγμάτευση προσφορών με την εφαρμογή των προβλεπόμενων κριτηρίων ανάθεσης

---

<sup>110</sup> Άρθρα 124 και 125 του Ν.3669/08

### **Τεχνικές Αξιολόγησης Προτάσεων**

Η διαδικασία αξιολόγησης των προσφορών που θα κατατεθούν βασίζεται στα κριτήρια που πάντοτε αναγράφονται στη διακήρυξη ανεξαρτήτως προϋπολογισμού του κατασκευαστικού έργου ή συστήματος υποβολής προσφοράς.

Αρμόδια για την τεχνική αξιολόγηση των προσφορών είναι η επιτροπή του διαγωνισμού. Εφόσον ελέγξει ότι οι τεχνικές προσφορές τηρούν τις τεχνικές προδιαγραφές που καθορίζονται με τα συμβατικά τεύχη, ανακοινώνει το αποτέλεσμα με πρακτικό στο οποίο αποφασίζει ποιες προσφορές γίνονται δεκτές και ποιες απορρίπτονται. Το εν λόγω πρακτικό υποβάλλεται για έγκριση αρμοδίως στον φορέα που την εποπτεύει, υπό την αίρεση ότι δεν θα κατατεθούν από τους συμμετέχοντες ενστάσεις ή προσφυγές. Σε διαφορετική περίπτωση αποστέλλονται και αυτές για την τελική λήψη απόφαση περί αποκλεισμού του ή μη από την δυνατότητα σύναψης σύμβασης με τον φορέα.

### **Ανεξάρτητες Εκτιμήσεις**

Για τεχνικά έργα που εμπίπτουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες είτε λόγω προϋπολογισμού είτε λόγω του συστήματος με το οποίο θα δημοπρατηθούν, παρέχεται η δυνατότητα, με υπογραφή σύμβασης, ανάθεσης καθηκόντων συμβούλου οποιασδήποτε ειδικότητας (τεχνικού, οικονομικού συμβούλου, συμβούλου οργάνωσης κ.λπ.) για να παράσχει τις υπηρεσίες του, που απαιτούνται για την υλοποίηση και εκτέλεση των έργων αυτών<sup>111</sup>.

### **Εμπειρογνωμοσύνη**

Όπως και στην περίπτωση της προμήθειας υλικών ο φορέας ο οποίος έχει την ευθύνη υλοποίησης του έργου φροντίζει εκ των προτέρων, η σύνταξη της διακήρυξης και η συγκρότηση των επιτροπών που εμπλέκονται με το έργο για τη αξιολόγηση των προσφορών να είναι με τους καθ' ύλην αρμόδιους οι οποίοι και έχουν όλα τα προσόντα και την απαραίτητη εμπειρία για την διεξαγωγή του.

### **Διαφήμιση**

Τα κατασκευαστικά έργα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία απαιτούν την δημοσιοποίηση τους για να διασφαλιστεί ότι στις διαδικασίες ανάθεσης υπάρχει η ενιαία και επαρκής ενημέρωση των υποψηφίων συμμετεχόντων για τα χαρακτηριστικά του έργου, ώστε να αναπτυχθεί ελεύθερος

---

<sup>111</sup> Άρθρο 41 του Ν.3669/08

και ανόθευτος ανταγωνισμός μεταξύ τους, καθώς και της ελεύθερης πρόσβασης και της διαφάνειας.

Οι κανόνες δημοσιότητας δεν διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από την περίπτωση προμήθειας υλικών. Εάν εμπíπτουν, λόγω προϋπολογισμού, στο όριο των κοινοτικών οδηγιών ισχύουν απαραίτητα οι κανόνες δημοσιότητας της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ<sup>112</sup> ενώ σε διαφορετική περίπτωση απαιτείται η δημοσιότητα που ορίζεται από τον Ν.3669/08.<sup>113</sup> Κατά συνέπεια η περίληψη της διακήρυξης του έργου θα πρέπει να δημοσιεύεται :

- Στην Εφημερίδα των Ε.Κ. (για έργα με προϋπολογισμό άνω των κοινοτικών ορίων)
- Στο Τεύχος Δημοσίων Συμβάσεων της ΕτΚ,
- Σε δύο ημερήσιες εφημερίδες
- Σε τοπικές εφημερίδες επιπλέον αν πρόκειται για έργο νομαρχιακό ή τοπικό επίπεδο<sup>114</sup>

#### **Διαδικτυακή Αναζήτηση**

Δεν έχει εφαρμογή στην υλοποίηση των κατασκευαστικών έργων

#### **Διαπραγματεύσεις Συμβάσεων**

Οι διαπραγματεύσεις για τα κατασκευαστικά έργα, με ή χωρίς προκήρυξη, μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις<sup>115</sup> και μόνο στην περίπτωση που ο προϋπολογισμός του έργου είναι άνω των κοινοτικών ορίων που ισχύουν.

Στην περίπτωση αυτή μπορούν οι φορείς εφόσον πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις να διαβουλεύονται με τους οικονομικούς φορείς της επιλογής τους και διαπραγματεύονται τους όρους της σύμβασης.

Στις περιπτώσεις αυτές, οι φορείς διαπραγματεύονται με τους προσφέροντες προκειμένου αυτοί να προσαρμόζουν τις προσφορές τους στους όρους της προκήρυξης του διαγωνισμού, της συγγραφής υποχρεώσεων και των λοιπών τευχών του διαγωνισμού και προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη προσφορά, έχοντας υπόψη πάντοτε ότι κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης εξασφαλίζεται η ίση μεταχείριση όλων των προσφερόντων. Οφείλουν δηλαδή να μην δεν παρέχουν, κατά τρόπο που να δημιουργεί διακρίσεις, πληροφορίες που ευνοούν ορισμένους προσφέροντες σε σχέση με άλλους κατά την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης.

<sup>112</sup> Άρθρο 133 του Ν.3669/08

<sup>113</sup> Άρθρο 15 του Ν.3669/08

<sup>114</sup> Εγκύκλιος 16 Αρ.Πρωτ.Δ17α/02/85/ΦΝ 443/30-5-07/Υ.ΠΕΧΩΔΕ / Γ.Γ.Δ.Ε

<sup>115</sup> Άρθρο 124 και 125 του Ν.3669/08

Για την διενέργεια των διαπραγματεύσεων συγκροτείται επί τούτου επιτροπή η οποία θα χειριστεί το θέμα των διαπραγματεύσεων σύμφωνα με τις οδηγίες που θα δοθούν από τον φορέα για τους στρατηγικούς στόχους που πρέπει να πετύχει. Ανάμεσα στα άλλα παρέχεται η δυνατότητα πρόβλεψης σε διαδοχικές φάσεις να μειώνεται ο αριθμός των προς διαπραγμάτευση προσφορών, με την εφαρμογή των προβλεπόμενων κριτηρίων ανάθεσης για να υπάρξει κατάληξη στον ικανό αποδεκτό αριθμό.

#### **4.3.2.3 Διεξαγωγή Κατασκευαστικών Έργων: Έξοδοι**

##### **Επιλεγμένοι Προμηθευτές**

Επιλεγμένοι προμηθευτές είναι εκείνοι οι οποίοι όπως και στην περίπτωση του προτύπου του PMI® πληρούν τα κριτήρια για να υλοποιήσουν το κατασκευαστικό έργο. Η επιλογή τους μπορεί να προέλθει είτε από την διαγωνιστική διαδικασία (ανοικτή ή κλειστή) είτε από την επιλογή τους για διαπραγμάτευση. Η οριστική ανάθεση της σύμβασης μετά την αξιολόγηση τους θα ανατεθεί σε έναν και μοναδικό ανάδοχο ή ομάδα αναδόχων που θα κληθεί να υπογράψει την σύμβαση σύμφωνα με εγκεκριμένη απόφαση εντολής ανάθεσης από τον φορέα.

##### **Ανάθεση Σύμβασης Προμήθειας**

Το τελικό αποτέλεσμα που θα αποτελέσει την βάση κατασκευής ενός τεχνικού έργου αποτελεί η σύμβαση. Το συμβατικό κείμενο έχει αποδεικτικό χαρακτήρα. Επομένως, απαγορεύεται να μεταβάλλει τους συμβατικούς όρους που περιγράφονται στα δεσμευτικά για τα μέρη τεύχη δημοπράτησης.

Τα συμβατικά τεύχη και στοιχεία, με βάση τα οποία θα εκτελεστεί το προς ανάθεση έργο, είναι τα αναφερόμενα παρακάτω και είθισται να έχουν σε περίπτωση ασυμφωνίας των περιεχομένων σ' αυτά όρων, την σειρά ισχύος αυτών όπως αυτή καθορίζεται ως κατωτέρω:

1. Το Συμφωνητικό .
2. Η Διακήρυξη.
3. Η Οικονομική Προσφορά.
4. Το Τιμολόγιο Μελέτης.
5. Οι Τεχνικές Περιγραφές
6. Η Ειδική Συγγραφή Υποχρεώσεων
7. Η Γενική Συγγραφή Υποχρεώσεων.
8. Ο Προϋπολογισμός Μελέτης.

9. Οι εγκεκριμένες μελέτες, που θα χορηγηθούν στον ανάδοχο από την υπηρεσία και οι εγκεκριμένες τεχνικές μελέτες, που θα συνταχθούν από τον Ανάδοχο, αν προβλέπεται η περίπτωση αυτή από τα συμβατικά τεύχη ή προκύπτει κατά τις ισχύουσες διατάξεις περί τροποποίησης των μελετών του έργου.
10. Το Χρονοδιάγραμμα/Πρόγραμμα κατασκευής των έργων, όπως αυτό τελικά θα εγκριθεί από την Υπηρεσία.

Η σύμβαση περικλείει κατά τρόπο σαφή και ορισμένο:

- Το συμβατικό αντικείμενο
- Το σκοπός και το περιεχόμενο του έργων που αυτή αφορά
- Τον προϋπολογισμό
- Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών
- Το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης και η διάρκεια της σύμβασης
- Τους αναγκαίους πόρους
- Τα όργανο παρακολούθησης
- Τις ρήτρες σε βάρος του αναδόχου για μη τήρηση των συμβατικών υποχρεώσεων του.
- Εγγυήσεις
- Ασφαλιστικές καλύψεις
- Διαδικασία τροποποίησης σύμβασης

#### **Ημερολόγιο Παραγωγικού Δυναμικού**

Η ποσότητα και διαθεσιμότητα των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν σε ένα τεχνικό έργο ανήκει στην αποκλειστική ευθύνη του αναδόχου και ο οποίος θα κληθεί σύμφωνα με την υπογεγραμμένη σύμβαση να υλοποιήσει το εγχείρημα. Είναι δηλαδή αυτονόητο ότι ο τρόπος και η ενέργεια που θα χρησιμοποιήσει στα δικά του μέσα είναι στην διακριτική του ευχέρεια.

Εάν το έργο γίνεται με την μέθοδο της αυτεπιστασίας τότε όλα τα παραπάνω καταγράφονται με ευθύνη του ίδιου του φορέα.

#### **Αιτήματα Αλλαγών**

Στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο γίνεται ένα κατασκευαστικό έργο μπορεί να υπάρχουν αιτήματα αλλαγών τα οποία αφορούν την αρχική μελέτη ή συνολικά την σύμβαση εξαιτίας προβλημάτων ή διαπιστώσεων που θα προκύψουν στην πορεία υλοποίησης.



Τα αιτήματα αυτά, που δημιουργούνται είτε από τον φορέα είτε από τον ανάδοχο, αφορούν κατά κύριο λόγο συμπληρωματικές εργασίες, οι οποίες αποτελούν αντικείμενο συμπληρωματικών συμβάσεων γίνονται αποδεκτές υπό τις εξής προϋποθέσεις:

- Κατέστησαν αναγκαίες κατά την τεχνική εκτέλεση του έργου όπως αυτό περιγράφεται στην αρχική σύμβαση, λόγω απρόβλεπτων περιστάσεων και
- Είτε δεν μπορούν τεχνικά ή οικονομικά να διαχωριστούν από την αρχική σύμβαση, χωρίς να δημιουργήσουν μείζονα προβλήματα για την αναθέτουσα αρχή, είτε, παρά τη δυνατότητα διαχωρισμού τους, είναι απόλυτα αναγκαίες για την τελειοποίησή της.

Η διαχείριση αλλαγών εφαρμόζεται για πρωτίστως για το τεχνικό δελτίο του έργου, την όποια σύμβαση ανάθεσης, το πρωτόκολλο παραλαβής, το σχέδιο υλοποίησης καθώς και κάθε άλλο έγγραφο που αφορά το έργο. Μία αλλαγή δύναται να αφορά στην τροποποίηση των στόχων όπως είναι το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, το φυσικό αντικείμενο και τα στελέχη εμπλεκόμενων φορέων.

#### **Ενημερώσεις Σχεδίου Διαχείρισης Έργου**

Το σχέδιο διαχείρισης του έργου μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία δεν είναι στην προς δημοσίευσης της διακήρυξης με τα συμβατικά της τεύχη. Ως κανονιστική πράξη δεσμεύει τους συμμετέχοντες στο διαγωνισμό αλλά και το φορέα που τον έχει προκηρύξει, και υποχρεούται από την έναρξη και μέχρι την ολοκλήρωση της διαγωνιστικής διαδικασίας να εφαρμόζει όσα ορίζονται σ' αυτή, στο πλαίσιο των αρχών της τυπικότητας της διαδικασίας, του ελεύθερου ανταγωνισμού και της ισότητας μεταξύ των διαγωνιζομένων, που διέπουν τους διαγωνισμούς για την κατάρτιση δημοσίων συμβάσεων.

Συναφώς οι ενημερώσεις που μπορεί να είναι η ίδια η μελέτη και ότι αυτή εμπεριέχει και εφόσον αν τροποποιηθεί θα πρέπει να υπάρξει εκ νέου η διαγωνιστική διαδικασία.

Τα υπόλοιπα στοιχεία που συσχετίζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες από τον ίδιο τον φορέα μπορούν να τροποποιηθούν σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

#### **Ενημερώσεις Εγγράφων του Έργου**

Σε συνέχεια της ανωτέρω παραγράφου τα έγγραφα που προηγούνται της διαγωνιστικής διαδικασίας με ποιο χαρακτηριστικό παράδειγμα την μελέτη και οτιδήποτε την υποστηρίζει μπορούν να ενημερωθούν ώστε να αντανακλούν τις νέες απαιτήσεις του έργου και πως αυτό θα κατασκευαστεί.

### **4.3.3 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων**

Στον Ν.3669/08 υπάρχει ειδικό κεφάλαιο για την διοίκηση του έργου το οποίο περιγράφει την επίβλεψη, τις γενικές υποχρεώσεις του αναδόχου, την διεύθυνση του έργου από την πλευρά του αναδόχου, τις υποχρεώσεις μελών του αναδόχου, τις πειθαρχικές ευθύνες των διοικητικών οργάνων, τον τρόπο παραλαβής και γενικά οτιδήποτε συσχετίζεται με την διαχείριση τους. Συναφώς δίνει την κατευθυντήρια γραμμή στους φορείς πως είναι υποχρεωμένοι να διαχειρίζονται τα έργα τους με έμφαση στην ποιότητα και το πρόγραμμα ποιότητας του έργου.<sup>116</sup>

#### **4.3.3.1 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων: Είσοδοι**

##### **Έγγραφα Κατασκευαστικών Έργων**

Στα έγγραφα των κατασκευαστικών έργων κατά κύριο λόγο ανήκει το ίδιο το συμβατικό κείμενο που έχει υπογραφεί και κατά δεύτερο λόγο η νομοθεσία που διέπει την κατασκευή του. Σε κάθε περίπτωση επισημαίνεται ότι η υπογεγραμμένη σύμβαση δεν θα πρέπει να έρχεται σε αντίθεση με την ισχύουσα έννομη τάξη. Οφείλει ο φορέας ο οποίος έχει την κύρια ευθύνη της σύνταξης της διακήρυξης να περιλαμβάνει μόνο τα συστατικά εκείνα που είναι σύνομα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο περί έργων.

##### **Σχέδιο Διαχείρισης Έργου**

Το σχέδιο με το οποίο θα γίνει η διαχείριση του έργου είναι ένα μέρος της συνολικού σχεδίου με το οποίο ο φορέας έχει προγραμματίσει να παρακολουθήσει το έργο. Ο φορέας προσδιορίζει σύμφωνα με τις εσωτερικές του διαδικασίες και πάντα με τα προβλεπόμενα στην νομοθεσία τους εμπλεκομένους και τα καθήκοντα που αυτοί θα έχουν, με απώτερο στόχο να προβαίνουν σε κάθε νόμιμη ενέργεια και να ενεργούν όταν απαιτείται για να επιτευχθεί η καλή και έγκαιρη εκτέλεση του έργου.

##### **Σύμβαση**

Έχει γίνει αναφορά στην διαχείριση το κατασκευαστικού έργου ως έξοδο της

##### **Εκθέσεις Απόδοσης**

---

<sup>116</sup> Άρθρο 59 του Ν.3669/08

Για ένα κατασκευαστικό έργο είναι μείζονος σημασίας η παρακολούθηση του σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα που έχει εγκριθεί και αποτελεί ζήτημα ύψιστης σημασίας.

Το εγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα είναι μέρος του αναλυτικού προγράμματος κατασκευής του έργου και σε αυτό αναλύονται ανά συγκεκριμένες χρονικές περιόδους οι εργασίες που προβλέπεται να εκτελεστούν από τον ανάδοχο.

Πιο συγκεκριμένα για τα τεχνικά έργα<sup>117</sup> αυτό επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση ενός ημερολογίου που αντικατοπτρίζει την σχέση προόδου υλοποίησης και χρονοδιαγράμματος. Με μέριμνα του αναδόχου τηρείται ημερολόγιο που συμπληρώνεται καθημερινά και αναγράφονται, με συνοπτικό τρόπο, σε αυτό στοιχεία για τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν, αριθμητικά στοιχεία για το απασχολούμενο προσωπικό κατά κατηγορίες, τα χρησιμοποιούμενα μηχανήματα, τα προσκομιζόμενα υλικά, τις εκτελούμενες εργασίες, τις εργαστηριακές εξετάσεις, τις εντολές και παρατηρήσεις των οργάνων επίβλεψης, τυχόν έκτακτα περιστατικά και κάθε άλλο σχετικό με το έργο σημαντικό πληροφοριακό για να καταστεί τελικά εφικτή η παροχή εικόνας προόδου του έργου

#### **Εγκεκριμένα Αιτήματα Αλλαγών**

Σε αρκετές περιπτώσεις για τα κατασκευαστικά έργα κρίνεται επιβεβλημένη η αλλαγή της μελέτης καθότι παρατηρούνται προβλήματα στην εφαρμογή της. Παρόλο που η μελέτη με βάση την οποία προσδιορίστηκε το τεχνικό αντικείμενο του έργου υπήρξε πλήρης και ακριβής, αντικειμενικά δεν ήταν δυνατόν να προβλεφθούν, σύμφωνα με την υπάρχουσα εμπειρία και λογική και να ενταχθούν στο αρχικό έργο και τη συναφθείσα σύμβαση. Για το λόγο αυτό υπάρχει η δυνατότητα από την ύπαρξη των απροβλέπτων τα ποσά να επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό κατά 9% ή 15% ανάλογα με την αρχική εκτίμηση.

Δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι στις γενικές υποχρεώσεις του αναδόχου είναι να τηρεί με ακρίβεια το πλάνο των διαφόρων μερών του έργου, όπως προκύπτουν από τα εγκεκριμένα σχέδια ή άλλα στοιχεία της μελέτης. Μόνο αν δοθούν από τα αρμόδια όργανα έγγραφες εντολές μπορεί να γίνει συμπλήρωση ή τροποποίηση των στοιχείων της μελέτης. Εξαιρέση και σε επείγουσες περιπτώσεις μπορεί η διαταγή για τροποποιήσεις ή συμπληρώσεις να δίνεται προφορικά στον τόπο των έργων και να καταχωρείται στο ημερολόγιο.

Η έγκριση οποιοδήποτε τροποποιήσεων έχει τελική κατάληξη πάντα την σύμβαση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

---

<sup>117</sup> Άρθρο 47 του Ν.3669/08

### **Πληροφορίες Απόδοσης Εργασιών**

Η παρακολούθηση του έργου<sup>118</sup>, διαμέσου των οργάνων που έχουν επιφορτιστεί με τα συγκεκριμένα καθήκοντα γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και έχει ως σκοπό τον εντοπισμό όλων των στοιχείων εκτέλεσης που συμβαδίζουν με το δεσμευτικό κείμενο της σύμβασης και την ισχύουσα νομοθεσία.

Η σύμβαση είναι κατά κύριο λόγο το κείμενο στο οποίο θα βασιστεί ο φορέας για να ελέγξει την απόδοση των εργασιών του αναδόχου σε συνάρτηση με τις τεθείσες τεχνικές, ποιοτικές, ποσοτικές και χρονικές προδιαγραφές. Είναι ευθύνη της αρμόδιας υπηρεσίας του φορέα να ασκεί τα καθήκοντα της επίβλεψης σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα για να διαπιστωθεί αν το έργο εκτελείται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στον προορισμό του ακόμα και αν εκτελείτε με την μέθοδο της αυτεπιστασίας. Στα καθήκοντα των επιβλεπόντων περιλαμβάνονται η παρακολούθηση και ο έλεγχος της ποιότητας και ποσότητας των εργασιών και γενικά η τήρηση των όρων της σύμβασης από τον ανάδοχο.

### **4.3.3.2 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων: Εργαλεία και Τεχνικές**

#### **Σύστημα Ελέγχου Αλλαγής Σύμβασης**

Το σύστημα με το οποίο είναι εφικτή, εφόσον παραστεί η ανάγκη για αλλαγή της σύμβασης για οποιοδήποτε λόγο, ο ίδιος ο Ν.3669/08 που δίνει την δυνατότητα για την αναγκαία αλλαγή.

Εκτός αυτού ο φορέας έχει την δυνατότητα σε εσωτερικό επίπεδο να καθορίσει με μέριμνα του τις διαδικασίες εκείνες, υπό την μορφή εσωτερικών εγγράφων ή διαταγών, που εξειδικεύουν το νομοθετικό πλαίσιο και για να καταγραφούν επακριβώς οι αναγκαίες αποφάσεις.

Στο εσωτερικό επίπεδο του κάθε φορέα μπορούν να προσδιοριστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι με τις αρμοδιότητες τους στο κατασκευαστικό έργο που θα είναι υποχρεωμένοι να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες ως την στιγμή που θα ληφθεί η απόφαση για έγκριση αλλαγής της σύμβασης.

#### **Ανασκόπηση Απόδοσης Κατασκευαστικού Έργου**

Ο φορέας μέσω των αρμόδιων υπηρεσιών του κατά τη διάρκεια της κατασκευής του έργου συντάσσει και αποστέλλει αρμοδίως σε τακτές περιόδους εκθέσεις για την πορεία του έργου και τα σημαντικά προβλήματα που σχετίζονται με την κατασκευή του. Σκοπός και βασική επιδίωξη

---

<sup>118</sup> Άρθρο 36 του Ν.3669/08

παραμένει η ύπαρξη ορθής παρακολούθησης της εξέλιξης του φυσικού αντικειμένου του κατασκευαστικού έργου μέσω των διενεργούμενων ανασκοπήσεων.

Στην ακραία περίπτωση που δεν τηρούνται οι υποχρεώσεις από τον ανάδοχο αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μέχρι και την κήρυξη του ως εκπτώτου<sup>119</sup>

### **Έλεγχοι και Επιθεωρήσεις**

Σε κάθε τεχνικό έργο η διαδικασία ελέγχου και επιθεωρήσεων για την πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου του έργου πραγματοποιείται σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και το ισχύον νομικό και θεσμικό πλαίσιο.

Οι έλεγχοι και επιθεωρήσεις μπορεί να είναι τακτικοί ή έκτακτοι και να γίνονται είτε μέσω των εντεταλμένων οργάνων που ανήκουν στον ίδιο τον φορέα είτε εξωτερικά από αυτόν.<sup>120</sup> Ο ανάδοχος είναι υποχρεωμένος να εξασφαλίσει την απρόσκοπτη άσκηση της επίβλεψης στους χώρους που κρίνει απαραίτητο η υπηρεσία. Ο ανάδοχος υποχρεούται, μετά από ειδοποίηση της υπηρεσίας, να συνοδεύει τους υπαλλήλους που επιβλέπουν, διευθύνουν ή επιθεωρούν τα έργα, κατά τις μεταβάσεις για επίβλεψη, έλεγχο ή επιθεώρηση στον τόπο των έργων.

Εκτός όμως των συμβατικών ελέγχων ο ανάδοχος εκτελεί και από μόνος τους ελέγχους οι οποίοι προβλέπονται από εθνικούς κανονισμούς και τις προδιαγραφές του έργου.

### **Αναφορά Απόδοσης**

Η καταγραφή της απόδοσης πραγματοποιείται με την υποχρέωση που έχουν τα αρμόδια όργανα για την υποβολή των σχετικών εγγράφων (αναφορές, παραδοτέα, πίνακες προόδου υλοποίησης φυσικού αντικειμένου, πίνακες επιμετρήσεων, αντίγραφα τιμολογίων, ανακεφαλαιωτικοί πίνακες εργασιών και λοιπά παραστατικά τεκμηρίωσης του υλοποιηθέντος φυσικού αντικειμένου) για να είναι δυνατή η ταυτοποίηση της υλοποίησης του έργου και των προβλέψεων της σύμβασης.

### **Συστήματα Πληρωμών**

Η διαδικασία πληρωμής γίνεται με κατά κύριο λόγο εφόσον έχει εξασφαλιστεί η νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών του έργου. Η πληρωμή γίνεται από έναν ορισμένο υπόλογο της υπηρεσίας ο οποίος θα συγκεντρώνει όλα τα νόμιμα και απαιτούμενα παραστατικά σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και το με βάση το θεσμικό πλαίσιο που διέπει το έργο κατ' αναλογία με τις πληρωμές που αφορούν την προμήθεια υλικών.

---

<sup>119</sup> Άρθρο 61 του Ν.3669/08

<sup>120</sup> Άρθρο 177 του Ν. 3669/08

### **Διαχείριση Απαιτήσεων**

Εάν κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου απαιτείται να πραγματοποιηθούν αλλαγές ή ενέργειες εκτός των συμβατικών υποχρεώσεων των αντισυμβαλλομένων που δεν είναι κοινά αποδεκτές τότε παρέχεται η δυνατότητα ένστασης<sup>121</sup>, από τον ανάδοχο κατά πράξεων της υπηρεσίας, που προσβάλλουν το έννομο συμφέρον του με προκαθορισμένες διαδικασίες.

Εφόσον κριθεί ότι η ένσταση δεν είναι βάσιμη παρέχεται η δυνατότητα στον ανάδοχο άσκησης αίτησης θεραπείας επί της απόφασης απόρριψης της ένστασης την οποία και εξετάζεται σε ανώτερο επίπεδο σε σχέση με τον φορέα του έργου.

Επιπρόσθετα ο καταληκτικός τρόπος επίλυσης διαφορών αποτελεί το δικαστήριο<sup>122</sup> το οποίο και αποφαινεται οριστικά επί αντικρουόμενων ζητημάτων μεταξύ αναδόχου και φορέα, η απόφαση του οποίου είναι δεσμευτική για όλους.

Πλέον των ανωτέρω αν στη διακήρυξη διαγωνισμού ή στη με κάθε τρόπο καταρτιζόμενη σύμβαση εκτέλεσης έργου υπάρχει πρόβλεψη, η διαφωνία μπορεί να γίνεται με προσφυγή σε διαδικασία διαιτησίας.

### **Σύστημα Διαχείρισης Αρχείων**

Προς καλύτερη υλοποίηση ενός κατασκευαστικού έργου ο φορέας, με μέριμνα του, καθορίζει ένα σύστημα, με το οποίο ελέγχεται η μορφή, το περιεχόμενο, η διανομή και οι αλλαγές των εγγράφων και αρχείων δεδομένων προς όλους του εμπλεκόμενους ώστε να καταστούν συνολικά κοινωνοί των παραγόμενων πληροφοριών εφόσον τους αφορούν.

Θα πρέπει ο κάθε συντάκτης κάθε εγγράφου, με βάση τις οδηγίες του φορέα να αποστέλλει το έγγραφο, λαμβάνοντας υπόψη τους ότι όλοι οι αρμόδιοι πρέπει να έχουν πρόσβαση στα έγγραφα που τους αφορούν.

## **4.3.3.3 Διαχείριση Κατασκευαστικών Έργων: Έξοδοι**

### **Τεκμηρίωση Προμηθειών**

Στα τεχνικά έργα το συμβατικό κείμενο έχει αποδεικτικό χαρακτήρα. Επομένως, απαγορεύεται να μεταβάλλει τους συμβατικούς όρους που περιγράφονται στα δεσμευτικά για τα μέρη τεύχη δημοπράτησης πλην της περίπτωσης που για αποδεδειγμένους λόγους και με βάση της έγγραφες εντολές του φορέα υπάρξει ανάγκη για τροποποίηση του φυσικού αντικειμένου.

---

<sup>121</sup> Άρθρο 76 του Ν.3669/08

<sup>122</sup> Άρθρο 77 του Ν.3669/08

Επιπρόσθετα ως στοιχείο τεκμηρίωσης του έργου αποτελεί η οικονομική προσφορά του μειοδότη που συμφωνεί με την κατακυρωτική απόφαση, το ποσό των εγγυήσεων καλής εκτέλεσης και η τεκμηρίωση των απρόβλεπτων περιστάσεων οπότε απαιτείται για την σύναψη συμπληρωματικής σύμβασης.

Το σύνολο των στοιχείων που βεβαιώνουν τον τρόπο με τον οποίο υλοποιήθηκε το συμβατικό αντικείμενο όπως χαρακτηριστικά είναι τα εγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα, με τις τμηματικές και τη συνολική προθεσμία εκτέλεσης, το ημερολόγιο, οι επιμετρήσεις, οι εγκρίσεις υλικών, οι ανακεφαλαιωτικοί πίνακες, τα υποβληθέντα πρωτόκολλα, οι λογαριασμοί με τα τιμολόγια που τελικά πιστοποιούν την προσωρινή και τελική παραλαβή και την πληρωμή με ή χωρίς την ύπαρξη ποινικών ρητρών είναι συστατικά που στοιχειοθετούν το τρόπο υλοποίησης του κατασκευαστικού έργου.

### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών (Επικαιροποιήσεις)**

Η κατασκευή ενός τεχνικού έργου είναι μια δυναμική διαδικασία που δεν είναι από την αρχή ως το τέλος στο σύνολο της προδιαγεγραμμένη εξαιτίας της φύσης της. Συνεπώς όσο εξελίσσεται το έργο απαιτείται να επικοινωνούν οι αντισυμβαλλόμενοι για τα σημεία της σύμβασης που χρήζουν διευκρινήσεων ή αλλαγών με τρόπο αποδεκτό και για τους δύο.

Η επικοινωνία που γίνεται μέσω ανταλλαγής επίσημης αλληλογραφίας<sup>123</sup> μπορεί να αφορά ενδεικτικά από την διαπίστωση παραλείψεων, στην υποβολή στοιχείων χρονοδιαγραμμάτων, στο πρόγραμμα ποιότητας έργου, υλικών προς έγκριση, στην παροχή οδηγιών περί ελλείψεων ή κακοτεχνιών και οι οποίες πρέπει να αποκατασταθούν όπως προβλέπει η σύμβαση μέχρι και την έκδοση απόφασης με την οποία ο ανάδοχος κηρύσσεται έκπτωτος.

Σε αυτή την επικοινωνία εντάσσονται ακόμα οι υποβαλλόμενες ενστάσεις, σε περίπτωση άσκησης του συγκεκριμένου δικαιώματος, από τον ανάδοχο επί ποικιλοτρόπων εγγράφων του φορέα καθώς και η εσωτερική αλληλογραφία που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και αρμοδίων οργάνων εντός του ίδιου του φορέα για επίλυση διαφόρων ζητημάτων που ανακύπτουν κατά την πορεία εκτέλεσης της σύμβασης.

Επιπλέον οι εγκεκριμένες επιμετρήσεις και τα τυχόν απαιτούμενα πρωτόκολλα παραλαβών του έργου στα οποία αποτυπώνονται κατά πόσο πραγματοποιήθηκε η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και η ορθότητα των εκτελουμένων διαδικασιών αποτελούν το κατεξοχήν αποδεικτικό για την πληρωμή του αναδόχου. Η πληρωμή στον ανάδοχο του εργολαβικού

---

<sup>123</sup> Άρθρο 44 του Π.Δ. 3669/08

ανταλλάγματος γίνεται με βάση τις πιστοποιήσεις των εργασιών που έχουν εκτελεσθεί μέσα στα όρια του εγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εργασιών.

### **Αιτήματα Αλλαγών**

Τα αιτήματα αλλαγών που πραγματοποιούνται σε ένα κατασκευαστικό έργο τελούν πάντα υπό την διαδικασία έγκρισης από τα αρμόδια όργανα του φορέα ή και σε κάποιες περιπτώσεις και από τον ίδιο τον φορέα για τον οποίο κατασκευάζεται το εν λόγω έργο.

Κατά το στάδιο υλοποίησης του έργου ο ανάδοχος μπορεί να υποβάλει αίτημα για αλλαγή: στη(ν):

- Μελέτη<sup>124</sup>
- Σύμβαση ανάθεσης<sup>125</sup>

Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί και σε έγγραφα που αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες του φορέα και συσχετίζονται με το σχέδιο υλοποίησης του έργου και οποιοδήποτε άλλο έγγραφο που αφορά το έργο όπως μπορεί να είναι η τροποποίηση των στόχων ή/ και στοιχείων του αναφορικά με το κόστος, το χρονοδιάγραμμα και το φυσικό αντικείμενο.

Ενδέχεται να υπάρξει ανάγκη για αλλαγές των εμπλεκόμενων προσώπων που νομικά ασχολούνται με το έργο καθώς επίσης των μελών που απαρτίζουν τον ανάδοχο εφόσον υπάρχει αίτημα όπως για αλλαγή υπεργολάβου, υποκατάσταση ή αλλαγή επωνυμίας ενός μέλους.

### **Σχέδιο Διοίκησης Έργου (Επικαιροποιήσεις)**

Οι προκύπτουσες αλλαγές στην πλειοψηφία τους έχουν αντίκτυπο στο σχέδιο με το οποίο ο κάθε φορέας έχει αποφασίσει να προβεί στην διαχείριση του έργου. Συνεπώς στο εν λόγω σχέδιο μπορεί να ενημερωθεί για να αντανakλά τα νέα δεδομένα που δημιουργήθηκαν για τον προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα και την εμπλοκή των επιπλέον στελεχών που κρίθηκε ότι πρέπει να ασχοληθούν με το κατασκευαστικό έργο κτλ σε σχέση με το αρχικό πλάνο όπως αυτό αναφέρθηκε προηγουμένως.

## **4.3.4 Περάτωση Κατασκευαστικών Έργων**

---

<sup>124</sup> Άρθρο 45 παρ.2, και Άρθρα 54 ,57 του Ν.3669/08

<sup>125</sup> Άρθρο 46 παρ.2 του Ν.3669/08



Η ολοκλήρωση ενός κατασκευαστικού έργου θεωρείται ότι έχει πραγματοποιηθεί με το τέλος των συμβατικών και τυχόν συμπληρωματικών εργασιών, η οποία συνοδεύεται από βεβαίωση περάτωσης. Το δε οριστικό τέλος έρχεται με την οριστική παραλαβή, όπου και ο ανάδοχος αποδεσμεύεται από οποιαδήποτε υποχρέωσή του.

Ο τερματισμός του έργου αν δεν πραγματοποιηθεί σύμφωνα με την σύμβαση, παρέχεται νομικά η δυνατότητα να λυθεί με άλλο τρόπο.<sup>126</sup>

#### **4.3.4.1 Περάτωση Προμηθειών: Είσοδοι**

##### **Σχέδιο Διοίκησης Έργου**

Το συνολικό σχέδιο του φορέα περιέχει ειδικό τμήμα για την περιγραφή των ενεργειών του σχετικά με τον τρόπο που θα κλείσει η σύμβαση.

##### **Τεκμηρίωση Προμηθειών**

Για να θεωρηθεί από πλευράς κατασκευής μια σύμβαση ολοκληρωμένη απαιτείται να εκδοθεί και να εγκριθεί το σχετικό πρωτόκολλο που αποτελεί προϋπόθεση της οριστικής παραλαβής ώστε ο ανάδοχος να συντάξει και υποβάλλει τελικό λογαριασμό για την πληρωμή του.

Ο υπόλογος συγκεντρώνει όλο το υποστηρικτικό υλικό σε επίπεδο εγγράφων για να μπορέσει να αποδώσει την δαπάνη στο Ελεγκτικό Συνέδριο για κατασταλατικό έλεγχο σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.<sup>127</sup>

Εκτός από την τελική πληρωμή του υπολόγου θεωρείται ότι έχει ολοκληρωθεί η σύμβαση και όταν δεν υφίστανται άλλες αμοιβαίες απαιτήσεις από την εργολαβική σύμβαση με την πάροδο της περιόδου συντήρησης του έργου όπως αυτή έχει καθοριστεί<sup>128</sup>.

Δεν πρέπει να παραληφθεί να αναφερθεί και το γεγονός ότι τόσο ο φορέας ως οργανισμός όσο και τα ίδια τα όργανα του που εμπλέκηκαν με το έργο με την συλλογή όλων των πληροφοριών αυτών που αποκτούν, βελτιώνουν την διαδικασία χειρισμού των έργων και σε κάθε περίπτωση καλυτερεύουν την μελλοντική απόδοσή τους.

#### **4.3.4.2 Περάτωση Προμηθειών: Εργαλεία και Τεχνικές Είσοδοι**

##### **Έλεγχοι Προμηθειών**

---

<sup>126</sup> Άρθρο 62 του Ν.3669/08

<sup>127</sup> Άρθρο 27 του Ν.2362/95

<sup>128</sup> Άρθρο 74 του Ν.3669/08

Ο έλεγχος για την πιστοποίηση της περάτωσης του έργου γίνεται από την αρμόδια επιτροπή σύμφωνα με το Ν.3669/08 και το εν ισχύ σχέδιο κάθε φορέα για τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα ολοκληρωθεί. Στον προαναφερθέν νομικό πλαίσιο περιγράφονται οι διαδικασίες που απαιτείται να γίνουν από τα όργανα του φορέα για να καταστεί ένα έργο περατωμένο.

Εκτός όμως της καθαρά τυπικής υποχρέωσης από τα εμπλεκόμενα όργανα δύναται εφόσον προβλέπεται από τις εσωτερικές του διαδικασίες να καταγραφούν τα σφάλματα ή οι επιτυχίες στο εν λόγω εγχείρημα για χρήση σε επόμενα έργα.

#### **Διακανονισμός με διαπραγματεύσεις**

Η επίλυση διαφορών για εκκρεμή ζητήματα που αποσκοπούν στο κλείσιμο της σύμβασης και γίνεται σύμφωνα με την πρόβλεψη της υπογεγραμμένης σύμβασης και τις προβλέψεις του νομοθέτη.

Για την επίλυση των διαφορών που απορρέουν από τη σύμβαση εργολαβίας ή εξ αφορμής αυτής, δύναται να συνομολογηθεί συμφωνία διεθνούς ή εσωτερικής διαιτησίας, εφόσον προβλέπεται στη σύμβαση ως και δικαστική απόφαση, η οποία συνήθως είναι έσχατη λύση και δεν προτιμάται συνήθως από τους εμπλεκόμενους καθόσον είναι χρονοβόρα και δαπανηρή.

#### **Σύστημα Διαχείρισης Αρχείων**

Ισχύει ότι αναφέρθηκε προηγουμένα για τον τρόπο που διαχειρίζεται το αρχειακό υλικό ο φορέας του έργου.

### **4.3.4.3 Περάτωση Προμηθειών: Έξοδοι**

#### **Περατωμένες Συμβάσεις**

Το απώτερο έγγραφο με το οποίο αποδεικνύεται ότι έχει ολοκληρωθεί η κατασκευή του έργου εκτός από σχετικό οριστικό πρωτόκολλο, τελικό τιμολόγιο και ένταλμα πληρωμής δύναται να είναι και η αποδοχή υπό τύπο βεβαίωσης από τον φορέα προς τον ανάδοχο ότι η το κατασκευαστικό έργο έχει περατωθεί.

Η σύμβαση πλέον θεωρείται ολοκληρωμένη και τίθεται στο αρχείο των αντισυμβαλλόμενων μερών.

#### **Περιουσιακά Στοιχεία Οργανωσιακών Διεργασιών (Επικαιροποιήσεις)**

Το αρχείο που έχει δημιουργηθεί από την αρχή του έργου με το σύνολο των εγγράφων είτε είναι εισερχόμενα είτε εξερχόμενα αποτελούν πλέον περιουσιακό στοιχείο που έχει μεταβληθεί. Αυτή

η μεταβολή συμπεριλαμβάνει επιπλέον τα παρεληφθέντα παραδοτέα με τα τεκμήρια τους καθώς και τις αποκλίσεις που έγιναν αποδεκτές και την αποδοχή τους.

Εκτός όμως των υλικών στοιχείων που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο δεν πρέπει να παραληφτεί το γεγονός ότι η τεχνογνωσία που αποκτάται συγκεντρώνεται και αρχειοθετείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα και τις παρατηρήσεις σε αυτή περίοδο υλοποίησης του έργου και αποτελεί μια πρώτη τάξεως ευκαιρία για διάχυση της πληροφορίας για περαιτέρω ενημέρωση και κατάρτιση του οργανισμού.

#### **4.4 Ανακεφαλαίωση Ειδικών Περιπτώσεων**

Από την λεπτομερή ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο παρόν κεφάλαιο της εργασίας για τις τρεις ειδικές περιπτώσεις είναι φανερό ότι ειδικά τα έργα Ε.Σ.Π.Α. θα έπρεπε να αποτελούν πρότυπο για τον τρόπο που οφείλουν να προσεγγίσουν συνολικά την διαχείριση των έργων οι φορείς. Υπάρχουν καταγεγραμμένες σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό το σύνολο των διαδικασιών που οφείλει να τηρεί και να ακολουθεί ο φορέας για πετύχει το έργο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το δυνατό σημείο που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι έκδοση των οδηγιών διαχείρισης και των εγχειριδίων καθόρισε σαφώς την μεθοδολογία προσέγγισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων τόσο από τους δικαιούχους όσο και από τους ελεγκτές σε όλα τα επίπεδα. Τα έργα Ε.Σ.Π.Α. ως προς την διαχείριση τους προσομοιάζουν στην διαχείριση των έργων που γινόταν με βάση το πρότυπο του PMI<sup>®</sup> καθότι υπάρχουν όλα τα στοιχεία σύμφωνα με αυτά που καταγράφηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας.

Όσο αφορά τα κατασκευαστικά έργα με την ενοποίηση και κωδικοποίηση των διατάξεων που αφορούν την διαχείριση του στον Ν.3669/08 επήλθε σημαντική αλλαγή για την ολοκληρωμένη από κάθε άποψη διαχείριση από την πλευρά των φορέων. Οι διαδικασίες που καταγράφονται είναι σαφέστατες, πλήρης και από μόνες τους αποτελούν την μέθοδο για την ορθή θεώρηση ως προς την διαχείριση από τους φορείς των έργων που επιθυμούν να κατασκευάσουν. Η έλλειψη οδηγιών διαχείρισης σε επίπεδο δημοσίου παρόλο που καταγράφεται ως αδυναμία δεν κρίνεται ότι αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα για τους φορείς ως προς τον τρόπο που διαχειρίζονται τα έργα τους. Επισημαίνεται ότι το προτύπου του ΕΛΟΤ 1431-1 για την "Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα" μπορεί να τυποποιήσει τις διαδικασίες που ήδη εφαρμόζουν οι φορείς που ασχολούνται με τα κατασκευαστικά έργα. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να επισημανθεί

ότι ο σχεδιασμός σε κεντρικό επίπεδο θα είχε ως συνέπεια την πιο αποτελεσματική διαχείριση των έργων των φορέων με περαιτέρω μείωση του κόστους σε ανθρώπινο και υλικό δυναμικό.

Τέλος και για τις προμήθειες προκύπτει ότι παρόλο που υπάρχουν διαδικασίες δεν γίνεται σχεδιασμός διαχείριση και διεξαγωγή κατά ορθολογικό τρόπο και σκοπό. Οι κατάτμηση δαπανών είναι συχνό φαινόμενο λόγω προφανούς εσφαλμένου σχεδιασμού. Η αντιμετώπιση του συγκεκριμένου μειονεκτήματος μπορεί να γίνει δια του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων<sup>129130</sup> όταν αρχίζει να λειτουργεί σε πλήρης ρυθμούς .

---

<sup>129</sup> Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4013/2011(ΦΕΚ Α/204) όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 10 του Ν.4038/2012 (ΦΕΚ Α/14)

<sup>130</sup> Κ.Υ.Α. Π1/2380/18 Δεκ. 12 (ΦΕΚ Β/3400 )

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Επίλογος

#### 5.1 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των διαδικασιών που καταγράφηκαν στις προηγούμενες ενότητες προκύπτει ότι ο τρόπος χειρισμού των συμβάσεων και προμηθειών καλύπτει σχεδόν το σύνολο των διαδικασιών που υπάρχουν στο PMI<sup>®</sup> και επιπλέον αποτελεί ένα πρώτης τάξεως εργαλείο για τον χειρισμό των συμβάσεων και προμηθειών εν γένει. Οι διαδικασίες που καταγράφονται για τον τρόπο με τον οποίο ο Δημόσιος Τομέας προγραμματίζει, υλοποιεί, εκτελεί και διαχειρίζεται τις προμήθειες του δεν αντιτίθενται σε σχέση με το πρότυπο του PMI<sup>®</sup> που χρησιμοποιεί ο ιδιωτικός τομέας για την διαχείριση των έργων .

Αναφορικά με την διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων η ολοκληρωτική τυποποίηση των διαδικασιών που επέβαλλε η ΕΕ είχε αποτέλεσμα να δημιουργηθούν εγχειρίδια και οδηγοί διαχείρισης των έργων με καθολική αντιστοιχία με το πρότυπο του PMI<sup>®</sup>. Η υποχρέωση αυτή που επεβλήθη είχε ως επακόλουθο όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να διαχειρίζονται τα έργα τους με τρόπο ενιαίο ώστε να γίνει αποτελεσματική η διαχείριση και η επιτάχυνση απορρόφησης των κοινοτικών κονδυλίων του Ε.Σ.Π.Α.

Ειδικά για την περίπτωση του κεντρικού σχεδιασμού των δημοσίων προμηθειών που εμπίπτουν στον Κ.Π.Δ. η Γ.Γ.Ε. μπορεί μεν να έχει την ευθύνη συγκέντρωσης των απαιτήσεων από τους φορείς αλλά σε πραγματικές συνθήκες το Ε.Π.Π. δεν υλοποιείται όπως προβλέπεται και θα έπρεπε. Ο κεντρικός σχεδιασμός των προμηθειών που στην σημερινή εποχή είναι ύψιστης σπουδαιότητας παρόλο που χαρακτηρίζεται ως αδυναμία μπορεί να μετατραπεί ως ευκαιρία εξαιτίας των προβλέψεων του νομοθετικού πλαισίου για σαφή την απαίτηση για κεντρικό προγραμματισμό και σχεδιασμό των προμηθειών μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών. Η ευκαιρία για την μετάβαση στην σύγχρονη εποχή με την διενέργεια ηλεκτρονικών προμηθειών έχει αρχίσει ήδη να υλοποιείται και αναμένεται εντός των επομένων μηνών να γίνει κουλτούρα σε όλους τους φορείς με την λειτουργία του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων μέσω της ιστοσελίδας

www.eprocurement.gov.gr και της ηλεκτρονικής πύλης (portal) του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων.

Τέλος ως βασική αντίθεση που καταγράφεται ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα είναι η ευελιξία στην απαίτηση για αλλαγές στις διαδικασίες που θα προκύψουν κατά την διάρκεια διαχείρισης των συμβάσεων. Η διαδικασία του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο ιδιωτικός τομέας την προμήθεια προσομοιάζει με την διεξαγωγή διαπραγματεύσεων του δημοσίου τομέα και με την επισήμανση ότι μπορεί ανά πάσα χρονική στιγμή να αλλάζει διαδικασίες και σχεδιασμό ανάλογα με τα συμφέροντα του. Ο χρόνος απόκρισης για τους φορείς του Δημοσίου εφόσον οι διαδικασίες προβλέπονται από νομοθετημένα κείμενα είναι από αδύνατη ως πάρα πολύ αργή εφόσον παραστεί ανάγκη για τροποποίηση των διαδικασιών. Εξαιτίας του αυστηρού νομοθετικού πλαισίου, η δέσμευση του Δημόσιου Τομέα φορέων για υλοποίηση των επισήμων κυβερνητικών πολιτικών και οδηγιών δεν δίνει περιθώρια ευελιξίας για αλλαγές που πολλές φορές λόγω των καταστάσεων κρίνονται αναγκαίες και επιβεβλημένες .

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

- Δημήτριος Μ. Εμίρης (2006), Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- Αντώνης Δημητριάδης (2009), Διοίκηση – Διαχείριση Έργου, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών Αθήνα.
- Πολύζος Σεραφείμ (2004), Διοίκηση – Διαχείριση των Έργων – Μέθοδοι και Τεχνικές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- ΕΛΟΤ EN ISO 1429 2008, Διαχειριστική επάρκεια για την υλοποίηση έργων δημόσιου χαρακτήρα- απαιτήσεις, Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

## Ξένη

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK® Guide*)—Fourth Edition (2008)
- Rita Moulcahy, (2009) PMP Exam Prep, Sixth Edition: Rita's Course in a Book for Passing the PMP Exam, RMC Publications, Inc

## Διαδικτυακοί Τόποι

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_Management\\_Institute](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute)
- <http://www.ypoian.gr>
- <http://www.elot.gr>
- <http://www.espa.gr>
- <http://www.minenv.gr>
- <http://www.minfin.gr>
- <http://gge.gov.gr>
- <http://mopadis.cieel.gr>
- <http://www.ggde.gr>
- <http://www.et.gr>
- <http://www.elsyn.gr>
- <http://www.hpi.gr>
- [http://simap.europa.eu/index\\_el.htm](http://simap.europa.eu/index_el.htm)
- [http://europa.eu/pol/singl/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/singl/index_el.htm)
- <http://www.ifpsm.org>