

Οργάνωση & Ανάπτυξη
ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων
και
Μη Κερδοσκοπικοί - Μη Κυβερνητικοί
Οργανισμοί

Γρηγόριος Ι. Ξένος

Οργάνωση & Ανάπτυξη ενός
Γραφείου Διοίκησης Έργων
και
Μη Κερδοσκοπικοί - Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί

Η εργασία αυτή υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στην
«Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική»
M.Sc – Master of Science in Economic and Business Strategy

από
το ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Γρηγόριος Ι. Ξένος

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Γρηγόριος Ι. Ξένος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα με λόγια απλά, αντιστρόφως ανάλογης σπουδαιότητας της συνεισφοράς τους στην εργασία, να ευχαριστήσω τους ανθρώπους χωρίς την συμβολή και την υποστήριξη των οποίων η ολοκλήρωση της παρούσας δεν θα ήταν δυνατή.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και κυρίως τους γονείς μου που με την συνεχή πνευματική και υλική υποστήριξή τους συνέβαλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωση των σπουδών μου και στην σφυρηλάτηση της προσωπικότητάς μου.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας, κο Δημήτριο Εμίρη, όχι μόνο για την καθοδήγηση και την υποστήριξη κατά την συγγραφή της, αλλά και για την συμβολή του στην εκπαιδευτική και προσωπική μου εξέλιξη, στη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο να παρουσιάσει τις βασικές αρχές λειτουργίας ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να ενσωματωθεί σε έναν Μη Κερδοσκοπικό – Μη Κυβερνητικό Οργανισμό.

Η εργασία αναπτύσσεται σε τρεις άξονες: α) την κατανόηση της λειτουργίας και της σπουδαιότητας ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων, β) την ανάλυση του πλαισίου λειτουργίας των Μη Κερδοσκοπικών – Μη Κυβερνητικών Οργανισμών και της υφιστάμενης κατάστασης και τέλος γ) την καταγραφή προτεινόμενων διαδικασιών που είναι σε θέση να αναπτύξει ένα Γραφείο Διοίκησης Έργων εντός της λειτουργίας ενός Μ.Κ.Ο.

Η εργασία βασίζεται μεθοδολογικά τόσο σε βιβλιογραφική ανασκόπηση του γνωστικού αντικείμενου που αφορά στα Γραφεία Διοίκησης Έργων και της ανάπτυξης των Μ.Κ.Ο. όσο και στην εμπειρία του υπογράφοντα από προσωπική ενασχόληση σε Μη Κυβερνητικό Οργανισμό.

Από την παράθεση και ανάπτυξη των ανωτέρω, η εργασία φιλοδοξεί να αναδείξει αφ' ενός τη σπουδαιότητα των Γ.Δ.Ε., τον πολυδιάστατο ρόλο στον οποίο μπορούν να ανταπεξέλθουν και την δυνατότητα αξιοποίησής τους ως «εργαλεία» άσκησης και χάραξης στρατηγικής για οποιονδήποτε οργανισμό και αφ' εταίρου την έλλειψη οργάνωσης Γ.Δ.Ε. στους προς εξέταση φορείς.

Συνδυάζοντας τα στοιχεία αυτά, συμπεραίνεται η ανάγκη ανάπτυξης και οργάνωσης ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων για Μη Κερδοσκοπικούς – Μη Κυβερνητικούς

Οργανισμούς και η καταγραφή συγκεκριμένων διαδικασιών οι οποίες να διέπουν τη
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ v
ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»
ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

λειτουργία τους και να συνεισφέρουν στην ενίσχυση των δράσεων των Οργανισμών. Παράλληλα προτείνεται ένα σύνολο διαδικασιών για την οργάνωση και διαχείριση των έργων ενός οργανισμού και μέθοδοι αύξησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς του .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	2
2.1	Τι είναι ένα Γραφείο Διοίκησης Έργων?	2
2.2	Στόχοι που εξυπηρετεί το Γ.Δ.Ε.	4
2.3	Προγράμματα και Γ.Δ.Ε. για Μ.Κ.Ο.	5
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ.....	6
3.1	Διεργασίες Διοίκησης Έργων	6
3.2	Γνωστικές Περιοχές της Διοίκησης Έργων	8
3.2.1	Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου	8
3.2.2	Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου	12
3.2.3	Διαχείριση Χρόνου Έργου	15
3.2.4	Διαχείριση Κόστους Έργου	17
3.2.5	Διαχείριση Ποιότητας Έργου.....	21
3.2.6	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Έργου.....	25
3.2.7	Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου	27
3.2.8	Διαχείριση Κινδύνων Έργου.....	29
3.2.9	Διαχείριση Προμηθειών Έργου	32
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	37
4.1	Μ.Κ.Ο. και Διοίκηση Έργων στην Ελλάδα	37
4.2	Ορισμός των Μ.Κ.Ο.	38
4.3	Νομικές μορφές των Μ.Κ.Ο. στην Ελλάδα	40
4.4	Παράγοντες επηρεασμού Μ.Κ.Ο.	42
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	45
5.1	Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης.....	45
5.2	Ο ρόλος των σύγχρονων Μ.Κ.Ο.	47
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	54
6.1	Χρησιμότητα ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων.....	54
6.1.1	Η σαφήνεια του όρου Γραφείο Διοίκησης Έργων και τα χαρακτηριστικά του	57

6.1.2	Η διασύνδεσή του με τα υπόλοιπα τμήματα ή διευθύνσεις του οργανισμού.....	57
6.1.3	Η χρονική συνέχεια λειτουργίας τους.....	58
6.1.4	Ο απαιτούμενος χρόνος ανάπτυξης ενός Γ.Δ.Ε.....	58
6.1.5	Ποια έργα αναλαμβάνει ένα Γ.Δ.Ε.....	59
6.1.6	Πως διαμοιράζονται οι Διοικητές Έργων στα πλαίσια λειτουργίας του Γ.Δ.Ε.	59
6.1.7	Τον αριθμό των εργαζομένων που στελεχώνουν το Γ.Δ.Ε.....	60
6.1.8	Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	60
6.2	Ο ρόλος ενός Γ.Δ.Ε.....	60
6.3	Ρόλος και αποδοτικότητα ενός Γ.Δ.Ε.....	65
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	68
7.1	Μελέτη περίπτωσης	68
7.2	Η ανάπτυξη ενός Γ.Δ.Ε. για Μ.Κ.Ο.....	70
7.3	Εφαρμοζόμενες διαδικασίες.....	70
7.3.1	Προγραμματισμός έργων – ενεργειών.....	71
7.3.2	Διαδικασίες σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων.....	73
7.3.3	Διαδικασίες διενέργειας διαγωνισμού, ανάθεσης και διαχείρισης σύμβασης / επιλογή επωφελομένων	74
7.3.4	Διαδικασίες παρακολούθησης και διαχείρισης έργου, πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου	76
7.3.5	Διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης.....	83
7.3.6	Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.....	84
7.3.7	Διαδικασίες παρακολούθησης και τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας	87
7.4	Υλικοτεχνική Υποδομή.....	88
7.4.1	Εφαρμογή μηχανογραφημένης λογιστικής.....	89
7.4.2	Ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης έργων.....	90
7.4.3	Τεχνική υποστήριξη υποδομής	90
7.4.4	Χώροι/τρόποι ασφαλούς τήρησης – φύλαξης πληροφοριών.....	91
7.4.5	Τυποποιημένα έντυπα	92
8.	Συμπερασματα	94
8.1	Η αξιολόγηση των Μ.Κ.Ο. στην Ελλάδα	94
9.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	97
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	viii
	ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»	
	ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007	

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν κείμενο φιλοδοξεί να συγκεντρώσει τις βασικές αρχές που διέπουν την ανάπτυξη ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων ως μια διαχειριστική και ελεγκτική μονάδα, ενσωματωμένη μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού.

Για τις ανάγκες του παρόντος, γίνεται μια προσπάθεια αναφοράς στα κύρια σημεία οργάνωσης ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων και τα γνωστικά πεδία που καλύπτει η Διοίκηση των Έργων.

Εν συνεχεία, απαραίτητη κρίνεται η παράθεση στοιχείων που ορίζουν τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, το ρόλο τους και το πλαίσιο δράσης τους και περιγράφουν την υφιστάμενη κατάσταση. Αναλύοντας τα βασικά αυτά δεδομένα θα παρατεθεί ο τρόπος οργάνωσης ενός Γ.Δ.Ε. για τους Μ.Κ.Ο..

Κατά την πρόοδο της εργασίας επιδιώκεται:

- να γίνει εμφανής η χρησιμότητα ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων για έναν Μη Κυβερνητικό Οργανισμό, είτε αποτελώντας όργανο – εργαλείο χάραξης στρατηγικής είτε διαδραματίζοντας εποπτικό – συντονιστικό μέσο.
- Να αναλυθεί ο τρόπος εξυπηρέτησης της στρατηγικής ή την ανάπτυξη αυτής για έναν Μ.Κ.Ο.
- Να περιγραφούν οι εσωτερικές διεργασίες οργάνωσης ενός υφιστάμενου Γ.Δ.Ε. για την ανάπτυξη ενός έργου
- Να γίνει μια εκτίμηση για την προσπάθεια περαιτέρω ανάπτυξης ενός ΓΔΕ για τους Μ.Κ.Ο.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Τι είναι ένα Γραφείο Διοίκησης Έργων?¹

Ένα γραφείο διοίκησης έργων (Γ.Δ.Ε., Project Management Office – P.M.O.) είναι μια οργανωτική μονάδα η οποία αναλαμβάνει να συγκεντρώσει και συντονίσει τη διοίκηση των έργων ή «προγραμμάτων».

Ένα ΓΔΕ επιβλέπει τη διοίκηση των έργων, των προγραμμάτων, ή ενός συνδυασμού αυτών. Τα έργα που υποστηρίζονται ή τυγχάνουν διαχείρισης από το ΓΔΕ μπορεί να μην έχουν καμία άλλη σχέση μεταξύ τους εκτός από το ότι διοικούνται μαζί. Ορισμένα ΓΔΕ ωστόσο, συντονίζουν και διοικούν σχετιζόμενα έργα. Σε ορισμένους οργανισμούς, τα έργα αυτά είναι πράγματι ομαδοποιημένα ή συσχετισμένα με βάση τον τρόπο που το ΓΔΕ θα συντονίσει και θα διοικήσει τα έργα αυτά. Το ΓΔΕ εστιάζει στο συντονισμένο σχεδιασμό, καθορισμό προτεραιοτήτων και εκτέλεση των έργων και των υποέργων που είναι αλληλένδετα με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους του μητρικού οργανισμού ή του πελάτη.

Τα ΓΔΕ λειτουργούν σε ένα συνεχόμενο φάσμα, από την παροχή υποστηρικτικών λειτουργιών διοίκησης έργων υπό τη μορφή εκπαίδευσης, λογισμικού, προτυποποιημένων πολιτικών και διαδικασιών, μέχρι την πραγματική διοίκηση και ευθύνη επίτευξης των στόχων του έργου. Ένα συγκεκριμένο ΓΔΕ μπορεί να λάβει εξειδικευμένη εξουσία να δράσει ως ένας ολοκληρωμένος συμμετοχος και ουσιαστικός λήπτης αποφάσεων κατά την φάση εκκίνησης κάθε έργου, μπορεί να έχει την εξουσία

¹ Δημήτριος Μ. Εμίρης (2006). «Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων», σελ. 23-25, εκδ. Παπασωτηρίου
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»
ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

να κάνει συστάσεις, ή να τερματίζει τα έργα προκειμένου να τηρούνται με συνέπεια οι επιχειρηματικοί στόχοι. Επιπλέον, ένα ΓΔΕ μπορεί να εμπλέκεται στην επιλογή, διοίκηση, και επαναδιάθεση, εάν απαιτείται, του κοινόχρηστου προσωπικού των έργων και, όπου είναι δυνατό, το αποκλειστικού προσωπικού των έργων.

Ένα Γραφείο Διοίκησης Έργων ουσιαστικά αναλαμβάνει να υποστηρίξει μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες αναφερόμενες δραστηριότητες^{2,3} :

1. Αναπτύσσει μια μεθοδολογία μέτρησης απόδοσης και ελέγχου, προκειμένου να παρακολουθείται αποτελεσματικότερα η χρήση των παραγωγικών συντελεστών
2. Συντονίζει τη χρήση των πόρων στα έργα που διαχειρίζεται.
3. Προσδιορίζει και αναπτύσσει μεθοδολογίες διοίκησης έργων, βέλτιστων πρακτικών και προτύπων
4. Εγκρίνει και διοικεί τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τα πρότυπα και άλλα κοινόχρηστα τεκμήρια του έργου
5. Αναλαμβάνει την κεντρική διοίκηση διαμορφώσεων για όλα τα έργα που διαχειρίζεται
6. Καταγράφει και αναλύει τους κοινούς και μοναδικούς κινδύνους για όλα τα έργα
7. Κατέχει θέση κεντρικού γραφείου για τη λειτουργία και διοίκηση όλων των εργαλείων των έργων, όπως λογισμικό διοίκησης έργων σε όλο το εύρος της επιχείρησης
8. Αναλαμβάνει τον κεντρικό συντονισμό της διοίκησης επικοινωνιών μεταξύ έργων

² Αναφ. **Avraham Shtub, Jonathan F. Bard, Shlomo Globerson**, "Project Management, Processes Methodologies and Economics, 2nd edition, Pearson Prentice Hall 2005, σελ.297

³ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 18

9. Αποτελεί συμβουλευτική πλατφόρμα για διοικητές έργων, δεδομένου ότι απαιτείται διαρκής ενημέρωση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, προκειμένου να αντεπεξέλθουν επιτυχώς σε διαφορετικά έργα.
10. Αποσκοπεί στην παρακολούθηση χρονικών ορίων και προϋπολογισμών για τα έργα του.
11. Συντονίζει και επιβάλλει την εφαρμογή των συνολικών προτύπων ποιότητας των έργων μεταξύ του διοικητή έργου και οποιουδήποτε εσωτερικού ή εξωτερικού προσωπικού ποιότητας ή οργανισμού προτύπων.

2.2 Στόχοι που εξυπηρετεί το Γ.Δ.Ε.

Ένα Γ.Δ.Ε. στην ουσία αποτελεί ένα μέσο οργάνωσης δραστηριοτήτων που δεν μπορούν να απευθυνθούν εντός των φυσιολογικών επιχειρησιακών ορίων του οργανισμού. Ως αυτό μπορεί να χρησιμοποιείται συχνά είτε ως μέσο επίτευξης του στρατηγικού σχεδίου ενός οργανισμού, είτε ως ελεγκτικό όργανο για τα σε εξέλιξη έργα.

Τα έργα θεωρούνται ως αποτελέσματα δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός ή περισσότερων παραγόντων στρατηγικής σημασίας, ήτοι⁴:

- Μίας ανάγκης του οργανισμού (εφαρμογή προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης)
- Ενός αιτήματος πελάτη ή μέρους του πληθυσμού
- Μίας απαίτησης της αγοράς
- Μίας τεχνολογικής εξέλιξης

⁴ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 7

- Μίας νομικής απαίτησης
- Εξωτερικών φυσικών παραγόντων (φυσικές καταστροφές)

2.3 Προγράμματα και Γ.Δ.Ε. για Μ.Κ.Ο.

Ένα πρόγραμμα είναι ένα σύνολο συναφών έργων που διοικείται κατά ένα συντονισμένο τρόπο προκειμένου να αποκομισθούν οφέλη μη διαθέσιμα από τη διοίκηση κάθε έργου ξεχωριστά. Τα προγράμματα μπορεί να περιέχουν στοιχεία σχετικών εργασιών εκτός του αντικειμένου των διακριτών έργων του προγράμματος, ή να επιφέρουν μία σειρά επαναλαμβανόμενων ή κυκλικών ενεργειών.

Κάθε οργανισμός οργανώνει, ή οφείλει να οργανώνει, τα έργα του ή τα προγράμματά του σε ένα χαρτοφυλάκιο, προκειμένου να διευκολύνεται η αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών αυτών και συνεπεία αυτού να επιτευχθούν οι στρατηγικοί του στόχοι. Τα έργα ή τα προγράμματα του χαρτοφυλακίου κατά κανόνα έχουν άμεση σχέση με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης – οργανισμού, ωστόσο δεν είναι απαραίτητη η μεταξύ τους εξάρτηση και σχέση.

Οι οργανισμοί διαχειρίζονται τα χαρτοφυλάκιά τους βάσει συγκεκριμένων στόχων. Η ορθολογική διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου θεωρείται υψίστης σημασίας κι αυτό γιατί μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου μέσω προσεκτικής επιλογής έργων και αποφυγής ανάληψης λιγότερο αποτελεσματικών προς την επίτευξη στόχων προγραμμάτων. Ωστόσο παρατηρείται το φαινόμενο πολλές Μ.Κ.Ο. παρακινούμενες από τους καταστατικούς τους στόχους, να προχωρούν στην ανάληψη έργων ή προγραμμάτων χωρίς να έχουν προσεκτικά αναλύσει τις παραμέτρους που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων αυτών και βεβαίως την εκπλήρωση των στρατηγικών τους στόχων, με αποτελέσματα πολλές φορές επιζήμια.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

3.1 Διεργασίες Διοίκησης Έργων^{5,6}

Η διοίκηση έργων είναι η εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του. Η διοίκηση έργων επιτυγχάνεται μέσω διεργασιών, οι οποίες χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα εργαλεία και τις τεχνικές διοίκησης έργων.

Προκειμένου ένα έργο να έχει θετικά αποτελέσματα θα πρέπει η ομάδα έργου :

- Να επιλέξει τις κατάλληλες διεργασίες που απαιτούνται προς επίτευξη των στόχων του έργου
- Να χρησιμοποιήσει μια καθορισμένη προσέγγιση για να προσαρμόσει τις προδιαγραφές και τα σχέδια του έργου, στις απαιτήσεις αυτού
- Να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι ανάγκες τα αιτήματα και οι προσδοκίες των συμμετεχόντων
- Να εξισορροπήσει τα ανταγωνιστικά αιτήματα φυσικού αντικειμένου, χρόνου, κόστους, ποιότητας, παραγωγικού δυναμικού και κινδύνου προκειμένου να παραχθεί ένα ποιοτικό προϊόν.

Η συγκεκριμενοποίηση των διαδικασιών και η συγκέντρωση γνώσεων, ικανοτήτων και ορθών πρακτικών σε ένα Γραφείο Διοίκησης Έργων δεν πρέπει να αποτελεί μονόδρομο στην εκτέλεση ενός έργου. Η ομοιόμορφη εφαρμογή αυτών σε κάθε έργο στην ουσία μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την ομαλή και επιτυχή ολοκλήρωσή του.

Αντίθετα, ο διευθυντής του έργου σε συνεργασία με την ομάδα, οφείλει να

⁵ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 37

⁶ Δημήτριος Μ. Εμίρης (2006). «Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων», σελ 49, εκδ. Παπασωτηρίου

προσδιορίζουν τις κατάλληλες διεργασίες και να τις προσαρμόζουν στις απαιτήσεις του οποιουδήποτε έργου.

Οι διεργασίες για την επίτευξη των σκοπών ενός έργου συνοψίζονται κατά τον «Οδηγό Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων», στις ακόλουθες πέντε ομάδες, οι οποίες ορίζονται ως Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Έργων και είναι :

1. Η ομάδα Διεργασιών Εκκίνησης , η οποία καθορίζει και εγκρίνει το έργο ή μια φάση αυτού
2. Η ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού, τα μέλη της οποίας καθορίζουν και αποσαφηνίζουν τους στόχους, και σχεδιάζουν την απαιτούμενη πορεία δράσης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και να υλοποιηθεί το έργο
3. Η ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης , η οποία καλείται να ενσωματώσει το ανθρώπινο δυναμικό και τους άλλους συντελεστές της παραγωγής προκειμένου να εκπονηθεί το σχέδιο διοίκησης του έργου
4. Η ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου, στην οποία ανατίθεται η περιοδική μέτρηση και τακτική παρακολούθηση της προόδου, ώστε να μπορούν να γίνουν αντιληπτές ενδεχόμενες αποκλίσεις από το σχέδιο διοίκησης έργου και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες, απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του έργου
5. Η ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος , η οποία τυποποιεί την αποδοχή του προϊόντος, της υπηρεσίας ή του αποτελέσματος και οδηγεί το έργο ή τη φάση του έργου σε ένα φυσιολογικό τερματισμό.

Οι Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Έργων συνδέονται μέσω των στόχων που επιτυγχάνουν. Η ολοκλήρωση μιας διεργασίας και τα αποτελέσματά της, μπορεί να αποτελεί την έναρξη μιας άλλης διεργασίας. Πολλές φορές οι Ομάδες Διεργασιών, ασκούν δραστηριότητες επικαλυπτόμενες, που συμβαίνουν με διάφορα επίπεδα έντασης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»
ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Στις περιπτώσεις δε, που το έργο είναι διαιρεμένο σε φάσεις, οι Ομάδες Διεργασιών αλληλεπιδρούν εντός μιας φάσης και μπορεί να διατρέχουν τις φάσεις.

Ωστόσο, κρίνεται άξιο λόγου να αναφερθεί το γεγονός ότι, δεν χρειάζονται όλες οι διεργασίες σε όλα τα έργα, ούτε εφαρμόζονται όλες οι αλληλεπιδράσεις σε όλα τα έργα ή τις φάσεις των έργων. Για παράδειγμα μπορεί να παρατεθεί η περίπτωση όπου, ορισμένα αποτελέσματα διεργασιών έχουν τεθεί εκ των προτέρων ως περιορισμοί. Υπάρχουν λόγου χάρη περιπτώσεις στις οποίες η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει το στόχο για μια ημερομηνία ολοκλήρωσης, παρά να επιτρέψει τον προσδιορισμό της από τη διεργασία σχεδιασμού και προγραμματισμού. Μια επιβεβλημένη ημερομηνία ολοκλήρωσης συνήθως απαιτεί αντίστροφο χρονικό προγραμματισμό και μπορεί να αυξήσει τους κινδύνους του έργου, να προσθέσει κόστος και να θέσει συμβιβασμούς στην ποιότητα ή, ακόμα και να οδηγήσει σε σημαντική μεταβολή του φυσικού αντικειμένου.

3.2 Γνωστικές Περιοχές της Διοίκησης Έργων

3.2.1 Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου ⁷

Η Γνωστική περιοχή της Διαχείρισης της Ολοκλήρωσης Έργου (Project Integration Management) περιλαμβάνει τις διεργασίες και τις ενέργειες που απαιτούνται ώστε να αναγνωρισθούν, να συνδυασθούν, να ενοποιηθούν και να συντονισθούν οι διάφορες διεργασίες και οι ενέργειες Διοίκησης Έργων εντός των Ομάδων Διεργασιών Διοίκησης

⁷ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 77-100

Έργων. Στο περιβάλλον της διοίκησης έργων, η ολοκλήρωση περιέχει χαρακτηριστικά ενεργειών ενοποίησης, συγχώνευσης, διάρθρωσης και ολοκλήρωσης, που είναι κρίσιμα για την εκπόνηση του έργου, ώστε να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις απαιτήσεις του πελάτη και των άλλων συμμετοχών, καθώς και να διαχειρίζεται τις προσδοκίες. Η ολοκλήρωση, στο περιβάλλον διοίκησης ενός έργου, πραγματοποιεί επιλογές σχετικά με το που να επικεντρωθεί το παραγωγικό δυναμικό και οι προσπάθειες σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή, προεξοφλώντας δυνητικά προβλήματα, αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα αυτά προτού καταστούν κρίσιμα, και συντονίζοντας την εργασία προς όφελός του έργου συνολικά. Η προσπάθεια ολοκλήρωσης περιλαμβάνει επίσης την πραγματοποίηση ανταλλαγών μεταξύ ανταγωνιστικών στόχων και εναλλακτικών λύσεων. Οι διεργασίες της διοίκησης έργου παρουσιάζονται συνήθως ως διακριτά συστατικά με σαφώς προσδιορισμένη επικοινωνία, ενώ στην πράξη, επικαλύπτονται και αλληλεπιδρούν με διάφορους τρόπους.

Η ανάγκη για ολοκλήρωση στη διοίκηση έργων καθίσταται προφανής σε καταστάσεις όπου ανεξάρτητες δραστηριότητες αλληλεπιδρούν. Για παράδειγμα, μία εκτίμηση κόστους που απαιτείται για ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης (contingency plan) περιλαμβάνει την ολοκλήρωση των διεργασιών σχεδιασμού και προγραμματισμού που περιγράφονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στις διεργασίες Διαχείρισης Κόστους Έργου, Διαχείρισης Χρόνου Έργου και Διαχείρισης Κινδύνων Έργου. Εάν προσδιορισθούν πρόσθετοι κίνδυνοι που σχετίζονται με διάφορα εναλλακτικά σχέδια στελέχωσης, τότε μία ή περισσότερες από τις διεργασίες αυτές πρέπει να επανεξετασθούν. Τα παραδοτέα του έργου πρέπει επίσης να ενσωματωθούν με τις εξελισσόμενες ενέργειες είτε του φορέα υλοποίησης ή του οργανισμού του πελάτη, ή με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό που λαμβάνει υπόψη του μελλοντικά προβλήματα και ευκαιρίες.

Οι περισσότερο έμπειροι πρακτικοί χρήστες της διοίκησης έργων γνωρίζουν ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος διοίκησης ενός έργου. Εφαρμόζουν γνώσεις, ικανότητες και διεργασίες διοίκησης έργων με διαφορετική σειρά και βαθμό έντασης προκειμένου να επιτύχουν την επιθυμητή απόδοση του έργου. Ωστόσο, η αίσθηση ότι μία συγκεκριμένη διεργασία δεν χρειάζεται, δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να εξετασθεί. Ο διευθυντής και η ομάδα του έργου που πρέπει να εξετάσουν κάθε διεργασία και ο βαθμός υλοποίησης κάθε διεργασίας πρέπει να προσδιορισθεί για κάθε συγκεκριμένο έργο.

Η ολοκληρωτική φύση των έργων και της διοίκησης έργων μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή αν σκεφτόμαστε για τις άλλες δραστηριότητες που εκτελούνται ενόσω ένα έργο υλοποιείται. Ορισμένες δραστηριότητες που εκτελούνται από την ομάδα διοίκησης έργων μπορεί να αφορούν, π.χ.:

- Ανάλυση και κατανόηση του φυσικού αντικειμένου. Αυτό περιλαμβάνει τις απαιτήσεις του έργου και του προϊόντος, τα κριτήρια, τις υποθέσεις, τους περιορισμούς και άλλες επιδράσεις σχετιζόμενες με ένα έργο, καθώς και το πώς θα γίνει η διαχείριση καθεμιάς εξ' αυτών ή πώς θα εξετασθεί εντός του έργου.
- Καταγραφή συγκεκριμένων κριτηρίων για τις απαιτήσεις του προϊόντος.
- Κατανόηση του πώς πρέπει να ληφθούν οι προσδιορισμένες πληροφορίες και να μετασχηματισθούν σε ένα σχέδιο διοίκησης έργου χρησιμοποιώντας την Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού που περιγράφεται στον *Οδηγό PMBOK*.
- Προετοιμασία της δομής ανάλυσης εργασιών.

- Λήψη της κατάλληλης ενέργειας ώστε το έργο να εκπονηθεί σύμφωνα με το σχέδιο διοίκησης, το προσδιορισμένο σύνολο των ολοκληρωμένων διεργασιών και το προγραμματισμένο φυσικό αντικείμενο.
- Μέτρηση και εποπτεία της κατάστασης του έργου, των διεργασιών και των προϊόντων.
- Ανάλυση των κινδύνων του έργου.

Οι σύνδεσμοι μεταξύ των διεργασιών στις Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Έργων, συχνά επαναλαμβάνονται. Η Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού παρέχει στην Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης ένα τεκμηριωμένο σχέδιο διοίκησης έργου από τα αρχικά στάδια του έργου και κατόπιν διευκολύνει τις επικαιροποιήσεις του σχεδίου διοίκησης εάν εμφανισθούν αλλαγές καθώς προοδεύει το έργο.

Η ολοκλήρωση ασχολείται πρωτίστως με την αποτελεσματική ολοκλήρωση των διεργασιών μεταξύ των Ομάδων Διεργασιών Διοίκησης Έργων, οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του έργου εντός των προσδιορισμένων διαδικασιών ενός οργανισμού. Οι ολοκληρωτικές διεργασίες διοίκησης έργων περιλαμβάνουν:

1. **Ανάπτυξη Καταστατικού του Έργου** – Η διεργασία ανάπτυξης του καταστατικού του έργου που εγκρίνει επισήμως ένα έργο ή μία φάση.
2. **Ανάπτυξη Προκαταρκτικής Έκθεσης Φυσικού Αντικειμένου του Έργου** – Η διεργασία ανάπτυξης μιας προκαταρκτικής έκθεσης φυσικού αντικειμένου του έργου που παρέχει μία υψηλού επιπέδου λεκτική διατύπωση του φυσικού αντικειμένου.
3. **Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου** – Η διεργασία καταγραφής των

ενεργειών που είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό, προετοιμασία,

ολοκλήρωση και συντονισμό των συνοδευτικών σχεδίων μέσα σε ένα σχέδιο διοίκησης έργου.

4. **Διοίκηση και Διαχείριση της Εκτέλεσης Έργου** – Η διεργασία της εκτέλεσης των εργασιών που έχουν προσδιορισθεί στο σχέδιο διοίκησης έργου ώστε να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του έργου που προσδιορίστηκαν στην έκθεση φυσικού αντικειμένου.
5. **Παρακολούθηση και Έλεγχος Εργασιών Έργου** – Η διεργασία της παρακολούθησης και ελέγχου των διεργασιών που χρησιμοποιούνται για την εκκίνηση, σχεδιασμό, εκτέλεση και κλείσιμο ενός έργου ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι απόδοσης που έχουν ορισθεί στο σχέδιο διοίκησης.
6. **Ολοκληρωμένος Έλεγχος Αλλαγών** – Η διεργασία ανασκόπησης όλων των αιτημάτων για αλλαγές, η έγκριση των αλλαγών και ο έλεγχος των αλλαγών στα παραδοτέα και στα περιουσιακά στοιχεία οργανωσιακών διεργασιών.
7. **Κλείσιμο Έργου** – Η διεργασία περάτωσης όλων των διεργασιών σε όλη την έκταση των Ομάδων Διεργασιών Διοίκησης Έργου ώστε να κλείσει επίσημα ένα έργο ή μία φάση.

3.2.2 Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου⁸

Η διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου (Project Scope Management) περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι το έργο περιέχει όλη την απαραίτητη εργασία, και μόνο αυτή, ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Η

⁸ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 103-119

διαχείριση φυσικού αντικειμένου ασχολείται πρωτίστως με τον ορισμό και τον έλεγχο του τι περιλαμβάνεται και τι όχι στο έργο.

Οι κύριες διεργασίες Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου του Έργου έχουν ως εξής:

- 1. Σχεδιασμός Φυσικού Αντικειμένου** – δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης φυσικού αντικειμένου του έργου το οποίο καταγράφει το πώς ορίζεται, επαληθεύεται, και ελέγχεται το φυσικό αντικείμενο καθώς και το πώς θα δημιουργηθεί και θα καθορισθεί η Δομή Ανάλυσης Εργασιών (W.B.S.).
- 2. Ορισμός Φυσικού Αντικειμένου** – ανάπτυξη μίας λεπτομερούς έκθεσης φυσικού αντικειμένου ως βάση αναφοράς για μελλοντικές αποφάσεις στο έργο.
- 3. Δημιουργία WBS** – υποδιαίρεση των κύριων παραδοτέων και της εργασίας τους έργου σε μικρότερα, περισσότερο διαχειρίσιμα συστατικά.
- 4. Επαλήθευση Φυσικού Αντικειμένου** – επισημοποίηση αποδοχής των ολοκληρωμένων παραδοτέων του έργου.
- 5. Έλεγχος Φυσικού Αντικειμένου** – έλεγχος των αλλαγών στο φυσικό αντικείμενο του έργου.

Αυτές οι διεργασίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με τις διεργασίες στις άλλες Γνωστικές Περιοχές. Κάθε διεργασία μπορεί να εμπεριέχει προσπάθεια από ένα ή περισσότερα άτομα ή ομάδες ατόμων βάσει των αναγκών του έργου. Κάθε διεργασία εμφανίζεται τουλάχιστον μια φορά σε κάθε φάση του έργου και σε μία ή περισσότερες φάσεις. Παρά το ότι οι διεργασίες παρουσιάζονται εδώ ως διακριτά στοιχεία με σαφώς καθορισμένες διασυνδέσεις, στην πράξη μπορεί να επικαλύπτονται και να αλληλεπιδρούν με τρόπους που δεν παρουσιάζονται με λεπτομέρεια εδώ.

Στο περιβάλλον των έργων, ο όρος φυσικό αντικείμενο (scope) μπορεί να αναφέρεται σε:

- **Αντικείμενο προϊόντος.** Τα γνωρίσματα και οι λειτουργίες που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα.
- **Φυσικό Αντικείμενο έργου.** Η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί ώστε να δημιουργηθεί ένα προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα με τα συγκεκριμένα γνωρίσματα και λειτουργίες.

Οι διεργασίες διαχείρισης φυσικού αντικειμένου και τα συναφή εργαλεία και τεχνικές, διαφέρουν ανά εφαρμογή περιοχής, ορίζονται συνήθως ως τμήμα του κύκλου ζωής του έργου και τεκμηριώνονται στο σχέδιο διαχείρισης φυσικού αντικειμένου του έργου.

Ένα έργο εν γένει καταλήγει σε ένα μοναδικό προϊόν, αν και το προϊόν μπορεί να περιέχει υποκείμενα συστατικά, καθένα με το δικό του διαφορετικό αλλά αλληλοεξαρτώμενο, αντικείμενο προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα νέο τηλεφωνικό σύστημα περιλαμβάνει εν γένει τέσσερα συστατικά – υλικό, λογισμικό, εκπαίδευση και υλοποίηση.

Η ολοκλήρωση του φυσικού αντικειμένου μετριέται σε σχέση με το σχέδιο διοίκησης του έργου, την έκθεση φυσικού αντικειμένου, τη σχετική WBS και το λεξικό αυτής, ενώ η ολοκλήρωση του αντικειμένου του προϊόντος μετριέται σε σχέση με τις απαιτήσεις του προϊόντος. Η διαχείριση φυσικού αντικειμένου πρέπει να είναι καλά ενσωματωμένη με τις άλλες διεργασίες των Γνωστικών Περιοχών, ώστε να διασφαλίζεται ότι η εργασία του έργου θα καταλήξει στην παραγωγή του συγκεκριμένου αντικειμένου του προϊόντος.

3.2.3 Διαχείριση Χρόνου Έργου⁹

Η Διαχείριση Χρόνου Έργου (Project Time Management) περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται για την επίτευξη της έγκαιρης ολοκλήρωσης του έργου. Οι διεργασίες Διαχείρισης Χρόνου Έργου περιλαμβάνουν τις ακόλουθες:

1. **Ορισμός Δραστηριοτήτων** – η αναγνώριση των συγκεκριμένων προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να παραχθούν τα διάφορα παραδοτέα του έργου.
2. **Ανάπτυξη Ακολουθίας Δραστηριοτήτων** – η αναγνώριση και η τεκμηρίωση των εξαρτήσεων μεταξύ προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.
3. **Εκτίμηση Παραγωγικού Δυναμικού Δραστηριοτήτων** – η εκτίμηση του είδους και των ποσοτήτων των συντελεστών παραγωγής που απαιτούνται ώστε να εκτελεστεί κάθε προγραμματισμένη δραστηριότητα.
4. **Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων** – η εκτίμηση του αριθμού των χρονικών περιόδων εργασίας που θα χρειασθούν για την ολοκλήρωση των επιμέρους προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.
5. **Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος** – η ανάλυση των ακολουθιών δραστηριοτήτων, των διαρκειών τους, των απαιτήσεων τους σε παραγωγικό δυναμικό, καθώς και των χρονικών περιορισμών τους ώστε να δημιουργηθεί το χρονοδιάγραμμα του έργου.
6. **Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος** – ο έλεγχος των αλλαγών στο χρονοδιάγραμμα του έργου.

⁹ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 123-152

Αυτές οι διεργασίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με τις διεργασίες στις άλλες Γνωστικές Περιοχές. Κάθε διεργασία μπορεί να εμπεριέχει προσπάθεια από ένα ή περισσότερα άτομα ή ομάδες ατόμων βάσει των αναγκών του έργου. Κάθε διεργασία γενικά εμφανίζεται τουλάχιστον μία φορά σε μία ή περισσότερες φάσεις του έργου εφόσον το έργο διαιρείται σε φάσεις. Αν και οι διεργασίες παρουσιάζονται εδώ ως διακριτά με σαφώς καθορισμένες διασυνδέσεις, στην πράξη μπορεί να επικαλύπτονται και να αλληλεπιδρούν με τρόπους που δεν παρουσιάζονται με λεπτομέρεια εδώ.

Σε ορισμένα έργα, ειδικά σε αυτά με μικρότερο φυσικό αντικείμενο, η ακολουθία δραστηριοτήτων, η εκτίμηση παραγωγικού δυναμικού, η εκτίμηση διάρκειας και η ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος, είναι τόσο στενά συνδεδεμένες που φαίνονται σα μία διεργασία που μπορεί να εκτελεστεί από ένα άτομο σε σχετικά σύντομο χρόνο. Οι διεργασίες αυτές παρουσιάζονται εδώ ως διαφορετικές επειδή τα εργαλεία και οι τεχνικές για κάθε μία είναι διαφορετικά.

Αν και δεν παρουσιάζονται εδώ ως ξεχωριστή διεργασία, η εργασία που απαιτείται για την εκτέλεση των έξι διεργασιών της Διαχείρισης Χρόνου, έπεται των προσπαθειών σχεδιασμού και προγραμματισμού από την ομάδα διοίκησης. Η προσπάθεια σχεδιασμού είναι μέρος της διεργασίας Ανάπτυξης Σχεδίου Διοίκησης Έργου, που παράγει ένα σχέδιο διαχείρισης χρονοδιαγράμματος που θέτει τα πρότυπα και καθιερώνει τα κριτήρια για την ανάπτυξη και έλεγχο του χρονοδιαγράμματος. Οι διεργασίες διαχείρισης χρόνου και τα σχετικά με αυτές εργαλεία και τεχνικές, διαφέρουν ανά περιοχή εφαρμογής, καθορίζονται συνήθως ως μέρος του κύκλου ζωής και τεκμηριώνονται στο σχέδιο διαχείρισης χρονοδιαγράμματος. Το σχέδιο αυτό περιέχεται στο ή είναι συνοδευτικό σχέδιο προς το σχέδιο διοίκησης έργου και μπορεί να είναι επίσημο ή ανεπίσημο, ιδιαίτερα λεπτομερές ή γενικό, βάσει των αναγκών του έργου.

3.2.4 Διαχείριση Κόστους Έργου¹⁰

Η Διαχείριση Κόστους Έργου (Project Cost Management) περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις διεργασίες που υπεισέρχονται στο σχεδιασμό, την εκτίμηση, τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο του κόστους ώστε το έργο να ολοκληρωθεί εντός των ορίων του εγκεκριμένου προϋπολογισμού.

1. **Εκτίμηση Κόστους** – ανάπτυξη μίας προσέγγισης του κόστους για τους συντελεστές παραγωγής που απαιτούνται ώστε να ολοκληρωθούν οι δραστηριότητες του έργου.
2. **Προϋπολογισμός Κόστους** – συλλογή του εκτιμώμενου κόστους των μεμονωμένων δραστηριοτήτων ή πακέτων εργασίας προκειμένου να θεσπισθεί μία βάση αναφοράς κόστους.
3. **Έλεγχος Κόστους** – επηρεασμός των παραγόντων που δημιουργούν αποκλίσεις κόστους και έλεγχος των αλλαγών στον προϋπολογισμό του έργου.

Αυτές οι διεργασίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με τις διεργασίες στις άλλες Γνωστικές Περιοχές. Κάθε διεργασία μπορεί να εμπεριέχει προσπάθεια από ένα ή περισσότερα άτομα ή ομάδες ατόμων βάσει των αναγκών του έργου. Κάθε διεργασία γενικά εμφανίζεται τουλάχιστον μία φορά σε μία ή περισσότερες φάσεις του έργου εφόσον το έργο διαιρείται σε φάσεις. Αν και οι διεργασίες παρουσιάζονται εδώ ως

¹⁰ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 157-171

διακριτά στοιχεία με σαφώς καθορισμένες διασυνδέσεις, στην πράξη μπορεί να επικαλύπτονται και να αλληλεπιδρούν με διάφορους τρόπους.

Η Διαχείριση Κόστους Έργου ασχολείται πρωτίστως με το κόστος του παραγωγικού δυναμικού που χρειάζεται για την ολοκλήρωση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η Διαχείριση Κόστους Έργου πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη της την επίδραση των αποφάσεων του έργου στο κόστος χρήσης, συντήρησης και υποστήριξης του προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος του έργου. Για παράδειγμα, ο περιορισμός του αριθμού των σχεδιαστικών αναθεωρήσεων ενδέχεται να μειώσει το κόστος του έργου αλλά να επιφέρει αύξηση στο λειτουργικό κόστος του πελάτη. Αυτή η ευρύτερη θεώρηση της Διαχείρισης Κόστους Έργου καλείται συχνά κοστολόγηση κύκλου ζωής (life-cycle costing). Η κοστολόγηση κύκλου ζωής, από κοινού με τεχνικές ανάλυσης λειτουργικής αξίας (value engineering), μπορούν να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων και χρησιμοποιούνται για τη μείωση κόστους και χρόνου εκτέλεσης και για τη βελτίωση της ποιότητας και απόδοσης του παραδοτέου του έργου.

Σε ορισμένες περιοχές εφαρμογής, η πρόβλεψη και ανάλυση της προσδοκώμενης οικονομικής απόδοσης του προϊόντος του έργου, γίνεται εξωτερικά προς το έργο. Σε άλλες, όπως σε έργα υποδομών, η Διαχείριση Κόστους Έργου μπορεί να περιλαμβάνει αυτή την εργασία. Όταν συμπεριλαμβάνονται τέτοιες προβλέψεις και αναλύσεις, η Διαχείριση Κόστους Έργου εξετάζει πρόσθετες διεργασίες και πολυάριθμες τεχνικές γενικής διοίκησης όπως η απόδοση επένδυσης (return on investment), οι προεξοφλημένες ταμειακές ροές (discounted cash flow) και η ανάλυση εξόφλησης της επένδυσης (payback analysis).

Η Διαχείριση Κόστους Έργου λαμβάνει επίσης υπόψη τις ανάγκες πληροφόρησης των συμμετοχών του έργου. Διαφορετικοί συμμετέτοχοι ενδέχεται να μετρούν το κόστος

του έργου με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικούς χρόνους. Για παράδειγμα, το κόστος ενός αποκτηθέντος αντικειμένου μπορεί να μετρηθεί όταν λαμβάνεται ή είναι δεσμευτική η απόφασης προμήθειας, όταν μπαίνει η παραγγελία, όταν παραδίδεται η παραγγελία ή όταν το πραγματικό κόστος εκταμιεύεται ή καταγράφεται για λογιστικούς σκοπούς του έργου.

Σε ορισμένα έργα, ειδικά σε αυτά με μικρότερο φυσικό αντικείμενο, η εκτίμηση κόστους και ο προϋπολογισμός κόστους είναι τόσο στενά συνδεδεμένα που θεωρούνται ως μία μοναδική διεργασία η οποία μπορεί να εκτελεστεί από ένα μόνο άτομο σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Οι διεργασίες αυτές παρουσιάζονται εδώ ως διακριτές διεργασίες διότι τα εργαλεία και οι τεχνικές για κάθε μία διαφέρουν. Η ικανότητα επηρεασμού του κόστους είναι μεγαλύτερη στα αρχικά στάδια του έργου, και γι' αυτό το λόγο ο ορισμός του φυσικού αντικειμένου από νωρίς είναι κρίσιμος.

Αν και δεν παρουσιάζεται εδώ ως διακριτή διεργασία, η εργασία που υφίσταται στη εκτέλεση των τριών διεργασιών της Διαχείρισης Κόστους Έργου, έπεται των προσπαθειών σχεδιασμού και προγραμματισμού από την ομάδα διοίκησης του έργου. Αυτές οι προσπάθειες σχεδιασμού αποτελούν τμήμα της διεργασίας Ανάπτυξης Σχεδίου Διοίκησης Έργου, η οποία παράγει ένα σχέδιο διαχείρισης κόστους που θέτει τα πρότυπα και θεσπίζει τα κριτήρια για το σχεδιασμό, τη δόμηση, την εκτίμηση, τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο του κόστους. Οι διεργασίες διαχείρισης κόστους, επιλέγονται συνήθως κατά τη διάρκεια του ορισμού του κύκλου ζωής του έργου και τεκμηριώνονται στο σχέδιο διαχείρισης κόστους.

Για παράδειγμα, το σχέδιο διαχείρισης κόστους μπορεί να θεσπίζει τα εξής:

- **Επίπεδο ακριβείας.** Οι εκτιμήσεις κόστους των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων συμμορφώνονται με τη στρογγυλοποίηση των δεδομένων με

προκαθορισμένη ακρίβεια, βάσει του φυσικού αντικειμένου των

δραστηριοτήτων και του μεγέθους του έργου και μπορεί να περιλαμβάνουν ένα ποσό για απρόβλεπτα.

- **Μονάδες μέτρησης.** Προσδιορίζεται κάθε μονάδα που χρησιμοποιείται για μέτρηση, όπως οι ανθρωποώρες, η εβδομάδα, το συνολικό άθροισμα (lump sum), κλπ. για κάθε συντελεστή παραγωγής.
- **Σύνδεσμοι διαδικασιών του οργανισμού.** Το συστατικό στοιχείο της WBS που χρησιμοποιείται για τη λογιστική κόστους του έργου ονομάζεται λογαριασμός ελέγχου (Cost Account, CA). Σε κάθε λογαριασμό ελέγχου ανατίθεται ένας κωδικός ή ένας αριθμός λογαριασμού που συνδέεται απευθείας με το λογιστικό σύστημα του φορέα υλοποίησης. Εάν οι εκτιμήσεις κόστους για τα πακέτα σχεδιασμού περιλαμβάνονται στο λογαριασμό ελέγχου, τότε περιλαμβάνεται και η μέθοδος προϋπολογισμού πακέτων σχεδιασμού.
- **Όρια ελέγχου (control thresholds).** Όρια αποκλίσεων για το κόστος ή άλλοι δείκτες (π.χ. ανθρωποημέρες, όγκος προϊόντος) σε καθορισμένες χρονικές στιγμές κατά τη διάρκεια του έργου, μπορούν να ορισθούν προκειμένου να υποδεικνύεται το συμφωνημένο ποσό επιτρεπόμενων αποκλίσεων.
- **Κανόνες δεδουλευμένης αξίας (Earned value rules).** Τρία παραδείγματα είναι: (1) Ορίζονται τύποι υπολογισμού EVM για τον προσδιορισμό του εκτιμώμενου κόστους για το υπόλοιπο προς ολοκλήρωση, (2) Θεσπίζονται κριτήρια εμπιστοσύνης της δεδουλευμένης αξίας (π.χ. 0-100, 0-50-100, κ.λ.π.) και (3) Ορίζεται το επίπεδο της WBS στο οποίο θα εκτελείται η τεχνική ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας.
- **Μορφές αναφορών.** Ορίζονται οι μορφές των διαφόρων αναφορών κόστους.

- **Περιγραφές διεργασιών.** Καταγράφονται οι περιγραφές για κάθε μία εκ των τριών διεργασιών διαχείρισης κόστους.

Όλα τα παραπάνω, καθώς και άλλες πληροφορίες, περιλαμβάνονται στο σχέδιο διαχείρισης κόστους, είτε ως κείμενο στο σώμα του σχεδίου ή ως παραρτήματα. Το σχέδιο διαχείρισης κόστους έργου περιέχεται στο ή είναι συνοδευτικό προς το σχέδιο διοίκησης έργου και μπορεί να είναι επίσημο ή ανεπίσημο, ιδιαίτερα λεπτομερές ή γενικό, βάσει των αναγκών του έργου.

Οι προσπάθειες σχεδιασμού της διαχείρισης κόστους λαμβάνουν χώρα στα αρχικά στάδια του σχεδιασμού του έργου και θέτουν το πλαίσιο για κάθε μία από τις διεργασίες διαχείρισης κόστους, έτσι ώστε η απόδοση των διεργασιών να είναι αποτελεσματική και συντονισμένη.

3.2.5 Διαχείριση Ποιότητας Έργου¹¹

Οι διεργασίες διαχείρισης ποιότητας έργου (Project Quality Management) περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες του φορέα υλοποίησης που προσδιορίζουν την πολιτική ποιότητας, τους αντικειμενικούς στόχους και τις ευθύνες, ώστε να εξασφαλισθεί ότι το έργο θα ικανοποιεί τις ανάγκες για τις οποίες αναλήφθηκε. Υλοποιεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας μέσα από την πολιτική, τις διαδικασίες και τις διεργασίες του σχεδιασμού ποιότητας, διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου ποιότητας, με δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης διεργασιών που εκτελούνται όπως κρίνεται κατάλληλο. Οι διεργασίες Διαχείρισης Ποιότητας Έργου περιλαμβάνουν τις ακόλουθες:

¹¹ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 179-190

- 1. Σχεδιασμός Ποιότητας** – η αναγνώριση των προτύπων ποιότητας που σχετίζονται με το έργο και ο προσδιορισμός του πώς αυτά θα ικανοποιηθούν.
- 2. Εκτέλεση Διασφάλισης Ποιότητας** – η εφαρμογή των σχεδιασμένων, συστηματικών δραστηριοτήτων ποιότητας ώστε να διασφαλισθεί ότι το έργο χρησιμοποιεί όλες τις αναγκαίες διεργασίες ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις.
- 3. Εκτέλεση Ελέγχου Ποιότητας** – η παρακολούθηση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων του έργου ώστε να προσδιορισθεί αν συμμορφώνονται προς τα σχετικά πρότυπα ποιότητας και η αναγνώριση τρόπων περιορισμού των αιτιών μη ικανοποιητικής απόδοσης.

Αυτές οι διεργασίες ενδέχεται να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με τις διεργασίες στις άλλες Γνωστικές Περιοχές.

Η βασική προσέγγιση στη διαχείριση ποιότητας που περιγράφεται, σκοπεύει να είναι συμβατή με αυτή του Διεθνούς Οργανισμού Προτυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO). Η γενικευμένη αυτή προσέγγιση πρέπει επίσης να είναι συμβατή με ιδιαίτερες προσεγγίσεις για τη διαχείριση ποιότητας όπως αυτές που προτάθηκαν από τους Deming, Juran, Crosby και άλλους, καθώς και μη ιδιαίτερες προσεγγίσεις όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM), η Six Sigma, η Failure Mode and Effect Analysis, οι Ανασκοπήσεις Σχεδιασμού (Design Reviews), η Φωνή του Πελάτη (Voice of the Customer), το Κόστος Ποιότητας (Cost of Quality, COQ) και η Συνεχιζόμενη Βελτίωση.

Η Διαχείριση Ποιότητας Έργου πρέπει να εξετάζει τόσο τη διοίκηση του έργου όσο και του προϊόντος του έργου. Παρά το ότι η Διαχείριση Ποιότητας Έργου εφαρμόζεται σε όλα τα έργα, ανεξάρτητα από τη φύση τους, τα μέτρα και οι τεχνικές ποιότητες έργου

είναι συγκεκριμένα για κάθε τύπο παραγόμενου προϊόντος από το έργο. Για

παράδειγμα, η διαχείριση ποιότητας προϊόντων λογισμικού εμπλέκει διαφορετικές προσεγγίσεις και μέτρα απ' ότι για πυρηνικές μονάδες παραγωγής ισχύος, ενώ οι προσεγγίσεις της Διαχείρισης Ποιότητας Έργου εφαρμόζονται και στις δύο περιπτώσεις. Σε κάθε περίπτωση, αποτυχία επίτευξης των απαιτήσεων ποιότητας σε οποιαδήποτε από τις διαστάσεις αυτές μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες για οποιονδήποτε ή όλους τους συμμετοχούς του έργου. Για παράδειγμα:

- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη μέσω της υπερεργασίας της ομάδας έργου μπορεί να προκαλέσει αρνητικές συνέπειες υπό τη μορφή αυξημένων αντικαταστάσεων εργατικού δυναμικού, μη εντοπισμένων σφαλμάτων ή επανεργασίας.
- Η επίτευξη των στόχων του χρονοδιαγράμματος μέσω επίσπευσης των επιθεωρήσεων ποιότητας μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές συνέπειες εάν περάσουν απαρατήρητα διάφορα σφάλματα.

Ποιότητα είναι «ο βαθμός (degree) στον οποίο ένα σύνολο εσωτερικών χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις». Οι διατυπωμένες και οι εννοούμενες ανάγκες είναι οι είσοδοι για την ανάπτυξη των απαιτήσεων του έργου. Ένα κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης ποιότητας στο περιβάλλον του έργου είναι η μετατροπή αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών των συμμετοχών σε απαιτήσεις μέσα από την Ανάλυση Συμμετόχων, που εκτελείται κατά τη διάρκεια της Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου του Έργου.

Η σύγχρονη διαχείριση ποιότητας συμπληρώνει τη σύγχρονη διοίκηση έργου. Για παράδειγμα, και τα δύο πεδία αναγνωρίζουν τη σημασία των ακολούθων:

- **Ικανοποίηση πελάτη.** Κατανόηση, αξιολόγηση, καθορισμός και διαχείριση των προσδοκιών έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του πελάτη. Αυτό

απαιτεί ένα συνδυασμό συμμόρφωσης στις απαιτήσεις (το έργο πρέπει να

παράγει αυτό που λέει ότι θα παράγει) και καταλληλότητα χρήσης (το προϊόν ή η ανάγκες).

- **Πρόληψη έναντι επιθεώρησης.** Το κόστος πρόληψης σφαλμάτων είναι πάντοτε πολύ μικρότερο από το κόστος διόρθωσης τους, καθώς αποκαλύπτονται από επιθεωρήσεις.
- **Ευθύνη διοίκησης.** Η επιτυχία απαιτεί τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας, αλλά παραμένει ευθύνη της διοίκησης να παρέχει τους απαιτούμενους πόρους για την επιτυχία.
- **Συνεχιζόμενη βελτίωση.** Ο κύκλος σχεδιασμός - εκτέλεση – έλεγχος – ενέργεια (plan – do –check – act) είναι η βάση για τη βελτίωση ποιότητας (όπως ορίστηκε από τον Shewart και τροποποιήθηκε από τον Deming στο ASQ Handbook, σελίδες 13-14, American Society for Quality, 1999). Επιπροσθέτως οι πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας που λαμβάνονται από το φορέα υλοποίησης, όπως η TQM και η Six Sigma, μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της διοίκησης του έργου καθώς και την ποιότητα του προϊόντος του έργου. Μοντέλα βελτίωσης διεργασιών περιλαμβάνουν τα Malcolm Baldrige, CMM[®] και CMMSM.

Το κόστος ποιότητας αναφέρεται στο συνολικό κόστος όλων των προσπαθειών που σχετίζονται με την ποιότητα. Οι αποφάσεις του έργου μπορεί να επηρεάσουν το επιχειρηματικό κόστος της ποιότητας ως αποτέλεσμα επιστροφών προϊόντος, απαιτήσεις από εγγυήσεις και εκστρατείες απόσυρσης ή ανάκλησης. Ωστόσο, ο προσωρινός χαρακτήρας του έργου σημαίνει ότι επενδύσεις στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, ειδικότερα για την πρόβλεψη και εκτίμηση ελαττωμάτων, μπορεί συχνά να επιβαρύνουν τον ιδιοκτήτη οργανισμό παρά το ίδιο το έργο, καθώς το

έργο μπορεί να μην διαρκέσει αρκετά ώστε να δρέψει τα οφέλη.

3.2.6 Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού του Έργου¹²

Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού του Έργου (Project Human Resource Management) περιλαμβάνει τις διεργασίες που οργανώνουν και διοικούν την ομάδα έργου. Η ομάδα έργου αποτελείται από τους ανθρώπους στους οποίους έχουν ανατεθεί ρόλοι και ευθύνες για την ολοκλήρωση του έργου. Παρά το ότι συνηθίζεται να γίνεται αναφορά σε ρόλους και ευθύνες που ανατίθενται, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εμπλέκονται σε ένα μεγάλο τμήμα του σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων στο έργο. Η εμπλοκή από νωρίς των μελών της ομάδας προσθέτει εμπειρία κατά τη διεργασία σχεδιασμού και ενδυναμώνει την προσήλωση στο έργο. Ο τύπος και ο αριθμός των μελών της ομάδας του έργου συχνά μπορεί να αλλάζει καθώς το έργο προοδεύει. Τα μέλη της ομάδας έργου συχνά αναφέρονται και ως προσωπικό του έργου.

Η ομάδα διοίκησης είναι ένα υποσύνολο της ομάδας έργου και είναι υπεύθυνη για δραστηριότητες της διοίκησης έργου όπως ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και το κλείσιμο. Η ομάδα αυτή μπορεί να καλείται επίσης κύρια, εκτελεστική ή ηγετική ομάδα. Για μικρότερα έργα, οι ευθύνες της διοίκησης έργου μπορεί να κατανέμονται σε όλη την ομάδα ή να τις διαχειρίζεται μόνο ο διευθυντής του έργου. Ο χορηγός του έργου εργάζεται με την ομάδα διοίκησης έργου, κυρίως βοηθώντας σε θέματα όπως η χρηματοδότηση του έργου, η αποσαφήνιση ερωτήσεων για το φυσικό αντικείμενο, καθώς και ο επηρεασμός τρίτων προκειμένου να ωφεληθεί το έργο. Οι διεργασίες Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού Έργου περιλαμβάνουν τις ακόλουθες:

¹² Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 199-215

- 1. Προγραμματισμός Ανθρωπίνου Δυναμικού** – Προσδιορισμός και καταγραφή ρόλων, ευθυνών και σχέσεων αναφοράς στο έργο, καθώς και δημιουργία του σχεδίου διαχείρισης της στελέχωσης.
- 2. Απόκτηση Ομάδας Έργου** – Απόκτηση του ανθρωπίνου δυναμικού που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου.
- 3. Ανάπτυξη Ομάδας Έργου** – Βελτίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και των αλληλεπιδράσεων των ατόμων προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του έργου.
- 4. Διοίκηση Ομάδας Έργου** – Παρακολούθηση της απόδοσης των μελών της ομάδας, παροχή ανατροφοδότησης, επίλυση προβλημάτων και συντονισμός αλλαγών προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του έργου.

Αυτές οι διεργασίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με τις διεργασίες στις άλλες Γνωστικές Περιοχές. Παραδείγματα αλληλεπιδράσεων που απαιτούν πρόσθετο σχεδιασμό περιλαμβάνουν τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Αφού τα αρχικά μέλη της ομάδας κατασκευάσουν μία δομή ανάλυσης εργασιών, μπορεί να απαιτηθεί η πρόσληψη επιπλέον μελών της ομάδας.
- Καθώς προσλαμβάνονται επιπλέον μέλη ομάδας έργου, το επίπεδο της εμπειρίας τους μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει τους κινδύνους του έργου, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για πρόσθετο σχεδιασμό κινδύνων.

Όταν οι διάρκειες των δραστηριοτήτων εκτιμώνται προτού γίνουν γνωστά όλα τα μέλη της ομάδας έργου, το πραγματικό επίπεδο δεξιότητας των προσληφθέντων μελών της ομάδας μπορεί να προκαλέσει την αλλαγή της διάρκειας των δραστηριοτήτων και του χρονοδιαγράμματος.

3.2.7 Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου¹³

Η Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου (Project Communications Management) είναι η Γνωστική Περιοχή που χρησιμοποιεί τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να εξασφαλισθεί η έγκαιρη και κατάλληλη δημιουργία, συλλογή, διανομή, αποθήκευση, ανάκτηση και οριστική διάθεση των πληροφοριών του έργου. Οι διεργασίες Διαχείρισης Επικοινωνιών Έργου παρέχουν τους κρίσιμους συνδέσμους μεταξύ ανθρώπων και πληροφοριών που είναι απαραίτητες για επιτυχημένη επικοινωνία. Οι διευθυντές έργων μπορεί να δαπανήσουν απροσδιόριστη ποσότητα χρόνου στην επικοινωνία με την ομάδα έργου, τους συμμετόχους, τον πελάτη και τον χορηγό. Ο κάθε εμπλεκόμενος στο έργο πρέπει να αντιλαμβάνεται το πώς οι επικοινωνίες επηρεάζουν το έργο συνολικά. Οι διεργασίες Διαχείρισης Επικοινωνιών Έργου περιλαμβάνουν τις εξής:

1. **Σχεδιασμός Επικοινωνιών** – ο προσδιορισμός των πληροφοριών και των αναγκών επικοινωνίας των συμμετόχων του έργου.
2. **Διανομή Πληροφοριών** – το να γίνουν εγκαίρως διαθέσιμες οι απαιτούμενες πληροφορίες προς τους συμμετόχους του έργου.
3. **Αναφορά απόδοσης** – η συλλογή και διανομή πληροφοριών απόδοσης. Περιλαμβάνει τις αναφορές κατάστασης, τη μέτρηση της προόδου και τις προβλέψεις.
4. **Διοίκηση Συμμετόχων** – η διαχείριση της επικοινωνίας ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις και να επιλύονται τα ζητήματα των συμμετόχων του έργου.

¹³ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 221-235

Αυτές οι διεργασίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με τις διεργασίες στις άλλες Γνωστικές Περιοχές. Οι ικανότητες επικοινωνίας σχετίζονται, αλλά δεν είναι οι ίδιες, με τις επικοινωνίες στη διοίκηση έργου. Η τέχνη της επικοινωνίας είναι ευρύ θέμα και αφορά σε ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων που περιέχει:

- **Μοντέλα αποστολέα – παραλήπτη.** Βρόχοι ανατροφοδότησης και εμπόδια επικοινωνίας.
- **Επιλογή μέσου.** Πότε να γίνεται επικοινωνία γραπτώς αντί προφορικά, πότε να γράφεται ένα άτυπο μνημόνιο αντί μιας τυπικής αναφοράς και πότε να γίνεται επικοινωνία κατά πρόσωπο αντί με e-mail. Το μέσο που θα επιλεγεί για τις δραστηριότητες επικοινωνίας εξαρτάται από την εκάστοτε κατάσταση.
- **Ύφος γραφής.** Ενεργητική αντί παθητικής φωνής, δομή προτάσεων και επιλογή λέξεων.
- **Τεχνικές παρουσιάσεων.** Γλώσσα του σώματος και σχεδιασμός οπτικών βοηθημάτων.
- **Τεχνικές διαχείρισης συναντήσεων.** Προετοιμασία θεματολογίου και αντιμετώπιση αντιπαραθέσεων.

Ένα βασικό μοντέλο επικοινωνιών παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο ιδέες ή πληροφορίες στέλνονται και λαμβάνονται μεταξύ δύο μερών, οριζόμενων ως ο αποστολέας και ο παραλήπτης. Τα βασικά συστατικά του μοντέλου περιλαμβάνουν:

- **Κωδικοποίηση.** Να μεταφράζονται σκέψεις ή ιδέες σε γλώσσα κατανοητή από τρίτους.
- **Μήνυμα.** Η έξοδος της κωδικοποίησης.

- **Μέσο.** Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση του μηνύματος.
- **Θόρυβος.** Οτιδήποτε παρεμβάλλεται στη μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος (π.χ. απόσταση).
- **Αποκωδικοποίηση.** Η μετάφραση του μηνύματος σε σκέψεις ή ιδέες με νόημα.

Τα συστατικά του μοντέλου επικοινωνιών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν συζητούνται οι επικοινωνίες του έργου. Υπάρχουν πολλές προκλήσεις στη χρήση των συστατικών αυτών προκειμένου να γίνεται αποτελεσματική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες.

3.2.8 Διαχείριση Κινδύνων Έργου¹⁴

Η Διαχείριση Κινδύνων Έργου (Project Risk Management) περιλαμβάνει τις διεργασίες που ασχολούνται με το σχεδιασμό διαχείρισης, τον προσδιορισμό, την ανάλυση, την απόκριση και την παρακολούθηση των κινδύνων σε ένα έργο. Οι περισσότερες από τις διεργασίες αυτές επικαιροποιούνται κατά τη διάρκεια του έργου. Οι στόχοι της Διαχείρισης Κινδύνων Έργου είναι η μεγιστοποίηση της πιθανότητας και των συνεπειών των θετικών γεγονότων και η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας και των συνεπειών των αντίξοων γεγονότων. Οι διεργασίες Διαχείρισης Κινδύνων Έργου περιλαμβάνουν τις εξής:

¹⁴ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 237-264

1. **Σχεδιασμός Διαχείρισης Κινδύνων** – αποφάσεις για το πώς θα προσεγγισθούν, θα σχεδιασθούν και θα εκτελεστούν οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων σε ένα έργο.
2. **Προσδιορισμός Κινδύνων** – καθορισμός των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν το έργο και καταγραφή των χαρακτηριστικών τους.
3. **Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων** – ιεράρχηση των κινδύνων για περαιτέρω ανάλυση ή δράση μέσω εκτίμησης και συνδυασμού της πιθανότητας εμφάνισης τους και των επιπτώσεων τους.
4. **Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων** – αριθμητική ανάλυση της επίδρασης των προσδιορισμένων κινδύνων στους στόχους του συνολικού έργου.
5. **Σχεδιασμός Απόκρισης σε Κινδύνους** – ανάπτυξη επιλογών και ενεργειών προκειμένου να βελτιωθούν οι ευκαιρίες και να μειωθούν οι απειλές για τους στόχους του έργου.
6. **Παρακολούθηση και Έλεγχος Κινδύνων** – εποπτεία των προσδιορισμένων κινδύνων, παρακολούθηση των υπολειπόμενων κινδύνων, αναγνώριση νέων κινδύνων, εκτέλεση σχεδίων απόκρισης σε κινδύνους και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

Και στο γνωστικό αντικείμενο της Διαχείρισης Κινδύνων είναι δυνατόν οι διεργασίες να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με τις διεργασίες στις άλλες Γνωστικές Περιοχές. Ο κίνδυνος (ρίσκο ή διακινδύνευση) σε ένα έργο είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή συνθήκη η οποία, εάν συμβεί, έχει μία θετική ή αρνητική επίδραση σε τουλάχιστον ένα στόχο του έργου, όπως το χρόνο, το κόστος, το φυσικό αντικείμενο ή την ποιότητα (δηλαδή, όπου ο χρονικός στόχος του έργου είναι να γίνει παράδοση συμβατή με ένα

παράδοση εντός των ορίων του συμφωνημένου κόστους, κ.λ.π.). Ένας κίνδυνος μπορεί να έχει μία ή περισσότερες αιτίες και, εάν συμβεί, μία ή περισσότερες συνέπειες. Μία αιτία, π.χ. μπορεί να αφορά μια περιβαλλοντική άδεια εκτέλεσης εργασίας ή εκχώρηση με επαρκές προσωπικό στο σχεδιασμό ενός έργου. Το γεγονός κινδύνου είναι ότι η αδειοδοτική αρχή μπορεί να δαπανήσει περισσότερο χρόνο απ' ό,τι σχεδιάστηκε για την έκδοση αδείας, ή ότι το προσωπικό σχεδιασμού δεν είναι κατάλληλο για τη δραστηριότητα. Αν συμβεί οποιοδήποτε από αυτά τα αβέβαια γεγονότα, μπορεί να υπάρξουν συνέπειες για το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, ή την απόδοση του έργου. Οι συνθήκες κινδύνων μπορεί να περιλαμβάνουν απόψεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος του έργου οι οποίες πιθανώς συνεισφέρουν στους κινδύνους του έργου, όπως ελλειπείς πρακτικές διοίκησης έργων, έλλειψη ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης, πολλαπλά παράλληλα έργα, ή εξάρτηση από εξωτερικούς συμμετέχοντες που δε μπορούν να ελεγχθούν.

Ο κίνδυνος σε ένα έργο έχει τις ρίζες του στην αβεβαιότητα που είναι παρούσα σε όλα τα έργα. Γνωστοί κίνδυνοι θεωρούνται αυτοί που έχουν προσδιορισθεί και αναλυθεί και ενδεχομένως είναι δυνατό να γίνει σχεδιασμός για αυτούς χρησιμοποιώντας τις διεργασίες που περιγράφονται στην παρούσα ενότητα. Οι άγνωστοι κίνδυνοι δε μπορούν να τύχουν προληπτικής διαχείρισης και μια προσεκτικά απόκριση από την ομάδα έργου είναι να διατεθούν γενικά έκτακτα αποθεματικά για τέτοιους κινδύνους, καθώς και για οποιουδήποτε γνωστούς κινδύνους για τους οποίους μπορεί να μην είναι οικονομικά αποτελεσματικό /ή δυνατό να αναπτυχθεί μία προληπτική απόκριση.

Οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο καθότι σχετίζεται με απειλές για την επιτυχία του έργου ή με ευκαιρίες για τη βελτίωση των πιθανοτήτων επιτυχίας του έργου. Οι κίνδυνοι που αποτελούν απειλές για το έργο μπορεί να γίνουν αποδεκτοί εάν

σχεδίου ταχείας εκτέλεσης, π.χ. που ίσως να μην επιτευχθεί είναι ένα ρίσκο που λαμβάνεται ώστε να επιτευχθεί μία νωρίτερη ημερομηνία ολοκλήρωσης. Οι κίνδυνοι που αποτελούν ευκαιρίες, όπως επιτάχυνση εργασιών μέσω ανάθεσης πρόσθετου προσωπικού, μπορεί να επιδιωχθούν για να ωφεληθούν οι στόχοι του έργου.

Η στάση των ατόμων και κατ' επέκταση των οργανισμών, απέναντι στους κινδύνους, επηρεάζει τόσο την ακρίβεια της αντίληψης του κινδύνου όσο και τους τρόπους απόκρισης. Η στάση απέναντι στους κινδύνους πρέπει να αποσαφηνίζεται όποτε είναι δυνατό. Μία συνεπής προσέγγιση στους κινδύνους που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του οργανισμού πρέπει να αναπτύσσεται για κάθε έργο, ενώ η επικοινωνία για τον κίνδυνο και τη διαχείριση του πρέπει να είναι ανοικτή και έντιμη. Οι αποκρίσεις σε κινδύνους αντικατοπτρίζουν την αντίληψη του οργανισμού για την ισορροπία μεταξύ λήψης και αποφυγής κινδύνων. Προκειμένου να είναι επιτυχημένος, ένας οργανισμός πρέπει να είναι προσηλωμένος στην προληπτική και συνεπή εξέταση της διαχείρισης κινδύνων καθ' όλη την έκταση του έργου.

3.2.9 Διαχείριση Προμηθειών Έργου¹⁵

Η Διαχείριση Προμηθειών Έργου (Project Procurement Management) περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται για τη αγορά ή την απόκτηση των αναγκαίων προϊόντων, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων από το εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας έργου προκειμένου να εκτελεστούν οι εργασίες. Ο οργανισμός μπορεί να είναι ο αγοραστής ή ο προμηθευτής του προϊόντος, της υπηρεσίας ή των αποτελεσμάτων βάσει κάποιας σύμβασης.

¹⁵ Αναφ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, σελ 269-295

Η Διαχείριση Προμηθειών Έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες διαχείρισης συμβάσεων και ελέγχου αλλαγών που απαιτούνται για τη διαχείριση των συμβάσεων ή των εντολών αγοράς που εκδίδονται από εξουσιοδοτημένα μέλη της ομάδας έργου.

Η Διαχείριση Προμηθειών Έργου περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση οποιασδήποτε σύμβασης που εκδίδεται από έναν εξωτερικό οργανισμό (τον αγοραστή) ο οποίος αποκτά το έργο από το φορέα υλοποίησης (τον προμηθευτή) και τη διαχείριση των συμβατικών υποχρεώσεων που τίθενται στην ομάδα έργου από τη σύμβαση.

Οι διεργασίες Διαχείρισης Προμηθειών Έργου είναι οι ακόλουθες:

- 1. Σχεδιασμός Αγορών και Αποκτήσεων** – καθορισμός του τι πρέπει να αγοραστεί ή να αποκτηθεί καθώς και του πότε και πώς,
- 2. Σχεδιασμός Συμβάσεων** – καταγραφή των απαιτήσεων των προϊόντων, υπηρεσιών και αποτελεσμάτων, και προσδιορισμός των δυνητικών προμηθευτών.
- 3. Αίτηση Απαντήσεων Προμηθευτών** – απόκτηση πληροφοριών, οικονομικών προσφορών (quotations), πλειοδοσιών (bids), προσφορών (offers), ή προτάσεων (proposals), ως κρίνεται κατάλληλο.
- 4. Επιλογή Προμηθευτών** – εξέταση προσφορών, επιλογή μεταξύ δυνητικών προμηθευτών και διαπραγμάτευση έγγραφης σύμβασης με κάθε προμηθευτή.
- 5. Διαχείριση Συμβάσεων** – διαχείριση των συμβάσεων και των σχέσεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, εξέταση και καταγραφή του πώς αποδίδει ή έχει αποδώσει ένας προμηθευτής προκειμένου να εκπληρωθούν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες και να παρασχεθεί μία βάση μελλοντικών σχέσεων με τον προμηθευτή, διαχείριση αλλαγών σχετικών με τη σύμβαση και, όποτε απαιτείται διαχείριση της συμβατικής σχέσης με τον εξωτερικό αγοραστή του έργου.

- 6. Περάτωση Συμβάσεων** – ολοκλήρωση και διευθέτηση κάθε σύμβασης, περιλαμβανομένης της επίλυσης οποιωνδήποτε ανοικτών ζητημάτων και του κλεισίματος κάθε σύμβασης εφαρμόσιμης στο έργο ή σε μία φάση του έργου.

Οι διεργασίες Διαχείρισης Προμηθειών Έργου εμπλέκουν συμβάσεις οι οποίες είναι νομικά έγγραφα μεταξύ ενός αγοραστή και ενός προμηθευτή. Μία σύμβαση είναι μία αμοιβαία δεσμευτική συμφωνία που υποχρεώνει τον προμηθευτή να παρέχει τα συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες, ή αποτελέσματα, και τον αγοραστή να παρέχει ένα χρηματικό τίμημα ή κάποια άλλη αποζημίωση. Μία σύμβαση είναι μία νόμιμη σχέση που υπόκειται σε δικαστική επίλυση. Η συμφωνία μπορεί να είναι απλή ή πολύπλοκη και να αντανakλά την απλότητα ή την πολυπλοκότητα των παραδοτέων. Μία σύμβαση περιέχει όρους και διατάξεις και μπορεί να περιέχει και άλλα στοιχεία όπως την πρόταση του προμηθευτή ή βιβλιογραφία μάρκετινγκ καθώς και οποιαδήποτε άλλη τεκμηρίωση επί της οποίας βασίζεται ο αγοραστής προκειμένου να καθορίσει τι πρόκειται να εκτελέσει ή να παράσχει ο προμηθευτής. Αποτελεί ευθύνη της ομάδας διοίκησης έργου να βοηθήσει στην προσαρμογή της σύμβασης στις συγκεκριμένες ανάγκες του έργου. Ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής, μία σύμβαση μπορεί να καλείται συμφωνία, υπεργολαβία ή εντολή αγοράς. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τεκμηριωμένες πολιτικές και διαδικασίες που ορίζουν συγκεκριμένα ποιος μπορεί να υπογράψει και να διαχειρίζεται τέτοιες συμφωνίες για λογαριασμό του οργανισμού.

Παρά του ότι όλα τα έγγραφα του έργου υπόκεινται σε κάποια μορφή ανασκόπησης και έγκρισης, η νομικά δεσμευτική φύση μίας σύμβασης συνήθως συνεπάγεται ότι θα πρέπει να υπόκειται σε πιο εκτενή διεργασία έγκρισης. Σε κάθε περίπτωση, η πρωταρχική εστίαση της διεργασίας ανασκόπησης και έγκρισης διασφαλίζει ότι η συμβατική γλώσσα περιγράφει προϊόντα, υπηρεσίες ή αποτελέσματα που θα

ικανοποιούν την προσδιορισμένη ανάγκη του έργου. Στην περίπτωση μεγάλων έργων που αναλαμβάνονται από δημόσιες ή κυβερνητικές αρχές, η διεργασία ανασκόπησης μπορεί να περιλαμβάνει τη δημόσια ανασκόπηση της συμφωνίας.

Η ομάδα διοίκησης του έργου μπορεί να αναζητήσει από νωρίς την υποστήριξη ειδικών στα αντικείμενα των συμβάσεων, των προμηθειών και της νομικής. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να επιβάλλεται από την πολιτική του οργανισμού.

Οι διάφορες δραστηριότητες που εμπλέκονται στη Διαχείριση Προμηθειών Έργου σχηματίζουν τον κύκλο ζωής μίας σύμβασης. Μέσω της ενεργής διαχείρισης του κύκλου ζωής της σύμβασης και την προσεκτική διατύπωση των όρων και των διατάξεων της, ορισμένοι αναγνωρισμένοι κίνδυνοι μπορεί να αποφευχθούν ή να μετριασθούν. Η σύναψη μίας σύμβασης για προϊόντα ή υπηρεσίες είναι μία μέθοδος ανάθεσης της ευθύνης για διαχείριση ή ανάλυση δυνητικών κινδύνων.

Ένα σύνθετο έργο μπορεί να εμπεριέχει τη διαχείριση πολλών συμβάσεων ή υπεργολαβιών ταυτόχρονα ή σειριακά. Στις περιπτώσεις αυτές, κάθε κύκλος ζωής σύμβασης μπορεί να τελειώνει κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε φάσης του κύκλου ζωής του έργου. Η Διαχείριση Προμηθειών Έργου συζητείται από το πρίσμα της σχέσης αγοραστή – προμηθευτή. Η σχέση αγοραστή – προμηθευτή μπορεί να υφίσταται σε πολλά επίπεδα κάθε έργο, όπως και μεταξύ οργανισμών εσωτερικών ή εξωτερικών προς τον αποδέκτη οργανισμό. Ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής, ο προμηθευτής μπορεί να καλείται εργολάβος, υπεργολάβος, πωλητής, παροχέας υπηρεσιών, ή προμηθευτής. Ανάλογα με τη θέση του προμηθευτή στον κύκλο αποκτήσεων του έργου, ο αγοραστής μπορεί να καλείται πελάτης, κύριος εργολάβος, εργολάβος, αποδέκτης οργανισμός, κυβερνητική αρχή, αιτηθείς την υπηρεσία ή αγοραστής. Ο προμηθευτής μπορεί να θεωρείται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της σύμβασης

πρώτα ως προσφέρων, κατόπιν ως επιλεγείσα πηγή και τέλος ως συμβαλλόμενος προμηθευτής ή πωλητής.

Ο προμηθευτής εν γένει διαχειρίζεται την εργασία του ως έργο εάν η απόκτηση δεν αφορά μόνον υλικά, αγαθά ή κοινά προϊόντα. Στις περιπτώσεις αυτές:

- Ο αγοραστής καθίσταται πελάτης και είναι κατά συνέπεια βασικός συμμετέχων για τον προμηθευτή.
- Η ομάδα διοίκησης έργου του προμηθευτή ασχολείται με όλες τις διεργασίες διοίκησης έργου, όχι μόνο με αυτές της συγκεκριμένης Γνωστικής Περιοχής.
- Οι όροι και οι διατάξεις της σύμβασης καθίστανται βασικές εισόδοι σε πολλές από τις διεργασίες του προμηθευτή. Η σύμβαση μπορεί στην πράξη να περιέχει τις εισόδους (π.χ. τα κύρια παραδοτέα, τα κύρια ορόσημα, τους στόχους για το κόστος), ή να περιορίζει τις επιλογές της ομάδας έργου (π.χ. συχνά απαιτείται η έγκριση του αγοραστή για αποφάσεις στελέχωσης σε έργα σχεδιασμού).

Στην παρούσα ενότητα γίνεται η υπόθεση ότι ο αγοραστής στοιχείων για το έργο ανήκει στην ομάδα έργου και ότι ο προμηθευτής είναι εξωτερικός προς την ομάδα έργου. Η σχέση αυτή είναι αληθής εάν ο φορέας υλοποίησης είναι ο προμηθευτής ενός έργου σε έναν πελάτη. Η σχέση αυτή αληθεύει επίσης εάν ο φορέας υλοποίησης είναι ο αγοραστής από άλλους πωλητές ή προμηθευτές προϊόντων, υπηρεσιών, αποτελεσμάτων, ή στοιχείων υπεργολαβίας που χρησιμοποιούνται σε ένα έργο.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Μ.Κ.Ο. και Διοίκηση Έργων στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση τόσο του αριθμού των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορα αντικείμενα, όσο και των έργων συγχρηματοδοτούμενων και μη τα οποία οι Μ.Κ.Ο. υλοποιούν στην Ελλάδα ή το εξωτερικό.

Οι τεχνολογικές μεταβολές και η ανάγκη για αποτελεσματικότερα συστήματα διοίκησης οργανισμών δημιούργησαν μια σειρά τεχνικών και μεθοδολογιών οι οποίες αποτελούν στην ουσία το γνωστικό αντικείμενο της διαχείριση έργου (project management). Το έργο συναρτάται με την συγκρότηση μιας προσωρινής οργανωτικής δομής η οποία έχει την ευθύνη διεκπεραίωσης μιας δραστηριότητας με συγκεκριμένα παραδοτέα σε καθορισμένο χρόνο και με συγκεκριμένο προϋπολογισμό. Ο προγραμματισμός εκτέλεσης των δραστηριοτήτων, με τον αντίστοιχο προγραμματισμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων, η διαχείριση των χρηματικών ροών που συνεπάγεται η υλοποίηση κάθε δραστηριότητας, η εγκατάσταση- λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης- επικοινωνίας, ο προσδιορισμός και η διαχείριση των πιθανών κινδύνων, η διασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας σε ένα μη-μόνιμο οργανωτικό σχήμα αποτελούν σημαντικά στοιχεία στην αποτελεσματική υλοποίηση ενός έργου.

Όπως και άλλες χώρες, έτσι και στην Ελλάδα οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις βρέθηκαν ή θα βρεθούν αντιμέτωπες, λιγότερο ή περισσότερο, με μια τουλάχιστον από τις παραπάνω παραμέτρους κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους. Το ζήτημα που προκύπτει, είναι ο εντοπισμός των παραγόντων που συμβάλουν στην υιοθέτηση ή μη εκ μέρους των Μ.Κ.Ο. και εκμετάλλευσης μεθοδολογιών και τεχνικών Διοίκησης Έργων .

4.2 Ορισμός των Μ.Κ.Ο.

Παρατηρεί κανείς, ότι δεν υπάρχει σήμερα ένας ενιαίος ορισμός για τις Μ.Κ.Ο., αλλά αναφορές σ' αυτές με απόπειρες ορισμού τους, οι οποίες δεν συμπίπτουν μεταξύ τους και διαφέρουν ανάλογα με την επιστημονική σκοπιά που διατυπώνονται. Από νομική σκοπιά ενδιαφέρουσα είναι η σημείωση ότι στο ελληνικό δίκαιο, παρότι ο όρος Μ.Κ.Ο. συναντάται κατά κόρον, ενδεικτικά αναφέρονται οι Νόμοι 3227/2004 και 2860/2000 καθώς και τα Προεδρικά Διατάγματα 22/2006 και 230/1998, ούτε ο έλληνας νομοθέτης προσδιορίζει την έννοια Μ.Κ.Ο., αλλά απλώς αναφέρεται σ' αυτή, ως αν επρόκειτο για κάτι αυτονόητο.

Το τελικό συμπέρασμα το οποίο προκύπτει είναι ότι ο εντοπισμός ενός κοινά αποδεκτού ορισμού είναι απόλυτα επιβεβλημένος, έτσι ώστε να προσδιορίσουμε, βάσει του ορισμού, αφενός το περιεχόμενο της έννοιας Μ.Κ.Ο. και αφετέρου τις δραστηριότητες που μπορεί να έχει μια Μ.Κ.Ο. και την αναγκαιότητα οργάνωσης ενός γραφείου διοίκησης των έργων της. Σύμφωνα με έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, Μ.Κ.Ο. είναι μια μη-κερδοσκοπική ομάδα ή ένωση που δρα πέραν των συντεταγμένων πολιτικών δομών και επιδιώκει σκοπούς που ενδιαφέρουν τα μέλη του μέσω του lobbying, της πειθούς ή της άμεσης δράσης. Ο όρος γενικά περιορίζεται σε κοινωνικές, πολιτιστικές, νομικές και περιβαλλοντικές ομάδες διεκδίκησης με στόχους πρωτίστως μη εμπορικούς.

Η Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank) ορίζει τις Μ.Κ.Ο. ως ιδιωτικούς οργανισμούς που επιδιώκουν να ανακουφίσουν όσους υποφέρουν, να προωθήσουν τα συμφέροντα των πτωχών, να προστατέψουν το περιβάλλον, να παρέχουν τις βασικές κοινωνικές υπηρεσίες ή ν' αναλάβουν την κοινωνική ανάπτυξη. Χρησιμοποιώντας τον ευρύτερα, ο

όρος Μ.Κ.Ο. μπορεί να περιλάβει κάθε μη κερδοσκοπική οργάνωση, που είναι ανεξάρτητη από την κυβέρνηση¹⁶.

Σε ευρύτερη χρήση, ο όρος Μ.Κ.Ο. μπορεί να αποδοθεί σε κάθε μη-κερδοσκοπικό οργανισμό, που είναι ανεξάρτητος από την κυβέρνηση. Οι Μ.Κ.Ο. είναι οι τυπικοί οργανισμοί που βασίζονται σε συγκεκριμένες αξίες, και εξαρτώνται εξ' ολοκλήρου ή εν μέρει σε ανιδιοτελείς προσφορές και εθελοντική υπηρεσία¹⁷.

Σε κάθε περίπτωση, συμπεραίνουμε ότι οι Μ.Κ.Ο. σε μεγάλο βαθμό είναι οργανώσεις που εμφορούνται από αρχές και βασίζονται, εν όλω ή εν μέρει, σε φιλανθρωπικές δωρεές και εθελοντική εργασία. Μολονότι οι Μ.Κ.Ο. βασίζονται πάντα στις αρχές του αλτρουισμού και του εθελοντισμού ως χαρακτηριστικά – κλειδιά, πλέον γίνονται σταδιακά (την τελευταία 20ετία) όλο και πιο «επαγγελματοποιημένοι», και για το λόγο αυτό απαραίτητη κρίνεται η οργάνωση και συστηματοποίηση των δραστηριοτήτων τους.

Αν σταθούμε αυστηρά στις λέξεις που αποτελούν τον όρο, θα έπρεπε να δεχθούμε ότι, ουσιαστικά, κάθε οντότητα που δεν εξαρτάται οικονομικά ή διοικητικά, με άλλα λόγια δεν έχει σχέση εξάρτησης, από κάποια κυβέρνηση πρέπει να κατηγοριοποιηθεί ως Μ.Κ.Ο. Αρα, οι Μ.Κ.Ο. απλώνονται σ' ένα τεράστιο φάσμα οργανωτικών μορφών από την εμπορική εταιρεία έως την φιλανθρωπική δραστηριότητα και από την πολυεθνική έως τον συνεταιρισμό του χωριού και για να το εκφράσουμε νομικά, σε κάθε μορφή που δεν είναι φορέας του Δημοσίου διεπόμενος από το Δημόσιο Δίκαιο. Τα πράγματα, όμως, δεν είναι τόσο απλά, γιατί από τις Μ.Κ.Ο. αποκλείονται αρκετές από τις παραπάνω οντότητες.

¹⁶ <http://docs.lib.duke.edu/igo/guides/ngo/define.htm>.

¹⁷ Αναφ.. Ομάδα Εργασίας Νέων, Ίδρυμα Ανδρέα Παπανδρέου, «Εισαγωγή στις ΜΚΟ. Ορισμός – Ρόλος -Οργάνωση – Χρηματοδότηση»

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαπιστώνοντας την αδυναμία διατύπωσης ορισμού, περιγράφει τις Μ.Κ.Ο. ως οργανώσεις που συνήθως έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά¹⁸:

- α) Δεν δημιουργούνται με σκοπό τον προσπορισμό ιδίου οφέλους. Μολονότι απασχολούν εργαζομένους δεν διανέμουν κέρδη ή πλεονάσματα σε μέλη ή στη διοίκηση.
- β) Είναι εθελοντικές οργανώσεις.
- γ) Διακρίνονται από ομάδες άτυπου χαρακτήρα έχοντας κάποιο βαθμό επίσημης ή δημόσιας ύπαρξης και καταστατικό έγγραφο και όντας υπόλογοι σε μέλη και δωρητές.
- δ) Είναι ανεξάρτητοι.
- ε) Δρουν εντός της κοινωνίας επιδιώκοντας το καλό είτε όλων είτε συγκεκριμένων ομάδων, ποτέ όμως το εμπορικό ή επαγγελματικό συμφέρον των μελών τους.

4.3 Νομικές μορφές των Μ.Κ.Ο. στην Ελλάδα¹⁹

Προτού προχωρήσουμε περαιτέρω κρίνεται σκόπιμο για την κατανόηση της λειτουργίας και των απαιτήσεων των Μ.Κ.Ο. να αναφερθούμε στη νομική τους υπόσταση.

Η αύξηση της δραστηριότητας των Μ.Κ.Ο. στην Ελλάδα πέραν του κοινωνικού και οικονομικού ενδιαφέροντος που παρουσιάζει, έχει σαφείς νομικές προεκτάσεις, προκειμένου να αποκτήσουν νομική προσωπικότητα και να ασκούν νόμιμα τις δραστηριότητές τους. Οι νομικές αυτές μορφές είναι, κατά κύριο λόγο, το σωματείο και

¹⁸ Αναφ. Discussion Paper της Ευρωπαϊκής Επιτροπής “The Commission and NGOs: Building a stronger partnership”, σελ. 3-4, http://ec.europa.eu/civil_society/ngo/docs/communication_en.pdf

¹⁹ **Μιχαήλ Φεφέ**, Πρακτικά 1ου Πανελλήνιου Συνεδρίου για τη “Διαχείριση Έργων σε ΜΚΟ”, σελ. 34, 2006, Λάρισα

η αστική εταιρεία και, κατά δεύτερο λόγο, κυρίως, της φύσης των δραστηριοτήτων των Μ.Κ.Ο. Η έννοια «Μη Κυβερνητική Οργάνωση» (Μ.Κ.Ο.) είναι μάλλον συγκεκριμένη στη συνείδηση του ευρύτερου κοινού. Ωστόσο οι λέξεις «Μη Κυβερνητική» σηματοδοτούν το ουσιώδες περιεχόμενο της έννοιας. Άρα Μ.Κ.Ο. είναι η οργάνωση, η οποία δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την Κυβέρνηση κάποιου κράτους. Από κει και πέρα μια Μ.Κ.Ο. θεωρείται σχεδόν πάντα συνδεδεμένη δραστηριότητες και έργα, τα οποία στόχο έχουν τη δυναμική διεκδίκηση κάποιων δικαιωμάτων ή αγαθών που ωφελούν την κοινωνία ευρύτερα.

Στη χώρα μας, μετά την ένταξη της Ελλάδας στην Επιτροπή Αναπτυξιακής Βοήθειας (DAC) το 1999, παρατηρούμε μία αριθμητική αύξηση διαφόρων φορέων και οργανώσεων που διεκδικούν χρηματοδότηση από εθνικά και υπερεθνικά κονδύλια και που σχετίζονται με όλο το φάσμα των υπηρεσιών που συνδέονται με τις Μ.Κ.Ο.

Στο ελληνικό δίκαιο, μια Μ.Κ.Ο. μπορεί να οργανωθεί κατά τέσσερις τρόπους, είτε ως σωματείο, είτε ως ίδρυμα, είτε ως ερανική επιτροπή, είτε ως αστική εταιρεία. Τα τέσσερα αυτά νομικά οχήματα έχουν συγκεκριμένα και διακριτά μεταξύ τους χαρακτηριστικά και παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, έτσι ώστε η κάθε Μ.Κ.Ο. να πρέπει να διαλέξει τη μορφή που της ταιριάζει ανάλογα με το σκοπό της, το μέγεθός της και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης που επιθυμεί.

Στόχος μας δεν είναι η αναλυτική αναφορά σε νομικούς ορισμούς και λεπτομέρειες, διότι αυτό γίνεται εκτενώς στην ελληνική νομική βιβλιογραφία. Ωστόσο θεωρείται αυτονόητο το γεγονός ότι η διαφοροποίηση της νομικής υπόστασης των Μ.Κ.Ο. επιφέρει και διαφοροποίηση στις δυνατότητες και τους στόχους του κάθε οργανισμού και επομένως και στον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας του.

4.4 Παράγοντες επηρεασμού Μ.Κ.Ο.

Ποιοι όμως είναι εκείνοι οι γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση και τη λειτουργία ενός Μ.Κ.Ο²⁰ .;

- Ο πρώτος παράγοντας αφορά στα κίνητρα και στους σκοπούς των δημιουργών, αλλά και γενικότερα στην κουλτούρα δημιουργίας ενός Μ.Κ.Ο. Τα κίνητρα και η «κουλτούρα» των ιδρυτών της καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον χαρακτήρα και το προφίλ κάθε οργάνωσης, όπως και την εξέλιξή της μέσα στο χρόνο.
- Το νομικό και φορολογικό περιβάλλον κάθε κράτους που ορίζει τους όρους ύπαρξης και λειτουργίας των Μ.Κ.Ο. αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα. Καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες της οργανωσιακής ανάπτυξης, αλλά και τους περιορισμούς που θέτει στη λειτουργία των Μ.Κ.Ο.²¹
- Ωστόσο, όσο ελκυστικό και αν είναι το νομικό πλαίσιο, όσο ικανοί στη διοίκηση και αν είναι οι δημιουργοί μίας Μ.Κ.Ο., θα πρέπει να εξετάσουμε και το πόσο «γόνιμο» είναι το ευρύτερο περιβάλλον για την ανάπτυξη της, αν «ταιριάζει» με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Δηλαδή αν είναι συμβατή με το ευρύτερο πολιτισμικό περιβάλλον και με το άμεσο και ευρύτερο σύστημα στο οποίο εντάσσεται. Η συμβατότητα δεν αφορά μόνο στο βαθμό αποδοχής των σκοπών της, αλλά σχεδόν σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της.

²⁰ Αναφ. **Παναγιώτης Ζάννης**, «Μ.Κ.Ο: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Κοινωνικός Σχεδιασμός και Κοινωνική Παρέμβαση» Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου για τη «Διαχείριση Έργων σε ΜΚΟ», σελ.60 , 2006, Λάρισα,

²¹ Αναφ. **Lester M. Salamon Leslie C. Hems and Kathryn Chinnock**, *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?* , Johns Hopkins University, 2000

Από το πώς είναι δομημένη έως το πώς επικοινωνεί και «συμπεριφέρεται» μέσα στο κοινωνικό σύστημα.

- Ο τέταρτος παράγοντας είναι η διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και υλικών πόρων. Εφόσον υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι στο περιβάλλον, η οργάνωση θα πρέπει να προσαρμοστεί ώστε να μπορέσει να τους αποκτήσει. Αυτό συνεπάγεται, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, ότι οι οργανώσεις μεταβάλλουν ή διαφοροποιούν τη δομή και τους στόχους τους με σκοπό να αποκτήσουν τους απαραίτητους πόρους για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Το προφίλ που αποκτά ένας Μ.Κ.Ο. κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του σπανίως ταυτίζεται απόλυτα με την εικόνα που είχαν οι δημιουργοί στο μυαλό τους. Γιατί είναι αναγκασμένος να κινείται συχνά σε πεδία όπου υπάρχει επάρκεια πόρων, προσαρμόζοντας ανάλογα τη δομή και τον χαρακτήρα του ώστε να καταφέρει να τους αποκτήσει. Υπάρχουν βέβαια και εξαιρέσεις, όταν σε έναν Μ.Κ.Ο. έχουν εξασφαλιστεί εκ των προτέρων ορισμένοι πόροι (π.χ. σε ένα κοινωφελές ίδρυμα με ιδίους οικονομικούς πόρους), συνεπώς δεν παρουσιάζεται πάντοτε η αναγκαιότητα προσαρμογής στους πόρους του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα σε έναν Μ.Κ.Ο. παίζουν και άλλοι «παίκτες», τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) που ασκούν συχνά μεγαλύτερη επιρροή σε στους Μ.Κ.Ο., απ' ότι σε οργανώσεις άλλων τομέων. Στην πλειονότητά τους, οι διοικήσεις στους Μ.Κ.Ο. δεν έχουν την εξουσία να αποφασίζουν ανεξάρτητα από τη θέληση των άλλων μελών της οργάνωσης και διαμορφώνουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με εσωτερικές αλλά και εξωτερικές επιρροές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την «περισσότερη δημοκρατία» στην λήψη αποφάσεων, με όσα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα συνεπάγεται αυτό. Όσο πιο θετικές

είναι οι ενδείξεις που σχετίζονται με τις παραπάνω παραμέτρους για έναν

Μ.Κ.Ο., τόσο διακρίνουμε κατά πόσο είναι συμβατή με το κοινωνικό περιβάλλον ως αρμονικό μέρος του κοινωνικού συστήματος ή υποσυστήματος που δραστηριοποιείται, τόσο πιο πιθανό είναι επιτύχει στην αποστολή του.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης

Όπως και άλλες οργανώσεις του τριτογενούς τομέα έτσι και οι Μ.Κ.Ο. ανακάλυψαν αργά την ιδέα της διαχείρισης, και στον ελληνικό χώρο ενδεχομένως ακόμα πιο καθυστερημένα. Οι αιτίες για την καθυστέρηση αυτή είναι πολλαπλές. Η κουλτούρα δράσης των Μ.Κ.Ο. αποτέλεσε ένα σημαντικό εμπόδιο καθώς θεωρήθηκε ότι η επένδυση σε θέματα διαχείρισης θα εναντιωνόταν ή θα τις αποσπούσε από την εναλλακτική τους δράση. Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μια αντιστροφή αυτής της τάσης καθώς ορισμένες οργανώσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι η πίεση της επέκτασης η οποία ίσως ακολουθεί τις επιτυχημένες δράσεις τους και η συνθετότητα του αναπτυξιακού περιβάλλοντος απαιτούν από το προσωπικό και τα συστήματα οργάνωσης τους περισσότερη αποτελεσματικότητα²². Ταυτόχρονα, η πίεση που ασκείται από τους δωρητές για την εφαρμογή μηχανισμών λογοδοσίας απέναντι τους (π.χ. υποβολή οικονομικών εκθέσεων, αναφορών δράσεων) γίνεται όλο και πιο πιεστική. Λόγω της πίεσης αυτής καθώς επίσης και λόγω του ότι ορισμένες Μ.Κ.Ο. γίνονται περισσότερο επαγγελματικές και οι προσδοκίες για το ρόλο που διαδραματίζουν υψηλότερες, οι ανάγκες διαχείρισης θα γίνονται όλο και πιο κρίσιμες και σύνθετες στο μέλλον²³.

Σε γενικές γραμμές η διαχείριση των Μ.Κ.Ο. , τους αντιμετωπίζει ως ανοικτά συστήματα σε σχέση με το περιβάλλον τους. Αποτελεί κοινή διαπίστωση ο συνδυασμός της στοχευμένης δράσης τους για την υποστήριξη της ανάπτυξης και της κοινωνικής

²² Αναφ. **Σπυριδάκη Ελένη**, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ή Αναπτυξιακές Εταιρείες; Οι σύγχρονες προκλήσεις για το ρόλο των αναπτυξιακών Μ.Κ.Ο., σελ 75

²³ Αναφ. **Ebrahim, A.**, NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting and Learning. Cambridge University Press: Cambridge 2003, U.K.

δικαιοσύνης και της κατά περίπτωση επιτυχούς ανταπόκρισης στις ευκαιρίες και στους περιορισμούς που εμφανίζονται στο ρευστό και επισφαλές περιβάλλον τους. Ωστόσο, η διαχείριση των Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να διαμορφώνεται μέσω μιας διαδικασίας ενεργοποίησης μιας σειράς ικανοτήτων στρατηγικού και όχι τυχαίου και καιροσκοπικού αυτοσχεδιασμού απέναντι στις προκλήσεις²⁴.

Οι τομείς από τους οποίους προέρχονται οι ιδέες, οι τεχνικές και τα εργαλεία διαχείρισης που στην παρούσα φάση και τα οποία θεωρούνται κεντρικά στο πεδίο των Μ.Κ.Ο. (και αφορούν τις δραστηριότητες τους, τις σχέσεις που αναπτύσσουν, την εσωτερική τους δομή και τις εσωτερικές τους διαδικασίες) βρίσκονται εκτός του εμπειρικού πεδίου δράσης τους. Προέρχονται από το χώρο των επιχειρήσεων και των κυβερνητικών οργανισμών και από το μη κερδοσκοπικό εθελοντικό τομέα των «αναπτυγμένων» βιομηχανικών χώρων της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Η άκριτη μεταφορά θεωριών και τεχνικών διαχείρισης που βασίζονται σε δυτικές ιδεολογίες και τα αξιακά συστήματα και δεν εναρμονίζονται στο περιβάλλον των αναπτυσσόμενων χωρών, έχουν συμβάλει στην οργανωτική ανεπάρκεια και στην αναποτελεσματικότητα των Μ.Κ.Ο. κατά την διαχείριση των αναπτυξιακών έργων.

Επιπλέον, η άκριτη μεταφορά τεχνικών και μοντέλων διαχείρισης από άλλους τομείς (ιδιαίτερα από τον τομέα των επιχειρήσεων), χωρίς να φιλτράρονται, να ενοποιούνται και να εξειδικεύονται είναι επικίνδυνη όσον αφορά την κανονιστική αποστολή της διαχείρισης. Μπορεί να οδηγήσει είτε σε αναποτελεσματικότητα είτε σε μια απολιτική διαχείριση (apolitical managerialism) η οποία να περιορίσει τη δημιουργικότητα και τις

²⁴ Αναφ. Lewis, D. and N. Themudo Non-governmental public action and social progress in the modern world . Research programme proposal to the Economic and Social Science Research Council (ESRC), London 2003.

ικανότητες των Μ.Κ.Ο. να αρθρώνουν έναν κριτικό λόγο και να προωθούν πρακτικές καλής διακυβέρνησης (good governance) στο πεδίο της ανάπτυξης.

Υπό αυτό το πρίσμα, θα πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητας της διαχείρισης, η υιοθέτηση διαδικασιών και μηχανισμών λογοδοσίας απέναντι σε διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων (κράτος, ομάδες βάσεις, δωρητές, ευρύ κοινό)²⁵.

Η υπάρχουσα μέχρι σήμερα τάση είναι περισσότερο, η εκτέλεση των έργων και η διαχειριστική εστίαση σε ζητήματα λογοδοσίας προς τους δωρητές, ως ένα αναγκαίο μέσο για την εξασφάλιση και τη διατήρηση της χρηματοδότησης, παρά η οργάνωση ενός γραφείου ελέγχου και οργάνωσης του συνόλου των δραστηριοτήτων τους.

5.2 Ο ρόλος των σύγχρονων Μ.Κ.Ο.²⁶

Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι σύγχρονες Μ.Κ.Ο. σκιαγραφείται διττός, καθώς πολλοί, διακρίνουν δύο κατηγορίες Μ.Κ.Ο.: εκείνες που αναπτύσσουν μια εναλλακτική δράση για τις οποίες η επιβίωση αποτελεί το μέσο και όχι τον αυτοσκοπό και οι οποίες κινητοποιούνται από μια ανάγκη για μια περισσότερο ριζική αλλαγή και εκείνες (οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία) των οποίων ο βασικός στόχος είναι η διατήρηση μιας ροής χρηματοδότησης ικανής να της εξασφαλίζει έργα και να εκπαιδεύει κατ' ευφημισμό «κοινωνικά υπεύθυνα στελέχη». Η αναφορά στη "νέα τάξη" των κοινωνικά υπεύθυνων στελεχών η οποία ασχολείται περισσότερο με την υλοποίηση προγραμμάτων παρά με την πολιτική φύση των προβλημάτων είναι σχετικά συχνή στη βιβλιογραφία²⁷. Συγκεκριμένα περιγράφεται ως μια ευπαρουσίαστη γενιά

²⁵ Αναφ. Lewis, D. (2001). The management of non-governmental development organisations: An introduction. London: Routledge

²⁶ Αναφ. J.G. Townsend & A.R. Townsend, Accountability, motivation and practice: NGOs North and South, Social & Cultural Geography, Vol. 5, No. 2, June 2004

²⁷ Αναφ. S. Akbar Zaidi NGO failure and the need to bring back the state, Journal of International Development, 1999

επαγγελματιών, διευθυντικών στελεχών Μ.Κ.Ο., η οποία συμμετέχει σε ακριβά συνέδρια και διασκέψεις σε διάφορες περιοχές του πλανήτη συζητώντας για τα ζητήματα συμμετοχής με τους δωρητές, γράφει πολυσέλιδες αναφορές στις οποίες το κοινό έχει περιορισμένη πρόσβαση...κάνοντας με αυτό τον τρόπο “lobbing 5 αστέρων”. Ενδιαφέρον στο σημείο αυτό έχει η αντιπαραβολή στο “lobbing των 5 αστέρων” των τοπικά περιορισμένων, αποσπασματικών, αβέβαιων μελλοντικά αλλά ωστόσο επιτυχημένων δράσεων ορισμένων Μ.Κ.Ο. ως αποτέλεσμα επίμονων προσπαθειών δημιουργίας χώρων έκφρασης τοπικής «εμβέλειας» ζητημάτων.

Με δεδομένα τα χαρακτηριστικά αυτά των σύγχρονων Μ.Κ.Ο. που σκιαγραφήθηκαν τίθεται το ερώτημα αν αυτές έχουν κατανοήσει και μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες και τις μελλοντικές προκλήσεις που εμφανίζονται κατά τη διαχείριση των έργων που αναλαμβάνουν. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι για πολλούς μάλλον αρνητική και γι’ αυτό οι συζητήσεις στους κύκλους των μελετητών περιστρέφονται γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι Μ.Κ.Ο. θα μπορέσουν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους.

Για να καταφέρουν να ισχυροποιηθούν οι Μ.Κ.Ο. , οφείλουν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν και να προσαρμόσουν τη δομή, την οργάνωση, τη διοίκησή τους και ενδεχομένως τις ίδιες τις δραστηριότητές τους.

Το πλαίσιο εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες Μ.Κ.Ο. διαμορφώνεται από τις αλλαγές που εμφανίζονται απαιτώντας νέες μορφές αλληλεγγύης και νέα “κοινωνικά συμβόλαια” μεταξύ των πολιτών και των αρχών σε διάφορα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, οι νέες τάσεις που διαμορφώνονται οφείλονται²⁸:

²⁸ Michael Edwards, David Hulme, Tina Wallace NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage, Public Administration and Development, 1999, Volume 19, Issue 2, Pages 117 – 136
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 48
ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»
ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

- Στην παγκοσμιοποίηση, η οποία οδηγεί στο να μοιάζει ο κόσμος όλο και περισσότερο με μια παγκόσμια αγορά όπου τα παραδοσιακά σύνορα σε πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο μοιάζουν να είναι ρευστά. Από τη μία πλευρά προκαλεί φαινόμενα όπως ο μετασχηματισμός των πρότυπων (patterns) παγκόσμιας φτώχειας, η όξυνση των ανισοτήτων, η μείωση της ασφάλειας σε διάφορα επίπεδα και από την άλλη παρέχει ορισμένες νέες ευκαιρίες παγκόσμιας ανταλλαγής πληροφοριών, δικτύωσης και δράσης.
- Στο σύνθετο πολιτικό τοπίο και στις πολιτικές αναταραχές.
- Στην επαναφορά της συζήτησης σχετικά με την οικοδόμηση μιας νέας μορφής κράτους με περισσότερο αποκεντρωμένες, συμμετοχικές και δημοκρατικές δομές η οποία πολύ πιθανά να οδηγήσει στον περιορισμό του ρόλου των Μ.Κ.Ο. σε σχέση με το παρελθόν.
- Στην εξέλιξη της αντίληψης σχετικά με το ρόλο και τη δομή της διεθνούς συνεργασίας για την ανάπτυξη

Οι παγκόσμιες αυτές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα δημιουργούν προκλήσεις στις οποίες οι Μ.Κ.Ο. καλούνται να ανταποκριθούν μέσω της εφαρμογής ενός συνόλου δομικών αλλαγών. Τα πεδία των αλλαγών αυτών αφορούν

1. τους ρόλους που διαδραματίζουν. Οι Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να συνδέσουν τις καινοτομικές δράσεις σε επίπεδο βάσης με την κατάλληλη συμμετοχή τους στη δημόσια διαβούλευση σχετικά με τις δομές εκείνες που δημιούργησαν τα προβλήματα και τις ελλείψεις, που με τα έργα τους προσπαθούν να διορθώσουν, για παράδειγμα τη φτώχεια, τις προκαταλήψεις και τη βία (π.χ. με τις πολιτικές που μεροληπτούν υπέρ συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων και ομάδων

συμφερόντων, με τη σύλληψη του κόσμου της γνώσης και των ιδεών από την

ελίτ, κ.α.). Η απόκτηση ενός περισσότερο δυναμικού ρόλου σε διάφορα επίπεδα θα απαιτήσει την αναδιαμόρφωση του παραδοσιακού τρόπου οργάνωσης τους, της κατανομής των πόρων τους και των σχέσεων τους με τους εξωτερικούς φορείς, όπως περιγράφεται αναλυτικότερα στη συνέχεια. Η επένδυση σε στρατηγικές εκπαίδευσης για την ανάπτυξη είναι κρίσιμο θέμα για την ανάληψη των νέων αυτών ρόλων²⁹. Η ανάληψη νέων ρόλων απαιτεί από τις Μ.Κ.Ο. να διαμορφώσουν επίσης και μια πιο σαφή θέση απέναντι στην “κρίση ταυτότητας” που αντιμετωπίζουν καθώς είναι διχασμένες ανάμεσα σε δύο ρόλους: λειτουργούν μερικώς ως θεσμοί της αγοράς οι οποίες μπορούν να παρέχουν αποτελεσματικές σε σχέση με το κόστος υπηρεσίες σε σύγκριση με άλλους εναλλακτικούς παροχείς των υπηρεσιών αυτών και μερικώς ως κοινωνικοί δρώντες που ασκούν πίεση προς την κατεύθυνση περισσότερο ριζικών αλλαγών. Ο συνδυασμός και των δύο αυτών ρόλων είναι προφανώς προβληματικός στην πράξη.

2. τις σχέσεις και τις επαφές τους. Οι Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις παραδοσιακές σχέσεις τους τόσο με τους συνεργάτες τους, όσο και με τους δωρητές και το ευρύ κοινό. Όσον αφορά το κρίσιμο ερώτημα σχετικά με τον οποίο οι αλλαγές σε μακρο-επίπεδο μπορούν να μετουσιωθούν σε συγκεκριμένα οφέλη για τις τοπικές κοινωνίες, η απάντηση ίσως βρίσκεται στην ικανότητα αποτελεσματικής δικτύωσης των Μ.Κ.Ο. με άλλες κοινωνικές ομάδες (κοινωνικά κινήματα, πανεπιστημιακούς φορείς, ομάδες καταναλωτών, κ.τ.λ.).

Η χρήση των τεχνολογιών πληροφόρησης προσφέρει σημαντικές δυνατότητες ενίσχυσης της δικτύωσης αυτής, παρόλο που η πρόσβαση στις τεχνολογίες

²⁹ Michael Edwards, David Hulme, Tina Wallace NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage, Public Administration and Development, 1999, Volume 19, Issue 2, Pages 117 – 136

αυτές εξακολουθεί να παραμένει εξαιρετικά ανισότιμη. Ωστόσο δείγματα μιας τέτοιας αποτελεσματικής δικτύωσης δεν είναι ακόμα ορατά με σαφήνεια (π.χ. μεταξύ των Μ.Κ.Ο. που δραστηριοποιούνταν ανεξάρτητα στον τομέα της ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος, της υπεράσπισης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των δικαιωμάτων των γυναικών)³⁰.

3. τις ικανότητες τους. Για την ανάληψη των νέων ρόλων και τον αναπροσδιορισμό των σχέσεων που διαμορφώνουν, οι Μ.Κ.Ο. πρέπει να αναπτύξουν νέες ικανότητες όσον αφορά την ευελιξία απόκτησης γνώσεων, τη μεσολάβηση, το διάλογο και γενικά τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της κοινής γνώμης και τη λήψη αποφάσεων. Μέχρι τώρα οι Μ.Κ.Ο. περιορίζουν τις προσπάθειες ανάπτυξης των ικανοτήτων τους σε εκείνες που είναι χρήσιμες για την επαφή τους με τους χρηματοδότες και περισσότερο εστιασμένες στο συγκεκριμένο προφίλ τους. Μελλοντικά θα πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων που αφορούν την ουσιαστική συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς, την κατανομή των ρόλων και των ευθυνών σε μια πιο συμμετοχική βάση, την προσαρμογή στις συνεχείς και απρόβλεπτες αλλαγές, τη δεκτικότητα σε νέες ιδέες, την ανάπτυξη καινοτομικών δράσεων και τη χρήση νέων τεχνολογιών. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων συλλογής πληροφοριών και αναλυτικών ικανοτήτων είναι επίσης σημαντική κυρίως σε επίπεδο πολιτικής συμμετοχής και μπορεί να πραγματοποιηθεί κυρίως μέσω της συνεργασίας τους με ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς φορείς. Πρόκληση επίσης αποτελεί για τα στελέχη των Μ.Κ.Ο. η

³⁰ Paul Nelson, The varied and conditional integration of NGOs in the aid system: NGOs and the World Bank, Journal of International Development, Volume 18, Issue 5 , Pages 701 - 713

ανάγκη καλλιέργειας μιας διαπολιτισμικής κουλτούρας διαλόγου, μεταφοράς γνώσεων, συνεργασίας και αλληλεγγύης με άλλες Μ.Κ.Ο. και λοιπούς φορείς.

4. ζητήματα νομιμοποίησης (legitimization) και λογοδοσίας (accountability). Τα ζητήματα νομιμοποίησης και λογοδοσίας αφορούν κυρίως τον τρόπο με τον οποίο οι Μ.Κ.Ο. υποστηρίζουν τις θέσεις τους και υλοποιούν τις δράσεις τους και τον βαθμό δημοκρατικότητας που χαρακτηρίζει τις δομές λειτουργίας τους και τα δίκτυα που αναπτύσσουν. Αν οι Μ.Κ.Ο. επιθυμούν να αποτελέσουν κοινωνικούς δρώντες σε παγκόσμιο επίπεδο υπέρ της δικαιοσύνης και της δημοκρατίας θα πρέπει στα συστήματα και στις δομές τους τα χαρακτηριστικά αυτά να είναι ευδιάκριτα. Όμως τα χαρακτηριστικά αυτά στην πράξη είναι διακριτά σε λίγες Μ.Κ.Ο.³¹.

Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι παρότι οι Μ.Κ.Ο. ξεκίνησαν ως ομάδες ανάπτυξης φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών που είχαν ως στόχο τους την παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και σταδιακά εξελίχθηκαν σε φορείς που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της τοπικής ανάπτυξης και της μετάβασης σε μια περισσότερο βιώσιμη κατάσταση. Ο ρόλος που διαδραματίζουν έχει εκθιαστεί αλλά και αμφισβητηθεί και κατακριθεί σύμφωνα με τις υπάρχουσες βιβλιογραφικές αναφορές.

Το βασικό ερώτημα που παραμένει είναι αν τελικά οι Μ.Κ.Ο. διαθέτουν τη δυναμική εκείνη η οποία τις καθιστά, αφενός – από τη σκοπιά των ερευνητών- θεσμικούς εκπροσώπους τις Κοινωνίας των Πολιτών και κοινωνικούς δρώντες για την πραγματοποίηση ριζικών αλλαγών υπέρ της κοινωνικής ισότητας σε παγκόσμιο

³¹ Michael Edwards, David Hulme, Tina Wallace NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage, Public Administration and Development, 1999, Volume 19, Issue 2, Pages 117 – 136
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 52
ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»
ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

επίπεδο, αφετέρου δε – από τη σκοπιά του ενδιαφέροντος της παρούσας - βιώσιμους οργανισμούς με δομή, στόχους, στρατηγικές και δραστηριότητες που να τις υποστηρίζουν ή αν απλά αποτελούν “συμβατικές εταιρείες” που ανταγωνίζονται για τους πόρους των δωρητών και προσαρμόζουν τη στρατηγική τους με βάση τον ανταγωνισμό αυτό. Οι ενδείξεις και τα δείγματα που υπάρχουν φανερώνουν τις σημαντικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν για την ανάληψη των ρόλων των κοινωνικών δρώντων στο πεδίο της ανάπτυξης.

Στην περίπτωση που οι Μ.Κ.Ο. επιθυμούν να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο υπέρ της ενίσχυσης των καταστατικών τους αρχών για «προσφορά» στην Κοινωνία των Πολιτών, στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης και των ταχέων μεταβολών σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να πραγματοποιήσουν δομικές οργανωτικές αλλαγές αναθεωρώντας τους ρόλους τους, τις σχέσεις και τις επαφές τους με τους εξωτερικούς φορείς, ενισχύοντας τις ικανότητες τους και θέτοντας ως προτεραιότητα τη διαχείριση έργων τους βασισμένη σε συγκεκριμένες διαδικασίες.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Χρησιμότητα ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων³²

Τα Γραφεία Διοίκησης Έργων αποτελούν πλέον ένα σημαντικό εργαλείο της διοίκησης έργων, όπως ασκείται πλέον στις εταιρείες. Παρά την καθιέρωσή τους παρατηρείται ότι δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία για ορισμένες πρακτικές και διαδικασίες που εφαρμόζουν.

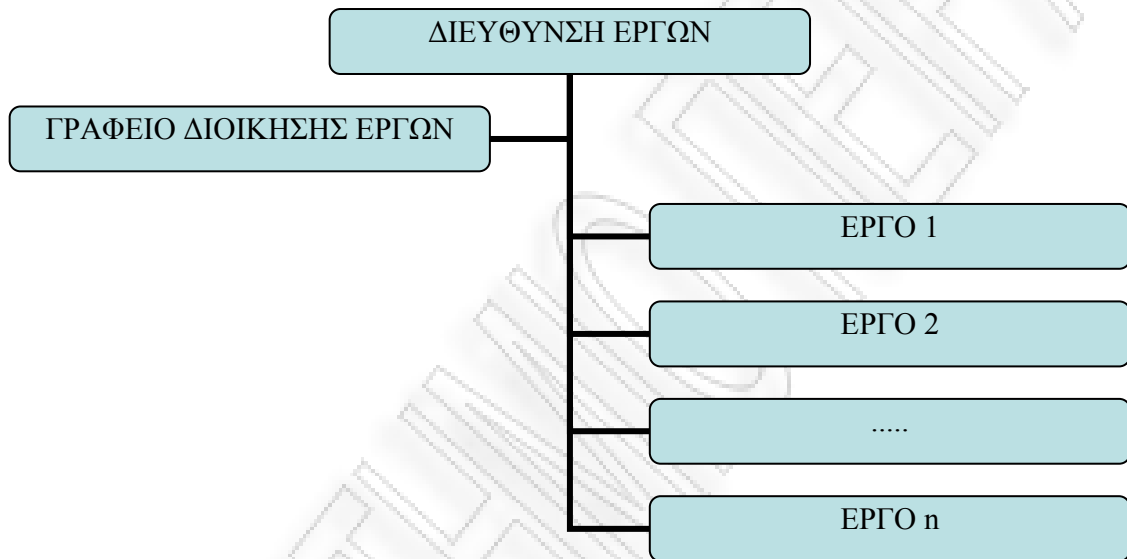
Τα Γ.Δ.Ε. αποτελούν στην πραγματικότητα πολυδιάστατες οργανωτικές «οντότητες», ενώ ο σαφής ορισμός τους θα επέβαλλε την ανάλυση και μελέτη πολλών διαφορετικών χαρακτηριστικών. Παρά την πληθώρα των διαφορετικών παραγόντων που ορίζουν ένα Γ.Δ.Ε. , υπάρχουν κάποια βασικά στοιχεία που απορρέουν από τη σύστασή τους όπως :

- Η προστιθέμενη αξία που προσδίδει
- Το οργανωτικό περιεχόμενο που έχει
- Η εμφάνιση και η δομή που το χαρακτηρίζει
- Οι ρόλοι που ορίζει και οι λειτουργίες που οριοθετεί

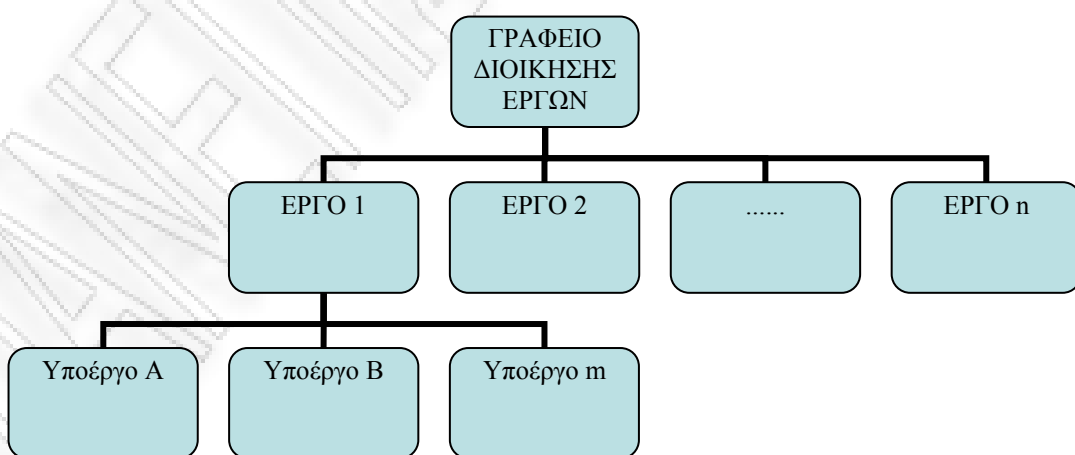
Όσο δύσκολος είναι ο ορισμός της έννοιας του Γ.Δ.Ε, εξίσου δύσκολος κρίνεται ο ορισμός μια κοινής δομής τους και της αξίας που προσδίδουν στις εταιρείες ή οργανισμούς που επιλέγουν την ίδρυσή τους. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι ανάμεσα στους διάφορους οργανισμούς επικρατούν μεγάλες διαφορές αναφορικά με τη δομή και το ρόλο τον οποίο αναλαμβάνουν να διαδραματίσουν. Οι οργανισμοί διαφοροποιούν τα Γ.Δ.Ε. προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Για παράδειγμα υπάρχουν Γ.Δ.Ε. των οποίων οι κατευθυντήριες οδηγίες μπορούν να αφορούν και να καλύπτουν το σύνολο των έργων ενός οργανισμού ή μόνο κάποια από αυτά. Μια διαφορετική περίπτωση διαφοροποίησης των Γ.Δ.Ε. έχει να κάνει με το

³² Αναφ. Dr. Brian Hobbs, “the Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice”, Project Management Institute, 2007

ρόλο τον οποίο οι οργανισμοί τους προσδίδουν. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το Γ.Δ.Ε. ως ένα υποστηρικτικό όργανο με μικρή εξουσία εντός του πλαισίου λειτουργίας τους (σχήμα 1), ενώ άλλοι του παραχωρούν αυξημένες αρμοδιότητες με σημαντική εξουσία και βαρύτητα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής (σχήμα 2).



(σχήμα 1)



(σχήμα 2)

Η αξία των Γ.Δ.Ε. προς τον εκάστοτε οργανισμό, υπολογίζεται από τον καθορισμό των αποτελεσμάτων τα οποία απορρέουν από τη λειτουργία τους και την αποτελεσματικότητά τους. Η αξιολόγηση δε, της απόδοσης των Γ.Δ.Ε. αποτελεί διαδικασία πολυδιάστατη. Αναφορικά με την αξία τους, υπάρχουν υποστηρικτές της αναγκαιότητας των Γ.Δ.Ε., ενώ παράλληλα διατυπώνονται αρκετές γνώμες οι οποίες αμφισβητούν την αξία αυτών.

Ωστόσο για να επιτευχθεί μια αντικειμενικότερη ανάλυση, θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι η διαφωνία για την αξία των Γ.Δ.Ε., μπορεί να προέρχεται όχι μόνο από τους διαφορετικούς ρόλους τους οποίους καλούνται να διαδραματίσουν και να ανταπεξέλθουν με επιτυχία, αλλά και από τη γενική παραδοχή ότι κάθε οργανισμός περιγράφει ακόμα και με διαφορετική ονομασία αυτό που αποκαλούμε Γραφείο Διοίκησης Έργων και κατά συνέπεια του αποδίδει διαφορετικές ιδιότητες στην οργανωτική αυτή «οντότητα». Η αξία των Γραφείων Διοίκησης Έργων ορίζεται από μια σειρά παράγοντες όπως:

- Η σαφήνεια του όρου Γραφείο Διοίκησης Έργων και τα χαρακτηριστικά του
- Η διασύνδεσή του με τα υπόλοιπα τμήματα ή διευθύνσεις του οργανισμού
- Η χρονική συνέχεια λειτουργίας τους
- Ο απαιτούμενος χρόνος ανάπτυξης ενός Γ.Δ.Ε.
- Ποια έργα αναλαμβάνει ένα Γ.Δ.Ε.
- Πως διαμοιράζονται οι Διοικητές Έργων στα πλαίσια λειτουργίας του Γ.Δ.Ε.
- Τον αριθμό των εργαζομένων που στελεχώνουν το Γ.Δ.Ε.
- Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

6.1.1 Η σαφήνεια του όρου Γραφείο Διοίκησης Έργων και τα χαρακτηριστικά του

Βάσει ερευνών προκύπτει ότι, οι διάφοροι οργανισμοί ή εταιρείες, περιλαμβάνουν στην οργανωτική τους δομή τους κάποιο τμήμα το οποίο ονομάζουν είτε «Γραφείο Διοίκησης Έργων», είτε «Γραφείο Έργου», είτε «Τμήμα Προγραμμάτων», είτε «Γραφείο Υποστήριξης Έργων», είτε «Γραφείο Διοίκησης Προγραμμάτων» ή ενδεχομένως να μην το έχουν ως ανεξάρτητο τμήμα στο εταιρικό οργανόγραμμα.

Σε κάθε ένα από τα ανωτέρω αναφερόμενα τμήματα, αναλόγως με τον οργανισμό συναντάμε διαφορετικά χαρακτηριστικά, ή μπορεί να συμβαίνει το αντίστροφο και κάποιο τμήμα να έχει κοινά χαρακτηριστικά με κάποιο άλλο και να αποκαλείται διαφορετικά. Στην περίπτωση όπου σε μία εταιρεία ή ένα οργανισμό συναντάται ένα «Γραφείο Έργου», η οντότητα αυτή μπορεί είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και διοίκηση ενός μεγάλου έργου ή μπορεί να αναλαμβάνει τη διαχείριση παράλληλων έργων προσιδιάζοντας τα χαρακτηριστικά των περισσότερων Γ.Δ.Ε..

6.1.2 Η διασύνδεσή του με τα υπόλοιπα τμήματα ή διευθύνσεις του οργανισμού

Τα Γ.Δ.Ε. μπορούν να τοποθετηθούν στο οργανόγραμμα μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού σε διάφορα σημεία, επηρεάζοντας αναλόγως την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών και στοιχείων με τα υπόλοιπα τμήματα. Εκτός από αυτό, παρατηρείται σε μεγάλους οργανισμούς η ύπαρξη διαφορετικών Γ.Δ.Ε. με ξεχωριστά αντικείμενα. Αν και ο κανόνας αναφέρεται στο μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών στις οποίες δραστηριοποιείται ένα κοινό Γ.Δ.Ε., δεν μπορούν να παραλειφθούν οι περιπτώσεις εκείνες όπου πολλά Γ.Δ.Ε. λειτουργούν μέσα στην ίδια εταιρεία και είτε αναφέρονται σε με κεντρική διοίκηση έργων είτε όχι έχοντας τις αντίστοιχες ροές

επικοινωνίας, ή οι περιπτώσεις ιεραρχικά συνδεδεμένων και αλληλεπιδρώντων Γ.Δ.Ε. . Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η ένταξη ενός ή περισσότερων Γ.Δ.Ε. στο οργανόγραμμα των επιχειρήσεων και η εύρυθμη λειτουργία μέσα σε αυτό το πλαίσιο καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και την αξία του.

6.1.3 Η χρονική συνέχεια λειτουργίας τους

Θεωρείται περιττό να αναφερθεί ότι η συνέχεια λειτουργίας ενός Γ.Δ.Ε. αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων του και κατά συνέπεια την απόδειξη της αξίας του. Ωστόσο, παρατηρείται το γεγονός ότι πολλά Γ.Δ.Ε. λειτουργούν σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα και σε σχετικά σύντομα χρονικά διαστήματα ανασχεδιάζονται και λειτουργούν με νέες προδιαγραφές, θέτοντας διαφορετικές διαδικασίες. Η παρατήρηση αυτή, για το συχνό ανασχεδιασμό των Γ.Δ.Ε. ενδεχομένως να οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ακόμα και οι ίδιες οι εταιρείες και οι οργανισμοί πειραματίζονται προκειμένου να βρουν την ιδανική μορφή για το Γ.Δ.Ε. το οποίο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους, και άρα να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη από την οργάνωσή του.

6.1.4 Ο απαιτούμενος χρόνος ανάπτυξης ενός Γ.Δ.Ε.

Σημαντικός παράγοντας καθορισμού της αξίας ενός Γ.Δ.Ε. είναι ο απαιτούμενος χρόνος για την πλήρη ανάπτυξή του και τη λειτουργία του. Η οργάνωση των περισσότερων Γ.Δ.Ε. απαιτεί ένα διάστημα έξι έως 24 μηνών. Όσο μεγαλύτερο το διάστημα αυτό, τόσο αυξάνονται και οι πιθανότητες το Γ.Δ.Ε. να χρειάζεται αναβάθμιση αμέσως μετά την εγκατάστασή του, υποβαθμίζοντας έτσι την προσπάθεια ανάπτυξής του και κατά συνέπεια και την αξία του.

6.1.5 Ποια έργα αναλαμβάνει ένα Γ.Δ.Ε.

Η πλειοψηφία των Γ.Δ.Ε. αντιμετωπίζουν καταστάσεις όπου αναλαμβάνουν να διαχειριστούν και να καλύψουν οργανωτικά το σύνολο των έργων και δραστηριοτήτων ενός οργανισμού είτε απευθύνονται σε ένα περιορισμένο μέρος των έργων. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μόλις μικρό ποσοστό των έργων ενός οργανισμού συντονίζεται και παρακολουθείται μέσω του Γ.Δ.Ε., φανερώνοντας αντίστοιχα τη μικρή συμμετοχή στην οργανωτική δομή του οργανισμού. Αντίθετα μπορεί να υπάρξουν οργανισμοί στους οποίους η παρουσία του Γ.Δ.Ε. στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συντονισμού και εκτέλεσης έργων είναι τόσο έντονη ώστε στην ουσία να αποτελεί το κύριο και μοναδικό τμήμα του οργανισμού. Η αναλογία των προγραμμάτων τα οποία διαχειρίζονται και ελέγχονται από το Γ.Δ.Ε. αποτελεί ένα ακόμα κριτήριο για τον καθορισμό της αξίας

6.1.6 Πως διαμοιράζονται οι Διοικητές Έργων στα πλαίσια λειτουργίας του Γ.Δ.Ε.

Εξίσου σημαντικό παράγοντα με αυτόν της αξιολόγησης των έργων που αναλαμβάνει το Γ.Δ.Ε., διαδραματίζει και η κατανομή των διοικητών έργων ανάμεσα στα διάφορα έργα. Και σε αυτή την ανάλυση παρατηρούνται ακραίες περιπτώσεις όπου μπορεί σε ένα Γ.Δ.Ε. να απασχολούνται όλοι οι διοικητές έργων, αναλαμβάνοντας εξολοκλήρου τη διαχείριση των έργων ή ενδέχεται να μην υπάρχουν διοικητές έργων αλλά εξειδικευμένο προσωπικό και κατά συνέπεια τα έργα να βρίσκονται υπό την καθοδήγηση του «Γραφείου». Η διαφοροποίηση αυτή οδηγεί δε δυο διαφορετικές οργανωσιακές πραγματικότητες οι οποίες έχουν και διαφορετικό αντίκτυπο στην αξία ενός Γ.Δ.Ε.

6.1.7 Τον αριθμό των εργαζομένων που στελεχώνουν το Γ.Δ.Ε.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας καθορισμού της αξίας ενός Γ.Δ.Ε. είναι το πλήθος των εργαζομένων που το στελεχώνουν. Σε πρόσφατη έρευνα ³³ παρατηρήθηκε ότι πέραν των διοικητών έργων, τα περισσότερα Γ.Δ.Ε. απασχολούν μικρό αριθμό στελεχών, οδηγώντας σε μια παράδοξη κατάσταση όπου απαιτείται από το Γ.Δ.Ε. να φέρει εις πέρας πολλές υποχρεώσεις αλλά με μικρό αριθμό συντελεστών.

6.1.8 Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να αναφερθούμε σε έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την αξία ενός Γ.Δ.Ε., ο οποίο είναι αναμφισβήτητα το ποσοστό συμμετοχής του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας ή του οργανισμού. Το επίπεδο «εξουσίας» ανάμεσα σε διάφορα Γ.Δ.Ε. διαφέρει σημαντικά, καθώς παρατηρείται είτε να μην έχουν καθόλου αρμοδιότητες στη χάραξη στρατηγικής κατά τη λήψη αποφάσεων είτε να έχουν ενισχυμένες αρμοδιότητες. Πολλά Γ.Δ.Ε. κατέχουν μια παθητική ή υποστηρικτική θέση στους οργανισμούς τους, ενώ άλλα έχουν αυξημένες δικαιοδοσίες και είναι σε θέση να αναδιανέμουν τους πόρους των έργων, να θέτουν προτεραιότητες, να μεταβάλλουν ή να τερματίζουν έργα. Ο παράγοντας αυτό είναι ενδεικτικός, εκτός του καθορισμού της αξίας του Γ.Δ.Ε., και για τη σκιαγράφηση του ρόλου που οι διάφοροι οργανισμοί αποδίδουν στα Γ.Δ.Ε.

6.2 Ο ρόλος ενός Γ.Δ.Ε.

Ο ρόλος που διαδραματίζει ένα Γραφείο Διοίκησης Έργων μπορεί να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και να περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα λειτουργιών, οι οποίες

³³ Αναφ. **Dr. Brian Hobbs**, “the Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice”, Project Management Institute, 2007

στην ουσία τον καθορίζουν. Ανάλογα με τις λειτουργίες τις οποίες αναλαμβάνει ένα Γ.Δ.Ε. είναι δυνατό να προσδιοριστεί και η βαρύτητα του ρόλου του εντός του οργανισμού εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, από απλά υποστηρικτικό εργαλείο έως συντονιστικό όργανο. Οι λειτουργίες αυτές, οι οποίες κρίνονται σε διαφορετικό βαθμό σημαντικές για το σύνολο των Γ.Δ.Ε., επιγραμματικά περιλαμβάνουν, χωρίς περιορισμό, τις ακόλουθες :

- Την αναφορά προόδου των έργων προς τη διοίκηση
- Την ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων μεθοδολογιών
- Την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης των έργων
- Τη διαρκή ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού
- Την ανάπτυξη ενός λειτουργικού συστήματος παρακολούθησης των έργων
- Το συντονισμό μεταξύ των έργων
- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τη διοίκηση
- Τη συμμετοχή στο σχεδιασμό της στρατηγικής του οργανισμού
- Την αξιολόγηση και την κατά προτεραιότητα επιλογή νέων έργων
- Τη διαχείριση όλων των εργαλείων των έργων
- Την κεντρική παρακολούθηση των χρονικών ορίων και προϋπολογισμών των έργων
- Το συντονισμό των προτύπων ποιότητας.
- Τη διεξαγωγή ερευνών και αναφορών για τα αποτελέσματα των έργων.

Αποτελεί γεγονός, το να θεωρείται ότι ένα Γ.Δ.Ε. σχετίζεται με συγκεκριμένους μόνο ρόλους ή λειτουργίες. Πολλοί είναι εκείνοι που θεωρούν ότι, ένα Γ.Δ.Ε. «είναι μια οργανωτική οντότητα η οποία αναλαμβάνει να αναπτύξει και να θεσπίσει μια

συγκεκριμένη διαδικασία διοίκησης έργων». Ωστόσο η πληθώρα των ανωτέρω αναφερόμενων λειτουργιών τις οποίες αναλαμβάνει σε διαφορετικό βαθμό για τον κάθε οργανισμό ένα Γ.Δ.Ε., αποδεικνύει ότι η σύνδεσή του με μια μόνο συγκεκριμένη λειτουργία είναι εκτός οργανωτικής πραγματικότητας.

Επιπροσθέτως αντικατοπτρίζεται πλήρως το εύρος των λειτουργιών, που συναντάται σε διάφορα Γ.Δ.Ε. σε διαφορετικούς οργανισμούς, ενώ παράλληλα αποδεικνύεται για μια ακόμα φορά η δυσκολία στην παροχή ενός απλού και ακριβή ορισμού των Γ.Δ.Ε. και τον ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν.

Προκειμένου να γίνει ευκολότερα αντιληπτός ο ρόλος του Γ.Δ.Ε. στα πλαίσια ενός οργανισμού και να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το κατά πόσο το Γ.Δ.Ε. έχει ρόλο υποστηρικτικό ή συντονιστικό οι λειτουργίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε κύριες ομάδες λειτουργιών, ο τρόπος άσκησης των οποίων να αποκαλύπτει και τη θέση του Γ.Δ.Ε. στην δομή των οργανισμών. Οι κύριες ομάδες είναι οι ακόλουθες:

- Η ομάδα λειτουργιών παρακολούθησης και ελέγχου απόδοσης έργων
- Η ομάδα λειτουργιών προσδιορισμού και ανάπτυξης διαδικασιών και μεθοδολογιών
- Η ομάδα λειτουργιών διοίκησης πολλαπλών έργων
- Η ομάδα λειτουργιών στρατηγικής διοίκησης και
- Η ομάδα εργασιών «οργανωτικής εκπαίδευσης» (organizational learning)

1. Η ομάδα λειτουργιών παρακολούθησης και ελέγχου απόδοσης έργων

Οι λειτουργίες που περιλαμβάνονται εδώ αφορούν την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης των έργων και θεωρείται μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες ενός Γ.Δ.Ε.. Το γκρουπ των λειτουργιών περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων και την χρήση

ηλεκτρονικών εργαλείων παρακολούθησης των προγραμμάτων και σύνταξη αναφορών για την πορεία των έργων. Τα Γ.Δ.Ε. με τέτοιου είδους λειτουργίες είναι σε θέση να παρέχουν ανά πάσα δεδομένη στιγμή οποιαδήποτε πληροφορία μπορεί να χρειαστούν οι διοικητές των έργων προκειμένου να έχουν μια πλήρη εικόνα της εξέλιξης των έργων και να μπορούν να ελέγξουν αποτελεσματικά τα έργα για τα οποία είναι υπεύθυνοι. Ενδεικτικά στην ομάδα αυτή τοποθετούνται οι λειτουργίες:

- της σύνταξης αναφορών προόδου,
- της παρακολούθησης της απόδοσης των έργων,
- της ανάπτυξης λειτουργικού συστήματος παρακολούθησης έργων,
- της ανάπτυξης κριτηρίων ελέγχου προόδου, καθώς και πολλές ακόμα

2. Η ομάδα λειτουργιών προσδιορισμού και ανάπτυξης διαδικασιών και μεθοδολογιών
Σε ένα μεγάλο βαθμό η ομάδα λειτουργιών αυτή, σχετίζεται με την ανάπτυξη και εφαρμογή εργαλείων και μεθοδολογιών. Το γκρουπ των λειτουργιών συνθέτουν χωρίς περιορισμό, η ανάπτυξη και εφαρμογή καθιερωμένων μεθοδολογιών, η προώθηση της διοίκησης των έργων μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, η παροχή εργαλείων διαχείρισης των έργων. Βασιζόμενο στην ύπαρξη αυτών των λειτουργιών, ένα Γ.Δ.Ε. καλείται να διαδραματίσει ουσιαστικά το ρόλο του γραφείου προώθησης :

- της χρήσης των μεθοδολογιών που το ίδιο παρουσιάζει στον οργανισμό,
- της ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού
- της διοίκησης έργων γενικότερα

3. Η ομάδα λειτουργιών διοίκησης πολλαπλών έργων

Πολλά Γ.Δ.Ε. έχουν διατυπώσει κατευθυντήριες οδηγίες προκειμένου να διοικούνται πολλαπλά έργα ταυτόχρονα. Η πρακτική αυτή συχνά απαιτεί την ανάπτυξη και διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου έργων. Ο συντονισμός τόσο μεταξύ έργων όσο και ανεξαρτήτων δράσεων εντός των πλαισίων των έργων αποτελεί το κυριότερο πρόβλημα σε ένα γραφείο διοίκησης πολλαπλών έργων. Σε μια τέτοια περίπτωση ο ρόλος αυτός επιβάλλει την ενίσχυση λειτουργιών όπως :

- του συντονισμού μεταξύ έργων,
- τη διαρκή αξιολόγηση και επιλογή κατά προτεραιότητα νέων έργων
- την ανάπτυξη ενός ή περισσότερων χαρτοφυλακίων έργων
- την ανακατανομή πόρων μεταξύ έργων.

4. Η ομάδα λειτουργιών στρατηγικής διοίκησης

Παρατηρείται όλο και πιο συχνά μια τάση, σε γενικές γραμμές για το αντικείμενο της διοίκησης έργων αλλά και ειδικότερα για τα Γ.Δ.Ε., να εμπλέκονται όλο και περισσότερο σε διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και να έρχονται σε στενότερη συνεργασία με την διοίκηση των οργανισμών, ισχυροποιώντας τη θέση τους εντός του εταιρικού οργανογράμματος. Η ομάδα λειτουργιών που σχετίζονται με τη συμμετοχή στη χάραξη στρατηγικού σχεδιασμού, αποδίδει μια σημαντική διάσταση του ρόλου του Γ.Δ.Ε. ως εργαλείο στρατηγικής και περιλαμβάνει διαδικασίες :

- Παροχής συμβουλών προς την διοίκηση
- Συμμετοχή στο στρατηγικό σχεδιασμό
- Διαχείριση κερδών
- Διεξαγωγή networking

5. Η ομάδα λειτουργιών «οργανωσιακής εκπαίδευσης» (organizational learning)

Η ενημέρωση και εκπαίδευση των στελεχών του Γ.Δ.Ε. αποτελεί ένα διαρκώς αναβαθμιζόμενο ρόλο που αποδίδεται στα Γ.Δ.Ε. Κάποια Γ.Δ.Ε. συμμετέχουν στην εκπαίδευση αυτή μέσω της ακόλουθης σειράς λειτουργιών:

- Παρακολούθηση και ελέγχου της αποδοτικότητας των Γ.Δ.Ε.
- Τη διαχείριση αρχείων, διαδικασιών, προτύπων και λοιπών κοινόχρηστων εγγράφων του έργου,
- Τη διεξαγωγή ελέγχων και σύνταξη αναφορών για τα αποτελέσματα των έργων
- Την ανάπτυξη βάσης δεδομένων βέλτιστων πρακτικών και διδαχθέντων μαθημάτων
- Την ανάπτυξη και διαχείριση κοινών μεταξύ διαφόρων έργων κινδύνων.

6.3 Ρόλος και αποδοτικότητα ενός Γ.Δ.Ε.

Η ύπαρξη ενός, δύο ή περισσότερων ομάδων λειτουργιών ενός Γ.Δ.Ε., και ο τρόπος με τον οποίο αυτές συνυπάρχουν και συνεργάζονται στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού, δεν αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ταυτόχρονη και στον ίδιο βαθμό ανάπτυξη των λειτουργιών αυτών. Οι οργανισμοί οφείλουν να κρίνουν προσεκτικά προτού αποφασίσουν, ποιες από τις λειτουργίες αναμένεται να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της στρατηγικής που χαράσσουν και εκπληρώνουν τους στόχους τους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο εποπτικός ρόλος ενός Γ.Δ.Ε. μέσω των λειτουργιών παρακολούθησης και ελέγχου των διαδικασιών των έργων διαπιστώνεται ότι είναι ιδιαίτερα ενισχυμένος και ενδεχομένως να θεωρείται ότι καλύπτει το σύνολο των

απαιτήσεων οποιουδήποτε οργανισμού, είτε πρόκειται για κερδοσκοπική εταιρεία, είτε

για Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ή Μη Κυβερνητικού Οργανισμού. Ωστόσο δε θα πρέπει να παραβλέπεται ότι για να είναι αποδοτικό ένα Γ.Δ.Ε. δε θα πρέπει να παραβλέπεται η σημαντική εισφορά κάθε ομάδας λειτουργιών. Ο ρόλος ενός Γ.Δ.Ε. δε θα πρέπει να περιορίζεται μόνο σε καθήκοντα υποστηρικτικά ή σε καθήκοντα συντονιστικά, αλλά να χαρακτηρίζεται από αποδοτικότητα και προσφορά προς τον οργανισμό στον οποίο ανήκει.

Η αποδοτικότητα των Γ.Δ.Ε. μπορεί να προσδιοριστεί μέσω μια σειράς κριτηρίων και παραγόντων.

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τα αποδοτικά Γ.Δ.Ε. χαρακτηρίζονται από την πληθώρα λειτουργιών που περιλαμβάνουν, χωρίς να αποκλείουν κάποιες άλλες, έχοντας πλήρη έλεγχο και εικόνα από το σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα εντός ενός οργανισμού. Αναλύοντας σε μεγαλύτερο βαθμό το συμπέρασμα αυτό, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε ότι η αποδοτικότητα των Γ.Δ.Ε. εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσαρμόζουν τη βαρύτητα που δίνουν στις λειτουργίες που διαχειρίζονται, ανάλογα με συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού.

Σημαντικός παράγοντας αποδοτικότητας ενός Γ.Δ.Ε. είναι η θέση που κατέχει στο οργανόγραμμα του οργανισμού και ο τρόπος με τον οποίο συνδέεται με τις υπόλοιπες υπηρεσίες. Τα Γ.Δ.Ε. τα οποία έχουν άμεση επαφή με άλλα τμήματα κατέχουν μεγαλύτερο ρόλο στις λειτουργίες χάραξης στρατηγικής, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και τη θέσπιση μεθοδολογιών.

Επιπροσθέτως θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι βάση έρευνας³⁴ τα Γ.Δ.Ε. με υψηλή απόδοση, εμφανίζουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στη δομή και το περιεχόμενό τους. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τη δομή των Γ.Δ.Ε., παρατηρήθηκε

³⁴ Αναφ. **Dr. Brian Hobbs**, "the Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice", Project Management Institute, 2007

ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αποδοτικότητάς τους και του ποσοστού των έργων που διαχειρίζονται με τις διαδικασίες που ορίζονται καθώς και με το βαθμό δικαιοδοσίας λήψης αποφάσεων. Αναφορικά δε, με το περιεχόμενο των Γ.Δ.Ε., η αποδοτικότητά τους ορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ευρύτερη εταιρική κουλτούρα και την διοικητική ωριμότητα του οργανισμού. Η ύπαρξη ωστόσο αυτών των στατιστικών συσχετισμών, δεν αποτελεί και κοινό οδηγό για τη δημιουργία όλων των Γ.Δ.Ε. και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει το Γ.Δ.Ε. να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε οργανισμού.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο

7.1 Μελέτη περίπτωσης³⁵

Από τη μέχρι τώρα ανάλυση της πορείας των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών την τελευταία εικοσαετία στην Ελλάδα μπορούμε να συμπεράνουμε τα ακόλουθα σημεία κλειδιά:

- Οι Μ.Κ.Ο. δημιουργήθηκαν με σκοπούς «ευγενείς» να προσφέρουν στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, από ομάδες καθοδηγούμενες τις περισσότερες φορές από τα αντίστοιχα κίνητρα.
- Το ελληνικό νομικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται ως ελκυστικό για την ανάπτυξη τέτοιων δράσεων
- Το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα θεωρήθηκε γόνιμο για να δεχθεί την ιδέα και τις αρχές που διέπουν τις Μ.Κ.Ο. (εθελοντισμός, προσφορά στο κοινό σύνολο, καταπολέμηση κοινωνικών φαινομένων κλπ)
- Η εμφάνιση των Μ.Κ.Ο. συνδυάστηκε με την άνοδο μια «νέας γενιάς» στελεχών, τα οποία μπορεί να εμφορούνταν από τις ανωτέρω αναφερόμενες αρχές, ωστόσο δεν είχαν – σε μεγάλο βαθμό- ούτε τις γνώσεις ούτε την εμπειρία για να προχωρήσουν στην οργάνωση και λειτουργία των νεοσύστατων οργανισμών με κάποια δεδομένα κριτήρια και σταθερές διαδικασίες.

Με δεδομένες τις παραδοχές αυτές, ιδρύθηκαν και άρχισαν να δραστηριοποιούνται Μ.Κ.Ο. στην Ελλάδα χωρίς να έχουν αντιληφθεί πλήρως το φορτίο των εργασιών τους

³⁵ Ελληνικό Πρότυπο Διαχείρισης έργων των Δικαιούχων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της περιόδου 2007-2013, Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών

και την αναγκαιότητα χάραξης ενός στρατηγικού σχεδίου, το οποίο να υποστηρίζουν μέσα από δομημένες διαδικασίες διαχείρισης των προγραμμάτων τους.

Μέχρι πρόσφατα η διαχείριση των προγραμμάτων των Μ.Κ.Ο. γίνονταν σε μεγάλο ποσοστό από ανειδίκευτα στελέχη, τα οποία υιοθετούσαν με μεγαλύτερη ή μικρότερη επιτυχία τις αρχές που διέπουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως δεν υπήρχε σαφής διαχωρισμού των ομάδων διεργασιών των προγραμμάτων και βεβαίως η οργάνωση ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων, με δεδομένο τις μικρές σε μεγέθη Μ.Κ.Ο. έμοιαζε άσκοπη.

Ωστόσο, με δεδομένη την αυξανόμενη εμπειρία, την πληθώρα προς διαχείριση προγραμμάτων, τη δυναμική που έχουν αποκτήσει κάποιες από τις Μ.Κ.Ο. και τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις για «επαγγελματική» διαχείριση των πόρων που τους παρέχονται, καθίσταται σαφής η επιτακτική ανάγκη οργάνωσης ενός Γ.Δ.Ε.

Παρά τη διαπίστωση αυτή, οι ελληνικές Μ.Κ.Ο. παραμένουν χωρίς οργάνωση και εξακολουθούν να λειτουργούν με μικρές μη εξειδικευμένες ομάδες στις οποίες κυρίαρχο ρόλο αναλαμβάνουν κατά κύριο λόγο τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη.

Ουσιαστικά, δεν υπάρχουν οι ομάδες διεργασιών διοίκησης έργων, ενώ στις λίγες περιπτώσεις όπου υφίσταται μια υποτυπώδης οργάνωση δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός των ομάδων, των ρόλων τους και των αρμοδιοτήτων τους. Στην πλειονότητα των οργανωμένων Μ.Κ.Ο. τις διεργασίες για την επίτευξη των σκοπών αναλαμβάνουν μια ομάδα στελεχών, η οποία αντικαθιστά και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των ομάδων :

- Διεργασιών Εκκίνησης
- Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού
- Διεργασιών Εκτέλεσης
- Διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου

- Διεργασιών Κλεισίματος

Δεν αποκλείεται μάλιστα, λόγω του μικρού μεγέθους ορισμένων Μ.Κ.Ο., οι διεργασίες εκτέλεσης ενός έργου να ανατίθενται σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, με αποδεδειγμένη εμπειρία ή ικανότητες.

7.2 Η ανάπτυξη ενός Γ.Δ.Ε. για Μ.Κ.Ο.

Παρατηρείται ότι σημαντικά αυξημένος αριθμός Μ.Κ.Ο. επιθυμούν να αναλάβουν περισσότερα έργα και να καθιερωθούν ως ανταγωνιστικοί φορείς ανάπτυξης. Στην προσπάθεια ενίσχυσης της θέσης τους μέσω της ανάληψης περισσότερων έργων επιβάλλεται και η οργάνωση ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων το οποίο να ορίσει συγκεκριμένες λειτουργίες και να θεσπίσει τυποποιημένες διαδικασίες.

Ένα τέτοιο Γ.Δ.Ε. θα διαδραματίσει όχι μόνο υποστηρικτικό ή συντονιστικό ρόλο αλλά θα επιβεβαιώσει και τη διαχειριστική επάρκεια των ίδιων των φορέων.

Αναφορικά με τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που αναμένεται να ενσωματώσει το Γ.Δ.Ε. σαν βάση θα πρέπει να θεωρηθεί το «Ελληνικό Πρότυπο ή Τεχνική Προδιαγραφή Διαχείρισης Έργων» του Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών (ΥΠ.ΟΙ.Ο.), σύμφωνα με το οποίο θα πιστοποιείται στο εγγύς μέλλον η διαχειριστική επάρκεια των δικαιούχων που θα υλοποιήσουν συγχρηματοδοτούμενα έργα την προγραμματική περίοδο 2007-2013.

Ακολούθως παρέχεται το βασικό πλαίσιο στο οποίο θα μπορούσε να βασιστεί η ανάπτυξη ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων για Μη Κυβερνητικούς και άλλους φορείς.

7.3 Εφαρμοζόμενες διαδικασίες

Ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης έργων ώστε να διασφαλίσει την υλοποίηση των έργων με τους όρους της χρηστής

δημοσιονομικής διαχείρισης αλλά και τους ειδικότερους όρους που τίθενται από το κοινοτικό και εθνικό κανονιστικό πλαίσιο.

Η λειτουργία του Γ.Δ.Ε. του Οργανισμού θα τεκμηριώνεται από κατάλληλο εγχειρίδιο διαδικασιών, το οποίο σε γενικές γραμμές και ανάλογα με το είδος του οργανισμού θα πρέπει να καλύπτει τις εξής λειτουργίες:

1. Προγραμματισμό έργων/ενεργειών
2. Σχεδιασμό και ωρίμανση έργου (εκπόνηση μελετών και τευχών δημοπράτησης, αδειοδοτήσεις, κλπ)
3. Διενέργεια διαγωνισμού, ανάθεση και διαχείριση σύμβασης ή κατά περίπτωση επιλογή ωφελούμενων
4. Παρακολούθηση και διαχείριση έργου, πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου
5. Οικονομική διαχείριση έργου.

Ενώ οριζόντια για το σύνολο των παραπάνω λειτουργιών θα πρέπει να εφαρμόζονται διαδικασίες που αφορούν στα εξής:

6. Εσωτερικό έλεγχο
7. Παρακολούθηση και τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας.

7.3.1 Προγραμματισμός έργων – ενεργειών

Οι διαδικασίες προγραμματισμού έργων – ενεργειών αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων οι οργανισμοί θα πρέπει να προγραμματίζουν τουλάχιστον σε ετήσια βάση τις ενέργειές τους, έτσι ώστε να διασφαλίζονται οι απαιτούμενοι πόροι και να προωθούνται οι απαραίτητες ενέργειες ωρίμανσης έργων. Η επίπτωση από την

εφαρμογή των διαδικασιών αυτών θα είναι η ταχύτερη υλοποίηση των έργων στο συνολικό κύκλο ζωής τους (σχεδιασμός, ωρίμανση, υλοποίηση). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επανεξέταση του προγραμματισμού βάσει της πορείας υλοποίησής του, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναπροσαρμογή του.

Περιλαμβάνονται κατ' ελάχιστον οι ακόλουθες διαδικασίες:

(i) Κατάρτιση ετήσιου προγράμματος.

Ο προγραμματισμός αφορά στις ενέργειες στις οποίες θα προβεί το Γ.Δ.Ε. προκειμένου να διασφαλίσει την επιτυχή υλοποίηση των έργων. Οι ενέργειες αφορούν στον προσδιορισμό των έργων που πρόκειται να υλοποιήσει ο οργανισμός, στην εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και στον καθορισμό των σχετικών χρονοδιαγραμμάτων.

Σκοπός της διαδικασίας είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των έργων μέσω ενός λεπτομερούς προγραμματισμού του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την προώθηση νέων έργων και για την υλοποίηση των ήδη υφιστάμενων.

(ii) Επανεξέταση ετήσιου προγράμματος και πιθανή αναθεώρησή του.

Το ετήσιο πρόγραμμα παρακολουθείται και εξετάζεται ως προς την υλοποίησή του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η επανεξέταση στοχεύει τόσο στην αξιολόγηση της πορείας του ετήσιου προγραμματισμού όσο και στη λήψη των απαιτούμενων μέτρων και ενεργειών για την αντιμετώπιση αποκλίσεων και αστοχιών.

Στην περίπτωση που εντοπίζονται αποκλίσεις ο προγραμματισμός αναθεωρείται και προωθούνται οι απαιτούμενες ενέργειες.

7.3.2 Διαδικασίες σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων

Ο σχεδιασμός και η ωρίμανση έργων αφορούν στις απαιτούμενες ενέργειες και διαδικασίες προκειμένου να διασφαλίζονται ο έγκαιρος και επιτυχής σχεδιασμός κάθε έργου, καθώς και η ύπαρξη των απαιτούμενων μελετών και αδειοδοτήσεων για την έναρξη υλοποίησής του.

Το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών στη φάση σχεδιασμού και ωρίμανσης του έργου να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

- Καθορισμός απαιτήσεων σχεδιασμού και ωρίμανσης του έργου.
- Διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για την ωρίμανση και υλοποίηση του έργου.
- Διασφάλιση της εκτέλεσης των απαιτούμενων μελετών είτε με ίδια μέσα είτε μέσω αναδόχου. Ο σχεδιασμός του έργου είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίησή του με βάση τις ανάγκες του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει το Γ.Δ.Ε. να διασφαλίζει μέσω κατάλληλων διαδικασιών την ποιότητα των μελετών και λοιπών στοιχείων σχεδιασμού του έργου. Τυχόν αλλαγές κατά το σχεδιασμό θα πρέπει να τεκμηριώνονται και να επανεξετάζονται ως προς τις επιπτώσεις τους στις διάφορες παραμέτρους υλοποίησης του έργου (κόστος, χρονοδιάγραμμα, κλπ).
- Διασφάλιση των απαιτούμενων αδειοδοτήσεων ανάλογα με το είδος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του έργου.
- Διασφάλιση έκδοσης του απαιτούμενου κανονιστικού πλαισίου για την εφαρμογή του έργου στις περιπτώσεις που αυτό απαιτείται.

Τα παραπάνω θα πρέπει να τεκμηριώνονται από κατάλληλες διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν υπόψη το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού , αλλά και τη φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προς υλοποίηση έργων.

Στην περίπτωση που κάποια από τα στάδια σχεδιασμού και ωρίμανσης ανατίθενται σε εξωτερικό φορέα (ανάδοχο) θα πρέπει τεκμηριωμένα να τηρούνται πρόσθετες διαδικασίες ανάθεσης και παρακολούθησης.

7.3.3 Διαδικασίες διενέργειας διαγωνισμού, ανάθεσης και διαχείρισης σύμβασης / επιλογή επωφελουμένων

Σημαντικό στάδιο στην πορεία υλοποίησης ενός έργου αποτελεί η ανάθεσή του σε εξωτερικό φορέα (ανάδοχο). Η ανάθεση θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσω εφαρμογής κατάλληλων διαδικασιών οι οποίες θα διασφαλίζουν την τήρηση του ισχύοντος κατά περίπτωση θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου σε όλα τα στάδια από την προετοιμασία και προκήρυξη του διαγωνισμού έως και την υπογραφή σύμβασης.

Η εφαρμογή τους θα έχει ως αποτέλεσμα την τεκμηριωμένη, κατά νόμο, ανάθεση των έργων και την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη υλοποίησή τους.

Ενδεικτικά περιλαμβάνονται οι ακόλουθες διαδικασίες:

(i) Προετοιμασία και διενέργεια διαγωνισμού.

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση και τεκμηρίωση της τήρησης του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου κατά την προετοιμασία εκτέλεσης του έργου και ειδικότερα τη λήψη απόφασης για τον τρόπο υλοποίησης του έργου καθώς και τη διενέργεια των απαιτούμενων διοικητικών πράξεων του διαγωνισμού για την επιλογή αναδόχου. Η διαδικασία θα πρέπει να διασφαλίζει τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο διενέργειας του διαγωνισμού και τους όρους διαφάνειας και

ανταγωνισμού. Τα διάφορα στάδια θα πρέπει να τεκμηριώνονται από τα αντίστοιχα διοικητικά έγγραφα.

(ii) Αξιολόγηση προσφορών.

Σκοπός της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων και η επιλογή αναδόχου για την εκτέλεση του έργου, με βάση τους όρους της προκήρυξης.

Η διαδικασία θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η αξιολόγηση των προτάσεων των υποψήφιων αναδόχων πραγματοποιείται βάσει θεσμικού πλαισίου που διέπει τον διαγωνισμό και τα κριτήρια επιλογής που έχουν προσδιορισθεί στα τεύχη δημοπράτησης. Η αναλυτική τεκμηρίωση της αξιολόγησης θα πρέπει να αποτυπώνεται στο Πρακτικό Αξιολόγησης. Βασική απαίτηση κατά τη φάση αξιολόγησης των προσφορών είναι η τήρηση της νομιμότητας και των αρχών της διαφάνειας ως προς την επιλογή του κατάλληλου αναδόχου για την εκτέλεση του έργου. Για την τήρηση των αρχών αυτών, το Γ.Δ.Ε. πρέπει να προβεί σε μια σειρά από πράξεις διοικητικής φύσεως (ορισμός Επιτροπής Διενέργειας Διαγωνισμού, τήρηση πρακτικών αξιολόγησης, αξιολόγηση βάσει των δημοσιευθέντων κριτηρίων, γνωστοποίηση αποτελεσμάτων στους υποψήφιους αναδόχους κ.λπ.).

(iii) Χειρισμός ενστάσεων.

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διαχείριση τυχόν ενστάσεων υποψηφίων αναδόχων οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν στα διάφορα στάδια του διαγωνισμού.

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των προσφορών των υποψηφίων αναδόχων είναι δυνατόν να προκύψουν ενστάσεις από υποψήφιους αναδόχους ως προς τα

αποτελέσματα των διαφόρων σταδίων αξιολόγησης (έλεγχος δικαιολογητικών, έλεγχος τεχνικών προσφορών κλπ.). Οι ενστάσεις των υποψηφίων αναδόχων, εξετάζονται ως προς την νομιμότητά τους και ως προς την κανονικότητά τους. Η ενδελεχής εξέταση των ενστάσεων διασφαλίζει τόσο τη νομιμότητα της ανάθεσης του έργου, όσο και τα συμφέροντα της Αναθέτουσας Αρχής ως προς την επιλογή του καταλληλότερου αναδόχου.

(iv) Υπογραφή σύμβασης – Ολοκλήρωση διαγωνισμού.

Σκοπός της διαδικασίας είναι η υπογραφή σύμβασης με τον επιλεγθέντα ανάδοχο για την υλοποίηση του έργου κατά τους όρους της προκήρυξης και της προσφοράς.

Μετά την λήψη απόφασης για την επιλογή αναδόχου και την εξέταση πιθανών ενστάσεων λοιπών υποψηφίων, ο οργανισμός θα πρέπει να υπογράψει τη σχετική σύμβαση με τον ανάδοχο.

Στις περιπτώσεις διαγωνιστικής διαδικασίας με στόχο την επιλογή ωφελουμένων προσαρμόζονται αναλόγως οι προαναφερθείσες διαδικασίες.

7.3.4 Διαδικασίες παρακολούθησης και διαχείρισης έργου, πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου

Η παρακολούθηση της υλοποίησης των έργων αποτελεί το πλέον κρίσιμο στάδιο στην πορεία υλοποίησης ενός έργου. Στο στάδιο αυτό το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να λαμβάνει τα απαιτούμενα μέτρα προκειμένου να διασφαλίζει ότι το έργο θα υλοποιηθεί με βάση το σχεδιασμό του και τις απαιτήσεις του φορέα όπως αυτές τίθενται στις μελέτες, τα τεύχη δημοπράτησης και τη σύμβαση ανάθεσης του έργου. Ειδικότερα θα πρέπει να

λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την τήρηση του σχεδιασμού σε ότι αφορά στο φυσικό αντικείμενο του έργου, το χρονοδιάγραμμα και το κόστος.

Το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να διαθέτει σαφείς καταγεγραμμένες διαδικασίες για:

- Την παρακολούθηση και διαχείριση του έργου
- Τον έλεγχο και παραλαβή του φυσικού αντικειμένου (πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου)
- Την ενημέρωση της διαχειριστικής αρχής σχετικά με την εξέλιξη του έργου, εάν πρόκειται για συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

7.3.4.1 Παρακολούθηση και διαχείριση έργου

Σκοπός είναι η συστηματική εφαρμογή από το Γ.Δ.Ε. μίας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων, η οποία θα υποστηρίξει την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου.

Η διαχείριση έργου αφορά στο σχεδιασμό και οργάνωση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων και πόρων προκειμένου να επιτευχθεί η υλοποίηση του έργου εντός του χρονοδιαγράμματος και των λοιπών παραμέτρων σχεδιασμού (κόστος, τεχνικά χαρακτηριστικά).

Η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία διαχείρισης έργου μπορεί να είναι απλούστερη ή πιο σύνθετη ανάλογα με το μέγεθος και τα ειδικά χαρακτηριστικά του έργου. Σε έργα μικρού προϋπολογισμού η μεθοδολογία διαχείρισης έργου ενδεχομένως αφορά στα εξής:

- Αναλυτικό σχεδιασμό εργασιών
- Έλεγχο προόδου του έργου και παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος

- Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών

Σε πιο σύνθετα έργα απαιτείται η τεκμηριωμένη εφαρμογή μεθοδολογίας διαχείρισης έργων η οποία θα πρέπει να καλύπτει τα εξής:

- Σχέδιο υλοποίησης του έργου όπου γίνεται ο λεπτομερής προγραμματισμός του έργου καθορίζονται οι αναλυτικές φάσεις υλοποίησης, τα παραδοτέα κάθε φάσης, το αναλυτικό χρονοδιάγραμμα και τα κρίσιμα ορόσημα του έργου. Στο σχέδιο υλοποίησης καθορίζονται τα στελέχη του φορέα που θα αποτελέσουν την ομάδα επίβλεψης και παρακολούθησης του έργου. Το σχέδιο υλοποίησης θα πρέπει να υπόκειται σε τροποποιήσεις, ώστε σε κάθε φάση του έργου να αποτυπώνεται ο επικαιροποιημένος σχεδιασμός.
- Διαχείριση θεμάτων και αλλαγών: το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να διαθέτει καταγεγραμμένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων που προκύπτουν κατά την υλοποίηση του έργου με στόχο την άμεση επίλυσή τους. Επίσης θα πρέπει να διαχειρίζεται τυχόν αλλαγές που θα προκύψουν στην πορεία υλοποίησης του έργου ώστε να διασφαλίζεται η ολοκλήρωση του έργου με βάση το σχεδιασμό.
- Διαχείριση κινδύνων: το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να διαθέτει διαδικασίες για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των παραγόντων που απειλούν ή μπορεί να απειλήσουν την επιτυχή υλοποίηση του έργου (κίνδυνοι) και τη λήψη κατάλληλων μέτρων και ενεργειών για την αποφυγή ή αντιμετώπισή τους. Η ανάλυση κινδύνων αφορά στον προσδιορισμό των κινδύνων, την ανάλυση και αξιολόγηση κάθε κινδύνου, τη λήψη των απαιτούμενων μέτρων και ενεργειών για την πρόληψη των κινδύνων και τη μείωση των επιπτώσεων από την εμφάνισή

τους. Η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να είναι δυναμική και να αναθεωρείται κάθε φορά που μεταβάλλονται οι παράμετροι υλοποίησης του έργου.

- Διαχείριση ποιότητας αφορά στο σύνολο των ενεργειών προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των παραδοτέων του έργου. Ο σχεδιασμός ποιότητας θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες και τις ικανότητες του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές η διαχείριση ποιότητας αφορά στο σχεδιασμό ποιότητας, τον ορισμό του πλαισίου διασφάλισης ποιότητας, τις διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου και λήψης διορθωτικών μέτρων.
- Διαχείριση εγγράφων: το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να τηρεί πλήρη φάκελο έργου όπου θα αρχειοθετείται το σύνολο της πληροφορίας σχετικά με το έργο. Ο υπεύθυνος έργου θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του συνόλου των εγγράφων που αφορούν το έργο.

Σε γενικές γραμμές το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει τεκμηριωμένα να παρακολουθεί την πορεία του έργου και να διαχειρίζεται τυχόν αλλαγές ή καθυστερήσεις

7.3.4.2 Έλεγχος και παραλαβή φυσικού αντικείμενου

Η πιστοποίηση φυσικού αντικείμενου ουσιαστικά αποτελεί μέρος των διαδικασιών παρακολούθησης και διαχείρισης ενός έργου από το Γ.Δ.Ε.. Ωστόσο, η επιλογή της ανάδειξής τους σε αυτόνομη ομάδα οφείλεται στη σπουδαιότητα της τήρησης των προδιαγραφών των έργων ως προς το φυσικό αντικείμενο.

Βάσει αυτών των διαδικασιών θα ελέγχονται η πρόοδος των έργων ως προς το φυσικό αντικείμενο και τις μεταβολές του, καθώς και τα αναγκαία μέτρα που θα πρέπει να λαμβάνονται για τη διασφάλιση της ορθής υλοποίησης του φυσικού αντικείμενου. Η

εφαρμογή τους έχει ως αποτέλεσμα τη διασφάλιση της τήρησης των προδιαγραφών του

φυσικού αντικειμένου που αναφέρονται στη διακήρυξη και στη σύμβαση ανάθεσης έργου.

Ανάλογα με τη φύση του έργου η πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου μπορεί να γίνει:

- με διοικητικό έλεγχο, κυρίως στην περίπτωση έργων για τα οποία η επιβεβαίωση του φυσικού αντικειμένου μπορεί να γίνει διοικητικά όπου ελέγχονται τυχόν έγγραφα και λοιπά αποδεικτικά στοιχεία που επιβεβαιώνουν τα παραδοτέα του έργου (π.χ. η πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου στην περίπτωση έργου μελετών γίνεται με διοικητικό έλεγχο των παραδοτέων)
- με επιτόπιο έλεγχο στο έργο προκειμένου να γίνει η πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου του έργου. Ο επιτόπιος έλεγχος αφορά την πλέον συνήθη διαδικασία πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου (έργα κατασκευών, προμηθειών, κλπ)
- με συνδυασμό των ανωτέρω.

Ενδεικτικά οι απαιτούμενες διαδικασίες αφορούν στα εξής:

- (i) Καθορισμός μεθοδολογίας και αρμοδίων για την πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου

Κατά την έναρξη υλοποίησης του έργου το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να καθορίσει τον τρόπο πιστοποίησης του φυσικού αντικειμένου του έργου (απαιτούμενες ενέργειες και τεκμηρίωση) λαμβάνοντας υπόψη τη φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προς υλοποίηση έργου, καθώς και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Προς το σκοπό αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται οι απαιτούμενες αποφάσεις και να γίνονται οι ανάλογες διοικητικές πράξεις (κατά περίπτωση ορισμός επιβλέποντος, Επιτροπής Παρακολούθησης και Παραλαβής Έργου κλπ).

(ii) Έλεγχος φυσικού αντικειμένου

Σκοπός είναι η επιβεβαίωση μέσω ελέγχων, της τήρησης των όρων της σύμβασης/εγκριτικής απόφασης καθώς και της υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου του έργου, σύμφωνα με τους όρους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) της αντίστοιχης σύμβασης ή εγκριτικής απόφασης και το ισχύον θεσμικό – κανονιστικό πλαίσιο.

Βάσει της μεθοδολογίας ελέγχου που έχει καθορίσει το Γ.Δ.Ε. και του θεσμικού πλαισίου που διέπει το έργο θα πρέπει να συγκεντρώνονται και να αξιολογούνται όλα τα σχετικά με την υλοποίηση του έργου στοιχεία. Η αξιολόγηση θα πρέπει να τεκμηριώνεται επαρκώς με τα κατάλληλα αποδεικτικά έγγραφα. Ο διοικητικός έλεγχος ολοκληρώνεται με τη σύνταξη εγγράφου στο οποίο τεκμηριώνεται το αποτέλεσμα του ελέγχου και το οποίο καταλήγει στην πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου ή τον προσδιορισμό τυχόν αποκλίσεων και διορθωτικών-συμπληρωματικών ενεργειών.

(iii) Επιτόπιος έλεγχος φυσικού αντικειμένου

Σκοπός της διαδικασίας είναι η πιστοποίηση της παραλαβής των παραδοτέων προϊόντων και υπηρεσιών του έργου σύμφωνα με τους όρους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) της αντίστοιχης σύμβασης ή εγκριτικής απόφασης και το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, μέσω επιτόπιων ελέγχων.

Το Γ.Δ.Ε. στην περίπτωση αυτή οφείλει να προβεί σε επιτόπιο έλεγχο του έργου προκειμένου να πιστοποιήσει το φυσικό αντικείμενο.

Ανάλογα με το είδος του έργου ο επιτόπιος έλεγχός του είναι δυνατόν να είναι τακτικός ή έκτακτος. Ο τακτικός έλεγχος των έργων αφορά στην υλοποίηση του προγράμματος ελέγχου που έχει καθορίσει ο φορέας με στόχο την

παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του έργου και συνδέεται άμεσα με τις φάσεις πιστοποίησης των παραδοτέων προϊόντων/εργασιών και υπηρεσιών, ενώ ο έκτακτος έλεγχος είναι δυνατόν να προκύψει όταν εντοπισθούν προβλήματα στην υλοποίηση του έργου. Ανάλογα με το είδος του έργου ο επιτόπιος έλεγχος θα πρέπει να γίνεται κατά την υλοποίηση του έργου (έργα κατασκευών) ή μετά την ολοκλήρωση του έργου (έργα προμηθειών, ενισχύσεων).

Σε κάθε περίπτωση κατά τη φάση του ελέγχου θα πρέπει να συλλέγονται οι απαιτούμενες πληροφορίες (διενέργεια επιμετρήσεων, εξέταση ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών, έλεγχος λειτουργίας, έλεγχος τήρησης απαιτήσεων δημοσιότητας, κλπ).

Ο έλεγχος ολοκληρώνεται με τη σύνταξη των απαραίτητων εγγράφων τεκμηρίωσης (έκθεση ελέγχου, πίνακες επιμετρήσεων, κλπ) τα οποία θα πρέπει να καταλήγουν είτε στην πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου είτε σε συγκεκριμένες διορθωτικές προτάσεις.

- Επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς

Η επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς αποτελεί τμήμα της διαχείρισης ενός έργου. Το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να διασφαλίζει την ενημέρωση των εμπλεκόμενων φορέων (Διαχειριστική Αρχή, Υπουργείο, Ενδιάμεσος Φορέας Υλοποίησης κλπ) για όλα τα στάδια υλοποίησης του έργου, μέσω της διαβίβασης των απαιτούμενων και ορθά συμπληρωμένων εγγράφων.

Η κατάρτιση των εκθέσεων και αναφορών περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν την πρόοδο υλοποίησης των έργων, το βαθμό συμμετοχής των προκαθορισμένων πόρων, το βαθμό τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων και τις σχετικές εκτιμήσεις για την περαιτέρω

πορεία. Η διαδικασία αυτή σχετίζεται με την ενημέρωση και την επικοινωνία μεταξύ του Οργανισμού και της Διαχειριστικής Αρχής.

Ο φορέας οφείλει να ενημερώνει τη Διαχειριστική Αρχή:

- σε συγκεκριμένα χρονικά σημεία (ενδεικτικά και όχι υποχρεωτικά, υποβολή Μηνιαίων Δελτίων Δήλωσης Δαπανών και Εξαμηνιαίων Δελτίων Παρακολούθησης Έργου),
- σε συγκεκριμένα στάδια της πορείας υλοποίησης του έργου προκειμένου να λάβει σύμφωνη γνώμη όπως:
 - σημεία προληπτικού ελέγχου (έλεγχος προκήρυξης και τευχών δημοπράτησης, προσυμβατικός έλεγχος, κλπ)
 - τροποποίηση του έργου που απαιτεί τροποποίηση της απόφασης ένταξης
- με την κοινοποίηση εγγράφων που αφορούν τα συγχρηματοδοτούμενα έργα.

Ο φορέας θα πρέπει να εφαρμόζει τις απαιτούμενες διαδικασίες που διασφαλίζουν την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση των εμπλεκόμενων φορέων.

7.3.5 Διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης

Η οικονομική διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες που αφορούν την πράξη και τις απαιτήσεις που τίθενται από το πλαίσιο χρηματοδότησής της (επιλεξιμότητα δαπανών, τήρηση χωριστής λογιστικής μερίδας, κλπ), καθώς και από τους γενικούς κανόνες οικονομικής διαχείρισης (δημόσιο λογιστικό, Γενικό Λογιστικό Σχέδιο).

(i) Διαδικασία τήρησης υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου

Το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να αναγνωρίζει και να τηρεί τις απαιτήσεις οικονομικής διαχείρισης που τίθενται λόγω συγχρηματοδότησης του έργου. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να καθορίζονται οι απαιτήσεις και να λαμβάνονται τα απαιτούμενα μέτρα για την ικανοποίησή τους (έλεγχος επιλεξιμότητας δαπανών, τήρηση χωριστής λογιστικής μερίδας, παρακολούθηση τόκων, κλπ)

(ii) Διαδικασία διεκπεραίωσης πληρωμών

Η διενέργεια πληρωμών θα πρέπει να γίνεται βάσει τεκμηριωμένης διαδικασίας προκειμένου να διασφαλίζεται η νομιμότητα και η κανονικότητα των δαπανών του έργου. Η πληρωμή θα πρέπει να τεκμηριώνεται με τα απαιτούμενα παραστατικά πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και τα λοιπά απαιτούμενα έγγραφα όπως αναλυτικά ορίζονται στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει το έργο (φορολογική ενημερότητα, ασφαλιστική ενημερότητα, κλπ)

(iii) Διαδικασία τήρησης λογιστικού συστήματος

Τα παραστατικά και στοιχεία που τεκμηριώνουν τη διενέργεια πληρωμών, καθώς και τα στοιχεία χρηματοδότησης του έργου καταχωρούνται στο λογιστικό σύστημα του δικαιούχου. Το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να παρακολουθεί την οικονομική διαχείριση του έργου και να διασφαλίζει τη συμφωνία παραστατικών, λογιστικών εγγραφών και ταμειακών ροών.

7.3.6 Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά μία ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση μέσα σε ένα οργανισμό. Συγκεκριμένα, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει μία ανεξάρτητη γνώμη

αναφορικά με τη λειτουργία και τη διοίκηση του οργανισμού, με δειγματοληπτικό έλεγχο των διαδικασιών λειτουργίας του. Τα ευρήματα και οι προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου αποτελούν την αφετηρία για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.

Ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, την κατάλληλη αξιολόγηση των κινδύνων, την εγκυρότητα των διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής αναφοράς και λογοδοσίας, τη συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς και τη συμμόρφωση με τα πρότυπα συμπεριφοράς και ηθικής του οργανισμού.

Ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η διασφάλιση ότι οι γενικοί στόχοι του οργανισμού υλοποιούνται με επιτυχία, εντός του πλαισίου λειτουργίας του φορέα.

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων άτομα ανεξάρτητα από τις λειτουργίες παραγωγής έργων θα ελέγχουν δειγματοληπτικά τον τρόπο συνολικής διαχείρισής τους, κάνοντας ένα πλήρη και ολοκληρωμένο έλεγχο (π.χ. συνάφεια έργου και σχετικών λειτουργιών με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο του φορέα, τήρηση νομοθετικών απαιτήσεων σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του έργου – σχεδιασμός, ανάθεση, υλοποίηση – τήρηση εξουσιοδοτήσεων υπογραφών και εγκρίσεων, τήρηση όρων διάκρισης αρμοδιοτήτων, ορθή λογιστική απεικόνιση έργου, ορθή συσχέτιση πληρωμών και συμβάσεων, ορθή τήρηση διαδικασιών δημοσιότητας, ορθή τήρηση διαδικασιών αντιμετώπισης τυχόν ενστάσεων, ορθή αντιμετώπιση θεμάτων που προκύπτουν από την υλοποίηση του φυσικού αντικειμένου, κλπ.). Η εφαρμογή τους έχει ως αποτέλεσμα τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και την αντιμετώπισή τους, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα νομιμότητας και κανονικότητας στην εκτέλεση των έργων.

Οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να τεκμηριώνονται σε κατάλληλο εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου.

Οι βασικές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου αφορούν:

(i) Προγραμματισμό επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου

Ο προγραμματισμός επιθεωρήσεων διασφαλίζει ότι όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του φορέα καλύπτεται με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο. Συνήθως, κατά τον προγραμματισμό των επιθεωρήσεων γίνεται και ανάλυση κινδύνων, έτσι ώστε να δοθεί προτεραιότητα σε περιοχές και λειτουργίες που παρουσιάζουν μεγαλύτερο κίνδυνο και να καλυφθεί σε κάθε περίπτωση ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου.

(ii) Διαδικασία υλοποίησης επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου

Η διενέργεια επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των διαδικασιών λειτουργίας του φορέα. Οι επιθεωρήσεις θεωρούνται ως επιτυχείς μόνο όταν η πρακτική της εργασίας αντιστοιχεί επακριβώς στην καταγεγραμμένη διαδικασία και όταν η ίδια η διαδικασία θεωρείται ότι αντικατοπτρίζει πλήρως τις τρέχουσες δραστηριότητες. Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων καταγράφονται και τεκμηριώνονται.

(iii) Διαδικασία αξιολόγησης αποτελεσμάτων-ανάληψης διορθωτικών ενεργειών

Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων αξιολογούνται προκειμένου να εντοπιστούν περιοχές απόκλισης και οι αιτίες για την εμφάνισή τους. Σκοπός είναι η διερεύνηση και ανάλυση των αιτιών των σημαντικών περιπτώσεων μη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές, καθώς και ο σχεδιασμός και υλοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

Τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου κοινοποιούνται στη διοίκηση του οργανισμού προκειμένου να λάβει γνώση της λειτουργίας του φορέα και να προβεί στις απαιτούμενες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

7.3.7 Διαδικασίες παρακολούθησης και τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας

Το Γ.Δ.Ε., μέσω της νομικής του υπηρεσίας του Οργανισμού ή του φορέα ο οποίος του παρέχει νομική στήριξη, θα πρέπει να παρακολουθεί την ισχύουσα νομοθεσία, να εντοπίζει τις αλλαγές που τον αφορούν και να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές στις διαδικασίες διαχείρισης έργων για να συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία. Σκοπός των διαδικασιών αυτών είναι η απάλειψη των οποιωνδήποτε νομικών προβλημάτων που σχετίζονται είτε με τη υλοποίηση των έργων είτε με τη λειτουργία των ίδιων των Οργανισμών.

(i) Διαδικασία παρακολούθησης ισχύουσας νομοθεσίας

Σκοπός της διαδικασίας είναι η παρακολούθηση της ισχύουσας νομοθεσίας, ιδιαίτερα στους τομείς που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις, τις κρατικές ενισχύσεις, την ισότητα και μη διάκριση, το περιβάλλον και την επιλεξιμότητα των δαπανών. Επιπλέον, θα πρέπει να παρακολουθούνται θέματα που αφορούν στην λειτουργία του φορέα (π.χ. αλλαγές σε αρμοδιότητες, θέματα οικονομικής διαχείρισης και δημόσιου λογιστικού κλπ.).

Η διαδικασία παρακολούθησης της ισχύουσας νομοθεσίας αφορά τη συγκέντρωση, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση όλων των νομικών κειμένων τα οποία εκδίδονται στη διάρκεια του χρόνου και τα οποία έχουν επίδραση στην υλοποίηση των έργων και τη λειτουργία του δικαιούχου. Η νομοθεσία μετά τη συλλογή της θα πρέπει να διαχέεται στις αρμόδιες μονάδες και όργανα.

(ii) Παροχή νομικής υποστήριξης

Σε όλα τα στάδια υλοποίησης ενός έργου θα πρέπει να διασφαλίζεται η παροχή της απαιτούμενης νομικής υποστήριξης ώστε να διασφαλίζεται η εναρμόνιση των υλοποιούμενων έργων των δικαιούχων με τις απαιτήσεις του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου.

7.4 Υλικοτεχνική Υποδομή

Ιδιαίτερη βαρύτητα για την διαχειριστική επάρκεια ενός Γ.Δ.Ε. έχει η διατιθέμενη υλικοτεχνική υποδομή η οποία υποστηρίζει τη λειτουργία του φορέα, με έμφαση στις υποδομές Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων θεωρείται γενικότερα ως απολύτως αναγκαία, τουλάχιστον σε ότι αφορά στην οικονομική διαχείριση και την παρακολούθηση των έργων.

Σε ότι αφορά στις μηχανογραφικές εφαρμογές λογιστικής παρακολούθησης, θεωρούνται απαραίτητες για το σύνολο των Γ.Δ.Ε. δεδομένου ότι με την ανάπτυξη συστημάτων μηχανογραφημένης λογιστικής θα υπάρξει μεγαλύτερη δυνατότητα διαφάνειας, αξιοπιστίας και διευκόλυνσης τήρησης στοιχείων. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις περιπτώσεις που δεν ισχύει το ΕΓΛΣ, οπότε η τήρηση στοιχείων βάσει ενός οργανωμένου και συστηματικού τρόπου θα διευκολύνει τόσο τους δικαιούχους, όσο και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους.

Γενικότερα, ως προς τα συστήματα διαχείρισης λειτουργιών, είναι σημαντικό να υπάρχουν ηλεκτρονικά συστήματα παρακολούθησης των έργων. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η διαχείριση των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα.

Οι ελάχιστες απαιτούμενες υποδομές αφορούν στα εξής:

- Εφαρμογή μηχανογραφημένης λογιστικής
- Ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης έργων
- Τεχνική υποστήριξη υποδομής
- Ύπαρξη χώρων / τρόπων ασφαλούς τήρησης – φύλαξης πληροφοριών
- Τυποποιημένα έντυπα

7.4.1 Εφαρμογή μηχανογραφημένης λογιστικής

Η συστηματική παρακολούθηση της οικονομικής διαχείρισης των έργων, μέσω κατάλληλης εφαρμογής μηχανογραφικής λογιστικής αποτελεί πιθανά την πιο σημαντική προϋπόθεση από άποψη υποδομής.

Αναλυτικότερα, με τη χρήση εφαρμογής μηχανογραφικής λογιστικής κάθε έργο παρακολουθείται ξεχωριστά, βάσει μοναδικού κωδικού. Για κάθε έκδοση τιμολογίου ενημερώνεται το λογιστικό σύστημα, όπως και για κάθε πληρωμή. Με τον τρόπο αυτό το Γ.Δ.Ε. μπορεί να βλέπει ανά πάσα στιγμή για κάθε έργο τι ποσοστό έχει τιμολογηθεί και τι έχει πληρωθεί.

Η μηχανογραφική λογιστική παρέχει σε γενικές γραμμές:

- Συνεχή και έγκαιρη παρακολούθηση των λογιστικών γεγονότων
- Δυνατότητα άμεσου ελέγχου των λογιστικών εγγραφών
- Παρακολούθηση των κοστολογικών υποχρεώσεων των έργων.

7.4.2 Ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης έργων

Η ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης των έργων μπορεί να αποτελεί επίσης υποσύνολο μιας ευρύτερης εφαρμογής η οποία καλύπτει πλήθος δραστηριοτήτων του φορέα. Σκοπός της συγκεκριμένης εφαρμογής είναι η ηλεκτρονική παρακολούθηση των παραμέτρων που προβλέπονται στη μεθοδολογία διαχείρισης έργων.

Η συγκεκριμένη εφαρμογή πρέπει να παρέχει στοιχεία χρόνου και κόστους για κάθε έργο. Ο υπεύθυνος για την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου και τη διαχείριση της σύμβασης θα πρέπει να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα το σύστημα για την πρόοδο των εργασιών. Έτσι είναι δυνατόν να παρακολουθείται άμεσα το ποσοστό υλοποίησης και η χρονική εξέλιξη κάθε έργου, καθώς και οι υπερβάσεις του προϋπολογισθέντος κόστους.

Σε γενικές γραμμές, η ηλεκτρονική παρακολούθηση των στοιχείων αυτών παρέχει:

- Εύκολη προσβασιμότητα σε πληροφορίες που αφορούν την πορεία των έργων
- Έγκαιρη πληροφόρηση
- Δυνατότητα άμεσης τροποποίησης και επεξεργασίας των στοιχείων
- Δυνατότητα άμεσου ελέγχου και παρακολούθησης των στοιχείων.

7.4.3 Τεχνική υποστήριξη υποδομής

Το σύστημα διαχείρισης λειτουργιών παρέχει στο Γ.Δ.Ε. μία προσέγγιση προγραμματισμού, διαχείρισης, παρακολούθησης της υλοποίησης και ελέγχου των πράξεων. Το σύστημα αυτό πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται και να επικαιροποιείται, ώστε να υπάρχει έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση.

Ο κάθε Οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίζει τεχνικά τις υποδομές του, είτε αναλαμβάνοντας ο ίδιος τη διαχείριση, είτε προχωρώντας σε εξωτερική ανάθεση εργασιών, αν ο ίδιος δεν διαθέτει την τεχνογνωσία και τις απαραίτητες υποδομές. Σε κάθε περίπτωση, το Γ.Δ.Ε. πρέπει να εφαρμόζει μία συστηματική προσέγγιση για:

- Την ανανέωση των πληροφοριών που αφορούν τα έργα
- Τη δημιουργία back up
- Τη διενέργεια επισκευών και συντηρήσεων των διαφόρων μηχανημάτων.

Σημειώνουμε στο σημείο αυτό ότι η διαδικασία τεχνικής υποστήριξης υποδομής πρέπει να περιλαμβάνεται στον αρχικό προγραμματισμό των έργων. Συγκεκριμένα, στον αρχικό προγραμματισμό περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης των έργων αλλά και ο τρόπος υποστήριξης των έργων αυτών.

7.4.4 Χώροι/τρόποι ασφαλούς τήρησης – φύλαξης πληροφοριών

Σε συνέχεια της τεχνικής υποστήριξης των υποδομών, το Γ.Δ.Ε. πρέπει να έχει προβλέψει χώρους, αλλά και τρόπους ασφαλούς τήρησης και φύλαξης των πληροφοριών.

Η τήρηση των αρχείων και όλων των πληροφοριών που αφορούν την πορεία των έργων πρέπει να πραγματοποιείται με ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο, ώστε να μην υπάρχουν αλλαγές που μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια πληροφοριών. Όλα τα στοιχεία που αφορούν τις δράσεις και τα έργα είναι σημαντικά τόσο για τη διαχείριση και παρακολούθηση, όσο και για τον έλεγχο των εργασιών. Ο τρόπος τήρησης των

σχετικών αρχείων πρέπει να είναι γνωστός από όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό, ώστε να τυποποιούνται οι διαδικασίες τήρησης των πληροφοριών.

Επίσης, ο χώρος φύλαξης των αρχείων πρέπει να είναι ασφαλής, ώστε να παρέχεται έγκυρη ενημέρωση και άμεση προσβασιμότητα, όποτε απαιτείται. Ο χώρος φύλαξης μπορεί να αφορά είτε φυσικό χώρο (κάποιο μέρος στην έδρα του δικαιούχου) όσον αφορά τα έντυπα αρχεία, είτε ηλεκτρονικό χώρο (ηλεκτρονικά μέσα αποθήκευσης πληροφοριών) όσον αφορά πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή. Σε κάθε περίπτωση οι χώροι πρέπει να είναι ασφαλείς και κυρίως οι φυσικές υποδομές πρέπει να πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις ασφάλειας.

Εξάλλου, η διατήρηση και συντήρηση των σχετικών εγγράφων και λοιπών πληροφοριών που αφορούν τις λειτουργίες των οργανισμών αποτελεί βασική προϋπόθεση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, όπως προβλέπεται από τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου.

7.4.5 Τυποποιημένα έντυπα

Το Γ.Δ.Ε. θα πρέπει να διαθέτει αναλυτικό εγχειρίδιο διαδικασιών για το σύνολο των διαδικασιών που επιτελούνται για την υλοποίηση των έργων. Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να υποστηρίζονται από τυποποιημένα έντυπα, τα οποία θα επισυνάπτονται ως παράρτημα σε κάθε διαδικασία.

Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Λίστα ελέγχου νομικών απαιτήσεων εκτελούμενου έργου
- Έντυπο κατάρτισης ετησίου προγράμματος
- Χρονοδιάγραμμα εκτελούμενων και προγραμματιζόμενων έργων

- Πρότυπα Τεύχη Δημοπράτησης
- Πρότυπο σχέδιο Σύμβασης
- Περιεχόμενο φακέλου έργου
- Ειδική λίστα ελέγχου για τον επιτόπιο ή διοικητικό έλεγχο υλοποίησης του έργου
- Τυποποιημένα έντυπα επικοινωνίας με τους Εμπλεκόμενους Φορείς
- Τυποποιημένα έντυπα προκηρύξεων
- Τυποποιημένες εκθέσεις ελέγχου / αναφορών αποτελεσμάτων
- Ενημερωτικά έντυπα δικαιούχου και άλλο πληροφοριακό υλικό προς δυνητικούς αναδόχους/ ωφελούμενους/ κοινό.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Η αξιολόγηση των Μ.Κ.Ο. στην Ελλάδα

Ειδικότερα, στην Ελλάδα, ο τριτογενής τομέας στον οποίο εντάσσονται και οι Μ.Κ.Ο. άρχισε να γνωρίζει ουσιαστική μεγέθυνση τα τελευταία χρόνια. Μεγέθυνση που δυστυχώς σε πολλές περιπτώσεις ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες ευκαιρίες χρηματοδότησης και όχι στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας. Η έλλειψη παράδοσης και θεσμών που να υποστηρίζουν την ανάπτυξη των Μ.Κ.Ο. και γενικότερα του «τρίτου» τομέα στην Ελλάδα, σαφώς διαφοροποιούν την Ελληνική από τη διεθνή εμπειρία. Αναγνωρίζοντας λοιπόν τις ιδιομορφίες των Ελληνικών Μ.Κ.Ο. - κυρίως το μικρό διάστημα ζωής των περισσότερων, την έλλειψη επαγγελματικής οργανωτικής κουλτούρας, την έλλειψη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου και την έλλειψη ευρείας κοινωνικής αναγνώρισης - η ανάγκη για την οργάνωση ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων και τη δυνατότητα αξιολόγησης μέσω αυτού των Μ.Κ.Ο. προβάλλει επιτακτική για τη δυναμική ανάπτυξη του χώρου³⁶.

Ένα Γ.Δ.Ε. , όπως έχει ήδη αναλυθεί, έχει τη δυνατότητα να παρέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα για τον κάθε οργανισμό ο οποίος αποφασίζει την ανάπτυξή του, διαδραματίζοντας διάφορους ρόλους και ασκώντας αναλόγως διαδικασίες διαχείρισης των προγραμμάτων. Η ανάπτυξή του μπορεί να εμπεριέχει κινδύνους και να αποθαρρύνει πολλούς οργανισμούς από το να την επιχειρήσουν, ωστόσο θα μπορούσαν να αναφερθούν τέσσερα κύρια σημεία προσοχής προκειμένου να «δημιουργηθεί» ένα πετυχημένο Γ.Δ.Ε.. Συγκεκριμένα :

³⁶ **Ιωάννα Κοτσιώνη** «Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των ΜΚΟ: μηχανισμοί κινήτρων και ελέγχου», Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου για τη «Διαχείριση Έργων σε ΜΚΟ», σελ. 152, 2006, Λάρισα

- Θα πρέπει να εστιάσει ο Οργανισμός που επιθυμεί να δημιουργήσει ένα Γ.Δ.Ε. στο σαφή ορισμό των αναγκών του και των αναγκών που επιδιώκει να καλύψει μέσω του Γ.Δ.Ε. Με βάση αυτό θα μπορέσει να καταλήξει στο ρόλο που θα διαδραματίσει και στις αντίστοιχες μεθοδολογίες που θα εφαρμόσει.
- Οι διαδικασίες σε κάθε περίπτωση οφείλουν να παραμείνουν απλές και εύκολες στην εφαρμογή τους.
- Είναι αναγκαίο οι διαδικασίες να σχεδιαστούν και να αναπτυχθούν με γνώμονα την ισχυροποίηση του Γ.Δ.Ε. και της εξυπηρέτησης του Οργανισμού
- Θα πρέπει το Γ.Δ.Ε. να αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα επικοινωνίας τόσο με τους εμπλεκόμενους φορείς όσο και με τους συμμετέχοντες στον Οργανισμό. Η άμεση ενημέρωση για την εξέλιξη των έργων και αντίστοιχα οι έγκαιρες αντιδράσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας

Σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση οι Μ.Κ.Ο. ενδεχομένως να διαφοροποιούνται ως μορφή οργάνωσης και λειτουργίας αλλά παρά ταύτα σχετίζονται με το μηχανισμό κινήτρων και ελέγχου που διέπει τις περισσότερες επιχειρήσεις και πλέον ενστερνίζονται σε μεγάλο βαθμό τις βασικές αρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων. Ωστόσο οι Μ.Κ.Ο. θα μπορούσαν, για τη βελτίωση της διοίκησης των έργων τους, της αποδοτικότητας τους και της αποτελεσματικότητάς τους, να εστιάσουν στις ακόλουθες αρχές:

- Να προσπαθούν να διευρύνουν τη βάση χρηματοδότησής τους, ώστε να μεγιστοποιούν την ανεξαρτησία τους απέναντι στους χρηματοδότες τους.
- Να αναγνωρίζουν τις ομάδες που επηρεάζονται από τις δράσεις τους, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο (stakeholders). Να αποδίδουν σε αυτές τα αποτελέσματα και

να επιζητούν να λαμβάνουν πληροφόρηση/ανατροφοδότηση. Επίσης, να θέτουν ως προτεραιότητα, το να αναφέρουν στους δικαιούχους των δράσεών τους.

- Να θέτουν ξεκάθαρα τους στόχους τους και να μην περιορίζονται ή εγκλωβίζονται στις απαιτήσεις των χρηματοδοτών.
- Να αναπτύσσουν το δικό τους σύστημα ελέγχου ανάλογα με τους πόρους, τις δυνατότητές, και τις ιδιομορφίες τους ή να τροποποιούν ανάλογα συστήματα που μπορούν να υιοθετήσουν από άλλους φορείς.
- Να αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιοτικής αξιολόγησης και να την αντιμετωπίζουν ως ευκαιρία για οργανωτική βελτίωση.

Η συζήτηση για την ανάπτυξη ενός Γραφείου Διοίκησης Έργων για Μ.Κ.Ο. , την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και υπευθυνότητα των Μ.Κ.Ο. δίνει την ευκαιρία να αναζητήσουμε περαιτέρω εργαλεία τα οποία θα αξιολογούν κριτικά τις δυνατότητες των Μ.Κ.Ο. Η κριτική αυτή αξιολόγηση, μερικές παραμέτρους της οποίας επιχειρήσαμε να παρουσιάσουμε σε αυτή την εργασία, θα συμβάλλει στην ενίσχυση των ιδιαιτεροτήτων των ΜΚΟ που δυνάμει τις καθιστούν κοινωνικά πιο αποτελεσματικές, και στην αντιμετώπιση των «αδύναμων» σημείων που συμβιβάζουν τις ΜΚΟ με χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης, αποτελεσματικότητας και υπευθυνότητας.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)
Τρίτη Έκδοση 3 ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard,
Newton Square, PA 19073-3299 USA
- **Δημήτριος Μ. Εμίρης**, «Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων» ,
εκδ. Παπασωτηρίου 2006
- **Avraham Shtub, Jonathan F.Bard, Shlomo Globerson**, “Project
Management, Processes Methodologies and Economics, 2nd edition, Pearson
Prentice Hall 2005
- **Parviz F. Rad and Ginger Levin**, The Advanced Project Management Office:
A Comprehensive Look at Function and Implementation, St. Lucie Press 2002
- **Gerard M. Hill**, The Complete Project Management Office Handbook,
Auerbach Publications 2004
- **Joseph Phillips**, PMP Project Management Professional Study Guide,
McGraw-Hill, 2004
- **Peter S. Pande**, Robert P. Neuman, Roland R. Cavanach, THE SIX SIGMA
WAY, McGraw-Hill 2000
- Discussion Paper της Ευρωπαϊκής Επιτροπής “The Commission and NGOs:
Building a stronger partnership”,
http://ec.europa.eu/civil_society/ngo/docs/communication_en.pdf
- **Lester M. Salamon Leslie C. Hems and Kathryn Chinnock**, The Nonprofit
Sector:For What and for Whom? , Johns Hopkins University, 2000
- **Ebrahim, A.** NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting and
Learning. Cambridge University Press: Cambridge 2003,

- **Lewis, D. and N. Themudo** Non-governmental public action and social progress in the modern world . Research programme proposal to the Economic and Social Science Research Council (ESRC), London 2003.
- **Lewis, D.** The management of non-governmental development organisations: An introduction. London: Routledge, 2001
- **J.G. Townsend & A.R. Townsend**, Accountability, motivation and practice:NGOs North and South, Social & Cultural Geography, Vol. 5, No. 2, June 2004
- **S. Akbar Zaidi**, NGO failure and the need to bring back the state, Journal of International Development, 1999
- **Paul Nelson**, The varied and conditional integration of NGOs in the aid system: NGOs and the World Bank, Journal of International Development, Volume 18, Issue 5
- **Michael Edwards , David Hulme , Tina Wallace**, NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage, Public Administration and Development, Volume 19, Issue 2, 1999
- **Dr. Brian Hobbs**, “the Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice”, Project Management Institute, 2007
- **Julian Lee**, NGO Accountability: Rights & Responsibilities, Programme on NGOs and Civil Society, CASIN, Geneva, 2004
- **Μιχαήλ Φεφέ**, Διαχείριση Έργων, Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου για τη “Διαχείριση Έργων σε ΜΚΟ”, Λάρισα 2006

- **Παναγιώτης Ζάννης**, «Μ.Κ.Ο: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Κοινωνικός Σχεδιασμός και Κοινωνική Παρέμβαση» Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου για τη “Διαχείριση Έργων σε ΜΚΟ”, Λάρισα , 2006
- Ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη Duke University
<http://docs.lib.duke.edu/igo/guides/ngo/define.htm>.
- Ομάδα Εργασίας Νέων, Ίδρυμα Ανδρέα Παπανδρέου, «Εισαγωγή στις ΜΚΟ. Ορισμός – Ρόλος -Οργάνωση – Χρηματοδότηση»
- **Σπυριδάκη Ελένη**, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ή Αναπτυξιακές Εταιρείες; Οι σύγχρονες προκλήσεις για το ρόλο των αναπτυξιακών Μ.Κ.Ο.
- **Ιωάννα Κοτσιώνη**, «Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των ΜΚΟ: μηχανισμοί κινήτρων και ελέγχου» , Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου για τη “Διαχείριση Έργων σε ΜΚΟ”, Λάρισα 2006