



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ

Ανάπτυξη ενός Μεθοδολογικού Εργαλείου Προσαρμογής των Βέλτιστων Πρακτικών στη Διαχείριση Έργων.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΜΑΡΓΑΡΙΤΑΣ ΟΡΦΑΝΙΔΗ

Επιβλέπων : Πέτρος Στεφανέας

Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούλιος 2020



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ

Ανάπτυξη ενός Μεθοδολογικού Εργαλείου Προσαρμογής των Βέλτιστων Πρακτικών στη Διαχείριση Έργων.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΜΑΡΓΑΡΙΤΑΣ ΟΡΦΑΝΙΔΗ

Επιβλέπων : Πέτρος Στεφανέας

Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την

(Υπογραφή)

.....

Στεφανέας Πέτρος
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

(Υπογραφή)

.....

Καρώνη Χρυσή
Καθηγήτρια Ε.Μ.Π.

(Υπογραφή)

.....

Κουκουβίνος Χρήστος
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

(Υπογραφή)

.....

Μαργαρίτα Ορφανίδη

© 2020 – All rights reserved

Σύνοψη

Έχει τεκμηριωθεί η ανάγκη για τη συστηματική και προσαρμόσιμη ανά περίπτωση, αντιμετώπιση των έργων που εκτελούνται από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) – Δήμους, είτε πρόκειται για συγχρηματοδοτούμενα έργα ή με ιδία χρηματοδότηση.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, αναπτύχθηκε ένα Μεθοδολογικό Εργαλείο Προσαρμογής των Βέλτιστων Πρακτικών που αφορούν στη Διαχείριση Έργων, για την περίπτωση των έργων που υλοποιούνται από ΟΤΑ. Αρχικά, αναπτύχθηκε ένα υποδειγματικό σύστημα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας γενικά για τα έργα που υλοποιούνται από τους ΟΤΑ, στο οποίο στη συνέχεια, ενσωματώθηκε ένα μεθοδολογικό εργαλείο που δύναται να προσαρμοστεί στις ανάγκες διαχείρισης του εκάστοτε έργου. Στο πλαίσιο αυτό, μελετήθηκαν σε βάθος και εκπονήθηκε συγκριτική ανασκόπηση των μεθοδολογιών PRINCE2, PMBOK και PM², ως προς την εφαρμοσιμότητα τους στην περίπτωση των συγκεκριμένων έργων. Το εργαλείο που αναπτύχθηκε, βασίζεται στη μέθοδο PRINCE2, αλλά παράλληλα συμμορφώνεται με τα πρότυπα διαχείρισης έργων, όπως το ISO 21500, και σχετικές μεθοδολογίες όπως οι προαναφερθείσες.

Abstract

There is a documented need for the systematic and adaptable management of projects executed by municipalities, on a case-by-case basis, applicable to both co-financed and self-financed projects. In this thesis, a methodological tool was developed for the tailoring of best practices related to the project management of projects implemented by municipalities. Initially, an exemplary system of managerial adequacy and quality was developed for projects implemented by the municipalities. A methodological tool, that can be tailored to the management needs of each project, was later integrated into this system. In this context, an in-depth study and comparative review of the PRINCE2, PMBOK, and PM2 methodologies, was carried out, assessing their applicability in specific projects. The tool developed is based on the PRINCE2 method, complies with project management standards, such as ISO 21500 and related methodologies such as those mentioned above.

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	11
1.1. Έργο	11
1.1.1. Τα χαρακτηριστικά του έργου	11
1.1.2. Το έργο μέσα στον οργανισμό.....	12
1.1.3. Πτυχές απόδοσης των έργων	12
1.2. Η Δομή και η Λειτουργία του Δήμου	13
1.3. Διαχείριση έργου	15
1.3.1. Πρότυπα	15
1.3.2. Πλαίσια διαχείρισης έργων	16
1.4. Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα 16	
2. Σύγκριση των μεθόδων διαχείρισης έργου	20
2.1. Γενικά	20
2.2. Δομή των μεθόδων	20
2.2.1. Δομή του PRINCE2	20
2.2.2. Δομή του PMBOK.....	20
2.3. Πλεονεκτήματα των μεθόδων	21
2.3.1. Πλεονεκτήματα του PRINCE2	21
2.3.2. Πλεονεκτήματα του PMBOK.....	21
2.4. Μειονεκτήματα των μεθόδων	21
2.4.1. Μειονεκτήματα του Prince 2	21
2.4.2. Μειονεκτήματα του PMBOK.....	22
2.5. Σύγκριση και Συμπεράσματα	22
3. Η μεθοδολογία PRINCE2	25
3.1. Εισαγωγή	25
3.2. Τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) του έργου	25
3.3. Επτά (7) Αρχές (Principles)	26
3.3.1. Συνεχιζόμενη Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση (Continued business justification) 26	
3.3.2. Μάθηση από την Εμπειρία (Learn from experience)	26
3.3.3. Καθορισμένοι Ρόλοι και Ευθύνες (Defined roles and responsibilities)	26
3.3.4. Διαχείριση μέσω Σταδίων (Manage by stages).....	27
3.3.5. Διαχείριση μέσω Εξαίρεσεων (Manage by exception).....	27
3.3.6. Εστίαση στα Προϊόντα (Focus on products)	27
3.3.7. Προσαρμογή της μεθόδου για να ταιριάζει με τις ανάγκες του έργου (Tailor to suit the project)	28

3.4. Επτά (7) Θέματα (Themes)	28
3.4.1. Οργάνωση (Organization)	28
3.4.2. Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα (Business Case).....	30
3.4.3. Ποιότητα (Quality)	31
3.4.4. Σχέδια (Plans)	32
3.4.5. Αλλαγή (Change)	33
3.4.6. Κίνδυνος (Risk).....	34
3.4.7. Πρόοδος (Progress)	34
3.5.1. Ο κύκλος ζωής του έργου:	37
3.5.2. Αρχικοποίηση Έργου (Starting up a project)	37
3.5.3. Καθοδήγηση Έργου (Directing a project)	40
3.5.4. Έναρξη Έργου (Initiating a project)	42
3.5.5. Έλεγχος Σταδίου (Controlling a stage).....	45
3.5.6. Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος (Managing product delivery)	48
3.5.7. Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων (Managing a Stage Boundary).....	50
3.5.8. Λήξη του Έργου (Closing a project)	52
4. Η μεθοδολογία PM²	55
4.1. Εισαγωγή	55
4.1.1. μεθοδολογία PM ²	55
4.1.2. Ο Κύκλος ζωής ενός Έργου	55
4.1.3. Πύλες Φάσης	55
4.1.4. Προσαρμογή μεθόδου.....	56
4.2. Τα ενδιαφερόμενα μέρη του Έργου (Project Stakeholders)	56
4.2.1. Επίπεδα διαχείρισης	56
4.2.2. Ρόλοι.....	57
4.2.3. Πίνακας Εκχώρησης Αρμοδιοτήτων (Responsibility Assignment Matrix (RAM))	60
4.3. Φάση Έναρξης (Initiating Phase)	61
4.3.1. Διαδικασίες	61
4.3.2. Πύλη Φάσης RfP (Αίτημα για Σχεδιασμό)	63
4.4. Φάση Σχεδιασμού (Planning Phase)	63
4.4.1. Διαδικασίες	63
4.4.2. Πύλη Φάσης RfE (Αίτηση για Εκτέλεση).....	70
4.5. Φάση Εκτέλεσης (Executing Phase)	70
4.5.1. Διαδικασίες	70
4.5.2. Πύλη Φάσης RfC (Αίτηση για Κλείσιμο)	74

4.6. Φάση Λήξης (Closing Phase)	74
4.6.1. Διαδικασίες	74
4.7. Παρακολούθηση και έλεγχος (Monitor & Control)	76
4.7.1. Διαδικασίες	77
5. Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων	86
5.1. Θέματα	86
5.1.1. Οργάνωση.....	86
5.1.2. Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	86
5.1.3. Ποιότητα	86
5.1.4. Σχέδιο	87
5.1.5. Αλλαγή.....	87
5.1.6. Κίνδυνος	87
5.1.7. Πρόσδος.....	88
5.2. Διαδικασίες	88
5.2.1. Αρχικοποίηση Έργου.....	88
5.2.2. Καθοδήγηση Έργου	91
5.2.3. Έναρξη Έργου.....	94
5.2.4. Έλεγχος Σταδίου	99
5.2.5. Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος	102
5.2.6. Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων	104
5.2.7. Λήξη του Έργου.....	107
5.3. Προσαρμογή	109
6. Ανάπτυξη Υποδειγματικού Μοντέλου Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας Προσαρμοσμένου στη Διαχείριση Έργων από Δήμους	110
6.1 Σύλληψη.....	114
6.2 Ωρίμανση και Σχεδιασμός Υλοποίησης Έργων	114
6.3 Διενέργεια Διαγωνισμών – Ανάθεση Συμβάσεων.....	115
6.4 Παρακολούθηση Έργων – Πιστοποίηση Φυσικού Αντικειμένου.....	116
6.5 Οικονομικής Διαχείρισης	117
6.6 Διαδικασία Νομοθετικής Διαχείρισης.....	117
6.7 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.....	117
6.8 Διαχείριση Πληροφορίας.....	119
6.9 Αρχικοποίηση Έργου	119
6.10 Καθοδήγηση Έργου	120
6.11 Έναρξη Έργου	121

6.12 Έλεγχος Σταδίου	122
6.13 Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος	123
6.14 Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων	124
6.15 Λήξη του Έργου	124
7. Συμπεράσματα	126
Βιβλιογραφία	129
Παράρτημα	133

1. Εισαγωγή

1.1. Έργο

Ένα έργο είναι ένα προσωρινό εγχείρημα που δημιουργείται με σκοπό την παροχή ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος. [1]

1.1.1. Τα χαρακτηριστικά του έργου

Τα έργα μπορεί να διαφέρουν ως προς το πεδίο εφαρμογής, τη διάρκεια ή το κόστος, ωστόσο, όλα έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Αρχικά όλα τα έργα, υλοποιούνται με σκοπό την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Τα έργα είναι τα μέσα με τα οποία εισάγονται **αλλαγές**, που είναι ένα από τα κοινά χαρακτηριστικά των έργων. Ο **προσωρινός τους χαρακτήρας**, δηλαδή, ότι έχουν καθορισμένη αρχή και τέλος, αποτελεί ένα δεύτερο κοινό χαρακτηριστικό. Ένα έργο τελειώνει είτε όταν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του και όλα τα παραδοτέα έχουν παραχθεί και έχουν γίνει αποδεκτά από τον οργανισμό ή από τον Φορέα Ανάθεσης ή διακόπτεται πρόωρα όταν δεν είναι πια αιτιολογημένο και δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι του. Επίσης, κάθε έργο με κάποιο τρόπο είναι **μοναδικό**. Ακόμα και στη περίπτωση ενός οργανισμού που αναλαμβάνει παρόμοια έργα, και έχει καθιερώσει ένα πρότυπο τρόπο διαχείρισης τους, τα έργα αυτά θα διαφέρουν με κάποιο τρόπο, π.χ. ως προς την ομάδα διαχείρισης του έργου ή ως προς τον πελάτη, ή ως προς την τοποθεσία, κ.λπ. Σ' ένα έργο εμπλέκονται άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και συμφέροντα που εργάζονται μαζί για την εισαγωγή μιας αλλαγής που θα επηρεάσει το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή έχει **διαλειτουργικό χαρακτήρα**. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά εισάγουν **αβεβαιότητα** που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου.

Μια βασική πρόκληση για τους οργανισμούς είναι να εξισορροπήσουν τις παρακάτω συνιστώσες:

- Την διατήρηση των τρεχουσών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (δηλ. να διατηρηθεί η κερδοφορία, η ποιότητα των υπηρεσιών, οι σχέσεις με τους πελάτες, η παραγωγικότητα, η εμπιστοσύνη στην αγορά κ.λπ.), που μπορεί να οριστεί ως ομαλή επιχειρηματική λειτουργία (business as usual) του οργανισμού
- Το μετασχηματισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες και να εξελιχθεί με επιτυχία μέσα στο νέο περιβάλλον

Καθώς ο ρυθμός των αλλαγών σε τομείς όπως η τεχνολογία, η επιχειρηματικότητα, η κοινωνία, το κανονιστικό πλαίσιο κ.λπ., επιταχύνεται, η σημαντικότητα της επίτευξης ισορροπίας των ανωτέρω συνιστωσών έγκειται στο ότι, οι κυρώσεις της μη προσαρμογής στις αλλαγές καθίστανται εμφανείς. Ένας οργανισμός υλοποιεί έργα ακριβώς για να εισάγει αυτές τις αλλαγές και να ενσωματώσει τα αποτελέσματά τους.

Ένα έργο ενεργοποιείται ως απόκριση σε αίτημα ενός πελάτη για ένα προϊόν ή υπηρεσία, σε μια ευκαιρία αγοράς, σε μια αλλαγή νομοθεσίας, σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που υλοποιήθηκε από έναν ανταγωνιστή, σε βελτίωση μια υπηρεσίας, στη χρήση μιας νέας τεχνολογίας κ.τ.λ.

Το αποτέλεσμα του έργου μπορεί να είναι απτό ή άυλο. Ένα έργο μπορεί να δημιουργήσει:

- Ένα προϊόν, το οποίο μπορεί είτε να είναι ένα αυτοτελές, ή ένα μέρος, ή μια βελτίωση ενός αντικειμένου (π.χ. μια νέα εφαρμογή)
- Μια υπηρεσία ή η βελτίωση μιας υπάρχουσας (π.χ. μια υπηρεσία παροχής συμβουλών, ένα συνέδριο ή ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα)

- Ένα αποτέλεσμα (π.χ. ένα ερευνητικό πρόγραμμα που αναπτύσσει γνώση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιοριστεί εάν υπάρχει τάση ή νέα διαδικασία που θα ωφελήσει την κοινωνία) [1] [2] [3] [4]

1.1.2. Το έργο μέσα στον οργανισμό

Μέσα σε ένα οργανισμό τα έργα μπορεί να είναι μέλη πιο ευρύτερων συνόλων, δηλαδή ανήκουν σε προγράμματα ή χαρτοφυλάκια.

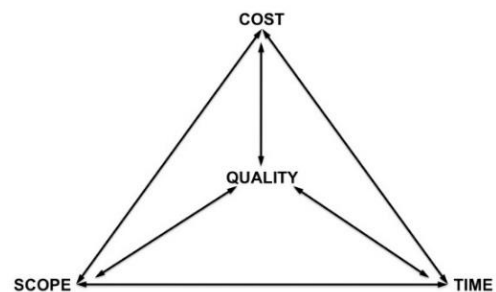
Ένα πρόγραμμα είναι μια προσωρινή ευέλικτη οργανωτική δομή, μια ομάδα σχετικών έργων, υποπρογραμμάτων και διεργασιών, που έχει σκοπό τη διαχείριση τους με συντονισμένο τρόπο προκειμένου να αποφέρει αποτελέσματα και οφέλη που σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Τα έργα ενός προγράμματος έχουν ίδια δομή διακυβέρνησης, υψηλότερο επίπεδο συντονισμού και μεγαλύτερο επιμερισμό των εργασιών. Ο διαχειριστής του προγράμματος μπορεί να αναθέσει ένα έργο προκειμένου να συμβάλλει σε ορισμένα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα του προγράμματος.

Ένα έργο μπορεί επίσης να είναι μέρος ενός χαρτοφυλακίου, το οποίο είναι το σύνολο της επένδυσης ενός οργανισμού (ή ενός τμήματος αυτού) για τις αλλαγές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Είναι μια συλλογή έργων, προγραμμάτων και άλλων δραστηριοτήτων που ομαδοποιούνται ώστε να επιτρέπουν τον καλύτερο έλεγχο των οικονομικών και άλλων πόρων και να διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση τους. Τα έργα ή τα προγράμματα σε ένα χαρτοφυλάκιο δεν είναι αναγκαστικά αλληλεξαρτώμενα. Τα χαρτοφυλάκια είναι συστατικά υψηλότερου επιπέδου από τα προγράμματα και τα έργα.

Τέλος ένα έργο μπορεί να είναι αυτόνομο, είτε επειδή ένας οργανισμός συστάθηκε για να το υλοποιήσει, ή ως αυτοτελής οντότητα στο εσωτερικό του. [2] [1] [5]

1.1.3. Πτυχές απόδοσης των έργων

Επειδή, ένα έργο χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, προκειμένου να είναι επιτυχημένο πρέπει να ορίζεται, να προγραμματίζεται και να εκτελείται υπό ορισμένους εξωτερικούς (ή αυτοεπιβαλλόμενους) περιορισμούς, που σχετίζονται με τον προϋπολογισμό, την ποιότητα, το οργανωτικό περιβάλλον του έργου, το χρονοδιάγραμμα, τους πόρους και τους κινδύνους. Αυτοί οι περιορισμοί είναι αλληλεξαρτώμενοι, π.χ., εάν μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος, συχνά χρειάζεται να αυξηθεί ο προϋπολογισμός για την ολοκλήρωση του ίδιου όγκου εργασίας σε λιγότερο χρόνο.



Τρίγωνο περιορισμών διαχείρισης

Μέσα από αυτούς τους περιορισμούς, μπορεί να μετρηθεί η απόδοση ενός έργου και για αυτό είναι απαραίτητο να είναι συνεχώς υπό διαχείριση και έλεγχο. [3] [1]

Σύμφωνα με το PRINCE2, σε κάθε έργο υπάρχουν έξι πτυχές απόδοσης, που πρέπει να βρίσκονται υπό έλεγχο. Αυτές είναι οι εξής:

- **Έξοδα (Costs):** Ένα έργο πρέπει να είναι οικονομικά προσιτό. Συνήθως ξεκινά με ένα συγκεκριμένο προϋπολογισμό, όμως, στην εξέλιξη, κάποιοι παράγοντες μπορεί να οδηγήσουν σε υπερβολικές δαπάνες αλλά και σε ευκαιρίες που θα μειώσουν το κόστος.
- **Χρονοδιαγράμματα (Timescales):** Πρέπει να είναι καθορισμένο το ποτέ θα λήξει το έργο.
- **Ποιότητα (Quality):** Το σημαντικό σ' ένα έργο δεν είναι μόνο να τελειώσει εντός του προβλεπόμενου χρόνου και κόστους, αλλά και τα προϊόντα/ αποτελέσματα πρέπει να είναι τα κατάλληλα για το σκοπό που ζητήθηκαν.

- **Πεδίο εφαρμογής (Scope):** Αναφέρεται στο τι ακριβώς θα παραδώσει το έργο. Ο διαχειριστής του έργου δεν πρέπει να παραδώσει κάτι εκτός του πεδίου εφαρμογής καθώς αυτό αποτελεί συχνά αιτία καθυστερήσεων, σπαταλών και ανεξέλεγκτων αλλαγών

- **Κίνδυνος (Risk):** Όλα τα έργα εμπεριέχουν κινδύνους, πρέπει όμως να καθοριστεί το μέρος του κινδύνου που μπορεί να είναι αποδεκτό.

- **Οφέλη (Benefits):** Το ερώτημα που συχνά παραβλέπεται είναι «Γιατί κάνουμε το έργο;». Ο διαχειριστής του έργου θα πρέπει να έχει κατανοήσει σαφώς το σκοπό του έργου ως επένδυση και να βεβαιωθεί ότι τα παραδοτέα του έργου είναι συνεπή με την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης.

Οι τρεις πρώτες πτυχές αναγνωρίζονται παγκοσμίως ως βασικές για την καλή διαχείριση του έργου, ενώ οι επόμενες τρεις διασφαλίζουν ότι το έργο μπορεί να παράγει ότι είναι αναγκαίο, μέσα από παραμέτρους αποδεκτές από τον οργανισμό. [2]

1.2. Η Δομή και η Λειτουργία του Δήμου

Σύμφωνα με τα άρθρα 101 και 102 του Συντάγματος, η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού. Στον πρώτο βαθμό ανήκουν οι Δήμοι και οι Κοινότητες.

Οι Δήμοι, λοιπόν αποτελούν την βασική μονάδα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Δηλαδή αποτελούν μια, τοπικά προσδιορισμένη, αυτόνομη (ανεξάρτητη από το κράτος) διοίκηση, με σκοπό την διοίκηση και την διαχείριση τοπικών ζητημάτων.

Το σύστημα διακυβέρνησης των Δήμων, δηλαδή το σύνολο κανόνων που διέπουν την οργάνωση και την λειτουργία τους, είναι σε γενικές γραμμές στην Ελλάδα είναι ίδιο από το 1970. Σήμερα ορίζεται από τον νομό 4555/2018 ή αλλιώς στο Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι [6] απόγονο του νομού 3852/2010 ή αλλιώς Πρόγραμμα Καλλικράτης [7]. Συγκεκριμένα το Σύνταγμα της Ελλάδας ορίζει (Άρθρο 102, Παρ. 2 Συντ.), ότι οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) διοικούνται από όργανα, τα οποία εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία.

Τα όργανα διακυβέρνησης ενός Δήμου είναι τα εξής :

- **Το Δημοτικό Συμβούλιο**, αποτελεί τους αντιπροσώπους των δημοτών και είναι το ανώτατο όργανο του Δήμου. Λαμβάνει τις ουσιαστικές αποφάσεις και καθορίζει τις αρχές της οργάνωσης και διοίκησης του Δήμου.

- **Ο Δήμαρχος**, είναι ο εκπρόσωπος του Δήμου, εκτελεστής των αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου και προϊστάμενος όλων των υπηρεσιών του. Μαζί με τους αντιδημάρχους απαρτίζουν την **Εκτελεστική Επιτροπή**, η οποία είναι ένα συντονιστικό όργανο που επιβλέπει και συντονίζει την εφαρμογή της πολιτικής του δήμου.

- **Η Οικονομική Επιτροπή**, είναι υπεύθυνη για τις οικονομικές υποθέσεις του δήμου. Εγκρίνει την κατάρτιση του προϋπολογισμού και επιβλέπει την εφαρμογή του. Επεξεργάζεται επίσης προτάσεις προς το Συμβούλιο για την επιβολή τελών, δικαιωμάτων και εισφορών. Επιπλέον έχει αρμοδιότητες για τη διεξαγωγή δημοσίων διαγωνισμών.

- **Η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής**, σε δήμους με πληθυσμό πάνω από 10.000 κατοίκους είναι αρμόδια για τομείς πολεοδομικών εφαρμογών, περιβάλλοντος, αδειοδοτήσεων επιχειρήσεων όπως και για λαϊκές αγορές ή άλλες αγορές σε ανοικτούς χώρους.

- **Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης**, συγκροτείται σε δήμους με πληθυσμό μεγαλύτερο από πέντε χιλιάδες (5.000) κατοίκους και είναι υπεύθυνη για την γνωμοδότηση του δημοτικού συμβουλίου σχετικά με τα αναπτυξιακά προγράμματα και τα προγράμματα δράσης του δήμου, το επιχειρησιακό πρόγραμμα και το τεχνικό πρόγραμμα του δήμου. Με την δράση της δίνει ένα βήμα στους κοινωνικούς εταίρους, στους φορείς αλλά και στους απλούς δημότες, για να μπορούν από κοινού με τη Δημοτική Αρχή να καταγράφουν και να δρομολογούν λύσεις στα μικρά και μεγάλα ζητήματα που απασχολούν τις τοπικές κοινωνίες.

- **Οι Δημοτικές Κοινότητες**, διαμορφώνονται σε μεγάλους δήμους με πληθυσμό άνω των 100.000 κατοίκων, στις οποίες εκλέγονται συμβούλια. Διαμερίσματα μεγάλων πόλεων και δημοτικές ενότητες με πληθυσμό πάνω από 2.000 κατοίκους ονομάζονται Δημοτικές Κοινότητες ενώ μικρότερες δημοτικές ενότητες ή διαμερίσματα ονομάζονται Τοπικές Κοινότητες. Τα συμβούλια των δημοτικών κοινοτήτων δίδουν τις προεγκρίσεις για τη λειτουργία επιχειρήσεων, ενώ έχουν αρμοδιότητες και ως προς λαϊκές αγορές και άλλες αγορές σε ανοικτούς χώρους (π.χ. εποχικές αγορές). Τα συμβούλια των τοπικών κοινοτήτων έχουν συμβουλευτικό ρόλο και δικαίωμα πρωτοβουλιών

- **Ο Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχείρησης**, είναι μια δημοτική ανεξάρτητη αρχή με αρμοδιότητα την διαχείριση καταγγελιών των δημοτών εναντίον των υπηρεσιών του Δήμου.

- **Το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών**, συγκροτείται σε κάθε δήμο και λειτουργεί με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, ως συμβουλευτικό όργανο του δήμου για την ένταξη των μεταναστών στην τοπική κοινωνία.

Κάποιοι επιπλέον προαιρετικοί ρόλοι :

- **Ο Γενικός Γραμματέας του Δήμου**, για Δήμους με πληθυσμό άνω των 20.000, ο Δήμαρχος μπορεί να διορίζει κάποιον ως Γενικό Γραμματέα του Δήμου, ο οποίος είναι ο δεύτερος μετά τον δήμαρχο στην διοικητική ιεραρχία και καλείται ή ανακαλείται με απόφαση δημάρχου.

- **Σύμβουλοι, Επιστημονικοί Συνεργάτες και Ειδικό Συνεργάτες**, οι οποίοι βοηθούν περαιτέρω το έργο των αιρετών. Οι θέσεις του προσωπικού αυτού, προβλέπονταν ισάριθμες των Αντιδημάρχων που δικαιούται κάθε Δήμος.

[8] [7] [9] [10] [6] [11]

Η εσωτερική δομή της διοίκησης του δήμου καθορίζεται από το Οργανόγραμμα, το οποίο πρέπει να εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο. Το οργανόγραμμα καθορίζει τις υπηρεσίες καθώς και την ειδικότητα των γραφείων. Τα δημοτικά συμβούλια μπορούν στα πλαίσια των νόμων να αποφασίζουν ελεύθερα για το οργανόγραμμά τους. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις ακολουθούν τα πρότυπα οργανογράμματα, τα οποία έχουν καταρτισθεί για συγκεκριμένους τύπους δήμων από την ΕΕΤΑΑ – την Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης [12].

Η διάρθρωση των δημοτικών υπηρεσιών καθορίζεται σύμφωνα με την ιεραρχία σε:

- Γενικές Διευθύνσεις (π.χ. περιέχει το Γραφείο Δήμαρχου, το Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων κ.λπ.)

- Διευθύνσεις (π.χ. Διεύθυνση Οικονομικού, Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, Διεύθυνση Πολιτισμού και Αθλητισμού κ.λπ.)

- Τμήματα ή Τομείς Αρμοδιοτήτων (π.χ. η Διεύθυνση Οικονομικού περιέχει το Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού, το Τμήμα Διαχείρισης Εσοδών κ.λπ)

- Αυτοτελή τμήματα

- Αυτοτελή γραφεία

[8]

Τα αντικείμενα των υπηρεσιακών μονάδων των Δήμων, σύμφωνα με άρθρο 97 νόμου 3852/2010 ΦΕΚ τεύχος Α 87 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης [7], είναι τα ακόλουθα :

- Προγραμματισμού και Ανάπτυξης
- Οικονομική υπηρεσία
- Τεχνική υπηρεσία
- Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών

- Διαφάνειας
- Νομικής Υποστήριξης
- Διοίκησης – Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικών Ισότητας των Φύλων των Φύλων
- Περιβάλλοντος – Πολιτικής Προστασίας Πολιτικής Προστασίας
- Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς, Γεωργίας, Κτηνοτροφίας και Αλιείας, εφόσον ασκούνται αντίστοιχες αρμοδιότητες.

1.3. Διαχείριση έργου

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που αναφέρονται στη Διαχείριση έργων.

Έτσι, το PRINCE2 ορίζει ότι, «η διαχείριση έργου είναι ο σχεδιασμός (*planning*), η ανάθεση (*delegating*), η παρακολούθηση (*monitoring*) και ο έλεγχος (*control*) όλων των πτυχών του έργου, καθώς και το κίνητρο των εμπλεκόμενων για την επίτευξη των στόχων του έργου εντός των αναμενόμενων στόχων απόδοσης που αφορούν στο χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, το πεδίο εφαρμογής, τα οφέλη και τους κινδύνους». [2]

Ενώ σύμφωνα με το PMBOK, «η διαχείριση του έργου είναι η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών για την προβολή δραστηριοτήτων για την κάλυψη των απαιτήσεων του έργου». [1]

Οι διάφορες μέθοδοι διαχείρισης έργων αποσκοπούν στο να διατηρούνται υπό έλεγχο οι διαδικασίες που απαιτούνται για τη δημιουργία των προϊόντων του έργου ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα οφέλη και να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών. Η προσέγγιση που ακολουθείται πρέπει πάντα να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε έργου.

1.3.1. Πρότυπα

Πρότυπο είναι το έγγραφο που έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από ένα αναγνωρισμένο αρμόδιο φορέα (π.χ. ISO ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης, ΕΛΟΤ ο εθνικός οργανισμός Τυποποίησης), το οποίο παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση, κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή για τα αποτελέσματα τους και που αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής. [13]

Μερικά από τα πρότυπα που αφορούν την διαχείριση έργων είναι τα εξής :

- Η οικογένεια συστημάτων διαχείρισης ποιότητας **ISO 9000** . Η πρώτη του έκδοση πραγματοποιήθηκε το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization (ISO)). Το ISO 9000 ασχολείται με τις βασικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των αρχών διαχείρισης ποιότητας, δηλαδή: Εστίαση στον πελάτη, Ηγεσία, Εμπλοκή των Ατόμων, Προσέγγιση ως Διεργασία, Διαρκής Βελτίωση, Προσέγγιση στη Λήψη Αποφάσεων Βάση Γεγονότων, Αμοιβαίως Επωφελείς Σχέσεις με τους Προμηθευτές .

Το ISO 9001 γενικά αφορά στις απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν οι οργανισμοί που επιθυμούν να συμμορφώνονται στο πρότυπο. Ειδικότερα, το **ISO 9001:2015** μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς της πιστοποίησης. [14] [15]

- Το **ISO 21500:2012** είναι ένα διεθνές πρότυπο που αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) με σκοπό την παροχή γενικών οδηγιών, την ανάλυση των

βασικών αρχών και την υψηλού επιπέδου περιγραφή εννοιών και διεργασιών που αποτελούν καλές πρακτικές στη διαχείριση έργων. [16]

1.3.2. Πλαίσια διαχείρισης έργων

Για τη διευκόλυνση των οργανισμών να συμμορφωθούν στα παραπάνω πρότυπα έχουν αναπτυχθεί κάποια πλαίσια- μέθοδοι διαχείρισης έργων. Παρακάτω παρατίθενται τα πλέον γνωστά πλαίσια διαχείρισης έργων.

- Μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους διαχείρισης έργων είναι το PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments). Το PRINCE2 είναι μια γενική μέθοδος διαχείρισης έργου, που μπορεί να προσαρμοστεί και να εφαρμοστεί σε κάθε είδους έργο ανεξάρτητα της επικινδυνότητας, της πολυπλοκότητας, της κλίμακας, του πεδίου εφαρμογής, της κουλτούρας, της γεωγραφικής θέσης του [17] [18]. Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και σαφή βήματα για το πως, ποτέ, από ποιον και τι θα υλοποιηθεί. Εκδόθηκε αρχικά ως PRINCE το 1989, στη συνέχεια συμπληρώθηκε, βελτιώθηκε με βάση την εμπειρία και τις τρέχουσες ανάγκες και τελευταία φορά εκδόθηκε το 2017. Το PRINCE2 συμμορφώνεται με το ISO 21500:2012. [2]

- Μια άλλη πολύ γνωστή μεθοδολογία είναι το Project Management Body of Knowledge (PMBOK), το οποίο δημοσιεύθηκε πρώτη φορά το 1996, από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (Project Management Institute), ενώ η τελευταία έκδοση του εκδόθηκε το 2017. Το PMBOK είναι ένα σύνολο από ορολογίες, γνώσεις, οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση του έργου. [1]

- Μια μεθοδολογία που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (EC) είναι το PM², η οποία αποτελεί μια πιο απλή και ευέλικτη μέθοδο διαχείρισης έργων. Θεωρείται ως η επίσημη μεθοδολογία διαχείρισης έργων της EC. Περιλαμβάνει στοιχεία από μια σειρά ευρέως αποδεκτών βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις μεθοδολογίες PMBOK, Prince2, IPMA-ICB, CMMI, TEMPO και στην επιχειρησιακή εμπειρία θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. [3] [19]

- Τέλος, μια ακόμα μεθοδολογία διαχείρισης έργων είναι η Agile, η οποία εκδόθηκε πρώτη φορά το 1981 από 17 προγραμματιστές λογισμικού. Η μεθοδολογία αυτή έχει μια προσέγγιση στη διαχείριση έργων που βασίζονται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο αρχών και πρακτικών που προωθούν τον προσαρμοστικό σχεδιασμό, την εξελικτική ανάπτυξη, την πρώιμη αυξητική παράδοση και τη συνεχή βελτίωση. Ενθαρρύνει ταχείες και ευέλικτες αποκρίσεις στις αλλαγές, λαμβάνει υπόψη την εγγενή αβεβαιότητα του περιβάλλοντος του έργου και δημιουργεί έναν οργανισμό που είναι ιδιαίτερα προσαρμοστικός. Ακόμη χρησιμοποιεί βραχείς κύκλους ανάδρασης που επιτρέπουν την ταχεία ανταπόκριση στις αλλαγές των απαιτήσεων του προϊόντος και τις συνεχιζόμενες βελτιώσεις στις διαδικασίες. [20]

1.4. Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα

Οι Δήμοι υλοποιούν έργα, όπως και οι επιχειρήσεις, που στοχεύουν στην ανάπτυξη των ιδίων, την επίλυση ζητημάτων και την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Το αντικείμενο των δημοσίων έργων που υλοποιούνται από Δήμους αφορούν πτυχές της καθημερινότητας των πολιτών όπως έργα υποδομών (π.χ. πεζοδρομήσεις), την προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. την διαχείριση αποβλήτων), τον ελεύθερο χώρο (π.χ. δενδροφυτεύσεις, πάρκα, πλατείες), τον πολιτισμό και τον αθλητισμό (δημοτικά κέντρα, μουσεία, πολιτιστικές και αθλητικές εγκαταστάσεις), την κοινωνική μεριμνά (βρεφονηπιακοί σταθμοί και κέντρα προστασίας ηλικιωμένων ή ατόμων με αναπηρίες) κ.λπ..

Οι δήμοι και κατά συνέπεια τα έργα που υλοποιούν, χρηματοδοτούνται από εθνικούς πόρους (π.χ. δημοτικά τέλη, κρατικές επιχορηγήσεις, δωρεές, από δάνεια ιδιωτικών τραπεζών) αλλά και από έσοδα που προέρχονται από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Προκειμένου ένας δήμος να εξασφαλίζει την χρηματοδότηση από κοινοτικά προγράμματα, αλλά και να την αξιοποιεί αποδοτικά, οφείλει σύμφωνα με τον νόμο Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ Α' 265/14) «Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014–2020» και ειδικότερα την παρ.2 του άρθρου 50, να αποδεικνύει συνεχώς την **διαχειριστική του επάρκεια**.

«Διαχειριστική επάρκεια είναι η απόδειξη καταλληλότητας ενός δικαιούχου (π.χ. επιχειρήσεων, οργανισμών) προκειμένου να εγκριθεί και να υλοποιηθεί μια συγχρηματοδοτούμενη πράξη». [21]

Σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία, τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία κρίνονται οι δικαιούχοι προκειμένου να εγκριθεί μια συγχρηματοδοτούμενη πράξη είναι:

- Η **Διοικητική Ικανότητα** του δικαιούχου, που αφορά στην επάρκεια της οργανωτικής δομής ή/ και των εμπλεκόμενων υπηρεσιών, που υλοποιούν την πράξη. Συγκεκριμένα, ο δικαιούχος πρέπει να προσδιορίζει τα στάδια και τις ενέργειες μέσα από τα οποία υλοποιείται ο κύκλος ζωής μιας πράξης καθώς και τους αρμοδίους φορείς και τις ευθύνες τους. Επίσης πρέπει να τεκμηριώνει και να περιγράφει τις διαδικασίες διαχείρισης έργων που εφαρμόζονται και από πιο διοικητικό όργανο ενεργοποιούνται.

- Η **Επιχειρησιακή ικανότητα** του δικαιούχου, που αφορά στην επάρκεια της ομάδας έργου που θα υλοποιήσει την πράξη. Συγκεκριμένα πρέπει να τεκμηριώνεται ο Υπεύθυνος Έργου με ονοματεπώνυμο και ειδικότητα, το λοιπό οργανωτικό σχήμα της ομάδας έργου καθώς και ο τρόπος συνεργασίας/συντονισμού και λειτουργίας της ομάδας. Επιπλέον σημαντική είναι η εμπειρία του δικαιούχου στην υλοποίηση συναφών έργων.

- Η **Χρηματοοικονομική ικανότητα** λαμβάνεται υπόψιν μόνο στις πράξεις που απαιτείται η καταβολή πόρων από τον ίδιο το δικαιούχο. Εξετάζονται οι πόροι του δικαιούχου αλλά και στοιχεία των πινάκων με τους προϋπολογισμούς προηγούμενων ετών.

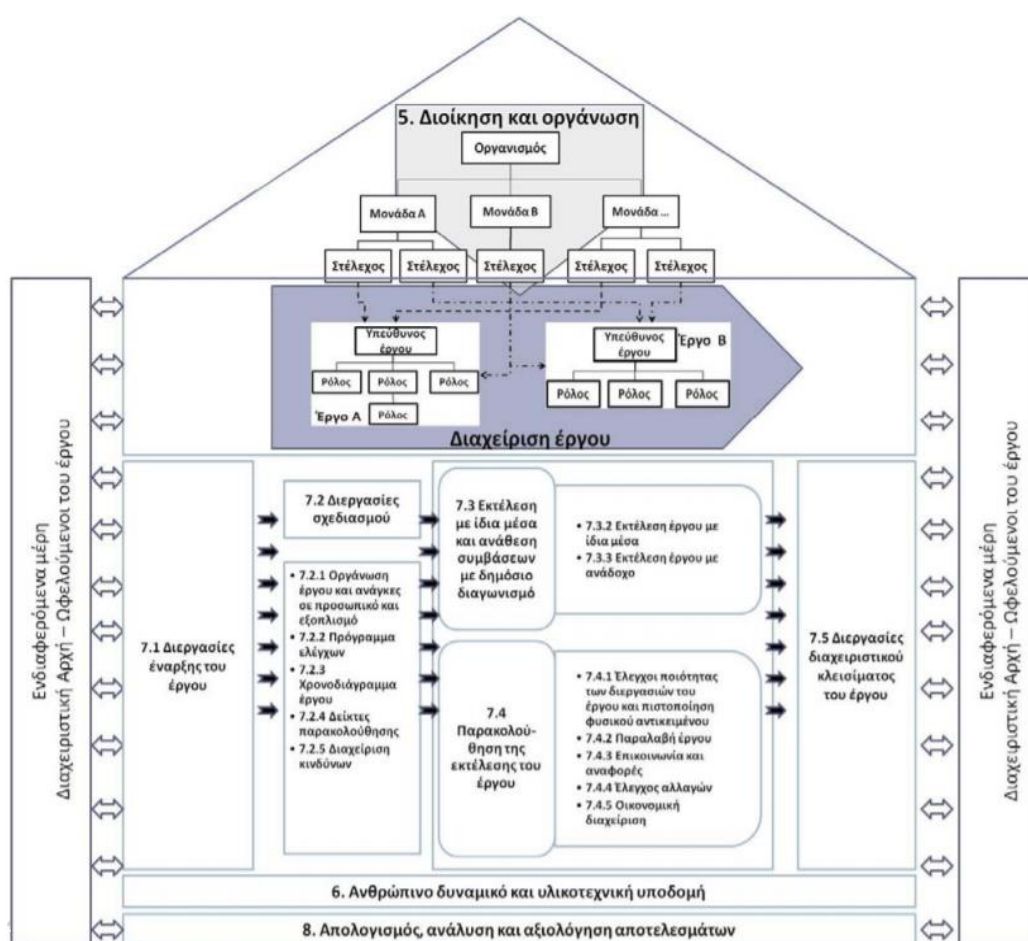
Η εκτίμηση της διαχειριστικής ικανότητας ενός δικαιούχου γίνεται από την αρμόδια Διαχειριστική Αρχή και διεξάγεται κατά την διαδικασία αξιολόγησης της εκάστοτε πράξης, κατά την οποία ο δικαιούχος πρέπει να πληροί τουλάχιστον τα ελάχιστα αναγκαία που περιγράφονται. Η εκτίμηση αυτή πρέπει να επιβεβαιώνεται συνεχώς ως την ολοκλήρωση της πράξης, δηλαδή ο δικαιούχος πρέπει να μπορεί να αποδεικνύει την διαχειριστική του ικανότητα συνεχώς και οποιαδήποτε στιγμή να μπορεί να προσκομίζει τις απαραίτητες αποδείξεις.

[21] [22] [23]

Ένας εναλλακτικός τρόπος τεκμηρίωσης της διαχειριστικής ικανότητας ενός οργανισμού είναι η σχετική πιστοποίηση από τρίτους φορείς σύμφωνα από πρότυπα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας [21], που εξασφαλίζει ότι, θα ακολουθηθούν αναγνωρισμένες βέλτιστες πρακτικές για την διαχείριση έργων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του έργου.

Για την κάλυψη αυτής της ανάγκης, δηλαδή της τεκμηρίωσης της διαχειριστικής επάρκειας, αναπτύχθηκαν τα λεγόμενα **Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας (ΣΔΕΠ)**. Πρόκειται για συστήματα διοίκησης που περιγράφουν το σύνολο των διεργασιών που υλοποιεί ένας οργανισμός, για τη διασφάλιση και την αναβάθμιση της ικανότητας υλοποίησης των έργων του. Γενικά, ένα σύστημα διοίκησης αποτελείται από πολιτικές, διαδικασίες, διεργασίες, οδηγίες εργασιών, φόρμες εγγράφων, αρχεία ή βάσεις δεδομένων. [24]

Το πιο σημαντικό εθνικό πρότυπο το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις για την απόκτηση διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών που υλοποιούν έργα δημοσίου χαρακτήρα είναι το ΕΛΟΤ 1429, το οποίο συμμορφώνεται με το ISO 9001:2008. Έχει εκπονηθεί από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Ανάλογα με το είδος του έργου χωρίζεται σε τρεις υποκατηγορίες οδηγών-προτύπων. Το ΕΛΟΤ 1431-1:2008 το οποίο είναι ο οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων τεχνικών έργων υποδομής, το ΕΛΟΤ 1431-2:2008, το οποίο είναι ο οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών και το ΕΛΟΤ 1431-3:2008, το οποίο είναι ο οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων με ίδια μέσα. [24]



Πρότυπο ΣΔΕΠ σύμφωνα με το ΕΛΟΤ 1429

Σήμερα, για τις απαιτήσεις του ΕΣΠΑ 2014-2020 αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται στους Δήμους Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας, χρησιμοποιώντας πιστοποιήσεις από τρίτους φορείς ή/ και όχι. Ο πιο διαδεδομένος οδηγός είναι το «Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για Συγχρηματοδοτούμενα Έργα που υλοποιούνται από Δήμους» από τη Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ ΑΕ) [25] σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) [12], επικαιροποιώντας την παλιότερη σχετική μεθοδολογία. Το εγχειρίδιο αυτό είναι εναρμονισμένο με την υπάρχουσα νομοθεσία και το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429.

Υπάρχουν όμως παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας στους δήμους και επιδρούν αρνητικά στη διαχείριση έργων. Οι βασικότεροι απ' αυτούς αφορούν στη λειτουργία των δήμων και το εσωτερικό περιβάλλον τους, όπως, η ανεπαρκής στελέχωση, η προβληματική κατανομή εργασιών αναμεσα στις υπηρεσίες, οι ελλείψεις οργανωτικών μονάδων και η κακή συνεργασία μεταξύ τους. Επίσης διαπιστώθηκαν παράγοντες που αφορούν στα ίδια τα πρότυπα, όπως δυσνόητες τεκμηριώσεις, αμφίβολη συμβατότητα με τις ανάγκες του Δήμου και ασάφεια στον τρόπο διαχείρισης των έργων. Τέλος η ελλιπής εκπαίδευση των στελεχών σχετικά με τη διαχείριση έργων, και η έλλειψη δέσμευσης από τη διοίκηση για την εφαρμογή του συστήματος διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας είναι σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στη διαχείριση των έργων. [26]

Στην παρούσα εργασία, παρουσιάζεται ένα υποδειγματικό σύστημα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας (ΣΔΕΠ) προσαρμοσμένο στην διαχείριση έργων για Δήμους. Λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα του σημερινού συστήματος, τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται σήμερα και την σχετική νομοθεσία το μοντέλο αναφέρεται στις διεργασίες που αποδεικνύουν την ικανότητα ενός Δήμου να ωριμάσει, διαχειριστεί και να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα ενός έργου, αλλά κυρίως μελετώντας βέλτιστες πρακτικές που αφορούν στη διαχείριση έργων και μεθοδολογίες προσαρμογής. Το υποδειγματικό ΣΔΕΠ εστιάζει στις διεργασίες που αφορούν την διαχείριση των έργων από Δήμους.

2. Σύγκριση των μεθόδων διαχείρισης έργου

2.1. Γενικά

Η επιλογή των μεθόδων **PRINCE2** και **PMBOK** βασίστηκε στο ότι είναι παγκόσμιες, έχουν εκατοντάδες χιλιάδες πιστοποιημένα μέλη και ενσωματώνουν βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση των έργων. Επιπλέον αναφέρουμε και το **PM²**, το οποίο προτείνεται από Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Παρακάτω συγκρίνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών των μεθόδων.

2.2. Δομή των μεθόδων

2.2.1. Δομή του PRINCE2

Το PRINCE2, είναι μια μεθοδολογία διαχείρισης έργων, με δομή που βασίζεται σε 4 ενσωματωμένα στοιχεία: επτά (7) αρχές, επτά (7) θέματα, επτά (7) διαδικασίες και η προσαρμογή της μεθόδου για να ανταποκριθεί στις ανάγκες του περιβάλλοντος του έργου. Εστιάζεται στις διαδικασίες και καθορίζει τα βήματα και τις σχετικές ευθύνες για την υλοποίησή τους. Επιπλέον δίνει μεγάλη έμφαση στην επιχειρησιακή αξιολόγηση και στον έλεγχο για να διασφαλιστεί ότι το έργο είναι ευθυγραμμισμένο με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

Οι επτά (7) αρχές (Συνεχιζόμενη Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση, Μάθηση Από Την Εμπειρία, Καθορισμένοι Ρόλοι και Ευθύνες, Διαχείριση Μέσω Σταδίων, Διαχείριση Μέσω Εξαιρέσεων, Εστίαση στα προϊόντα) παρέχουν ένα πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών για τους εμπλεκόμενους σε ένα έργο και αποτελούν τα δομικά στοιχεία της μεθόδου. Η εφαρμογή τους αποτελεί προαπαιτούμενο για τη διαχείριση ενός έργου σύμφωνα με το PRINCE2. Τα επτά (7) θέματα (Οργάνωση, Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, Ποιότητα, Σχέδια, Αλλαγή, Κίνδυνο, Πρόοδο) αποτελούν τις πτυχές διαχείρισης του έργου, που πρέπει να αντιμετωπίζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Οι επτά (7) διαδικασίες (Αρχικοποίηση Έργου, Καθοδήγηση Έργου, Έναρξη Έργου, Έλεγχος Σταδίου, Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος, Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων, Λήξη του Έργου) περιγράφουν το τι, ποτέ, πως και ποιος είναι υπεύθυνος. Κάθε διαδικασία PRINCE2 αποτελείται από διεργασίες. Συνολικά περιγράφονται 41 διεργασίες.

Το PRINCE2 παρέχει οδηγίες σχετικά με τον τρόπο προσαρμογής της μεθόδου ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε έργου που αναφέρονται στο μέγεθος, το επίπεδο κινδύνου, την πολυπλοκότητα και άλλους παράγοντες. Ειδικότερα, παρέχονται οδηγίες για την προσαρμογή για κάθε θέμα και διαδικασία και για διαφορετικές καταστάσεις έργου. Παρέχονται λεπτομερείς περιγραφές των αρμοδιοτήτων των 9 ρόλων της ομάδας διαχείρισης έργων, λίστα ελέγχου για την αξιολόγηση των έργων και περιγραφή 26 προϊόντων διαχείρισης.

2.2.2. Δομή του PMBOK

Το PMBOK είναι ένα σύνολο γνώσεων που αφορά στη διαχείριση έργων. Η δομή του PMBOK περιλαμβάνει 49 διεργασίες διαχείρισης έργων που εμπίπτουν σε 5 ομάδες διαδικασιών, οι οποίες ομαδοποιούνται σε 10 τομείς γνώσης βάσει του περιεχομένου διαχείρισης έργων. Είναι ένα περιγραφικό εργαλείο, δηλαδή αναλύει τις τεχνικές διαχείρισης έργων, τις εισροές και τις εκροές στις διαδικασίες και τις περιοχές γνώσης, αλλά δεν περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται. Τέλος, στο κέντρο της μεθόδου είναι οι απαιτήσεις του πελάτη.

Οι ομάδες διαδικασιών είναι: Έναρξη, Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Παρακολούθηση και Λήξη. Για κάθε διαδικασία περιγράφονται οι απαιτούμενες εισροές, το σύνολο των εργαλείων και των τεχνικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Οι διαδικασίες είναι επίσης ομαδοποιημένες σε τομείς γνώσης. Το PMBOK

ορίζει τους τομείς γνώσης ως καθορισμένους τομείς διαχείρισης έργων, που καθορίζονται από τις απαιτούμενες γνώσεις και περιγράφονται με διαδικασίες, πρακτικές, εργαλεία και τεχνικές καθώς και με τις εισροές και τα αποτελέσμα τους. Οι τομείς αυτοί είναι: Διαχείριση Ενσωμάτωσης Έργου, Διαχείριση Πεδίου Εφαρμογής Έργου, Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος Έργου, Διαχείριση Κόστος Έργου, Διαχείριση Ποιότητας Έργου, Διαχείριση Πόρων Έργου, Διαχείριση Επικοινωνίας Έργου, Διαχείριση Κινδύνων Έργου, Διαχείριση Προμηθειών Έργου, Διαχείριση Ενδιαφερομένων Μερών Έργου. Στις περιγραφές των διαδικασιών ενσωματώνονται αναφορές ή λεπτομερείς περιγραφές των εργαλείων και τεχνικών θα είναι χρήσιμες στο Διαχειριστή του έργου κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Συνολικά αναφέρονται 132 εργαλεία και τεχνικές. Περιλαμβάνεται αναλυτική περιγραφή του ρολού του διαχειριστή του έργου (με έμφαση στην ικανότητα ηγεσίας και στις επιχειρηματικές δεξιότητες) και οδηγός για πρακτική Agile.

2.3. Πλεονεκτήματα των μεθόδων

2.3.1. Πλεονεκτήματα του PRINCE2

Το PRINCE2 είναι μια γενική μεθοδολογία που, βασίζεται σε καθιερωμένες και αποδεδειγμένες βέλτιστες πρακτικές. Μπορεί να προσαρμοστεί για να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες, μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε τύπο έργου και περιβάλλοντος. Είναι ευρέως αναγνωρισμένη και κατανοητή μεθοδολογία καθώς παρέχει ένα κοινό λεξιλόγιο για τους εμπλεκόμενους στο έργο. Επικεντρώνεται στο "γιατί" υλοποιείται το έργο, διατηρώντας την βιωσιμότητα του υπό έλεγχο. Εξασφαλίζει ότι οι ενδιαφερόμενοι φορείς εκπροσωπούνται επαρκώς στο σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων. Ενθαρρύνει τη μάθηση από την εμπειρία και τη συνεχή βελτίωση. Υποστηρίζεται από ένα παγκόσμιο δίκτυο διαπιστευμένων οργανώσεων και επαγγελματιών. Εστιάζει στο προϊόν, γεγονός που μειώνει τις παρανοήσεις σχετικά με το πεδίο εφαρμογής του έργου.

2.3.2. Πλεονεκτήματα του PMBOK

Το PMBOK παρέχει ολοκληρωμένη καθοδήγηση, γνώση και αναλυτικά ολοκληρωμένες διαδικασίες για τη διαχείριση των έργων. Σε κάθε διαδικασία, υπάρχει μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές τεχνικές ανάλυσης για την ανάπτυξη των αποτελεσμάτων της διαδικασίας. Επιπλέον παρέχει ένα πλήρες φάσμα χρήσιμων εργαλείων και τεχνικών. Αποτελεί ένα εξαιρετικό εγχειρίδιο αναφοράς για τους διαχειριστές έργων, καθώς περιγράφονται συνολικά 132 διαφορετικά εργαλεία και τεχνικές, π.χ., ο τομέας γνώσης «Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος» περιλαμβάνει 25 διαφορετικά εργαλεία και τεχνικές. Ένα άλλο πλεονέκτημα του PMBOK είναι ότι, οι τομείς γνώσης μπορούν να επεξεργαστούν ξεχωριστά. Έτσι, όταν απαιτείται η κατανόηση της ανάλυσης κέρδους από το διαχειριστή έργου, για την καλύτερη διαχείριση του κόστους, δίνεται η δυνατότητα να επικεντρωθεί στον τομέα γνώσης διαχείρισης κόστους.

2.4. Μειονεκτήματα των μεθόδων

2.4.1. Μειονεκτήματα του Prince 2

Το PRINCE2 δεν προορίζεται να καλύψει κάθε πτυχή της διαχείρισης ενός έργου. Υπάρχουν τρεις ευρείες κατηγορίες που θεωρούνται εκτός του πεδίου του PRINCE2: ειδικές πτυχές (καθώς η δύναμη της μεθόδου έγκειται στην ευρεία εφαρμογή της, δεν αναφέρεται στα «ειδικά προϊόντα» ενός εξειδικευμένου οργανισμού), λεπτομερείς τεχνικές (το PRINCE2 συνιστά τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου για κάποια θέματα αλλά ταυτόχρονα αποδέχεται δοκιμασμένες και τεκμηριωμένες ανάλογες τεχνικές), διαχειριστικές δεξιότητες (η ηγεσία, οι κινητήριες δεξιότητες και οι άλλες διαπροσωπικές δεξιότητες είναι εξαιρετικά σημαντικές

στη διαχείριση του έργου αλλά είναι αδύνατο να κωδικοποιηθούν με μια μέθοδο). Τέλος, για να εφαρμοστεί με σωστό και αποδοτικό τρόπο, επειδή επικεντρώνεται στον ολοκληρωμένο προγραμματισμό, απαιτεί εμπειρία και χρόνο.

2.4.2. Μειονεκτήματα του PMBOK

Το PMBOK αναφέρεται αναλυτικά μόνο στο ρόλο του διαχειριστή του έργου και δεν περιγράφει τις αρμοδιότητες των υπόλοιπων μελών της ομάδας διαχείρισης έργων. Αναφέρεται αόριστα ότι, τα μέλη της ομάδας του έργου συμμετέχουν άμεσα σε δραστηριότητες διαχείρισης του έργου. Δεν προβλέπει προσαρμογή της μεθόδου που να αναφέρεται στη διαφορετική κουλτούρα των οργανισμών, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευκολά σε όλες τις χώρες, καθώς οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συχνά διαφέρουν μεταξύ των χωρών και των πολιτισμών. Το γεγονός αυτό ενδυναμώνεται από την έλλειψη καθοδήγησης για την προσαρμογή της μεθόδου. Τέλος, δεν παρέχει επαρκείς λεπτομέρειες για το πως να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί ένα έργο.

2.5. Σύγκριση και Συμπεράσματα

PRINCE2	PMBOK
7 αρχές	-
7 θέματα	10 τομείς γνώσης
7 διεργασίες	5 Ομάδες διεργασιών
41 δραστηριότητες	49 διεργασίες
40 εργαλεία και τεχνικές	132 εργαλεία και τεχνικές

Σύγκριση στην δομή των μεθόδων

PMBOK	PRINCE2
Διαχείριση Ενσωμάτωσης Έργου	Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, Αλλαγή, Πρόοδος
Διαχείριση Πεδίου Έργου	Σχέδια, Πρόοδος
Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος Έργου	Σχέδια, Πρόοδος
Διαχείριση Κόστος Έργου	Σχέδια, Πρόοδος
Διαχείριση Ποιότητας Έργου	Πρόοδος
Διαχείριση Πόρων Έργου	Σχέδια
Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου	Οργάνωση
Διαχείριση Κινδύνων Έργου	Κίνδυνος
Διαχείριση Προμήθειων Έργου	-

Διαχείριση Ενδιαφερομένων Έργου	Οργάνωση
---------------------------------	----------

Σύγκριση θεμάτων και τομέων γνώσης

PRINCE2	PMBOK
Αρχικοποίηση Έργου	Έναρξης
Έναρξη Έργου	Σχεδιασμός
Καθοδήγηση Έργου	Έναρξης
Έλεγχος Σταδίου	Εκτέλεσης, Παρακολούθησής, Ελέγχου
Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος	Executing, Σχεδιασμός
Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων	Σχεδιασμός, Λήξη
Λήξη του Έργου	Λήξη

Μελετώντας τις δυο μεθόδους ως προς την δομή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μιας καταλήξαμε στα παρακάτω συμπεράσματα :

Όσον αναφορά τη δομή των δύο μεθόδων, η μεγάλη διαφορά τους είναι στη διαθεσιμότητα των εργαλείων και των τεχνικών διαχείρισης. Συγκεκριμένα, το PMBOK είναι αρκετά αναλυτικό και παρέχει 132 εργαλεία και τεχνικές, σε αντίθεση με το PRINCE2 το οποίο παρέχει μόνο 40. Επιπλέον το PMBOK δίνει την δυνατότητα για εξειδίκευση σε κάποια συγκεκριμένο τομέα γνώσης. Έχουν όμως και ομοιότητες ως προς τη δομή. Ειδικότερα, τα θέματα του PRINCE2 είναι παρόμοια με τους τομείς γνώσης του PMBOK, παρουσιάζονται όμως, πιο απλά, γεγονός που βοηθάει στην εύκολη κατανόηση τους. Οι 7 διαδικασίες του PRINCE2 είναι παρόμοιες με τις 5 ομάδες διαδικασιών στο PMBOK και οι 41 διεργασίες του PRINCE2 μοιάζουν πολύ με τις 49 διεργασίες του PMBOK.

Σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες, το PRINCE2 ορίζει 9 διαφορετικούς ρόλους της ομάδας διαχείρισης του έργου, στους οποίους αντιπροσωπεύονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι του έργου. Ο κάθε ρόλος έχει ένα σαφώς καθορισμένο σύνολο αρμοδιοτήτων. Αντίθετα το PMBOK αναλύει μόνο τον ρόλο του διαχειριστή του έργου, αφήνοντάς τις υπόλοιπες ευθύνες απροσδιόριστες.

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, το PMBOK είναι περιορισμένης εμβέλειας όσο αναφορά τα έργα που μπορούν να υλοποιηθούν ακολουθώντας αυτήν την μέθοδο. Αντίθετα το PRINCE2 είναι πιο γενικό και μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδους έργο αλλά και σε κάθε είδους πολιτισμό. Επιπλέον παρέχει μια αναλυτική μέθοδο προσαρμογής της μεθόδου.

Συμπερασματικά το PMBOK αποτελεί μια σπουδαία συλλογή γνώσης που περιγράφει την βασική πρακτική και ένα ευρύτερο φάσμα τεχνικών που μπορούν να εφαρμοστούν για τη διαχείριση ενός έργου. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο αναφοράς για το Διαχειριστή ενός έργου, προκειμένου να αντλεί εργαλεία και τεχνικές που θα τον βοηθήσουν να διαχειρίζεται εάν αποδοτικότερα ένα έργο. Όμως τα έργα που υλοποιεί ένας δήμος έχουν ευρεία θεματολογία και εμπλέκονται πολλές μονάδες στην υλοποίηση αυτών. Επιπλέον βρίσκονται συνεχώς σε

διαδικασίες ελέγχου από εξωτερικούς επιθεωρητές είτε του κράτους, είτε της ευρωπαϊκής ένωσης για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα. Αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα ο Δήμος προκυμμένους να αποδεικνύει αλλά και ουσιαστικά να διαχειρίζεται τα έργα του, να έχει ανάγκη από μια ολοκληρωμένη μέθοδο διαχείρισης έργων που περιγράφει το πως, ποτέ και από ποιον θα πραγματοποιηθούν οι διαδικασίες. Αυτές τις απαιτήσεις το PMBOK δεν μπορεί να τις καλύψει.

Από την άλλη πλευρά, το PRINCE2 αποτελεί έναν σημαντικό αρωγό στη διαχείριση μεγάλου εύρους έργων, καθώς έχει σχεδιαστεί για να είναι γενική και να μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε έργο ανεξάρτητα από την κλίμακα, τον τύπο, τον οργανισμό, τη γεωγραφία ή τον πολιτισμό του. Το πιο σημαντικό όμως, είναι ότι το PRINCE2 μπορεί να προσαρμοστεί για να καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού και να προσαρμοστεί στο μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου λαμβάνοντας υπόψη τη νέα νοοτροπία. Αυτή η δυνατότητα κάνει το PRINCE2 ευέλικτο και ικανό να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της τρέχουσας πραγματικότητας και να παρέχει την κατάλληλη διακυβέρνηση του έργου κατά την εφαρμογή αυτής της αλλαγής και τη υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στον οργανισμό τους. Άλλωστε, το PRINCE2 ενθαρρύνοντας τη μάθηση και τη συνεχή βελτίωση, προτρέπει τους διαχειριστές έργων να αναπτύξουν περαιτέρω τις δικές τους δεξιότητες ώστε να μπορούν να υλοποιήσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, σε εικονικό χώρο, στον οποίο συνδέονται τα άτομα που εργάζονται αλλά και για να τα καθοδηγήσουν, μακριά από το «εργοστάσιο», το οποίο μπορεί να είναι ένας εικονικός χώρος εργασίας ή ένα διαδικτυακό εργαστήριο. Όλα τα παραπάνω χαρακτηρίστηκαν το καθιστούν το βασικό εργαλείο στο οποίο βασιστήκαμε για να αναπτύξουμε το μεθοδολογικό εργαλείο βέλτιστων πρακτικών στην διαχείριση έργων (κεφάλαιο 5), έτσι ώστε να εφαρμοστεί προσαρμοσμένο στους Δήμους (Κεφάλαιο 6 και παράρτημα).

[2] [1] [27]

Αξίζει να σημειωθεί ότι, στο πλαίσιο ανάλυσης των μεθόδων διαχείρισης έργων που υλοποιούνται από Δήμους, μελετήθηκε σε βάθος και η μεθοδολογία PM². Ωστόσο, μια σύνοψη του PM² δημοσιεύθηκε μόλις το 2018 [28] από την EC (PM² Overview) και μεταφράστηκε σε πολλές γλώσσες για να υποστηρίξει την εφαρμογή της μεθοδολογίας στις ευρωπαϊκές (κυρίως) χώρες. Δηλαδή, είναι μια μεθοδολογία σχετικά πρόσφατη, που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στην ίδια έκταση που έχουν εφαρμοστεί οι μεθοδολογίες PMBOK και Prince2, οπότε δεν είναι το ίδιο μετρήσιμη ως προς την αποδοτικότητα και την εφαρμοστικότητα της. Επιπλέον, αν και θεωρείται πολύ ευέλικτη μεθοδολογία και είναι προτιμώμενη σε πολλούς τύπους έργων [29], δεν καλύπτει το εύρος των έργων που υλοποιεί ένας Δήμος.

Στα επόμενα κεφάλαια περιγράφονται αναλυτικότερα η μεθοδολογία PRINCE2 και η μεθοδολογία PM².

3. Η μεθοδολογία PRINCE2

3.1. Εισαγωγή

Η μεθοδολογία διαχείρισης έργων **PRINCE2** (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs) είναι μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους στον κόσμο. Η ιστορία του PRINCE2 αρχίζει κατά τη δεκαετία του '80, όταν μια βρετανική εταιρεία, η Central Communication and Telecommunications Agency, εμπνεύστηκε, ανέπτυξε και εφάρμοσε μια εσωτερική μέθοδο διαχείρισης έργων. Η επιτυχία αυτής της μεθόδου αποτέλεσε τον προάγγελο για την δημιουργία του αρχικού PRINCE στα τέλη της δεκαετίας του '80. Με την πάροδο των ετών, η μεθοδολογία επικαιροποιήθηκε, με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την εφαρμογή της. Στο τέλος της δεκαετίας του '90 κυκλοφόρησε η 2^η έκδοση του PRINCE και από τότε, το PRINCE2 έγινε σήμα κατατεθέν. Το 2002 πέρασε στην ιδιοκτησία του Office of Government Commerce (OGC), ενώ από την 1^η Ιουλίου του 2013, η AXELOS Limited έχει αποκτήσει την κυριότητα των δικαιωμάτων της πνευματικής ιδιοκτησίας της μεθόδου.

Το PRINCE2 είναι μια δομημένη γενικευμένη μεθοδολογία, που βασίζεται στην εμπειρία που έχει προκύψει από την εφαρμογή της σε χιλιάδες έργα. Έχει σχεδιαστεί για να μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε έργο ανεξάρτητα από την κλίμακα, τον τύπο, τον οργανισμό, τη γεωγραφική θέση ή την κουλτούρα του έργου. Αυτό επιτυγχάνεται με το διαχωρισμό της διαχείρισης του έργου από τυχόν εξειδικευμένες πτυχές του, που μπορούν εύκολα να ενσωματωθούν στη μέθοδο, ενώ παράλληλα, το PRINCE2 παρέχει ένα ασφαλές γενικό πλαίσιο για τις εργασίες του έργου. Τέλος η μεθοδολογία εστιάζει στην περιγραφή του τι πρέπει να γίνει, αντί να ορίζει τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να γίνει. [30] [31] [2]

Η μεθοδολογία PRINCE2 εφαρμόζεται μέσα από 4 ενσωματωμένα στοιχεία διαχείρισης έργων:

- **7 Αρχές (Principles):** πρόκειται για τις κατευθυντήριες υποχρεώσεις και τις καλές πρακτικές που πρέπει να τηρούνται για να πραγματοποιείται η διαχείριση του έργου σύμφωνα με το PRINCE2.
- **7 Θέματα (Themes):** πρόκειται για τις πτυχές της διαχείρισης του έργου που πρέπει να αντιμετωπίζονται συνεχώς και παράλληλα καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.
- **7 Διαδικασίες (Processes):** πρόκειται για τις διαδικασίες που περιγράφουν την διαχείριση του έργου.
- **Το περιβάλλον του έργου (The Project Environment):** πρόκειται για τις βασικές οδηγίες που ακολουθούνται ώστε να προσαρμοστεί η μεθοδολογία PRINCE2 σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε έργου.

Το περιβάλλον στο οποίο διεξάγεται το έργο είναι περιβάλλον πελάτη/ προμηθευτή, όπου ο πελάτης (customer) καθορίζει το επιθυμητό αποτέλεσμα και ο προμηθευτής (supplier) παρέχει τους απαιτούμενους πόρους και τις δεξιότητες για την υλοποίηση του αποτελέσματος.

3.2. Τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) του έργου

Ενδιαφερόμενα μέρη του έργου θεωρούνται κάθε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να θεωρεί ότι επηρεάζεται από το έργο.

Σύμφωνα με το PRINCE2, οι κύριες κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών είναι η επιχείρηση, οι χρήστες και οι προμηθευτές. Κάθε μία από αυτές έχει συγκεκριμένο ενδιαφέρον ή άποψη για το έργο και πρέπει να εκπροσωπούνται στην ομάδα διαχείρισης του έργου, προκειμένου να διασφαλιστεί η ικανοποίηση των συμφερόντων τους. Αναλυτικότερα :

- **Η Επιχείρηση (Business):** Η επιχειρηματική άποψη πρέπει να εκπροσωπείται, γιατί το έργο πρέπει να είναι οικονομικά αποδοτικό και τα προϊόντα του πρέπει να ικανοποιούν μια ανάγκη της επιχείρησης ώστε να δικαιολογείται η σχετική επένδυση.

- **Ο Χρήστης (User):** Πρόκειται για τα άτομα ή τις ομάδες που θα χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα του έργου, δηλαδή όσοι θα επιχειρούν, θα διατηρούν ή θα υποστηρίζουν τα προϊόντα και θα έχουν αντίκτυπο σε αυτούς. Η εκπροσώπηση τους είναι απαραίτητη για τον καθορισμό των επιθυμητών προϊόντων και τη διασφάλιση ότι το έργο θα τα παραδώσει.

- **Ο Προμηθευτής (Supplier):** Οι προμηθευτές (εσωτερικοί ή εξωτερικοί) είναι εκείνοι που θα παράσχουν τους απαραίτητους πόρους και δεξιότητες για τη δημιουργία των προϊόντων του έργου. Η εκπροσώπηση τους είναι απαραίτητη γιατί διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων του έργου. Για το σκοπό αυτό είναι σημαντικό να έχουν κατανοηθεί όλα τα σχετικά πρότυπα με τα οποία πρέπει να συμμορφώνεται το προϊόν.

3.3. Επτά (7) Αρχές (Principles)

Οι επτά αρχές αναπτύχθηκαν από τα διδάγματα που αντλήθηκαν τόσο από επιτυχημένα όσο και αποτυχημένα έργα και παρέχουν ένα πλαίσιο καλών πρακτικών στους εμπλεκόμενους στο έργο. Χαρακτηρίζονται από καθολικότητα, καθώς εφαρμόζονται παγκοσμίως σε κάθε τύπο έργου, αυτό- επαλήθευση, καθώς έχουν αποδειχθεί πρακτικά εδώ και πολλά χρόνια, και, ισχυροποίηση, καθώς παρέχουν δυνατότητες σε αυτούς που χρησιμοποιούν την μέθοδο και κατά συνέπεια επιπρόσθετη αυτοπεποίθηση και ικανότητα να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τον τρόπο διαχείρισης του έργου.

3.3.1. Συνεχιζόμενη Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση (Continued business justification)

Σύμφωνα με το PRINCE2, για την έναρξη ενός έργου απαιτείται αιτιολόγηση, που πρέπει να καταγράφεται, να εγκρίνεται, να παραμένει έγκυρη και να επικυρώνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η Επιχειρηματική Αιτιολόγηση οδηγεί στη λήψη αποφάσεων για να διασφαλιστεί ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τα επιδιωκόμενα οφέλη, τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

3.3.2. Μάθηση από την Εμπειρία (Learn from experience)

Η μάθηση από την εμπειρία λαμβάνει χώρα σε όλη τη διάρκεια του έργου. Κατά την έναρξη, πρέπει να αναθεωρούνται διδάγματα από προηγούμενα παρόμοια έργα προκειμένου να διαπιστωθεί εάν θα μπορούσαν να εφαρμοστούν. Τα διδάγματα αυτά μπορεί να αφορούν στο τι έγινε σωστά, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί, διάφορα σφάλματα και προβλήματα που πρέπει να αποφευχθούν. Καθώς το έργο εξελίσσεται, μπορεί να προκύψουν νέα διδάγματα αλλά και να χρησιμοποιηθούν άλλα από παρόμοια έργα. Στη λήξη ή την πρόωρη διακοπή του, προκύπτουν διδάγματα που αφορούν σε όλη την πορεία του.

3.3.3. Καθορισμένοι Ρόλοι και Ευθύνες (Defined roles and responsibilities)

Ένα έργο είναι διαλειτουργικό, δηλαδή άνθρωποι με διαφορετικές ικανότητες και συμφέροντα, μπορούν να εργαστούν για το ίδιο έργο. Μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερους από έναν οργανισμούς και μπορεί να περιλαμβάνει ένα μείγμα πόρων πλήρους και μερικής απασχόλησης. Οι δομές διαχείρισης των εμπλεκόμενων στο έργο είναι πιθανόν να διαφέρουν ανάλογα με τις διαφορετικές προτεραιότητες, τους στόχους και τα συμφέροντα που πρέπει να προστατευθούν. Για να είναι επιτυχημένα τα έργα πρέπει να έχουν μια σαφή δομή της λογοδοσίας μέσα στην ομάδα διαχείρισης του έργου. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι ρόλοι και οι ευθύνες για τους ανθρώπους που εμπλέκονται στο έργο, να υπάρχει ένα μέσο αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ τους και να αντιπροσωπεύονται τα συμφέροντα των βασικών ενδιαφερομένων μερών, δηλαδή της επιχείρησης, του χρήστη και του προμηθευτή.

3.3.4. Διαχείριση μέσω Σταδίων (*Manage by stages*)

Κάθε έργο χωρίζεται σε διακριτά, διαδοχικά τμήματα, που ονομάζονται στάδια διαχείρισης (*management stages*). Όσο πιο περίπλοκο και μεγάλης επικινδυνότητας είναι ένα έργο, τόσο περισσότερα στάδια διαχείρισης θα απαιτηθούν. Το πλήθος των σταδίων διαχείρισης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου (π.χ. τα βραχύτερα στάδια διαχείρισης προσφέρουν μεγαλύτερο έλεγχο, ενώ τα μεγαλύτερα στάδια διαχείρισης μειώνουν την επιβάρυνση των ανώτερων διοικητικών στελεχών), τις σημαντικές αποφάσεις και τα σημεία ελέγχου που απαιτούνται κατά τη διάρκεια του έργου, τις οργανωτικές πολιτικές και τα πρότυπα. Στο PRINCE2, ένα έργο πρέπει να έχει τουλάχιστον δύο στάδια, το στάδιο έναρξης και ένα στάδιο αόκη.

Το έργο σχεδιάζεται, παρακολουθείται και ελέγχεται ανά στάδιο. Η έμφαση στη διαχείριση ενός έργου μέσω σταδίων διασφαλίζει ότι το έργο ξεκινάει σωστά πρώτου ξεκινήσουν οι απαιτούμενες εργασίες για την παράδοση των προϊόντων ή/ και των αποτελεσμάτων του έργου, αλλά και γενικότερα ότι πρώτα λαμβάνονται οι βασικές αποφάσεις και στη συνέχεια υλοποιούνται. Παρέχονται σημεία αναθεώρησης και λήψης αποφάσεων, δίνοντας την δυνατότητα να εκτιμηθεί η βιωσιμότητα του έργου σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι τακτικοί έλεγχοι δίνουν την δυνατότητα να εγερθεί εξαίρεση σε περίπτωση παρέκκλισης των ανοχών, γεγονός που διευκολύνει τη διαχείριση μέσω εξαιρέσεων. Διευκρινίζεται ο αντίκτυπος μιας αναγνωρισμένης εξωτερικής επιρροής (π.χ. όπως η διαδικασία καθορισμού του εταιρικού προϋπολογισμού ή η οριστικοποίηση της νομοθεσίας).

3.3.5. Διαχείριση μέσω Εξαιρέσεων (*Manage by exception*)

Σ' ένα έργο, καθορίζονται ανοχές για κάθε πτυχή απόδοσης του έργου στα διάφορα επίπεδα διαχείρισης, προκειμένου να καθοριστούν και τα όρια των αρμοδιοτήτων κάθε επιπέδου. Ορίζονται ξεχωριστές αρμοδιότητες για τη διοίκηση, τη διαχείριση και την εκτέλεση του έργου και προσδιορίζεται σαφώς η λογοδοσία σε κάθε επίπεδο ώστε να καταστεί δυνατή η κατάλληλη διακυβέρνηση.

Η λογοδοσία καθορίζεται από:

- την ανάθεση εξουσίας από το ένα επίπεδο διαχείρισης στο επόμενο, ορίζοντας κατώφλια ανοχών για τις έξι πτυχές απόδοσης του έργου,
- τον προσδιορισμό ελέγχων ώστε σε περίπτωση υπέρβασης των ανοχών, να περιγράφονται ως εξαιρέσεις και αμέσως να κλιμακώνονται στο επόμενο επίπεδο διαχείρισης για να αποφασιστεί το πώς θα αντιμετωπιστούν,
- την καθιέρωση ενός μηχανισμού διασφάλισης της αποτελεσματικότητας των ελέγχων.

3.3.6. Εστίαση στα Προϊόντα (*Focus on products*)

Ένα έργο επικεντρώνεται στον καθορισμό και την παράδοση των προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις ποιότητας. Γενικά, τα έργα που επικεντρώνονται στο προϊόν που πρόκειται να παραχθεί, είναι πιο επιτυχημένα από αυτά που επικεντρώνονται στις δραστηριότητες. Αυτό οφείλεται στο ότι η εστίαση στα προϊόντα διασφαλίζει ότι το έργο εκτελεί μόνο εργασίες που συμβάλλουν στην υλοποίησή τους. Συμβάλλει στη διαχείριση των ανεξέλεγκτων αλλαγών, εξασφαλίζοντας ότι συμφωνούνται όλες οι αλλαγές ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσουν τα προϊόντα και την Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση. Μειώνει τον κίνδυνο δυσαρέσκειας των χρηστών και διαφωνιών αποδοχής, έχοντας συμφωνήσει από την αρχή το τι θα προκύψει από το έργο.

3.3.7. Προσαρμογή της μεθόδου για να ταιριάζει με τις ανάγκες του έργου (*Tailor to suit the project*)

Η αξία του PRINCE2 είναι ότι, πρόκειται για μια γενική μέθοδο διαχείρισης έργων που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε τύπο έργου, γεωγραφία ή κουλτούρα. Έχει σχεδιαστεί ώστε να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες και το πλαίσιο κάθε έργου. Στόχο έχει να διασφαλιστεί ότι η μέθοδος διαχείρισης που χρησιμοποιείται είναι κατάλληλη για το έργο (π.χ. ευθυγράμμιση της μεθόδου με τις επιχειρηματικές διαδικασίες που μπορεί να διέπουν και να υποστηρίζουν το έργο, όπως ανθρώπινοι πόροι, χρηματοδότηση και προμήθειες) και ότι οι έλεγχοι είναι κατάλληλοι για την κλίμακα, την πολυπλοκότητα, τη σημασία, την ικανότητα της ομάδας και την επικινδυνότητά του έργου.

3.4. Επτά (7) Θέματα (Themes)

Τα Θέματα περιγράφουν τις πτυχές της διαχείρισης του έργου, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται συνεχώς καθώς το έργο εξελίσσεται.

3.4.1. Οργάνωση (*Organization*)

Ο σκοπός της Οργάνωσης είναι να καθορίσει τη δομή της λογοδοσίας και των ευθυνών του έργου, να διασφαλίσει ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς του έργου εκπροσωπούνται και να εξασφαλίσει την κατάλληλη διακυβέρνηση. Κάθε έργο χρειάζεται αποτελεσματική κατεύθυνση, διαχείριση, έλεγχο και επικοινωνία. Η δημιουργία μιας αποτελεσματικής δομής της ομάδας διαχείρισης έργων και προσέγγισης για την επικοινωνία από την αρχή του έργου και η διατήρησή τους καθ' όλη τη διάρκεια του έργου αποτελούν ουσιώδη στοιχεία της επιτυχίας ενός έργου. Το θέμα αυτό υποστηρίζει την αρχή «Καθορισμένοι Ρόλοι Και Ευθύνες».

3.4.1.1. Επίπεδα διαχείρισης

Το PRINCE2 ορίζει τέσσερα επίπεδα διαχείρισης του έργου, τα τρία εκ των οποίων πλαισιώνονται από άτομα της Ομάδα Διαχείρισης Έργου και το τέταρτο, το οποίο αναθέτει το έργο και είναι εκτός του. Αυτά είναι τα παρακάτω:

- *Ο Φορέας Ανάθεσης (Corporate, programme management or the customer)*: Αυτό το επίπεδο βρίσκεται πάνω από την Ομάδα Διαχείρισης Έργου και είναι υπεύθυνο για την ανάθεση του έργου, τον διορισμό του Εκτελεστικού Διευθυντή και τον καθορισμό των ανοχών σε επίπεδο έργου.

- *Η Διοίκηση (Directing)*: Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη συνολική κατεύθυνση και διαχείριση του έργου, εντός των ορίων που επιβάλλει ο Φορέας Ανάθεσης. Στο πλαίσιο της διοίκησης του έργου, το Διοικητικό Συμβούλιο αποδέχεται όλα τα μεγάλα σχέδια και πόρους, εγκρίνει οποιαδήποτε απόκλιση που υπερβαίνει ή προβλέπεται να υπερβεί τις ανοχές του εκάστοτε σταδίου, αποδέχεται την ολοκλήρωση κάθε σταδίου διαχείρισης, εγκρίνει την έναρξη του επόμενου και επικοινωνεί με άλλους ενδιαφερόμενους.

- *Η Διαχείριση (Managing)*: Ο Διαχειριστής του Έργου είναι υπεύθυνος για το καθημερινή διαχείριση του έργου, εντός των ορίων που καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε επίπεδο σταδίου. Η κύρια ευθύνη του ρόλου είναι να εξασφαλίσει ότι το έργο παράγει τα απαιτούμενα προϊόντα εντός του πλαισίου ανοχών που αφορούν τις πτυχές απόδοσης του έργου (το χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, το πεδίο εφαρμογής, τα οφέλη και τον κίνδυνο).

- *Η Παράδοση (Delivering)*: Τα μέλη της ομάδας είναι υπεύθυνα για την παράδοση των προϊόντων του έργου με την κατάλληλη ποιότητα και εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και κόστους.

3.4.1.2. Ομάδα Διαχείρισης Έργου (*project management team*)

Το PRINCE2 δεν καθορίζει μια άκαμπτη δομή ρόλων και αρμοδιοτήτων για κάθε πρόσωπο που εργάζεται στην ομάδα. Ως ευέλικτη και προσαρμόσιμη μεθοδολογία, το PRINCE2 ορίζει μια σειρά από ρόλους, καθένας με ένα συγκεκριμένο σύνολο βασικών αρμοδιοτήτων. Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να χωριστούν ή να συνδυαστούν ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου. Ένα άτομο μπορεί να έχει περισσότερους από ένα ρόλο, και ένας ρόλος μπορεί να ανατεθεί σε περισσότερα από ένα άτομα.

Μια επιτυχημένη Ομάδα Διαχείρισης Έργου πρέπει να εκπροσωπεί τα ενδιαφερόμενα μέρη, την επιχείρηση, τους χρήστες και τους προμηθευτές. Εξασφαλίζεται η κατάλληλη διακυβέρνηση και ο σαφής καθορισμός της λογοδοσίας σε κάθε επίπεδο. Οι ρόλοι αναθεωρούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα εξακολουθήσουν να είναι αποτελεσματικοί και ότι θα υπάρχει μια αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαχείριση των ροών επικοινωνίας προς και από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η Ομάδα Διαχείρισης Έργου περιλαμβάνει τους εξής ρόλους:

- *Το Διοικητικό Συμβούλιο (Project board):* Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την εξουσία και την ευθύνη για το έργο, στο πλαίσιο των οδηγιών που καθορίζονται από το Φορέα Ανάθεσης. Αναλυτικότερα οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνουν, την ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου με γνώμονα τα συμφέροντα της Επιχείρησης, του Χρήστη και του Προμηθευτή. Μεταξύ των αρμοδιοτήτων του είναι και, να παρέχει ενιαία κατεύθυνση για το έργο, να αναθέτει και να διευκολύνει την ενσωμάτωση της Ομάδας Διαχείρισης Έργου με τις επιχειρησιακές μονάδες των συμμετεχουσών του Φορέα Ανάθεσης. Παρέχει τους πόρους και εγκρίνει τον απαραίτητο προϋπολογισμό για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου, λαμβάνει καίριες αποφάσεις, παρέχει ορατή και σταθερή υποστήριξη στο Διαχειριστή του Έργου και να εξασφαλίζει αποτελεσματική επικοινωνία τόσο εντός της Ομάδας Διαχείρισης όσο και με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Το Διοικητικό Συμβούλιο περιλαμβάνει τρεις ρόλους, τον Εκτελεστικό Διευθυντή, τον Εκπρόσωπο των Χρηστών και τον Εκπρόσωπο των Προμηθευτών.

- *Εκτελεστικός Διευθυντής (Executive):* Παρόλο που το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για το έργο, ο Εκτελεστικός Διευθυντής υποστηριζόμενος από τον/ους Εκπρόσωπο/ους των Χρηστών και τον/ους Εκπρόσωπο/ους των Προμηθευτών, είναι ο τελικά υπεύθυνος για την επιτυχία του και ο βασικός υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων. Ο ρόλος αυτός διασφαλίζει ότι το έργο επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων του και την παράδοση ενός προϊόντος που θα επιτύχει τα προβλεπόμενα οφέλη. Ο Εκτελεστικός Διευθυντής εκπροσωπεί τα συμφέροντα της Επιχείρησης στο Διοικητικό Συμβούλιο.

- *Εκπρόσωπος των Χρηστών (Senior User):* Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών είναι υπεύθυνος για τον προσδιορισμό των αναγκών εκείνων που θα χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα του έργου. Δηλαδή αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα όλων εκείνων που θα χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα, εκείνων για τους οποίους τα προϊόντα θα επιτύχουν ένα στόχο ή εκείνων που θα χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα για να προκύψουν τα αναμενόμενα οφέλη. Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών εκπροσωπεί τα συμφέροντα του Χρήστη στο Διοικητικό Συμβούλιο.

- *Εκπρόσωπος των Προμηθευτών (Senior Supplier):* Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα εκείνων που σχεδιάζουν, αναπτύσσουν, διευκολύνουν, προμηθεύουν και υλοποιούν τα προϊόντα του έργου. Ο ρόλος αυτός είναι υπεύθυνος για την ποιότητα των προϊόντων που παραδίδει ο προμηθευτής και για την τεχνική ακεραιότητα του έργου. Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών εκπροσωπεί τα συμφέροντα του Προμηθευτή στο Διοικητικό Συμβούλιο.

- *Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου από την πλευρά της Επιχείρησης/του Χρήστη/του Προμηθευτή (Business/ User/ Supplier Project Assurance):* Το

Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο, μέσω της αρμοδιότητας Διασφάλισης του Έργου για την παρακολούθηση όλων των πτυχών της απόδοσης του έργου και των προϊόντων του. Παρέχει υποστήριξη και συμβουλές στο Διαχειριστή του Έργου και στο Διαχειριστή Ομάδας και συμμετέχει σε όλες τις διαδικασίες. Η αρμοδιότητα αυτή, αναφέρεται σε κάθε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου που επιβλέπει το σχετικό τομέα ενδιαφέροντος (πχ. ο Εκτελεστικός Διευθυντής επιβλέπει τη Διασφάλιση του Έργου από την πλευρά της επιχείρησης). Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αναθέσει τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα σε άλλα άτομα εκτός από το Διαχειριστή του Έργου, τον έχοντα την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου και το Διαχειριστή Ομάδων.

- *Αρμόδια Αρχή περί των αλλαγών (Change Authority)*: Είναι ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου να συμφωνήσει για κάθε πιθανή αλλαγή πριν εφαρμοστεί. Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί να συμβουλευεί σχετικά με τις αλλαγές, να εγκρίνει, απορρίπτει ή αναβάλλει αιτήσεις αλλαγής, να έχει εξουσιοδότηση για παραχωρήσεις και να παρέχει τεχνικές γνώσεις για την αξιολόγηση πιθανών αλλαγών. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αναθέσει τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα σε άλλα άτομα εκτός από τον έχοντα την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου και το Διαχειριστή Ομάδων.

- *Διαχειριστής του Έργου (Project Manager)*: Ο ρόλος του Διαχειριστή του Έργου εστιάζει στην καθημερινή διαχείριση του έργου. Έχει την εξουσία να πραγματοποιήσει το έργο εξ ονόματος του Διοικητικού Συμβουλίου εντός των περιορισμών που καθορίζονται από αυτό. Ο ρόλος του Διαχειριστή του Έργου δεν μοιράζεται και προέρχεται συνήθως από Τον Φορέα Ανάθεσης. Ο Διαχειριστής του Έργου είναι υπεύθυνος για τις εργασίες που περιγράφονται σε όλες τις διαδικασίες σύμφωνα με το PRINCE2, εκτός από την διαδικασία «Καθοδήγηση Έργου» και την διεργασία «Διορισμός του Εκτελεστικού Διευθυντή και του Διαχειριστή του Έργου» κατά την διαδικασία «Αρχικοποίηση Έργου». Ο Διαχειριστής του Έργου διαχειρίζεται τους Διαχειριστές Ομάδων και τον έχοντα την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου και είναι υπεύθυνος για τη διασύνδεση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου και το Διοικητικό Συμβούλιο. Επίσης μπορεί να έχει το ρόλο του Διαχειριστή Ομάδας (όταν δεν έχει οριστεί άλλο άτομο) και την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου.

- *Διαχειριστής Ομάδας (Team Manager)*: Η πρωταρχική ευθύνη του Διαχειριστή Ομάδας είναι να διασφαλίσει την παραγωγή των προϊόντων που διατίθενται από το Διαχειριστή του Έργου. Ακόμη διαχειρίζεται την ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία των προϊόντων και προετοιμάζει τα σχετικά σχέδια. Ο Διαχειριστής Ομάδας αναφέρεται στο Διαχειριστή του Έργου και παίρνει οδηγίες από αυτόν. Ο ρόλος αυτός μπορεί να ανατεθεί στο Διαχειριστή του Έργου ή σε κάποιο άλλο άτομο και είναι προαιρετικός.

- *Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου (Project Support)*: Πρόκειται για ευθύνη του Διαχειριστή του Έργου και περιλαμβάνει παροχή διοικητικών υπηρεσιών ή συμβουλές και καθοδήγηση σχετικά με τη χρήση εργαλείων διαχείρισης έργων. Παρέχει εξειδικευμένες λειτουργίες σε ένα έργο όπως ο σχεδιασμός ή η διαχείριση κινδύνων. Ο ρόλος του έχοντος την Υποστήριξη του έργου δεν είναι προαιρετικός, σε αντίθεση με την κατανομή ενός ξεχωριστού ατόμου ή ομάδας για την εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών.

3.4.1.3. Προϊόντα Διαχείρισης

- Η *Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου (Project Initiation Documentation (PID))* ορίζει τη δομή και τους ρόλους της Ομάδας Διαχείρισης Έργου.

- Η *Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνίας* περιγράφει τα μέσα και τη συχνότητα επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του έργου.

3.4.2. Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα (Business Case)

Ένας οργανισμός αναλαμβάνει σχετικά έργα προκειμένου να πραγματοποιήσει μετρήσιμα οφέλη (Benefits). Οι νέες δυνατότητες (Outcomes) που προκύπτουν από τη χρήση των

προϊόντων (Outputs) που υλοποιούνται από ένα έργο, συντελούν στην κατανόηση της αιτιολόγησης του έργου από τον οργανισμό. Η Συνεχιζόμενη Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση αποτελεί την κινητήρια δύναμη σε ένα έργο και εξασφαλίζει την εναρμόνιση του με την επιχείρηση με τη δημιουργία προϊόντων ικανών να αποφέρουν οφέλη και με τη συνεχή αξιολόγηση. Κανένα έργο δεν πρέπει να ξεκινά χωρίς έγκυρη αιτιολόγηση. Σε περίπτωση που χαθεί η ισχύς της αιτιολόγησης, το έργο θα πρέπει να σταματήσει πρόωρα. Η Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση τεκμηριώνεται στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, η οποία πρέπει να διατηρείται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και σε περίπτωση αλλαγής της, το έργο πρέπει να επαναξιολογηθεί. Ακόμη πρέπει να υπάρχει μια προσέγγιση που θα καθορίζει ποιος, πότε και πώς θα επανεξετάσει τις νέες δυνατότητες και την επίτευξη των οφελών.

Ο σκοπός της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας είναι να καθιερωθούν μηχανισμοί, προκειμένου να κριθεί αν ένα έργο είναι και παραμένει **επιθυμητό** (λαμβάνοντας υπόψη τη σχέση κόστους – οφέλους, αλλά και τους μεγαλύτερους κινδύνους), **βιώσιμο** (το έργο παραμένει ικανό να παράγει τα απαραίτητα προϊόντα) και **εφικτό** (επίτευξη αναμενομένων οφελών). Αυτοί οι μηχανισμοί θα υποστηρίξουν τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων που αφορούν στις επενδύσεις του έργου.

3.4.2.1. Προϊόντα Διαχείρισης

- Η *Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα* παρέχει το κόστος, τα οφέλη, τα αναμενόμενα μη οφέλη, τους κινδύνους και τα χρονοδιαγράμματα από τα οποία δικαιολογείται η βιωσιμότητα και εξετάζεται η συνέχιση της βιωσιμότητας.

- Η *Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους* καθορίζει τις ενέργειες διαχείρισης που θα εφαρμοστούν για να διασφαλιστεί η επίτευξη των προϊόντων και να επιβεβαιωθεί ότι υλοποιούνται τα οφέλη του έργου.

3.4.3. Ποιότητα (Quality)

Ο σκοπός της Ποιότητας είναι ο καθορισμός και η εφαρμογή των μέσων με τα οποία το έργο θα επαληθεύσει ότι τα προϊόντα είναι κατάλληλα, δηλαδή ότι ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των επιχειρήσεων και επιτρέπουν την επίτευξη των επιθυμητών οφελών. Καλύπτει τις μεθόδους και τις ευθύνες ποιότητας όχι μόνο για την προδιαγραφή, την ανάπτυξη και την έγκριση των προϊόντων του έργου, αλλά και για τη διαχείριση του.

Το PRINCE2 εξετάζει δύο δραστηριότητες: το σχεδιασμό ποιότητας και τον έλεγχο ποιότητας.

Ο *σχεδιασμός ποιότητας* αφορά τον καθορισμό των προϊόντων του έργου καθώς και τα αντίστοιχα ποιοτικά κριτήρια, τις μεθόδους ποιότητας και τις ευθύνες των εμπλεκόμενων. Ο σκοπός του είναι να παρέχει μια ασφαλή βάση:

- για να συμφωνήσει το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τις συνολικές προσδοκίες ποιότητας, τα απαιτούμενα προϊόντα με τα σχετικά κριτήρια ποιότητας, τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθεί και θα αξιολογηθεί η ποιότητα και τα κριτήρια αποδοχής με τα οποία θα κριθεί το προϊόν του έργου

- για να κοινοποιηθούν τα παραπάνω στα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να έχουν μια κοινή άποψη για το τι θα επιτύχει το έργο

- για τον έλεγχο και ένα ασφαλές μέσο για την επίτευξη προϊόντων που είναι κατάλληλα για το σκοπό.

Ο *έλεγχος ποιότητας* συγκρίνει τα αποτελέσματα με τα πρότυπα (που ορίζονται στις περιγραφές των προϊόντων) και ενεργοποιεί δράσεις βελτίωσης. Ο έλεγχος της ποιότητας επικεντρώνεται στις λειτουργικές τεχνικές και τις δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για να τηρηθούν οι απαιτήσεις ποιότητας και να προσδιοριστούν τρόποι εξάλειψης των αιτιών μη ικανοποιητικής απόδοσης.

3.4.3.1. Προϊόντα Διαχείρισης

- Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας (*Quality Management Approach*) περιγράφει το πως διαχειρίζεται η ποιότητα στο έργο, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών, δραστηριοτήτων, τεχνικών, προτύπων και ευθυνών που πρόκειται να εφαρμοστούν.

- Το Μητρώο Ποιότητας (*Quality Register*) συγκεντρώνει όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης ποιότητας που έχουν προγραμματιστεί ή έχουν πραγματοποιηθεί, παρέχει πληροφορίες για τις αναφορές τελικού σταδίου και την τελική αναφορά του έργου και συγκεντρώνει τις δραστηριότητες ποιότητας που έχουν αναληφθεί.

3.4.4. Σχέδια (*Plans*)

Ένα Σχέδιο είναι ένα έγγραφο που περιγράφει το πώς, πότε και από ποιον πρόκειται να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος ή ένα σύνολο στόχων. Επιτρέπει στην Ομάδα Έργου να κατανοήσει ποια προϊόντα πρέπει να παραδοθούν, τους κινδύνους, οποιαδήποτε ζητήματα μπορεί να προκύψουν, το ποιοι άνθρωποι, ειδικός εξοπλισμός και πόροι θα απαιτηθούν, πότε πρέπει να γίνουν δραστηριότητες και γεγονότα και εάν οι στόχοι (για το χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, το πεδίο εφαρμογής, τα οφέλη και τον κίνδυνο) είναι εφικτοί. Τέλος ένα Σχέδιο παρέχει μια βασική γραμμή βάσει της οποίας μπορεί να μετρηθεί η πρόοδος και αποτελεί τη βάση για να υποστηριχθεί το έργο, για να συμφωνηθεί το πεδίο εφαρμογής και να αναληφθούν δεσμεύσεις για την παροχή των απαιτούμενων πόρων.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες σχεδίων, που είναι:

- *Σχέδιο του Έργου (Project Plan)*: Ένα σχέδιο υψηλού επιπέδου που παρουσιάζει τα κύρια προϊόντα του έργου, πότε θα παραδοθούν και με ποιο κόστος. Είναι ένα σημαντικό έγγραφο ελέγχου για το Διοικητικό Συμβούλιο για τη μέτρηση της πραγματικής προόδου έναντι των προσδοκιών.

- *Σχέδιο Σταδίου (Σχέδιο Σταδίου)*: Ένα λεπτομερές σχέδιο που χρησιμοποιείται ως βάση για τον έλεγχο ενός σταδίου. Το Σχέδιο Σταδίου είναι παρόμοιο με το Σχέδιο του Έργου σε περιεχόμενο, αλλά κάθε στοιχείο αναλύεται στο επίπεδο λεπτομέρειας που απαιτείται για τον καθημερινό έλεγχο από το Διαχειριστή του Έργου.

- *Σχέδια Ομάδας (Team Plans)*: Ένα προαιρετικό σχέδιο, που χρησιμοποιείται ως βάση για τον έλεγχο της Ομάδα Διαχείρισης Έργου κατά την εκτέλεση Δεσμών Εργασιών (*work packages*).

Επίσης μπορεί να συνταχθεί το *Σχέδιο Εξαίρεσης (Exception Plan)*, που ακολουθεί συχνά μια αναφορά εξαίρεσης (*exception report*), όταν το Σχέδιο του Έργου ή το Σχέδιο Σταδίου προβλέπεται να υπερβεί τα επίπεδα ανοχής. Δεν θεωρείται ότι αποτελεί διαφορετική κατηγορία γιατί αντικαθιστά το Σχέδιο Έργου ή του Σταδίου όπου εγέρθηκε η εξαίρεση.

Το θέμα αυτό έχει σκοπό να διευκολύνει την επικοινωνία και τον έλεγχο, καθορίζοντας τα μέσα υλοποίησης των προϊόντων (το που και πως, από ποιον και μια εκτίμηση του πότε και πόσο). Είναι σημαντικό γιατί η αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου βασίζεται στον αποτελεσματικό σχεδιασμό, καθώς αποτελεί τη βάση για έλεγχο. Το θέμα βασίζεται στην αρχή «Εστίαση στα Προϊόντα», δηλαδή πρώτα καθορίζονται τα προϊόντα που απαιτούνται, και μόνο τότε καθορίζονται οι δραστηριότητες, οι εξαρτήσεις και οι πόροι που απαιτούνται για να υλοποιηθούν. Αυτό είναι γνωστό ως Σχεδιασμός με Βάση το Προϊόν (*product-based planning*) και χρησιμοποιείται για το Σχέδιο του Έργου, το Σχέδιο Σταδίου και, προαιρετικά, το Σχέδιο Ομάδας.

3.4.4.1. Προϊόντα Διαχείρισης

- Η Περιγραφή των Προϊόντων ή/ και Αποτελεσμάτων του έργου (*Project Product Description*) περιγράφει το τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή, το τι συνολικά έχει να παραδώσει το έργο προκειμένου να γίνει αποδεκτό.

- Η Περιγραφή προϊόντος (*Product Description*) περιγράφει ένα προϊόν, τις απαιτήσεις για την ποιότητα του, τη μέθοδο και τις ευθύνες για την αποδοχή του και δημιουργείται κατά το σχεδιασμό του σταδίου στο οποίο υλοποιείται. Για όλα τα προϊόντα του έργου πρέπει να δημιουργηθούν Περιγραφές προϊόντων, οι οποίες δεν είναι προαιρετικές.

- Η Αναλυτική Δομή του Προϊόντος του Έργου (*Product Breakdown Structure*) είναι μια ιεράρχηση όλων των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν κατά τη διάρκεια ενός σχεδίου.

- Το Σχέδιο (*Plan*) που περιγράφει το πώς και πότε πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι, παρουσιάζοντας τα κύρια προϊόντα, τις δραστηριότητες και τους πόρους που απαιτούνται σύμφωνα με το πεδίο εφαρμογής του έργου.

3.4.5. Αλλαγή (*Change*)

Οποιοδήποτε μη αναμενόμενο συμβάν, το οποίο απαιτεί διαχείριση, κατηγοριοποιείται ως ζήτημα (*issue*). Τα ζητήματα κατηγοριοποιούνται εκ νέου ως

- Αίτημα για Αλλαγή (*Request for Change*)
- Εκτός Προδιαγραφών (*Off-Specification*)
- Πρόβλημα / Ανησυχία (*Problem/Concern*).

Αφού προσδιοριστεί και ληφθεί υπόψη ένα ζήτημα, πρέπει να υπάρχει μια ελεγχόμενη διαδικασία για την αξιολόγηση του και τον προσδιορισμό των μέτρων που πρέπει να ληφθούν ως απόκριση. Η απόκριση σε ένα ζήτημα μπορεί να είναι η αλλαγή κάποιας παραμέτρου όπως, του χρόνου, του κόστους ή του πεδίου εφαρμογής του έργου. Ωστόσο, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι μπορεί η κατάλληλη απόκριση σε ένα ζήτημα να είναι η απόρριψή του. Υπάρχουν μόνο δύο λόγοι για να εφαρμοστεί μια αλλαγή: να εισαχθεί ένα νέο όφελος ή να προστατευθεί ένα υπάρχον.

Ο σκοπός της Αλλαγής είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και ο έλεγχος κάθε δυνητικής και εγκεκριμένης αλλαγής σε σχέση με τη βασική γραμμή. Ως βασική γραμμή θεωρείται ένα επίπεδο αναφοράς βάσει του οποίου η οντότητα ενδιαφέροντος παρακολουθείται και ελέγχεται. π.χ. εγκεκριμένο προϊόν ή σχέδιο. Ως εκ τούτου, ο στόχος του θέματος αυτού δεν είναι να εμποδίσει κάποια αλλαγή, αλλά να διασφαλίσει ότι κάθε ενδεχόμενη αλλαγή αξιολογείται και εγκρίνεται από το σωστό επίπεδο εξουσίας πριν εφαρμοστεί.

3.4.5.1. Προϊόντα Διαχείρισης

- Το Μητρώο Ζητημάτων (*Issue Register*) καταγράφει και τηρεί πληροφορίες για όλα τα ζητήματα που αποτελούν αντικείμενο επίσημης διαχείρισης. Ο Διαχειριστής του Έργου είναι υπεύθυνος για την επικαιροποίηση αυτού του μητρώου.

- Η Αναφορά Ζητήματος (*Issue Report*) περιλαμβάνει την περιγραφή, την αξιολόγηση των επιπτώσεων και τις συνιστάμενες ενέργειες για ζήτημα που προέκυψε. Δημιουργείται για κάθε ζήτημα που είναι υπό επίσημη διαχείριση και επικαιροποιείται συνεχώς μέχρι την επίλυση του και χρησιμοποιείται για την επικοινωνία με το Διοικητικό Συμβούλιο.

- Το Ημερήσιο Ημερολόγιο (*Daily Log*) χρησιμοποιείται για να καταγράψει τα ζητήματα που δεν απαιτούν επίσημη αντιμετώπιση, δηλαδή δεν απαιτούν την άμεση προσοχή/ κλιμάκωση στο Διοικητικό Συμβούλιο.

- Η Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών (*Change Control Approach*) προσδιορίζει τον τρόπο και από ποιον θα ελέγχονται και θα προστατεύονται τα προϊόντα του έργου.

3.4.6. Κίνδυνος (Risk)

Ένα έργο είναι το μέσο για την εισαγωγή αλλαγών. Οι αλλαγές, όμως, επιφέρουν αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα σε ένα έργο, οι κίνδυνοι να είναι αναπόφευκτοι. Οι κίνδυνοι μπορεί να έχουν είτε αρνητικό είτε θετικό αντίκτυπο στους στόχους του οργανισμού. Οι κίνδυνοι με αρνητικό αντίκτυπο ονομάζονται Απειλές (Threats) και εκείνοι με θετικό Ευκαιρίες (Opportunities).

Ο σκοπός του Κινδύνου είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και ο έλεγχος της αβεβαιότητας και, ως αποτέλεσμα, η βελτίωση της ικανότητας του έργου να πετύχει. Με αλλά λόγια αφορά στον τρόπο διαχείρισης του κινδύνου στο πλαίσιο ενός έργου.

Για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση του κινδύνου πρέπει να εντοπιστούν, να καταγραφούν και να περιγραφούν οι κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν το έργο. Κάθε κίνδυνος πρέπει να αξιολογηθεί για να κατανοηθεί η πιθανότητα, ο αντίκτυπος και η εγγύτητα του, ώστε να μπορεί να ιεραρχηθεί. Η συνολική έκθεση σε κινδύνους πρέπει να επανεξετασθεί, καθώς και ο αντίκτυπος του κινδύνου στη συνολική Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση του έργου. Ακόμη πρέπει οι αποκρίσεις σε κάθε κίνδυνο να προγραμματιστούν και να ανατεθούν στους κατάλληλους ανθρώπους για δράση και κυριότητα, προκειμένου να υλοποιηθούν, να παρακολουθούνται και να ελέγχονται.

Σε όλη τη διάρκεια των διαδικασιών οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται στο πλαίσιο του έργου και στους ενδιαφερόμενους. Οι κίνδυνοι κοινοποιούνται ως μέρος Αναφορών Ελέγχου (checkpoint reports), Τακτικών Συνοπτικών Αναφορών (highlight reports), της Τελικής Αναφορά Σταδίου (end stage reports), της Τελικής Αναφοράς Έργου (end project report) και Αναφορών Εξαίρεσης (exception reports).

Η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων δημιουργεί την πεποίθηση ότι το έργο είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του και ότι η Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση εξακολουθεί να ισχύει. Υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων εξασφαλίζοντας ότι η Ομάδα Έργου κατανοεί όχι μόνο τους ξεχωριστούς κινδύνους αλλά και τη συνολική έκθεση στον κίνδυνο που υπάρχει σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

3.4.6.1. Προϊόντα Διαχείρισης

- Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας (Risk Management Approach) περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειρίζεται ο κίνδυνος στο έργο. Περιλαμβάνει τις συγκεκριμένες διαδικασίες, δραστηριότητες, τεχνικές, πρότυπα και ευθύνες που πρέπει να εφαρμοστούν.

- Το Μητρώο Κινδύνων (Risk Register) παρέχει ένα αρχείο εντοπισμένων κινδύνων που σχετίζονται με το έργο, συμπεριλαμβανομένης της κατάστασης και του ιστορικού τους. Χρησιμοποιείται για τη συλλογή και τη διατήρηση πληροφοριών σχετικά με όλες τις Απειλές και τις Ευκαιρίες που εντοπίζονται και που σχετίζονται με το έργο.

3.4.7. Πρόοδος (Progress)

Η πρόοδος είναι το μέτρο της επίτευξης των στόχων ενός έργου. Ο έλεγχος της προόδου αποτελεί κεντρικό στοιχείο της διαχείρισης του έργου, διασφαλίζοντας ότι το έργο παραμένει βιώσιμο σε σχέση με την εγκεκριμένη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα. Ο έλεγχος της προόδου συνεπάγεται τη μέτρηση της πραγματικής προόδου σε σχέση με τους στόχους απόδοσης για το χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, το πεδίο εφαρμογής, τα οφέλη και τον κίνδυνο. Οι πληροφορίες που προκύπτουν, χρησιμοποιούνται για τη λήψη καίριων αποφάσεων όπως για παράδειγμα το αν θα εγκριθεί ένα Σχέδιο Σταδίου ή μια Δέσμη Εργασιών, εάν θα κλιμακωθούν τυχόν αποκλίσεις από τις ανοχές ή εάν θα διακοπεί πρόωρα το έργο. Η πρόοδος μπορεί να παρακολουθείται σε επίπεδο Δέσμης Εργασιών, Σταδίου και Έργου.

Ο σκοπός του θέματος είναι να θεσπιστούν μηχανισμοί για την παρακολούθηση και τη σύγκριση των πραγματικών επιτευγμάτων σε σχέση με αυτά που σχεδιάστηκαν, την πρόβλεψη για τους στόχους και τη συνέχιση της βιωσιμότητας του έργου και τον έλεγχο τυχόν μη αποδεκτών αποκλίσεων. Το θέμα συνδέεται στενά με την αρχή «Συνεχιζόμενη Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση», παρέχοντας μηχανισμούς για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της συνεχούς Επιχειρηματικής Τεκμηρίωσης του έργου, μέσω της αρχής «Διαχείριση μέσω Σταδίων», αφού η παρακολούθηση και ο έλεγχος βασίζεται στο διαχωρισμό του έργου σε στάδια διαχείρισης, εντοπίζοντας τα ακριβή σημεία ελέγχου, και την αρχή «Διαχείριση μέσω Εξαιρέσεων», καθιερώνοντας ανοχές που αφορούν τις πτυχές απόδοσης του έργου και τα όρια της ανατεθειμένης εξουσίας.

Το PRINCE2 παρέχει έλεγχο προόδου μέσω της ανάθεσης εξουσίας από το ένα επίπεδο διοίκησης στο επίπεδο κάτω από αυτό. Συγκεκριμένα ο Φορέας Ανάθεσης βρίσκεται έξω από το έργο αλλά ορίζει τις συνολικές απαιτήσεις και τα επίπεδα ανοχής σε επίπεδο έργου. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει το γενικό έλεγχο σε επίπεδο έργου, εφόσον οι προβλέψεις παραμένουν εντός της ανοχής του και κατανέμει τις ανοχές σε επίπεδο σταδίου στο Διαχειριστή του Έργου. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη δυνατότητα να εξετάζει την πρόοδο και να αποφασίζει εάν θα συνεχίσει, θα αλλάξει ή θα σταματήσει το έργο. Έπειτα ο Διαχειριστής του Έργου έχει τον καθημερινό έλεγχο για ένα στάδιο διαχείρισης εντός των ορίων ανοχής που καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης ενός Σχέδιου Σταδίου, εάν προβλέπεται ότι είναι πιθανόν να υπερβληθούν τα συμφωνηθέντα όρια ανοχής, τότε η απόκλιση πρέπει να κλιμακωθεί από το Διαχειριστή του Έργου στο Διοικητικό Συμβούλιο για να ληφθεί απόφαση σχετικά με αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες. Ο Διαχειριστής Ομάδας έχει τον έλεγχο των Δέσμης Εργασιών, αλλά μόνο εντός των ορίων ανοχής που έχουν συμφωνηθεί με το Διαχειριστή του Έργου. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της δέσμης εργασιών, εάν προβλέπεται ότι είναι πιθανόν να σημειωθεί υπέρβαση των συμφωνηθέντων ορίων ανοχής, τότε η απόκλιση πρέπει να κλιμακωθεί στο Διαχειριστή του Έργου από το Διαχειριστή Ομάδας για να ληφθεί απόφαση σχετικά με αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες.

3.4.7.1. Τύποι Ελέγχου της Προόδου

Το PRINCE2 παρέχει δύο τύπους ελέγχου της προόδου, οι οποίοι είναι οι εξής :

- *Έλεγχοι που ενεργοποιούνται με βάση κάποια συγκεκριμένα γεγονότα (Event-driven controls):* Οι έλεγχοι αυτοί πραγματοποιούνται όταν συμβαίνει ένα συγκεκριμένο γεγονός (η τελική αξιολόγηση στο τέλος ενός σταδίου διαχείρισης, η ολοκλήρωση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου ή η δημιουργία μιας Αναφοράς Εξαιρέσης). Θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει οργανωτικά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν το έργο, όπως το τέλος του οικονομικού έτους.

- *Έλεγχοι που ενεργοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα (Time-driven controls):* Οι έλεγχοι αυτοί πραγματοποιούνται σε προκαθορισμένα περιοδικά διαστήματα, όπως για παράδειγμα, η σύνταξη Τακτικών Συνοπτικών Αναφορών για το Διοικητικό Συμβούλιο ή εβδομαδιαίων Αναφορών Ελέγχου που να δείχνουν την πρόοδο μιας Δέσμης Εργασιών.

3.4.7.2. Προϊόντα Διαχείρισης

Τα προϊόντα διαχείρισης που βοηθούν το Διαχειριστή Έργου στη δημιουργία βασικών γραμμών για τον έλεγχο της προόδου είναι το Σχέδιο Έργου, το Σχέδιο Σταδίου, το Σχέδιο Εξαιρέσεων και η Δέσμη Εργασιών. Τα ακόλουθα προϊόντα διαχείρισης που βοηθούν στην ανασκόπηση της προόδου είναι το Μητρώο Ζητημάτων, η Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος, το Μητρώο Ποιότητας και το Μητρώο Κινδύνων. Το Ημερήσιο Ημερολόγιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την καταγραφή ενεργειών και το Μητρώο Διδαγμάτων για την καταγραφή χρήσιμων διδαγμάτων. Τα προϊόντα διαχείρισης που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή

της προόδου είναι η Αναφορά Ελέγχου, η Τακτική Συνοπτική Αναφορά, η Τελική Αναφορά Έργου, η Τελική Αναφορά Σταδίου.

3.4.7.3. Εξαιρέσεις

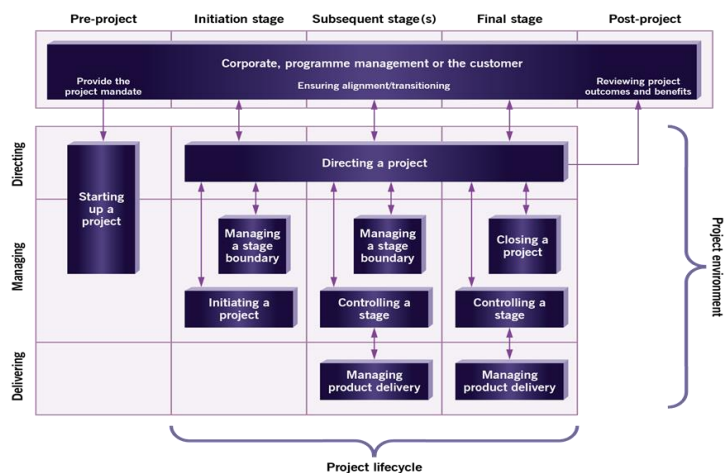
Το αποτέλεσμα της ανασκόπησης της προόδου είναι μια απόφαση σχετικά με το κατά πόσον η Δέσμη Εργασιών, το Σχέδιο Σταδίου ή το Σχέδιο του Έργου παραμένουν ή προβλέπεται να παραμείνουν εντός των συμφωνημένων ορίων ανοχής, αν όχι τότε γείρονται Εξαιρέσεις, δηλαδή καταστάσεις όπου προβλέπεται ότι θα υπάρξει απόκλιση πέραν των καθορισμένων επιπέδων ανοχής. Οι εξαιρέσεις μπορεί να είναι σε επίπεδο Δέσμης εργασιών, Σταδίου ή Έργου

- *Εξαιρέσεις σε επίπεδο Δέσμης εργασιών:* Έχοντας συμφωνήσει τις ανοχές της Δέσμης εργασιών με το Διαχειριστή Ομάδων, ο Διαχειριστής του Έργου πρέπει να ενημερώνεται για την πρόοδο μέσω τακτικών Αναφορών Ελέγχου. Εάν μια δέσμη εργασιών προβλέπεται να υπερβεί τις σχετικές ανοχές, ο Διαχειριστής Ομάδας πρέπει να ενημερώσει το Διαχειριστή του Έργου γείροντας ένα ζήτημα. Ο Διαχειριστής του Έργου θα ενημερώσει για τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες.

- *Εξαιρέσεις σε επίπεδο Σταδίου:* Εάν προβλέπεται ότι οι ανοχές σε επίπεδο σταδίου πρόκειται να υπερβληθούν, ο Διαχειριστής του Έργου θα πρέπει να συντάξει μια Αναφορά Εξαιρέσης για να καταγράψει και να αναλύσει τις λεπτομέρειες της απόκλισης προς το Διοικητικό Συμβούλιο. Βάσει των πληροφοριών που περιέχονται στην αναφορά, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να ζητήσει από το Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει ένα Σχέδιο Εξαιρέσης για να αντικαταστήσει το Σχέδιο στο οποίο εντοπίστηκε η Εξαιρέση. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αφαιρέσει την αιτία, να αποδεχθεί και να ρυθμίσει την ανοχή ή να ζητήσει περισσότερο χρόνο για να εξετάσει ή να απορρίψει τις προτάσεις. Εάν ζητηθεί Σχέδιο Εξαιρέσης, το Διοικητικό Συμβούλιο θα διενεργήσει αξιολόγηση Εξαιρέσης, παρόμοια με την αξιολόγηση στο τέλος κάθε σταδίου, για να επανεξετάσει και να εγκρίνει το Σχέδιο Εξαιρέσης.

- *Εξαιρέσεις σε επίπεδο Έργου:* Εάν προβλέπεται ότι οι ανοχές σε επίπεδο έργου πρόκειται να υπερβληθούν, το Διοικητικό Συμβούλιο δεν έχει πλέον την εξουσία να διαχειρίζεται το έργο και πρέπει να κλιμακώσει την εξαίρεση στο Φορέα Ανάθεσης για να λάβει απόφαση. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να ζητήσει από το Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει ένα Σχέδιο Εξαιρέσης για το έργο.

3.5. Διαδικασίες (Processes)



Το παραπάνω σχήμα παρουσιάζει την ακολουθία των διαδικασιών διαχείρισης που προτείνει το PRINCE2, εναρμονισμένες με τα επίπεδα διαχείρισης, αλλά και ενσωματωμένες στον κύκλο ζωής του έργου.

3.5.1. Ο κύκλος ζωής του έργου:

- *Περίοδος πριν το έργο (Pre-project)*: Είναι η περίοδος πριν την έναρξη ενός έργου και την επίσημη έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Η διαδικασία «Αρχικοποίηση Έργου» αφορά ακριβώς αυτή τη στιγμή. Στόχος είναι να διερευνηθεί η αρχική ιδέα, και το Διοικητικό Συμβούλιο να αποφασίσει εάν θα πρέπει να ξεκινήσει το έργο μέσω της διαδικασίας «Καθοδήγηση Έργου».

- *Στάδιο Έναρξης (Initiation Stage)*: Το στάδιο αυτό έχει ως στόχο την ανάλυση και τον προγραμματισμό των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Η διαδικασία «Έναρξη Έργου» περιλαμβάνει το λεπτομερή σχεδιασμό, τη θέσπιση στρατηγικών και ελέγχων διαχείρισης του έργου, την ανάπτυξη μιας ισχυρής Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και ένα μέσο αναθεώρησης των οφελών. Μόλις ολοκληρωθεί το στάδιο της έναρξης, ενεργοποιείται η διαδικασία «Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων», έτσι ώστε να προγραμματιστεί το επόμενο στάδιο με λεπτομέρειες. Αρμόδιο για να αποφασίσει για την συνέχιση του έργου είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της διαδικασίας «Καθοδήγηση Έργου».

- *Ενδιάμεσα Στάδια (Subsequent Stages)*: Το Διοικητικό Συμβούλιο αναθέτει στο Διαχειριστή του Έργου την καθημερινή εκτέλεση και τον έλεγχο του έργου ανά στάδιο. Ο Διαχειριστής του Έργου αναθέτει και παρακολουθεί την εργασία που πρέπει να γίνει μέσω της διαδικασίας «Έλεγχος Σταδίου». Συχνά, οι εξειδικευμένες εργασίες εκτελούνται υπό την επίβλεψη του Διαχειριστή Ομάδας μέσω της διαδικασίας «Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος» με την εξουσιοδότηση του Διαχειριστή του Έργου. Η διαδικασία «Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων» ενεργοποιείται στο τέλος κάθε σταδίου για να σχεδιαστεί το επόμενο στάδιο με λεπτομέρειες και να ζητηθεί η έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της διαδικασίας «Καθοδήγηση Έργου».

- *Τελικό Στάδιο (Final Stage)*: Αυτό είναι το τελευταίο στάδιο του έργου. Η διαδικασία «Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων» δεν ενεργοποιείται, καθώς δεν υπάρχει επόμενο στάδιο για να προγραμματιστεί. Κατά το κλείσιμο θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία «Λήξη του Έργου», που καλύπτει συγκεκριμένες δραστηριότητες για να κλείσει το έργο με τακτικό και ελεγχόμενο τρόπο.

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά οι διαδικασίες που προτείνει η μεθοδολογία PRINCE2, αλλά και οι διεργασίες που περιλαμβάνουν.

3.5.2. Αρχικοποίηση Έργου (Starting up a project)

Η διαδικασία αυτή έχει σαν σκοπό να διασφαλίσει ότι πληρούνται οι προϋποθέσεις για την έναρξη ενός έργου. Τα έργα μπορούν να οριστούν με διάφορους τρόπους γι' αυτό παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία ως προς τις διαθέσιμες πληροφορίες κατά τη στιγμή της έναρξης τους. Σύμφωνα με τη μέθοδο PRINCE2, η ενεργοποίηση για το έργο αναφέρεται ως Εντολή Εκτέλεσης του Έργου (project mandate), η οποία παρέχεται από την αρμόδια αρχή που επιφορτίζεται το έργο (συνήθως τον Φορέα Ανάθεσης).

Ο στόχος της διαδικασίας «Αρχικοποίηση Έργου» είναι να εξασφαλίσει ότι υπάρχει επιχειρηματική τεκμηρίωση για την έναρξη του. Εξασφαλίζει ότι έχουν οριστεί όλες οι απαραίτητες αρμοδιότητες για την έναρξη του έργου και ότι διατίθενται επαρκείς πληροφορίες για να καθοριστεί και να επιβεβαιωθεί το πεδίο εφαρμογής του (με τη μορφή μιας Σύνοψης Περιγραφή Έργου (Project Brief)). Σε αυτή τη φάση αξιολογούνται οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να παραδοθεί το έργο και επιλέγεται η κατάλληλη προσέγγιση. Διορίζονται τα άτομα που θα αναλάβουν τις απαιτούμενες εργασίες για την έναρξη και που μπορεί να αναλάβουν σημαντικούς ρόλους κατά τη διαχείριση του έργου. Προγραμματίζονται οι εργασίες που απαιτούνται για την έναρξη του έργου (τεκμηριώνονται

σε ένα Σχέδιο Σταδίου) και εξασφαλίζεται ότι δεν θα σπαταληθεί χρόνος ξεκινώντας ένα έργο που βασίζεται σε επισφαλείς παραδοχές που αφορούν στο πεδίο εφαρμογής, τα χρονοδιαγράμματα, τα κριτήρια αποδοχής του έργου και τους περιορισμούς. Όσο περισσότερο χρόνο αφιερώνεται για τη σαφή καταγραφή των απαιτήσεων κατά την διαδικασία «Αρχικοποίηση Έργου», τόσο περισσότερος χρόνος θα εξοικονομηθεί κατά την υλοποίηση του έργου, αποφεύγοντας ζητήματα, εξαιρέσεις και επανασχεδιασμό. Τα περιεχόμενα της Σύνοψης Περιγραφής Έργου αργότερα διορθώνονται και επεκτείνονται στην Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου μέσω της διαδικασίας «Έναρξη Έργου».

Τα προϊόντα διαχείρισης που παράγονται είναι:

- *Η Σύνοψη Περιγραφή Έργου (Project Brief)*, που είναι μια σύντομη περίληψη του έργου. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των προσεγγίσεων των εργασιών, την περιγραφή των προϊόντων που πρέπει να παραδοθούν και των ρόλων του έργου, τα επιθυμητά οφέλη.
- *Το Σχέδιο Σταδίου Έναρξης (Initiation Stage Plan)*, που είναι το σχέδιο για το στάδιο έναρξης.
- *Δυο μητρώα: το Ημερήσιο Ημερολόγιο (Daily Log)*, όπου συγκεντρώνονται διάφορες πληροφορίες καθώς και τα άτυπα ζητήματα και *το Μητρώο Διδαγμάτων (Lessons Log)*, όπου συγκεντρώνονται σχετικά διδάγματα.

Οι διεργασίες αυτής της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

3.5.2.1. Διορισμός Εκτελεστικού Διευθυντή και Διαχειριστή Έργου (Appointing the Executive and the Project Manager)

Για οποιαδήποτε δράση στο έργο, απαιτείται ένας ο διορισμός του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων με την κατάλληλη εξουσία, δηλαδή ο Εκτελεστικός Διευθυντής, ο οποίος εκπροσωπεί τα συμφέροντα της Επιχείρησης. Επίσης απαραίτητος είναι και ο διορισμός του Διαχειριστή του Έργου που διαχειρίζεται το έργο σε καθημερινή βάση εξ ονόματος του Εκτελεστικού Διευθυντή. Ο Εκτελεστικός Διευθυντής μπορεί να χρειαστεί να διαβουλευτεί και να συμφωνήσει με το Φορέα Ανάθεσης για το διορισμό του Διαχειριστή του Έργου.

3.5.2.2. Καταγραφή Προηγούμενων Διδαγμάτων (Capturing previous lessons)

Μια σειρά διδαγμάτων τα οποία αφορούν στις αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα των διαδικασιών, των τεχνικών και των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και το πότε, πως και από ποιον, βοηθούν στο σχεδιασμό της Ομάδας Διαχείρισης Έργου, την συνοπτικής ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, τα περιεχόμενα της Σύνοψης Περιγραφής Έργου και το Σχέδιο για το Στάδιο Έναρξης.

3.5.2.3. Σχεδιασμός και Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου (Designing and appointing the project management team)

Το έργο χρειάζεται τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση, που έχοντας εξουσία, ευθύνη και γνώση να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις εγκαίρως. Η Ομάδα Διαχείρισης Έργου πρέπει να αντικατοπτρίζει τα συμφέροντα όλων των μερών που θα συμμετάσχουν, συμπεριλαμβανομένων της Επιχείρησης, των Χρηστών και των Προμηθευτών.

3.5.2.4. Προετοιμασία της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας (Preparing the outline Business Case)

Η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα περιγράφει το γιατί η εργασία αξίζει να γίνει, γεγονός που αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο του έργου. Παρέχει μια συμφωνημένη βάση για μια πιο εκτεταμένη ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας που αναπτύσσεται κατά την διαδικασία «Έναρξη Έργου». Ο Διαχειριστής του έργου θα πρέπει να συμβουλευτεί τον Εκπρόσωπο των Χρηστών και τον Εκτελεστικό Διευθυντή κατά τον καθορισμό των προϊόντων

που θα παραδοθούν. Οι πληροφορίες αυτές περιλαμβάνονται στην Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου, για να τεκμηριωθούν τα ακριβή κριτήρια του τελικού προϊόντος, συμπεριλαμβανομένων και των ποιοτικών απαιτήσεων του, τις ανοχές του και τα κριτήρια για την τελική αποδοχή. Η διεργασία αυτή ξεκινά τη φάση ανάπτυξης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, με βάση τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες κατά την διαδικασία «Αρχικοποίηση Έργου». Τα αποτελέσματα αυτής της δραστηριότητας είναι η Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και η Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου.

3.5.2.5. Επιλογή της Προσέγγισης του Έργου και Σύνοψη της Σύνομης Περιγραφής του Έργου (Selecting the project approach and assembling the Project Brief)

Πριν από οποιονδήποτε σχεδιασμό του έργου, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που θα προσεγγιστούν οι σχετικές εργασίες. Ο τρόπος θα εξαρτηθεί από τα πρότυπα, τις πρακτικές και τις κατευθυντήριες γραμμές του πελάτη ή του προμηθευτή. Αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να καταγράφονται στην Σύνομη Περιγραφή Έργου σαν μέρος της Προσέγγισης του Έργου (Project Approach), καθώς θα επηρεάσουν τις Προσεγγίσεις του Έργου που θα δημιουργηθούν στην διαδικασία «Έναρξη του Έργου». Μια συμφωνημένη Σύνομη Περιγραφή Έργου είναι το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας και διασφαλίζει ότι το έργο έχει ένα κοινώς κατανοητό και σαφώς καθορισμένο σημείο εκκίνησης.

Η Σύνομη Περιγραφή Έργου περιλαμβάνει όλα τα βασικά προϊόντα διαχείρισης, δηλαδή τις πληροφορίες για να καθοριστεί και να επιβεβαιωθεί το πεδίο εφαρμογής του έργου. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει την Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, την Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου, τη Προσέγγιση του Έργου, το Δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου (Project Management Team Structure), τον Καθορισμό Έργου (Project Definition), τις Περιγραφές Ρόλων (Role description) και τις Βιβλιογραφικές αναφορές (References).

3.5.2.6. Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης (Planning the Initiation stage)

Η έναρξη ενός έργου απαιτεί χρόνο και πόρους. Αυτή η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και να εγκρίνεται όπως και κάθε άλλη εργασία του έργου. Το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας είναι το Σχέδιο έναρξης του έργου.

Τα θέματα μέσα στη διαδικασία

Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας στην Σύνομη Περιγραφή Έργου
Οργάνωση	Δομή της Ομάδας στη Σύνομη Περιγραφή Έργου
Κίνδυνος	Βασικοί κίνδυνοι στη Σύνομη Περιγραφή Έργου
Ποιότητα	Προσδοκίες ποιότητας των πελατών και κριτήρια αποδοχής στη Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου
Αλλαγή	Δεν χρησιμοποιείται ακόμη αν και έπειτα η Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου θα είναι αντικείμενο του Ελέγχου των Μεταβολών
Σχέδιο	Σχέδιο Έναρξης Σταδίου
Πρόοδος	Δεν χρησιμοποιείται ακόμη

3.5.3. Καθοδήγηση Έργου (*Directing a project*)

Ο σκοπός της διαδικασίας «Καθοδήγηση Έργου» είναι να δοθεί η δυνατότητα στο Διοικητικό Συμβούλιο να είναι υπεύθυνο για την επιτυχία του έργου, λαμβάνοντας αποφάσεις κλειδιά και ασκώντας τον γενικό έλεγχο, ενώ εκχωρεί την καθημερινή διαχείριση του έργου στο Διαχειριστή του Έργου. Ξεκινάει με την ολοκλήρωση της διαδικασίας «Αρχικοποίηση Έργου» και ενεργοποιείται μέσω του αιτήματος για την έγκριση έναρξης του έργου. Η διαδικασία «Καθοδήγηση Έργου» αναφέρεται στις δραστηριότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και δεν ασχολείται με τις καθημερινές δραστηριότητες του Διαχειριστή του Έργου.

Οι στόχοι της διαδικασίας είναι να εξασφαλίσει ότι υπάρχει έγκριση για την έναρξη του έργου και για την παράδοση των προϊόντων του έργου. Ακόμη εξασφαλίζει ότι παρέχονται διαχειριστική κατεύθυνση και έλεγχος καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και ότι το έργο παραμένει βιώσιμο. Διασφαλίζει ότι ο φορέας έχει μια διεπαφή με το έργο και ότι διαχειρίζονται και αναθεωρούνται τα σχέδια για την πραγματοποίηση των οφελών μετά το έργο. Εξασφαλίζει ότι υπάρχει έγκριση για το κλείσιμο του έργου.

Κατά τη διαδικασία αυτή δεν δημιουργούνται προϊόντα διαχείρισης, ενώ τα αποτελέσματα της είναι οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.

Οι διεργασίες αυτής της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

3.5.3.1. Έγκριση Έναρξης του Έργου (*Authorize initiation*)

Όταν τεθεί ένα αίτημα για την έναρξη ενός έργου κατά τη διαδικασία «Αρχικοποίηση Έργου», το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να αποφασίσει αν θα επιτρέψει στο έργο να προχωρήσει στο Στάδιο Έναρξης. Κατόπιν συμφωνίας όλων των μελών ο Διαχειριστής του Έργου λαμβάνει τεκμηριωμένη εντολή από τον Εκτελεστικό Διευθυντή να προχωρήσει στην έναρξη. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να διορίσει τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να αναλάβει ορισμένες από τις δράσεις αναθεώρησης και αξιολόγησης.

3.5.3.2. Έγκριση του Έργου (*Authorize the project*)

Αυτή η δραστηριότητα ενεργοποιείται με το αίτημα του Διαχειριστή του Έργου για να εγκριθεί η υλοποίηση του έργου και μπορεί να αναληφθεί παράλληλα με την έγκριση ενός σχεδίου σταδίου ή εξαίρεσης. Ο στόχος της έγκρισης του έργου είναι να αποφασιστεί εάν θα προχωρήσει το υπόλοιπο έργο. Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να επιβεβαιώσει ότι υπάρχει επαρκής και κατάλληλη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα η οποία παρουσιάζει ένα βιώσιμο έργο και ότι το Σχέδιο Έργου και η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους είναι επαρκής για την επίτευξη της. Ακόμη ότι οι προσεγγίσεις και οι έλεγχοι του έργου υποστηρίζουν την υλοποίηση του σχεδίου του έργου και καθορίζονται και προγραμματίζονται οι μηχανισμοί μέτρησης και αναθεώρησης των προβλεπόμενων οφελών. Εάν το έργο δεν εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, τότε θα πρέπει να κλείσει πρόωρα. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να διορίσει τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για την ανάληψη ορισμένων από τις ενέργειες αναθεώρησης και αξιολόγησης (για παράδειγμα, εξετάζεται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να επιβεβαιωθεί ότι καλύπτονται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη).

3.5.3.3. Έγκριση ενός Σχεδίου Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης (*Authorize a Stage or Exception Plan*)

Ένα στάδιο διαχείρισης ξεκινά μόνο όταν το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίσει σχετικά. Το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει ένα στάδιο διαχείρισης, κάνοντας ανασκόπηση των επιδόσεων του τρέχοντος σταδίου και εγκρίνοντας το σχέδιο για το επόμενο στάδιο. Η έγκριση του σχεδίου σταδίου λαμβάνει χώρα προς στο τέλος του προηγούμενου σταδίου εκτός από το τελευταίο.

Εάν έχει υπάρξει εξαίρεση κατά τη διάρκεια ενός σταδίου διαχείρισης, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να ζητήσει από το Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει ένα Σχέδιο Εξαίρεσης. Οι εξαιρέσεις στα σχέδια των σταδίων ή στα σχέδια των έργων πρέπει να εγκριθούν από το Διοικητικό Συμβούλιο, εάν υπάρχουν αποκλίσεις από το σχέδιο έργου ενδέχεται να απαιτούν έγκριση από το Φορέα Ανάθεσης. Οι Εξαιρέσεις σε επίπεδο Δέσμης Εργασιών διαχειρίζονται από το Διαχειριστή του Έργου μέσω της διαδικασίας «Έλεγχος Σταδίου». Εάν εγκριθεί, το σχέδιο εξαίρεσεων θα αντικαταστήσει το σχέδιο στο οποίο εντοπίστηκε η εξαίρεση και θα γίνει το νέο βασικό σχέδιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να διορίσει τη Διασφάλιση του Έργου για να αναλάβει ορισμένες από τις ενέργειες αναθεώρησης και αξιολόγησης (π.χ. επιθεωρώντας το σχέδιο του σταδίου για να επιβεβαιώσει ότι είναι βιώσιμο).

3.5.3.4. *Ad hoc (δυναμικές) Κατευθύνσεις (Give ad-hoc direction)*

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να προσφέρουν δυναμική καθοδήγηση ή να ανταποκριθούν σε αιτήσεις παροχής συμβουλών οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια ενός Έργου. Η ανάγκη διαβούλευσης μεταξύ του Διαχειριστή του Έργου και του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να είναι ιδιαίτερα συχνή κατά το στάδιο έναρξης και στα όρια των σταδίων διαχείρισης. Η καθοδήγηση μπορεί να δοθεί συλλογικά ή από μεμονωμένα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Υπάρχει μια ποικιλία περιστάσεων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ad hoc κατεύθυνση, για παράδειγμα, η απόκριση σε αιτήματα (π.χ. όταν οι επιλογές χρειάζονται διευκρίνιση ή όταν διάφορες συγκρούσεις πρέπει να επιλυθούν), η απόκριση στις αναφορές (π.χ. Τακτική Συνοπτική Αναφορά, Αναφορά Εξαίρεσης, Αναφορά Ζητήματος, απόκριση στις αλλαγές στη σύνθεση του Έργου κλπ.).

Είναι επίσης πιθανό ο Φορέας Ανάθεσης να αναθεωρήσει την Εντολή Εκτέλεσης του Έργου ως απόκριση σε γεγονότα εκτός του έργου ή να δώσει εντολή στο Διοικητικό Συμβούλιο να κλείσει το έργο. Τότε το Διοικητικό Συμβούλιο έχει δύο βασικές επιλογές. Πρώτον να το αντιμετωπίσει ως αίτημα για αλλαγή ζητώντας από το Διαχειριστή του Έργου να επανασχεδιάσει το στάδιο διαχείρισης ή/ και το έργο ή δεύτερον να σταματήσει και να επανεκκινήσει το έργο ενεργοποιώντας το πρόωρο κλείσιμο. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα πρόσθετο κόστος σε σύγκριση με την επιλογή για αίτημα για αλλαγή.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να διορίσει τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να αναλάβει ορισμένες από τις ενέργειες αναθεώρησης και αξιολόγησης (π.χ. επιθεωρώντας ένα αίτημα για αλλαγή για να επιβεβαιωθεί ότι έχει πραγματοποιηθεί επαρκής εκτίμηση των επιπτώσεων). Κατά τη λήψη αποφάσεων, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο αντίκτυπος σε όλους τους ενδιαφερόμενους (όπως προσδιορίζονται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας).

3.5.3.5. *Έγκριση Λήξης του Έργου (Authorize project closure)*

Ο υπό έλεγχο τερματισμός ενός έργου είναι το ίδιο σημαντικός όσο και η έναρξη. Τη στιγμή αυτή μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξη του στόχου του έργου σύμφωνα με την αρχική και την τρέχουσα έκδοση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου για να κατανοηθεί αν και ποιοι στόχοι έχουν επιτευχθεί και το πώς και γιατί το έργο παρεκκλίνει από την αρχική βασική γραμμή. Το έργο επίσης μπορεί να κλείσει αν έχει εκτελέσει τις εργασίες του και δεν έχει τίποτα περισσότερο να συμβάλει. Χωρίς αυτή την προσέγγιση, το έργο μπορεί μα μην τελειώσει ποτέ και η αρχική εστίαση στα οφέλη θα χαθεί.

Η έγκριση του κλεισίματος του έργου είναι η τελευταία δραστηριότητα που έχει αναλάβει το Διοικητικό Συμβούλιο πριν τη διακοπή του και ενδέχεται να απαιτήσει έγκριση από το Φορέα Αναθέωσης. Κάποια καθήκοντα αναθεώρησης και αξιολόγησης μπορούν να ανατεθούν από το Διοικητικό Συμβούλιο στον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου (π.χ. επιθεώρηση της Τελικής Αναφοράς Σταδίου για να επιβεβαιωθεί ότι είναι ακριβής).

Τα θέματα μέσα στη διαδικασία

Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	Η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα εξετάζεται ή αναθεωρείται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Βάσει αυτής της αξιολόγησης, το Διοικητικό Συμβούλιο απορρίπτει ή εγκρίνει το επόμενο στάδιο
Οργάνωση	Η δομή του Οργανισμού εξετάζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και εγκρίνεται για το επόμενο στάδιο. Η στρατηγική διαχείρισης της επικοινωνίας εξετάζεται επίσης για την επάρκεια του επόμενου σταδίου
Κίνδυνος	Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να ελέγξει την έκθεση του έργου σε κινδύνους προκειμένου να αποφασίσει εάν θα εγκρίνει το επόμενο στάδιο. Επίσης εξετάζεται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας
Ποιότητα	Αξιολογείται η κατάσταση της ποιότητας. Εγκρίνονται οι Περιγραφές Προϊόντων για τα προϊόντα που θα παραχθούν στο επόμενο στάδιο. Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας εξετάζεται για την επάρκεια του επόμενου σταδίου. Η Προσέγγιση Έργου εξετάζεται και πάλι
Αλλαγή	Η Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών εξετάζεται για την επάρκεια του επόμενου σταδίου
Σχέδιο	Το σχέδιο του επόμενου σταδίου εξετάζεται και εγκρίνεται
Πρόοδος	Οι έλεγχοι για το έργο και η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου γενικά αναθεωρούνται για να εξεταστούν τυχόν αλλαγές που απαιτούνται για το επόμενο στάδιο

3.5.4. Έναρξη Έργου (Initiating a project)

Ο σκοπός της διαδικασίας «Έναρξη Έργου» είναι να δημιουργηθούν στέρεες βάσεις για το έργο, επιτρέποντας στον οργανισμό να κατανοήσει την εργασία που πρέπει να γίνει για να παραδώσει τα προϊόντα του έργου πριν από τη δέσμευση για μια σημαντική δαπάνη. Συγκεκριμένα εξασφαλίζεται κοινή κατανόηση σε όλο τον οργανισμό για τους λόγους διεξαγωγής του έργου, τα αναμενόμενα οφέλη και τους κινδύνους, το πεδίο εφαρμογής για το τι πρέπει να γίνει και ποια προϊόντα πρέπει να παραδοθούν, το πώς και πότε θα παραδοθούν τα προϊόντα και με ποιο κόστος, ποιος θα εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων του έργου και πώς θα επιτευχθεί η απαιτούμενη ποιότητα, το πώς θα δημιουργηθούν και θα ελέγχονται οι βασικές γραμμές, πώς θα προσδιοριστούν, αξιολογηθούν και ελεγχθούν οι κίνδυνοι, τα θέματα και οι αλλαγές και πώς θα παρακολουθείται και θα ελέγχεται η πρόοδος. Τέλος ποιος χρειάζεται πληροφορίες, σε τι μορφή και σε ποια χρονική στιγμή και πως η μέθοδος διαχείρισης έργων που παρέχεται από το Φορέα Ανάθεσης θα προσαρμοστεί για να ταιριάζει στο έργο.

Η διαδικασία «Έναρξη Έργου» επιτρέπει στο Διοικητικό Συμβούλιο να αποφασίσει, μέσω της διαδικασίας «Καθοδήγηση Έργου», εάν το έργο είναι επαρκώς ευθυγραμμισμένο με τους στόχους του Φορέα Ανάθεσης προκειμένου να επιτρέψει τη συνέχισή του. Επίσης ο Διαχειριστής του Έργου δημιουργεί την ακολουθία των προϊόντων διαχείρισης που απαιτείται για το επίπεδο ελέγχου που καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Οι προσεγγίσεις καθορίζονται σε αυτή τη διαδικασία. Οι προσεγγίσεις είναι εκείνα τα προϊόντα διαχείρισης που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό του τρόπου διαχείρισης συγκεκριμένων παραμέτρων (π.χ. του κινδύνου, της ποιότητας της επικοινωνίας και ελέγχου των μεταβολών). Βασίζονται σε πρότυπα, διαδικασίες και γενικές στρατηγικές που προέρχονται από τον Φορέα Ανάθεσης και τους Προμηθευτές και καθορίζονται από ειδικά χαρακτηριστικά του Έργου, τα οποία μπορούν να τεκμηριωθούν στη Σύνομη Περιγραφή Έργου, όπως τις Προσδοκίες Ποιότητας του Πελάτη από τη Σύνομη Περιγραφή Έργου ή

γνωστούς κινδύνους. Οι προσεγγίσεις μπορούν να γραφτούν παράλληλα. Ωστόσο, προτείνεται να γραφτεί τελευταία η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας, καθώς μπορεί να περιλαμβάνει κανόνες και κανάλια επικοινωνίας που υπαγορεύονται από τις άλλες προσεγγίσεις.

Τα προϊόντα διαχείρισης που παράγονται σε αυτή την διαδικασία είναι:

- Η *Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου*, η οποία είναι μια συλλογή εγγράφων και περιλαμβάνει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με το έργο στο στάδιο αυτό. Οι πληροφορίες αφορούν στο «τι, γιατί, ποιος, πώς, πού, πότε, και πόσο» του έργου. Αυτές οι πληροφορίες συγκεντρώνονται για να συμφωνηθούν με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και είναι διαθέσιμες για την καθοδήγηση και την πληροφόρηση όσων συμμετέχουν στο έργο. Η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου είναι ένα σύνολο πολλών από τα προϊόντα διαχείρισης που δημιουργήθηκαν κατά την έναρξη και χρησιμοποιήθηκαν για να αποκτηθεί η έγκριση για να συνεχιστεί το έργο. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τους Ελέγχους του Έργου, την Προσαρμογή, την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και τις τέσσερις Προσεγγίσεις (Κινδύνου, Ελέγχου των Μεταβολών, Ποιότητας και Επικοινωνίας).

Δημιουργούνται: το Σχέδιο του έργου, το Μητρώο Ποιότητας, το Μητρώο Κινδύνων, το Μητρώο Ζητημάτων, η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους και Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης (Configuration Item Records), οι οποίες είναι προαιρετικές και παρακολουθούν την κατάσταση ενός προϊόντος.

Οι διεργασίες αυτής της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

3.5.4.1. Συμφωνία για τις Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων (Agree the tailoring requirement)

Ο Διαχειριστής του Έργου ενδέχεται να χρειαστεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο κατευθύνεται και διαχειρίζεται το έργο, αναγνωρίζοντας τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο παραδίδεται το έργο.

3.5.4.2. Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας (Prepare the Risk Management Approach)

Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας περιγράφει τους στόχους της εφαρμόσιμης διαχείρισης κινδύνου, τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί, τους ρόλους και τις ευθύνες, τις ανοχές κινδύνου, το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν και τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων.

3.5.4.3. Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών (Prepare the Change Control Approach)

Ο έλεγχος των αλλαγών είναι απαραίτητος για να διατηρηθεί ο έλεγχος των ειδικών προϊόντων και των προϊόντων διαχείρισης του έργου. Το απαιτούμενο επίπεδο ελέγχου ποικίλει ανά έργο και το μέγιστο δυνατό επίπεδο ελέγχου καθορίζεται από τη διάσπαση των προϊόντων έως ότου επιτευχθεί το επίπεδο στο οποίο μπορεί να εγκατασταθεί, να αντικατασταθεί ή να τροποποιηθεί ανεξάρτητα μια συνιστώσα. Ωστόσο, το επίπεδο ελέγχου που ασκείται θα επηρεάζεται από τη σπουδαιότητα του έργου και την πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ των προϊόντων του. Η Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών θα καθορίσει τη μορφή και τη σύνθεση των καταγραφών που πρέπει να διατηρηθούν.

3.5.4.4. Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας (Prepare the Quality Management Approach)

Ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας κάθε έργου είναι ότι παρέχει αυτό που ο χρήστης αναμένει και θεωρεί αποδεκτό. Αυτό θα συμβεί μόνο εάν οι προσδοκίες αυτές δηλωθούν και συμφωνηθούν στην αρχή του έργου, μαζί με τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν και τα

μέσα αξιολόγησης της επίτευξής τους. Σκοπός της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας είναι να διασφαλιστεί ότι οι συμφωνίες αυτές θα υλοποιηθούν και θα διατηρηθούν.

3.5.4.5. Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης Επικοινωνίας (Prepare the Communication Management Approach)

Η Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνίας αφορά τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές επικοινωνίες. Θα πρέπει να περιέχει λεπτομέρειες για το πώς η Ομάδα Διαχείρισης Έργου θα στέλνει και θα λαμβάνει πληροφορίες από τους ευρύτερους οργανισμούς που εμπλέκονται ή επηρεάζονται από το έργο. Εάν απαιτείται μια επίσημη διαδικασία εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών, θα πρέπει να τεκμηριώνεται ως μέρος της Προσέγγισης Διαχείρισης Επικοινωνίας και να καταγράφονται τα είδη των ενδιαφερομένων, οι επιθυμητές σχέσεις και τα βασικά μηνύματα, οι προσεγγίσεις επικοινωνίας, και οι μέθοδοι για την αξιολόγηση της επιτυχίας των επικοινωνιών.

3.5.4.6. Σύσταση των Ελέγχων του Έργου (Set up the Project controls)

Οι έλεγχοι του έργου επιτρέπουν τη διαχείριση του έργου με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, συνεπή με την κλίμακα, τους κινδύνους, την πολυπλοκότητα και τη σημασία του έργου. Οι έλεγχοι του έργου μπορεί να περιλαμβάνουν τη συχνότητα και τη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων διαχείρισης του έργου, τον αριθμό των σταδίων διαχείρισης και τις αξιολογήσεις στο τέλος κάθε σταδίου. Μπορεί να περιλαμβάνουν μηχανισμούς για την καταγραφή και την ανάλυση ζητημάτων και των αλλαγών, για την παρακολούθηση των ανοχών και την κλιμάκωση των εξαιρέσεων, καθώς και τις ανοχές στα διάφορα επίπεδα διαχείρισης και το πώς θα ελέγχονται τυχόν υπερβάσεις των ανοχών.

Πολλοί από αυτούς τους ελέγχους καθορίζονται στις προσεγγίσεις του έργου. Το επίκεντρο αυτής της δραστηριότητας είναι η καθιέρωση ελέγχων και η διασφάλιση ότι είναι οι κατάλληλοι.

3.5.4.7. Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου (Create the Project Plan)

Πριν από τη δέσμευση σημαντικών δαπανών για το έργο, πρέπει να καθοριστούν οι απαιτήσεις για τα χρονοδιαγράμματα και τους πόρους. Αυτές οι πληροφορίες περιέχονται στο Σχέδιο του έργου και είναι απαραίτητες ώστε να μπορεί να βελτιωθεί η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και να μπορεί να ελεγχθεί το έργο από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο σχεδιασμός δεν είναι μια δραστηριότητα που ο Διαχειριστής του Έργου εκτελεί μεμονωμένα, αλλά είναι απαραίτητη η συμμετοχή του χρήστη και του προμηθευτή.

3.5.4.8. Τελειοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας (Refine the Business Case)

Η Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας που δημιουργήθηκε κατά την διαδικασία «Αρχικοποίηση Έργου» πρέπει να επικαιροποιηθεί ώστε να αντικατοπτρίζει τον εκτιμώμενο χρόνο και το κόστος, όπως καθορίζεται από το Σχέδιο του έργου καθώς και τους κινδύνους από τον επικαιροποιημένο Μητρώο Κινδύνων. Η λεπτομερής Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας θα χρησιμοποιηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο για την έγκριση του έργου και θα αποτελέσει τη βάση για το συνεχή έλεγχο της βιωσιμότητας του έργου.

3.5.4.9. Σύνθεση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου (Assemble the Project Initiation Documentation)

Πρέπει να υπάρξει ένα κεντρικό σημείο στο οποίο συγκεντρώνονται όλες οι πληροφορίες που σχετίζονται με το «τι, γιατί, ποιος, πώς, πού, πότε και πόσος» του έργου για να συμφωνηθούν από τους βασικούς ενδιαφερόμενους και να είναι διαθέσιμες για καθοδήγηση και πληροφόρηση για αυτούς εμπλέκονται στο έργο.

Οι πληροφορίες αυτές ενσωματώνονται στη

Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου. Η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου είναι ένα σύνολο πολλών από τα προϊόντα διαχείρισης που δημιουργήθηκαν κατά την έναρξη και χρησιμοποιήθηκαν για να αποκτηθεί η έγκριση για να συνεχιστεί το έργο. Δεν είναι απαραίτητως ένα ενιαίο έγγραφο, αλλά μια συλλογή μητρώων ή άλλων μορφών πληροφοριών. Η έκδοση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου που δημιουργήθηκε κατά την εκκίνηση μιας διαδικασίας του έργου και χρησιμοποιήθηκε για να αποκτηθεί η έγκριση για να συνεχιστεί το έργο πρέπει να τεθεί υπό έλεγχο αλλαγών. Θα χρησιμοποιηθεί αργότερα ως μέσο σύγκρισης της πραγματικής απόδοσης του έργου με τις αρχικές προβλέψεις που αποτέλεσαν τη βάση της έγκρισης.

Τα θέματα μέσα στη διαδικασία

Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	Δημιουργείται η λεπτομερής Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, βάσει της οποίας, το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις
Οργάνωση	Επιβεβαιώνεται η δομή του οργανισμού, που δημιουργήθηκε στη διαδικασία «Αρχικοποίηση Έργου». Δημιουργείται μια δομή Διαχείρισης της Επικοινωνίας, ώστε να είναι σαφής ο τρόπος επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη
Κίνδυνος	Δημιουργείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας και το Μητρώο Κινδύνων
Ποιότητα	Δημιουργείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας και το Μητρώο Ποιότητας. Για όλα τα προϊόντα που προσδιορίζονται στο Σχέδιο Έργου δημιουργούνται στο παρόν στάδιο Περιγραφές Προϊόντων. Κάθε προϊόν έχει τη δική του Καταγραφή Στοιχείων Διαμόρφωσης
Αλλαγή	Δημιουργείται η Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών και το Μητρώο Ζητημάτων. Σε αυτή τη στρατηγική, θα υπάρξει επίσης μια διαδικασία ζητημάτων και αλλαγών, για να τεκμηριωθεί η προσέγγιση για τη διαχείριση των αλλαγών.
Σχέδιο	Δημιουργείται το Σχέδιο Έργου
Πρόοδος	Συστήνονται οι Έλεγχοι του Έργου και συντίθεται η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου, που είναι η βάση για την εκτέλεση του έργου.

3.5.5. Έλεγχος Σταδίου (Controlling a stage)

Ο σκοπός της διαδικασίας “Έλεγχος Σταδίου” είναι να ανατεθεί και να παρακολουθηθεί η εργασία που πρέπει να γίνει, να αντιμετωπιστούν τυχόν ζητήματα, να αναφερθεί η πρόοδος στο Διοικητικό Συμβούλιο και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα ώστε να διασφαλιστεί ότι το στάδιο διαχείρισης παραμένει εντός ανοχής.

Η εν λόγω διαδικασία περιγράφει το έργο του Διαχειριστή του Έργου που αφορά στην καθημερινή διαχείριση του σταδίου διαχείρισης και χρησιμοποιείται σε κάθε στάδιο παράδοσης του έργου. Προς το τέλος κάθε σταδίου διαχείρισης, εκτός από το τελικό, πραγματοποιούνται οι σχετικές διεργασίες με τη διαδικασία «Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων».

Η διαδικασία αυτή συνήθως χρησιμοποιείται αρχικά μετά την έγκριση του έργου από το Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί κατά το Στάδιο έναρξης, ειδικά για μεγάλα ή πολύπλοκα έργα.

Οι Δέσμες Εργασιών χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό και τον έλεγχο της εργασίας που πρέπει να γίνει, καθώς και για τον καθορισμό ορίων ανοχής για τους Διαχειριστές Ομάδας. Εάν ο Διαχειριστής του Έργου εκπληρώνει τον ρόλο του Διαχειριστή Ομάδας, οι Δέσμες Εργασιών πρέπει να εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό και τον έλεγχο

του έργου των επιμέρους μελών της ομάδας που τους έχουν ανατεθεί εργασίες. Τότε, οι αναφορές στο Διαχειριστή Ομάδας σε όλη τη διαδικασία θα πρέπει να θεωρούνται ως αναφορές στο μεμονωμένο μέλος της ομάδας που του έχει ανατεθεί εργασία.

Προϊόντα διαχείρισης που παράγονται σε αυτή την διαδικασία είναι :

- *Οι Δέσμες Εργασιών*, οι οποίες είναι σειρά πληροφοριών σχετικά με τα απαιτούμενα προϊόντα, που προετοιμάζει ο Διαχειριστής του Έργου για να εξουσιοδοτήσει το Διαχειριστή Ομάδας να τα παραδώσει.

- *Η Τακτική Συνοπτική Αναφορά*, που είναι μια συνοπτική παρουσίαση του σταδίου

- *Η Αναφορά Ζητημάτων*, που είναι μια αναφορά που περιγράφει, αξιολογεί και συστήνει τι πρέπει να κάνει με ένα επίσημο ζήτημα. Παρακολουθεί τη ζωή του ζητήματος από τον εντοπισμό έως την επίλυση του.

- *Η Αναφορά Εξαίρεσεων*, που είναι μια αναφορά που δημιουργείται αν κάποιο σχέδιο σταδίου ή έργου υπερβεί τις ανοχές. Προσφέρει επιλογές και συστάσεις για την εξέλιξη.

Αναθεωρούνται τα: *Ημερήσιο Ημερολόγιο, Μητρώο Διδαγμάτων, Μητρώο Ποιότητας, Μητρώο Κινδύνων, Μητρώο Ζητημάτων, Σχέδιο σταδίου, Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης.*

Οι διεργασίες αυτής της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

3.5.5.1. Έγκριση Δέσμης Εργασιών (Authorising a Work Package)

Θα προκαλούσε χάος αν, οι άνθρωποι που εργάζονται στο έργο, ξεκινούσαν δραστηριότητες όποτε έκριναν σκόπιμο. Γενικά, πρέπει να υπάρχει ένα επίπεδο αυτονομίας μέσα στην Ομάδα Έργου, αλλά, καθώς θα υπάρχουν και ευρύτερα ζητήματα που αναμένεται να μην γνωρίζουν. Είναι σημαντικό το έργο να αρχίζει και να συνεχίζεται μόνο με τη συγκατάθεση του Διαχειριστή του Έργου. Το μέσο για αυτό είναι η παραγωγή, η εκτέλεση και η παράδοση μιας Δέσμης Εργασιών.

Μια Δέσμη Εργασιών μπορεί να περιλαμβάνει αποσπάσματα ή απλά να παραπέμπει σε στοιχεία του σχεδίου του έργου, του σχεδίου σταδίου ή της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου και καλύπτει τις εργασίες για την υλοποίηση ενός ή περισσότερων προϊόντων. Εάν ένα προϊόν απαιτεί περισσότερες από μια Δέσμες Εργασιών για την υλοποίησή του, τότε θα πρέπει να αναλυθεί σε περισσότερα προϊόντα με τις αντίστοιχες περιγραφές.

Ο Διαχειριστής του Έργου εγκρίνει μια Δέσμη εργασιών κατά την έγκριση της εκτέλεσης ενός σταδίου από το Διοικητικό Συμβούλιο, την αποδοχή ενός Σχέδιου Εξαίρεσης από το Διοικητικό Συμβούλιο, την απαίτηση μιας νέας δέσμης εργασιών που προκύπτει από την ανασκόπηση της κατάστασης του σταδίου διαχείρισης ή την εφαρμογή μιας διορθωτικής ενέργειας ως απόκριση σε ένα ζήτημα ή κίνδυνο.

Αυτή η δραστηριότητα χρησιμοποιείται για την έγκριση νέων Δεσμών Εργασιών ή για την έγκριση τροποποιήσεων υπαρχουσών Δεσμών Εργασιών.

3.5.5.2. Αναθεώρηση της Κατάστασης της Δέσμης Εργασιών (Review Work Package Status)

Αυτή η διεργασία παρέχει τα μέσα για την τακτική αξιολόγηση της κατάστασης των Δεσμών Εργασιών. Η συχνότητα και η τυπικότητα αυτής της δραστηριότητας είναι συνήθως ευθυγραμμισμένες με τη συχνότητα υποβολής αναφορών που ορίζεται στη Δέσμη Εργασίας και υποστηρίζεται από το Σχέδιο για το τρέχον στάδιο διαχείρισης.

3.5.5.3. Λήψη Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασιών (Receive completed Work Package)

Όταν έχει ανατεθεί εργασία σε άτομα ή ομάδες, θα πρέπει να υπάρχει αντίστοιχη επιβεβαίωση ότι η εργασία ολοκληρώθηκε και εγκρίθηκε. Όταν εγκριθεί, οι μεταγενέστερες αλλαγές στο προϊόν ή στα προϊόντα πρέπει να περάσουν από έλεγχο μεταβολών, γεγονός

που πρέπει να είναι αυτόματο μέρος οποιασδήποτε μεθόδου ελέγχου μεταβολών χρησιμοποιηθεί.

3.5.5.4. Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου (Review the stage status)

Εάν το έργο δεν ελέγχεται έγκαιρα, υπάρχει ο κίνδυνος να ξεφύγει από τον έλεγχο. Πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ του σχεδιασμού και της απόκρισης στα γεγονότα.

Προκειμένου να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να ασκηθεί ορθολογικός έλεγχος, είναι απαραίτητο να συγκριθεί το τι συνέβη πραγματικά με αυτό που αναμενόταν να συμβεί και τι θα μπορούσε να συμβεί στη συνέχεια, συμπεριλαμβανομένων τυχόν ζητημάτων και κινδύνων. Επομένως, είναι απαραίτητο να υπάρχει σταθερή ροή πληροφοριών που να παρέχει μια συνολική εικόνα της προόδου και απλά και αξιόπιστα συστήματα παρακολούθησης για την παροχή αυτών των πληροφοριών.

Ο στόχος αυτής της διεργασίας είναι να διατηρηθεί μια ακριβής και τρέχουσα εικόνα της προόδου όσον αφορά το έργο που επιτελείται και τη κατάσταση των πόρων. Αυτή η δραστηριότητα πραγματοποιείται με συχνότητα που ορίζεται στο Σχέδιο σταδίου, μπορεί να ενεργοποιηθεί κατόπιν συμβουλών του Διοικητικού Συμβουλίου ή αποτελεί μέρος της ανάλυσης νέων ζητημάτων και κινδύνων.

3.5.5.5. Τακτική Συνοπτική Αναφορά (Report Highlights)

Ο Διαχειριστής του Έργου παρέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του σταδίου διαχείρισης και του έργου και να διανέμει άλλες πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους με τη μορφή αναφορών σε συχνότητα που περιγράφεται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας (όπως ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο).

3.5.5.6. Εντοπισμός και Εξέταση Ζητημάτων και Κινδύνων (Capture and examine issues and risks)

Κατά τη διαχείριση του έργου, θα προκύψουν διάφορα ζητήματα και θα εντοπιστούν κίνδυνοι. Θα φτάσουν κατά δυναμικό τρόπο και θα πρέπει να εντοπιστούν με συνεπή και αξιόπιστο τρόπο. Οποιοδήποτε μέλος του Φορέα ανάθεσης, του έργου ή άλλοι ενδιαφερόμενοι μπορούν να εγείρουν ένα ζήτημα ή κίνδυνο. Πριν από τη λήψη απόφασης σχετικά με μια πορεία δράσης, κάθε ζήτημα ή κίνδυνος θα πρέπει να καταχωρηθεί και στη συνέχεια να αξιολογηθεί για τον αντίκτυπό του.

3.5.5.7. Κλιμάκωση Ζητημάτων και Κινδύνων (Escalate issues and risks)

Ένα στάδιο διαχείρισης δεν πρέπει να υπερβαίνει τις ανοχές που ορίστηκαν από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Διαχειριστής του Έργου μπορεί να αναλάβει διορθωτικές ενέργειες ή να διατηρήσει το status quo μόνο εφόσον το στάδιο διαχείρισης (ή το έργο) προβλέπεται να ολοκληρωθεί εντός των καθορισμένων ορίων ανοχής. Αυτή η διεργασία ενεργοποιείται όταν οποιαδήποτε διορθωτική ενέργεια στο πλαίσιο του ελέγχου του Διαχειριστή του Έργου, δεν θα βοηθήσει το στάδιο διαχείρισης (ή το έργο) από το να μην υπερβεί τις συμφωνηθείσες ανοχές. Αυτό ισχύει για όλους τους τύπους ζητημάτων και κινδύνων (ή συνόλων αυτών) που δεν μπορούν να επιλυθούν εντός των ορίων ανοχής που καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Επειδή μπορεί να απαιτηθεί κάποιος χρόνος για τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών για τη δημιουργία μιας Αναφοράς Εξαίρεσης, συνιστάται η ειδοποίηση του Διοικητικού Συμβουλίου όσο το δυνατόν νωρίτερα. Ως εκ τούτου, ο Διαχειριστής του Έργου μπορεί να εκτελέσει αυτή τη δραστηριότητα σε δύο στάδια: πρώτα να κοινοποιήσει έγκαιρα την προβλεπόμενη κατάσταση εξαίρεση στο Διοικητικό Συμβούλιο και στη συνέχεια να συντάξει μια Αναφορά Εξαίρεσης με πληροφορίες υποστήριξης. Ο Διαχειριστής του Έργου πρέπει να εκτελέσει οποιαδήποτε απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου ως απόκριση στην κλιμάκωση. Η κλιμάκωση των ζητημάτων και των κινδύνων αποτελεί καλή πρακτική και δεν

πρέπει να θεωρείται αποτυχία. Όσο νωρίτερα κλιμακώνονται τα ζητήματα, τόσο περισσότερος χρόνος είναι διαθέσιμος για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.

3.5.5.8. Ανάλυση Διορθωτικής Ενέργειας (Take corrective action)

Οι αλλαγές και οι προσαρμογές του έργου πρέπει να γίνονται με ορθολογικό τρόπο, ακόμη και όταν φαίνονται εύκολα διαχειρίσιμες και εντός ανοχών. Κατά τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, ο στόχος είναι να επιλεγούν, εντός των ορίων του σταδίου διαχείρισης και των ανοχών του έργου, και να υλοποιηθούν δράσεις που θα επιλύσουν αποκλίσεις από το σχέδιο. Η διορθωτική ενέργεια ενεργοποιείται κατά την ανασκόπηση της κατάστασης του σταδίου διαχείρισης και συνήθως περιλαμβάνουν την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης από το Διοικητικό Συμβούλιο και ζητήματα που εγείρονται από τους Διαχειριστές Ομάδας.

Τα θέματα μέσα στη διαδικασία

Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	Δεν επικαιροποιείται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα. Χρησιμοποιείται μόνο όταν ο Διαχειριστής του Έργου αξιολογεί τον αντίκτυπο ζητημάτων.
Οργάνωση	Χρησιμοποιείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας για την επικοινωνία των ενδιαφερόμενων
Κίνδυνος	Χρησιμοποιείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας για τη διαχείριση του κινδύνου. Νέοι κίνδυνοι εντάσσονται στο Μητρώο Κινδύνων
Ποιότητα	Χρησιμοποιείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας. Προγραμματίζονται οι Έλεγχοι Ποιότητας με τους Διαχειριστές Ομάδας. Επικαιροποιείται το Μητρώο Ποιότητας. Χρησιμοποιούνται οι Περιγραφές Προϊόντων για τον έλεγχο και την καθοδήγηση των Διαχειριστών Ομάδας. Επικαιροποιούνται οι Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
Αλλαγή	Χρησιμοποιείται η Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών και νέα ζητήματα εντάσσονται στο Μητρώο Ζητημάτων ή στο Ημερήσιο Ημερολόγιο
Σχέδιο	Επικαιροποιείται το Σχέδιο Σταδίου με τα πραγματικά επιτεύγματα από τις Αναφορές Ελέγχου
Πρόοδος	Χρησιμοποιούνται οι έλεγχοι του Έργου για τη διαχείριση της καθημερινής εργασίας

3.5.6. Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος (Managing product delivery)

Ο σκοπός της διαδικασίας «Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος» είναι ο έλεγχος της σχέσης μεταξύ του Διαχειριστή του Έργου και του/ων Διαχειριστή/ων Ομάδας συμφωνώντας τις απαιτήσεις αποδοχής, εκτέλεσης και παράδοσης.

Αυτή η διαδικασία προβάλλει το έργο από την προοπτική του Διαχειριστή Ομάδας, ενώ η διαδικασία «Έλεγχος Σταδίου» από την προοπτική του Διαχειριστή του Έργου. Ο ρόλος του/ων Διαχειριστή/ων Ομάδας είναι να συντονίσει μια περιοχή εργασίας που θα προσφέρει ένα ή περισσότερα από τα προϊόντα του έργου.

Συγκεκριμένα ο Διαχειριστής Ομάδας εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα δημιουργούνται και παραδίδονται από την ομάδα στο έργο με:

- την αποδοχή και τον έλεγχο εγκεκριμένων Δεσμών Εργασιών από το Διαχειριστή του Έργου,

- την διασφάλιση ότι οι διεπαφές, που προσδιορίζονται στις Δέσμες Εργασιών, διατηρούνται,
- τη δημιουργία ενός Σχεδίου Ομάδας για τις Δέσμες Εργασιών που έχουν ανατεθεί (αν απαιτείται),
- τη διασφάλιση ότι τα προϊόντα έχουν αναπτυχθεί σύμφωνα με τη μέθοδο ανάπτυξης καθορίζεται στις Δέσμες Εργασιών,
- την δήλωση ότι κάθε προϊόν πληροί τα κριτήρια ποιότητας μέσω της μεθόδου ποιότητας που καθορίζεται στην Περιγραφή Προϊόντος,
- την έγκριση για ολοκληρωμένα προϊόντα όπως καθορίζεται στην περιγραφή προϊόντος,

Προϊόντα διαχείρισης που παράγονται σε αυτή την διαδικασία

- Το Σχέδιο Ομάδας, που είναι ένα προαιρετικό σχέδιο σταδίου που χρησιμοποιείται ως βάση για τον έλεγχο της ομάδας διαχείρισης κατά την εκτέλεση πακέτων εργασίας
- Η Αναφορά Ελέγχου, που είναι η σύνοψη της εξέλιξης της Δέσμης εργασιών του σταδίου.

Αναθεωρούνται το Μητρώο Ποιότητας και οι Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης.

Οι διεργασίες αυτής της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

3.5.6.1. Αποδοχή μιας Δέσμης Εργασιών (Accepting a Work Package)

Πριν ανατεθεί μια Δέσμη Εργασιών σε μια ομάδα, θα πρέπει να υπάρξει συμφωνία μεταξύ του Διαχειριστή του Έργου και του Διαχειριστή Ομάδας για το τι πρόκειται να παραδοθεί. Πρέπει να καλύπτονται οι απαιτήσεις υποβολής αναφορών, τυχόν περιορισμοί, οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζονται και κατά πόσον οι απαιτήσεις της Δέσμης Εργασιών είναι εύλογες και μπορούν να επιτευχθούν.

3.5.6.2. Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών (Execute a Work Package)

Οι εργασίες πρέπει να εκτελούνται και να παρακολουθούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις που καθορίζονται στην εγκεκριμένη Δέσμη Εργασιών. Κατά την ανάπτυξη των προϊόντων, ο Διαχειριστής Ομάδας δεν πρέπει να υπερβαίνει τις ανοχές της Δέσμης Εργασιών που συμφωνήθηκαν με το Διαχειριστή του Έργου. Ο Διαχειριστής Ομάδας μπορεί να προχωρήσει με τη Δέσμη Εργασιών ή να λάβει διορθωτικές ενέργειες μόνο εάν η Δέσμη Εργασιών προβλέπεται να ολοκληρωθεί εντός των ανοχών που έχει ορίσει ο Διαχειριστής του Έργου. Αν προβλεφθεί υπέρβαση των ανοχών της Δέσμης Εργασιών, ο Διαχειριστής Ομάδας πρέπει να εγείρει ένα ζήτημα στο Διαχειριστή του Έργου ο οποίος θα αποφασίσει για την πορεία δράσης.

3.5.6.3. Παράδοση Δέσμης Εργασιών (Deliver a Work Package)

Ακριβώς όπως η Δέσμη Εργασιών έγινε αποδεκτή από το Διαχειριστή του Έργου, πρέπει να κοινοποιηθεί η ολοκλήρωσή της στο Διαχειριστή του Έργου.

Τα θέματα μέσα στη διαδικασία

Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	Δεν επικαιροποιείται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
Οργάνωση	Χρησιμοποιείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας για την επικοινωνία των ενδιαφερόμενων

Κίνδυνος	Χρησιμοποιείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας για τη διαχείριση του κινδύνου για τη Δέσμη Εργασιών. Νέοι κίνδυνοι ανακοινώνονται στον Διαχειριστή Έργου και οι ενημερώσεις κοινοποιούνται μέσω της Αναφοράς Ελέγχου
Ποιότητα	Οι Έλεγχοι Ποιότητας γίνονται μέσω των Διαχειριστών Ομάδας. Εφαρμόζεται η τεχνική αναθεώρησης της ποιότητας, αν έχει επιλεγεί. Η Πρόοδος Ποιότητας ανακοινώνεται μέσω της Αναφορά Ελέγχου
Αλλαγή	Τυχόν αλλαγή κοινοποιείται στο Διαχειριστή Έργου
Σχέδιο	Μπορεί να δημιουργηθεί ένα Σχέδιο Ομάδας
Πρόοδος	Κοινοποιείται η Πρόοδος στο Διαχειριστή Έργου μέσω της Αναφοράς Ελέγχου. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανοχές εάν έχουν εγκριθεί στη Δέσμη Εργασιών

3.5.7. Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων (Managing a Stage Boundary)

Ο σκοπός της διαδικασίας «Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων» είναι να παρέχονται, από το Διαχειριστή του Έργου, επαρκείς πληροφορίες στο Διοικητικό Συμβούλιο ώστε να είναι σε θέση να επανεξετάσει την επιτυχία του τρέχοντος σταδίου διαχείρισης, να εγκρίνει το Σχέδιο σταδίου, να αναθεωρήσει το επικαιροποιημένο Σχέδιο έργου, να επιβεβαιώσει τη συνεχιζόμενη Επιχειρησιακή αιτιολόγηση και την αποδοχή των κινδύνων. Ως εκ τούτου, η διαδικασία θα πρέπει να εκτελείται κατά ή κοντά στο τέλος κάθε σταδίου διαχείρισης.

Η εν λόγω διαδικασία βασίζεται στη διαίρεση του έργου σε στάδια διαχείρισης και παρέχει ένα μέσο με το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί μια διαδικασία διαχείρισης τυχόν εξαιρέσεων. Ένα έργο πρέπει να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα που δημιουργεί θα αποδώσουν τα οφέλη που επιδιώκονται. Η συνέχιση της σωστής εστίασης του έργου θα πρέπει να επιβεβαιώνεται στο τέλος κάθε σταδίου διαχείρισης και εάν είναι απαραίτητο, το έργο μπορεί να ανασχεδιαστεί ή να σταματήσει για να αποφευχθεί η σπατάλη χρόνου και χρήματος.

Επίσης, δεν χρησιμοποιείται στο τέλος του τελικού σταδίου διαχείρισης, εκτός εάν πρέπει να δημιουργηθεί ένα Σχέδιο Εξαίρεσης. Αυτό οφείλεται στο ότι οι δραστηριότητες για την ανασκόπηση της απόδοσης του συνόλου του έργου, στο πλαίσιο της διαδικασίας «Λήξη του Έργου», περιλαμβάνουν την ανασκόπηση της απόδοσης του τελικού σταδίου διαχείρισης.

Προϊόντα διαχείρισης που παράγονται σε αυτή την διαδικασία είναι:

- Το Σχέδιο Σταδίου, το οποίο είναι να λεπτομερές σχέδιο που χρησιμοποιείται ως βάση για τον έλεγχο της διαχείρισης του έργου σε ένα στάδιο διαχείρισης. Δημιουργείται για κάθε στάδιο προς το τέλος του προηγούμενου σταδίου.
- Η Τελική Αναφορά Σταδίου, η οποία παρέχει στο Διαχειριστή του έργου μια σύνοψη της εξέλιξης της Δέσμης Εργασιών του σταδίου και οποιωνδήποτε περιοχών στις οποίες θα μπορούσε να βοηθήσει.
 - Η Περιγραφή Προϊόντος και οι Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης.
 - Το Σχέδιο Εξαιρέσεων (προαιρετικά), που δημιουργείται με οδηγίες του Διοικητικού Συμβουλίου μετά την παρουσίαση μιας Αναφοράς εξαίρεσης.
 - Η Αναφορά Διδαγμάτων (προαιρετικά), η οποία χρησιμοποιείται για να περάσει διδάγματα σε άλλα έργα ή τμήματα έργων. Μπορεί να δημιουργηθεί στο τέλος ενός σταδίου ή στο τέλος του έργου.

Αναθεωρούνται η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου, το Σχέδιο Έργου, το Μητρώο Ποιότητας, το Μητρώο Κινδύνων, το Μητρώο Ζητημάτων, η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους, το Μητρώο Διδαγμάτων και οι Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης.

Οι διεργασίες αυτής της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

3.5.7.1. Σχεδιασμός του Επόμενου Σταδίου (Plan the next stage)

Κοντά στο τέλος του τρέχοντος σταδίου συντάσσεται το σχέδιο του επομένου Σταδίου διαχείρισης. Οι διεργασίες κλεισίματος πρέπει να σχεδιάζονται ως μέρος του Σχεδίου για το τελικό στάδιο διαχείρισης. Ο σχεδιασμός είναι μια δραστηριότητα που πραγματοποιείται με την εμπλοκή πολλών ενδιαφερομένων μερών. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο σχέδιο, ο Διαχειριστής του Έργου θα πρέπει να διαβουλευτεί με το Διοικητικό Συμβούλιο, τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου, τους Διαχειριστές Ομάδας και ενδεχομένως άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται στον σχεδιασμό, τόσο πιο ισχυρό θα είναι το σχέδιο.

3.5.7.2. Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου (Update the Project Plan)

Το Διοικητικό Συμβούλιο χρησιμοποιεί το Σχέδιο έργου καθ' όλη τη διάρκεια του έργου για να μετρήσει την πρόοδο. Το Σχέδιο έργου επικαιροποιείται για να ενσωματώσει την πραγματική πρόοδο από το στάδιο διαχείρισης που τελειώνει και να συμπεριλάβει την πρόβλεψη για τη διάρκεια και το κόστος από το Σχέδιο εξαίρεσεων ή το Σχέδιο για το επόμενο στάδιο διαχείρισης. Λεπτομέρειες αναθεωρημένου κόστους ή ημερομηνίες λήξης χρησιμοποιούνται κατά την επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας.

3.5.7.3. Επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας (Update the Business Case)

Μια από τις αρχές του PRINCE2 είναι η Συνεχιζόμενη Επιχειρησιακή αιτιολόγηση του έργου. Το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει τη συνέχιση του έργου μόνο όταν παραμένει βιώσιμο. Τα έργα, ωστόσο, δεν πραγματοποιούνται σε ένα στατικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον του έργου αλλάζει, όπως και η φύση και το χρονοδιάγραμμα των προϊόντων του έργου. Η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα πρέπει να αντικατοπτρίζει αυτές τις αλλαγές και πρέπει να αναθεωρείται και να τροποποιείται ώστε να διατηρείται σχετική με το έργο. Δεδομένου ότι ο Εκτελεστικός Διευθυντής έχει την κυριότητα της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, ο Διαχειριστής του Έργου θα πρέπει να τον συμβουλευτεί κατά την αναθεώρηση και την επικαιροποίηση της για να εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο.

3.5.7.4. Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης (Report Management Stage End)

Τα αποτελέσματα ενός σταδίου διαχείρισης θα πρέπει να ανακοινώνονται στο Διοικητικό Συμβούλιο έτσι ώστε η Ομάδα Διαχείρισης Έργου να έχει σαφή εικόνα της προόδου. Ο Διαχειριστής του Έργου αποφαινεται σχετικά με τη συνεχιζόμενη ικανότητα του έργου να ανταποκρίνεται στο Σχέδιο έργου και την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και αξιολογεί τη γενική κατάσταση κινδύνου. Αυτή η δραστηριότητα πραγματοποιείται όσο το δυνατόν πιο κοντά στο τέλος ενός σταδίου διαχείρισης.

3.5.7.5. Σύνταξη Σχεδίου Εξαίρεσης (Produce an Exception Plan)

Εάν ένα στάδιο διαχείρισης ή το έργο προβλέπεται να αποκλίνει πέραν των συμφωνημένων ανοχών του, δεν έχει πλέον την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου. Τα σχέδια εξαίρεσης ζητούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε απόκριση μιας αναφοράς εξαίρεσης. Παρόλο που ένα σχέδιο εξαίρεσης θα εκπονηθεί πριν από το προγραμματισμένο όριο του σταδίου διαχείρισης, η έγκρισή του από το Διοικητικό Συμβούλιο σηματοδοτεί ένα όριο σταδίου διαχείρισης για το αναθεωρημένο στάδιο διαχείρισης. Ο σχεδιασμός δεν αποτελεί δραστηριότητα που διεξάγεται μεμονωμένα. Ο Διαχειριστής του έργου θα χρειαστεί να συμβουλευτεί τα μέλη του του Διοικητικού Συμβουλίου, τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου, τους Διαχειριστές Ομάδας και ενδεχομένως με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο σχέδιο.

Τα θέματα μέσα στη διαδικασία

Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	Επικαιροποιείται η λεπτομερής Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, βάσει της οποίας, το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις
Οργάνωση	Επικαιροποιείται η δομή του οργανισμού και η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να αντανακλά τις μεταβαλλόμενες ανάγκες επικοινωνίας
Κίνδυνος	Επικαιροποιείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας και το Μητρώο Κινδύνων
Ποιότητα	Επικαιροποιείται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας και το Μητρώο Ποιότητας. Για όλα τα προϊόντα που προσδιορίζονται στο σχέδιο του επόμενου σταδίου δημιουργούνται στο παρόν στάδιο Περιγραφές Προϊόντων το καθένα με τις δίκες του Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
Αλλαγή	Επικαιροποιείται η Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών και το Μητρώο Ζητημάτων
Σχέδιο	Επικαιροποιείται το Σχέδιο Έργου
Πρόσδος	Επικαιροποιούνται και αναθεωρούνται οι έλεγχοι του Έργου καθώς και η υπόλοιπη Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου, που είναι η βάση για τον έλεγχο της εκτέλεσης του υπόλοιπου έργου.

3.5.8. Λήξη του Έργου (Closing a project)

Ο σκοπός της διαδικασίας «Λήξη του Έργου» είναι να παράσχει ένα σταθερό σημείο στο οποίο επιβεβαιώνεται η αποδοχή του προϊόντος του έργου και να αναγνωρίσει αν οι στόχοι που καθορίστηκαν στην αρχική Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου έχουν επιτευχθεί ή ότι το έργο δεν έχει σε τίποτα άλλο να συμβάλει.

Ένας σαφής τερματισμός ενός έργου είναι πάντα πιο επιτυχημένος από μια αργή μετάβαση των προϊόντων προς χρήση. Αυτό συμβαίνει καθώς αναγνωρίζεται από όλους τους ενδιαφερόμενους ότι έχουν επιτευχθεί οι αρχικοί στόχοι (ανάλογα με τυχόν εγκεκριμένες αλλαγές) και ότι το τρέχον έργο έχει δρομολογηθεί. Ακόμη αναγνωρίζεται ότι είτε η επιχείρηση πρέπει πλέον να αναλάβει τα προϊόντα από αυτό το έργο, είτε αυτά χρησιμοποιηθούν σε κάποιο επόμενο έργο ή σε κάποιο μεγαλύτερο πρόγραμμα. Ακόμη ότι η Ομάδα Διαχείρισης Έργου μπορεί να διαλυθεί και το κόστος του έργου δεν πρέπει πλέον να υφίσταται.

Επιπλέον ο σαφής τερματισμός παρέχει την ευκαιρία να διασφαλιστεί ότι όλοι οι στόχοι και οι σκοποί που δεν υλοποιήθηκαν εντοπίζονται έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν στο μέλλον. Η κυριότητα των προϊόντων μεταφέρεται στον πελάτη και τερματίζεται η ευθύνη της Ομάδας Διαχείρισης Έργου.

Οι δραστηριότητες κλεισίματος σχεδιάζονται στο σχέδιο του τελικού σταδίου διαχείρισης. Κατά το κλείσιμο του έργου απαιτείται ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου προκειμένου να εγκρίνει το κλείσιμο του έργου. Στη συνέχεια, ο Εκτελεστικός Διευθυντής ενημερώνει τον Φορέα Ανάθεσης σχετικά. Είναι πιθανό το Διοικητικό Συμβούλιο να χρειαστεί να προκαλέσει ένα πρόωρο κλείσιμο του έργου υπό ορισμένες συνθήκες (π.χ. εάν η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα δεν είναι πλέον έγκυρη). Στη περίπτωση αυτή, η διαδικασία αυτή θα πρέπει να εκτελεστεί, αλλά ενδέχεται να πρέπει να προσαρμοστεί στην πραγματική κατάσταση του έργου.

Τα προϊόντα διαχείρισης που παράγονται ή αναθεωρούνται σε αυτή την διαδικασία είναι:

- Η Τελική Αναφορά Έργου, που χρησιμοποιείται κατά το κλείσιμο έργου για την αναθεώρηση της απόδοσης του έργου σε σχέση με τη αρχική Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου. Περιέχει πληροφορίες σχετικά με τα διδάγματα και τις λεπτομέρειες τυχόν ημιτελούς εργασίας.

- Η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους, που προσδιορίζει τις ενέργειες και την ανασκόπηση που απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν και τα οφέλη θα υλοποιηθούν.

- Η Αναφορά Διδαγμάτων, που χρησιμοποιείται για να περάσει διδάγματα σε άλλα έργα ή τμήματα έργων.

Οι διεργασίες αυτής της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

3.5.8.1. Προετοιμασία Προγραμματισμένης Λήξης του Έργου (Prepare planned closure)

Πριν προταθεί το κλείσιμο του έργου, ο Διαχειριστής Έργου πρέπει να διασφαλίσει ότι όλα τα αναμενόμενα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί και παραδοθεί.

3.5.8.2. Προετοιμασία Πρόωρης Διακοπής του Έργου (Prepare premature close)

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να δώσει εντολή στο Διαχειριστή του Έργου να κλείσει το έργο πρόωρα. Τότε, ο Διαχειριστής του Έργου πρέπει να διασφαλίσει ότι η εργασία που βρίσκεται σε εξέλιξη, δεν εγκαταλείφθηκε απλά, αλλά ότι διασώθηκε οτιδήποτε υλοποιήθηκε μέχρι αυτή τη στιγμή και να ελέγξει ότι τυχόν κενά που προκλήθηκαν από το πρόωρο κλείσιμο εγέρθηκαν στο Φορέα Ανάθεσης .

3.5.8.3. Παράδοση Προϊόντων (Hand Over Products)

Τα προϊόντα του έργου πρέπει να περάσουν σε περιβάλλον λειτουργίας και συντήρησης πριν κλείσει το έργο. Αυτό μπορεί να συμβεί ως απλή παράδοση στο τέλος του έργου, ή ως σταδιακή παράδοση, όπου τα προϊόντα παραδίδονται σε διάφορες φάσεις. Στην περίπτωση ενός πρόωρου κλεισίματος, μπορεί να υπάρχουν ορισμένα προϊόντα που έχουν εγκριθεί αλλά δεν έχουν ακόμη παραδοθεί και, ανάλογα με τις οδηγίες του Διοικητικού Συμβουλίου, η κυριότητα ορισμένων ή όλων αυτών των προϊόντων μπορεί να χρειαστεί να μεταφερθεί στον πελάτη.

Κατά την παράδοση των προϊόντων, η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους μπορεί να χρειαστεί να επικαιροποιηθεί ώστε να συμπεριλάβει την μετά το έργο αναθεώρηση των οφελών της μετάβασης των προϊόντων σε επιχειρησιακή χρήση. Από αυτές τις ανασκοπήσεις μπορεί να προσδιοριστεί εάν υπήρξαν οποιεσδήποτε παρενέργειες (θετικές ή αρνητικές) που θα μπορούσαν να προσφέρουν χρήσιμα διδάγματα για άλλα έργα. Επιπλέον μπορεί να υπάρχουν πολλαπλά παραδοτέα καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Δραστηριότητα του έργου δεν είναι το να πραγματοποιεί τις αναθεωρήσεις των οφελών μετά το κλείσιμο, αλλά να προγραμματίσει ότι θα πραγματοποιηθούν.

3.5.8.4. Αξιολόγηση του Έργου (Evaluate the Project)

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους με τα έργα. Ο στόχος της αξιολόγησης του έργου, είναι να εκτιμηθεί πόσο επιτυχημένο ή αποτυχημένο είναι το έργο. Μπορεί να βελτιωθεί η εκτίμηση για μελλοντικά έργα αναλύοντας τις εκτιμήσεις και τις μετρήσεις προόδου για το έργο αυτό.

3.5.8.5. Σύσταση για τη Λήξη του Έργου (Recommend Project Closure)

Μόλις ο Διαχειριστής του Έργου επιβεβαιώσει ότι το έργο μπορεί να κλείσει, θα πρέπει να εγερθεί στο Διοικητικό Συμβούλιο μια πρόταση κλεισίματος.

Τα θέματα μέσα στη διαδικασία

Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	Η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα κλείνει και η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους ενημερώνεται
Οργάνωση	Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας χρησιμοποιείται για την επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με τα θέματα κλεισίματος
Κίνδυνος	Οι τυχόν ανοιχτοί κίνδυνοι θα μεταφερθούν στην Τελική Αναφορά Έργου
Ποιότητα	Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας χρησιμοποιείται για να ελέγξει τι χρειάζεται για την τελική έγκριση
Αλλαγή	Οποιαδήποτε ζητήματα και αιτήσεις αλλαγής που είναι ακόμα ανοιχτά ή εκκρεμούν, θα μεταφερθούν στην Τελική Αναφορά Έργου
Σχέδιο	Τα Σχέδια Έργου ενημερώνονται ώστε να αντικατοπτρίζουν τα πραγματικά περιστατικά
Πρόοδος	Οι έλεγχοι χρησιμοποιούνται για το κλείσιμο του έργου

4. Η μεθοδολογία PM²

4.1. Εισαγωγή

Το PM² είναι μια μεθοδολογία διαχείρισης έργων που αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Αν και έχει δημιουργηθεί με γνώμονα τις ανάγκες των θεσμικών οργάνων και των έργων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορεί να εφαρμοστεί σε έργα οποιουδήποτε οργανισμού. Είναι μια εύκολη στη χρήση μεθοδολογία που οι ομάδες έργων μπορούν να προσαρμόσουν στις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Ο σκοπός της είναι να επιτρέψει στους διαχειριστές έργων να παρέχουν λύσεις και οφέλη στους οργανισμούς τους, με την αποτελεσματική διαχείριση ολόκληρου του έργου.

4.1.1. μεθοδολογία PM²

Η μεθοδολογία PM² υποστηρίζεται από τέσσερις πυλώνες: ένα μοντέλο διακυβέρνησης έργου, ένα κύκλο ζωής του έργου, ένα σύνολο διαδικασιών, ένα σύνολο προϊόντων (δηλαδή πρότυπα τεκμηρίωσης και οδηγίες)

4.1.2. Ο Κύκλος ζωής ενός Έργου

Ο κύκλος ζωής ενός έργου σύμφωνα με το PM² έχει τέσσερις φάσεις κατά τις οποίες γίνεται συνεχώς η παρακολούθηση και ο έλεγχος όλων των διεργασιών διαχείρισης του.

- **Φάση Έναρξης (Initiating Phase):** Σ' αυτή τη φάση, διατυπώνονται οι στόχοι και ορίζεται το πεδίο εφαρμογής του έργου. Επιπλέον συλλέγονται οι πληροφορίες και εκπονείται ο αρχικός σχεδιασμός για την έναρξη του έργου
- **Φάση Σχεδιασμού (Planning Phase):** Σ' αυτή τη φάση, αναπτύσσεται ο στόχος του έργου σε ένα συγκεκριμένο και λειτουργικό σχέδιο έτοιμο για εκτέλεση. Το Σχέδιο Εργασιών Έργου καθορίζει το εύρος του έργου και την κατάλληλη προσέγγιση, αποφασίζει για το σχετικό χρονοδιάγραμμα και τα καθήκοντα, εκτιμά τους απαραίτητους πόρους και αναπτύσσει τις λεπτομέρειες των σχεδίων του έργου
- **Φάση Εκτέλεσης (Executing Phase):** Η Ομάδα Έργου εκτελεί τα σχέδια και παράγει τα παραδοτέα του Έργου όπως περιγράφονται στο Σχέδιο Εργασιών Έργου
- **Φάση Λήξης (Closing Phase):** Γίνεται ο συντονισμός της επίσημης αποδοχής του έργου, η αναφορά σχετικά με την απόδοση του και η συλλογή συμπερασμάτων και συμβουλών για την περίοδο μετά το έργο. Τα τελικά παραδοτέα μεταφέρονται επισήμως στη φροντίδα, την επιμέλεια και τον έλεγχο του Έχοντος την Κυριότητα του Έργου και το έργο διοικητικά κλείνει
- **Παρακολούθηση και Έλεγχος (Monitor & Control):** Εφαρμόζονται οι διεργασίες Παρακολούθησης και Ελέγχου καθ' όλη τη διάρκεια του Έργου και παρατηρούνται όλες οι εργασίες από το Διαχειριστή Έργου .

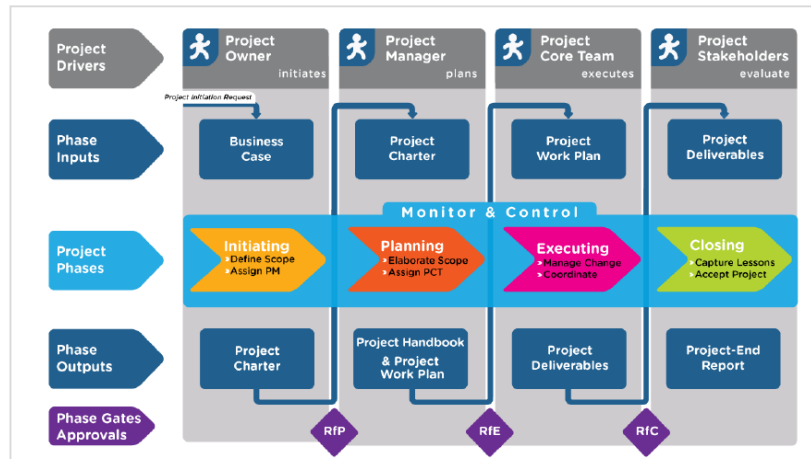
4.1.3. Πύλες Φάσης

Στο τέλος κάθε φάσης, εκτός από την τελευταία, το έργο περνά μέσα από μια πύλη αναθεώρησης και έγκρισης, διασφαλίζοντας ότι το έργο αξιολογείται από τους κατάλληλους ανθρώπους. Αυτά τα σημεία ελέγχου συμβάλλουν στη συνολική ποιότητα διαχείρισης του Έργου και επιτρέπουν στο έργο να προχωρήσει με πιο ελεγχόμενο τρόπο.

Οι τρεις πύλες φάσης PM² είναι:

- Αίτημα για Σχεδιασμό (RfP: Request for Planning) στο τέλος της Φάσης Έναρξης
- Αίτημα για Εκτέλεση (RfE: Request for Executing στο τέλος της Φάσης Σχεδιασμού
- Αίτημα για Κλείσιμο (RfC: Request for Closing) στο τέλος της Φάσης Εκτέλεσης

Στο διπλανό σχήμα παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής ενός Έργου. Συγκεκριμένα φαίνεται η κάθε φάση, με τους βασικούς ρόλους της, τις εισροές που λαμβάνει και τα αποτελέσματα που παράγει, καθώς και τις πύλες μεταξύ των φάσεων.



4.1.4. Προσαρμογή μεθόδου

Η μεθοδολογία PM² μπορεί να απαιτεί κάποιο επίπεδο προσαρμογής για να εξασφαλίσει ότι εξυπηρετεί αποτελεσματικά τις ανάγκες ενός οργανισμού και ενός έργου. Η προσαρμογή αφορά την αλλαγή συγκεκριμένων φορέων της μεθοδολογίας, όπως τα βήματα κάποιας διαδικασίας, το περιεχόμενο των προϊόντων, την κατανομή των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων ρόλων κ.λπ. Οι οργανισμοί προσαρμόζουν τη μεθοδολογία στις συγκεκριμένες ανάγκες της δομής και του πολιτισμού τους και την ευθυγραμμίζουν με τις οργανωτικές διαδικασίες, τις πολιτικές κ.λπ. Τυχόν προσαρμογή τεκμηριώνεται στο Εγχειρίδιο Έργου.

Κατά την προσαρμογή της μεθοδολογίας PM² πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

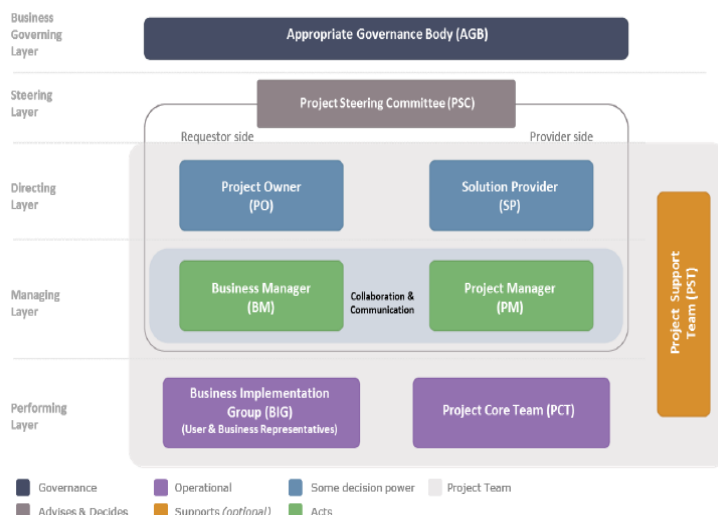
- Κατανόηση του σκοπού και της αξίας του μεθοδολογικού στοιχείου που πρέπει να προσαρμοστεί και στη συνέχεια να προχωρήσει η προσαρμογή του
- Αποφυγή της απλοποίησης της μεθοδολογίας μέσω της εξάλειψης ολόκληρων μερών της, αλλά μέσω μείωσης (ή αύξησης) του εύρους τους
- Ισορροπία του επιπέδου ελέγχου που χρειάζεται ένα έργο σε σχέση με την επιπλέον προσπάθεια που απαιτεί ο έλεγχος αυτός
- Μείωση των περιττών στοιχείων, αλλά διατήρηση της ευθυγράμμισης με το πνεύμα της μεθοδολογίας PM², όπως αυτό αντικατοπτρίζεται από τους τέσσερις πυλώνες και τις νοοτροπίες
- Αποφυγή των περιττών αποκλίσεων

4.2. Τα ενδιαφερόμενα μέρη του Έργου (Project Stakeholders)

Τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου είναι άνθρωποι (ή ομάδες) που μπορούν να επηρεάσουν, ή να επηρεαστούν από τις διεργασίες που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός Έργου ή/ και από τα αποτελέσματα του. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να συμμετάσχουν άμεσα στο έργο, ως μέλη άλλων εσωτερικών οργανώσεων ή εξωτερικά του οργανισμού και ο αριθμός τους εξαρτάται από την πολυπλοκότητα και το πεδίο εφαρμογής του έργου. Δεδομένου λοιπόν, ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη, είτε μπορούν να είναι χρήσιμοι υποστηρικτές του Έργου, είτε μπορούν να επιλέξουν να το εμποδίσουν, η αποτελεσματική διαχείριση και συμμετοχή τους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του.

4.2.1. Επίπεδα διαχείρισης

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα, υπάρχουν πέντε επίπεδα διαχείρισης στα οποία αντιστοιχούν οι βασικοί ρόλοι.



- **Επίπεδο Επιχειρησιακής Διακυβέρνησης (Business Governing Layer)**

Καθορίζει το όραμα και τη στρατηγική για τον οργανισμό ως σύνολο. Αποτελείται από μία ή περισσότερες επιτροπές διαχείρισης που λειτουργούν σε ανώτατο διοικητικό επίπεδο. Στο σημείο αυτό καθορίζονται οι προτεραιότητες, πραγματοποιούνται επενδυτικές αποφάσεις και διατίθενται οι πόροι

- **Συντονιστικό Επίπεδο (Steering Layer)**

Παρέχει την γενική κατεύθυνση και την καθοδήγηση του έργου. Διατηρεί το έργο επικεντρωμένο στους στόχους του και αναφέρεται στο Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης (Appropriate Governance Body (AGB)). Το Συντονιστικό Επίπεδο αποτελείται από τους ρόλους που ορίζονται στο Επίπεδο Διοίκησης, στο Επίπεδο Διαχείρισης και από άλλους προαιρετικούς ρόλους

- **Επίπεδο Διοίκησης (Directing Layer)**

Υποστηρίζει το έργο και έχει την κυριότητα της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας. Κινητοποιεί τους απαραίτητους πόρους και παρακολουθεί τις επιδόσεις του έργου προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους του. Περιλαμβάνει τον ρόλο του έχοντος την Κυριότητα του Έργου και του Παρόχου Λύσεων (Solution Provider (SP)).

- **Επίπεδο Διαχείρισης (Managing Layer)**

Επικεντρώνεται στην καθημερινή διαχείριση του Έργου. Οργανώνει, παρακολουθεί και ελέγχει τις εργασίες για την παραγωγή των προβλεπόμενων προϊόντων και την υλοποίηση τους στον οργανισμό. Τα μέλη του αναφέρονται στο Επίπεδο Διοίκησης και περιλαμβάνει τους ρόλους του Υπεύθυνου Διαχείρισης (Business Manager (BM)) και του Διαχειριστή Έργου (Project Manager (PM)). Είναι εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχει στενή συνεργασία και καλή επικοινωνία μεταξύ αυτών των δύο ρόλων, για την επιτυχία του έργου.

- **Επίπεδο Υλοποίησης (Performing Layer)**

Πραγματοποιεί τις εργασίες του Έργου, παράγει τα παραδοτέα και τα εφαρμόζει στον οργανισμό. Τα μέλη του αναφέρονται στο Επίπεδο Διαχείρισης και περιλαμβάνει τους ρόλους της Επιχειρησιακής Ομάδας (Business Implementation Group (BIG)) και της Βασικής Ομάδας Έργου (Project Core Team (PCT)).

4.2.2. Ρόλοι

4.2.2.1. Το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης (Appropriate Governance Body) (AGB)

Το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης είναι ο φορέας που είναι υπεύθυνος για τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση χαρτοφυλακίου, προκειμένου να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι. Έχει την αρμοδιότητα να προσδιορίζει, να αξιολογεί και να εγκρίνει προγράμματα και

έργα για υλοποίηση, να συμφωνεί με τον επιδιωκόμενο στόχο και να αποδεσμεύει τη χρηματοδότηση που απαιτείται για την εφαρμογή του. Ως βασικό όργανο λήψης αποφάσεων, αυτή η ομάδα περιλαμβάνει μέλη από την πλευρά του αιτούντος και του παρόχου του έργου.

4.2.2.2. Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee) (PSC)

Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου περιλαμβάνει τουλάχιστον τους βασικούς ρόλους των Επίπεδων Διοίκησης και Διαχείρισης, δηλαδή τον έχοντα την κυριότητα του έργου (Project Owner (PO)), τον Πάροχο Λύσεων (Solution Provider (SP)), το Διαχειριστή Έργου (Project Manager (PM)) και τον Υπεύθυνο Διαχείρισης (Business Manager (BM)), παρέχοντας έναν ισορροπημένο συνδυασμό εκπροσώπων των αιτούντων και των παρόχων. Προεδρεύεται από τον έχοντα την κυριότητα του έργου, ο οποίος είναι ο βασικός φορέας λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων για το έργο. Όλες οι σημαντικές αποφάσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν την ικανότητα επίτευξης των στόχων θα κλιμακώνονται στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου. Ακόμη, η έγκριση των βασικών εγγράφων, η επίλυση σημαντικών ζητημάτων ή αιτήσεων μεταβολής θα συζητηθούν και θα αποφασιστούν εδώ.

Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου περιλαμβάνει και τους εξής προαιρετικούς ρόλους:

- Αντιπρόσωπος των Χρηστών (User Representative (UR))

Αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα των χρηστών των προϊόντων του έργου, διασφαλίζοντας ότι τα παραδοτέα του έργου είναι κατάλληλα για χρήση

- Διαχειριστής Έργου του Υπεργολάβου (Contractor's Project Manager (CPM))

Είναι υπεύθυνος για τα εξωτερικά τμήματα του έργου

- Γραφείο Αρχιτεκτονικής Έργων Πληροφορικής (Architecture Office (AO))

Έχει συμβουλευτικό ρόλο στις αρχιτεκτονικές πτυχές των έργων πληροφορικής

- Γραφείο Υποστήριξης Έργου (Project Support Office (PSO))

Διαχειρίζεται τις συσκέψεις της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου και την τεκμηρίωση του έργου. Παράγει ενοποιημένες αναφορές για μεγάλα έργα

• Ο Έχων την Αρμοδιότητα της Διασφάλισης Ποιότητας Έργου (Project Quality Assurance (PQA))

Είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της ποιότητας και του ελέγχου

- Υπεύθυνος Διαχείρισης Εγγράφων (Document Management Officer (DMO))

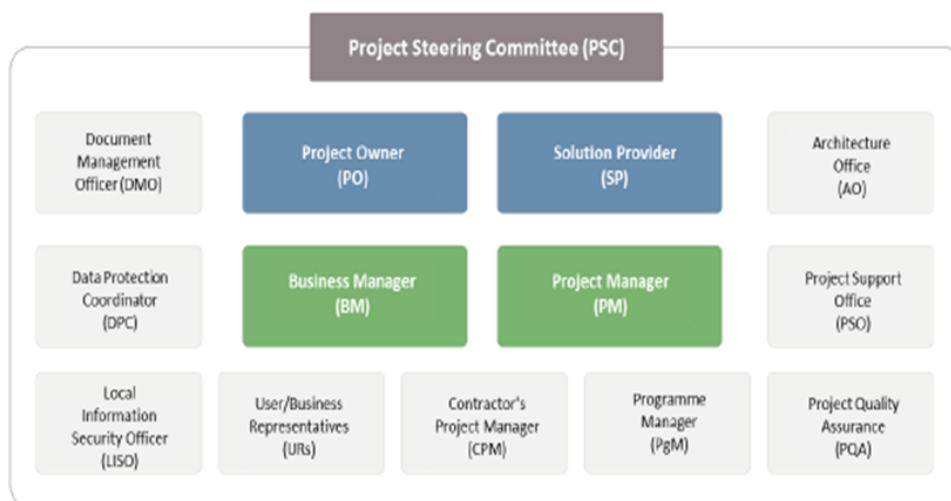
Εξασφαλίζει τη συνεπή εφαρμογή των τεκμηριωμένων ρόλων διαχείρισης

- Συντονιστής Προστασίας Δεδομένων (Data Protection Coordinator (DPC))

Συμβουλεύει για ζητήματα προστασίας δεδομένων

• Λειτουργός Ασφάλειας Τοπικών Πληροφοριών (Local Information Security Officer (LISO))

Συμβουλεύει για ζητήματα ασφαλείας



4.2.2.3. Ο Έχων την Κυριότητα του Έργου (Project Owner (PO))

Αναφέρεται στον πελάτη. Ορίζει τους επιχειρηματικούς στόχους και εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα του έργου συνάδουν με τους σκοπούς και τις προτεραιότητες. Ως βασικός ρόλος του Επίπεδου Διοίκησης από την πλευρά του αιτούντος, είναι υπεύθυνος για την επιτυχία του συνολικού έργου και αργότερα αποκτά την κυριότητα των προϊόντων του έργου.

4.2.2.4. Ο Πάροχος Λύσεων (Solution Provider (SP))

Αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη για τα παραδοτέα του έργου. Αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα εκείνων που σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και υλοποιούν (ή αναθέτουν) τα παραδοτέα. Ως ο βασικός ρόλος του Επίπεδου Διοίκησης από την πλευρά του παρόχου, έχει συνήθως μια θέση διαχείρισης στην επιχειρησιακή ιεραρχία του οργανισμού που αναλαμβάνει το έργο και συνεπώς συχνά συνεργάζεται με τον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου για τον καθορισμό των επιχειρηματικών στόχων.

4.2.2.5. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης (Business Manager (BM))

Αντιπροσωπεύει τον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου σε καθημερινή βάση και βοηθά στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων μέσω του Αιτήματος Έναρξης Έργου, της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και του Επιχειρησιακού Σχεδίου Εφαρμογής. Συνεργάζεται στενά με το Διαχειριστή Έργου και συντονίζει τις διεργασίες και τους ρόλους της πλευράς του πελάτη, εξασφαλίζοντας ότι τα παραδοτέα του Έργου πληρούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των χρηστών

4.2.2.6. Ο Διαχειριστής Έργου (Project Manager (PM))

Επιβλέπει καθημερινά το έργο και είναι υπεύθυνος για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας μέσα στους καθορισμένους στόχους και περιορισμούς, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική χρήση των πόρων. Διαχειρίζεται τους κινδύνους και τα ζητήματα, την επικοινωνία μέσα στο έργο και τη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών.

4.2.2.7. Η Επιχειρησιακή Ομάδα (Business Implementation Group (BIG))

Ανήκει στην πλευρά του αιτούντος και αποτελείται από εκπροσώπους ομάδων επιχειρήσεων και χρηστών. Συντονισμένη από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης, ευθύνεται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των απαιτούμενων επιχειρησιακών μεταβολών, ώστε ο οργανισμός να ενσωματώσει αποτελεσματικά τα παραδοτέα του έργου στην καθημερινή του εργασία.

4.2.2.8. Οι Αντιπρόσωποι Χρηστών (User Representatives (URs))

Αντιπροσωπεύουν τα συμφέροντα των τελικών χρηστών του έργου και αποτελούν μέρος της Επιχειρησιακής Ομάδας. Εμπλέκονται στο έργο, ενημερώνονται για τις εξελίξεις και τους δίνεται ένα αίσθημα ιδιοκτησίας. Βοηθούν στον καθορισμό των απαιτήσεων του έργου και την επικύρωσή τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, διασφαλίζοντας ότι τα τελικά παραδοτέα είναι κατάλληλα για τους σκοπούς της επιχείρησης.

4.2.2.9. Η Βασική Ομάδα Έργου (Project Core Team (PCT))

Περιλαμβάνει τους ειδικούς ρόλους που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία των παραδοτέων του έργου. Η σύνθεση και η δομή της εξαρτώνται από το μέγεθος και τον τύπο του έργου (π.χ. έργο πληροφορικής, ανάπτυξης πολιτικής κ.λπ.) και ορίζεται από το Διαχειριστή Έργου με βάση τις ανάγκες του έργου. Εκτός από τους ειδικούς ρόλους που δημιουργούν τα παραδοτέα του Έργου, υπάρχουν δύο συγκεκριμένοι ρόλοι της Βασικής Ομάδας Έργου που αξίζει να συζητηθούν λεπτομερέστερα:

- Ο Διαχειριστής Έργου του Υπεργολάβου, που είναι επικεφαλής του προσωπικού της υπεργολαβίας που εργάζεται στο έργο, προγραμματίζοντας τον έλεγχο και την υποβολή αναφορών σχετικά με την παραγωγή παραδοτέων που ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Σε στενή συνεργασία με το Διαχειριστή Έργου, διασφαλίζει ότι όλες οι εργασίες εκτελούνται εγκαίρως και σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα πρότυπα, εξασφαλίζοντας την επιτυχή ολοκλήρωση και την παράδοση των διεργασιών που ανατίθενται με υπεργολαβία.

- Για μεγάλα έργα, ο Διαχειριστής Έργου μπορεί να αναθέσει ορισμένα καθήκοντα διαχείρισης στον Βοηθό Διαχείρισης Έργων (Project Management Assistant ((PMA)), που αναλαμβάνει μια σειρά συντονιστικών και υποστηρικτικών καθηκόντων όπως ορίζει ο Διαχειριστής Έργου και ενεργεί ως αντικαταστάτης του σε συσκέψεις, κ.λπ. Ωστόσο, ο Διαχειριστής Έργου διατηρεί την ευθύνη για όλα τα καθήκοντα διαχείρισης έργου και τα παραδοτέα. Ο Βοηθός Διαχείρισης Έργων μπορεί να είναι μέρος μιας Ομάδας Υποστήριξης Έργου και να ανατεθεί στο έργο.

4.2.2.10. Η Ομάδα Υποστήριξης Έργου (Project Support Team (PST))

Είναι ένας προαιρετικός ρόλος που αποτελείται από τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για την υποστήριξη του έργου. Η σύνθεση και η δομή της εξαρτώνται από τις ανάγκες του έργου. Αποτελείται συχνά από εκπροσώπους διαφόρων υπηρεσιών ή μονάδων.

Περιλαμβάνει και τους εξής ρόλους :

- Το Γραφείο Υποστήριξης Έργου, που είναι μια προαιρετική δομή που παρέχει υπηρεσίες σε ομάδες έργων, όπως η εφαρμογή της μεθοδολογίας, η χρήση των προϊόντων, των συστημάτων πληροφοριών, η διακυβέρνηση κ.λπ.

- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης Ποιότητας Έργου, που ανατίθεται από την Συντονιστική Επιτροπή Έργου και λειτουργεί ανεξάρτητα από το Διαχειριστή Έργου. Εξασφαλίζει την υψηλή ποιότητα του έργου και των παραδοτέων του, αναθεωρώντας διαδικασίες και προϊόντα, εντοπίζοντας μη συμμορφώσεις με τα καθορισμένα πρότυπα ποιότητας και συστήνοντας διορθωτικές ενέργειες. Πρόκειται για ένα προαιρετικό ρόλο σε έναν οργανισμό, που αναφέρεται απευθείας στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου και μπορεί να λάβει τη μορφή είτε μιας ομάδας είτε ενός μεμονωμένου υπαλλήλου.

Ανάλογα με τη φύση και τα χαρακτηριστικά του Έργου, η Ομάδα Υποστήριξης Έργου μπορεί να επεκταθεί περαιτέρω και να συμπεριλάβει εκπροσώπους από άλλα τμήματα ή μονάδες.

4.2.3. Πίνακας Εκχώρησης Αρμοδιοτήτων (Responsibility Assignment Matrix (RAM))

Αποτελεί ένα τρόπο για να αντιπροσωπεύονται και να αποσαφηνίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μιας δεδομένης διαδικασίας. Παρατίθεται για κάθε διαδικασία που αναπτύσσεται παρακάτω προκειμένου να αναλύει σύντομα τις αρμοδιότητες των ρόλων.

Ο RAM είναι επίσης γνωστός ως πίνακας RASCI, από τα αρχικά των αρμοδιοτήτων των ρόλων, συγκεκριμένα σημαίνει:

- **Responsible:** Αναφέρεται στο ρόλο που υλοποιεί την εργασία. Αν και μπορεί να χρησιμοποιηθούν κι άλλα άτομα ως υποστηρικτικά, υπάρχει μόνο ένας **Responsible** για κάθε δεδομένη εργασία
- **Accountable:** Αναφέρεται στο ρόλο του τελικού υπευθύνου για τη σωστή και ολοκληρωμένη ολοκλήρωση του έργου. Υπάρχει μόνο ένας Accountable για κάθε δεδομένη εργασία.
- **Supports:** Αναφέρεται στους ρόλους λειτουργίας και υποστήριξης. Βοηθούν στην ολοκλήρωση της εργασίας και συνεργάζονται με τον Responsible
- **Consulted:** Αναφέρεται στους ρόλους των οποίων ζητούνται οι γνώμες και με τους οποίους υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία. Ο ρόλος αυτός δεν συμβάλλει στην ολοκλήρωση του έργου
- **Informed:** Αναφέρεται στους ρόλους που ενημερώνονται για την πρόοδο

4.3. Φάση Έναρξης (Initiating Phase)

Η πρώτη φάση ενός έργου σύμφωνα με το PM² είναι η φάση έναρξης. Αρχίζει με τον εντοπισμό της ανάγκης, του προβλήματος ή της ευκαιρίας και τελειώνει με τη σύνταξη των σχεδίων και διαδικασιών που απαιτούνται για την προώθηση του έργου. Η σωστή έναρξη του έργου είναι κρίσιμη για τον επιτυχή σχεδιασμό και εκτέλεση του. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και των περιορισμών του καθώς και τη λήψη τυπικής οργανωτικής χορηγίας για το έργο.

Στη φάση αυτή αναπτύσσονται τρία προϊόντα: το Αίτημα Έναρξης Έργου, η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, καθώς και μερικά από τα Μητρώα του έργου: το Μητρώο Κίνδυνου, το Μητρώο Ζητημάτων και το Μητρώο Αποφάσεων, ενώ το Μητρώο Μεταβολών συνήθως δημιουργείται κατά τη Φάση Σχεδιασμού.

4.3.1. Διαδικασίες

4.3.1.1. Συνεδρίαση έναρξης (Initiating Meeting)

Πρόκειται για άτυπη συνεδρίαση, συνήθως μεταξύ του Εισηγητή του Έργου (Project Initiator), του Έχοντος την Κυριότητα του Έργου και άλλων που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία των εγγράφων της Φάσης.

Στόχος είναι η εισαγωγή πληροφοριών στη συνεδρίαση και η διαβούλευση για τα επόμενα βήματα. Αποτέλεσμα της συνεδρίασης είναι η καλύτερη κατανόηση του πλαισίου του έργου και η απόφαση να δημιουργηθεί Αίτημα Έναρξης Έργου. Η τεκμηρίωση και τα διδάγματα που αντλήθηκαν από προηγούμενα παρόμοια έργα συμβάλουν στη συνεδρίαση αυτή.

4.3.1.2. Αίτημα Έναρξης Έργου (Project Initiation Request)

Αποτελεί σημείο εκκίνησης του έργου, επισημοποιεί την έναρξη του και περιέχει πληροφορίες σχετικά με τον αιτούντα, τις επιχειρηματικές ανάγκες και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο Εισηγητής του Έργου εισαγάγει το Αίτημα Έναρξης Έργου και διασφαλίζει ότι το τρέχον πλαίσιο και τα επιθυμητά αποτελέσματα του έργου εντοπίζονται τυπικά και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για περαιτέρω διερεύνηση και επεξεργασία. Το Αίτημα περιέχει βασικές πληροφορίες σχετικά με την εκτιμώμενη προσπάθεια, το κόστος, το χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωσή του και τον τρόπο παράδοσης. Περιγράφει τον αντίκτυπο που αναμένεται να επιφέρει το έργο και συνοψίζει τα κριτήρια επιτυχίας με τα οποία θα αξιολογηθεί. Περιγράφει τη συνάφεια του έργου με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και τονίζει τις βασικές παραδοχές, τους περιορισμούς και τους κινδύνους που αξιολογούνται σε αυτό το στάδιο.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Αίτημα Έναρξης Έργου	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.

Τα βήματα της διαδικασίας :

Συντάσσεται το Αίτημα Έναρξης Έργου και υποβάλλεται προς έγκριση στον αρμόδιο φορέα (το Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης ή τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου). Όταν εγκριθεί, το έργο καθορίζεται λεπτομερέστερα στη περιγραφή του πεδίου εφαρμογής του έργου στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και αργότερα στον Καταστατικό Χάρτη Έργου. Ο Πάροχος Λύσεων ορίζει το Διαχειριστή Έργου και τη Βασική Ομάδα Έργου. Ο Διαχειριστής Έργου συνήθως ορίζεται μετά την έγκριση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας (ή το αργότερο πριν την ολοκλήρωση του Καταστατικού Χάρτη του Έργου), ενώ η Βασική Ομάδα Έργου ορίζεται συνήθως πριν από την Εναρκτήρια Συνεδρίαση Σχεδιασμού. Το Αίτημα Έναρξης Έργου ολοκληρώνεται με τη δημιουργία της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και του Καταστατικού Χάρτη του Έργου. Όλες οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο Αίτημα Έναρξης Έργου αντιγράφονται, ενημερώνονται και επεξεργάζονται περαιτέρω σε αυτά τα δύο έγγραφα, τα οποία συνεχώς επικαιροποιούνται μέχρι το τέλος του έργου.

4.3.1.3. Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα (Business Case)

Παρέχει την αιτιολόγηση του έργου και ορίζει τις δημοσιονομικές απαιτήσεις. Καλύπτει το επιχειρησιακό πλαίσιο, την περιγραφή του προβλήματος και του έργου, τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, το κόστος και το χρονοδιάγραμμα. Για μεγαλύτερα στρατηγικά έργα, η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα περιλαμβάνει αξιολόγηση των επιπτώσεων και των κινδύνων μαζί με μια λεπτομερέστερη ανάλυση κόστους-οφέλους. Παρέχει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων τις πληροφορίες που χρειάζονται για να καθορίσουν εάν το έργο αξίζει να εκπονηθεί. Επανεξετάζεται σε κρίσιμα σημεία του έργου για να ελέγχεται αν τα αναμενόμενα οφέλη είναι ακόμη εφικτά, αν το κόστος είναι στο πλαίσιο του προϋπολογισμού, αν τηρείται το χρονοδιάγραμμα, και αν το έργο εξακολουθεί να έχει σημασία για τον οργανισμό και πρέπει να συνεχιστεί. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιείται το Αίτημα Έναρξης Έργου και δημιουργείται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

Τα βήματα της διαδικασίας:

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης επεξεργάζεται την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα με βάση τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν στο Αίτημα Έναρξης Έργου. Οι κύριες πτυχές του έργου που αναλύονται και παρουσιάζονται είναι η αιτιολόγηση και ο αντίκτυπος του έργου, η τοποθέτηση του στη συνολική οργανωτική στρατηγική και η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών διαφόρων λύσεων, ενώ μία από τις οποίες προτείνεται για εφαρμογή. Αναλύονται και παρουσιάζονται αναλύσεις κόστους-οφέλους ανά λύση, συνεργίες και αλληλεξαρτήσεις με άλλα έργα, πρωτοβουλίες και ο Χάρτης Πορείας (Roadmap) του Έργου συμπεριλαμβανομένων σημαντικών ορόσημων. Ο Έχων την Κυριότητα του Έργου αξιολογεί την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και αποφασίζει την

έγκριση ή την απόρριψη της. Εφόσον την εγκρίνει, εάν απαιτείται εταιρική έγκριση, την κοινοποιεί στο Αρμόδιο όργανο διακυβέρνησης (AGB).

4.3.1.4. Καταστατικός Χάρτης Έργου (Project charter)

Παρέχει τη βάση για το λεπτομερή σχεδιασμό του έργου. Ορίζει τους στόχους του δηλαδή το πεδίο εφαρμογής, το χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, τις υψηλού επιπέδου απαιτήσεις, τους κινδύνους και τους περιορισμούς, τα ορόσημα και τα παραδοτέα του. Αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδικασίας «Έγκριση του Έργου» μαζί με την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα. Περιλαμβάνει το τι, πώς και πότε των βασικών στοιχείων του έργου και παρέχει μια βασική γραμμή βάσει της οποίας μπορεί να μετρηθεί η πρόοδος. Μπορεί να ξεκινήσει από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης, αλλά τελικά είναι ευθύνη του Διαχειριστή Έργου να το ολοκληρώσει και να το υποβάλει προς έγκριση. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Αίτημα Έναρξης Έργου και η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και δημιουργείται ο Καταστατικός Χάρτης Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Καταστατικός Χάρτης Έργου	I	A	C	S	C	S	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Αρχικά ο Υπεύθυνος Διαχείρισης, αφού συμβουλευτεί τους κύριους φορείς του έργου, συμμετέχει στη σύνταξη του Καταστατικού Χάρτη του Έργου, ενώ ο Διαχειριστή Έργου έχει την ευθύνη παράδοσης του εγγράφου. Οι κύριοι φορείς του Έργου το επανεξετάζουν και η Συντονιστική Επιτροπή Έργου το εγκρίνει. Ο Έχων την Κυριότητα του Έργου αποστέλλει την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και τον Καταστατικό Χάρτη Έργου στον αρμόδιο φορέα λήψης αποφάσεων για πρόσθετη έγκριση. Το αρμόδιο όργανο λήψης αποφάσεων τα αξιολογεί και τα αποδέχεται ή τα απορρίπτει.

4.3.2. Πύλη Φάσης RfP (Αίτημα για Σχεδιασμό)

Συνιστάται η επανεξέταση και η έγκριση του έργου προτού αυτό περάσει τυπικά στην επόμενη φάση. Ο Διαχειριστή Έργου αξιολογεί κατά πόσο το έργο είναι έτοιμο να ξεκινήσει τη Φάση Σχεδιασμού και επιδιώκει την έγκριση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και του Καταστατικού Χάρτη Έργου από την Συντονιστική Επιτροπή Έργου. Εάν δεν έχει εγκριθεί η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα ή ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, το έργο προχωρά απευθείας στη Φάση Λήξης για διδάγματα και αρχειοθέτηση.

4.4. Φάση Σχεδιασμού (Planning Phase)

Η δεύτερη φάση ενός έργου σύμφωνα με το PM² είναι η φάση Σχεδιασμού. Ξεκινάει με την Εναρκτήρια Συνεδρίαση Σχεδιασμού και τελειώνει με την ανάπτυξη όλων των σχεδίων, τον ορισμό των βασικών γραμμών και την επιλογή της κατάλληλης προσέγγισης διαχείρισης και υλοποίησης.

Στη φάση αυτή αναπτύσσονται τα περισσότερα προϊόντα του έργου. Συγκεκριμένα δημιουργούνται τα Σχέδια Διαχείρισης, που καθορίζουν τις διάφορες διαδικασίες π.χ. το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων, τα Σχέδια Έργου, που συντάσσονται σύμφωνα με τις ανάγκες του, την ανάλυση και την εμπειρία της ομάδας. Δημιουργούνται και άλλα προϊόντα, ειδικά για τον τομέα κάθε έργου (π.χ. μοντέλα συστημάτων για έργα πληροφορικής).

4.4.1. Διαδικασίες

4.4.1.1. Εναρκτήρια Συνεδρίαση Σχεδιασμού (Planning Kick-off Meeting)

Η Φάση Σχεδιασμού ξεκινά με μια επίσημη συνεδρίαση σχεδιασμού του έργου. Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι όλοι κατανοούν το πεδίο εφαρμογής του, να αποσαφηνιστούν οι προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων μερών του, να εντοπιστούν οι κίνδυνοι και να συζητηθούν τα σχέδια του. Σε αυτό το αρχικό στάδιο, οι εμπειρίες του παρελθόντος και ειδικά τα διδάγματα που αντλήθηκαν από προηγούμενα παρόμοια έργα, θα βοηθήσουν σημαντικά την Ομάδα Έργου. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και ο Καταστατικός Χάρτης Έργου και δημιουργείται η ατζέντα της συνεδρίασης και τα πρακτικά της.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Εναρκτήρια Συνεδρίαση Σχεδιασμού	I	A	C	S	C	C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Πριν την συνεδρίαση διεξάγεται ο σχεδιασμός και η ημερήσια διάταξη της συνεδρίασης, αναφέροντας σαφώς τα σημεία που θα συζητηθούν. Η ατζέντα αποστέλλεται στους συμμετέχοντες και εξασφαλίζεται η συμμετοχή τους. Αντιμετωπίζονται οποιεσδήποτε υλικοτεχνικές ανάγκες και προετοιμάζεται η τεκμηρίωση ή ενημερωτικά έντυπα για τη συνεδρίαση. Κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης παρουσιάζονται οι συμμετέχοντες, ορίζεται ο γραμματέας προκειμένου να γραφτούν τα πρακτικά, τα οποία θα αποσταλούν στους συμμετέχοντες μετά τη συνεδρίαση. Στο ίδιο διάστημα, οι συμμετέχοντες καθοδηγούνται μέσω του Καταστατικού Χάρτη Έργου, για να κατανοήσουν το πεδίο εφαρμογής του έργου. Αναλύονται συνοπτικά οι στόχοι, οι προσδοκίες και οι διεργασίες της Φάσης Σχεδιασμού και γίνεται διαβούλευση σχετικά με το χρονοδιάγραμμα, τη περιγραφή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων τους, η συνολική προσέγγιση και τα σχέδια του έργου. Το τελικό σύνολο των απαιτούμενων σχεδίων τεκμηριώνεται στο Εγχειρίδιο Έργου. Γίνεται διαβούλευση σχετικά με τους κινδύνους, τους περιορισμούς, τις υποθέσεις και τα εργαλεία υποστήριξης έργων. Επιπρόσθετα δίνεται χρόνος για ερωτήσεις και απαντήσεις, συνοψίζεται η συζήτηση και κοινοποιούνται τα επόμενα βήματα. Μετά τη συνεδρίαση, διανέμονται τα πρακτικά της συνεδρίασης στα ενδιαφερόμενα μέρη (σύμφωνα με τον Καταστατικό Χάρτη Έργου) το συντομότερο δυνατό (εντός δύο εργάσιμων ημερών θεωρείται ως βέλτιστη πρακτική). Τα πρακτικά της συνεδρίασης περιλαμβάνουν μια σύνοψη των ζητημάτων που εγέρθηκαν, των κινδύνων που εντοπίστηκαν, των αποφάσεων που ελήφθησαν και των προτεινόμενων μεταβολών. Τα ζητήματα, οι κίνδυνοι, οι αποφάσεις και οι μεταβολές του έργου καταγράφονται στα σχετικά Μητρώα.

4.4.1.2. Εγχειρίδιο Έργου (Project Handbook)

Το Εγχειρίδιο Έργου είναι ένα σημαντικό έγγραφο αναφοράς για όλα τα μέλη του έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη, και μαζί με το Σχέδιο Εργασιών Έργου είναι η βάση επί της οποίας διαχειρίζεται και εκτελείται το έργο. Συνοψίζει τους στόχους και τεκμηριώνει την επιλεγμένη προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων του, τεκμηριώνει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, ορίζει τις βασικές διαδικασίες ελέγχου, τη διαδικασία επίλυσης και κλιμάκωσης των συγκρούσεων, τις πολιτικές, τους κανόνες, και τη νοοτροπία του Έργου. Ακόμη τεκμηριώνει τους ρόλους διακυβέρνησης και τις αρμοδιότητες τους και ορίζει τα σχέδια που είναι απαραίτητα για τη διαχείριση του έργου καθώς και τυχόν αποφάσεις μεθοδολογίας ή προσαρμογής. Οι στόχοι και το πεδίο εφαρμογής του έργου αποτελούν βασικές συνεισφορές σε αυτό το προϊόν. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου και τα πρακτικά της Εναρκτήριας Συνεδρίασης Σχεδιασμού και δημιουργείται το Εγχειρίδιο Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Εγχειρίδιο Έργου	I	I	A	S	C	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Προσδιορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, ορίζονται οι σημαντικοί στόχοι διαχείρισης έργων και γίνεται διαβούλευση σχετικά με πιθανές ή απαραίτητες προσαρμογές ή/ και την προσαρμογή της μεθόδου PM². Περιγράφεται η επιλεγμένη προσέγγιση παράδοσης, ορίζονται συγκεκριμένοι κανόνες διαχείρισης που θα εφαρμοστούν στο έργο και μια διαδικασία επίλυσης και κλιμάκωσης των συγκρούσεων. Επισημαίνονται οι κύριες διαδικασίες ελέγχου του έργου, όπως διαχείριση μεταβολών, κινδύνων, ποιότητας και ορίζεται η επιλεγμένη προσέγγιση παρακολούθησης και αναφοράς της προόδου του. Προσδιορίζονται τα προϊόντα που είναι απαραίτητα και η τεκμηρίωση των ρόλων που συμμετέχουν στο έργο μαζί με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες τους. Η υπάρχουσα τεκμηρίωση και διδάγματα από παρόμοια έργα θα μείωνε την προσπάθεια, το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο. Συνοψίζονται οι στόχοι, οι εξαρτήσεις, οι περιορισμοί, οι παραδοχές και τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου.

Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει:

- Ρόλοι και αρμοδιότητες (Roles & Responsibilities)

Τεκμηριώνονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του έργου και κάθε παρέκκλιση πρέπει να αιτιολογείται και να τεκμηριώνεται

- Σχέδια Διαχείρισης Έργου (Project Management Plans)

Το PM² προτείνει διάφορα Σχέδια Διαχείρισης Έργου (Προϊόντα) που προσδιορίζουν πώς ένας οργανισμός διαχειρίζεται σχετικά τυπικές διαδικασίες:

- Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων (Requirements Management Plan)
- Σχέδιο Διαχείρισης Μεταβολών Έργου (Project Change Management Plan)
- Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Plan)
- Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management Plan)
- Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων (Issue Management Plan)
- Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας (Communications Management Plan)

Ανάλογα με τον οργανισμό και το έργο, ενδέχεται να απαιτούνται διαφορετικά επίπεδα λεπτομερειών και τεκμηρίωσης.

- Ειδικά Σχέδια για το Έργο (Project-Specific Plans)

Το PM² προτείνει ένα σύνολο Σχεδίων Έργου, που χρησιμοποιούνται για κάθε τύπο έργου. Παρέχει πρότυπα και οδηγίες για κάθε ένα από αυτά. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα Πρότυπα Σχέδια Διαχείρισης (Standard Management Plans) που χρειάζονται κάποια σχετική προσαρμογή, τα Ειδικά Σχέδια απαιτούν περισσότερη προσπάθεια, επειδή το περιεχόμενό τους είναι συγκεκριμένο για κάθε έργο. Το επίπεδο λεπτομέρειας εξαρτάται από τον τύπο, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου, το περιβάλλον διαχείρισης του και την εμπειρία, το περιβάλλον και τις ικανότητες της Ομάδας Έργου. Όλα τα Ειδικά Σχέδια που θα χρησιμοποιηθούν αναφέρονται στο Εγχειρίδιο Έργου

- Τα Προϊόντα Ειδικού Τομέα (Domain-Specific Artefacts)

Τα σχέδια αυτά είναι ειδικά για τον τομέα του έργου και πολύ συχνά αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού και της συνολικής τεκμηρίωσης του. Τα προϊόντα πρέπει να ορίζονται και να απαριθμούνται στο Εγχειρίδιο Έργου, καθώς αποτελούν μέρος των αποτελεσμάτων της Φάσης Σχεδιασμού.

- Η Διαδικασία κλιμάκωσης (Escalation Procedure)

Πρέπει να οριστεί (και να προσαρμοστεί) μια διαδικασία κλιμάκωσης και ανοχών στο Εγχειρίδιο Έργου, που αναφέρεται στα Σχέδια Διαχείρισης για να διασφαλιστεί η εφαρμογή μιας συνεπούς προσέγγισης. Ο σκοπός της διαδικασίας κλιμάκωσης είναι να παράσχει έναν συμφωνημένο και αποτελεσματικό τρόπο για την κλιμάκωση των ζητημάτων και των αποφάσεων όταν αυτό απαιτείται

- Οι Ανάγκες πόρων (Resource Needs)

Το Εγχειρίδιο Έργου πρέπει να ορίζει πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι (άνθρωποι και εξοπλισμός) που διατίθενται για το έργο και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών. Ένα σχέδιο εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί, επίσης, να επισυναφθεί στο Εγχειρίδιο Έργου. Επιπλέον, η διαδικασία πρόσληψης περιγράφεται στην ίδια ενότητα. Επισημοποιείται ο τρόπος διάθεσης των πόρων όταν ολοκληρωθεί η εργασία τους ή στο τέλος του έργου.

4.4.1.3. Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου (Project Stakeholder Matrix)

Απαριθμεί όλους τους (βασικούς) ενδιαφερόμενους του έργου και τα στοιχεία επικοινωνίας τους και αναφέρει σαφώς τον ρόλο τους στο έργο. Οι πληροφορίες που συλλέγονται πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες του έργου. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, τα πρακτικά της Εναρκτήριας Συνεδρίασης Σχεδιασμού και δημιουργείται ο Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου	I	I	A	S	C	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Χρησιμοποιώντας την οργανωτική δομή του έργου, προσδιορίζονται όλοι όσοι έχουν κάποιο ρόλο στο έργο, και σε κάθε άτομο ανατίθεται ένας συγκεκριμένος ρόλος.

4.4.1.4. Σχέδιο Εργασιών Έργου (Project Work Plan)

Αναπτύσσει περαιτέρω το πεδίο εφαρμογής του έργου και προσδιορίζει και οργανώνει τις εργασίες του και τα παραδοτέα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του. Δημιουργεί μια βάση για την εκτίμηση της διάρκειας, τον υπολογισμό των απαιτούμενων πόρων και τον σχεδιασμό του. Μόλις προγραμματιστούν οι εργασίες, το Σχέδιο Εργασιών Έργου χρησιμοποιείται ως βάση για την παρακολούθηση της προόδου και του ελέγχου της. Διατηρείται η βάση του αλλά και επικαιροποιείται κατά τη διάρκεια του έργου. Ακόμη να καλύπτει όλες τις εργασίες που σχετίζονται με το έργο όπως εντοπίστηκαν κατά τη φάση σχεδιασμού ή προέκυψαν κατά τη Φάση Εκτέλεσης (π.χ. κίνδυνοι, ζητήματα, διορθωτικές ενέργειες κ.λπ.). Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και ο Καταστατικός Χάρτης Έργου και δημιουργείται το Σχέδιο Εργασιών Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Σχέδιο Εργασιών Έργου	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Το Σχέδιο Εργασιών Έργου αποτελείται από τρία μέρη:

- Ανάπτυξη της Αναλυτικής Δομής Εργασίας (Work Breakdown)

Ο στόχος αυτής της ενότητας του Σχεδίου Εργασιών Έργου είναι να διαιρέσει το έργο σε μικρότερα και πιο διαχειρίσιμα στοιχεία, όπως τα παραδοτέα, τα πακέτα εργασίας, τις διεργασίες και τα καθήκοντα. Παρέχει μια ιεραρχική κατανομή (υποδιαίρεση) όλων των εργασιών που πρέπει να γίνουν για την κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Η κατανομή αυτή έχει πολλαπλά επίπεδα, το καθένα περιγράφει προοδευτικά πιο λεπτομερώς τα παραδοτέα και την εργασία. Συνολικά, αυτά ορίζουν το αποτέλεσμα του έργου και τις εργασίες που σχετίζονται με την παραγωγή του

- Ανάπτυξη Εκτιμήσεων Προσπάθειας και Κόστους (Effort & Cost Estimates)

Ο στόχος αυτής της ενότητας του Σχεδίου Εργασιών Έργου είναι να εκτιμηθεί η προσπάθεια που απαιτείται για κάθε καθήκον του έργου που έχει εντοπιστεί στην Αναλυτική Δομή Εργασίας με βάση τη διαθεσιμότητα πόρων και τις δυνατότητες. Αφού ένα καθήκον ανατεθεί σε έναν πόρο, είναι δυνατό να υπολογιστεί το κόστος του. Οι εκτιμήσεις χρησιμοποιούνται στη δημιουργία του χρονοδιαγράμματος

- Η ανάπτυξη του Χρονοδιαγράμματος Έργου (Project Schedule)

Ο στόχος του Χρονοδιαγράμματος Έργου είναι να τεκμηριώσει τις εξαρτήσεις μεταξύ των καθηκόντων, να καθορίσει τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης και να καθορίσει τη συνολική διάρκεια του έργου. Ο λεπτομερής προγραμματισμός μπορεί να γίνει για το σύνολο του έργου εκ των προτέρων, ή εναλλακτικά, (με επαρκή λεπτομέρεια) μόνο για ορισμένα πρώιμα μέρη της Φάσης Εκτέλεσης, και στη συνέχεια να αναπτυχθεί με πλήρη λεπτομέρεια. Ο Διαχειριστής Έργου χρησιμοποιεί το χρονοδιάγραμμα για να εξουσιοδοτήσει, να συντονίσει και να αποδεχτεί τις εργασίες του έργου και να παρακολουθήσει τη συνολική πρόοδο.

4.4.1.5. Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης (Outsourcing Plan)

Καθορίζει τις διαδικασίες που αφορούν σε εξωτερικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Περιγράφει το φάσμα των προϊόντων ή/ και των υπηρεσιών που πρόκειται να αγοραστούν ή να συναφθούν, προσδιορίζει τις στρατηγικές εξωτερικής ανάθεσης που θα χρησιμοποιηθούν και καθορίζει τις σχετικές ευθύνες. Το παρόν σχέδιο συμμορφώνεται με τους σχετικούς οργανωτικούς κανόνες και διαδικασίες. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Εγχειρίδιο Έργου, οι σχετικοί κανόνες οργανωτικής προμήθειας και διαδικασιών και δημιουργείται το Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης	A	C	C	C	I	S	R	I

Τα βήματα της διαδικασίας:

Καθορίζονται τα παραδοτέα και οι διεργασίες που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, μαζί με το χρονοδιάγραμμα εντός του οποίου θα πραγματοποιηθεί αυτή η ανάθεση. Λαμβάνεται απόφαση για το ποιος θα επικοινωνήσει με τους αναδόχους και ποιος είναι

υπεύθυνος για την υπογραφή της σύμβασης. Παρουσιάζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των αναδόχων, εξασφαλίζοντας την επιλογή αναδόχου βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων (π.χ. ικανότητα, προηγούμενη εμπειρία σε παρόμοια έργα). Καθορίζονται τυχόν περιορισμοί που ενδέχεται να επηρεάσουν τη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης, καθορίζεται η μέθοδος με την οποία μπορούν να ληφθούν νέα προϊόντα και καθορίζονται οι άνθρωποι εντός του οργανισμού που πρέπει να εγκρίνουν τις αγορές. Καθορίζονται ένα χρονοδιάγραμμα για όλες τις συμβατικές διεργασίες και τα παραδοτέα, έτσι ώστε ο ανάδοχος να δεσμεύεται να διαθέσει πόρους για την εκπλήρωση του προκαθορισμένου χρονοδιαγράμματος και τυχόν παραδοτέα τεκμηρίωσης.

4.4.1.6. Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων (Deliverables Acceptance Plan)

Στοχεύει στην αύξηση της πιθανότητας αποδοχής παραδοτέων από την πλευρά του πελάτη και στο να εξασφαλιστεί ότι οι πόροι που συμμετέχουν στην αποδοχή, θα χρησιμοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο. Τεκμηριώνει τα συμφωνημένα κριτήρια, την προσέγγιση για την αποδοχή των παραδοτέων, τις σχετικές ευθύνες, συμπεριλαμβανομένων όλων των απαιτούμενων διεργασιών και προσπαθειών, καθώς και τις απαιτήσεις χρόνου και ικανότητας για το σκοπό αυτό, ώστε τα παραδοτέα του έργου να μπορούν να γίνουν αποδεκτά από τον πελάτη βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και προκαθορισμένων χρονικών ορίων. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται ο Καταστατικός Χάρτης Έργου και απαιτούμενα έγγραφα, το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων και το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και δημιουργείται το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων και η ρυθμισμένη Λίστα Ελέγχου Αποδοχής Παραδοτέων.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	I	A	C	S	I	C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Ορίζεται η γενική προσέγγιση αποδοχής και το χρονοδιάγραμμα, καθώς και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν. Ορίζονται τα κριτήρια αποδοχής για τα παραδοτέα του έργου, οι ανοχές τους και οι διεργασίες που απαιτούνται για την επίτευξη της επικύρωσής τους. Ορίζεται η διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα για την αντιμετώπιση της μη αποδοχής (ή μερικής αποδοχής) και ορίζεται το επίπεδο τυπικότητας της διαδικασίας αποδοχής. Ορίζονται οι ρόλοι και οι ευθύνες για την αποδοχή κάθε παραδοτέου, δηλαδή ποιος είναι υπεύθυνος για τις διεργασίες για την αποδοχή του και ποιος για την παροχή των απαραίτητων πόρων. Ορίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα το επικυρώσουν και καθορίζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται και ο υπεύθυνος για την τελική αποδοχή του. Ακόμη εξασφαλίζεται ότι το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων θα ανακοινωθεί στα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη του Έργου Προσαρμόζεται η Λίστα ελέγχου Αποδοχής Παραδοτέων με βάση τις καθορισμένες διεργασίες αποδοχής. Τεκμηριώνεται η Διαδικασία Αποδοχής Παραδοτέων στη σύμβαση, σε περίπτωση εξωτερικής εργασίας και διασφαλίζεται ότι το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων κοινοποιείται στα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου.

4.4.1.7. Σχέδιο Μετάβασης (Transition Plan)

Ορίζονται οι στόχοι, οι προϋποθέσεις, οι διεργασίες και οι ευθύνες που συνδέονται με τη μετάβαση από την παλιά (προ-έργο) στη νέα (μετά το έργο) κατάσταση. Επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τον αντίκτυπο των τυχόν διαταραχών στην επιχείρηση κατά τη μεταβατική περίοδο και να διευκολύνει την ομαλή και έγκαιρη ανάπτυξη των προϊόντων του έργου, επιτρέποντάς να χρησιμοποιηθούν εποικοδομητικά και χωρίς σοβαρά προβλήματα

μετάβασης. Η επιτυχής μετάβαση αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη των προγραμματισμένων οφελών. Όλες οι διεργασίες μετάβασης γίνονται μέρος του Σχεδίου Εργασιών Έργου και προγραμματίζονται και ελέγχονται ως μέρος του συνολικού έργου. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Μεταβολών Έργου και το Επιχειρησιακό Σχέδιο Εφαρμογής και δημιουργείται το Σχέδιο Μετάβασης και η ρυθμισμένη Λίστα Ελέγχου Μετάβασης.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Σχέδιο Μετάβασης	I	A	C	C	C	C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Ορίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που συνδέονται με όλες τις πτυχές της διαδικασίας μετάβασης, τεκμηριώνεται τι πρέπει να ολοκληρωθεί πριν ξεκινήσει η μετάβαση και ορίζονται οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν στο φυσικό (ή εικονικό) περιβάλλον μέσα στο οποίο θα αποδοθούν τα αποτελέσματα του έργου. Ορίζονται τα ενδεχόμενα επιχειρηματικών διακοπών. Διασφαλίζεται ότι κοινοποιούνται εγκαίρως σε όλους τους ενδιαφερομένους. Ορίζεται ο συντονισμός και οι ανάγκες μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων (π.χ. πελατών, χρηστών κ.λπ.). Διασφαλίζεται ότι ορίζονται οι λειτουργικές ανάγκες υποστήριξης και συντήρησης, εξασφαλίζεται ο ορισμός και ο προγραμματισμός της μεταφοράς της ευθύνης για τα παραδοτέα από τον Πάροχο Λύσεων στον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου και διασφαλίζεται ότι έχει προγραμματιστεί επίσημη ανακοίνωση για την έναρξη και το τέλος της μετάβασης. Συμπεριλαμβάνονται όλες οι διεργασίες μετάβασης στο Σχέδιο Εργασιών Έργου. Διασφαλίζεται ότι το Σχέδιο Μετάβασης κοινοποιείται στους ενδιαφερόμενους.

4.4.1.8. Επιχειρησιακό Σχέδιο (Business Implementation Plan)

Σκοπεύει στην αύξηση της πιθανότητας να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και οφέλη του έργου. Τεκμηριώνει την εκτίμηση του αντίκτυπου του έργου στις διαδικασίες, στον πολιτισμό και στους ανθρώπους του οργανισμού και αναλύει συνοπτικά την διαχείριση μεταβολών και τις διεργασίες επικοινωνίας που απαιτούνται, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα του έργου ενσωματώνονται αποτελεσματικά στο περιβάλλον του οργανισμού. Όλες οι διεργασίες μετάβασης γίνονται μέρος του Σχεδίου Εργασιών Έργου και προγραμματίζονται και ελέγχονται ως μέρος του συνολικού έργου. Ανάλογα με τον οργανισμό, οι επιχειρησιακές διεργασίες μπορούν να εκτελεστούν ως μέρος του ίδιου έργου ή ως ξεχωριστό έργο. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Μετάβασης και το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και δημιουργείται το Επιχειρησιακό Σχέδιο και η ρυθμισμένη Επιχειρησιακή Λίστα Ελέγχου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Επιχειρησιακό Σχέδιο	I	I	A	R	C	I	S	I

Τα βήματα της διαδικασίας:

Κατανοούνται οι καταστάσεις πριν και μετά το έργο και αναλύονται οι επιπτώσεις του στις διαδικασίες, τους ανθρώπους και τον πολιτισμό του οργανισμού. Επανασχεδιάζονται ή επικαιροποιούνται τυχόν επηρεαζόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες, αναπτύσσεται η στρατηγική επικοινωνία, καθορίζονται οι απαραίτητες διεργασίες Διαχείρισης Μεταβολών και ορίζονται οι πιθανές πηγές αντίστασης στην επιθυμητή μεταβολή. Αναλύεται η στάση των βασικών ενδιαφερομένων μερών και σχεδιάζεται η συμμετοχή τους στις διεργασίες Διαχείρισης Μεταβολών. Ορίζονται οι ανάγκες κατάρτισης των ανθρώπων στον οργανισμό. Συμπεριλαμβάνονται όλες οι σχετικές με το έργο επιχειρησιακές διεργασίες στο συνολικό Σχέδιο Εργασιών Έργου και ορίζονται οι διεργασίες εφαρμογής μεταβολών (και υποστήριξης μεταβολών) που πρέπει να πραγματοποιηθούν από τον οργανισμό μετά την ολοκλήρωση του έργου, ενδεχομένως ως μελλοντικά ή επόμενα έργα.

4.4.2. Πύλη Φάσης RfE (Αίτηση για Εκτέλεση)

Στη δεύτερη Πύλη Φάσης, συνιστάται η επανεξέταση και η έγκριση προτού το έργο περάσει τυπικά στην επόμενη φάση. Ο Διαχειριστής Έργου χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της Φάσης Σχεδιασμού για να αξιολογήσει εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι αυτής της φάσης και στη συνέχεια ζητά την έγκριση της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου για να προχωρήσει στην Φάση Εκτέλεσης. Εάν εντοπιστούν σημαντικές αποκλίσεις από την εγκεκριμένη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα ή/ και τον Καταστατικό Χάρτη Έργου, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου λαμβάνει πρόσθετη έγκριση από το Αρμόδιο όργανο διακυβέρνησης προτού το έργο προχωρήσει στην Φάση Εκτέλεσης.

4.5. Φάση Εκτέλεσης (Executing Phase)

Η τρίτη φάση ενός Έργου PM² είναι η Φάση Εκτέλεσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, παράγονται τα παραδοτέα του έργου και ο αιτών οργανισμός προετοιμάζεται για την εισαγωγή τους. Η Φάση Εκτέλεσης ξεκινά με μια Εναρκτήρια Συνεδρίαση και τελειώνει με την αποδοχή (τελική ή προσωρινή σύμφωνα με το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων) από την πλευρά του αιτούντος.

4.5.1. Διαδικασίες

4.5.1.1. Εναρκτήρια Συνεδρίαση Εκτέλεσης (Executing Kick-off Meeting)

Η Φάση Εκτέλεσης αρχίζει με τη Εναρκτήρια Συνεδρίαση Εκτέλεσης. Η συνεδρίαση αυτή διασφαλίζει ότι όλη η Ομάδα Έργου γνωρίζει τα βασικά στοιχεία και τους κανόνες του έργου. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, όλα τα Σχέδια Έργου και τα Μητρώα και οποιαδήποτε έγγραφα απαιτούνται και δημιουργούνται πρακτικά της συνεδρίασης.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Εναρκτήρια Συνεδρίαση Εκτέλεσης	I	A	C	S/C	C	C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Πριν την Εναρκτήρια Συνεδρίαση Εκτέλεσης υλοποιούνται τα βήματα ακριβώς όπως και στην Εναρκτήρια Συνεδρίαση Σχεδιασμού. Κατά τη διάρκεια της Εναρκτήριας Συνεδρίασης Εκτέλεσης, διασφαλίζεται ότι έχει οριστεί ένα άτομο για να κρατήσει τα πρακτικά της συνεδρίασης, συμπεριλαμβανομένων των σημείων δράσης. Παρουσιάζεται το Εγχειρίδιο

Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου με το κατάλληλο επίπεδο λεπτομέρειας και το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας. Συμφωνείται η διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων και παρουσιάζεται η διαδικασία κλιμάκωσης. Παρουσιάζεται ο Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου και οι διαδικασίες της Διαχείρισης Κινδύνων, της Διαχείρισης Ζητημάτων και της Διαχείρισης Μεταβολών Έργου καθώς και οι διεργασίες της Διασφάλισης Ποιότητας και του Ελέγχου. Διευκρινίζονται οι προσδοκίες και συμφωνούνται οι βασικοί κανόνες της Βασικής Ομάδας Έργου. Μετά τη συνεδρίαση, διανέμονται τα πρακτικά της συνεδρίασης στους αρμόδιους ενδιαφερόμενους φορείς. Τα πρακτικά περιλαμβάνουν μια σύνοψη των ζητημάτων που εγέρθηκαν, των κινδύνων που εντοπίστηκαν, των αποφάσεων που ελήφθησαν και των προτεινόμενων μεταβολών, που καταγράφονται στα σχετικά Μητρώα.

4.5.1.2. Συντονισμός Έργου (Project Coordination)

Στοχεύει στο να διευκολύνει την πρόοδο του Έργου παρέχοντας συνεχώς πληροφορίες στην Βασική Ομάδα Έργου και υποστηρίζοντας την ολοκλήρωση των εργασιών που έχουν ανατεθεί. Αρχίζει επίσημα με την έναρξη του Έργου και τελειώνει με το κλείσιμό του, αλλά εντείνεται κατά τη διάρκεια της Φάση Εκτέλεσης. Περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων του Έργου σε διεργασίες, την εκτέλεση τακτικών ελέγχων ποιότητας των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων, τη διαρκή επικοινωνία με όλα τα μέλη της Ομάδας Έργου και την παρακίνηση όλων όσων εμπλέκονται στο έργο με καθοδήγηση, διαπραγματεύσεις, την επίλυση συγκρούσεων και την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου και το Σχέδιο Εργασιών Έργου και δημιουργούνται υπογεγραμμένες αναθέσεις εργασιών (Signed off work assignments).

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Συντονισμός Έργου	I	I	A	S	I	I	R	I

Τα βήματα της διαδικασίας:

Διαχειρίζονται και κατευθύνονται οι διεργασίες και οι ενδιαφερόμενοι του Έργου και ανατίθενται καθήκοντα στη Βασική Ομάδα Έργου και συντονίζεται η εκτέλεση τους σύμφωνα με το Σχέδιο Εργασιών Έργου. Παρέχονται πληροφορίες στη Βασική Ομάδα Έργου όπως απαιτείται για την πρόοδο του έργου, επαληθεύεται η ολοκλήρωση των καθηκόντων και η αποδοχή των προσωρινών παραδοτέων εργασίας σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια αποδοχής. Παρέχεται ηγεσία, παρακίνηση Ομάδας Έργου και διαχείριση της δυναμικής της. Χρησιμοποιώντας τις διαπραγματεύσεις, την επίλυση συγκρούσεων και τις τεχνικές διαχείρισης ανθρώπων εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και η αποτελεσματική πρόοδος των εργασιών του Έργου.

4.5.1.3. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)

Συλλέγονται αποδεικτικά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η εργασία του έργου ακολουθεί υψηλής ποιότητας πρότυπα, μεθοδολογίες και βέλτιστες πρακτικές. Εξασφαλίζεται ότι το έργο ικανοποιεί το επιθυμητό πεδίο εφαρμογής και τις απαιτήσεις ποιότητας εντός των περιορισμών του έργου. Οι διεργασίες διασφάλισης της ποιότητας τεκμηριώνονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και εκτελούνται από το Διαχειριστή Έργου, τον έχοντα την αρμοδιότητα Διασφάλισης ποιότητας Έργου ή άλλους ρόλους του Έργου (την Βασική Ομάδα Έργου, τον Υπεύθυνο Διαχείρισης ή τον Πάροχο Λύσεων). Ορίζονται εξωτερικοί έλεγχοι που διενεργούνται από οντότητες εκτός του Έργου. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και το Σχέδιο Εργασιών Έργου και δημιουργούνται αναφορές

από επιθεωρήσεις (Audit Reports), ενημερώνονται τα Μητρώα Έργου και η Αναφορά Αναθεώρησης Ποιότητας.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διασφάλιση Ποιότητας	I	I	I	S	C	I	A	R

Το PM² δεν παρέχει συγκεκριμένα βήματα για αυτή την διαδικασία.

4.5.1.4. Αναφορές Έργου (Project Exporting)

Κοινοποιούνται πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των έργων στα ενδιαφερόμενα μέρη του. Παρέχονται συνήθως, πληροφορίες σχετικά με το πεδίο εφαρμογής, το χρονοδιάγραμμα, την προσπάθεια, το κόστος και την ποιότητα, καθώς και πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση των κινδύνων, τα θέματα, τις μεταβολές έργου και την εξωτερική ανάθεση. Περιέχουν συμφωνημένους δείκτες και μετρήσεις για την αξιολόγηση της προόδου. Οι αναφορές παρουσιάζονται και συζητούνται επισήμως κατά τη διάρκεια των διαφόρων συσκέψεων του έργου και διανέμονται μέσω των διεργασιών διανομής πληροφοριών που περιγράφονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας, τα Μητρώα Έργου, οι Λίστες Ελέγχου Έργου (Project Checklists), τα αποτελέσματα της διαδικασίας της Παρακολούθησης της Απόδοσης του Έργου (Monitor Project Performance) και δημιουργείται η Αναφορά Κατάστασης Έργου, η Αναφορά Προόδου Έργου, η Αναφορά Αναθεώρησης Ποιότητας, η Αναφορά Κατάστασης Υπεργολάβου και Προσαρμοσμένες ή Δυναμικές αναφορές.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Αναφορές Έργου	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Καταγράφονται όλες οι αναφορές που θα χρησιμοποιηθούν στο Εγχειρίδιο Έργου ή στο Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας. Διαβεβαιώνεται ότι τα πρότυπα αναφοράς που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλα για το σκοπό και ότι το περιεχόμενο των αναφορών, το επίπεδο λεπτομέρειας και η μορφή τους είναι καλά μελετημένα και κατάλληλα για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δημιουργούνται δυναμικές αναφορές (Ad Hoc reports) για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών αναφοράς (π.χ. σε περίπτωση κρίσης Έργου)

Ακολουθούν παραδείγματα αναφορών του PM²:

- Αναφορά κατάστασης Έργου (Project Status Report)

Παράγεται από το Διαχειριστή Έργου και υποβάλλεται τακτικά στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου και σε άλλους ενδιαφερόμενους σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας. Παρέχει περίληψη των επιδόσεων του έργου και περιλαμβάνει παρακολούθηση πληροφοριών σχετικά με το κόστος, το σχεδιασμό, το πεδίο εφαρμογής, τις μεταβολές, τους κινδύνους και τα ζητήματα, αναφορές σχετικά με την κατάσταση σημαντικών ορόσημων για την τρέχουσα περίοδο αναφοράς και προβλέψεις για μελλοντικές περιόδους αναφοράς.

- Η Αναφορά προόδου Έργου (Project Progress Report)

Παρέχει μια επισκόπηση υψηλού επιπέδου για το έργο και την κατάστασή του. Περιλαμβάνει επισκόπηση (τους ενδιαφερομένους του έργου, τα ορόσημα και τα παραδοτέα, το Σχέδιο Έργου, τον προϋπολογισμό και το κόστος) και πρόσθετες λεπτομέρειες του Έργου (μεταβολές στο πεδίο εφαρμογής, σημαντικοί κίνδυνοι/ ζητήματα και δράσεις που έχουν αναληφθεί, επιτεύγματα). Χρησιμοποιείται για την εξασφάλιση της έγκρισης έργου για το επόμενο έτος. Εάν το όραμα ή πεδίο εφαρμογής του έργου έχει αλλάξει, θα πρέπει να υποβληθεί ο ενημερωμένος Καταστατικός Χάρτης Έργου .

- Η Αναφορά Αναθεώρησης ποιότητας (Quality Review Report)

Παράγεται από το Διαχειριστή Έργου μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των διεργασιών Διασφάλισης Ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της Διαδικασίας Διαχείρισης Ποιότητας του έργου για όλες τις πτυχές του (πεδίο εφαρμογής, χρόνος, κόστος, ποιότητα, οργάνωση, επικοινωνία, κίνδυνοι, ικανοποίηση πελατών, κ.λπ.). Παρέχει επισκόπηση της κατάστασης όλων των διεργασιών διαχείρισης ποιότητας του έργου. Παρουσιάζει τα κυριότερα αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου, μη συμμορφώσεις, ευκαιρίες βελτίωσης, συστάσεις και ενέργειες αποκατάστασης ή βελτίωσης, τον αντίκτυπο και την κατάσταση τους. Αναφέρει την κατάσταση των σημαντικών Διεργασιών Διαμόρφωσης Έργου (η διασφάλιση και ο έλεγχος). Χρησιμοποιούνται πληροφορίες από τη Λίστα Ελέγχου Ποιότητας.

- Η Αναφορά κατάστασης υπεργολάβου (Contractor Status Report)

Συμπληρώνεται από τον υπεργολάβο (εάν υπάρχει) και υποβάλλεται στο Διαχειριστή Έργου σύμφωνα με το συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα. Παρουσιάζει την κατάσταση του έργου για την τρέχουσα περίοδο αναφοράς και παρέχει προβλέψεις για μελλοντικές περιόδους αναφοράς μαζί με πληροφορίες σχετικά με τυχόν νέους κινδύνους, διαφορές και ζητήματα. Στην Αναφορά Κατάστασης του Διαχειριστή Έργου, συμπεριλαμβάνεται περίληψη ή επισημάνσεις των Αναφορών Κατάστασης Υπεργολάβου.

- Προσαρμοσμένες ή δυναμικές αναφορές (Custom or Ad Hoc Reports)

Εάν απαιτηθεί προσαρμοσμένη αναφορά, θα οριστεί κατά τη Φάση Σχεδιασμού και θα τεκμηριωθεί στο Εγχειρίδιο Έργου. Μπορεί να αφορά συγκεκριμένους τομείς (π.χ. σχετική με την πληροφορική) ή συγκεκριμένα έργα (δηλαδή να σχετίζεται με τις ιδιαιτερότητες της οργάνωσης του έργου ή με την προσέγγιση διαχείρισης έργου). Εάν προκύψει συγκεκριμένη ανάγκη επικοινωνίας ή αναφοράς κατά τη διάρκεια του έργου, εκπονείται ειδική αναφορά για την αντιμετώπιση αυτής της ανάγκης.

4.5.1.5 Διανομή πληροφοριών (Information Distribution)

Αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με τις λεπτομέρειες του έργου μέσω της τακτικής διανομής των αναφορών του έργου, σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, τις Αναφορές Έργου, τα Μητρώα Έργου και πρακτικά συσκέψεων.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διανομή πληροφοριών	I	I	A	C	I	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Εκτελούνται οι εργασίες που περιγράφονται λεπτομερώς στο Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας, ενημερώνονται οι ενδιαφερόμενοι σχετικά με τις επικαιροποιήσεις του Σχεδίου Εργασιών Έργου, κοινοποιούνται τυχόν αλλαγές ή επικαιροποιήσεις των βασικών

εγγράφων και μητρώων και να στέλνονται οι Αναφορές Έργου σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας.

4.5.2. Πύλη Φάσης RfC (Αίτηση για Κλείσιμο)

Αυτή είναι η τρίτη και τελευταία Πύλη Φάσης. Συνιστάται η επανεξέταση και η έγκριση προτού το έργο περάσει τυπικά στην επόμενη φάση. Ο Διαχειριστή Έργου αξιολογεί κατά πόσο έχουν επιτευχθεί όλοι οι στόχοι της Φάσης Εκτέλεσης, επαληθεύει ότι έχουν πραγματοποιηθεί όλες οι σχεδιασμένες διεργασίες, ότι έχουν εκπληρωθεί όλες οι απαιτήσεις και ότι τα αποτελέσματα του έργου έχουν παραδοθεί πλήρως. Διασφαλίζει ότι, ο Έχων την Κυριότητα του Έργου αποδέχεται τα παραδοτέα (τουλάχιστον προσωρινά), ολοκληρώνει τη μετάβαση και καθιστά τα αποτελέσματα διαθέσιμα στους τελικούς χρήστες. Αφού τηρηθούν όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου εξουσιοδοτεί το Διαχειριστή Έργου να προχωρήσει στην Φάση Λήξης.

4.6. Φάση Λήξης (Closing Phase)

Η Φάση Λήξης είναι η τελική φάση ενός Έργου PM². Ξεκινά με την Εναρκτήρια Συνεδρίαση Λήξης και τελειώνει με την τελική έγκριση από τον έχοντα την Κυριότητα του Έργου. Κατά τη Φάση αυτή ολοκληρώνονται οι διαδικασίες του έργου, τεκμηριώνεται η τελική κατάσταση του και τα τελικά παραδοτέα μεταβιβάζονται επισήμως στον έχοντα την Κυριότητα του Έργου.

4.6.1. Διαδικασίες

4.6.1.1. Εναρκτήρια Συνεδρίαση Λήξης (Project-End Review Meeting)

Η Εναρκτήρια Συνεδρίαση Λήξης ξεκινά τη Φάση Λήξης του Έργου μετά την ολοκλήρωση της Φάσης Εκτέλεσης. Ο στόχος αυτής της συνεδρίασης είναι να εξασφαλίσει ότι τα μέλη του Έργου θα συζητήσουν την εμπειρία τους από το έργο ώστε να συλλεχθούν διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές. Αξιολογούνται οι επιδόσεις της ομάδας και του υπερβολάβου και συζητούνται ιδέες και συστάσεις για εργασίες μετά το έργο. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, το Καταστατικό Χάρτη Έργου, το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, όλα τα Σχέδια Έργου (συγκεκριμένα το Σχέδιο Μετάβασης και το Επιχειρησιακό Σχέδιο), σχετικές Αναφορές Έργου και Μητρώα και δημιουργούνται τα πρακτικά της Εναρκτήρια Συνεδρίαση Λήξης.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Εναρκτήρια Συνεδρίαση Λήξης	I	A	C	S	C	C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας :

Πριν την Εναρκτήρια Συνεδρίαση Λήξης υλοποιούνται τα βήματα ακριβώς όπως στις προηγούμενες συνεδριάσεις. Κατά τη διάρκεια της Εναρκτήριας Συνεδρίασης Λήξης, ο Έχων την Κυριότητα του Έργου εκφράζει την εκτίμηση του οργανισμού σε ολόκληρη την Ομάδα Έργου και στους κύριους φορείς του Έργου. Διασφαλίζεται ότι έχει οριστεί ένα άτομο για να κρατήσει τα πρακτικά της συνεδρίασης. Παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία του Έργου, δηλαδή τα στοιχεία σχετικά με τις επιδόσεις και τα επιτεύγματα του. Συζητιέται η συνολική εμπειρία που αποκτήθηκε από το έργο, τα προβλήματα και οι προκλήσεις που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν. Συζητούνται τα διδάγματα και οι βέλτιστες πρακτικές που μπορεί να είναι χρήσιμα για μελλοντικά έργα.

Μετά τη συνεδρίαση συλλέγονται τα διδάγματα και οι συστάσεις για μετά το έργο, δημιουργείται η Τελική Αναφορά Έργου και κοινοποιούνται τα αποτελέσματα της συνεδρίασης στους σχετικούς ενδιαφερόμενους.

4.6.1.2. Διδάγματα και Συστάσεις για μετά τη Λήξη του Έργου (Lessons Learned and Post-Project Recommendations)

Στοχεύει στο να επιτραπεί στις ομάδες έργων και στον οργανισμό να επωφεληθούν από την εμπειρία που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια του έργου. Συγκεντρώνονται ιδέες και συστάσεις για εργασίες μετά την ολοκλήρωση του, που σχετίζονται με τη λειτουργία του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως την επέκταση και την συντήρηση του, και ιδέες για έργα που ακολουθούν. Υπάρχουν πολλά οφέλη από την επισημοποίηση των διδαγμάτων και των συστάσεων μετά το πέρας του Έργου. Όταν τα μέλη της Ομάδας Έργου μοιράζονται τις προοπτικές τους και παρέχουν ανατροφοδότηση, παρέχονται χρήσιμες γνώσεις που μπορεί να χρησιμοποιήσει η πλευρά του αιτούντος ή του πελάτη για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των διεργασιών μετά το έργο. Η διαδικασία μάθησης δεν είναι γενική, καθώς τα έργα δεν είναι παρόμοια, ωστόσο, έχουν κοινές πτυχές, οι οποίες μπορούν να συζητηθούν.

Οι βασικοί συμμετέχοντες :

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διδάγματα και Συστάσεις για μετά τη Λήξη του Έργου	I	A	C	S	C	C	R	C

Βήματα για τη διαδικασία αυτή δεν παρέχονται από το PM².

4.6.1.3. Τελική Αναφορά Έργου (Project-End Report)

Μετά τη Εναρκτήρια Συνεδρίαση Λήξης, η συνολική εμπειρία του έργου συνοψίζεται σε μια αναφορά που τεκμηριώνει τις βέλτιστες πρακτικές, τα διδάγματα και τις παγίδες και τις λύσεις στα προβλήματα. Η αναφορά χρησιμοποιείται ως βάση γνώσεων για μελλοντικά έργα. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται τα πρακτικά της Εναρκτήριας Συνεδρίασης Λήξης, άλλες χρήσιμες πληροφορίες που μπορεί να βρεθούν στα πρακτικά από διάφορες συσκέψεις, οι Αναφορές Έργου, τα αποτελέσματα της Διασφάλισης Ποιότητας και Ελέγχου Ποιότητας και δημιουργείται η Τελική αναφορά Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Τελική Αναφορά Έργου	I	A	C	S	C	C	R	C

Βήματα για τη διαδικασία αυτή δεν παρέχονται από το PM².

4.6.1.4. Διοικητική λήξη (Administrative Closure)

Ο Διαχειριστή Έργου διασφαλίζει ότι όλα τα παραδοτέα του Έργου έχουν γίνει δεκτά από τα ενδιαφερόμενα μέρη και, με τη βοήθεια του Γραφείου Υποστήριξης Έργου, όλα τα έγγραφα και τα αρχεία του Έργου επικαιροποιούνται, αναθεωρούνται, οργανώνονται και είναι ασφαλώς αρχειοθετημένα. Η Ομάδα Έργου διαλύεται πλέον επίσημα και απελευθερώνονται όλοι οι πόροι. Το έργο είναι επισήμως κλειστό, αφού ολοκληρώνονται όλες οι διεργασίες της Φάσης Λήξης και ο Έχων την Κυριότητα του Έργου έχει εγκρίνει το έργο. Το τυπικό κλείσιμο του έργου φέρνει στο τέλος τη λειτουργία του και επιτρέπει την έναρξη της επιχειρησιακής

λειτουργίας. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και όλα τα αλλά Σχέδια Έργου και αρχεία, και δημιουργείται το ενημερωμένο αρχείο έργων (Projects Archive) και το Σημείωμα Αποδοχής Έργου (Project Acceptance Note).

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διοικητική λήξη	I	C	A	C	I	C	R	I

Τα βήματα της διαδικασίας:

Διαβεβαιώνεται όλα τα έγγραφα και τα αρχεία αναθεωρούνται, οργανώνονται και αρχειοθετούνται. Απελευθερώνονται όλοι οι πόροι, διαβεβαιώνεται ότι το έργο εγκρίνεται και γίνεται αποδεκτό από τα ενδιαφερόμενα μέρη, διαβεβαιώνεται ότι ο Έχων την Κυριότητα του Έργου δίνει έγκριση για το τέλος του Έργου και κλείνει το έργο και διαβεβαιώνεται ότι έχουν εκπληρωθεί όλες οι συμβατικές υποχρεώσεις.

4.7. Παρακολούθηση και έλεγχος (Monitor & Control)

Οι διεργασίες της Παρακολούθησης και του Ελέγχου εφαρμόζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, αλλά κορυφώνονται κατά τη διάρκεια της Φάσης Εκτέλεσης. Διεξάγονται με βάση τις διαδικασίες που περιγράφονται στα Σχέδια Διαχείρισης Έργου που αναπτύχθηκαν κατά τη Φάση Σχεδιασμού. Η αποτελεσματική εκτέλεση αυτών των διαδικασιών είναι ευθύνη του Διαχειριστή Έργου.

Διαχείριση (Manage)

Εκτέλεση όλων των διεργασιών διαχείρισης που ορίζονται στα Σχέδια Διαχείρισης Έργου. Διαχείριση των διεργασιών Εξωτερικής Ανάθεσης, Μετάβασης, Αποδοχής Παραδοτέων Προϊόντων και των Επιχειρησιακών διεργασιών σύμφωνα με τα σχετικά Σχέδια Ειδικά για το Έργο.

Παρακολούθηση (Monitor)

Παρακολούθηση των διεργασιών του Έργου, της συνολικής απόδοσης του και παρακολούθηση της απόδοσης του σε σχέση με τη βασική γραμμή για να διευκολυνθεί η αναφορά και ο έλεγχος.

Έλεγχος (Control)

Καταρτίζονται, σχεδιάζονται, προτείνονται και εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες για την αντιμετώπιση υφιστάμενων ή δυνητικών κινδύνων ή θεμάτων απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα ενημερώνονται τα σχετικά σχέδια και τα μητρώα έργων.

Τα Προϊόντα της Παρακολούθησης και του ελέγχου περιλαμβάνουν το Σχέδιο Εργασιών Έργου καθώς και μια σειρά Μητρώα Έργου και Λίστες Ελέγχου (Checklists). Τα Μητρώα Έργου ενημερώνονται τακτικά καθώς διατίθενται νέες πληροφορίες. Υπάρχουν αρκετές Λίστες Ελέγχου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν το Διαχειριστή Έργου να ελέγξει καλύτερα το έργο. Το PM² παρέχει τις ακόλουθες:

- Λίστα Ελέγχου Εξέτασης Φάσης Εξόδου (Phase-exit Review Checklist)
- Λίστα Ελέγχου Αναθεώρησης Ποιότητας (Quality Review Checklist),
- Λίστα Ελέγχου Αποδοχής Παραδοτέων (Deliverables Acceptance Checklist)

- Λίστα Ελέγχου μετάβασης (Transition Checklist)
- Λίστα Ελέγχου των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholders Checklist)
- Επιχειρησιακή Λίστα Ελέγχου (Business Implementation Checklist).

4.7.1. Διαδικασίες

4.7.1.1. Παρακολούθηση των επιδόσεων του έργου (Monitor Project Performance)

Στοχεύει στην παρακολούθηση των επιδόσεων του έργου συλλέγοντας πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο του. Ο Διαχειριστή Έργου παρακολουθεί το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και την ποιότητα του έργου, τους κινδύνους, τα θέματα και την μεταβολή του έργου και προβλέπει την εξέλιξή τους και αναφέρει τη συνολική πρόοδο του. Αυτές οι πληροφορίες διανέμονται στους σχετικούς ενδιαφερόμενους σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, τα Μητρώα Έργου (Κινδύνων, Ζητημάτων, Αποφάσεων, Μεταβολών Έργου), οι Λίστες Ελέγχου Ποιότητας, τα πρακτικά από τις συσκέψεις και πληροφορίες από το Διαχειριστή έργου του υπερβολάβου και δημιουργείται η παρακολούθηση του Σχεδίου Εργασιών Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Παρακολούθηση των επιδόσεων του Έργου	I	I	A	C	C	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Χρησιμοποιώντας το Σχέδιο Εργασιών Έργου ως βασική αναφορά παρακολουθείται η απόδοση του Έργου. Ανταλλάσσονται τακτικά πληροφορίες, με την Βασική Ομάδα Έργου σε επίσημες και ανεπίσημες συσκέψεις, σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση του Έργου και τα επόμενα βήματα. Συλλέγονται πληροφορίες και παρακολουθείται η πρόοδος των καθηκόντων (Tasks) δηλαδή, της κατάστασης των κρίσιμων εργασιών. Παρακολουθούνται τα βασικά αποτελέσματα, δηλαδή τα συμπληρωμένα και επαληθευμένα παραδοτέα, καθώς και ορόσημα που επιτεύχθηκαν. Παρακολουθούνται οι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν, σύμφωνα με τον σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό και τα Μητρώα δηλαδή, το καθεστώς και η εξέλιξη των κινδύνων, των ζητημάτων, των μεταβολών και των αποφάσεων. Παρακολουθείται το ηθικό της ομάδας, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων και η συνολική δυναμική και παραγωγικότητα των έργων.

4.7.1.2. Έλεγχος του Χρονοδιαγράμματος (Control Schedule)

Εξασφαλίζεται ότι, εκτελούνται οι εργασίες του Έργου όπως έχει προγραμματιστεί και ότι, πληρούνται οι προθεσμίες των έργων. Ο Διαχειριστή Έργου παρακολουθεί τακτικά το χρονοδιάγραμμα και τη διαφορά μεταξύ προγραμματισμένων, πραγματικών και προβλεπόμενων διεργασιών ή προθεσμιών. Οι εγκεκριμένες μεταβολές έργου (π.χ. προσθήκη νέων εργασιών ή αλλαγές στην απαιτούμενη προσπάθεια ή στις ημερομηνίες έναρξης/ λήξης) που έχουν αντίκτυπο στο γενικό χρονοδιάγραμμα του έργου ενσωματώνονται στο Σχέδιο Εργασιών Έργου (επικαιροποιημένο χρονοδιάγραμμα). Εάν το χρονοδιάγραμμα είναι σε κίνδυνο ή προβλέπονται σημαντικές καθυστερήσεις, ενημερώνεται η Συντονιστική Επιτροπή Έργου και προτείνονται, συμφωνούνται και εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες. Τότε, ειδοποιούνται τα εμπλεκόμενα μέρη. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Μητρώο Μεταβολών

Έργου (και αλλά σχετικά Μητρώα) και πρακτικά από τις συσκέψεις και αναφορές έργων από προηγούμενες περιόδους αναφοράς, και δημιουργείται το ενημερωμένο Σχέδιο Εργασιών Έργου και τα ενημερωμένα Μητρώα.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Έλεγχος του Χρονοδιαγράμματος	I	I	A	C	C	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Παρακολουθείται η εξέλιξη των εργασιών του Έργου σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Έργου, επικαιροποιείται το χρονοδιάγραμμα για να αντανακλά την κατάσταση των εργασιών και επανεξετάζεται τακτικά το Σχέδιο Εργασιών Έργου για τον εντοπισμό πιθανών πηγών καθυστερήσεων. Παρακολουθούνται οι μεταβολές έργου, τα ζητήματα και οι κίνδυνοι καθώς και οι επιπτώσεις τους στο χρονοδιάγραμμα. Αναπτύσσονται, συμφωνούνται και εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες, αν η κατάσταση του προγράμματος έχει σημαντικές (ή κρίσιμες) αποκλίσεις από το προγραμματισμένο χρονοδιάγραμμα και ενημερώνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς σχετικά με αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα ή/ και τις εργασίες του έργου.

4.7.1.3. Έλεγχος κόστους (Control Cost)

Διαχειρίζεται το κόστος του Έργου έτσι ώστε να συμμορφώνεται με τις βασικές απαιτήσεις κόστους/ προσπάθειας και με τους γενικούς περιορισμούς του προϋπολογισμού του έργου. Ο Διαχειριστής Έργου παρακολουθεί τακτικά τον προϋπολογισμό και τη διαφορά μεταξύ του πραγματικού και του αναμενόμενου κόστους. Εάν ο προϋπολογισμός του έργου κινδυνεύει, η Συντονιστική Επιτροπή Έργου ενημερώνεται και προτείνονται, συμφωνούνται και εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες. Εάν προβλέπονται σημαντικές υπερβάσεις κόστους, πρέπει να αιτιολογηθούν, να αναφέρονται και να εγκρίνονται από τον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου ή το Αρμόδιο όργανο διακυβέρνησης. Ο προϋπολογισμός του έργου εγκρίνεται από τον Έχοντα Κυριότητα του Έργου στην αρχή του έργου. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης, το Μητρώο Μεταβολών Έργου (και αλλά σχετικά Μητρώα), τα Πρακτικά συνεδρίασης και οι Αναφορές Έργου από προηγούμενες περιόδους αναφοράς, και δημιουργείται το ενημερωμένο Σχέδιο Εργασιών Έργου και τα ενημερωμένα Μητρώα Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Έλεγχος κόστους	I	I	A	C	C	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Παρακολουθείται η προσπάθεια του έργου και η συνολική κατανάλωση του προϋπολογισμού σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Έργου και ελέγχεται τακτικά ο προϋπολογισμός από τον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου. Αξιολογούνται και γνωστοποιούνται τυχόν διαφορές του προϋπολογισμού και του πραγματικού κόστους του Έργου, εξασφαλίζοντας έγκριση για σημαντικές διαφορές. Καθορίζεται ή προγραμματίζεται η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών. Πιθανή αναθεώρηση του προϋπολογισμού αιτιολογείται και τεκμηριώνεται (π.χ. στην Αναφορά Προόδου του Έργου) και απαιτείται τυπική έγκριση από το Αρμόδιο όργανο διακυβέρνησης. Τέλος εάν υπάρχει αντίκτυπος στο χρονοδιάγραμμα του

Έργου, στους κινδύνους ή στην ποιότητα, αναθεωρείται και εγκρίνεται από τον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου και κοινοποιείται στα εμπλεκόμενα μέρη του Έργου .

4.7.1.4. Διαχείριση Ενδιαφερομένων Μερών (Manage Stakeholders)

Αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία διαχείρισης έργου που αρχίζει στη Φάση Έναρξης, όπου καθορίζονται οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις του έργου και τελειώνει στη Φάση Λήξης, όπου καταγράφεται η συνολική εμπειρία και η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων του. Παρόλο που ο Διαχειριστής Έργου είναι υπεύθυνος για αυτή τη διαδικασία, συμμετέχουν όλα τα μέλη της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου, ιδίως ο Υπεύθυνος Διαχείρισης, που συμβάλλει στη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών εκ μέρους του αιτούντος (π.χ. χρήστες). Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου, ο Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας, τα Σχέδια Αποδοχής Παραδοτέων και Μετάβασης, το Επιχειρησιακό Σχέδιο και δημιουργείται ο ενημερωμένος Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου, τα ενημερωμένα Μητρώα Ζητημάτων και Αποφάσεων και η Λίστα Ελέγχου Ενδιαφερομένων Μερών.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση ενδιαφερομένων μερών	I	I	A	S/C	I	C	R	I

Τα βήματα της διαδικασίας :

Αναλύονται οι προσδοκίες, οι στάσεις, το επίπεδο ενδιαφέροντος και η επιρροή των βασικών ενδιαφερομένων του Έργου. Δημιουργούνται στρατηγικές επικοινωνίας και διαχείρισης που ενθαρρύνουν την εμπλοκή των ενδιαφερομένων και παρακολουθούνται συνεχώς οι αντιδράσεις τους ή η μεταβολή της στάσης τους για την ανάλογη διαχείριση. Διασφαλίζεται ότι οι σχεδιαζόμενες διεργασίες διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών είναι χρονικά δεσμευμένες και επικεντρωμένες και ευθυγραμμίζεται το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας με τις ανάγκες Διαχείρισης Ενδιαφερομένων Μερών.

4.7.1.5. Διαχείριση απαιτήσεων (Manage Requirements)

Αφορά στη συγκέντρωση, τεκμηρίωση και επικύρωση των απαιτήσεων και τη διαχείριση της εφαρμογής και αλλαγής τους. Πρόκειται για μια διαδικασία που διαρκεί καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και σχετίζεται με άλλες διαδικασίες διαχείρισης έργων, όπως η διαχείριση της ποιότητας και των μεταβολών. Η διαδικασία αυτή προσαρμόζεται στις ανάγκες ενός έργου και τεκμηριώνεται είτε σε ένα Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων ή στο Εγχειρίδιο Έργου. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Αίτημα Έναρξης Έργου, η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων και ο Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών Έργου, και δημιουργείται το Έγγραφο Απαιτήσεων (Requirements Document), το ενημερωμένο Μητρώο Μεταβολών Έργου και το ενημερωμένο Σχέδιο Εργασιών Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση απαιτήσεων	I	I	A	C	C	I	R	S

Τα βήματα της διαδικασίας :

Καθορίζονται οι απαιτήσεις, τεκμηριώνονται σαφώς στα Προϊόντα Απαιτήσεων και αξιολογούνται από την Ομάδα Έργου. Αξιολογείται η σκοπιμότητα, η συνέπεια και η πληρότητα των απαιτήσεων και εκτιμώνται οι προσπάθειες και τα κόστη που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Ο Διαχειριστής Έργου ισορροπεί τις απαιτήσεις με τους περιορισμούς του έργου (προϋπολογισμός, χρόνος κλπ.) και υποβάλλει πρόταση στα ενδιαφερόμενα μέρη. Εγκρίνονται οι απαιτήσεις από τον αρμόδιο φορέα και η υλοποίηση τους παρακολουθείται από το Διαχειριστή Έργου. Επικυρώνονται οι εφαρμοζόμενες απαιτήσεις, δηλαδή, οι Αντιπρόσωποι Χρηστών αξιολογούν το αν η υλοποίηση της επιλεγόμενης λύσης ικανοποιεί την αρχική επιχειρησιακή ανάγκη.

4.7.1.6. Διαχείριση Μεταβολών Έργου (Manage Project Change)

Καθορίζει τις διεργασίες που σχετίζονται με τον εντοπισμό, την τεκμηρίωση, την αξιολόγηση, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την έγκριση, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των μεταβολών έργου, καθώς και την κοινοποίηση τους σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Μεταβολές μπορούν να ζητηθούν κατά τη διάρκεια του έργου από κάθε ενδιαφερόμενο. Η Διαχείριση Μεταβολών Έργου προσαρμόζεται στις ανάγκες ενός έργου και τεκμηριώνεται είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Μεταβολών Έργου ή στο Εγχειρίδιο Έργου. Χρησιμοποιείται το Μητρώο Μεταβολών Έργου για την τεκμηρίωση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο όλων των μεταβολών. Έτσι, διευκολύνεται η παρακολούθηση τους και η κοινοποίησή τους στον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου ή/ και στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου προκειμένου να εγκριθούν. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, η διαδικασία Διαχείρισης Μεταβολών Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας και τα σχετικά Μητρώα (π.χ. το Μητρώο Ζητημάτων για τη Διαχείριση Μεταβολών που σχετίζονται με την επίλυση προβλημάτων), και δημιουργείται η Φόρμα Αίτησης Μεταβολής (Change Request Form), το επικαιροποιημένο Μητρώο Μεταβολών Έργου και το επικαιροποιημένο Σχέδιο Εργασιών Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση μεταβολών του Έργου	I	C	A	S	I	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Προσδιορίζονται και τεκμηριώνονται αιτήματα μεταβολών. Ο Διαχειριστής Έργου διασφαλίζει ότι μια Αίτηση Μεταβολής είναι κατάλληλα τεκμηριωμένη. Αξιολογούνται οι μεταβολές, δίνεται προτεραιότητα στην εφαρμογή μιας αίτησης μεταβολής σε σχέση με άλλες και εξετάζεται ο αντίκτυπος της μη εφαρμογής μιας προτεινόμενης μεταβολής. Εκτιμάται το μέγεθος της προσδιοριζόμενης μεταβολής με βάση την προσπάθεια και τον αντίκτυπο της στους στόχους του έργου, το χρονοδιάγραμμα και το κόστος. Λαμβάνεται απόφαση σχετικά με την έγκριση μιας μεταβολής μέσω της διαδικασίας κλιμάκωσης του έργου. Υπάρχουν τέσσερις επιλογές: έγκριση, απόρριψη, αναβολή ή συγχώνευση. Οι λεπτομέρειες της απόφασης τεκμηριώνονται στο Μητρώο Μεταβολών Έργου και κοινοποιούνται στον αιτούντα. Εφαρμόζεται η μεταβολή (για εγκεκριμένες ή συγχωνευμένες αλλαγές ο Διαχειριστής Έργου ενσωματώνει όλες τις σχετικές ενέργειες στο Σχέδιο Εργασιών Έργου και ενημερώνει την σχετική τεκμηρίωση και τα Μητρώα), που συνεχώς παρακολουθείται και ελέγχεται, για να κοινοποιηθούν εύκολα στους ενδιαφερομένους του έργου για έγκριση ή ενημερώσεις κατάστασης.

4.7.1.7. Διαχείριση Κινδύνων (Manage Risk)

Αποτελεί μια συστηματική συνεχής διαδικασία για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των κινδύνων ώστε να συμμορφώνονται με την αποδεκτή στάση του οργανισμού σχετικά με τον κίνδυνο. Βελτιώνει την εμπιστοσύνη της Ομάδας Έργου προωθώντας τη διαχείριση ενδεχόμενων γεγονότων που μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στους στόχους του έργου. Προσαρμόζεται στις ανάγκες ενός έργου και μπορεί να τεκμηριωθεί είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων ή στο Εγχειρίδιο Έργου. Χρησιμοποιείται το Μητρώο Κινδύνων για την τεκμηρίωση και την κοινοποίηση των κινδύνων, των σχετικών ενέργειων απόκρισης και των καθηκόντων. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, ο Καταστατικός Χάρτης Έργου, η διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων και το Μητρώο Κινδύνων και δημιουργείται το ενημερωμένο Μητρώο Κινδύνων.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση Κινδύνων	I	C	A	S/C	C	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας :

Προσδιορίζονται και τεκμηριώνονται οι κίνδυνοι που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στους στόχους του έργου. Νέοι κίνδυνοι προστίθενται στο Μητρώο Κινδύνων για περαιτέρω ανάλυση και δράση. Αξιολογούνται οι κίνδυνοι ως προς τις επιπτώσεις του στους στόχους του έργου και η ανάπτυξη στρατηγικής αντιμετώπισης τους. Αυτές οι διεργασίες αντιμετώπισης κινδύνου παρακολουθούνται και ελέγχονται. Το Μητρώο Κινδύνων αναθεωρείται και επικαιροποιείται με βάση τη τακτική αναθεώρηση. Επικαιροποιείται το Σχέδιο Εργασιών Έργου με σαφή καθήκοντα αντιμετώπισης κινδύνου όποτε κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να καταγράφονται οι κίνδυνοι. Τακτική ενημέρωση της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου σχετικά με τις διεργασίες που σχετίζονται με τον κίνδυνο.

4.7.1.8. Διαχείριση Ζητημάτων και Αποφάσεων (Manage Issues and Decisions)

Ο Διαχειριστής Έργου διαχειρίζεται τα ζητήματα και τις αποφάσεις που αφορούν στο έργο. Τα ζητήματα προσδιορίζονται, αξιολογούνται και διατίθενται προς επίλυση στα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, σύμφωνα με τη διαδικασία Διαχείρισης Ζητημάτων, η οποία μπορεί να τεκμηριωθεί είτε στο Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων ή στο Εγχειρίδιο Έργου. Το Μητρώο Ζητημάτων χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των ζητημάτων, ενώ το Μητρώο Αποφάσεων χρησιμοποιείται για την τεκμηρίωση όλων των σχετικών αποφάσεων. Οι αποφάσεις υλοποιούνται από το Διαχειριστή Έργου ή κλιμακώνονται στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου, ανάλογα με τη σημασία τους. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται η Διαδικασία Διαχείρισης Ζητημάτων, τα Μητρώα Έργου, τα Πρακτικά συνεδρίασης και δημιουργείται το ενημερωμένο Μητρώο Ζητημάτων και το ενημερωμένο Μητρώο Αποφάσεων.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση ζητημάτων και αποφάσεων	I	I	A	S	C	I	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Τεκμηριώνονται οι αποφάσεις που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια του έργου (ιδιαίτερα κατά τη Φάση Εκτέλεσης). Ο Διαχειριστής Έργου αναφέρει τακτικά την κατάσταση των

αποφάσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη. Διαβεβαιώνεται ότι, οι διεργασίες διεξάγονται σύμφωνα με τη Διαδικασία Διαχείρισης Ζητημάτων και ότι, καθορίζονται τα ζητήματα και ενσωματώνονται στο Μητρώο Ζητημάτων. Ζητήματα με το μεγαλύτερο αντίκτυπο κλιμακώνονται στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου ή ακολουθείται η καθορισμένη διαδικασία κλιμάκωσης και όριων. Επικαιροποιείται το Σχέδιο Εργασιών Έργου με σημαντικές διεργασίες διαχείρισης ζητημάτων εάν το μέγεθος ή ο αριθμός των ζητημάτων ή των δράσεων είναι σημαντικός και παρακολουθείται και ελέγχεται η επίλυση των ζητημάτων. Επικαιροποιείται τακτικά το Μητρώο Ζητημάτων με νέα ζητήματα που προκύπτουν και ενημερώνονται σχετικά τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου (σύμφωνα με το Σχέδιο Επικοινωνίας).

4.7.1.9. Διαχείριση Ποιότητας (Manage Quality)

Στοχεύει στο να εξασφαλίσει ότι το έργο θα επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με τον αποδοτικότερο τρόπο και ότι τα παραδοτέα θα γίνουν δεκτά από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Περιλαμβάνει την επίβλεψη όλων των διεργασιών που απαιτούνται για τη διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου αριστείας, την εκτέλεση ποιοτικού σχεδιασμού και ελέγχου, διασφάλισης ποιότητας, και βελτίωσης της καθ' όλη τη διάρκεια του έργου έως την Φάση Λήξης και την τελική αποδοχή του. Η Διαχείριση Διαμόρφωσης (Configuration management) βοηθά τους συμμετέχοντες στο έργο να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα προϊόντα και τα παραδοτέα παρέχοντας μια ενιαία αξιόπιστη αναφορά στα εν λόγω, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι σωστές εκδόσεις παραδίδονται στον αιτούντα ή στον πελάτη του έργου. Ο Διαχειριστής Έργου διασφαλίζει ότι οι στόχοι, η προσέγγιση, οι απαιτήσεις, οι διεργασίες, οι μετρήσεις και οι ευθύνες της διαδικασίας διαχείρισης ποιότητας ορίζονται σαφώς και τεκμηριώνονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας και το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων και δημιουργείται η Λίστα Ελέγχου Αναθεώρησης Ποιότητας, η Λίστα Ελέγχου Εξέτασης Φάσης Εξόδου, η Αναφορά Αναθεώρησης Ποιότητας και αναφορές από επιθεωρήσεις.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση ποιότητας	I	I	I	S/C	C	A	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας :

Καθορίζεται και επιτυγχάνεται η συμφωνία σχετικά με τα χαρακτηριστικά ποιότητας έργου, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του, τους περιορισμούς και το κόστος της ποιότητας μετά από ανάλυση κόστους/ οφέλους. Σχεδιάζονται και διεξάγονται διεργασίες διασφάλισης της ποιότητας και του ελέγχου, διαβεβαιώνεται ότι ακολουθείται η διαδικασία διαχείρισης διαμόρφωσης και η ενεργοποιείται όλη η Ομάδα Έργου και οι σχετικοί ενδιαφερόμενοι. Προσδιορίζεται τυχόν μη συμμόρφωση, αναλύεται η βασική της αίτια και εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες. Προσδιορίζονται οι ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας τόσο ως προς τη διαδικασία όσο και ως προς τα παραδοτέα. Εξασφαλίζεται ότι, τα παραδοτέα γίνονται αποδεκτά από τα ενδιαφερόμενα μέρη σύμφωνα με τα προκαθορισμένα και τεκμηριωμένα κριτήρια αποδοχής παραδοτέων και τη συμφωνηθείσα διαδικασία αποδοχής.

4.7.1.10. Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων (Manage Deliverables Acceptance)

Ένα έργο μπορεί να παράγει ένα ή περισσότερα παραδοτέα, τα οποία πρέπει να γίνονται τυπικά αποδεκτά. Η διαχείριση αποδοχής παραδοτέων διασφαλίζει ότι τα παραδοτέα αυτά πληρούν τους προκαθορισμένους στόχους και τα κριτήρια που περιγράφονται στο Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων, οπότε ο αιτών του έργου μπορεί να τα αποδεχθεί επισήμως. Στη

τελική αποδοχή του έργου, που λαμβάνει χώρα στην Φάση Λήξης, χρησιμοποιούνται το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας, το Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης και δημιουργείται η Λίστα Ελέγχου Αποδοχή Παραδοτέων, το Μητρώο Αποφάσεων και το Σημείωμα Αποδοχής Παραδοτέων (Deliverables Acceptance Note).

Οι βασικοί συμμετέχοντες :

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση αποδοχής παραδοτέων	I	I	A	S	C	C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Ο Διαχειριστής Έργου διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται οι διαδικασίες αποδοχής και οι κατευθυντήριες γραμμές και παρέχονται το απαραίτητο περιβάλλον, τα υλικά και οι πληροφορίες για τη διαδικασία αποδοχής. Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου εγκρίνει την εφαρμογή της τεκμηριωμένης στρατηγικής αποδοχής και του χρονοδιαγράμματος αποδοχής. Τα παραδοτέα του Έργου γίνονται αποδεκτά εάν οι διεργασίες αποδοχής, σύμφωνα με το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων, εκτελούνται εντός ενός προκαθορισμένου εύρους ανοχής. Επίσης μπορούν να γίνουν αποδεκτά υπό όρους, ακόμη και με μια σειρά γνωστών ελαττωμάτων ή ζητημάτων, εάν αυτά τεκμηριώνονται και εάν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπισή τους. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης παρέχει (εξειδικευμένους) πόρους για να υποστηρίξει την αποδοχή των παραδοτέων από τους χρήστες, ο διαχειριστής Έργου διασφαλίζει ότι παρέχονται συμπληρωματικά παραδοτέα παράλληλα με τα κύρια παραδοτέα και ο Έχων την Κυριότητα του Έργου αποδέχεται επισήμως τα παραδοτέα του Έργου.

4.7.1.11. Διαχείριση Μετάβασης (Manage Transition)

Διασφαλίζει μια ελεγχόμενη και ομαλή μετάβαση από την παλιά στη νέα κατάσταση, στην οποία έχει τεθεί σε εφαρμογή το νέο προϊόν ή η υπηρεσία που αναπτύχθηκε από το έργο. Περιλαμβάνει τη διαχείριση οποιωνδήποτε σχετικών διεργασιών επικοινωνίας και απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ του Διαχειριστή Έργου και του Υπεύθυνου Διαχείρισης για τη διασφάλιση της σωστής μεταφοράς των παραδοτέων του Έργου στον πελάτη. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Σχέδιο Μετάβασης, το Σχέδιο Εργασιών Έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνίας, το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων και το Επιχειρησιακό Σχέδιο, και δημιουργείται η Λίστα Ελέγχου Μετάβασης και οποιεσδήποτε άλλες αναφορές έχουν προγραμματιστεί για αυτήν τη διαδικασία και οποιαδήποτε έγγραφα αποδοχής.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση Μετάβασης	I	A	C	C	C	C	R	C

Τα βήματα της διαδικασίας:

Διασφαλίζεται ότι πληρούνται τα κριτήρια αποδοχής του Έργου και ότι το Σχέδιο Μετάβασης εκτελείται αποτελεσματικά. Εάν δεν υπάρχει ξεχωριστό Σχέδιο Μετάβασης, ο Διαχειριστής έργου προσδιορίζει τους διάφορους ρόλους και τους ενδιαφερομένους που είναι υπεύθυνοι για τη διαδικασία μετάβασης και τι πρέπει να επιτευχθεί πριν την πλήρη μετάβαση. Ακόμη διασφαλίζει ότι ετοιμάζονται αντίγραφα ασφαλείας και σενάρια επαναφοράς, ότι

εκτελούνται οι διεργασίες εφαρμογής της επιχείρησης, ότι παρέχεται κατάρτιση χρηστών και ότι συντονίζεται, κοινοποιείται και γίνεται αποδεκτή η παράδοση των αποτελεσμάτων του έργου. Διασφαλίζει ότι όλες οι διεργασίες συντήρησης και υποστήριξης αρχίζουν όπως έχει προγραμματιστεί και ότι έχουν παραδοθεί όλα τα σχετικά έγγραφα και άλλα υλικά. Διασφαλίζεται ότι ο Έχων την Κυριότητα του Έργου έχει αποδεχθεί προσωρινά τα παραδοτέα πριν ολοκληρωθεί η μετάβαση, ότι η ιδιοκτησία και η ευθύνη για τα παραδοτέα των έργων μεταφέρονται στον Έχοντα την Κυριότητα του Έργου και ότι έχουν ολοκληρωθεί τα σχετικά έγγραφα παραλαβής.

4.7.1.12. Επιχειρησιακή Διαχείριση (Manage Business Implementation)

Η αποτελεσματική εκτέλεση όλων των διεργασιών της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία, ακόμα και μετά την παράδοση των αποτελεσμάτων του έργου στην κοινότητα των ενδιαφερομένων/ χρηστών. Οι διεργασίες της επιχείρησης είναι επομένως συμπληρωματικές των διεργασιών μετάβασης και θα απαιτούνται σχεδόν πάντοτε πολύ μετά την ολοκλήρωση του έργου, επομένως είναι καλή πρακτική να οριστούν οι μετά το έργο διεργασίες μεταβολών. Η εφαρμογή αυτών των διεργασιών αποτελεί αρμοδιότητα της μόνιμης οργάνωσης και συνήθως εκτελούνται στο πλαίσιο συνεχιζόμενων ενεργειών ή μελλοντικών έργων. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Επιχειρησιακό Σχέδιο, το Εγχειρίδιο Έργου, το Σχέδιο Εργασιών Έργου και το Σχέδιο Μετάβασης και δημιουργείται η Επιχειρησιακή Λίστα Ελέγχου και το ενημερωμένο Σχέδιο Εργασιών Έργου.

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Επιχειρησιακή Διαχείριση	I	I	A	R	C	I	S	I

Τα βήματα της διαδικασίας:

Διαβεβαιώνεται ότι το Επιχειρησιακό Σχέδιο είναι πλήρες και ρεαλιστικό, ότι όλες οι διεργασίες της επιχείρησης στο πλαίσιο του έργου περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Εργασιών Έργου. Επικεντρώνεται στις διεργασίες της επιχείρησης, δηλαδή στις διεργασίες που θα υλοποιηθούν κατά τη διάρκεια του έργου και σαφώς εμπίπτουν στον προϋπολογισμό και τον έλεγχο του έργου. Ακόμη γίνεται η διαχείριση της εκτέλεσης των επιχειρησιακών διεργασιών, δηλαδή:

- ο επανασχεδιασμός, η προσαρμογή ή η επικαιροποίηση των επηρεαζόμενων επιχειρησιακών διαδικασιών
- η εφαρμογή διεργασιών επικοινωνίας που ορίζονται στο Επιχειρησιακό Σχέδιο
- η εφαρμογή σχεδιασμένων διεργασιών διαχείρισης οργανωτικής μεταβολής
- η διαβεβαίωση ότι ολοκληρώνονται όλες οι εκπαιδευτικές διεργασίες
- η διαχείριση των σχεδίων συνέχειας των επιχειρήσεων για επιχειρηματικά- κρίσιμα συστήματα

Γίνεται αναφορά σχετικά με την κατάσταση των επιχειρησιακών διεργασιών, συμπεριλαμβανομένων οποιοδήποτε μεταβολών.

4.7.1.13. Διαχείριση της εξωτερικής ανάθεσης (Manage Outsourcing)

Ο Διαχειριστής Έργου διαχειρίζεται την παράδοση όλων των προϊόντων ή/και υπηρεσιών που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η εργασία αυτή πραγματοποιείται σε συνδυασμό με τις σχετικές ομάδες προμηθειών και τον Διαχειριστή Έργου του υπερβολάβου, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο υπερβολάβος διαχειρίζεται αποτελεσματικά το εξωτερικό έργο και παραδίδει σύμφωνα με τις προσδοκίες χρόνου, κόστους και ποιότητας που

ορίζονται στο Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης. Σ' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται το Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης, η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και ο Καταστατικός Χάρτης Έργου και δημιουργείται η αναφορά κατάστασης και προόδου, υπογεγραμμένη/ες σύμβαση/εις (Signed contract(s)), υπογεγραμμένη/ες εντολή/ές αγοράς (Signed purchase order(s)) και υπογεγραμμένο φύλλο κατανομής χρόνου (Signed timesheet(s)).

Οι βασικοί συμμετέχοντες:

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Διαχείριση της εξωτερικής ανάθεσης	A	C	C	C	I	S	R	I

Τα βήματα της διαδικασίας:

Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου διασφαλίζει ότι ο υπεργολάβος επιλέγεται σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα πρότυπα του οργανισμού και με τα κριτήρια που καθορίζονται για το έργο και διασφαλίζει ότι όλες οι συμβάσεις ορίζουν σαφώς τις προσδοκίες και των δύο μερών. Ο Διαχειριστής Έργου διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται οι μέθοδοι εργασίας που περιγράφονται λεπτομερώς στο Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης Έργου και παρακολουθεί τα κόστη και τα χρονοδιαγράμματα. Ο Διαχειριστής έργου του υπεργολάβου αναφέρει την κατάσταση και την πρόοδο του έργου στο Διαχειριστή Έργου και, εάν είναι απαραίτητο, στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου. Ο Διαχειριστής Έργου διαχειρίζεται τις αλλαγές στην εξωτερική εργασία και αυτός ή/και η Συντονιστική Επιτροπή Έργου επικυρώνουν τα προσωρινά και τελικά παραδοτέα, και τα ορόσημα βάσει συμφωνημένων κριτηρίων και όπως ορίζεται στο Σχέδιο Εξωτερικής Ανάθεσης. Ο Διαχειριστής Έργου διασφαλίζει ότι η απαιτούμενη επίσημη έγκριση λαμβάνεται εγκαίρως και σύμφωνα με τα οργανωτικά πρότυπα. [3]

5. Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

Στο παρών κεφάλαιο αναλύεται ένα μεθοδολογικό εργαλείο διαχείριση έργων. Η δομή του εργαλείου αυτού ακολουθεί το PRINCE2. Για κάθε πτυχή και διαδικασία που συνθέτουν τον κύκλο ζωής του έργου αναλύονται οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η διαχείριση ενός Έργου να διεξάγεται σύμφωνα με βέλτιστες πρακτικές. [2] [32] [33] [34] [16]

5.1. Θέματα

Παρακάτω αναλύεται πως ένα έργο εφαρμόζει τις βέλτιστες πρακτικές που προτείνει το PRINCE2 ανά θέμα.

5.1.1. Οργάνωση

Ως προς το θέμα «Οργάνωση», ένα έργο πρέπει τουλάχιστον:

- να καθορίζει τη δομή της ομάδας διαχείρισης έργου και τους απαιτούμενους ρόλους με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες. Έτσι, διασφαλίζεται ότι πληρούνται όλες οι ευθύνες που αναφέρονται στις περιγραφές ρόλων
- να τεκμηριώνει τους κανόνες για την ανάθεση αρμοδιοτήτων της αρμόδιας αρχής για τις μεταβολές, εάν απαιτείται να καθορίζει την προσέγγιση του για την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. [2]

5.1.2. Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα

Ως προς το θέμα «Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα», ένα έργο πρέπει τουλάχιστον:

- να δημιουργεί και να διατηρεί την Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση για το έργο, που συνήθως τεκμηριώνεται σε μια Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
- να επανεξετάζει και να επικαιροποιεί την Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση ως απόκριση σε αποφάσεις και γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν το αν το έργο παραμένει επιθυμητό, βιώσιμο και εφικτό
- να καθορίζει τις δράσεις διαχείρισης που θα εφαρμοστούν για να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα του έργου θα επιτευχθούν και τα οφέλη του έργου θα υλοποιηθούν
- να καθορίζει και τεκμηριώνει τους ρόλους και τις ευθύνες για τη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και τη Διαχείριση Οφέλους. [2]

5.1.3. Ποιότητα

Ως προς το θέμα «Ποιότητα», ένα έργο πρέπει τουλάχιστον:

- να καθορίζει την Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας, η οποία πρέπει να καλύπτει τουλάχιστον:
 - την προσέγγιση του έργου για το ποιοτικό έλεγχο και τη διασφάλιση του έργου
 - πώς γίνεται η διαχείριση της ποιότητας σε όλη τη διάρκεια του έργου
 - τους ρόλους και τις αρμοδιότητες για τη διαχείριση της ποιότητας
- να διατηρεί καταγραφές για να αποδείξει ότι οι προβλεπόμενες δραστηριότητες ποιότητας έχουν πραγματοποιηθεί και να συνοψίζει τις δραστηριότητες που έχουν προγραμματιστεί ή έχουν πραγματοποιηθεί σε κάποια μορφή μητρώου ποιότητας
- να καθορίζει τις προσδοκίες ποιότητας του πελάτη και να ιεραρχεί τα κριτήρια αποδοχής του έργου στις περιγραφές προϊόντων
- να χρησιμοποιεί σχετικά διδάγματα για το σχεδιασμό της ποιότητας, τον καθορισμό των προσδοκιών ποιότητας και τα κριτήρια ποιότητας. [2]

5.1.4. Σχέδιο

Ως προς το θέμα «Σχέδιο», ένα έργο πρέπει τουλάχιστον:

- να διασφαλίζει ότι τα σχέδια επιτρέπουν την υλοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας
- να έχει τουλάχιστον δύο στάδια διαχείρισης: το στάδιο έναρξης και τουλάχιστον ένα ακόμη στάδιο διαχείρισης. Όσο μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και επικινδυνότητας είναι το έργο, τόσο περισσότερα στάδια διαχείρισης θα απαιτηθούν
- να καταρτίζει ένα σχέδιο έργου για το σύνολο του έργου και ένα σχέδιο για κάθε στάδιο διαχείρισης
- να χρησιμοποιεί σχεδιασμό βασισμένο στα προϊόντα για το σχέδιο έργου, τα σχέδια σταδίων και τα σχέδια εξαίρεσης ή και προαιρετικά για σχέδια ομάδας
- να καταρτίζει ειδικά σχέδια για τη διαχείριση εξαιρέσεων
- να καθορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες για το σχεδιασμό
- να χρησιμοποιεί σχετικά διδάγματα για το σχεδιασμό. [2]

5.1.5. Αλλαγή

Ως προς το θέμα «Αλλαγή», ένα έργο πρέπει τουλάχιστον:

- να καθορίζει την Προσέγγιση του Ελέγχου Μεταβολών, που πρέπει να καλύπτει τουλάχιστον:
 - πώς εντοπίζονται και διαχειρίζονται τα ζητήματα
 - να αξιολογείται εάν τα προσδιορισθέντα ζητήματα έχουν σημαντική επίπτωση στην επιχειρησιακή αιτιολόγηση
 - τους ρόλους και τις ευθύνες για τον έλεγχο των αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης μιας αρμόδιας αρχής που αφορά στις μεταβολές
- να καθορίζει τον τρόπο δημιουργίας, συντήρησης και ελέγχου των βασικών γραμμών του προϊόντος
- να διατηρεί κάποια μορφή Μητρώου Ζητημάτων για την καταγραφή συγκεκριμένων ζητημάτων και αποφάσεων σχετικά με την ανάλυσή τους, τη διαχείριση και την αναθεώρηση τους
- να εξασφαλίζει ότι τα ζητήματα του έργου συλλέγονται, εξετάζονται, διαχειρίζονται και αναθεωρούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου
- να χρησιμοποιούνται σχετικά διδάγματα για την αναγνώριση και τη διαχείριση των ζητημάτων. [2]

5.1.6. Κίνδυνος

Ως προς το θέμα «Κίνδυνος», ένα έργο πρέπει τουλάχιστον:

- να καθορίζει την Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων, η οποία πρέπει να καλύπτει τουλάχιστον:
 - πώς εντοπίζονται και αξιολογούνται οι κίνδυνοι, πώς σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι αποκρίσεις διαχείρισης του κινδύνου και πώς κοινοποιείται η διαχείριση του κινδύνου καθ' όλη τη διάρκεια του έργου
 - να αξιολογείται κατά πόσο οι προσδιορισμένοι κίνδυνοι ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην επιχειρηματική αιτιολόγηση
 - τους ρόλους και τις ευθύνες για τη διαχείριση κινδύνων
- να διατηρεί κάποια μορφή Μητρώου Κινδύνων για την καταγραφή προσδιορισμένων κινδύνων και αποφάσεων σχετικά με την ανάλυσή τους, τη διαχείριση και την αναθεώρηση τους
- να εξασφαλίζει ότι οι κίνδυνοι έργου εντοπίζονται, αξιολογούνται, διαχειρίζονται και αναθεωρούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου

- να χρησιμοποιούνται σχετικά διδάγματα για την αναγνώριση και τη διαχείριση του κινδύνου. [2]

5.1.7. Πρόοδος

Ως προς το θέμα «Πρόοδος», ένα έργο πρέπει τουλάχιστον:

- να καθορίζει την Προσέγγισή του για τον Έλεγχο της Προόδου στη Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- να διαχειρίζεται το έργο μέσω σταδίων
- να ορίζονται οι ανοχές και να διαχειρίζεται το έργο μέσω εξαιρέσεων σε σχέση με αυτές τις ανοχές
- να αναθεωρείται η Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση όταν προκύπτουν εξαιρέσεις
- να μαθαίνονται τα διδάγματα.

Το PRINCE2 παρέχει έλεγχο προόδου μέσω της ανάθεσης εξουσίας από το ένα επίπεδο διοίκησης στο επίπεδο κάτω από αυτό - της διαίρεσης του έργου σε στάδια διαχείρισης – της έγκρισης των σταδίων διαχείρισης του έργου – των αναφορών και αναθεωρήσεων προόδου και της έγερσης εξαιρέσεων. [2]

5.2. Διαδικασίες

Παρακάτω για κάθε διαδικασία που παρουσιάζεται στο PRINCE2, αναλύονται οι ενέργειες για την πραγμάτωση των διεργασιών τους.

5.2.1. Αρχικοποίηση Έργου

5.2.1.1. Διορισμός Εκτελεστικού Διευθυντή και Διαχειριστή Έργου

- Αναθεώρηση της Εντολής Εκτέλεσης του Έργου και έλεγχος για το αν είναι κατανοητή
- Διορισμός του Εκτελεστικού Διευθυντή.

Για το σκοπό αυτό, ο Φορέας Ανάθεσης καθορίζει τις ευθύνες του ρόλου, προετοιμάζει τη σχετική περιγραφή και εκτιμά το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται από το ρόλο αυτό, (αυτές οι εκτιμήσεις θα βελτιωθούν αργότερα). Εντοπίζει τους υποψηφίους μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών του έργου και επιλέγει τον καταλληλότερο. Επιβεβαιώνεται η διαθεσιμότητα του επιλεγμένου προσώπου, η αποδοχή του ρόλου και η δέσμευση του να τον υλοποιήσει. Τέλος υλοποιείται ο διορισμός.

- Διορισμός του Διαχειριστή του Έργου

Για το σκοπό αυτό, ο Εκτελεστικός Διευθυντής καθορίζει τις ευθύνες του ρόλου, προετοιμάζει τη σχετική περιγραφή και ζητά την έγκριση από το Φορέα Ανάθεσης. Εκτιμά το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται από το ρόλο αυτό, (αυτές οι εκτιμήσεις θα βελτιωθούν αργότερα), εντοπίζει τους υποψηφίους και επιλέγει τον καταλληλότερο. Επιβεβαιώνεται η διαθεσιμότητα του επιλεγμένου προσώπου, η αποδοχή του ρόλου και η δέσμευση του να τον υλοποιήσει. Τέλος υλοποιείται ο διορισμός, που επιβεβαιώνεται από το Φορέα Ανάθεσης.

- Δημιουργία του Ημερήσιου Ημερολογίου, όπου συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με το έργο που δεν έχουν καταγραφεί ακόμα σε άλλο μητρώο

5.2.1.2. Καταγραφή Προηγούμενων Διδαγμάτων

- Δημιουργία του Μητρώου Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση σχετικών διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα για να προσδιοριστούν εκείνα τα διδάγματα που μπορούν να εφαρμοστούν στο συγκεκριμένο έργο.

Τα διδάγματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν, π.χ. τα αποτελέσματα των ελέγχων και των αναθεωρήσεων του έργου.

- Αναθεώρηση των διδαγμάτων από το Φορέα Ανάθεσης και τους εξωτερικούς οργανισμούς
- Διαβούλευση με άτομα ή ομάδες με προηγούμενη εμπειρία σε παρόμοια έργα
- Καταγραφή των διδαγμάτων, που καθορίζονται, στο Μητρώο Διδαγμάτων

[2]

5.2.1.3. Σχεδιασμός και Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

- Αναθεώρηση του Μητρώου Διδαγμάτων για τυχόν διδάγματα σχετικά με την δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
- Σχεδιασμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

Προετοιμάζεται η Δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου και δημιουργούνται οι περιγραφές των ρόλων για τους υπόλοιπους ρόλους του Διοικητικού Συμβουλίου. Αξιολογείται η πιθανότητα κάποιο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου να μεταβιβάσει τις αρμοδιότητες Διασφάλισης σε άλλο άτομο και εφόσον προβεί σε αυτή την ενέργεια δημιουργούνται σχετικές περιγραφές ρόλων. Ακόμη εξετάζεται η πιθανότητα ο Διαχειριστής του Έργου να εκτελέσει το ρόλο του Διαχειριστή Ομάδας και του έχοντα την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου ή θα χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά άτομα. Στη δεύτερη περίπτωση, συντάσσονται οι αντίστοιχες περιγραφές ρόλων με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες και επιβεβαιώνονται οι γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας μέσα σε αυτές. Εξετάζεται ο τρόπος λειτουργίας της δομής της Ομάδας Διαχείρισης Έργου εάν χρησιμοποιηθεί μια agile προσέγγιση.

- Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

Εκτιμάται ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτούνται από κάθε έναν από τους ρόλους που προαναφέρθηκαν, (αυτές οι εκτιμήσεις θα βελτιωθούν αργότερα). Εντοπίζονται οι υποψήφιοι για κάθε έναν από τους ρόλους και επιλέγονται οι καταλληλότεροι· επιλογή που μπορεί να γίνει αργότερα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν οι Διαχειριστές Ομάδας προέρχονται από υπεργολάβους. Ακόμη εξετάζεται αν οι υποψήφιοι έχουν τις απαιτούμενες από κάθε ρόλο, ικανότητες ή εάν απαιτείται κάποια εκπαίδευση ή υποστήριξη τους. Επιβεβαιώνεται η διαθεσιμότητα των επιλεγμένων ατόμων (αν είναι γνωστά) για τους ρόλους της Ομάδας Διαχείρισης Έργου, η αποδοχή κάθε ρόλου και η δέσμευση τους να τους υλοποιήσουν. Τέλος υλοποιούνται οι διορισμοί, που επιβεβαιώνονται από το Φορέα Ανάθεση.

- Καταγραφή τυχόν κινδύνων στο Ημερήσιο Ημερολόγιο

[2]

5.2.1.4. Προετοιμασία της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας

• Ο Εκτελεστικός Διευθυντής (σε συνεννόηση με τον Εκπρόσωπο των Χρηστών, εάν έχει διοριστεί αυτή τη στιγμή) σχεδιάζει την Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας με βάση τις μέχρι τώρα διαθέσιμες πληροφορίες για το έργο. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να έχει κατανοήσει τους στόχους και τους λόγους για το έργο όπως έχουν καθοριστεί στην Εντολή Εκτέλεσης του Έργου, το τρόπο με τον οποίο θα συμβάλει το έργο στην επίτευξη των στόχων του Φορέα Ανάθεσης και το πώς θα χρηματοδοτηθεί το έργο. Επίσης, θα πρέπει να αναθεωρήσει το Μητρώο Διδαγμάτων για να εντοπίσει διδάγματα σχετικά με την Επιχειρησιακή Αιτιολόγηση, να ελέγξει για τυχόν πρότυπα που σχετίζονται με τη μορφή και την παρουσίαση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και να συγκεντρώσει όλες τις σχετικές πληροφορίες (π.χ. συμβάσεις, εκθέσεις σκοπιμότητας, συμφωνίες σε επίπεδο υπηρεσιών). Τέλος αν χρειαστεί, να ζητήσει έγκριση για την Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας από τον Φορέα Ανάθεσης.

- Ο Διαχειριστής Έργου (σε συνεννόηση με τον Εκπρόσωπο των Χρηστών, των Εκπρόσωπο των Προμηθευτών και τον Εκτελεστικό Διευθυντή) καθορίζει το τι πρόκειται να παραδώσει το έργο και δημιουργεί την Περιγραφή των προϊόντων ή/ και των αποτελεσμάτων του έργου. Πρέπει να εντοπιστούν οι προσδοκίες ποιότητας του πελάτη, να εντοπιστούν και να συμφωνηθούν τα κριτήρια αποδοχής του έργου, να ελεγχθεί η σκοπιμότητα των απαιτήσεων του χρονοδιαγράμματος από την Εντολή Εκτέλεσης του Έργου ή όπως απαιτείται από την Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, να καθοριστούν οποιαδήποτε βασικά ορόσημα και να καταγραφούν όλοι οι νέοι κίνδυνοι στο Ημερήσιο Ημερολόγιο.

- Αναθεώρηση των κινδύνων που εντοπίστηκαν στο Ημερήσιο Ημερολόγιο και σύνοψη των βασικών κινδύνων που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας.

[2]

5.2.1.5. Επιλογή της Προσέγγισης Έργου και Σύνθεση της Σύνομης Περιγραφής Έργου.

- Αξιολόγηση των πιθανών επιλογών παράδοσης και απόφαση για την Προσέγγιση Έργου που είναι κατάλληλη για την παράδοση του προϊόντος και την επίτευξη της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας. Συγκεκριμένα γίνεται αναθεώρηση του Μητρώου Διδαγμάτων για τα διδάγματα που σχετίζονται με την Προσέγγιση Έργου, λαμβάνονται υπόψη οι σχετικές στρατηγικές του Φορέα Ανάθεσης και τίθεται το έργο σε συνάφεια με οποιαδήποτε άλλη εργασία ή πρωτοβουλία, δημιουργώντας εξωτερικές εξαρτήσεις και προϋποθέσεις. Λαμβάνονται υπόψη τυχόν πρότυπα ή πρακτικές του Φορέα Ανάθεσης που θα εφαρμοστούν (σε ένα εμπορικό περιβάλλον πελάτη/ προμηθευτή είναι πιθανό να υπάρχουν διαφορετικά πρότυπα και πρακτικές που πρέπει να περιλαμβάνονται) και ο τρέχον τρόπος σκέψης σχετικά με την παροχή λύσεων στους τομείς της βιομηχανίας και των τομέων ειδικών δεξιοτήτων που εμπλέκονται (συμπεριλαμβανομένων τυχόν επιλογών για την Προσέγγιση Παράδοσης για το προϊόν του έργου). Ακόμη γίνεται ο καθορισμός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο πρέπει να ταιριάζει η λύση (συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων και των περιορισμών λειτουργίας και συντήρησης) και ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν του έργου μπορεί να εισέλθει σε αυτό το περιβάλλον. Τέλος πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πιθανές Προσεγγίσεις Παράδοσης και η καταλληλότητα τους για χρήση από το έργο, οι περιορισμοί ασφαλείας που εφαρμόζονται στο έργο ή στη λειτουργία των προϊόντων του και τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες για του προσωπικού του Χρήστη.

- Καθορισμός τυχόν απαιτήσεων προσαρμογής που είναι γνωστές αυτή τη στιγμή.
- Σύνθεση της Σύνομης Περιγραφής του Έργου

Αρχικά καθορίζεται το έργο, δηλαδή επιβεβαιώνεται η κατάσταση, οι στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα, το πεδίο εφαρμογής και οι εξαιρέσεις του έργου. Καθορίζονται οι περιορισμοί, οι παραδοχές και οι ανοχές του έργου, οι χρήστες ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και οι διεπαφές που πρέπει να διατηρηθούν. Έπειτα ενσωματώνονται στη Σύνομη Περιγραφή του Έργου, η Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, η Περιγραφή των προϊόντων ή/ και των αποτελεσμάτων του έργου και η Προσέγγιση του έργου. Ακόμη αναθεωρούνται και στη συνέχεια ενσωματώνονται στη Σύνομη Περιγραφή του Έργου, η δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου και οι περιγραφές των ρόλων.

- Καταγραφή τυχόν νέων ζητημάτων ή κινδύνων στο Ημερήσιο Ημερολόγιο

[2]

5.2.1.6. Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης

Η έναρξη ενός έργου απαιτεί χρόνο και πόρους. Θα πρέπει να σχεδιάζεται και να εγκρίνεται όπως κάθε άλλη εργασία του έργου. Γεγονός που διασφαλίζει ότι η έναρξη δεν είναι άσκοπη και αδόμητη.

- Με βάση την Προσέγγιση Έργου, αναθεωρείται το Μητρώο Διδαγμάτων για να εντοπιστούν τα διδάγματα που σχετίζονται με ελέγχους του έργου και καθορίζονται τυχόν αναφορές και έλεγχοι για τυχόν προετοιμασίες που αφορούν το Στάδιο Έναρξης, ώστε να αποφασιστούν επαρκείς έλεγχοι διαχείρισης του έργου.

- Προσδιορίζονται τυχόν περιορισμοί σχετικά με το χρόνο και το κόστος για το Στάδιο Έναρξης και δημιουργείται το σχέδιο για αυτό το στάδιο διαχείρισης σύμφωνα με τις σχετικές αρχές και τεχνικές.

- Αναθεωρούνται τυχόν κίνδυνοι από το Ημερήσιο Ημερολόγιο και αξιολογείται ο αντίκτυπος τους στο Σχέδιο Σταδίου Έναρξης.

- Επικαιροποιείται το Ημερήσιο Ημερολόγιο στη περίπτωση που εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι (ή έχουν αλλάξει οι υπάρχοντες).

- Αίτημα έγκρισης της έναρξης του έργου

[2]

5.2.2. Καθοδήγηση Έργου

5.2.2.1. Έγκριση έναρξης του έργου

- Αναθεώρηση και έγκριση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου

Επιβεβαιώνεται ο καθορισμός του έργου (συμπεριλαμβανομένων των βασικών ορόσημων), η Προσέγγιση Έργου, οι προσλήψεις της Ομάδας Διαχείρισης Έργου και ότι, όλα τα μέλη έχουν συμφωνήσει με τους ρόλους τους.

- Αναθεώρηση και έγκριση της Περιγραφής των προϊόντων ή/ και των αποτελεσμάτων του έργου

Επιβεβαιώνονται οι προσδοκίες του πελάτη και τα κριτήρια αποδοχής

- Επιβεβαίωση ότι η Συνοπτική Ανάλυση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας αποδεικνύει ένα βιώσιμο έργο

- Αναθεώρηση και έγκριση του Σχεδίου Σταδίου για το Στάδιο Έναρξης

Κατανοούνται οι κίνδυνοι που επηρεάζουν την απόφαση έγκρισης του Σταδίου Έναρξης και αποκτούνται ή δεσμεύονται οι πόροι που απαιτούνται για αυτό. Επιβεβαιώνεται η ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών υποβολής αναφορών και ελέγχου για το Στάδιο Έναρξης και καθορίζονται οι ανοχές για αυτό.

- Ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την έναρξη του έργου και αίτημα για την απαραίτητη υλικοτεχνική υποστήριξη (π.χ. εγκαταστάσεις επικοινωνίας, εξοπλισμό και οποιαδήποτε υποστήριξη του έργου) επαρκή για το Στάδιο Έναρξης.

- Εξουσιοδότηση του Διαχειριστή Έργου να προχωρήσει στο Στάδιο Έναρξης

[2]

5.2.2.2. Έγκριση του Έργου

- Αναθεώρηση και έγκριση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου

Επιβεβαιώνεται ότι ο καθορισμός του έργου είναι ακριβής και πλήρης, η Προσέγγιση Έργου είναι εφικτή και ότι τα διδάγματα από προηγούμενα παρόμοια έργα έχουν αναθεωρηθεί και ενσωματωθεί. Επιβεβαιώνεται και εγκρίνεται ότι, η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας είναι επαρκής για να διασφαλιστεί η τήρηση των προσδοκιών ποιότητας και ότι, η Προσέγγιση Ελέγχου Μεταβολών ελέγχει επαρκώς την κατάσταση (εκδόσεις και παραλλαγές) των προϊόντων του έργου. Επιβεβαιώνεται και εγκρίνεται ότι, οι διαδικασίες που ορίζονται στην Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων επαρκούν για να διατηρήσουν τους κινδύνους υπό έλεγχο. Επιβεβαιώνεται ότι αναθεωρήθηκαν οι κίνδυνοι και ότι, οι σχετικές αποκρίσεις είναι κατάλληλες και προγραμματισμένες. Εξασφαλίζεται και εγκρίνεται ότι, οι ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερομένων μερών και το χρονοδιάγραμμα επικοινωνίας, όπως

ορίζονται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας, είναι επαρκείς. Επιβεβαιώνεται ότι, όλα τα μέλη της Ομάδα Διαχείρισης Έργου έχουν συμφωνήσει με τους ρόλους τους, με τις μεταβιβάσεις και τα όρια της εξουσίας του Διοικητικού Συμβουλίου. Επιπρόσθετα εξασφαλίζεται ότι οι έλεγχοι του έργου είναι κατάλληλοι για τη φύση του έργου και επιβεβαιώνεται και εγκρίνεται η εγκυρότητα και η δυνατότητα επίτευξης του Σχεδίου Έργου. Αναθεωρούνται και εγκρίνονται οι Περιγραφές Προϊόντων, οι ανοχές για το έργο που παρέχονται από τον Φορέα Διαχείρισης ώστε να διασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλες και ρεαλιστικές και αποκτούνται ή δεσμεύονται οι πόροι που απαιτούνται από το έργο. Επιβεβαιώνονται οι προτάσεις για την προσαρμογή της μεθόδου του Φορέα Ανάθεσης. Τέλος επαληθεύεται και εγκρίνεται ότι, η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα επιδεικνύει ένα βιώσιμο έργο και επιβεβαιώνεται ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική του Φορέα Ανάθεσης.

- Αναθεώρηση και έγκριση της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους

Επιβεβαιώνεται ότι καλύπτει όλα τα αναμενόμενα οφέλη και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Φορέα Ανάθεσης

- Ενημέρωση του Φορέα Ανάθεσης και άλλων ενδιαφερόμενων μερών για την έγκριση του έργου

- Εξουσιοδότηση του Διαχειριστή Έργου να υλοποιήσει το έργο ή να το κλείσει πρόωρα το έργο αν αποφασιστεί η διακοπή του

[2]

5.2.2.3. Έγκριση ενός Σχεδίου Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης

- Αναθεώρηση και έγκριση της Τελικής Αναφοράς Σταδίου

Διαπιστώνεται η απόδοση του έργου μέχρι σήμερα, ζητώντας από το Διαχειριστή Έργου να εξηγήσει τυχόν αποκλίσεις από τα εγκεκριμένα σχέδια και να παράσχει μια πρόβλεψη για την μετέπειτα απόδοση του έργου. Εάν απαιτείται, συμπεριλαμβάνονται διδάγματα από το Μητρώο Διδαγμάτων. Βεβαιώνεται ότι οι κατάλληλες ομάδες (π.χ. ο Φορέας Ανάθεσης, ή ένα κέντρο αριστείας) έχουν ενημερωθεί για την ευθύνη τους να υποβάλουν συστάσεις. Ελέγχεται η σύνοψη των κινδύνων για να διασφαλιστεί ότι η έκθεση σε κινδύνους εξακολουθεί να είναι αποδεκτή και ότι οι σχετικές αποκρίσεις είναι κατάλληλες και προγραμματισμένες. Αν παραδόθηκαν σταδιακά κάποια προϊόντα κατά τη διάρκεια του σταδίου διαχείρισης, πρέπει να επαληθευθεί ότι η παράδοση έγινε σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου Μεταβολών και ότι, για κάθε προϊόν υπάρχει αποδοχή του χρήστη και αποδοχή λειτουργίας και συντήρησης. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι, όπου είναι απαραίτητο, οι αλλαγές που προκύπτουν στην επιχείρηση υποστηρίζονται και είναι βιώσιμες και να επιβεβαιωθεί ποιος θα πρέπει να λάβει κάποια σύσταση για περαιτέρω ενέργειες, εάν υπάρχουν, όπως συνοψίζεται στη Τελική Αναφορά Σταδίου. Τέλος πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι οι κατάλληλες ομάδες (π.χ. λειτουργίας ή συντήρησης) έχουν ενημερωθεί για την ευθύνη τους να προωθήσουν τυχόν συστάσεις.

- Αναθεώρηση του Σχεδίου Σταδίου ή του Σχεδίου Εξαίρεσεων για το οποίο ζητείται έγκριση από το Διαχειριστή του Έργου

Συγκεκριμένα επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα και η επίτευξη του Σχεδίου (Σταδίου ή Εξαίρεσης), επανεξετάζεται και εγκρίνεται κάθε νέα περιγραφή προϊόντος και επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα και η επίτευξη του Σχεδίου του Έργου (εάν είναι απαραίτητο, εξασφαλίζονται οι κατάλληλες εγκρίσεις από το Φορέα Ανάθεσης). Ακόμη επιβεβαιώνεται ότι οι προσεγγίσεις και οι Έλεγχοι του Έργου, σύμφωνα με την ενημερωμένη Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου, είναι επαρκείς για το υπόλοιπο έργο, επαληθεύεται ότι η ενημερωμένη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα συνεχίζει να παρουσιάζει ένα βιώσιμο έργο και επανεξετάζεται και εγκρίνεται η ενημερωμένη Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους για να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη που σχεδιάζεται να επιτευχθούν στο επόμενο στάδιο διαχείρισης θα μετρηθούν και

θα επανεξεταστούν. Τέλος επιβεβαιώνεται ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική του Φορέα Ανάθεσης.

- Λαμβάνεται μια απόφαση για την έγκριση του/ων σχεδίου/ων

Είτε εξουσιοδοτείται ο Διαχειριστής του Έργου να προχωρήσει με τα υποβληθέντα σχέδια, να αποκτήσει ή να δεσμεύσει τους πόρους που απαιτούνται από το/α σχέδιο/α και να ορίσει ανοχές για το σχέδιο που εγκρίθηκε ή ζητείται από το Διαχειριστή του Έργου να αναθεωρήσει το σχέδιο που απορρίφθηκε, δίνοντας οδηγίες σχετικά με τις αλλαγές που απαιτούνται για να γίνει αποδεκτό ή δίνεται εντολή στο Διαχειριστή του Έργου να προχωρήσει στο πρόωρο κλείσιμο του έργου.

- Ενημέρωση του Φορέα Ανάθεσης και άλλων ενδιαφερόμενων μερών για την κατάσταση και την πρόοδο του έργου

[2]

5.2.2.4. *Ad hoc* (δυναμικές) Κατευθύνσεις

- Απόκριση σε άτυπα αιτήματα παροχής συμβουλών και καθοδήγησης

Τα αιτήματα αυτά μπορεί να είναι είτε για συμβουλές από τον Φορέα Ανάθεσης ή για παροχή βοήθειας από το Διαχειριστή του Έργου, που μπορεί να περιλαμβάνει εκπόνηση Αναφοράς Ζητημάτων ή / και Αναφοράς Εξαιρέσεων.

- Απόκριση σε κλιμάκωση ζητημάτων

Η καθοδήγηση μπορεί να είναι είτε συμβουλές από τον Φορέα Ανάθεσης ή αποφάσεις εντός των ορίων αρμοδιότητας του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με απόκριση σε κάποιο ζήτημα, οπότε εξετάζεται αν απαιτείται ένα Σχέδιο Εξαίρεσης.

- Απόκριση σε Αναφορά Εξαίρεσης

Η καθοδήγηση μπορεί να είναι είτε συμβουλές από τον Φορέα Ανάθεσης ή αποφάσεις εντός των ορίων αρμοδιότητας του Διοικητικού Συμβουλίου που αφορούν στην αύξηση των ανοχών που προβλέπεται να υπερβληθούν και σε εντολή στο Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει Σχέδιο Εξαίρεσης ή να κλείσει πρόωρα το έργο ή να αναβάλει την εξαίρεση για ορισμένο χρονικό διάστημα.

- Απόκριση σε μια Τακτική Συνοπτική Αναφορά

Γίνεται αναθεώρηση της Τακτικής Συνοπτικής Αναφορά για να κατανοηθεί η κατάσταση του έργου, να διασφαλιστεί ότι το έργο παραμένει εστιασμένο στους στόχους του Φορέα Ανάθεσης, να παραμένει αιτιολογημένο σύμφωνα με την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και να διασφαλιστεί ότι το στάδιο διαχείρισης προχωρεί σύμφωνα με το σχέδιο. Ακόμη ενημερώνεται ο Φορέας Ανάθεσης και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την πρόοδο του έργου, όπως ορίζεται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας και λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες.

- Απόκριση σε συμβουλές και αποφάσεις από το Φορέα Ανάθεσης

Διασφαλίζεται ότι η Ομάδα Διαχείρισης Έργου ενημερώνεται για εξωτερικά συμβάντα που ενδέχεται να την επηρεάσουν (π.χ. συμβουλευοντας το Διαχειριστή του Έργου για τυχόν αλλαγή του προσωπικού του Διοικητικού Συμβουλίου). Ακόμη, ο Διαχειριστής του Έργου ενημερώνεται για οποιεσδήποτε αλλαγές στο Φορέα Ανάθεσης που μπορεί να επηρεάσει το έργο και διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα, που μπορεί να περιλαμβάνει έγερση ενός ζητήματος προς το Διαχειριστή του Έργου, αίτημα προς το Διαχειριστή του Έργου για εκπόνηση ενός Σχεδίου Εξαίρεσης ή αίτημα προς το Διαχειριστή του Έργου για πρόωρο κλείσιμο του έργου.

[2]

5.2.2.5. Έγκριση Λήξης του Έργου

- Αναθεώρηση της αρχικής και της τρέχουσας έκδοσης της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου για να κατανοηθεί η αρχική βασική γραμμή αναφοράς του έργου και οι τρέχουσες προσεγγίσεις και έλεγχοι.

- Αναθεώρηση και έγκριση της Τελικής Αναφοράς Έργου για να κατανοηθεί η πραγματική απόδοση του έργου σε σχέση με την αρχική βασική γραμμή αναφοράς, συμπεριλαμβανομένης μιας περίληψης τυχόν αποκλίσεων από τα εγκεκριμένα σχέδια, να αξιολογηθεί η επιλογή της Προσέγγισης Έργου, να επιβεβαιωθεί για το ποιος θα πρέπει να αναλάβει συστάσεις για περαιτέρω ενέργειες όπως συνοψίζεται στην Τελική Αναφορά Έργου, να αναθεωρηθεί το Μητρώο Διδαγμάτων και να συμφωνηθεί για το ποια διδάγματα θα συμπεριληφθούν στην αναφορά, να επαληθευθεί ότι η παράδοση των προϊόντων του έργου έγινε σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών και να επιβεβαιωθεί ότι, οι αλλαγές που προκύπτουν στην επιχείρηση υποστηρίζονται και είναι βιώσιμες.

- Επιβεβαίωση ότι οι αναφορές των, μετά το έργο, οφελών που ορίζονται από την επικαιροποιημένη Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους, καλύπτουν την απόδοση των προϊόντων του έργου σε επιχειρησιακή χρήση, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπήρξαν οποιεσδήποτε παρενέργειες (ευεργετικές ή αρνητικές).

- Αναθεώρηση και έγκριση της επικαιροποιημένης Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους, εξασφαλίζοντας ότι καλύπτει τα αναμενόμενα οφέλη που δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν ακόμη. Εάν η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους περιλαμβάνει πόρους πέραν της διάρκειας ζωής του έργου, η ευθύνη για την Προσέγγιση πρέπει να μεταφερθεί στο τον Φορέα Ανάθεσης.

- Επιβεβαίωση της επικαιροποιημένης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας συγκρίνοντας τα πραγματικά και τα προβλεπόμενα οφέλη, το κόστος και τους κινδύνους σε σχέση με τα αντίστοιχα της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας που χρησιμοποιήθηκε για την αιτιολόγηση του έργου (μπορεί να μην είναι δυνατό να επιβεβαιωθούν όλα τα οφέλη καθώς ορισμένα δεν θα υλοποιηθούν παρά μόνο μετά το κλείσιμο του έργου).

- Αναθεώρηση και έκδοση μιας ειδοποίησης για το κλείσιμο του έργου σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας. Το Διοικητικό Συμβούλιο ενημερώνει όσους έχουν παράσχει την υποδομή υποστήριξης και πόρους για το έργο ότι μπορούν να αποσυρθούν, υποδεικνύοντας μια ημερομηνία λήξης και το κόστος που χρεώνεται στο έργο.

[35] [2]

5.2.3. Έναρξη Έργου

5.2.3.1. Συμφωνία για τις Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων

- Αναθεώρηση της Σύντομης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί η συνοπτική ανάλυση της προσέγγισης προσαρμογής (αν ορίζεται)

- Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, το Φορέα Ανάθεσης και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με τον τρόπο εφαρμογής της προσαρμογής

- Καθορισμός της προσαρμογής ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου

- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι οποιοδήποτε προτεινόμενη προσαρμογή θα καλύψει τις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης

- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο οποιαδήποτε προσαρμογής

[2]

5.2.3.2. Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης Κινδύνων

- Αναθεώρηση της προσέγγισης της προσαρμογής και των επιπτώσεων της στη διαχείριση κινδύνων

- Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα Ανάθεσης, που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνου
- Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, το Φορέα Ανάθεσης, και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνου. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση του Ημερήσιου Ημερολογίου για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνου
- Καθορισμός της Προσέγγισης Διαχείρισης Κινδύνων
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης
- Δημιουργία του Μητρώου Κινδύνων σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων και ενσωμάτωση σε αυτό, κινδύνων από το Ημερήσιο Ημερολόγιο
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο της Προσέγγισης Διαχείρισης Κινδύνων

[36] [37] [2]

5.2.3.3. Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών

- Αναθεώρηση της προσέγγισης της προσαρμογής και των επιπτώσεων της στον έλεγχο μεταβολών
- Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα Ανάθεσης, που σχετίζονται με τον έλεγχο μεταβολών
- Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, το Φορέα Ανάθεσης, και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με τον έλεγχο μεταβολών. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων.
- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Ημερήσιου Ημερολογίου για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τον έλεγχο μεταβολών
- Καθορισμός της Προσέγγισης Ελέγχου Μεταβολών
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Ελέγχου Μεταβολών ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης
- Δημιουργία των αρχικών Καταγράφων Στοιχείων Διαμόρφωσης
- Δημιουργία του Μητρώου Ζητημάτων και ενσωμάτωση σε αυτό, τυχόν ζητημάτων από το Ημερήσιο Ημερολόγιο που πρέπει να διαχειριστούν επισήμως
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων και/ ή του Ημερήσιου Ημερολογίου εάν εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι ή ζητήματα ή έχουν τροποποιηθεί τα υπάρχοντα
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών

[38] [2]

5.2.3.4. Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας

- Αναθεώρηση της προσέγγισης της προσαρμογής και των επιπτώσεων της στη διαχείριση ποιότητας
- Αναθεώρηση της Περιγραφής των προϊόντων και/ ή των αποτελεσμάτων του έργου, κατανόηση των προσδοκιών ποιότητας του πελάτη και έλεγχος για το αν τα κριτήρια αποδοχής του έργου είναι επαρκώς καθορισμένα
- Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα Ανάθεσης, που σχετίζονται με τη διαχείριση ποιότητας

- Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, το Φορέα Ανάθεσης, και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με τον διαχείριση ποιότητας. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων.
 - Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τον διαχείριση ποιότητας
 - Καθορισμός της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας
 - Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης
 - Δημιουργία του Μητρώου Ποιότητας για να καταγραφούν λεπτομέρειες για όλες τις διεργασίες ποιότητας
 - Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων και/ ή του Ημερήσιου Ημερολογίου εάν εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι ή ζητήματα
 - Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας
- [2] [39]

5.2.3.5. Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης Επικοινωνίας

- Αναθεώρηση της προσέγγισης της προσαρμογής και των επιπτώσεων της στη διαχείριση επικοινωνίας
 - Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα Ανάθεσης, που σχετίζονται με τη διαχείριση επικοινωνίας
 - Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, το Φορέα Ανάθεσης, και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με τη διαχείριση επικοινωνίας. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
 - Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τη διαχείριση επικοινωνίας
 - Καθορισμός και/ ή Αναθεώρηση των ενδιαφερομένων μερών και ενημέρωσή τους για τις ανάγκες πληροφόρησης, που αναφέρονται στο προσδιορισμό των επιθυμητών σχέσεων, τη διευκρίνιση βασικών μηνυμάτων επικοινωνίας και το καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων από επιτυχημένες επικοινωνίες
 - Καθορισμός των αναγκών πληροφόρησης που σχετίζονται με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας, την Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων και την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών
 - Καθορισμός της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας
 - Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης
 - Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων και/ ή του Ημερήσιου Ημερολογίου εάν εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι ή ζητήματα
 - Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο της Προσέγγισης Διαχείρισης της επικοινωνίας
- [2]

5.2.3.6. Σύσταση των Ελέγχων του Έργου

- Αναθεώρηση της προσέγγισης της προσαρμογής και των επιπτώσεων της στους ελέγχους του έργου
- Αναθεώρηση της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας, της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών, της Προσέγγισης Διαχείρισης Κινδύνων και της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να καθοριστούν οι έλεγχοι που θα εφαρμοστούν

- Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, το Φορέα Ανάθεσης, και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με ελέγχους του έργου. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με ελέγχους του έργου. Συγκεκριμένα το σύνολο των κινδύνων θα έχει αντίκτυπο στην κλίμακα και την αυστηρότητα των δραστηριοτήτων ελέγχου
 - Καθορισμός και/ ή καταγραφή των ορίων των σταδίων διαχείρισης που απαιτείται για το κατάλληλο επίπεδο ελέγχου
 - Κατανομή των διαφόρων επιπέδων λήψης αποφάσεων, που απαιτούνται στο πλαίσιο του έργου, στο καταλληλότερο επίπεδο διαχείρισης. Καθορισμός τυχόν διαδικασιών λήψης αποφάσεων που πιθανόν να είναι κατάλληλες, ενδεχομένως με την προσαρμογή των διαδικασιών στο πλαίσιο ενός υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης ποιότητας ή άλλων συνηθισμένων διεργασιών
 - Ενσωμάτωση της συμφωνηθείσας αρμόδιας αρχής που αφορά στην λήψη αποφάσεων (decision-making authority) στη δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου καθώς και των περιγραφών ρόλων όπου χρειάζεται, που μπορεί να περιλαμβάνει την οριστικοποίηση τυχόν ρόλων που δεν έχουν διατεθεί προηγουμένως, την ανακατανομή των ρόλων που έχουν καλυφθεί προηγουμένως και, ενδεχομένως, τον επανασχεδιασμό της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
 - Επιβεβαίωση των ανοχών του έργου και των διαδικασιών κλιμάκωσης
 - Ενσωμάτωση των ελέγχων του έργου στην Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
 - Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι οι προτεινόμενοι έλεγχοι του έργου συμφωνούν με τη φύση του έργου και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης
 - Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων και/ ή του Ημερήσιου Ημερολογίου εάν εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι ή ζητήματα
 - Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο των ελέγχων του έργου

[2]

5.2.3.7. Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου

- Αναθεώρηση της Σύνοπτης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί τι πρέπει να υλοποιήσει το έργο και να εξεταστεί για τυχόν προκαθορισμένα ορόσημα όπως ορίζονται στη Σύνοπτη Περιγραφή Έργου, να ελεγχθεί αν υπάρχουν στρατηγικές, πρότυπα ή πρακτικές προερχόμενες από το Φορέα Ανάθεσης σχετικά με το σχεδιασμό που πρέπει να ακολουθηθούν και να ελεγχθεί η κατανόηση όλων των προϋποθέσεων, των εξωτερικών εξαρτήσεων, των περιορισμών και των παραδοχών που καταγράφονται στη Σύνοπτη Περιγραφή Έργου. Ακόμη να ελεγχθεί η κατανόηση της επιλεγμένης λύσης και να επανεξεταστεί η προσέγγιση της προσαρμογής και οι συνέπειες της στο σχεδιασμό.
 - Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, το Φορέα Ανάθεσης, και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με το σχεδιασμό. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
 - Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με το σχεδιασμό
 - Λήψη απόφασης σχετικά με τη μορφή και τη παρουσίαση του Σχεδίου Έργου, λαμβάνοντας υπόψη το ενδιαφερόμενο κοινό για το σχέδιο και πώς θα χρησιμοποιηθεί
 - Προσδιορισμός των εργαλείων σχεδιασμού και ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν
 - Επιλογή των μεθόδων εκτίμησης για τα Σχέδια Έργου
 - Αναθεώρηση της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας, της Προσέγγισης Διαχείρισης Κινδύνων, της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών και της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας για την κατανόηση των πόρων, των προτύπων, των μεθόδων και των δαπανών για τις εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

- Σύνταξη Αναλυτικής Δομής του Προϊόντος του Έργου, Περιγραφών Προϊόντος για τα κύρια προϊόντα στο Σχέδιο Έργου και ενός διαγράμματος ροής προϊόντος. Προσδιορισμός των ρυθμίσεων για τη μετάβαση των προϊόντων του έργου σε επιχειρησιακή χρήση. Σχεδιασμός μιας κατάλληλης συμφωνίας παροχής υπηρεσιών ή μιας σύμβασης μεταξύ της ομάδας υποστήριξης και του χρήστη, στη περίπτωση που τα προϊόντα του έργου απαιτούν συντήρηση κατά την επιχειρησιακή τους χρήση. Οποιαδήποτε συμφωνία θα πρέπει να συμπεριληφθεί ως προϊόν στο Σχέδιο Έργου.

- Επικαιροποίηση της Περιγραφής των προϊόντων και/ ή των αποτελεσμάτων του έργου, αν κριθεί απαραίτητο

- Δημιουργία ή επικαιροποίηση των Καταγράφων Στοιχείων Διαμόρφωσης για κάθε προϊόν που πρόκειται να παραδοθεί

- Προσδιορισμός και επιβεβαίωση των απαιτούμενων πόρων

Επιβεβαίωση της διαθεσιμότητας των επιλεγμένων ατόμων, της αποδοχής των ρόλων και της δέσμευση τους να τους εκτελέσουν

- Προσδιορισμός των διεργασιών, των πόρων και των χρονοδιαγραμμάτων των ελέγχων του έργου και να ενσωμάτωση τους στο σχέδιο

- Σύνταξη του Σχεδίου Έργου

- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι το προτεινόμενο Σχέδιο Έργου ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων και/ ή του Ημερήσιου Ημερολογίου εάν εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι ή ζητήματα

- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο του Σχεδίου Έργου

[2]

5.2.3.8. Τελειοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας

- Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να ελεγχθεί αν υπάρχουν απαιτήσεις του Φορέα Ανάθεσης για τη μορφή και το περιεχόμενο της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας.

- Αναζήτηση διδαγμάτων από παρόμοια προηγούμενα έργα, από τον Φορέα Ανάθεσης, και εξωτερικούς οργανισμούς που σχετίζονται με την ανάπτυξη της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων.

- Δημιουργία πιο λεπτομερούς ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας όπου ενσωματώνονται οι πρόσθετες λεπτομέρειες που αποκτήθηκαν και συγκεκριμένα το κόστος και το χρονοδιάγραμμα όπως καθορίστηκαν στο Σχέδιο Έργου, τους κυριότερους κινδύνους που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και την επίτευξη του έργου, τα οφέλη που πρέπει να αποκτηθούν και τις αποδεκτές ανοχές για κάθε ένα από τα οφέλη.

- Δημιουργία της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους

Αναθεώρηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, έλεγχος της κατανόησης των οφελών που αναμένονται από το έργο και προσδιορισμός των ενεργειών διαχείρισης που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αποτελεσμάτων του έργου. Ακόμη προσδιορίζεται ο τρόπος μέτρησης της υλοποίησης κάθε οφέλους/ μη οφέλους και καταγραφής των τρεχόντων βασικών μέτρων και το χρονοδιάγραμμα των αναθεωρήσεων των οφελών.

- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους ανταποκρίνονται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης.

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων και/ ή του Ημερήσιου Ημερολογίου εάν εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι ή ζητήματα

- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους
[2]

5.2.3.9. Σύνθεση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου

- Ενσωμάτωση πληροφοριών από τη Σύνομη Περιγραφή Έργου
- Συμπερίληψη ή αναφορά πληροφοριών σχετικά με τη Δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου, την περιγραφή ρόλων, την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, την Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας, την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών, την Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων, την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας και το Σχέδιο Έργου
- Συμπερίληψη ή αναφορά σχετικά με τους ελέγχους του έργου
- Σύνομη της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου
- Διεξαγωγή διασταυρούμενου ελέγχου των πληροφοριών για τα διάφορα στοιχεία ώστε να επιβεβαιωθεί η συμβατότητα τους
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα Ανάθεσης
- Προετοιμασία για το επόμενο στάδιο διαχείρισης
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο της υλοποίησης του έργου

5.2.4. Έλεγχος Σταδίου

5.2.4.1. Έγκριση Δέσμης Εργασιών

- Εξέταση του σχεδίου για το τρέχον στάδιο διαχείρισης για να κατανοηθούν τα προϊόντα που πρόκειται να παραχθούν, το κόστος και η προσπάθεια που απαιτείται καθώς και οι σχετικές ανοχές.
- Εξέταση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου για να κατανοηθούν οι απαιτούμενοι έλεγχοι του έργου, τα απαιτούμενα πρότυπα ποιότητας σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας και ο τρόπος παράδοσης των προϊόντων σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου Μεταβολών.
- Καθορισμός κάθε Δέσμης Εργασιών που πρέπει να εγκριθεί (ή να τροποποιηθεί)

Ενσωμάτωση των σχετικών Περιγραφών Προϊόντος στη Δέσμη Εργασιών και καθορισμός των τεχνικών, των διαδικασιών και των διεργασιών που θα χρησιμοποιηθούν. Καθορισμός των διεπαφών ανάπτυξης και των διεπαφών λειτουργίας και συντήρησης που πρέπει να διατηρηθούν, καθώς και των κοινών συμφωνιών για την προσπάθεια, το κόστος, τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης, τα βασικά ορόσημα και τις ανοχές. Επιπλέον καθορισμός των απαιτήσεων του ελέγχου μεταβολών, των περιορισμών που ενδέχεται να ισχύουν, των σχετικών αναφορών, των αποκρίσεων σε προβλήματα, των κλιμακώσεων και της μεθόδου αποδοχής. Τέλος, παροχή σχετικών αναφορών (π.χ. Σχέδιο Σταδίου, Περιγραφές Προϊόντων).

- Αναθεώρηση της Δέσμης Εργασιών, επιβεβαίωση ότι ο Διαχειριστής Ομάδας την έχει αποδεχθεί και έγκριση για την έναρξη εργασιών
- Αναθεώρηση του Σχεδίου Ομάδας και επικαιροποίηση του Σχεδίου Σταδίου ώστε να αντικατοπτρίζει το χρονοδιάγραμμα των εγκεκριμένων Δεσμών Εργασιών
- Επικαιροποίηση των Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης για να αντικατοπτρίζεται το περιεχόμενο των εγκεκριμένων Δεσμών Εργασιών
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ποιότητας με τις προγραμματισμένες διεργασίες διαχείρισης ποιότητας. Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου ότι οι καθορισμένοι και επιλεγμένοι αναθεωρητές ποιότητας (quality reviewers) είναι αποδεκτοί
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών
[2]

5.2.4.2 Αναθεώρηση της Κατάστασης της Δέσμης Εργασιών

- Συλλογή και αναθεώρηση των πληροφοριών από την Αναφορά Ελέγχου (checkpoint report) για την εκτελεσθείσα Δέσμη Εργασιών, που περιλαμβάνει:

Εκτίμηση του χρόνου και της προσπάθειας για την ολοκλήρωση τυχόν ημιτελούς εργασίας και αναθεώρηση του Σχεδίου Ομάδας για να διαπιστωθεί εάν η εργασία θα ολοκληρωθεί εγκαίρως και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό. Τέλος, αναθεώρηση των καταχωρήσεων στο Μητρώο Ποιότητας για να κατανοηθεί η τρέχουσα κατάσταση των διεργασιών διαχείρισης ποιότητας και επιβεβαίωση ότι η Καταγραφή Στοιχείων Διαμόρφωσης αντικατοπτρίζει την κατάσταση κάθε προϊόντος της Δέσμης Εργασιών .

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων
- Επικαιροποίηση του σχεδίου για το τρέχον στάδιο διαχείρισης με τα τρέχοντα δεδομένα, τις προβλέψεις και τις προσαρμογές
[2]

5.2.4.3. Λήψη Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασιών

- Επιβεβαίωση ότι, ο Διαχειριστής Ομάδας έχει ολοκληρώσει τις εργασίες που ορίζονται από τη Δέσμη Εργασιών
- Έλεγχος των καταχωρίσεων του Μητρώου Ποιότητας που αφορούν το προϊόν ή τα προϊόντα για το αν είναι πλήρεις
- Επιβεβαίωση ότι, κάθε προϊόν που περιέχεται στη Δέσμη Εργασιών έχει την απαιτούμενη έγκριση
- Επιβεβαίωση ότι, έχει επικαιροποιηθεί η Καταγραφή Στοιχείων Διαμόρφωσης για κάθε εγκεκριμένο προϊόν
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Σταδίου για να αντικατοπτρίζει ότι η Δέσμη Εργασιών έχει ολοκληρωθεί
[2]

5.2.4.4. Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου

- Αναθεώρηση της προόδου για το στάδιο διαχείρισης

Αναθεώρηση της Αναφοράς Ελέγχου για την περίοδο ενδιαφέροντος καθώς και, της τρέχουσας πρόβλεψης και των πραγματικών επιτευγμάτων του Σχέδιου Σταδίου. Αίτημα προς τον έχοντα την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου για μια Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος για να καθοριστούν οι τυχόν διαφορές μεταξύ της προγραμματισμένης προόδου, της αναφερόμενης προόδου και της πραγματικής προόδου. Έλεγχος τυχόν ζητημάτων ποιότητας από το Μητρώο Ποιότητας. Έλεγχος του Μητρώου Κινδύνων για τυχόν νέους ή αναθεωρημένους κινδύνους και του Μητρώου Ζητημάτων και, αξιολογείται ο αντίκτυπος στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, το Σχέδιο Σταδίου ή το Σχέδιο Έργου. Έλεγχος της κατάστασης τυχόν διορθωτικών ενεργειών. Αξιολόγηση της χρήσης των πόρων κατά την περίοδο ενδιαφέροντος και της διαθεσιμότητας τους για το υπόλοιπο του σταδίου διαχείρισης (ή του Έργου) και έλεγχος για τυχόν διακυμάνσεις στην αναμενόμενη μελλοντική διαθεσιμότητα πόρων. Τέλος, έλεγχος της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους για να διαπιστωθεί εάν υπολείπονται κάποιες διεργασίες διαχείρισης οφέλους και να υλοποιηθούν ανάλογα με τις ανάγκες.

- Με βάση την παραπάνω ανάλυση, αποφασίζεται εάν απαιτούνται τυχόν ενέργειες, όπως έγκριση μιας Δέσμης Εργασιών, αναφορά των Τακτικών Συνοπτικών Αναφορών σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας, εντοπισμός, ανάλυση και

κλιμάκωση ζητημάτων και κινδύνων εάν απειλούνται ανοχές, λήψη διορθωτικών ενεργειών και συμβουλές από το Διοικητικό Συμβούλιο, καταγραφή τυχόν διδαγμάτων που έχουν εντοπιστεί και τέλος, συνέχεια των προγραμματισμένων εργασιών.

- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Σταδίου αν έχουν αλλάξει οι προβλέψεις μετά την αξιολόγηση
 - Στην περίπτωση μεταφοράς στον πελάτη, η κυριότητα ενός από τα προϊόντα στο πλαίσιο σταδιακής παράδοσης, ζητείται μια Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος για το παραδοτέο. Επιβεβαιώνεται ότι τα προϊόντα έχουν εγκριθεί αρμοδίως σύμφωνα με τις Περιγραφές Προϊόντος και ότι, πληρούν όλα τα κριτήρια ποιότητας ή καλύπτονται από εγκεκριμένες παραχωρήσεις. Επιβεβαιώνεται και ότι οι οργανισμοί λειτουργίας και συντήρησης είναι έτοιμοι να αναλάβουν την ευθύνη για τα προϊόντα. Τέλος τα προϊόντα παραδίδονται και μάλιστα μπορεί να υπάρχουν πολλαπλές παραδόσεις καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.
 - Επιλογή για το αν θα γίνει αναθεώρηση των διδαγμάτων τώρα ή αφού γίνει μια μεταγενέστερη αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου διαχείρισης ή όταν θα πλησιάζει το τέλος του σταδίου διαχείρισης
 - Στην περίπτωση που πλησιάζει το τέλος του τρέχοντος σταδίου προετοιμάζεται το επόμενο στάδιο διαχείρισης
 - Στην περίπτωση που πλησιάζει το τέλος του τελικού σταδίου διαχείρισης προετοιμάζεται το κλείσιμο του Έργου

[2]

5.2.4.5. Τακτική Συνοπτική Αναφορά

- Συγκέντρωση των πληροφοριών από την Αναφορά Ελέγχου, το Μητρώο Κινδύνων, το Μητρώο Ζητημάτων, το Μητρώο Ποιότητας, το Μητρώο Διδαγμάτων, την Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος και τις σημαντικές αναθεωρήσεις του Σχεδίου Σταδίου για την τρέχουσα περίοδο αναφοράς
- Συγκέντρωση καταλόγου διορθωτικών ενεργειών (όπως σημειώνεται στο Ημερήσιο Ημερολόγιο και/ ή καταγράφεται στο Μητρώο Ζητημάτων) που πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο ενδιαφέροντος. Αυτό θα εξασφαλίσει στο Διοικητικό Συμβούλιο ότι, ο Διαχειριστής του Έργου ενεργεί εντός των συμφωνημένων ορίων ανοχής
- Αναθεώρηση της Τακτικής Συνοπτικής Αναφοράς για την προηγούμενη περίοδο αναφοράς
- Τακτική Συνοπτική Αναφορά για την τρέχουσα περίοδο ενδιαφέροντος
- Διανομή της Τακτικής Συνοπτικής Αναφοράς στο Διοικητικό Συμβούλιο και σε όλους τους άλλους παραλήπτες που προσδιορίζονται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας

[2]

5.2.4.6. Εντοπισμός και Εξέταση Ζητημάτων και Κινδύνων

- Για ζητήματα

Στη περίπτωση που ένα ζήτημα αντιμετωπίζεται από το Διαχειριστή του Έργου ανεπίσημα, τότε καταγράφεται στο Ημερήσιο Ημερολόγιο

Για ζητήματα που αντιμετωπίζονται επίσημα, γίνεται ο έλεγχος των απαιτήσεων της Προσέγγισης Ελέγχου Μεταβολών. Διαχείριση του ζητήματος και αναφορά της κατάστασης του σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών. Τέλος έλεγχος της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν εξωτερικά μέρη που πρέπει να ενημερωθούν για το ζήτημα.

- Για κινδύνους

Έλεγχος των απαιτήσεων της Προσέγγισης Διαχείρισης Κινδύνων, διαχείριση του κινδύνου και αναφορά της κατάστασης του σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης Κινδύνων. Τέλος έλεγχος της Προσέγγισης Διαχείρισης Επικοινωνίας για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν εξωτερικά μέρη που πρέπει να ενημερωθούν για το κίνδυνο.

- Στην περίπτωση λήψης διορθωτικών ενεργειών

Αίτημα για συμβουλές προς το Διοικητικό Συμβούλιο ή κλιμάκωση του ζητήματος/ κινδύνου και, στη συνέχεια, αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου διαχείρισης για να αντικατοπτρίζεται η αληθινή εικόνα.

[2]

5.2.4.7. Κλιμάκωση Ζητημάτων και Κινδύνων

- Εξέταση του Σχεδίου Σταδίου για να καθοριστεί η έκταση της απόκλισης και τα ημιτελή προϊόντα και περιγραφή του τι θα συνέβαινε εάν η απόκλιση αφηνόταν να συνεχιστεί
- Εξέταση του Σχεδίου Έργου για να προσδιοριστεί η κατάσταση του έργου και η συνολική επίδραση οποιασδήποτε απόκλισης
- Προσδιορισμός των επιλογών απόκρισης και αξιολόγηση τους σε σχέση με την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
- Αξιολόγηση του αντίκτυπου των επιλογών απόκρισης σε σχέση με το Σχέδιο Σταδίου για το τρέχον στάδιο διαχείρισης. Εξέταση της διαθεσιμότητας ατόμων ή ομάδων με τις δεξιότητες ή την εμπειρία που απαιτείται για την αξιολόγηση του αντίκτυπου.
- Αναφορά Εξαίρεσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο, όπου αναφέρεται η κατάσταση, οι επιλογές και η πρόταση πορείας δράσης και σχετική απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου

[2]

5.2.4.8. Ανάληψη Διορθωτικής Ενέργειας

- Συλλογή κάθε σχετικής πληροφορίας σχετικά με την απόκλιση
- Προσδιορισμός των πιθανών τρόπων αντιμετώπισης της απόκλισης και επιλογή του καλύτερου από αυτούς
- Ενεργοποίηση διορθωτικών ενεργειών μέσω της διεργασίας «Έγκριση Δέσμης Εργασιών» και επικαιροποίηση των Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης των προϊόντων που επηρεάζονται
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων (εάν είναι απαραίτητο) για να δειχθεί η κατάσταση της διορθωτικής ενέργειας
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων με τυχόν αλλαγές που προκύπτουν από τη διορθωτική ενέργεια (ή σε περίπτωση ανεπίσημης διαχείρισης, επικαιροποίηση του Ημερήσιου Ημερολόγιου με τις λεπτομέρειες και την κατάσταση της διορθωτικής ενέργειας)
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων με τυχόν αλλαγές που προκύπτουν από τη διορθωτική ενέργεια
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Σταδίου για το τρέχον στάδιο διαχείρισης

[2]

5.2.5. Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος

5.2.5.1. Αποδοχή μιας Δέσμης Εργασιών

- Αναθεώρηση Δέσμης Εργασιών

Συλλογή οποιασδήποτε αναφερόμενης τεκμηρίωσης. Διευκρίνιση με το Διαχειριστή του Έργου για το τι πρόκειται να παραδοθεί. Διαπραγμάτευση με το Διαχειριστή του Έργου, εξ ονόματος της ομάδας, για τους περιορισμούς εντός των οποίων πρέπει να γίνει η εργασία.

Συμφωνία για τις ανοχές που αφορούν στη Δέσμη Εργασιών. Κατανόηση των απαιτήσεων υποβολής αναφορών, του πώς και από ποιον πρέπει να αποκτηθεί η έγκριση για τα προϊόντα, του πώς πρέπει να παραδοθεί επίσημα το εγκεκριμένο προϊόν ή τα εγκεκριμένα προϊόντα. Επιβεβαίωση του τρόπου ενημέρωσης του Διαχειριστή του Έργου για την ολοκλήρωση της Δέσμης Εργασιών.

- Δημιουργία ενός Σχέδιου Ομάδας για να φαίνεται ποια προϊόντα μπορούν να ολοκληρωθούν εντός των συγκεκριμένων περιορισμών
 - Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου από την πλευρά του προμηθευτή προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το Σχέδιο Ομάδας είναι βιώσιμο και σύμφωνα με τα σχετικά πρότυπα του προμηθευτή
 - Αίτημα έγκρισης του Σχεδίου Ομάδας
 - Αναθεώρηση των κινδύνων σε σχέση με το Σχέδιο Ομάδας και ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για τυχόν πρόσθετους ή τροποποιημένους κινδύνους και αν χρειάζεται, επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων
 - Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου σχετικά με το εάν απαιτούνται επιπλέον επιθεωρητές και επιβεβαίωση ότι το Μητρώο Ποιότητας επικαιροποιείται αναλόγως.
 - Συμφωνία για την παράδοση της Δέσμης Εργασιών
- [40] [2]

5.2.5.2. Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών

- Διαχείριση της ανάπτυξης των απαιτούμενων προϊόντων
Ανάπτυξη των προϊόντων που απαιτούνται από τη Δέσμη Εργασιών σύμφωνα με τα κριτήρια ποιότητας που ορίζονται στις Περιγραφές Προϊόντων. Επιβεβαίωση ότι, η εργασία διεξάγεται σύμφωνα με τις απαιτούμενες τεχνικές, διαδικασίες και διεργασίες που καθορίζονται στη Δέσμη Εργασιών. Τήρηση των διεπαφών ανάπτυξης, λειτουργίας και υποστήριξης όπως περιγράφονται λεπτομερώς στη Δέσμη Εργασιών. Έλεγχος της Δέσμης Εργασιών για τη διαδικασία επικαιροποίησης του Μητρώου Ποιότητας. Εντοπισμός και καταγραφή της απαιτούμενης προσπάθειας. Παρακολούθηση και έλεγχος τυχόν ζητημάτων και κινδύνων που σχετίζονται με τη Δέσμη Εργασιών και ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για την κατάστασή τους.
 - Ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για τυχόν νέα ζητήματα, κινδύνους ή διδάγματα. Ο Διαχειριστής του Έργου αποφασίζει για την κατάλληλη πορεία δράσης
 - Ανάληψη της ενέργειας που απαιτείται από το Διαχειριστή του Έργου
 - Ανάληψη εγκρίσεων για ολοκληρωμένα προϊόντα
- Έλεγχος της Δέσμης Εργασιών και απόκτηση και έκδοση των καταγραφών αποδοχής. Έλεγχος της Δέσμης Εργασιών και επικαιροποίηση όλων των Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης
- Αναθεώρηση και αναφορά της κατάστασης της Δέσμης εργασιών στο Διαχειριστή του Έργου
Ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για την κατάσταση κάθε προϊόντος. Επικαιροποίηση του Σχέδιου Ομάδας και, εάν χρειάζεται, διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου από την πλευρά του προμηθευτή σχετικά με τη βιωσιμότητά του. Ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου σχετικά με την πρόοδο μέσω των Αναφορών Ελέγχου, με τον τρόπο και τη συχνότητα που ορίζεται στη Δέσμη Εργασιών. Αν προβλέπεται υπέρβαση των συμφωνημένων ορίων ανοχής για την Δέσμη Εργασιών, έγερση ζητήματος για να ενημερωθεί ο Διαχειριστής του Έργου. [2] [40]

5.2.5.3. Παράδοση Δέσμης Εργασιών

- Αναθεώρηση του Μητρώου Ποιότητας για να επιβεβαιωθεί ότι όλες οι διεργασίες ποιότητας που σχετίζονται με τη Δέσμη Εργασιών είναι πλήρεις
- Αναθεώρηση των καταγραφών αποδοχής για να επιβεβαιωθεί ότι έχουν εγκριθεί όλα τα προϊόντα που πρόκειται να παραδοθούν από την Δέσμη Εργασιών
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Ομάδας για να αναδεικνύεται ότι τη Δέσμη Εργασιών έχει ολοκληρωθεί
- Έλεγχος της Δέσμης Εργασιών και υλοποίηση της διαδικασίας για την παράδοση των ολοκληρωμένων προϊόντων
- Ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για την ολοκλήρωση της Δέσμης Εργασιών [2] [40]

5.2.6. Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων

5.2.6.1. Σχεδιασμός του Επόμενου Σταδίου

- Αναθεώρηση των συνιστωσών της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου

Διαβούλευση με το Διοικητικό Συμβούλιο, αν χρειαστεί, για τυχόν απαιτούμενες αλλαγές. Αναθεώρηση και όπου είναι αναγκαίο επικαιροποίηση κάθε αλλαγής στις προσδοκίες ποιότητας του πελάτη, στα κριτήρια αποδοχής ή στην προσέγγιση του έργου, της συνάφειας και της καταλληλότητας των προσεγγίσεων και των ελέγχων και οποιασδήποτε αλλαγής στην Ομάδα Διαχείρισης Έργου ή στις περιγραφές των ρόλων.

- Δημιουργία του Σχεδίου του επόμενου σταδίου διαχείρισης

Λήψη απόφασης για το τρόπο παρουσίασης του σχεδίου με δεδομένο το ακροατήριο και για το τρόπο που θα χρησιμοποιηθεί. Αναθεώρηση του Σχεδίου Έργου προκειμένου να κατανοηθούν τα προϊόντα που απαιτούνται για το επόμενο στάδιο διαχείρισης. Εξέταση των προτύπων ποιότητας και των απαιτούμενων διαδικασιών από τη Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας. Δημιουργία ή επικαιροποίηση της Αναλυτικής Δομής του Προϊόντος του Έργου, των Περιγραφών Προϊόντων και του Διαγράμματος Ροής του Προϊόντος για τα προϊόντα που πρόκειται να παραδοθούν στο επόμενο στάδιο διαχείρισης. Αναθεώρηση του Μητρώου Ζητημάτων, καθώς μπορεί να περιέχει ζητήματα που έχουν επισημανθεί για αξιολόγηση στο τέλος του σταδίου διαχείρισης ή πληροφορίες που επηρεάζουν το επόμενο στάδιο διαχείρισης. Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων για τυχόν κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν το σχέδιο του επόμενου σταδίου διαχείρισης και έλεγχος της κατάστασης των αποκρίσεων σε κινδύνους σε συνεργασία με τους έχοντες την κυριότητα του κινδύνου.

- Δημιουργία ή επικαιροποίηση των Καταγράφων Στοιχείων Διαμόρφωσης για προϊόντα που σχεδιάζεται να παραχθούν στο επόμενο στάδιο

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων και του Μητρώου Κινδύνων
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ποιότητας για να περιληφθούν οι προγραμματισμένες διεργασίες διαχείρισης ποιότητας, καθώς και οι ημερομηνίες- στόχοι αναθεώρησης και έγκρισης για τα προϊόντα [2]

5.2.6.2. Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου

- Έλεγχος για το αν σχέδιο του τρέχοντος σταδίου είναι ευθυγραμμισμένο με την τρέχουσα πρόοδο και επικαιροποίηση
- Αναθεώρηση του Σχεδίου Έργου ώστε να αντικατοπτρίζονται τα πραγματικά επιτεύγματα από το τρέχον Σχέδιο Σταδίου και οι προβλέψεις από το επόμενο Σχέδιο Σταδίου ή τον αντίκτυπο του Σχεδίου Εξαίρεσης [2]

5.2.6.3. επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας

- Έλεγχος για τυχόν αλλαγές στη διάθεση ανάληψης κινδύνου και στην ικανότητα διαχείρισης κινδύνου των εμπλεκόμενων οργανισμών και για τυχόν επαναπροσδιορισμό των ανοχών κινδύνου. Αξιολόγηση των κινδύνων του έργου χρησιμοποιώντας το Μητρώο Κινδύνων για να εξακριβωθεί η συνολική έκθεση κινδύνου για το έργο και προσδιορισμός των τρεχόντων βασικών κινδύνων που επηρεάζουν την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτίμηση ότι η συνολική έκθεση κινδύνου παραμένει εντός των ορίων ανοχής κινδύνου.

- επικαιροποίηση της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους με τα αποτελέσματα από οποιοσδήποτε ενέργειες διαχείρισης οφέλους κατά τη διάρκεια του σταδίου διαχείρισης

- Εξέταση και έλεγχος:

- της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους για τα αποτελέσματα οποιωνδήποτε ενεργειών διαχείρισης οφέλους που έχουν αναληφθεί κατά τη διάρκεια του σταδίου διαχείρισης σε σύγκριση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα

- του αντίκτυπου των εγκεκριμένων αλλαγών, του προφίλ του κινδύνου του έργου και των βασικών κινδύνων

- του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα που μπορεί να επηρεάσουν την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα

- του Σχεδίου Έργου για να διαπιστωθεί εάν η τελική ημερομηνία υλοποίησης του έργου έχει αλλάξει γεγονός που μπορεί να επηρεάσει ορισμένα ή όλα τα προβλεπόμενα οφέλη

- του Σχεδίου Έργου για να διαπιστωθεί εάν το κόστος παράδοσης των προϊόντων του έργου έχει αλλάξει, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ανάλυση κόστους/οφέλους

- του περιβάλλοντος του Φορέα Ανάθεσης στο οποίο θα παραδοθούν τα προϊόντα του Έργου, καθώς ενδέχεται να έχει αλλάξει

- του κατά πόσο απαιτείται αναθεώρηση οφελών στο επόμενο στάδιο διαχείρισης

- Αναθεώρηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και, εάν είναι απαραίτητο, της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους, ώστε να εγκριθούν από το Διοικητικό Συμβούλιο

- επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων

[2]

5.2.6.4. Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης

- Για ένα Σχέδιο Εξάιρεσης

Ανάλογα με το σημείο του σταδίου διαχείρισης στο οποίο επήλθε η εξαίρεση, μπορεί να είναι σκόπιμο να συνταχθεί είτε Τελική Αναφορά Σταδίου των τρεχουσών δραστηριοτήτων, οπότε μπορεί να χρειαστεί καθοδήγηση από το Διοικητικό Συμβούλιο ή Τελική Αναφορά Σταδίου, οπότε ακολουθούνται οι ίδιες οδηγίες για ένα Σχέδιο Σταδίου.

- Για ένα Σχέδιο Σταδίου

- Αναθεώρηση της κατάστασης της επικαιροποιημένης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και, ειδικότερα, της επίτευξης οποιωνδήποτε οφελών αναμένονται για το στάδιο διαχείρισης. Επιβεβαίωση ότι, έχουν ολοκληρωθεί όλες οι διεργασίες στην Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους για το τρέχον στάδιο διαχείρισης.

- Αναθεώρηση του Σχεδίου Σταδίου για να διασφαλίσει ότι έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του σταδίου διαχείρισης και του Σχεδίου Έργου, για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι του έργου είναι ακόμη εφικτοί

- Αναθεώρηση της απόδοσης της ομάδας για το στάδιο διαχείρισης

- Αναθεώρηση της απόδοσης του προϊόντος στο στάδιο διαχείρισης με αναφορά στη Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος (που παρέχεται από τον έχοντα την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου):
 - Αναθεώρηση των διεργασιών διαχείρισης ποιότητας για το στάδιο διαχείρισης και των αποτελεσμάτων τους
 - Διασφάλιση ότι, όλα τα προϊόντα που πρόκειται να δημιουργηθούν στο τρέχον στάδιο διαχείρισης είναι πλήρη και εγκεκριμένα ή έχουν μεταφερθεί στο επόμενο στάδιο διαχείρισης
 - Στη περίπτωση σταδιακής παράδοσης προϊόντων κατά τη διάρκεια του σταδίου διαχείρισης, επιβεβαίωση της αποδοχής του χρήστη, της αποδοχής λειτουργίας και συντήρησης των προϊόντων που μεταφέρονται στην ιδιοκτησία του πελάτη. Προσδιορισμός τυχόν σύστασης για περαιτέρω ενέργειες για τα παραδιδόμενα προϊόντα
- Αναθεώρηση των ζητημάτων και των κινδύνων που εγείρονται κατά το στάδιο και τα μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Συμπεριλαμβάνεται μια περίληψη της τρέχουσας συγκεντρωτικής έκθεσης σε κίνδυνο.
- Εκπόνηση μιας Τελικής Αναφοράς Σταδίου για το τρέχον στάδιο διαχείρισης
- Αναθεώρηση των διδαγμάτων
- Αίτημα για έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο του Σχεδίου Εξαίρεσης ή του Σχεδίου Σταδίου (και, αν χρειάζεται, του αναθεωρημένου Σχεδίου Έργου, της αναθεωρημένης Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους και της αναθεωρημένης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας).
 - Αναθεώρηση της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να διαπιστωθεί εάν απαιτείται η αποστολή αντιγράφων της Τελικής Αναφοράς Σταδίου (και, αν χρειάζεται, της Αναφοράς Διδαγμάτων) σε εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη τη τρέχουσα στιγμή.

[2]

5.2.6.5. Σύνταξη Σχεδίου Εξαίρεσης

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων για να καταγραφεί το αίτημα του Διοικητικού Συμβουλίου για ένα Σχέδιο Εξαίρεσης
 - Αναθεώρηση και επικαιροποίηση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου, οπότε μπορεί να χρειαστεί καθοδήγηση από το Διοικητικό Συμβούλιο για τυχόν απαιτούμενες αλλαγές. Αναθεώρηση των προσδοκιών ποιότητας του πελάτη, της σχετικότητας και καταλληλότητας των Προσεγγίσεων Έργου και των ελέγχων και οποιασδήποτε αλλαγής στην Ομάδα Διαχείρισης Έργου ή στις περιγραφές ρόλων
 - Δημιουργία του Μητρώου Ποιότητας
 - Εξέταση του Σχεδίου Σταδίου για να προσδιοριστούν τα προϊόντα που πρόκειται να δημιουργηθούν κατά τη διάρκεια του σταδίου διαχείρισης
 - Εξέταση της εξαίρεσης για τυχόν λεπτομέρειες που θα συμβάλλουν στο Σχέδιο Εξαίρεσης
 - Αν το Σχέδιο Εξαίρεσης απαιτεί τη δημιουργία νέων προϊόντων, τότε πρέπει να εξεταστεί η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας για τα απαιτούμενα πρότυπα ποιότητας και διαδικασίες
 - Επικαιροποίηση της Αναλυτικής Δομής του Προϊόντος του Έργου, των Περιγραφών Προϊόντων και του Διαγράμματος Ροής του Προϊόντος για τα προϊόντα που θα δημιουργηθούν από το Σχέδιο Εξαίρεσης
 - Επικαιροποίηση του Μητρώου Ποιότητας για προγραμματισμένες διεργασίες διαχείρισης ποιότητας
 - Δημιουργία ή επικαιροποίηση των Καταγράφων Στοιχείων Διαμόρφωσης για προϊόντα που παράγονται από το Σχέδιο Εξαίρεσης

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων και του Μητρώου Κινδύνων [2]

5.2.7. Λήξη του Έργου

5.2.7.1. Προετοιμασία Προγραμματισμένης Λήξης του Έργου

- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Έργου με βάση τα πραγματικά επιτεύγματα του τελικού σταδίου
 - Αίτημα του έχοντος την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου για μια Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος, από την οποία εξασφαλίζεται ότι τα προϊόντα του έργου έχουν εγκριθεί από τις αρχές που καθορίζονται στις Περιγραφές Προϊόντων και ότι πληρούν όλα τα κριτήρια ποιότητας, ή καλύπτονται από εγκεκριμένα δικαιώματα
 - Επιβεβαίωση ότι το έργο έχει υλοποιηθεί όπως ορίζεται στη Περιγραφή των προϊόντων και/ ή αποτελεσμάτων του έργου, και ότι πληρούνται τα κριτήρια αποδοχής
 - Επιδίωξη για έγκριση κοινοποίησης στο Φορέα Ανάθεσης ότι οι πόροι μπορούν να (ή πρόκειται να) αποδεσμευτούν [35] [2]

5.2.7.2. Προετοιμασία Πρόωρης Διακοπής του Έργου

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων (και αν είναι απαραίτητο, της Αναφοράς Ζητημάτων) για να καταγραφεί το αίτημα για πρόωρο κλείσιμο
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Έργου με τα πραγματικά επιτεύγματα από το τελικό στάδιο διαχείρισης
 - Αίτηση για μια Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος από τον έχοντα την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου. Από αυτό, καθορίζεται ποια από τα προϊόντα του έργου εγκριθεί από τις αρχές που προσδιορίζονται στις περιγραφές των προϊόντων τους, ποια βρίσκονται σε εξέλιξη (και ποια από αυτά πρέπει να ολοκληρωθούν), ποια καλύπτονται από εγκεκριμένες παραχωρήσεις, ποια δεν έχουν ακόμη αρχίσει, ποια πρέπει να γίνουν ασφαλή και ποια μπορεί να είναι χρήσιμα σε άλλα έργα.
 - Συμφωνία σχετικά με τα μέσα για την ανάκτηση των προϊόντων που έχουν ολοκληρωθεί ή βρίσκονται σε εξέλιξη, οπότε μπορεί να χρειαστεί καθοδήγηση από το Διοικητικό Συμβούλιο και μπορεί να περιλαμβάνει πρόσθετες εργασίες για τη δημιουργία, την υλοποίηση ασφαλών ή ολοκληρωμένων προϊόντων που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα σε άλλα έργα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η πρόσθετη εργασία μπορεί να απαιτήσει ένα Σχέδιο Εξαίρεσης.
 - Επιδίωξη για έγκριση κοινοποίησης στο Φορέα Ανάθεσης ότι οι πόροι μπορούν να (ή πρόκειται να) αποδεσμευτούν νωρίς [2] [35]

5.2.7.3. Παράδοση Προϊόντων

- Πρόταση για επόμενες ενέργειες, σε συνεννόηση με την Ομάδα Διαχείρισης Έργου, ώστε κάθε ανολοκλήρωτη εργασία, ζητήματα και κίνδυνοι να περιλαμβάνονται στα προϊόντα του έργου.
 - Έλεγχος της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους για δραστηριότητες μετά το κλείσιμο του έργου ώστε να επιβεβαιωθεί ότι τα οφέλη δεν μπορούν να μετρηθούν παρά μόνο αφού τα προϊόντα του έργου έχουν μπει σε επιχειρησιακή χρήση για κάποιο χρονικό διάστημα.
 - Εξέταση της Προσέγγισης Ελέγχου Μεταβολών για να επιβεβαιωθεί ο τρόπος με τον οποίο θα παραδοθούν τα προϊόντα σε όσους θα τα συντηρήσουν κατά τη διάρκεια της επιχειρησιακή ζωή τους:
 - Επιβεβαίωση ότι, υπάρχει το σωστό περιβάλλον λειτουργίας και συντήρησης
 - Καθορισμός των απαιτήσεων υποστήριξης στα πρώτα στάδια κάθε προϊόντος που υλοποιείται καθώς τότε απαιτείται η μεγαλύτερη υποστήριξη
 - Στη περίπτωση που, ένα προϊόν απαιτεί δαπανηρή υποστήριξη και συντήρηση, να επιβεβαιωθεί ότι καταρτίστηκε κατάλληλη συμφωνία ή σύμβαση

παροχής υπηρεσιών μεταξύ των οργανισμών λειτουργίας και συντήρησης και των τελικών χρηστών, η οποία θα θεωρηθεί προϊόν προερχόμενο από το έργο

- Επιβεβαίωση της αποδοχής από τους φορείς λειτουργίας και συντήρησης
- Αίτημα και λήψη των καταγραφών αποδοχής
- Μεταφορά της ευθύνης των προϊόντων στους φορείς λειτουργίας και συντήρησης και επικαιροποίηση των Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης των προϊόντων [2] [35]

5.2.7.4. Αξιολόγηση του Έργου

- Αναθεώρηση του αρχικού σκοπού του έργου όπως συμφωνήθηκε στο Στάδιο Έναρξης και καθορίστηκε από την Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου

- Αναθεώρηση των εγκεκριμένων αλλαγών, όπως αυτές ορίζονται από την τρέχουσα έκδοση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου.

- Σύνταξη μιας Τελικής Αναφοράς Έργου, σε συνεργασία με την Ομάδα Διαχείρισης Έργου, που θα περιλαμβάνει:

- Σύνοψη του Διαχειριστή του Έργου σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης του έργου

- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη που περιγράφονται στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα

- Αναθεώρηση του τρόπου υλοποίησης του έργου σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους και ανοχές

- Αναθεώρηση της απόδοσης της ομάδας

- Αναθεώρηση των προϊόντων του έργου και εάν απαιτείται, των λόγων για τους οποίους το έργο διακόπηκε πρόωρα

- Αναθεώρηση του Μητρώου Διδαγμάτων, σε συνεργασία με την Ομάδα Διαχείρισης Έργου, για να προσδιοριστούν τα διδάγματα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μελλοντικά έργα και να ενσωματωθούν στη Τελική Αναφορά Έργου, που πρέπει να περιλαμβάνει:

- Αναθεώρηση του τι πήγε καλά ή άσχημα και τυχόν συστάσεις για την εξέταση του Φορέα Ανάθεσης, ιδίως, σχετικά με τη μέθοδο διαχείρισης έργου, τις μεθόδους παράδοσης που χρησιμοποιήθηκαν, τις προσεγγίσεις και τους ελέγχους των έργων και τυχόν γεγονότα που προκάλεσαν απόκλιση.

- Αναθεώρηση χρήσιμων μετρήσεων σχετικά με την προσπάθεια που απαιτήθηκε για τη δημιουργία των προϊόντων, την αποτελεσματικότητα της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παράδοση προϊόντων κατάλληλων για χρήση και τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν σε θέματα και κινδύνους.

- Κάθε χρήσιμη γνώση που αποκτήθηκε σχετικά με το μεθοδολογικό εργαλείο για το έργο [35] [2]

5.2.7.5. Σύσταση για τη Λήξη του Έργου

- Καθορισμός των οργανισμών ή των ενδιαφερομένων μερών που πρέπει να ενημερωθούν για το κλείσιμο του έργου, σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας. Σε αυτό το σημείο, λαμβάνονται υπόψη οι διεργασίες επικοινωνίας για τις δημόσιες σχέσεις και τις ευκαιρίες προώθησης αγαθών

- Κλείσιμο των Μητρώων Ζητημάτων, Κινδύνων, Ποιότητας, Διδαγμάτων και το Ημερήσιο Ημερολόγιο

- Επιβεβαίωση ότι, όλες οι πληροφορίες είναι ασφαλείς και αρχειοθετημένες (σύμφωνα με τη Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών), προκειμένου να ελεγχθούν μελλοντικά οι αποφάσεις, οι ενέργειες και η απόδοση της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

- Προετοιμασία και αποστολή ένα Σχέδιο Κοινοποίησης Λήξης του Έργου για την αναθεώρηση του από το Διοικητικό Συμβούλιο

[35] [2]

5.3. Προσαρμογή

Το μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση ενός έργου που παρουσιάστηκε είναι γενικό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορους τύπους έργων, ενσωματώνοντας πιο ειδικούς παράγοντες. Οι διαδικασίες και οι διεργασίες ενός έργου θα πρέπει να βασίζονται στις εσωτερικές πολιτικές, στις διαδικασίες, στις μεθόδους, τα πρότυπα και τις πρακτικές του οργανισμού.

Η προσαρμογή λαμβάνει υπόψη πρότυπα, πολιτικές, νόμους ή κανονισμούς της κοινωνίας στην οποία εντάσσεται ο οργανισμός πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν την υγεία, την ασφάλεια, τη βιωσιμότητα και το περιβάλλον. Η ίδια η φύση του έργου (π.χ. έργο πληροφορικής ή κατασκευών κλπ.) επηρεάζει τον τρόπο προσαρμογής της μεθόδου. Η ικανότητα όσων εργάζονται στο έργο οδηγεί συχνά στο επίπεδο λεπτομερούς καθοδήγησης που απαιτείται. Τυχόν συμβάσεις με πελάτες ή προμηθευτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εξέταση της προσαρμογής, όπως και τα εξειδικευμένα προϊόντα, καθώς οι ειδικοί ακολουθούν τις δικές τους πρακτικές εργασίας. Ο Διαχειριστής Έργου πρέπει να ενσωματώσει όλα τα παραπάνω στοιχεία προκειμένου τα αποτελέσματα του έργου να υλοποιηθούν και να αξιοποιηθούν τα οφέλη.

Το περιβάλλον στο οποίο υλοποιείται το έργο, είναι επίσης σχετικό, για παράδειγμα, αν το έργο είναι μέρος ενός προγράμματος ή ενός χαρτοφυλακίου, τότε οι διαδικασίες, οι τεχνικές ή οι προσεγγίσεις που θα ακολουθήσει ο Διαχειριστής του Έργου προέρχονται από υψηλό επίπεδο.

Ο Διαχειριστής Έργου είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό και την τεκμηρίωση του επιπέδου προσαρμογής του έργου. Η προσαρμογή επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης ενός έργου και έτσι τεκμηριώνεται ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου, η οποία επανεξετάζεται από τα αρμόδια ενδιαφερόμενα μέρη και εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αφού ολοκληρωθεί η προσαρμογή, ο οργανισμός την ενσωματώνει ως μέθοδο διαχείρισης έργων και ενθαρρύνει την ευρεία χρήση του.

Η αποτελεσματική προσαρμογή απαιτεί δεξιότητες, εμπειρία και κρίση. Δεν υπάρχει ενιαία «σωστή» λύση για την προσαρμογή ενός έργου. Άνθρωποι σε οργανισμούς με υψηλό επίπεδο ικανότητας ή ωριμότητας στη διαχείριση έργου είναι πιθανό να προσαρμόσουν τη μέθοδο ευκολότερα από άλλους που εργάζονται σε λιγότερο ώριμους οργανισμούς. [2]

6. Ανάπτυξη Υποδειγματικού Μοντέλου Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας Προσαρμοσμένου στη Διαχείριση Έργων από Δήμους

Σύμφωνα και με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014-2020, ο δυνητικός δικαιούχος καλείται κάθε φορά που υποβάλλει αίτηση χρηματοδότησης να τεκμηριώσει τη διοικητική, επιχειρησιακή και χρηματοοικονομική του ικανότητα. Προκειμένου, οι Δικαιούχοι να τεκμηριώνουν συνεχώς την διαχειριστική τους επάρκεια αναπτύσσουν συστήματα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας (ΣΔΕΠ). Οι Δήμοι, καθώς υλοποιούν έργα, είναι δυνητικοί δικαιούχοι τέτοιων χρηματοδοτήσεων. Επομένως, οι Δήμοι υλοποιούν ΣΔΕΠ, όχι μόνο για να αποδεικνύουν την διαχειριστική τους ικανότητα αλλά και για να αξιοποιούν αποδοτικά τους πόρους που λαμβάνουν. Σήμερα, οι περισσότεροι δήμοι χρησιμοποιούν το Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους, που εκδόθηκε από την ΜΟΔ ΑΕ (άρθρο 44 του ν. 4412/2016), ως βάση για την κατάρτιση του ΣΔΕΠ τους.

Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύχθηκε ένα υποδειγματικό Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας για τους Δήμους, δηλαδή ένα σύνολο διεργασιών, ρολών και αρχείων που πρέπει να θεσπίσει ένας Δήμος για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό, σχεδιασμό, ωρίμαση υλοποίηση και παρακολούθηση των έργων. Από άποψη δομής είναι χωρισμένο σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος υλοποιείται ένα σύστημα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας, που επικεντρώνεται στα συγχρηματοδοτούμενα έργα από την Ευρωπαϊκή ένωση που υλοποιεί ο Δήμος. Περιγράφει τις ενέργειες που αφορούν την αίτηση χρηματοδότησης, ποτέ πρέπει να ενημερώνεται η Αρμόδια διαχειριστική Αρχή και γενικά ποιες υποχρεώσεις έχει ο Δήμος βάση της νομοθεσίας. Η σύνταξη του βασίστηκε στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους, που εκδόθηκε από την ΜΟΔ ΑΕ (σε συνεργασία με την ΕΕΤΑΑ) [41], στη νομοθεσία [42], στο ΕΛΟΤ 1429 [24], το ISO 9001:2015 [14] και σε κάποια ΣΔΕΠ δήμων [43], όπως παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία.

Στο δεύτερο μέρος, το σύστημα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας εμπλουτίστηκε με την ενσωμάτωση σ' αυτό, του μεθοδολογικού εργαλείου προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων, το οποίο αναπτύξαμε στο Κεφάλαιο 5. Συγκεκριμένα περιγράφονται οι διαδικασίες, οι διεργασίες, οι ρόλοι και τα έγγραφα που είναι απαραίτητα για την διαχείριση των έργων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον Δήμο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την υλοποίηση έργων με ίδια μέσα ανεξάρτητα από την προέλευση των πόρων.

Βασικοί Ορισμοί:

- Διεργασίες:

το σύνολο αλληλοσχετιζόμενων ή αλληλοεπιδρωσών δραστηριοτήτων το οποίο μετασχηματίζει εισερχόμενα σε εξερχόμενα.

- Διαδικασία:

ο καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας ή μιας διεργασίας.

- Συγχρηματοδοτούμενο έργο:

ένα έργο που χρηματοδοτείται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους.

- Δράσεις:

ένα σύνολο ενεργειών που εκτελούνται από τις υπηρεσίες ή τα όργανα διοίκησης του Δήμου και αποσκοπούν στην επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων ενός Σχεδίου Δράσης.

- Σύμβαση:

η συμφωνία γραπτή ή προφορική για την υλοποίηση έργου, στην οποία προσδιορίζονται το φυσικό αντικείμενο, τα παραδοτέα, η χρονική διάρκεια, προθεσμίες, το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο καθώς και τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των συμβαλλομένων.

- Ανάδοχος Εργολήπτης ή Ανάδοχος:

η εργοληπτική επιχείρηση στην οποία έχει ανατεθεί με σύμβαση η κατασκευή του έργου.

- Ωφελούμενοι του έργου:

οι τελικοί χρήστες του προϊόντος του έργου ή οι αποδέκτες του αποτελέσματος του έργου.

- Μελέτη:

το αποτέλεσμα συστηματικής και αναλυτικής επιστημονικής και τεχνικής εργασίας και έρευνας σε συγκεκριμένο απλό ή σύνθετο γνωστικό αντικείμενο.

- Ωρίμανση έργου:

ένα σύνολο δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την πλήρη προπαρασκευή του έργου από τη διαπίστωση της ανάγκης μέχρι την εκδήλωση της πρόθεσης του φορέα να εκτελέσει το έργο.

- Σύστημα διοίκησης:

ένα σύστημα κανόνων, πρακτικών και διαδικασιών με τις οποίες ένας οργανισμός κατευθύνεται και ελέγχεται. Περιλαμβάνει ουσιαστικά την εξισορρόπηση των συμφερόντων πολλών ενδιαφερομένων του οργανισμού, όπως μετόχους, ανώτερα στελέχη διοίκησης, πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, την κυβέρνηση και την κοινότητα. Καθώς παρέχει το πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, περιλαμβάνει σχεδόν κάθε τομέα διαχείρισης, από τα σχέδια δράσης και τους εσωτερικούς ελέγχους έως τη μέτρηση της απόδοσης και την επικοινωνία. [44]

- Σύστημα διαχείρισης:

ένα σύνολο πολιτικών, διαδικασιών και διαδικασιών που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να διασφαλίσει ότι μπορεί να εκπληρώσει τα καθήκοντα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του. Αυτοί οι στόχοι καλύπτουν πολλές πτυχές των λειτουργιών του οργανισμού (συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής επιτυχίας, της ασφαλούς λειτουργίας, της ποιότητας των προϊόντων, των σχέσεων με τους πελάτες, της νομοθετικής και κανονιστικής συμμόρφωσης και της διαχείρισης εργαζομένων).

- Σύστημα διαχείρισης ποιότητας:

ένα σύστημα διαχείρισης για τη διοίκηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα.

- Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας και ποιότητας (ΣΔΕΠ):

ένα σύνολο διεργασιών για τη διασφάλιση και την αναβάθμιση της ικανότητας υλοποίησης έργων.

- Υποψήφιος:

ως «υποψήφιος» νοείται ο οικονομικός φορέας που έχει επιδιώξει να του αποσταλεί πρόσκληση ή έχει προσκληθεί να συμμετάσχει σε διαδικασία ανάθεσης σύμβασης παραχώρησης.

- Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων («Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.»):

Το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία στοιχεία για τον προγραμματισμό, την έγκριση, τη διαδικασία προκήρυξης, ανάθεσης, σύναψης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων και συμβάσεων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, με τη χρήση και εφαρμογή τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Ν. 4155/ 2013).

- Δικαιούχος:

δημόσιος ή ιδιωτικός φορέας και, για τους σκοπούς του κανονισμού για το ΕΓΤΑΑ και του κανονισμού ΕΤΘΑ μόνο, φυσικό πρόσωπο που έχει την ευθύνη για την έναρξη ή την έναρξη και την εφαρμογή πράξεων. Στο πλαίσιο των καθεστώτων κρατικών ενισχύσεων, ο φορέας που λαμβάνει την ενίσχυση ενώ στο πλαίσιο των μέσων χρηματοοικονομικής τεχνικής ο φορέας που εφαρμόζει το Μέσο Χρηματοοικονομικής Τεχνικής ή το Ταμείο Χαρτοφυλακίου, κατά περίπτωση

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα:

έγγραφο το οποίο καταρτίζεται από τα αρμόδια Υπουργεία, περιφέρειες και τους λοιπούς αρμόδιους φορείς, υποβάλλεται από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών και εγκρίνεται από την Επιτροπή και το οποίο καθορίζει μια αναπτυξιακή στρατηγική με τη χρήση ενός συνεκτικού συνόλου προτεραιοτήτων.

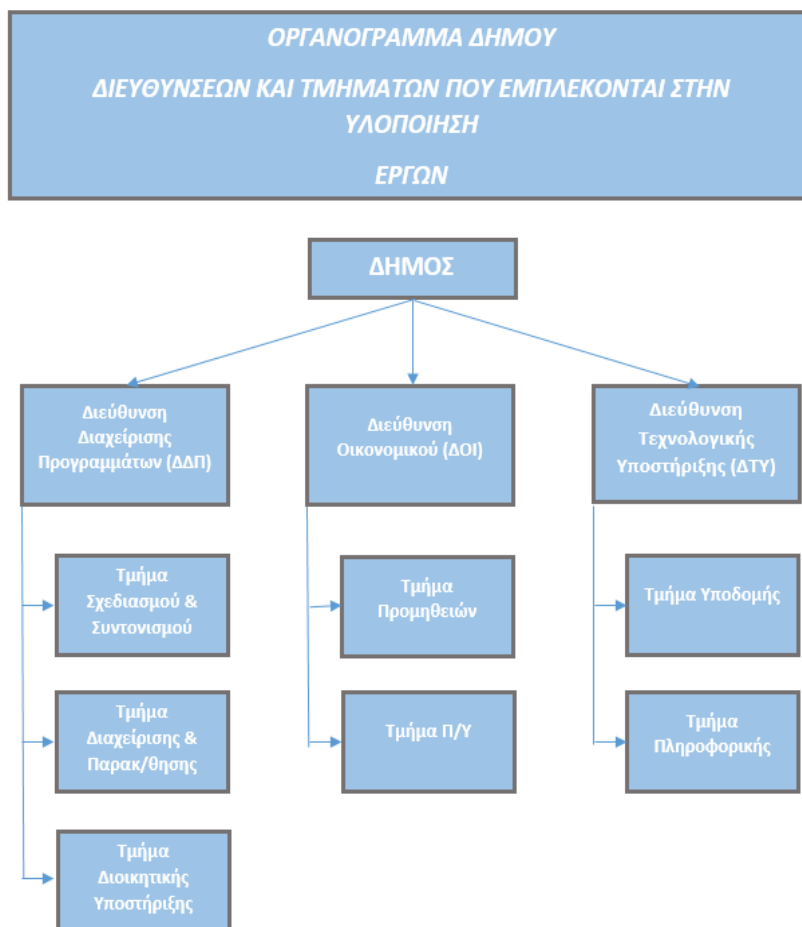
- Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα εφεξής ΟΠΣ:

το πληροφοριακό σύστημα του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, όπου καταχωρίζονται τα δεδομένα που αφορούν στο ΕΣΠΑ και άλλα αναπτυξιακά προγράμματα.

- Αρμόδιες αρχές για τη διαχείριση και έλεγχο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) του ΕΣΠΑ 2014 - 2020 είναι:
 - Η Διαχειριστική Αρχή η οποία ορίζεται για κάθε ΕΠ.
 - Η Αρχή Πιστοποίησης η οποία ορίζεται για το σύνολο των ΕΠ.
 - Η Αρχή Ελέγχου η οποία ορίζεται για το σύνολο των ΕΠ.
 - Οι Ενδιάμεσοι Φορείς, στους οποίους ανατίθενται η διαχείριση μέρους ενός ΕΠ ή συγκεκριμένα καθήκοντα της Διαχειριστικής Αρχής, υπό την ευθύνη της.

[42] [24]

Οργανόγραμμα:



Το παραπάνω οργανόγραμμα αφορά μόνο στις Διευθύνσεις και τα Τμήματα που εμπλέκονται στην Υλοποίηση των Έργων. Συγκεκριμένα, ορίζεται η Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων (ΔΔΠ) που απαρτίζεται από το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού, το Τμήμα Διαχείρισης και παρακολούθησης και το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια διεύθυνση που έχει σαν κύριο μέλημα την διαχείριση προγραμμάτων και άρα των έργων και έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αρχικά τα μέλη που την απαρτίζουν θα είναι εκπαιδευμένα και καταρτισμένα στην διαχείριση των έργων και θα αναλαμβάνουν την υλοποίηση τους οι ίδιοι και όχι κάποια υπηρεσία που απλά θα εμπλέκεται με το έργο. Οι σχετικές υπηρεσίες/φορείς θα είναι σε συνεχή επικοινωνία με αυτή την Διεύθυνση, όμως δεν θα έχουν την ευθύνη της υλοποίησης του έργου. Επιπλέον εμπλέκεται η Διεύθυνση Οικονομικού (ΔΟΙ) και η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης (ΔΤΥ), που έχουν υποστηρικτικό μεν, αλλά πολύ σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση των έργων και επικοινωνούν συνέχεια με τα τμήματα της ΔΔΠ όποτε κρίνεται απαραίτητο.

Στο παράρτημα γίνεται η αναλυτική παρουσίαση του Υποδειγματικού Μοντέλου Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας Προσαρμοσμένου στη Διαχείριση Έργων από Δήμους, παρακάτω παρουσιάζουμε μια σύντομη περιγραφή του.

6.1 Σύλληψη

Ο σκοπός της διαδικασίας Σύλληψης είναι ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων και των προτεραιοτήτων της τοπικής ανάπτυξης. Εντοπίζονται οι ανάγκες και πραγματοποιείται ο μεθοδικός και έγκαιρος σχεδιασμός των έργων/ δράσεων του Δήμου, με στόχο τη μέγιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων επενδυτικών πόρων από το ΕΣΠΑ και τις λοιπές πηγές χρηματοδότησης.

Περιλαμβάνει δυο διεργασίες, τον τετραετή και τον ετήσιο προγραμματισμό του Δήμου.

- Διεργασία 110 «Κατάρτιση 4-ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου»: Στην διεργασία αυτή λαμβάνει χώρα η κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου, δηλαδή γίνεται η επιλογή των έργων, υπηρεσιών, προμήθειων, δράσεων που έχει σκοπό να υλοποιήσει ο Δήμος εντός της 4ετίας. Μπορεί να περιλαμβάνει την συνέχιση κάποιων, την εισαγωγή νέων ανάλογα με τις ανάγκες του Δήμου. Σε αυτή την διεργασία εντάσσεται και η υποδιεργασία διετούς αναθεώρησης του.
- Διεργασία 120 «Ετήσιος Προγραμματισμός του Δήμου»: Στην διεργασία αυτή λαμβάνει χώρα η κατάρτιση του Ετήσιου Προγράμματος του Δήμου, δηλαδή η επιλογή ποιων έργων, υπηρεσιών, προμήθειων και δράσεων γενικότερα θα υλοποιηθούν μέσα στο έτος. Στην διεργασία αυτή εντάσσεται και η υποδιεργασία της εξάμηνης επικαιροποίησης του.

6.2 Ωρίμανση και Σχεδιασμός Υλοποίησης Έργων

Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι ο καθορισμός και ο λεπτομερής σχεδιασμός των απαιτούμενων ενεργειών ωρίμανσης για την υλοποίηση ενός έργου, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο αξίζει να ξεκινήσει να υλοποιείται. Σε αυτή την διαδικασία λαμβάνεται η απόφαση ένταξης του έργου σε κάποιο πρόγραμμα χρηματοδότησης και καταρτίζεται ο Φάκελος του Έργου στον οποίο φυλάσσονται όλα τα απαραίτητα έγγραφα του Έργου.

- Διεργασία 210 «Καθορισμός Απαιτήσεων Σχεδιασμού και Ωρίμανσης Έργων»: Σε αυτή την διεργασία αρχικά ορίζεται ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα Έργου. Με ευθύνη τους συντάσσεται το Σχέδιο Διαχείρισης Έργου το οποίο περιλαμβάνει τα εξής :
 - Το φυσικό αντικείμενο του έργου και τον τρόπο υλοποίησης
 - Την ομάδα έργου και τις αρμοδιότητες της
 - Τις φάσεις του Έργου
 - Τις μελέτες και αδειοδοτήσεις
 - Την Εκτίμηση Χρόνου και Κόστους
 - Τα Σημεία Ελέγχου και Ορόσημα
 - Την Διαχείριση Κινδύνων (Αρχικό Στάδιο)
 - Τους Δείκτες και τους Στόχοι του Έργου
 - Το Πλάνο Επικοινωνίας
 - Το Πλάνο Διαχείρισης Θεμάτων και Αλλαγών Έργου
 - Το Πλάνο Ελέγχων Ποιότητας Έργου

Όλα τα έγγραφα αποθηκεύονται στο Φάκελο Ωρίμανσης του Έργου.

- Διεργασία 220 «Σχεδιασμός – Κατάρτιση – Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που είναι απαραίτητες για τη σύνταξη του φακέλου υποψήφιου έργου, ο οποίος αποστέλλεται στην Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή και αξιολογείται. Το αποτέλεσμα της διεργασίας αυτής είναι η απόφαση έναρξης ή όχι του έργου σε κάποιο πρόγραμμα χρηματοδότησης. Ο

Φάκελος του υποψήφιου Έργου όπως και η απόφαση ένταξης καταχωρούνται στο Φάκελο του Έργου.

- Διεργασία 230 «Δημιουργία – Τήρηση Φακέλου Πράξης/ Έργου»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες, με σκοπό την κατάρτιση και τη διατήρηση του Φακέλου του Έργου. Ο φάκελος αυτός χρησιμεύει για:
 - την απόδειξη της συμμόρφωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών με τις προδιαγραφές,
 - την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων υλοποίησης των έργων.
- Διεργασία 240 «Διασφάλιση Πόρων»: Η διεργασία αφορά στις ενέργειες για τη διασφάλιση δέσμευσης των απαραίτητων πόρων, όπως ανθρώπινο δυναμικό, εκπαίδευση κ.λπ.
- Διεργασία 250 «Μελέτες - Αδειοδοτήσεις»: Σκοπός της διεργασίας είναι η διασφάλιση της ύπαρξης των απαιτούμενων για την υλοποίηση του έργου μελετών και αδειοδοτήσεων.

6.3 Διενέργεια Διαγωνισμών – Ανάθεση Συμβάσεων

Ο τρόπος υλοποίησης των πράξεων (προσφυγή σε εξωτερικό ανάδοχο/ ίδια μέσα) εξαρτάται από τη φύση της πράξης, όπως αυτή έχει προσδιοριστεί από τον Δικαιούχο κατά την υποβολή της πρότασης υλοποίησης της πράξης (π.χ. Τεχνικό Δελτίο) και την έγκριση της από τη Διαχειριστική Αρχή. Η συγκεκριμένη διαδικασία ενεργοποιείται, όταν ο Δήμος αποφασίζει την ανάθεση των έργων ή κάποιου μέρους τους (π.χ. τη διεξαγωγή κάποιας μελέτης) σε κάποιο ανάδοχο και δεν το υλοποιεί με ίδια μέσα. Επομένως ο σκοπός της φάσης είναι ο καθορισμός των ενεργειών που ακολουθούνται για την ανάθεση πράξεων (έργων) ώστε να ελαχιστοποιούνται προβλήματα και καθυστερήσεις στην εξέλιξη και υλοποίησή τους.

- Διεργασία 310 «Προετοιμασία και Διενέργεια Διαγωνισμού»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες για την επιλογή Αναδόχου. Επιλέγεται το είδος του διαγωνισμού με βάση την πράξη, συντάσσεται η διακήρυξη και καταρτίζονται οι όροι της. Συντάσσεται και εκδίδεται η προκήρυξη επιλογής αναδόχου. Ορίζεται η επιτροπή διενέργειας διαγωνισμού, που είναι υπεύθυνη για τη διεξαγωγή του διαγωνισμού, όπως παροχή διευκρινήσεων και παραλαβή προσφορών.
- Διεργασία 320 «Αξιολόγηση Προσφορών»: Η διεργασία διασφαλίζει ότι η αξιολόγηση των προτάσεων των υποψήφιων αναδόχων πραγματοποιείται βάση του θεσμικού πλαισίου που διέπει τον διαγωνισμό και τα κριτήρια επιλογής που έχουν προσδιορισθεί στα τεύχη δημοπράτησης. Πραγματοποιείται από την Επιτροπή Αξιολόγησης Προσφορών.
- Διεργασία 330 «Χειρισμός Ενστάσεων - Προσφυγών»: Κατά την διεξαγωγή του Διαγωνισμού ή/ και κατά την αξιολόγηση Προσφορών μπορεί να προκύψουν ενστάσεις/ προσφυγές από τους υποψηφίους αναδόχους, που εξετάζονται ως προς την νομιμότητά τους από την Επιτροπή Ενστάσεων – Προσφυγών προκειμένου να διασφαλιστεί η κατάλληλη επιλογή αναδόχου.
- Διεργασία 340 «Απόφαση Κατακύρωσης - Υπογραφή Σύμβασης – Ολοκλήρωση Διαγωνισμού»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες για την κατακύρωση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού και την υπογραφή σύμβασης με τον επιλεγθέντα ανάδοχο.

6.4 Παρακολούθηση Έργων – Πιστοποίηση Φυσικού Αντικειμένου

Η διαδικασία αυτή πραγματεύεται τον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου του έργου κατά την ωρίμανση και υλοποίηση του. Μέσω διοικητικού ελέγχου, πιστοποιείται το φυσικό αντικείμενο του έργου και ολοκληρώνεται επιτυχημένα. Από τους ελέγχους μπορεί να προκύψουν κίνδυνοι. Στις παρακάτω διεργασίες περιγράφονται τρόποι εντοπισμού αξιολόγησης κινδύνων αλλά και η διαχείριση των προτεινομένων αλλαγών.

- Διεργασία 410 «Παρακολούθηση Προόδου Πράξης (Έργου)»: Στην διεργασία αυτήν παρακολουθείται η πορεία, η τρέχουσα κατάσταση και η τήρηση του χρονοδιαγράμματος του έργου. Χρησιμοποιώντας το σχέδιο υλοποίησης έργου ελέγχονται όλες οι διεργασίες ως προς τον τρόπο και χρόνο διεξαγωγής τους. Επιπλέον παρακολουθούνται οι χρονικές δεσμεύσεις της Υπηρεσίας/Φορέα, καθώς και η τήρηση των υποχρεώσεων από την πλευρά των ανάδοχων. Τέλος συντάσσονται Δελτία Παρακολούθησης του Έργου που συμπεριλαμβάνονται στον Φάκελο του Έργου.
- Διεργασία 420 «Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων»: Στην διεργασία περιγράφεται αναλυτικά η διαχείριση κινδύνων. Κίνδυνος θεωρείται οποιοσδήποτε παράγοντας μπορεί να επηρεάσει την ομαλή διεξαγωγή του έργου. Συγκεκριμένα, τα στάδια της διεργασίας είναι:
 - Κατάρτιση του Σχέδιου Διαχείρισης Κινδύνων- είναι τμήμα της Δ.210 στο οποίο προβλέπονται οι αρχικοί κίνδυνοι, ορίζονται οι υπεύθυνοι και ο τρόπος διαχείρισης τους.
 - Ο προσδιορισμός των κινδύνων- η υποδιεργασία αυτή ενεργοποιείται σε κάθε κρίσιμη φάση του έργου, αλλά και γενικότερα όταν ένας κίνδυνος εντοπιστεί.
 - Η ανάλυση και αξιολόγηση τους- η υποδιεργασία αυτή περιγράφει τον τρόπο αξιολόγησης των κινδύνων.
 - Η πρόληψη και αντιμετώπιση τους- η υποδιεργασία αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και λήψη προληπτικών διορθωτικών μέτρων για τους εντοπισμένους και αξιολογημένους κινδύνους.
 - Η παρακολούθηση τους- είναι μια πολύ σημαντική υποδιεργασία που περιλαμβάνει την παρακολούθηση των διορθωτικών ενεργειών, τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση νέων.
- Διεργασία 430 «Διαχείριση Αλλαγών»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες, που αφορούν στη διαχείριση αιτημάτων αλλαγών από εμπλεκόμενους του έργου, όπως τον αρμόδιο φορέα διαχείρισης ή τον φορέα υλοποίησης (Δήμος ή ανάδοχος). Τα αιτήματα αυτά εξετάζονται και αφού εγκριθούν τροποποιείται η Πράξη και ενημερώνονται οι ενδιαφερόμενοι.
- Διεργασία 440 «Έλεγχος Ποιότητας και Διοικητικός Έλεγχος Πράξεων/ Έργων»: Στην διεργασία αυτή λαμβάνει χώρα, ο έλεγχος ποιότητας και ο διοικητικός έλεγχος προκειμένου να πιστοποιηθεί το φυσικό αντικείμενο του έργου. Επιτροπές Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου, σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα βάση του προγράμματος ελέγχων που καθορίζεται από το Δήμο, ελέγχουν την πρόοδο υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου του έργου. Συγκεκριμένα η διεργασία περιλαμβάνει :
 - Διενέργεια ελέγχων (καταγραφή αποτελεσμάτων, διατύπωση αποκλίσεων, σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών)
 - Ενεργοποίηση των διεργασιών Δ.420 και Δ.430 εάν εντοπιστούν κίνδυνοι και προταθούν διορθωτικές ενέργειες και της Δ.450 εάν είναι απαραίτητοι επιτόπιοι έλεγχοι.

- Καταγραφή των απαιτήσεων του έργου
- Ενημέρωση Φακέλου Έργου- Αρμοδίου Φορέα Διαχείρισης
- Πιστοποίηση Φυσικού Αντικειμένου
- Διεργασία 450 «Επιτόπιος Έλεγχος / Έργων»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες για την πραγματοποίηση του επιτόπιου ελέγχου αν χρειαστεί κατά την διεργασία του διοικητικού ελέγχου, προκειμένου να πιστοποιηθεί το φυσικό αντικείμενο του έργου. Οι επιτροπές παρακολούθησης και παραλαβής έργου πραγματοποιούν ελέγχους με αυτοψία στους χώρους που λαμβάνει χώρα η υλοποίηση του έργου.

6.5 Οικονομικής Διαχείρισης

Το σύνολο των διεργασιών περιγράφουν την οικονομική διαχείριση του έργου. Περιλαμβάνει την Τήρηση Λογιστικού Συστήματος και την Διεκπεραίωση Πληρωμών.

- Διεργασία 510 «Διεκπεραίωση Πληρωμών»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες προκειμένου να διεξαχθούν οι πληρωμές με βάση μια τεκμηριωμένη διαδικασία και να εξασφαλιστεί η νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών του έργου.
- Διεργασία 520 «Τήρηση Λογιστικού Συστήματος»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται όλες οι ενέργειες τήρησης ενός λογιστικού συστήματος για κάθε έργο. Μόλις εγκριθεί η χρηματοδότηση ενός έργου, ανοίγονται ξεχωριστές λογιστικές και οικονομικές μερίδες, προκειμένου εκεί να τηρούνται τα παραστατικά των πληρωμών.

6.6 Διαδικασία Νομοθετικής Διαχείρισης

Το σύνολο των διεργασιών αυτών αφορά στην παροχή νομικής υποστήριξης σε όλη την φάση υλοποίησης ενός έργου. Περιλαμβάνει την παρακολούθηση της ισχύουσας νομοθεσίας και την γνωμοδότηση του νομικού περιεχομένου οπότε αυτό είναι απαραίτητο.

- Διεργασία 610 «Παρακολούθηση Ισχύουσας Νομοθεσίας»: Στην διεργασία περιγράφονται οι ενέργειες παρακολούθησης της ισχύουσας νομοθεσίας που αφορά τόσο την υλοποίηση των έργων όσο και για την λειτουργία του ιδίου του Δήμου. Συγκεκριμένα συντάσσεται το Α.610-1: Αρχείο Καταγραφής Νομικών Διατάξεων, στο οποίο καταγράφονται σε θεματικές ενότητες όλοι οι απαραίτητοι νομοί, διατάξεις κλπ.
- Διεργασία 620 «Γνωμοδότηση Νομικού Περιεχομένου»: Στην διεργασία περιγράφονται οι ενέργειες με σκοπό την παροχή νομικής υποστήριξης σε όλα τα στάδια υλοποίησης ενός έργου, προκειμένου να διασφαλίζεται η εναρμόνιση των υλοποιούμενων έργων με τις απαιτήσεις του ισχύοντος νομικού πλαισίου. Σε οποιαδήποτε στιγμή είναι απαραίτητο κατά την ωρίμανση ή υλοποίηση του έργου στέλνεται ένα αίτημα γνωμοδότησης νομικού περιεχομένου στο Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης.

6.7 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Το σύνολο των διεργασιών αυτών αφορά στις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση και διαχείριση του ΣΔΕΠ. Συγκεκριμένα περιγράφεται η Ομάδα Ποιότητας δηλαδή ποιοι

συμμετέχουν, ποιες είναι οι αρμοδιότητες κ.λπ.. Επιπλέον περιγράφονται η μορφή των εγγράφων του ΣΔΕΠ, η διεξαγωγή εσωτερικών επιθεωρήσεων στα τμήματα και στις αντίστοιχες διεργασίες του ΣΔΕΠ, οι έλεγχοι και οι τρόποι μέτρησης της απόδοσης του και τέλος η διαδικασία διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών που εγείρονται είτε από τις επιθεωρήσεις είτε από τους ελέγχους με γνώμονα την βελτίωση του ίδιου του ΣΔΕΠ ή του τρόπου που εφαρμόζεται.

- Διεργασία 710 «Συλλογικά Όργανα Ποιότητας»: Στην διεργασία περιγράφεται η σύνθεση των Συλλογικών Οργάνων Ποιότητας και των αρμοδιοτήτων τους. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η Ομάδα Ποιότητας του Τμήματος Σχεδιασμού και Συντονισμού η οποία πραγματοποιεί εσωτερικές επιθεωρήσεις σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του Δήμου, καταγραφεί τα αποτελέσματα και τα πορίσματα και σχεδιάζει διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, με σκοπό να ορίσουν, αναλύσουν και επιλύσουν συγκεκριμένα θέματα του αντικειμένου τους. Τα θέματα αυτά σχετίζονται με την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την ομαλή λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας, καθώς και τη συλλογή ικανών στοιχείων σχετικά με την απόδοση του Συστήματος Ποιότητας και των σημείων προς βελτίωση.
- Διεργασία 720 «Έλεγχος Εγγράφων»: Στην διεργασία αυτή καθορίζεται το σύστημα ελέγχου εγγράφων από την Ομάδα Ποιότητας. Συγκεκριμένα περιγράφονται:
 - ποια έγγραφα υπόκεινται σε έλεγχο
 - η μορφοποίηση των εγγράφων του ΣΔΕΠ
 - ποιοι είναι υπεύθυνοι για την σύνταξη και την έγκριση των εγγράφων
 - ο τρόπος διανομής των εγγράφων
 - ο τρόπος ελέγχου των αλλαγών των εγγράφων
 - οι ενέργειες σύνταξης και έγκρισης τεχνικών/ενημερωτικών φυλλαδίων
- Διεργασία 730 «Εσωτερικές Επιθεωρήσεις»: Όλα τα Τμήματα και οι αντίστοιχες Διεργασίες του ΣΔΕΠ, επιθεωρούνται τουλάχιστον δύο φορές ανά έτος. Στην διεργασία αυτή περιγράφονται αναλυτικότερα οι ενέργειες και οι υπεύθυνοι που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Διεργασία 740 «Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες πρόληψης και διόρθωσης που ακολουθούνται για τη διαχείριση των καταστάσεων που δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα παροχής υπηρεσιών καθώς και την ποιότητα της διαχείρισης έργων.
- Διεργασία 750 «Μέτρηση & Ανάλυση Δεδομένων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων – Βελτίωση ΣΔΕΠ»: Στην διεργασία αυτή καθορίζεται η μέτρηση και η ανάλυση δεδομένων κατά την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου. Εκτελείται από την Ομάδα Ποιότητας, με γνώμονα την επίτευξη της εφαρμογής του Ελέγχου.
- Διεργασία 760 «Διαχείριση Αιτημάτων & Ικανοποίηση»: Η παρούσα διεργασία περιγράφει την αντιμετώπιση των αιτημάτων και τη Μέτρηση της ικανοποίησης των ωφελομένων από τις υπηρεσίες του Δήμου κατά την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων στα οποία εμπλέκεται.

6.8 Διαχείριση Πληροφορίας

Η παρακάτω ομάδα διεργασιών, περιγράφει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, προκειμένου να υπάρχει σχεδιασμένη και έγκυρη ενημέρωση όλων των μονάδων γύρω από την υλοποίηση ενός έργου.

- Διεργασία 810 «Διαχείριση Αλληλογραφίας»: Στην διεργασία αυτή περιγράφεται η διακίνηση των εξερχομένων, οίκοθεν και εισερχομένων εγγράφων, προκειμένου να είναι σχεδιασμένη και καλά οργανωμένη η αλληλογραφία.
- Διεργασία 820 «Διάχυση Πληροφορίας»: Η διεργασία αφορά στη μεθοδολογία που ακολουθείται, προκειμένου να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και έγκυρη διάχυση πληροφορίας επί των συγχρηματοδοτούμενων έργων που υλοποιεί ο Δήμος. Η διάχυση των πληροφοριών διεξάγεται μέσω συνέδριων, δελτίων τύπων, εκδηλώσεων κτλ.
- Διεργασία 830 «Διαχείριση Προσωπικού»: Στη διεργασία αυτή καθορίζεται το σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων που εμπλέκονται στο σύστημα ποιότητας και της αξιολόγησης αυτών
- Διεργασία 840 «Υποστήριξη Πληροφοριακών Συστημάτων»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που αφορούν στην αποτελεσματική λειτουργία των Πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση έργων. Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης/ Τμήμα Πληροφορικής του Δήμου είναι η διεύθυνση που συμβάλει σε όλες τις διεργασίες υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων, καθώς, πολλές από τις αιτήσεις και τους διαγωνισμούς γίνονται ηλεκτρονικά, αλλά και πολλά από τα έγγραφα αναρτώνται στην ιστοσελίδα του Δήμου ή αποστέλλονται σε διάφορες υπηρεσίες ηλεκτρονικά. Συμπερασματικά η σωστή και οργανωμένη λειτουργία της είναι πολύ σημαντική.

6.9 Αρχικοποίηση Έργου

Στην διαδικασία αυτή περιγράφονται διεργασίες, χρήσιμες κατά την έναρξη της υλοποίησης του έργου. Συγκεκριμένα, τεκμηριώνεται επιχειρηματικά το έργο, διασφαλίζεται ότι πληρούνται όλες οι προϋποθέσεις για να ξεκινήσει και ορίζεται ο Υπεύθυνος έργου και η Ομάδα έργου.

- Διεργασία 910 «Διορισμός Εκτελεστικού Διευθυντή και Διαχειριστή Έργου»: Στη διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που είναι απαραίτητες για το Διορισμό του Εκτελεστικού Διευθυντή και του Διαχειριστή Έργου. Ο Εκτελεστικός Διευθυντής, είναι υπεύθυνος για την επιτυχή υλοποίηση του έργου, αρμόδιος για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων του έργου και αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα του Δήμου. Ο Διαχειριστής του Έργου είναι υπεύθυνος για την επιτυχή διαχείριση του Έργου σε καθημερινή βάση για λογαριασμό του Εκτελεστικού Διευθυντή.
- Διεργασία 920 «Καταγραφή Προηγούμενων Διδαγμάτων»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται για τον εντοπισμό σχετικών διδαγμάτων, δηλαδή τη δημιουργία και διατήρηση Μητρώων Διδαγμάτων.
- Διεργασία 930 «Σχεδιασμός και Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται για την σωστή επιλογή των ατόμων που θα συντελέσουν την Ομάδα Έργου. Η Ομάδα Διαχείρισης Έργου πρέπει να αντικατοπτρίζει τα συμφέροντα όλων των μερών που θα συμμετάσχουν, συμπεριλαμβανομένων του Δήμου, των Φορέων/Υπηρεσιών, των χρηστών, των προμηθευτών και γενικά όλων των ενδιαφερόμενων.

- Διεργασία 940 «Προετοιμασία της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται για να καθοριστεί η αιτιολόγηση για την ανάληψη και υλοποίηση του έργου. Αποτελεί κρίσιμο στοιχείο του έργου καθώς είναι απαραίτητο να είναι πλήρως καθορισμένοι οι λόγοι διεξαγωγής του.
- Διεργασία 950 «Επιλογή της Προσέγγισης του Έργου και Σύνθεση της Σύντομης Περιγραφής του Έργου»: Η Διεργασία αυτή έχει στόχο τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο που θα προσεγγιστούν οι σχετικές εργασίες, πριν τον οποιονδήποτε σχεδιασμό του έργου. Συγκεκριμένα παίρνονται αποφάσεις για τον τρόπο υλοποίησης του Έργου (από το Δήμο ή από ανάδοχο) και περιγράφονται σύντομα τα στοιχεία του.
- Διεργασία 960 «Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης»: Η διεργασία αυτή έχει στόχο να σχεδιάσει το επόμενο στάδιο υλοποίησης του έργου το οποίο είναι και η έναρξη του. Διασφαλίζει ότι η έναρξη, δεν είναι άσκοπη και αδόμενη. Καταρτίζεται λοιπόν το σχέδιο του σταδίου έναρξης χρησιμοποιώντας την Προσέγγιση του Έργου, το μητρώο διδαγμάτων και το ημερήσιο ημερολόγιο.

6.10 Καθοδήγηση Έργου

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει όλες τις διεργασίες που, αφορούν στις σημαντικές εγκρίσεις και τον γενικό έλεγχο από την πλευρά του Διοικητικού Συμβουλίου. Διασφαλίζεται κάθε φορά ότι το έργο μπορεί να ξεκινήσει, να συνεχιστεί και να λήξει. Επιπλέον περιγράφεται και ο τρόπος που δίνει ad hoc (δυναμικές) κατευθύνσεις οπότε είναι απαραίτητο.

- Διεργασία 1010 «Έγκριση έναρξης του έργου»: Στην διεργασία αυτή αποφασίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο η έναρξη του έργου. Η συγκεκριμένη διεργασία διασφαλίζει ότι οι επενδύσεις που απαιτούνται θα έχουν απόκριση. Όταν το Διοικητικό Συμβούλιο λάβει τη σχετική απόφαση, ο διαχειριστής του έργου λαμβάνει τεκμηριωμένη εντολή από τον Εκτελεστικό Διευθυντή να προχωρήσει στην έναρξη του έργου.
- Διεργασία 1020 «Έγκριση του έργου»: Αυτή η διεργασία ενεργοποιείται με το αίτημα του Διαχειριστή του Έργου, να εγκριθεί η υλοποίηση του έργου και μπορεί να υλοποιηθεί παράλληλα με την έγκριση ενός σχεδίου σταδίου ή ενός σχεδίου εξαίρεσης. Ο στόχος της έγκρισης του έργου είναι να αποφασιστεί εάν θα προχωρήσει το υπόλοιπο έργο.
- Διεργασία 1030 «Έγκριση ενός Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες προκειμένου να εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ένα Στάδιο ή ένα Σχέδιο Εξαίρεσης σε περίπτωση απόκλισης από τις ορισθείσες ανοχές για τις διάφορες πτυχές απόδοσης του έργου στα διάφορα επίπεδα διαχείρισης. Το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει ένα στάδιο διαχείρισης, αναθεωρώντας τις επιδόσεις του τρέχοντος σταδίου και εγκρίνοντας το σχέδιο του επόμενου σταδίου. Τα σχέδια των σταδίων εγκρίνονται προς στο τέλος του προηγούμενου σταδίου. Εάν λάβει χώρα κάποια κατάσταση εξαίρεσης κατά τη διάρκεια του σταδίου, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να ζητήσει από τον Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει ένα σχέδιο εξαίρεσης που στη συνέχεια θα εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Διεργασία 1040 «Ad hoc Κατευθύνσεις»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που αφορούν στις ανεπίσημες οδηγίες ή συμβουλές που προσφέρουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου κατά τη διάρκεια ενός έργου. Οι οδηγίες αυτές παρέχονται εσωτερικά του έργου και μπορεί να είναι :

- Απόκριση σε άτυπα αιτήματα παροχής συμβουλών και καθοδήγησης
- Απόκριση σε ένα ζήτημα που έχει κλιμακωθεί
- Απόκριση σε μια Αναφορά Εξαίρεσης
- Απόκριση σε Τακτική Συνοπτική Αναφορά
- Απόκριση σε συμβουλές και αποφάσεις από το Φορέα ανάθεσης
- Διεργασία 1050 «Έγκριση Λήξης του Έργου»: Η Έγκριση Λήξης του Έργου είναι μία διεργασία που αναφέρεται στην απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με τη λήξη του έργου, που είναι το ίδιο σημαντική όσο και η έναρξη. Αξιολογείται η επίτευξη του στόχου του έργου λαμβάνοντας υπόψη την αρχική και την τρέχουσα έκδοση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου για να κατανοηθεί αν και ποιοι στόχοι έχουν επιτευχθεί, πώς και γιατί το έργο παρεκκλίνει από τις αρχικές βασικές γραμμές και εάν έχουν εκτελεστεί οι εργασίες του έργου και δεν έχει να συμβάλει τίποτα περισσότερο. Χωρίς αυτή την προσέγγιση, το έργο μπορεί να μην φτάσει σ' ένα τέλος, να μεταβεί στη συνήθη κατάσταση και να χαθεί η εστίαση στα οφέλη. Η Έγκριση Λήξης του Έργου είναι η τελευταία διεργασία αρμοδιότητας του Διοικητικού Συμβουλίου και ενδέχεται να ζητήσει και την έγκριση του Φορέα ανάθεσης.

6.11 Έναρξη Έργου

Στην διαδικασία αυτή δημιουργούνται οι στέρεες βάσεις για την υλοποίηση του έργου. Πραγματοποιείται η σύνθεση της Τεκμηρίωσης έναρξης του έργου η οποία αποτελείται από το σχέδιο του έργου, τους ελέγχους που θα πραγματοποιηθούν, την επιχειρηματική σκοπιμότητα αλλά και τις προσαρμογές της μεθόδου στο συγκεκριμένο έργο.

- Διεργασία 1110 «Συμφωνία για τις Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων»: Η διεργασία αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο Διαχειριστής του Έργου θα προσαρμόσει τη μέθοδο διαχείρισης του έργου λαμβάνοντας υπόψη διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. τα διάφορα πρότυπα, νομοθεσία, στρατηγικές κ.λπ.), που πρόκειται να εφαρμοστούν, αλλά και το επίπεδο πολυπλοκότητας και επικινδυνότητας, το μέγεθος, τη κουλτούρα κ.λπ. του έργου.
- Διεργασία 1120 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας»: Στην διεργασία αυτή καθορίζεται η προσέγγιση διαχείρισης των κινδύνων, δηλαδή η διαδικασία που θα υιοθετηθεί, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες, οι ανοχές κινδύνου, το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν και οι απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων.
- Διεργασία 1130 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών»: Στην διεργασία αυτή καθορίζεται η προσέγγιση του ελέγχου και των αλλαγών που προκύπτουν κατά την υλοποίηση του έργου.
- Διεργασία 1140 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας»: Στην διεργασία αυτή καθορίζεται η προσέγγιση διαχείριση της ποιότητας. Έχει στόχο να διασφαλίσει ότι οι προσδοκίες του ωφελημένου του Έργου δηλώνονται και συμφωνούνται από την αρχή, ώστε το προϊόν ή/και το αποτέλεσμα του έργου να είναι αποδεκτό, και ότι οι συμφωνίες αυτές θα υλοποιούνται και θα τηρούνται. Επίσης, τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν και τα μέσα αξιολόγησης του έργου πρέπει να δηλώνονται και συμφωνούνται από την αρχή.
- Διεργασία 1150 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης Επικοινωνίας»: Στην διεργασία αυτή καθορίζεται η προσέγγιση διαχείρισης της Επικοινωνίας. Έχει στόχο να περιγράψει το τρόπο επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους στο έργο είτε εσωτερικά ή εξωτερικά. Θα πρέπει να περιέχει λεπτομέρειες για το πώς η Ομάδα Διαχείρισης Έργου θα στέλνει και θα λαμβάνει πληροφορίες από τους ευρύτερους οργανισμούς που εμπλέκονται ή επηρεάζονται από το έργο.

- Διεργασία 1160 «Σύσταση των Ελέγχων του Έργου»: Στην διεργασία αυτή καθορίζονται οι κατάλληλοι έλεγχοι ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση του έργου με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, που να είναι συνεπής με την κλίμακα, τους κινδύνους, την πολυπλοκότητα και τη σημασία του έργου. Οι έλεγχοι του έργου μπορεί να περιλαμβάνουν:
 - τη συχνότητα και τη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων διαχείρισης του έργου
 - τον αριθμό των σταδίων διαχείρισης και επομένως των αξιολογήσεων στο τέλος των σταδίων
 - τους μηχανισμούς για την καταγραφή και την ανάλυση των ζητημάτων και των μεταβολών
 - τους μηχανισμούς για την παρακολούθηση των ανοχών και την κλιμάκωση των εξαιρέσεων
 - τις ανοχές για την μεταβιβαζόμενη αρμοδιότητα
 - το πώς θα ελέγχεται η μεταβιβαζόμενη αρμοδιότητα από ένα επίπεδο διαχείρισης σε άλλο
- Διεργασία 1170 «Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες προκειμένου να καταρτιστεί το Σχέδιο του Έργου. Καθορίζονται οι απαιτήσεις που αφορούν στα χρονοδιαγράμματα και τους πόρους, πριν τη δέσμευση σημαντικών δαπανών για το έργο. Αυτές οι πληροφορίες είναι απαραίτητες ώστε να βελτιωθεί η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και να μπορεί να ελεγχθεί το έργο από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Διεργασία 1180 «Τελειοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»: Στην διεργασία αυτή η Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα τελειοποιείται και εξελίσσεται στην Λεπτομερή Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, η οποία χρησιμοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο για την έγκριση του έργου και αποτελεί τη βάση του συνεχούς ελέγχου της βιωσιμότητας του έργου.
- Διεργασία 1190 «Σύνθεση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου» : Στην διεργασία αυτή λαμβάνει χώρα η σύνθεση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου, το οποίο είναι ένα έγγραφο που περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν στο «τι, γιατί, ποιος, πώς, πού, πότε και πόσο» του έργου, ώστε να είναι διαθέσιμες σε όσους εμπλέκονται στο έργο. Πρόκειται για ένα σύνολο πολλών από τα προϊόντα διαχείρισης που δημιουργήθηκαν κατά την έναρξη και χρησιμοποιήθηκαν για τη λήψη της έγκρισης να συνεχιστεί το έργο. Οι διάφορες εκδόσεις της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου που προκύπτουν κατά την επικαιροποίηση της στα διάφορα σημεία ελέγχου ή στα ορόσημα του έργου, πρέπει να τίθενται σε έλεγχο μεταβολών και θα χρησιμοποιηθούν αργότερα ως μέσο σύγκρισης της πραγματικής απόδοσης του έργου με τις αρχικές προβλέψεις που αποτέλεσαν τη βάση της έγκρισης.

6.12 Έλεγχος Σταδίου

Η διαδικασία αυτή περιγράφει την ανάθεση και παρακολούθηση των εργασιών του έργου. Συγκεκριμένα περιγράφει το έργο του Διαχειριστή του Έργου που αφορά στην καθημερινή διαχείριση του σταδίου διαχείρισης και χρησιμοποιείται σε κάθε στάδιο παράδοσης του έργου. Προς το τέλος κάθε σταδίου διαχείρισης, εκτός από το τελικό, πραγματοποιούνται οι σχετικές διεργασίες με τη διαδικασία «Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων».

- Διεργασία 1210 «Έγκριση Δέσμης Εργασιών»: Αυτή η διεργασία χρησιμοποιείται για την έγκριση νέων δεσμών εργασιών ή τροποποιήσεων σε υπάρχουσες δέσμες εργασιών. Διασφαλίζεται ότι, οι εργασίες που απαιτούνται για την έναρξη του έργου

ή της εξέλιξης του γίνονται μόνο με τη συγκατάθεση του Διαχειριστή του έργου και όχι ανεξέλεγκτα.

- Διεργασία 1220 «Αναθεώρηση της Κατάστασης της Δέσμης Εργασιών»: Στην διεργασία αυτή παρέχονται τα μέσα για την τακτική αξιολόγηση της κατάστασης των δεσμών εργασιών.
- Διεργασία 1230 «Λήψη Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασιών»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι απαραίτητες ενέργειες ώστε να διασφαλίζεται ότι η εργασία που έχει ανατεθεί σε άτομα ή ομάδες, ολοκληρώθηκε και εγκρίθηκε.
- Διεργασία 1240 «Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου»: Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που διασφαλίζουν ότι λαμβάνονται τεκμηριωμένες αποφάσεις και ασκείται ορθολογικός έλεγχος της προόδου κάθε σταδίου. Για το σκοπό αυτό, συγκρίνεται το τι συνέβη πραγματικά με αυτό που αναμενόταν να συμβεί και τι θα μπορούσε να συμβεί στη συνέχεια, συμπεριλαμβανομένων τυχόν ζητημάτων και κινδύνων. Αυτή η διεργασία πραγματοποιείται με συχνότητα που ορίζεται στο Σχέδιο Σταδίου και μπορεί να ενεργοποιηθεί ύστερα από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου ή να αποτελεί μέρος της ανάλυσης νέων ζητημάτων και κινδύνων.
- Διεργασία 1250 «Τακτική Συνοπτική Αναφορά»: Στην διεργασία αυτή περιγράφεται η παροχή πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση του σταδίου και του έργου από το Διαχειριστή του Έργου στο Διοικητικό Συμβούλιο και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, με τη συχνότητα που αναφέρεται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας.
- Διεργασία 1260 «Εντοπισμός και Εξέταση Ζητημάτων και Κινδύνων»: Η διεργασία αυτή έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι τυχόν ζητήματα ή κίνδυνοι που προκύπτουν κατά τη διαχείριση του έργου, εντοπίζονται με συνεπή και αξιόπιστο τρόπο και στη συνέχεια αναλύονται για να κατανοηθούν και να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος τους, πριν τη λήψη απόφασης σχετικά τις απαραίτητες δράσεις.
- Διεργασία 1270 «Κλιμάκωση Ζητημάτων και Κινδύνων»: Η διεργασία αυτή έχει σαν σκοπό την αντιμετώπιση ζητημάτων και κινδύνων που υπερβαίνουν τις ανοχές σε επίπεδο σταδίου, που συμφωνήθηκαν με το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Διαχειριστής του Έργου μπορεί να αναλάβει διορθωτικές δράσεις ή να διατηρήσει το status quo μόνο εφόσον το στάδιο (ή το έργο) προβλέπεται να ολοκληρωθεί εντός των ορίων ανοχής που ορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο. Εάν όχι, κλιμακώνει τα ζητήματα και τους κινδύνους που έχουν εντοπιστεί και εγείρει κατάσταση εξαίρεσης.
- Διεργασία 1280 «Ανάληψη Διορθωτικής Ενέργειας»: Στην διεργασία αυτή εξασφαλίζεται ότι, οι αλλαγές και οι προσαρμογές του έργου γίνονται με ορθολογικό τρόπο, ακόμη και όταν φαίνονται εύκολα διαχειρίσιμες και εντός ανοχών. Κατά την ανάληψη διορθωτικής ενέργειας, επιλέγεται, εντός των ορίων των ανοχών του σταδίου και του έργου, να υλοποιηθούν δράσεις που θα επιλύσουν αποκλίσεις από το σχέδιο. Η διεργασία αυτή ενεργοποιείται κατά την αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου και συνήθως περιλαμβάνει παροχή συμβουλών και καθοδήγησης από το Διοικητικό Συμβούλιο για ζητήματα που εγείρονται από τους Διαχειριστές Ομάδας.

6.13 Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος

Ο σκοπός της διαδικασίας «Διαχείριση Παράδοσης του Προϊόντος» είναι ο έλεγχος της σχέσης μεταξύ του Διαχειριστή του Έργου και του/ων Διαχειριστή/ων Ομάδας συμφωνώντας τις απαιτήσεις αποδοχής, εκτέλεσης και παράδοσης.

- Διερργασία 1310 «Αποδοχή μιας Δέσμης Εργασιών»: Η διερργασία έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι υπάρχει συμφωνία μεταξύ του Διαχειριστή του Έργου και του Διαχειριστή Ομάδας ως προς το τι πρόκειται να παραδοθεί, πριν να ανατεθεί μια Δέσμη Εργασιών σε μια ομάδα.
- Διερργασία 1320 «Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών»: Η διερργασία αυτή αναφέρεται στην εκτέλεση και την παρακολούθηση των εργασιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις που καθορίζονται στη συγκεκριμένη δέσμη εργασιών.
- Διερργασία 1330 «Παράδοση Δέσμης Εργασιών»: Στην διερργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες προκειμένου να ενημερωθεί ο Διαχειριστής Έργου σχετικά με την ολοκλήρωση της Δέσμης Εργασιών.

6.14 Διαχείριση των Ορίων των Σταδίων

Στην διαδικασία αυτή περιλαμβάνονται οι διερργασίες που λαμβάνουν χώρο στα όρια των σταδίων και βοηθούν στην συνέχιση του έργου. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του επομένου σταδίου, την επικαιροποίηση της επιχειρησιακής σκοπιμότητας και του σχεδίου του έργου προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το έργο παραμένει βιώσιμο, την αναφορά στο τέλος του σταδίου και την σύνταξη σχεδίου εξαίρεσης οπότε κρίνεται απαραίτητο.

- Διερργασία 1410 «Σχεδιασμός του Επόμενου Σταδίου»: Στην διερργασία αυτή συντάσσεται, κοντά στο τέλος του τρέχοντος σταδίου, το Σχέδιο του Σταδίου για το επόμενο στάδιο διαχείρισης.
- Διερργασία 1420 «Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου»: Στην διερργασία αυτή ενσωματώνεται η πρόοδος από το στάδιο που τελειώνει και η πρόβλεψη για τη διάρκεια και το κόστος από το σχέδιο εξαίρεσης ή το σχέδιο του σταδίου που πρόκειται να αρχίσει.
- Διερργασία 1430 «Επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»: Στην διερργασία αυτή εξασφαλίζεται ότι το έργο παραμένει βιώσιμο, δηλαδή ότι, τα οφέλη θα πραγματοποιηθούν εντός των ανοχών του χρόνου, του κόστους, της ποιότητας, του πεδίου εφαρμογής και του κινδύνου που καθορίζονται στην τρέχουσα συμφωνημένη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα. Στην περίπτωση που το εξωτερικό περιβάλλον του έργου αλλάξει, όπως και η φύση ή το χρονοδιάγραμμα των προϊόντων του, θα πρέπει αυτές οι μεταβολές να αντικατοπτρίζονται στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, η οποία πρέπει να αναθεωρείται και να τροποποιείται αναλόγως ώστε να διατηρείται σχετική με το έργο.
- Διερργασία 1440 «Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης»: Στην διερργασία αυτή εξασφαλίζεται ότι τα αποτελέσματα κάθε σταδίου κοινοποιούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο, έτσι ώστε η Ομάδα Διαχείρισης Έργου να είναι πλήρως ενημερωμένη για την πρόοδο του έργου. Αυτή η διερργασία πραγματοποιείται όσο το δυνατόν πιο κοντά στο τέλος του σταδίου.
- Διερργασία 1450 «Σύνταξη Σχεδίου Εξαίρεσης»: Στην διερργασία αυτή περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης τυχόν απόκλισης πέραν των συμφωνημένων ανοχών κάποιας από τις πτυχές απόδοσης του έργου, είτε σε επίπεδο έργου είτε σε επίπεδο σταδίου.

6.15 Λήξη του Έργου

Ο σκοπός της διαδικασίας «Λήξη του Έργου» είναι να παράσχει ένα σταθερό σημείο στο οποίο επιβεβαιώνεται η αποδοχή του προϊόντος του έργου και να αναγνωρίσει αν οι στόχοι που καθορίστηκαν στην αρχική Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου έχουν επιτευχθεί ή ότι το έργο δεν έχει σε τίποτα άλλο να συμβάλει.

- Διεργασία 1510 «Προετοιμασία Προγραμματισμένης Λήξης του Έργου»: Η διεργασία αυτή έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι, πριν προταθεί η λήξη του έργου, όλα τα αναμενόμενα αποτελέσματα έχουν υλοποιηθεί και παραδοθεί.
- Διεργασία 1520 «Προετοιμασία Πρόωρης Διακοπής του Έργου»: Η διεργασία αυτή διασφαλίζει ότι, σε περιπτώσεις που το Διοικητικό Συμβούλιο δώσει εντολή στο Διαχειριστή του Έργου να διακόψει το έργο πρόωρα, το έργο που βρίσκεται σε εξέλιξη, δεν εγκαταλείφθηκε απλά, αλλά διέσωσε οτιδήποτε δημιουργήθηκε μέχρι αυτή τη στιγμή.
- Διεργασία 1530 «Παράδοση Προϊόντων»: Στην διεργασία αυτή περιγράφεται ο τρόπος παράδοσης προϊόντων προκειμένου να διασφαλίσει ότι, τα προϊόντα ή/ και τα αποτελέσματα του έργου θα μεταβούν σε περιβάλλον λειτουργίας και συντήρησης πριν τη λήξη του έργου, είτε ως απλή παράδοση στο τέλος του έργου, ή σταδιακά σύμφωνα με την Προσέγγιση του Έργου.
- Διεργασία 1540 «Αξιολόγηση του Έργου»: Στην διεργασία αυτή εκτιμάται το πόσο επιτυχημένο ή αποτυχημένο είναι το έργο.
- Διεργασία 1550 «Σύσταση για τη Λήξη του Έργου»: Στην διεργασία αυτή περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο προτείνεται στο Διοικητικό Συμβούλιο να εγκρίνει τη λήξη του έργου, μόλις ο Διαχειριστής του Έργου επιβεβαιώσει ότι το έργο μπορεί να κλείσει.

7. Συμπεράσματα

Στην εν λόγω διπλωματική εργασία αναπτύχθηκε ένα Μεθοδολογικό Εργαλείο Προσαρμογής των Βέλτιστων Πρακτικών στη Διαχείριση Έργων, στην περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Δήμων στο πλαίσιο της Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας Συγχρηματοδοτούμενων Έργων (ΕΣΠΑ).

Αρχικά, αναπτύχθηκε ένα υποδειγματικό Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας (ΣΔΕΠ) για τους Δήμους, δηλαδή ένα σύνολο διεργασιών, ρολών και αρχείων που πρέπει να θεσπίζει, να επικαιροποιεί και να διατηρεί ένας Δήμος προκειμένου να προγραμματίζει, να σχεδιάζει, να ωριμάζει, να υλοποιεί και να παρακολουθεί αποτελεσματικά τα έργα που αναλαμβάνει. Το εν λόγω σύστημα επικεντρώνεται στα συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή ένωση έργα. Περιγράφει τις ενέργειες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που έχει ο Δήμος βάση της νομοθεσίας. Η σύνταξη του βασίστηκε στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους, που εκδόθηκε από την ΜΟΔ ΑΕ (σε συνεργασία με την ΕΕΤΑΑ), στη σχετική νομοθεσία, στο ΕΛΟΤ 1429 και σε κάποια ΣΔΕΠ δήμων, όπως παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία.

Στην εξέλιξη της ανάπτυξης του ανωτέρου συστήματος, διαπιστώθηκε ασάφεια στο τρόπο διαχείρισης των έργων, δηλαδή στα μέχρι τώρα συστήματα υλοποίησης έργων από τους Δήμους, δεν περιγράφονται τα διάφορα πρότυπα που χρησιμοποιούνται, οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων ώστε να είναι σαφής η γραμμή λογοδοσίας, τα διάφορα έγγραφα που πρέπει να τηρούνται και οι διάφορες αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση των έργων. Έτσι, στη συνέχεια της μελέτης ενισχύθηκε το ανωτέρω σύστημα με ένα μεθοδολογικό εργαλείο διαχείρισης έργων. Για το σκοπό αυτό, μελετήθηκαν αναλυτικά οι τρεις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι, δηλαδή το PRINCE2, το PM² και το PMBOK, που προτείνουν βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση έργων. Αφού συγκρίθηκαν μεταξύ τους και με δεδομένη την ανάγκη για μια μέθοδο, που να μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε τύπο έργου (ανεξάρτητα από την επικινδυνότητα, την πολυπλοκότητα, το μέγεθος, την τοποθεσία, την κουλτούρα, το κόστος κ.λπ.), που να δίνει την απαραίτητη καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων αλλά και την ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων και γενικότερα να παρέχει τις απαιτούμενες διαδικασίες διαχείρισης έργων απαιτώντας την απαραίτητη πειθαρχία, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί το PRINCE2. Εκείνο το χαρακτηριστικό της μεθόδου, που συντέλεσε τα πλείστα στην επιλογή της, είναι ότι, παρέχεται η δυνατότητα προσαρμογής της, προκειμένου να ταιριάζει στα χαρακτηριστικά και να ικανοποιεί τις ανάγκες του έργου. Αυτό το γεγονός σε συνδυασμό με την ποικιλομορφία των έργων που υλοποιούν οι Δήμοι, οδήγησε στην επιλογή του PRINCE2.

Κατά την ανάπτυξη του μεθοδολογικού εργαλείου, χρησιμοποιήθηκαν τα πρότυπα διαχείρισης έργων, οι αρχές που παρέχονται από τη μέθοδο PRINCE2 και προσαρμόστηκαν κατάλληλα οι διαδικασίες και οι διεργασίες, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες, τα έγγραφα που πρέπει να επικαιροποιούνται και να τηρούνται. Επίσης δημιουργήθηκαν τα απαραίτητα έγγραφα που περιγράφουν την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, την Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους, την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών, την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας, την Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας, την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, αλλά και έντυπα όπως οι περιγραφές ρόλων, οι περιγραφές προϊόντων, καταγραφές των αποτελεσμάτων των ελέγχων, μετρήσεις απόδοσης, αρχεία κ.λπ.

Τέλος, το μεθοδολογικό εργαλείο διαχείρισης έργων ενσωματώθηκε στο Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας για τους Δήμους που αναπτύχθηκε στην εν λόγω εργασία.

Συμπερασματικά, το υποδειγματικό ΣΔΕΠ που παρουσιάστηκε, αποτελεί μια βελτιωμένη εκδοχή Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας σε σχέση με τα τρέχοντα, καθώς

παρέχει εργαλεία τόσο για την διαχειριστική επάρκεια και την ποιότητα όσο και για την διαχείριση έργων από τους Δήμους. Με αυτό τον τρόπο καλύπτεται η ασάφεια που εντοπίστηκε στη διαχείριση έργων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, παρατηρείται μια αλληλοκάλυψη διαδικασιών και διεργασιών, γεγονός που μπορεί να θεωρηθεί μόνο βοηθητικό για την διεκπεραίωση τους. Οι διάφορες διεργασίες αλληλοβοηθούνται και παρέχουν στον Δήμο τα απαραίτητα εργαλεία. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαδικασίες, που περιλαμβάνονται στη διαχείριση έργων, και κατά την ωρίμανση του έργου. Ωστόσο, το μεθοδολογικό εργαλείο διαχείρισης έργων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανεξάρτητα από το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας για την υλοποίηση οποιουδήποτε έργου, είτε είναι συγχρηματοδοτούμενο ή χρηματοδοτείται από ίδια μέσα.

Έτσι, η εργασία που απαιτείται από ένα Δήμο για την υλοποίηση έργων, ανεξάρτητα από την προέλευση των πόρων, διευκολύνεται μέσα από τα εργαλεία που παρέχονται από το προτεινόμενο Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας και το μεθοδολογικό εργαλείο διαχείρισης έργων, που μπορεί να προσαρμόσει τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης έργων στις ανάγκες οποιουδήποτε τύπου έργου. Αυτά τα εργαλεία μπορεί να είναι διαδικασίες, διεργασίες, προϊόντα διαχείρισης, περιγραφή ρόλων κ.λ.π. Η επιχειρησιακή χρήση των αποτελεσμάτων αυτών των έργων έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη του Δήμου και τη βελτίωση της ζωής των πολιτών. Επιπλέον ο Δήμος μέσα από την εμπειρία που αποκτά, προσαρμόζεται εύκολα στις νέες συνθήκες και είναι ικανότερος να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της εποχής.

Επεκτείνοντας την εργασία, και στην προσπάθεια να εξελιχθεί περαιτέρω το υποδειγματικό εργαλείο που αναπτύχθηκε, προτείνεται σε πιθανές μελλοντικές μελέτες:

Θα ήταν χρήσιμο να διεξαχθεί μια μελέτη για την απόδοση του μεθοδολογικού εργαλείου σε πραγματικές συνθήκες. Για το σκοπό αυτό, είναι προτιμότερο να επιλεγεί ένας σύνθετος Δήμος και ένα έργο υψηλού κόστους και κίνδυνου. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση του μεθοδολογικού εργαλείου και θα συμβάλουν στην εμπειρία για μελλοντικές εφαρμογές. Τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσαν να συγκριθούν με τα αντίστοιχα ενός παρομοίου έργου από ένα Δήμο ίδιας εμβέλειας που δεν χρησιμοποίησε κάποιο άλλο παρόμοιο σύστημα.

Επίσης, θα μπορούσε να μελετηθεί και να ενταχθεί η έννοια της στρατηγικής έργου. Κατά την διεξαγωγή έργων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό εμφανίζονται προκλήσεις και περιορισμοί, τα οποία πρέπει να τα αντιμετωπιστούν με επιτυχία από τους εμπλεκόμενους στο έργο. Για να εξασφαλιστεί αυτό, είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Στην υπάρχουσα θεωρία και τη τρέχουσα πρακτική δεν δίνεται επαρκής έμφαση στην έννοια της στρατηγικής του έργου (project strategy). Η στρατηγική έργου, περιλαμβάνει μια λεπτομερή και αιτιολογημένη πορεία δράσης που αφορά το πώς το έργο θα δώσει (ρητά σχεδιασμένες και συγκεκριμένες) απαντήσεις για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων περιορισμών και βασικών προκλήσεων. Αντίθετα με τις εταιρικές στρατηγικές που επικεντρώνονται κυρίως στην επίτευξη επιχειρηματικού πλεονεκτήματος, υιοθετείται μια προσέγγιση περισσότερο επικεντρωμένη στην λύση και τον σχεδιασμό των προβλημάτων, που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις βασικές προκλήσεις των έργων.

Μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική έργου είναι πολύ σημαντική στον κύκλο ζωής ενός έργου, καθώς:

- Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων συνειδητοποιούν έγκαιρα, τους βασικούς παράγοντες του έργου
- Τα έργα γίνονται λιγότερο επιρρεπή σε ελαττώματα και μεροληψίες κατά τη λήψη αποφάσεων.
- Ένα σχέδιο για τα καθήκοντα ενός έργου αναπτύσσεται πλήρως και αξιόπιστα. Χάρη στην ύπαρξη μιας σαφούς στρατηγικής έργου, μειώνεται η εξάρτηση του έργου από

την ικανότητα του Διαχειριστή του Έργου και της Ομάδας Διαχείρισης Έργου, να διαχειριστούν κατάλληλα τη δυναμική φύση της σχέσης των καθηκόντων και των αποφάσεων.

- Υπάρχει συλλογική ευθυγράμμιση με το έργο. Η κοινοποίηση των αποφάσεων και η λογική τους παύουν να είναι διάσπαρτες σε πρακτικά συσκέψεων, ηλεκτρονικά μηνύματα και άλλα παρόμοια μέσα, με αποτέλεσμα να δίνεται η πρέπουσα σημασία σε αυτές καθώς το έργο εξελίσσεται. [45] [46]

Τέλος και με γνώμονα την αναβάθμιση των υποδομών ενός Δήμου, προτείνεται η δημιουργία μιας εφαρμογής ροής εργασιών για την διαχείριση έργων, η οποία θα είναι βασισμένη στο υποδειγματικό μεθοδολογικό εργαλείο που παρουσιάστηκε. Συγκεκριμένα θα βοηθήσει στην οργάνωση και στην εποπτεία της προόδου του έργου καθώς κάθε στιγμή θα είναι γνωστό σε ποιο σημείο βρίσκεται, τι έχει παραχθεί, τι ακόμα απομένει. Επιπλέον θα είναι άμεσα διαθέσιμη οποιαδήποτε πληροφορία αφορά το έργο και ο έλεγχος των τιμών των πτυχών απόδοσης. Τέλος κάθε άτομο που εμπλέκεται στο έργο θα γνωρίζει τα καθημερινά καθήκοντα του, σε ποιον λογοδοτεί και ποιον ελέγχει βάση της γραμμής λογοδοσίας.

Βιβλιογραφία

- [1] P. M. Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKR Guide), 6th ed, Newtown Square, Pennsylvania, USA, 2017.
- [2] AXELOS, Managing Successful Projects with PRINCE2R, 2017 ed, London, U.K, 2017.
- [3] D.-G. f. I. (European Commission), PM² project management methodology.
- [4] J. T. Marchewka, Information Technology Project Management.
- [5] APM Body of Knowledge, 6th ed., Association for Project Management, Princes Risborough, U.K, 2012.
- [6] «ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4555 ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018 [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»]».
- [7] « Νόμος 3852/2010 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- [8] Κ. Δ. Ν.-Κ. Χλέπας, «Δομή και λειτουργία των Δήμων στην Ελλάδα - Μία επισκόπηση της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης».
- [9] Ν. Α. Δ. Δήμητρα Κουτσούρη, «Οδηγός Νέων Δημοτικών Αρχών ΙΙ. Σύστημα Διακυβέρνησης».
- [10] «ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3463 ΦΕΚ Α 114/8.6.2006 Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων.».
- [11] «Άρθρο 102, Παρ. 2 Συντ».
- [12] «ΕΕΤΑΑ,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.eetaa.gr/>.
- [13] «Τεχνικό επιμελητήριο Ελλάδας,» [Ηλεκτρονικό]. Available: http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/scient_tyropoiisi/.
- [14] I. O. f. Standardization, ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements, 2015.
- [15] «ISO_9000,» [Ηλεκτρονικό]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9000.
- [16] ISO 21500:2012 Guidance on Project Management, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 2012.
- [17] S. Whitaker, «The Benefits of Tailoring: Making a Project Management Methodology Fit,» 2014. [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.pmi.org/learning/library/tailoring-benefits-project-management-methodology-11133>.
- [18] R. & M. R. Joslin, «Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts,» 2015. [Ηλεκτρονικό]. Available: <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015..>

- [19] H. Portman, «EU Commission released new PM Methodology (PM2) guide,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://hennyportman.wordpress.com/2017/01/29/eu-commission-released-new-pm-methodology-pm2-guide/>.
- [20] AXELOS, «PRINCE2 Agile».
- [21] «ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ ΕΣΠΑ 2014-2020-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι».
- [22] «Νόμος 4314/2014 (άρθρο 50)».
- [23] « 1303/2013 (Κανονισμός Κοινών Διατάξεων)».
- [24] «ΕΛΟΤ 1429: Διαχειριστική Επάρκεια Οργανισμών για την Υλοποίηση Έργων».
- [25] «Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ ΑΕ),» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.mou.gr/el/Pages/Default.aspx>.
- [26] Φ. Θ.-. Χ. Πάνος, «Συστήματα διαχειριστικής επάρκειας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Τα εμπόδια και οι προοπτικές βελτίωσης».
- [27] E. L. Sandra Matos, «Prince2 or PMBOK – a question of choice».
- [28] Wikipedia, «PM²,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://en.wikipedia.org/wiki/PM%C2%B2>. [Πρόσβαση 2 7 2020].
- [29] N. Lindenthal, «The open project management methodology PM2 is the best alternative to PMI and PRINCE2,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.openproject.org/pm2-alternative-pmi-prince2/>. [Πρόσβαση 1 7 2020].
- [30] R. & M. R. Joslin, «Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts,» *International Journal of Project Management*, p. 1377 – 1392, 2015.
- [31] R. & M. R. Joslin, «The impact of project methodologies on project success in different project environments,» *International Journal of Managing Projects in Business*, p. 364 – 388, 2016.
- [32] R. Vaníčková, «Application of PRINCE2 Project Management Methodology».
- [33] H. T. I. I. J. Kolbrun Hlin Hlodversdottira, «The Status of Project Management within a City Hall of a European Capital».
- [34] A. Nigel Bennett, «Managing successful projects with PRINCE2».
- [35] E. E. Aziz, «Project closing: the small process group with big impact.,» London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute., 015.
- [36] G. M. Becker, «A practical risk management approach,» *PMI® Global Congress*, 2004.

- [37] A. G. Ramos, «Risk Management Perspectives to Approach Risk,» *Conference: Third International Conference on Business Sustainability 2013*, 2013 .
- [38] A. S. Fiona Graetz, «Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach,» *Journal of Change Management*, 2010.
- [39] J. Nenadál, «Adequacy, Suitability, Effectiveness and Efficiency of Quality Management Systems: How to perceive and assess them?,» *Quality Innovation Prosperity*, 2016.
- [40] O. J. K. A. v. M. Miia Martinsuo, «Delivering Value in Projects and Project-Based Business,» 2019.
- [41] Μ. Ο. τ. Δ. Α. Π. (. Α. Ε. Ε. Τ. Α. κ. Α. Α. (ΕΕΤΑΑ), Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους (επικαιροποιημένο).
- [42] ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
- Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114 Α)
 - Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
 - Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ 133 Α)
 - Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
 - Ν. 4403/2016 (ΦΕΚ 125 Α)
 - Υ.Α. 41179/2014 (ΦΕΚ 2970 Β)
 - Π.Δ. 89/2011 (ΦΕΚ 213 Α)
 - Ν.3614/2007 (ΦΕΚ/Α/267/03.12.2007)
 - Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
 - Ν. 4013(ΦΕΚ Α΄204/15.9.2011)
 - Αρ. πρωτ.: 51020/ ΕΥΘΥ 1153/15.10.2014
 - Ν.4403 (ΦΕΚ Α΄125/07.07.2016)
 - Ν. 2882/2001 (ΦΕΚ Α΄17/6.2.2001)
 - Υπ. Απόφαση Αριθμ. 81986/ΕΥΘΥ712 (ΦΕΚ Β/1822/24.8.2015)
 - Ν. 4155 ΦΕΚ Α΄120/29.5.2013)
 - Π1/2390/16.10.2013
 - Ν. 2690 (ΦΕΚ Α΄45/9.3.1999)
 - Ν. 3310 (ΦΕΚ Α' 30/14.2.2005)
 - Ν. 3469 ΦΕΚ Α 131/28.6.2006
 - Ν. 4270 ΦΕΚ Α΄143/28.6.2014

- Ν. 4129 ΦΕΚ Α 52/28.2.2013
- ΚΥΑ 7028 / 9-2-2004
- Π.Δ. 315/99

[43] «ΣΔΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ, ΣΔΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ, ΣΔΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ, ΣΔΕΠ ΔΗΜΟΥ ΞΑΝΘΗΣ, ΣΔΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ».

[44] «Investopedia,» [Ηλεκτρονικό]. Available: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>. [Πρόσβαση 17 2020].

[45] D. Z. Milosevic and S. Srivannaboon, A theoretical framework for aligning project management with business strategy.

[46] L. R. Yang, Implementation of project strategy to improve new product development performance.

[47] «άρθρο 50 του ν. 4314/2014».

[48] T. L. Young, The Handbook of Project Management.

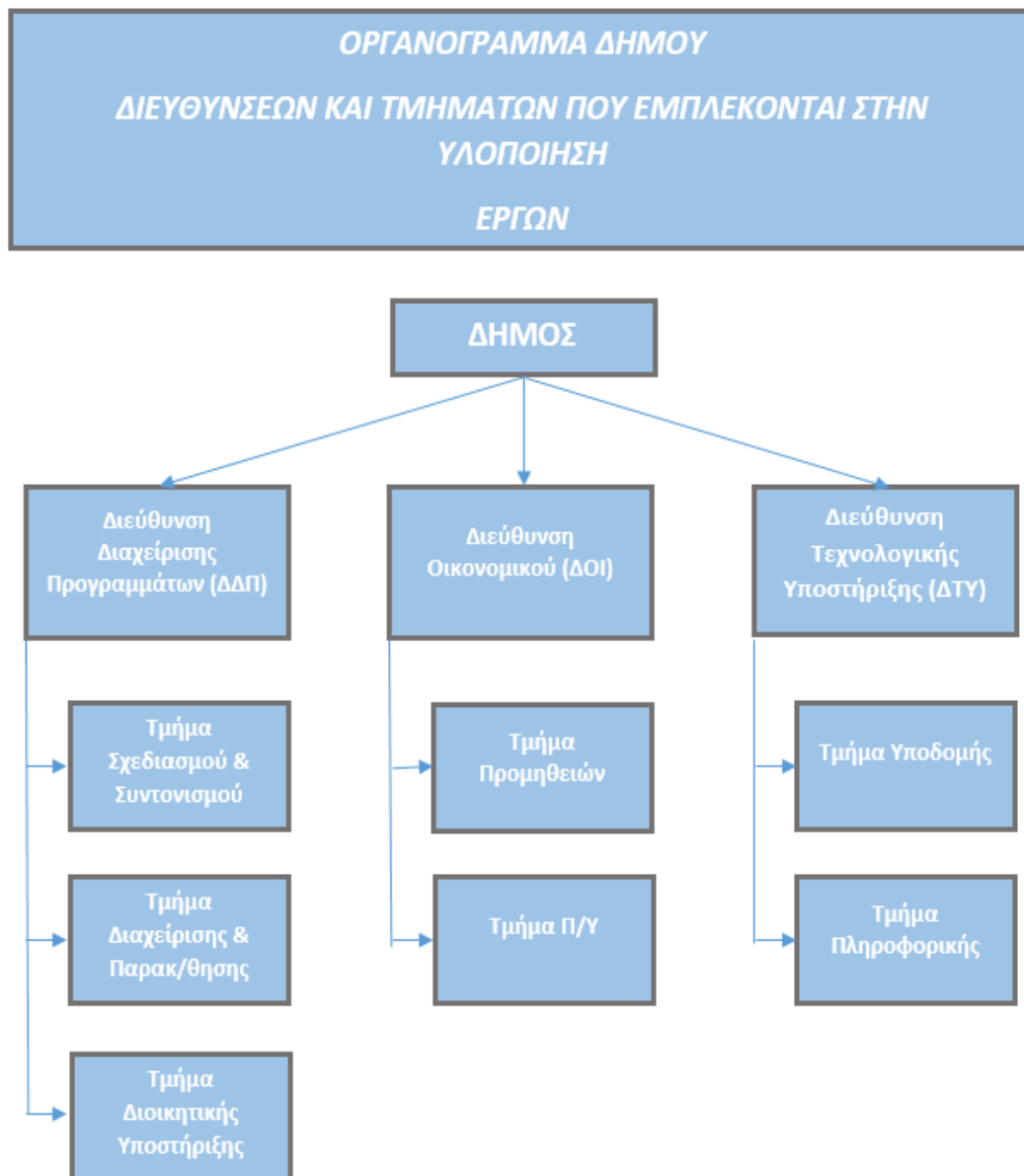
[49] Μ. Χρηστακης, « Νεο πλαίσιο Διοίκησης και Οργάνωσης των Υπηρεσιών και του Ανθρώπινου Δυναμικού των Δήμων- Αξιοποίηση των Χρηματοδοτικών μεσών». *Ημερίδα Οργάνωση υπηρεσιών και αναπτυξιακή πολιτική των ΟΤΑ*.

[50] «Εγχειρίδιο Διαχείρισης και Υλοποίησης Έργων Δήμου Ηρακλείου Κρήτης».

[51] PM² project management methodology.

Παράρτημα

ΣΔΕΠ ΔΗΜΟΥ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 110 «Κατάρτιση 4-ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η κατάρτιση του τετραετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου, το οποίο είναι ένα ολοκληρωμένο προγράμματα τοπικής ανάπτυξης. Πραγματοποιείται μέσα στο πρώτο εξάμηνο της δημοτικής περιόδου, έχει πρόβλεψη τετραετίας στην αρχική του έκδοση, ενώ προβλέπεται η επικαιροποίηση του κάθε διετία.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τα συλλογικά Όργανα του Δήμου (Ο Δήμαρχος- Η Εκτελεστική Επιτροπή-Το Δημοτικό Συμβούλιο-Η Οικονομική Επιτροπή)
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Φορείς/Υπηρεσίες που υπάγονται στο Δήμο, μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων.
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης
- Η Διεύθυνση Οικονομικού
- Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Αρχικά λαμβάνει χώρα η επιλογή των έργων και γενικά των δράσεων που θα υλοποιήσει ο Δήμος. Η επιλογή βασίζεται στην διάγνωση αναγκών του Δήμου, στην συλλογή προτάσεων από φορείς/υπηρεσίες και δημότες, αλλά και από προϋπάρχοντα έργα. Οι προτάσεις αυτές αξιολογούνται και προσδιορίζεται ο τρόπος και οι προϋποθέσεις υλοποίησης τους (εύρεση χρηματοδότησης). Πραγματοποιείται η σύνταξη και έγκριση των έργων στον προϋπολογισμό. Το πέρας αυτής της διεργασίας οδηγεί στη σύνταξη του Αρχείου «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου» (Α.110-1), το οποίο δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του Δήμου. Περιλαμβάνει το Στρατηγικό Σχέδιο το οποίο περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του Δήμου, το αναπτυξιακό του όραμα και προσδιορίζεται η στρατηγική που θα ακολουθήσει προκειμένου να το πραγματοποιήσει. Επιπλέον περιλαμβάνει Επιχειρησιακό Σχέδιο, στο οποίο προσδιορίζονται οι αναπτυξιακές προτεραιότητες και οι δράσεις. Τέλος περιλαμβάνει δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης. Με βάση αυτά ο Δήμος είναι σε θέση να προτείνει και να αξιολογεί νέα συγχρηματοδοτούμενα έργα, καθώς και να επικαιροποιεί/ αναθεωρεί τα υπάρχοντα που έχουν ήδη ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Συγχρηματοδοτούμενων Έργων.

Το Αρχείο Α.110-1 επικαιροποιείται. Για την επικαιροποίηση του, εφαρμόζεται τμήμα της διεργασίας Δ.110 που αποτελεί την υποδιεργασία Δ.110-γ Διετής Επικαιροποίηση. Σε αυτή την υποδιεργασία παρακολουθείται η πρόοδος του επιχειρησιακού προγράμματος. Εάν γίνουν τυχόν αλλαγές και τροποποιήσεις εάν είναι απαραίτητο να ενημερώνονται οι Αρμόδιοι Φορείς Διαχείρισης.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 110 «Κατάρτιση 4-ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.720 Έλεγχος Εγγράφων
- Δ.820 Διάχυση Πληροφορίας
- Δ.120 Ετήσιος Προγραμματισμός Έργων - Ενεργειών

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

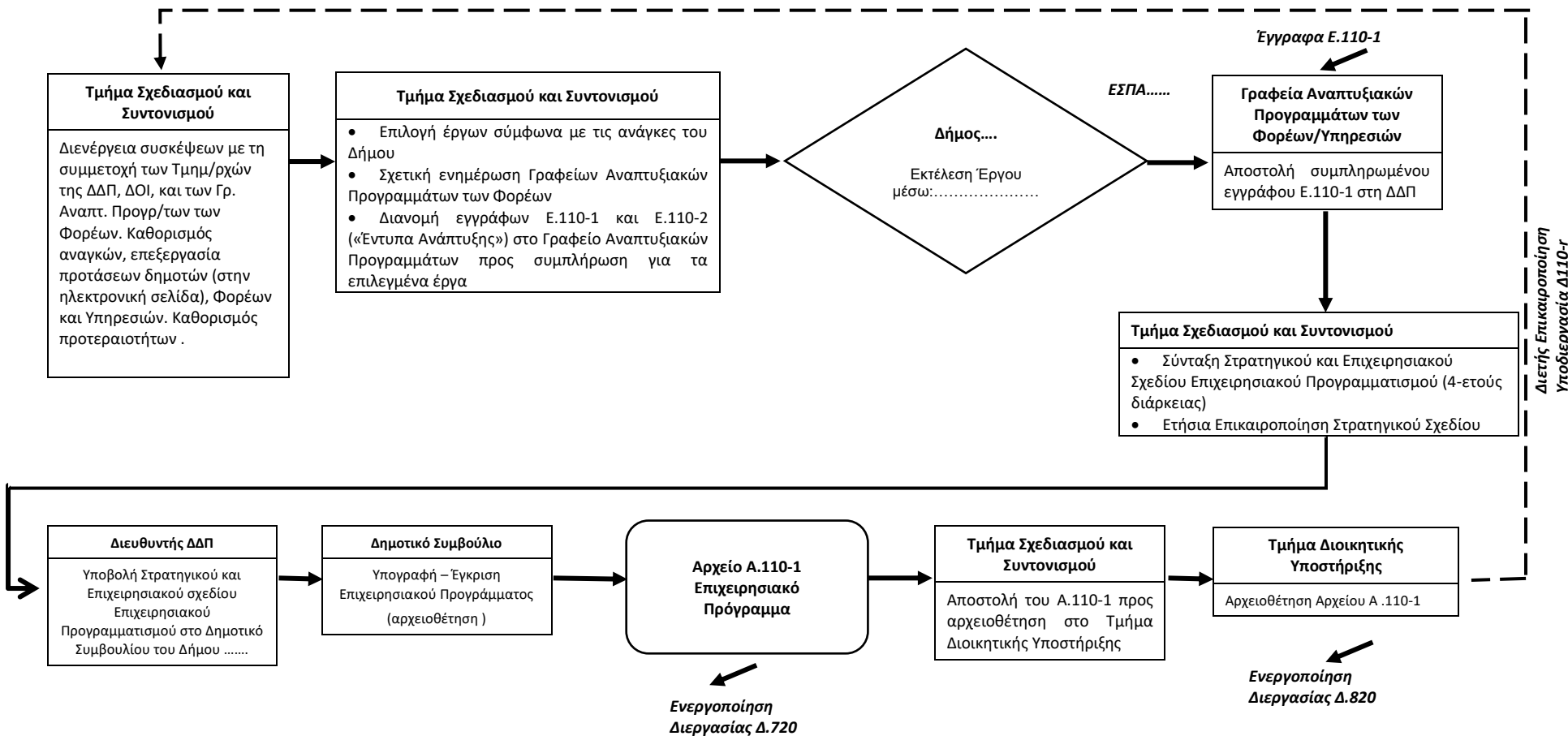
- Ε.110-1 Ανάπτυξη Προτάσεων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων στο ΕΣΠΑ
- Πρακτικά Συσκέψεων
- Ηλεκτρονικό Αρχείο Προτάσεων των Φορέων
- Α.110-1-γ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114 Α)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ 133 Α)
- Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- Ν. 4403/2016 (ΦΕΚ 125 Α)
- Υ.Α. 41179/2014 (ΦΕΚ 2970 Β)
- Π.Δ. 89/2011 (ΦΕΚ 213 Α)
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα: 136/ 328
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 110 «Κατάρτιση 4-ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 120 «Ετήσιος Προγραμματισμός του Δήμου »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι ο προγραμματισμός, σε ετήσια βάση, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την προώθηση νέων δράσεων και για την υλοποίηση των υφιστάμενων. Η διεργασία εκτελείται κατ' έτος, πριν από τη σύνταξη του προϋπολογισμού και ολοκληρώνεται με την κατάρτιση του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τα συλλογικά Όργανα του Δήμου (Ο Δήμαρχος- Η Εκτελεστική Επιτροπή-Το Δημοτικό Συμβούλιο-Η Οικονομική Επιτροπή)
- Η Διεύθυνση Οικονομικού
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή
- Φορείς/Υπηρεσίες που υπάγονται στο Δήμο, μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης περιλαμβάνει έργα (Τεχνικό Πρόγραμμα), προμήθειες, υπηρεσίες και εν γένει δράσεις/ενέργειες που υλοποιούνται από ένα Δήμο, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του.

Τα στάδια της διαδικασίας:

- Εντοπισμός και καταγραφή των αναγκών-προτάσεων που προκύπτουν από το Τετραετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου, από διαπιστωμένες ανάγκες των Φορέων/Υπηρεσιών του Δήμου, από έργα, τους Δημότες κλπ. Αξιολογείται η δυνατότητα υλοποίησης τους και καταγράφονται οι επιλεγμένες.
- Κατάρτιση Ετήσιου Προγράμματος Δράσης: Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνσης Διαχείρισης Προγραμμάτων και σε συνεργασία με την Διεύθυνση Οικονομικού και την Εκτελεστική Επιτροπή εξετάζουν την εύρεση χρηματοδοτήσεων για τα έργα που έχουν επιλεγεί. Η διεργασία οδηγεί στη δημιουργία του Αρχείου Α.120-1 «Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης». Στο έγγραφο καταγράφονται τουλάχιστον τα έργα ή δράσεις που έχουν εντοπιστεί ως ανάγκες και θα πρέπει να αποφασιστεί η ωρίμανσή τους (υπό εξέταση), τα έργα ή δράσεις που ήδη βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης (σε ωρίμανση) και αυτά που ήδη υλοποιούνται (σε εξέλιξη).
- Έγκριση «Ετήσιου Προγράμματος Δράσης» : Το Δημοτικό Συμβούλιο εγκρίνει το Α.110-1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης του Δήμου και εντάσσετε στον προϋπολογισμό.
- Υποδιεργασία Δ.120-γ: Το Α.110-1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης του Δήμου παρακολουθείται και εξετάζεται ως προς την υλοποίησή του. Η επανεξέταση στοχεύει τόσο στην αξιολόγηση της πορείας του ετήσιου προγραμματισμού όσο και στη λήψη των απαιτούμενων μέτρων για την αντιμετώπιση αποκλίσεων και

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 120 «Ετήσιος Προγραμματισμός του Δήμου »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

αστοχίων. Για τυχόν τροποποιήσεις ενημερώνονται οι Αρμόδιοι Φορείς Διαχείρισης. Οι λόγοι που μπορεί να προκύψει ανάγκη τροποποίησης είναι για παράδειγμα νέες ανάγκες με αποτέλεσμα νέα εντάξει νέων έργων στο ετήσιο πρόγραμμα, διαφοροποίηση του προϋπολογισμού κ.α.. Το Αρχείο Α.120-1 επικαιροποιείται, με πιθανή αναθεώρηση, μία φορά ανά εξάμηνο. Για την επικαιροποίηση του, εφαρμόζεται τμήμα της διεργασίας Δ.120 που αποτελεί την υποδιεργασία Δ.120-γ.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.720 Έλεγχος Εγγράφων
- Δ.820 Διάχυση Πληροφορίας

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.110-1 Ανάπτυξη Προτάσεων Παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων του Δήμου

Συμπληρώνονται τα πεδία που αφορούν στις απαιτήσεις ωρίμανσης του Έργου και επικαιροποιούνται τα στοιχεία του Εγγράφου, εφόσον απαιτείται.

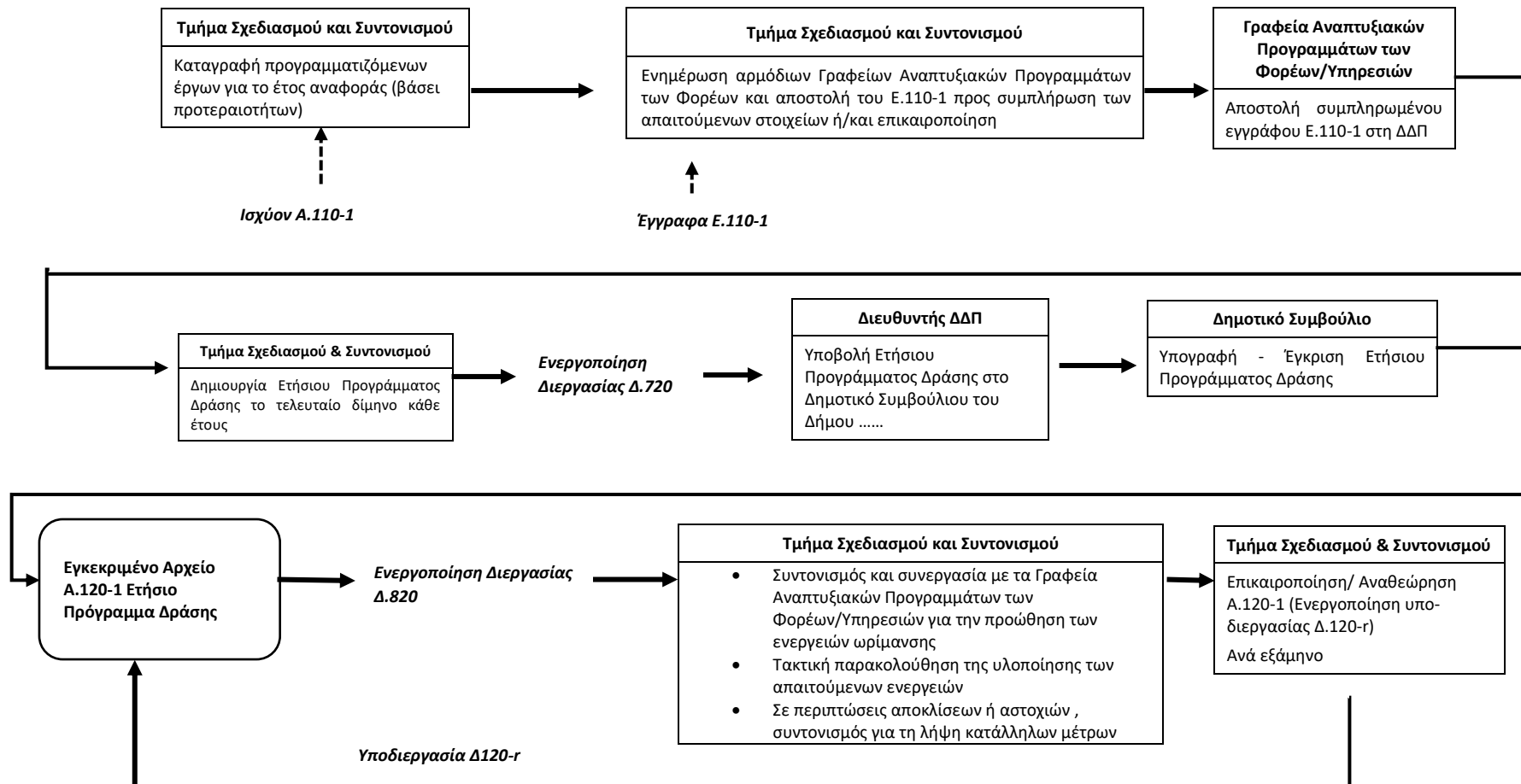
- Α.120-1 Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης
- Α.110-1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114 Α)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ 133 Α)
- Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- Ν. 4403/2016 (ΦΕΚ 125 Α)
- Υ.Α. 41179/2014 (ΦΕΚ 2970 Β)
- Π.Δ. 89/2011 (ΦΕΚ 213 Α)
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 120 «Ετήσιος Προγραμματισμός του Δήμου	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΑΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 210 «Καθορισμός Απαιτήσεων Σχεδιασμού και Ωρίμανσης Πράξης/ Έργων »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι ο προσδιορισμός των ενεργειών ωρίμανσης του έργου και ο σχεδιασμός της υλοποίησής του. Εφαρμόζεται σε όλα τα έργα που αποσκοπεί να υλοποιήσει ο Δήμος.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τα συλλογικά Όργανα του Δήμου (Ο Δήμαρχος- Η Εκτελεστική Επιτροπή-Το Δημοτικό Συμβούλιο)
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης
- Ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Αρχικά ορίζονται, από το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού , ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα Έργου. Αυτοί σε συνεργασία με τους αρμοδίους φορείς/υπηρεσίες προσδιορίζουν ενέργειες ωρίμανσης, δηλαδή αναγνωρίζουν τις ανάγκες των έργων και σχεδιάζουν τους οικονομικούς, χρονικούς και ποιοτικούς όρους για την υλοποίηση του, με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της δημόσιας επένδυσης.

Συντάσσεται το Αρχείου Α.210-1 «Σχέδιο Διαχείρισης Έργου», το οποίο περιλαμβάνει για κάθε Πράξη:

- Την τεκμηρίωση της σκοπιμότητας του έργου -Το φυσικό αντικείμενο του έργου και τα χαρακτηριστικά του-Προσδιορισμός του τελικού προϊόντος και του τρόπου υλοποίησής του (με ίδια μέσα ή μέσω αναδόχου)
- Τον ορισμό των φάσεων του Έργου
- Τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και οι υπευθυνότητες της ομάδας έργου καθώς και των καθορισμένων επιτροπών για την υλοποίηση του έργου. (Επιτροπή διενέργειας διαγωνισμού, Επιτροπές παραλαβής και αξιολόγησης προσφορών, Ομάδα επίβλεψης ή Επιτροπές παρακολούθησης και παραλαβής έργων)
- Την εκτίμηση χρόνου- κόστους,
- Τα σημεία ελέγχου και τα ορόσημα,
- Το πλάνο επικοινωνίας και διαχείρισης αλλαγών
- Το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων
- Τους Δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης.
- Τις απαιτούμενες μελέτες και αδειοδοτήσεις
- Την Διασφάλιση πόρων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 210 «Καθορισμός Απαιτήσεων Σχεδιασμού και Ωρίμανσης Πράξης/ Έργων »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Τον καθορισμό των προς ανάθεση συμβάσεων. Καθορίζονται τα αντικείμενα που προβλέπεται να ανατεθούν σε τρίτους και ορίζεται ο τρόπος ανάθεσής τους. Θα πρέπει να γίνει για το σύνολο των απαιτούμενων από το έργο αναθέσεων

Τα προβλεπόμενα αρχεία καταχωρούνται στον Φάκελο Ωρίμανσης του Έργου. Με την σειρά του ο Φάκελος Ωρίμανσης είναι μέρος του Φακέλου του Έργου, ο οποίος τηρείται από το Τμήμα Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων και περιλαμβάνει τα κατάλληλα συμπληρωμένα έγγραφα (αρχεία), από όλες τις Φάσεις του Έργου.

Το Α.210-1 αναθεωρείται όποτε χρειαστεί από τον Υπεύθυνο Έργου και την Ομάδα Έργου , πλην όμως τηρούνται όλες οι εκδόσεις στον Φάκελο του Έργου (Α.230-1).

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.220 Σχεδιασμός – Κατάρτιση - Υποβολή - Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου
- Δ.250 Μελέτες - Αδειοδοτήσεις (εφόσον απαιτείται)
- Δ.240 Διασφάλιση πόρων
- Δ.720 Έλεγχος Εγγράφων
- Δ.820 Διάχυση Πληροφορίας (κατά περίπτωση)

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.110-1 Ανάπτυξη Προτάσεων Παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων στο ΕΣΠΑ 20...-20....

Επικαιροποιούνται τα στοιχεία του Εντύπου, εφόσον απαιτείται.

- Ε.210-1 Ορισμός Υπευθύνου Έργου
- Ε.210-2 Σχέδιο Διαχείρισης Έργου
- Αρχείο Α.210-1 Σχέδιο Διαχείρισης Έργου
- Τεχνικό Δελτίο Πράξης/ Υποέργου (ΤΔΠ/Υ)
- Φάκελος Υποψηφίου Έργου
- Πίνακας Απαιτήσεων Έργου

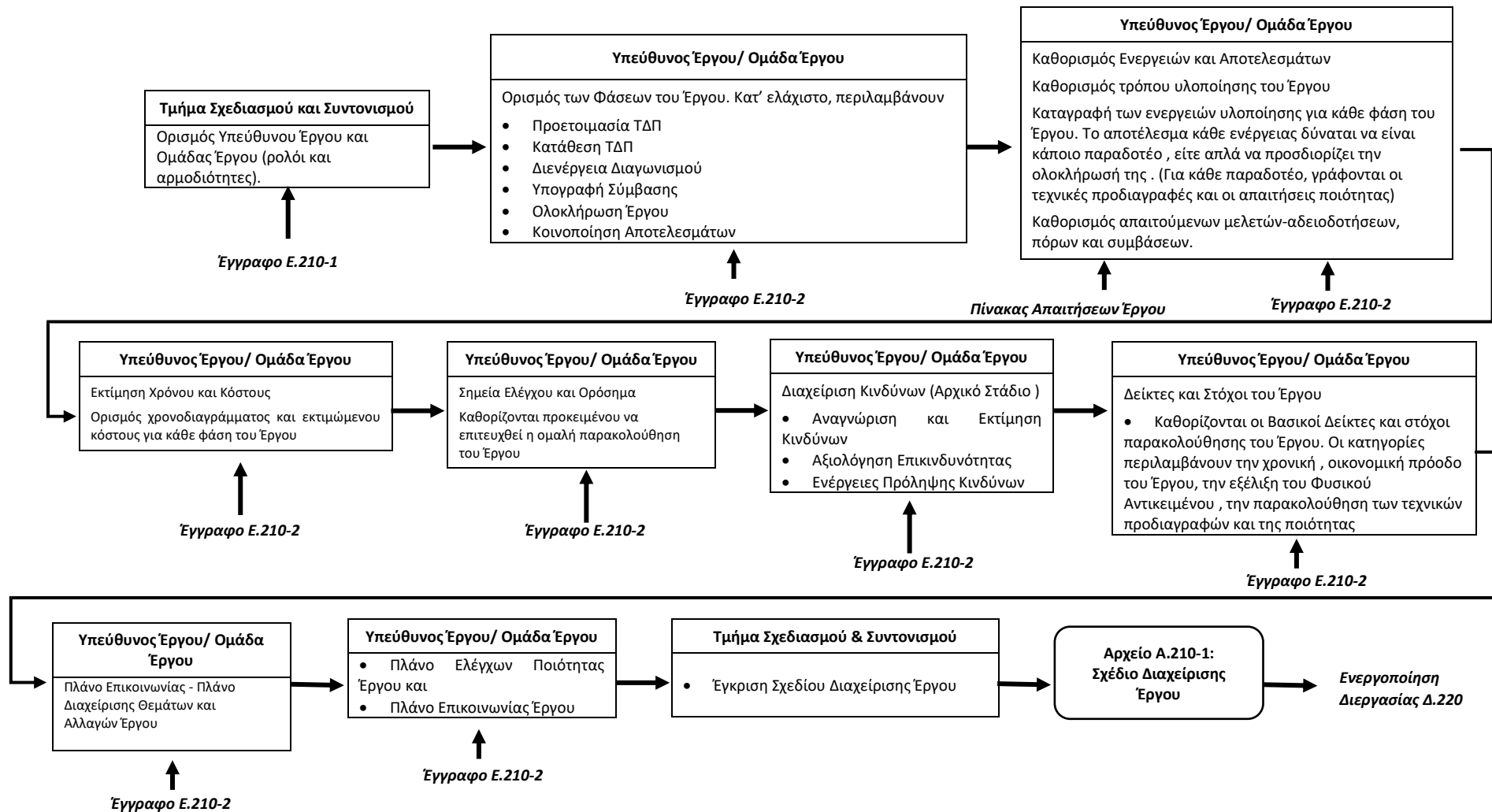
ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 210 «Καθορισμός Απαιτήσεων Σχεδιασμού και Ωρίμανσης Πράξης/ Έργων »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- Ν.3614/2007 (ΦΕΚ/Α/267/03.12.2007)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018
- Ν. 3463 ΦΕΚ Α 114/8.6.2006
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4013(ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Αρ. πρωτ.: 51020/ ΕΥΘΥ 1153/15.10.2014
- Ν.4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 2882/2001 (ΦΕΚ Α' 17/6.2.2001)
- Υπ. Απόφαση Αριθμ. 81986/ΕΥΘΥ712 (ΦΕΚ Β/1822/24.8.2015)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 210 «Καθορισμός Απαιτήσεων Σχεδιασμού και Ωρίμανσης Πράξης/Έργων »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 220 «Σχεδιασμός – Κατάρτιση – Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η κατάρτιση του Φακέλου Υποψήφιου Έργου (Πράξης), έργου προς χρηματοδότηση, με τα προβλεπόμενα συνοδευτικά έντυπα, η υποβολή του στην Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή, ο οποίος αποφασίζει αν θα πραγματοποιηθεί ή όχι.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τα συλλογικά Όργανα του Δήμου (Ο Δήμαρχος- Η Εκτελεστική Επιτροπή-Το Δημοτικό Συμβούλιο-Η Οικονομική Επιτροπή)
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Η Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης
- Ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η διεργασία αφορά την αίτηση χρηματοδότησης του Έργου και οδηγεί στη δημιουργία του Αρχείου Α.220-1 «Φάκελος Υποψήφιου Έργου», το οποίο περιλαμβάνει για κάθε Έργο προτεινόμενο στο ΕΣΠΑ 20...-20...: το υποβληθέν αρχικό Τεχνικό Δελτίο Πράξης- Έργου/Υποέργου (ΤΔΠ/Υ) και όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που το συνοδεύουν, τα οποία υποβάλλονται στην Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή είτε ηλεκτρονικά μέσω του ΟΠΣ είτε εγγράφως. Στην συνέχεια αξιολογούνται και καταλήγουν στη δημιουργία του Αρχείου Α.220-2, που είναι η απόφαση ένταξης (κατά περίπτωση, μερίμνη του Τμήματος Σχεδιασμού & Συντονισμού, δύναται να συγκροτηθεί Επιτροπή Σύνταξης ΤΔΠ/Υ, για υποβολή του Υπεύθυνου Έργου).

Σημαντικός παράγοντας για την ορθή κατάρτιση του φακέλου υποψηφίου έργου, είναι η ύπαρξη επικοινωνίας με την Διαχειριστική Αρχή.

Αφού αποσταλεί η αίτηση και αξιολογηθεί ο φορέας χρηματοδότησης αποφασίζει την χρηματοδότηση ή όχι του Έργου.

Εάν δεν εγκριθεί η χρηματοδότηση από εξετάζονται άλλοι διαθέσιμοι πόροι για την υλοποίηση του έργου. Διαφορετικά γίνεται η αναστολή των διαδικασιών ωρίμανσης, υλοποίησης του και διαγραφή του από το ετήσιο πρόγραμμα έργων με σχετική τροποποίηση του. Όλα τα έγγραφα ωρίμανσης τίθεται στο αρχείο.

Το Τεχνικό Δελτίο Πράξης- Έργου/Υποέργου (ΤΔΠ/Υ) συντάσσεται σύμφωνα με το Σχέδιο Υλοποίησης Έργου αλλά και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Αρμόδιας Διαχειριστικής Αρχής. Περιλαμβάνει :

- το φυσικό αντικείμενο του έργου και τα χαρακτηριστικά του,
- τον τρόπο υλοποίησης του δηλαδή τους πόρους, τα μέσα, το χρονοδιάγραμμα, το νομικό πλαίσιο

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 220 «Σχεδιασμός – Κατάρτιση – Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

• τους φορείς υλοποίησης, χρηματοδότησης και λειτουργίας
Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.210 Κατάρτιση Σχεδίου Διαχείρισης Έργου
- Δ.250 Μελέτες-Αδειοδοτήσεις (εφόσον απαιτείται)
- Δ.720 Έλεγχος Εγγράφων
- Δ.820 Διάχυση Πληροφορίας (κατά περίπτωση)

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.110-1 Ανάπτυξη Προτάσεων Παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων στο Δήμο

Επικαιροποιούνται τα στοιχεία του Εντύπου, εφόσον απαιτείται.

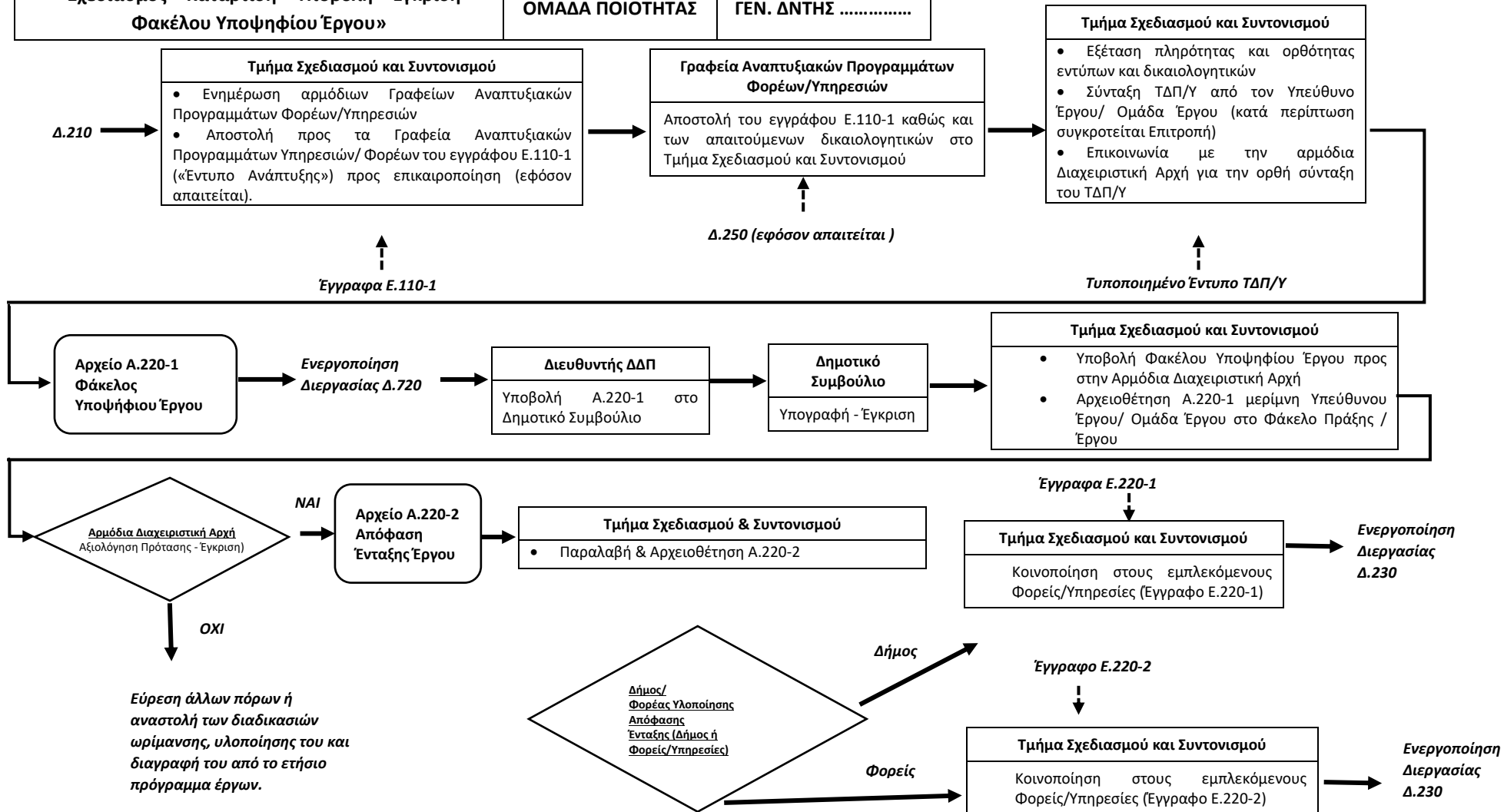
- Αρχείο Α.210-1 Σχέδιο Διαχείρισης Έργου
- Τεχνικό Δελτίο Πράξης/ Υποέργου (ΤΔΠ/Υ)
- Αρχείο Α.220-1 Φάκελος Υποψηφίου Έργου
- Αρχείο Α.220-2 Απόφαση Ένταξης Έργου
- Ε.220-1 : Ενημερωτικό Εισηγητικό Σημείωμα-Φορέας Υλοποίησης Δήμος
- Ε.220-2 : Ενημερωτικό Εισηγητικό Σημείωμα-Φορέας Υλοποίησης Φορείς αιτούμενοι τη διεξαγωγή έργου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- Ν.3614/2007 (ΦΕΚ/Α/267/03.12.2007)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018
- Ν. 3463 ΦΕΚ Α 114/8.6.2006
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4013(ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Αρ. πρωτ.: 51020/ ΕΥΘΥ 1153/15.10.2014
- Ν.4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 2882/2001 (ΦΕΚ Α' 17/6.2.2001)
- Υπ. Απόφαση Αριθμ. 81986/ΕΥΘΥ712 (ΦΕΚ Β/1822/24.8.2015)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 220 «Σχεδιασμός – Κατάρτιση – Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 230 «Δημιουργία – Τήρηση Φακέλου Πράξης / Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η διεργασία αφορά στις ενέργειες για τη Δημιουργία- Τήρηση Φάκελου Συγχρηματοδοτούμενης Πράξης/ Έργου.

Σκοπός της διεργασίας είναι ο καθορισμός των ενεργειών και των υποχρεώσεων που σχετίζονται με την αναγνώριση, τη συλλογή, την αρχειοθέτηση, την πρόσβαση, τη συμπλήρωση, την αποθήκευση, τη διατήρηση και τη διάθεση των αρχείων υλοποίησης Πράξης/ Έργου.

Η διεργασία ενεργοποιείται μετά από την ολοκλήρωση της Δ.220 που αφορά την υποβολή φακέλου Υποψήφιου έργου και πιο συγκεκριμένα, μετά την παραλαβή της σχετικής απόφασης ένταξης από την Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή και την απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου για τον Φορέα/Υπηρεσία Υλοποίησης της Απόφασης Ένταξης.

Σε περίπτωση που διακοπούν οι ενέργειες υλοποίησης, τεκμηρίωση των λόγων και αρχειοθέτηση του φακέλου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Προμηθειών της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Ο Υπόλογος Διαχειριστής του Έργου
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης
- Υπεύθυνος έργου - Ομάδα Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στο πλαίσιο της παρούσας διεργασίας για κάθε πράξη/ έργο δημιουργείται και τηρείται ο Φάκελος Πράξης (Έργου) από τον Υπεύθυνο Έργου, σε χώρο ευθύνης:

- Του Τμήματος Σχεδιασμού & Συντονισμού μέχρι τη συμβασιοποίηση του Έργου
- Του Τμήματος Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων από την υπογραφή της σύμβασης και μέχρι κάποιο ικανό χρονικό διάστημα

Περιλαμβάνει ανάλογα με το είδος και τη φύση της πράξης όλα τα σχετικά έγγραφα και δικαιολογητικά που αφορούν το έργο σε μία συγκεκριμένη δομή και χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο κωδικό, ώστε τα στοιχεία του να είναι εύκολα προσβάσιμα. Τηρείται με ευθύνη της του Υπευθύνου έργου και της Ομάδας έργου είτε σε ηλεκτρονική μορφή στο ΟΠΣ. Ο φάκελος αυτός χρησιμεύει για:

- την απόδειξη της συμμόρφωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών με τις προδιαγραφές,
- την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων υλοποίησης των έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 230 «Δημιουργία – Τήρηση Φακέλου Πράξης / Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

Σε επίπεδο Πράξης/ Έργου θα πρέπει να τηρούνται στοιχεία κατά κύριο λόγο διαχειριστικά καθώς και η σχετική αλληλογραφία. Ο φάκελος μπορεί, ενδεικτικά αναφέροντας, να διαρθρώνεται στις εξής ενότητες:

- Σχέδιο Διαχείρισης Έργου (Ε.210-1) – Όλα τα έγγραφα που υπάρχουν στον Φάκελο Ωρίμανσης του Έργου
- Εσωτερικά Έντυπα του Δήμου που αφορούν το έργο (Ε.110-1, κλπ)
- Γενικά
- Απαιτούμενα
- Απόφαση Ένταξης και τροποποιήσεις
- Δημοπράτηση – Σύμβαση
- Παρακολούθηση
- Παρατάσεις
- Ολοκλήρωση Πράξης
- Επιθεωρήσεις

Σε επίπεδο Υποέργου θα πρέπει να τηρούνται στοιχεία και αλληλογραφία σχετικά με

- Προετοιμασία Υλοποίησης
- Παρακολούθηση
- Διάφορα Συμπληρωματικά στοιχεία

Επισημαίνεται ότι σε περίπτωση εξωτερικής επιθεώρησης, η οποία δύναται να εκτελεστεί σε οποιαδήποτε φάση του έργου, ο φάκελος του έργου, ο οποίος περιέχει το σύνολο των εγγράφων/ αρχείων του έργου, αποτελεί αντικείμενο επιθεώρησης. Κατά την επιθεώρηση, παρίστανται τουλάχιστον ο Υπεύθυνος και ο Υπόλογος του Έργου, τα Τμήματα Σχεδιασμού & Συντονισμού και Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων της ΔΔΠ, το Τμήμα Προμηθειών της Διεύθυνσης Οικονομικού, καθώς και τα Γρ. Αναπτυξιακών Προγραμμάτων των Φορέων/Υπηρεσιών. Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.210 Κατάρτιση Σχεδίου Διαχείρισης Έργου
- Δ.220 Σχεδιασμός – Κατάρτιση - Υποβολή - Έγκριση Φακέλου Υποψήφιου Έργου
- Δ.820 Διάχυση Πληροφορίας

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.210-1 Σχέδιο Διαχείρισης Έργου
- Α.220-1 Φάκελος Υποψήφιου Έργου
- Α.220-2 Απόφαση Ένταξης Έργου (ΕΣΠΑ 20...-20...)
- Α.230-1 Φάκελος Πράξης/ Έργου
- Ε 230-1 Περιεχόμενα Φακέλου Έργου

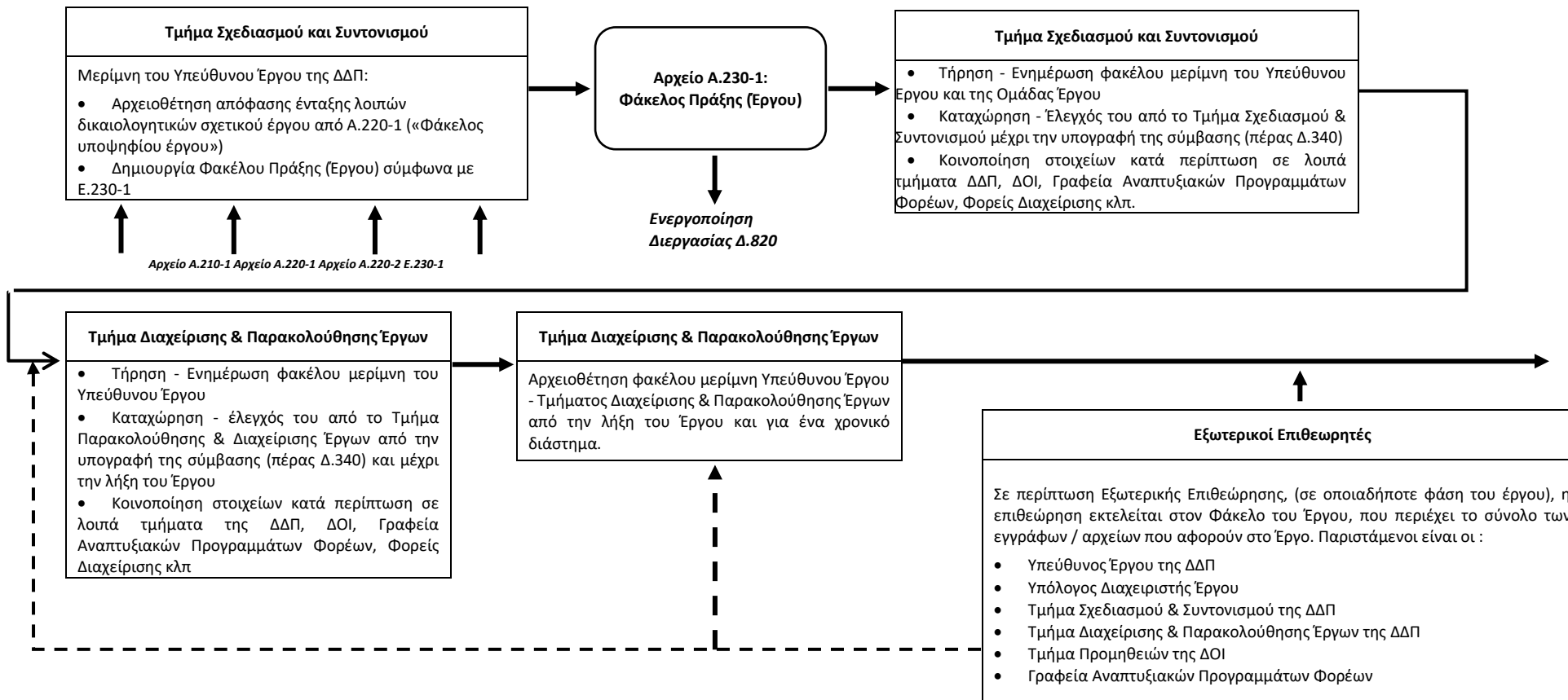
6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 230 «Δημιουργία – Τήρηση Φακέλου Πράξης / Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- Ν.3614/2007 (ΦΕΚ/Α/267/03.12.2007)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018
- Ν. 3463 ΦΕΚ Α 114/8.6.2006
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4013(ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Αρ. πρωτ.: 51020/ ΕΥΘΥ 1153/15.10.2014
- Ν.4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 2882/2001 (ΦΕΚ Α' 17/6.2.2001)
- Υπ. Απόφαση Αριθμ. 81986/ΕΥΘΥ712 (ΦΕΚ Β/1822/24.8.2015)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 230 «Δημιουργία – Τήρηση Φακέλου Πράξης / Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 240 «Διασφάλιση Πόρων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η διεργασία αφορά στις ενέργειες για τη διασφάλιση των πόρων που απαιτούνται για την ωρίμανση και υλοποίηση ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου. Οι πόροι αυτοί είναι :

- Ανθρώπινοι πόροι – εξοπλισμός
- Εκπαίδευση
- Παροχή Υπηρεσιών , κτλ.

Η διεργασία ενεργοποιείται από το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού με την αξιολόγηση του Εγγράφου:

- Ε.110-1 Ανάπτυξη Προτάσεων Παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων στο ΕΣΠΑ 20...-20...

όπου οι αρμόδιοι Φορείς/Υπηρεσίες καταγράφουν τις ελλείψεις – απαιτήσεις σε μελέτες, αδειοδοτήσεις κτλ.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.220 Σχεδιασμός – Κατάρτιση – Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.210-1 Σχέδιο Διαχείρισης Έργου
- Ε.110-1 Ανάπτυξη Προτάσεων Παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων στο ΕΣΠΑ 20...-20....

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

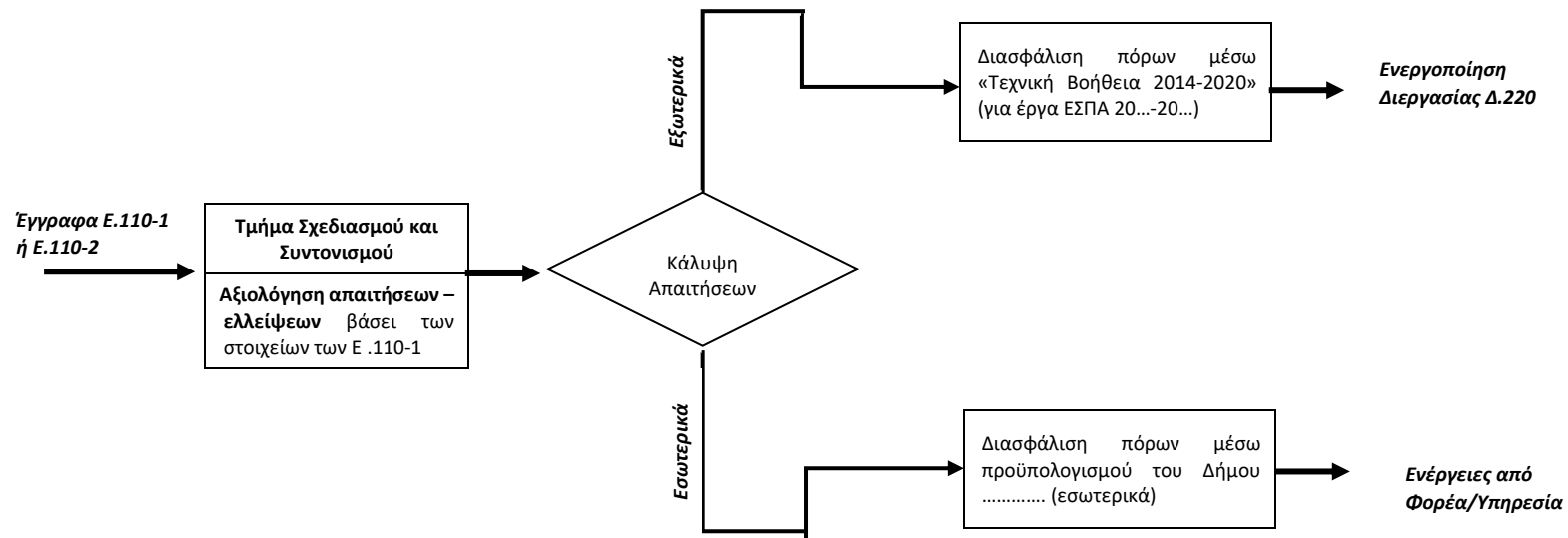
Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- Ν.3614/2007 (ΦΕΚ/Α/267/03.12.2007)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018
- Ν. 3463 ΦΕΚ Α 114/8.6.2006

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 240 «Διασφάλιση Πόρων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4013(ΦΕΚ Α΄204/15.9.2011)
- Αρ. πρωτ.: 51020/ ΕΥΘΥ 1153/15.10.2014
- Ν.4403 (ΦΕΚ Α΄125/07.07.2016)
- Ν. 2882/2001 (ΦΕΚ Α΄17/6.2.2001)
- Υπ. Απόφαση Αριθμ. 81986/ΕΥΘΥ712 (ΦΕΚ Β/1822/24.8.2015)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 240 «Διασφάλιση Πόρων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 250 «Μελέτες - Αδειοδοτήσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η διασφάλιση της ύπαρξης των απαιτούμενων μελετών και αδειοδοτήσεων, προκειμένου για την έγκαιρη και επιτυχή υλοποίηση του κάθε έργου. Ειδικότερα:

- α. Η εκτέλεση των απαιτούμενων μελετών, είτε με ίδια μέσα είτε μέσω αναδόχου και η διασφάλιση της ποιότητάς τους
- β. Η διασφάλιση των απαιτούμενων αδειοδοτήσεων, ανάλογα με το είδος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του έργου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Υποδομής της Διεύθυνσης Τεχνολογικής Υποστήριξης.
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Υπεύθυνος Έργου και Ομάδα Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Επισημαίνεται ότι εισερχόμενο στη διεργασία είναι το Έντυπο Ε.110-1 «Ανάπτυξη προτάσεων παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων ΕΣΠΑ 20...-20...», όπως έχει συμπληρωθεί στη φάση του Ετήσιου Προγραμματισμού Έργων – Ενεργειών (δεδομένου ότι σε αυτή τη φάση καταγράφονται οι απαιτήσεις ωρίμανσης του έργου).

Κατά το σχεδιασμό του έργου λαμβάνεται μέριμνα ώστε να εκδοθούν αρμοδίως οι απαιτούμενες κατά περίπτωση άδειες (αρχαιολογίας, περιβαλλοντικής εκτίμησης και περιβαλλοντικών όρων, έγκριση από δασική υπηρεσία κ.ά.). Με ευθύνη του Υπευθύνου Έργου υποβάλλονται στις αρμόδιες υπηρεσίες/φορείς οι σχετικοί φάκελοι για την έκδοση των προβλεπόμενων αδειοδοτήσεων, παρέχονται οι απαιτούμενες διευκρινίσεις και οι άδειες αρχειοθετούνται στο Φάκελο Ωρίμανσης του Έργου. Η αρμόδια υπηρεσία/φορέας προωθεί την εκτέλεση των αδειοδοτήσεων / απαλλοτριώσεων κ.λπ.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.240 Διασφάλιση Πόρων

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.110-1 : Ανάπτυξη Προτάσεων Παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων στο ΕΣΠΑ 20...-20...
- Ε.250-1-xx : Φύλλο Διαπίστωσης Ωρίμανσης Έργου
- Ε.250-2-xx : Φύλλο Στοιχείων Ταυτότητας Συγχρηματοδοτούμενης Πράξης, όπου ενδεικτικά ακολουθούνται οι πίνακες ανάλυσης Σταδίων Ωρίμανσης Συγχρηματοδοτούμενων πράξεων

Συμπληρώνονται αρχικά από τα Γραφεία Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται ως λίστες ελέγχου από το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της ΔΔΠ για την εξέταση πληρότητας των μελετών, αδειοδοτήσεων, κλπ που αφορούν στο έργο.

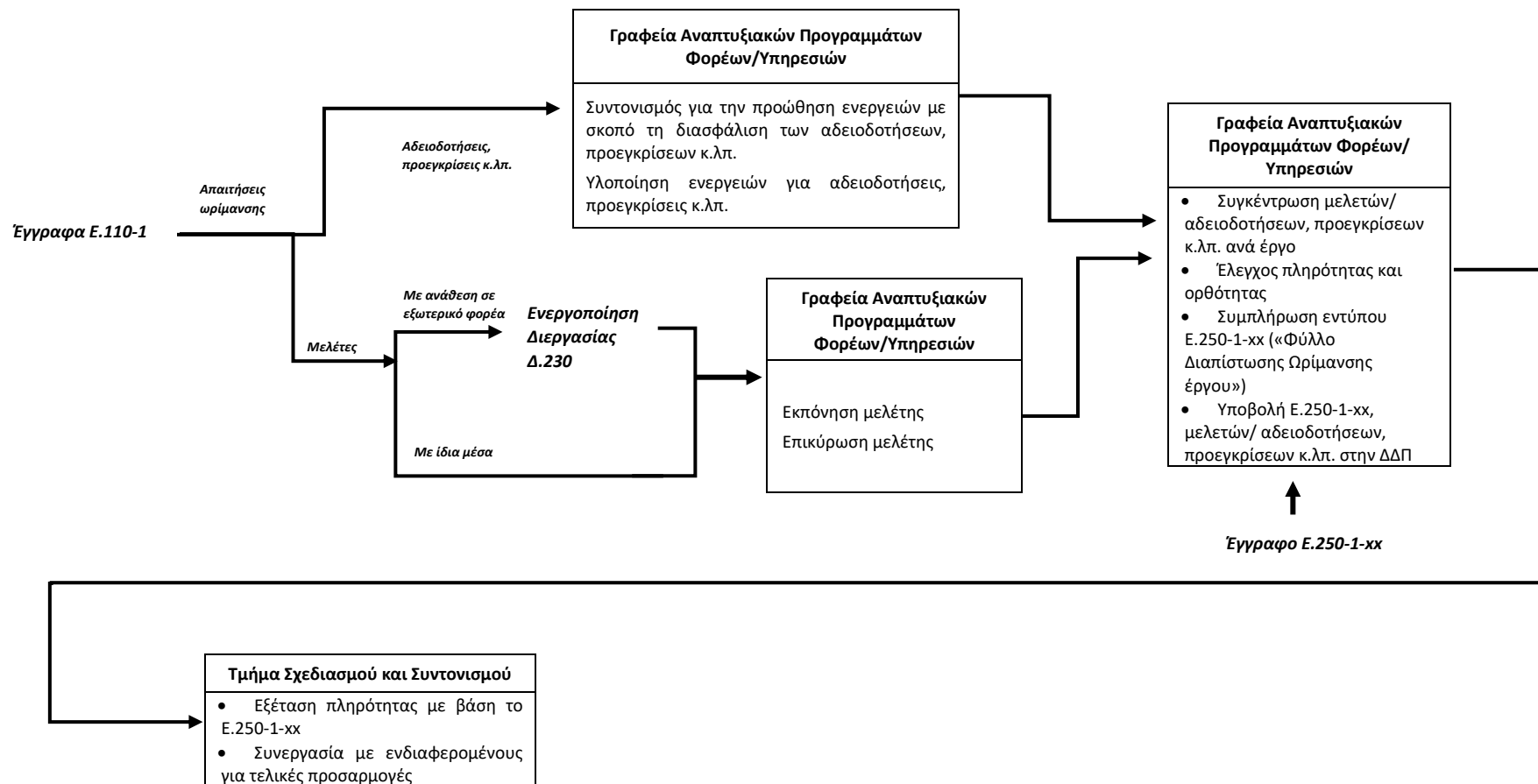
ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 250 «Μελέτες - Αδειοδοτήσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- Ν.3614/2007 (ΦΕΚ/Α/267/03.12.2007)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018
- Ν. 3463 ΦΕΚ Α 114/8.6.2006
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4013(ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Αρ. πρωτ.: 51020/ ΕΥΘΥ 1153/15.10.2014
- Ν.4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 2882/2001 (ΦΕΚ Α' 17/6.2.2001)
- Υπ. Απόφαση Αριθμ. 81986/ΕΥΘΥ712 (ΦΕΚ Β/1822/24.8.2015)
- οδηγός εκτέλεσης απαλλοτριώσεων της Μ.Ο.Δ. ΑΕ

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 250 «Μελέτες - Αδειοδοτήσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 310 «Προετοιμασία και Διενέργεια Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η διεργασία εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που η υλοποίηση μίας Πράξης/ Έργου, μελέτης, προμήθειας ή υπηρεσίας γίνεται με προσφυγή σε εξωτερικό ανάδοχο. Ο σκοπός της είναι η διενέργεια των απαιτούμενων διοικητικών πράξεων του διαγωνισμού για την επιλογή αναδόχου για την υλοποίηση τους. Η διεργασία θα πρέπει να διασφαλίζει τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο διενέργειας του διαγωνισμού και τους όρους διαφάνειας και ανταγωνισμού. Τα διάφορα στάδια τεκμηριώνονται από τα κατάλληλα διοικητικά έγγραφα.

Το Τμήμα Προμηθειών - Διενέργειας Διαγωνισμών της Διεύθυνσης Οικονομικού, τηρεί ξεχωριστό υποφάκελο (Φάκελος Δημοσίας Συμβάσης Έργου/Προμήθειας/Υπηρεσίας ή μελέτης) παρακολούθησης διαγωνισμού για κάθε έργο, όπου τηρούνται τα απαραίτητα έγγραφα. Τα περιλαμβανόμενα στον εν λόγω υποφάκελο έργο, έγγραφα, καταχωρούνται σύμφωνα με το έγγραφο Ε.310-5: Πίνακας Περιεχομένων Υποφακέλου (Έργου/ Προμήθειας/ Παροχής Υπηρεσίας).

Επιπλέον, το Τμήμα Προμηθειών – Διενέργειας Διαγωνισμών εκτελεί και συγκεντρωτική παρακολούθηση των διαγωνιστικών διαδικασιών των συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου, με τη συμπλήρωση του εγγράφου Ε.310-6: Κατάλογος Διαγωνισμών Έτους 20...

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Το αρμόδιο όργανο για την έγκριση του Αρχείου Α.310-1 «Στοιχεία Διαγωνισμού»
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Προμηθειών - Διενέργειας Διαγωνισμών της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Φορείς/Υπηρεσίες Διενέργειας Διαγωνισμού
- Η Οικονομική Επιτροπή

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες διενέργειας διαγωνισμού για την επιλογή αναδόχου προκυμμένου να υλοποιηθεί ένα Έργο ή κάποια μελέτη/προμήθεια/υπηρεσία.

Η κύρια διεργασία, όπως υλοποιείται από το Δήμο, παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί. Τα βασικά βήματα μίας τέτοιας διεργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καθορισμός ενεργειών επιλογής αναδόχου βάσει της φύσης της πράξης (ανοιχτός – διεθνής διαγωνισμός κ.λπ.)
- Σύνταξη της Διακήρυξης ή του τεύχους (χρήση προτύπων ΕΑΑΔΗΣΥ για έργα και τεχνικές μελέτες)
- Κατάρτιση ορών διακήρυξης από την Οικονομική Επιτροπή
- Έγκριση Προκήρυξης επιλογής αναδόχου από την Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή. Συμπερίληψη παρατηρήσεων της.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 310 «Προετοιμασία και Διενέργεια Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Έκδοση προκήρυξης με ευθύνη του αρμοδίου οργάνου (Δήμαρχος ή σε οποίον έχει ανατεθεί αυτή η αρμοδιότητα). Συγκεκριμένα η προκήρυξη προμήθειων ή έργων/μελέτης και η διενέργεια του διαγωνισμού για αναθέσεις άνω των 60.000 € (το ποσό είναι χωρίς ΦΠΑ και μπορεί να αλλάζει ανάλογα την νομοθεσία) πρέπει να πραγματοποιείται μέσω της ηλεκτρονικής πύλης του ΕΣΗΔΗΣ (μετά την ορισθείσα από τη νομοθεσία ημερομηνία υποχρεωτικής εφαρμογής) και δημοσιεύεται όπως ορίζει η νομοθεσία.
- Ορισμός επιτροπής διενέργειας διαγωνισμού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για
 - Την αποστολή της περίληψης προκήρυξης για δημοσίευση στην εφημερίδα της Ευρωπαϊκής ένωσης και στον ελληνικό ημερήσιο τύπο
 - Την σύνταξη και αποστολή εγγράφων απαντήσεων για διευκρινήσεις στο κείμενο της Προκήρυξης (εφόσον ζητηθούν εγγράφως από τους υποψήφιους Αναδόχους και εντός των οριζόμενων προθεσμιών) στο σύνολο των υποψήφιων αναδόχων
 - Την παραλαβή προσφορών / αιτήσεων υποψήφιων αναδόχων
 - Την πρωτοκόλληση και αρχειοθέτηση των προσφορών των Αναδόχων και ειδικότερα των φακέλων δικαιολογητικών συμμετοχής, των τεχνικών και οικονομικών προσφορών.
- Ένταξη των Στοιχείων Διαγωνισμού στο Φάκελο του Έργου (Φάκελος Δημοσίας Συμβάσης Έργου/Προμήθειας/Υπηρεσίας ή μελέτης).

Επισημαίνεται για αναθέσεις συμβάσεων κάτω του ορίου για «τακτικό» διαγωνισμό (60.000 € χωρίς ΦΠΑ ή όπως εκάστοτε ορίζεται στη νομοθεσία των δημοσίων συμβάσεων) δύναται να διενεργηθεί συνοπτικός διαγωνισμός με δημοσίευση απλοποιημένης προκήρυξης και δυνατότητα πρόσκλησης επιπρόσθετα τριών τουλάχιστον οικονομικών φορέων, αν υπάρχουν. Οι προσφορές υποβάλλονται έγγραφα σε σφραγισμένους φακέλους ή και υποφακέλους ανάλογα με την προκήρυξη και η αποσφράγιση μπορεί να γίνει σε μία δημόσια συνεδρίαση ανάλογα με τα έγγραφα της σύμβασης. Επιπλέον η προσφυγή σε διαδικασία απ' ευθείας ανάθεσης επιτρέπεται αν η εκτιμώμενη αξία είναι μικρότερη των 20.000 € (χωρίς ΦΠΑ) ή του εκάστοτε οριζόμενου ορίου για απ' ευθείας αναθέσεις, οπότε δεν είναι υποχρεωτική η συγκρότηση επιτροπής διαγωνισμού. Οι απ' ευθείας αναθέσεις δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών και παροχής επιστημονικών υπηρεσιών προϋποθέτουν τη δημιουργία από το δήμο καταλόγου ενδιαφερόμενων αναδόχων μέσω ετήσιας πρόσκλησης για την εγγραφή σε αυτόν των υποψήφιων ανά είδος ανάθεσης, οπότε η επιλογή από τον κατάλογο γίνεται με ηλεκτρονική κλήρωση.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.220: Σχεδιασμός – Κατάρτιση – Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου
- Δ.820: Διάχυση Πληροφορίας
- Δ.230 : Δημιουργία – Τήρηση – Φακέλου Πράξης/ Έργου

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.220-1: Φάκελος Υποψήφιου Έργου
Τεχνική Περιγραφή / Προδιαγραφή

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 310 «Προετοιμασία και Διενέργεια Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- E.310-1: Εντολή Διενέργειας Διαγωνισμού
- E.310-1-1: Διακήρυξη Έργου Παροχής Υπηρεσιών (συνημμένο στο E.310-1)
- E.310-1-2: Διακήρυξη Έργου Προμήθειας Υλικών (συνημμένο στο E.310-1)
- E.310-2: Συγκρότηση Επιτροπών Διενέργειας Διαγωνισμού
- E.310-3-1: Δημοσίευση Περίληψης Προκήρυξης Διαγωνισμού Προμηθειών
- E.310-3-2: Δημοσίευση Περίληψης Προκήρυξης Διαγωνισμού Υπηρεσιών.
- E.310-4: Εντολή Διενέργειας Διαγωνισμού τεχνικού έργου από την αρμόδια τεχνική υπηρεσία των Φορέων
- E.310-5: Πίνακας Περιεχομένων Υποφακέλου (Φάκελος Δημοσίας Συμβάσης Έργου/Προμήθειας/Υπηρεσίας ή μελέτης)
- E.310-6: Κατάλογος Διαγωνισμών Έτους 20....

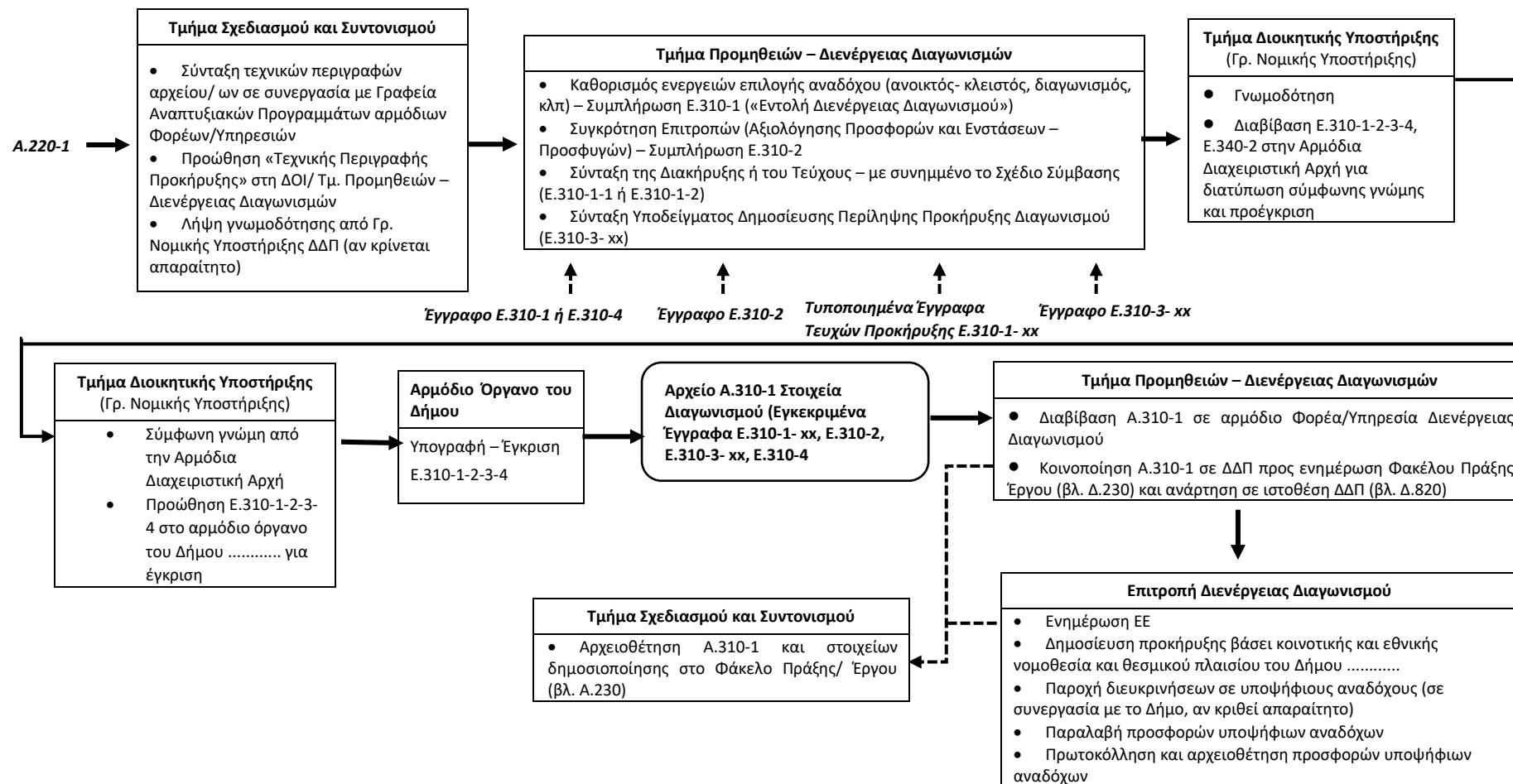
Αρχείο Α.310-1: «Στοιχεία Διαγωνισμού» (περιλαμβάνει τα συμπληρωμένα έγγραφα E.310-1-xx, E.310-2, E.310-3-xx και E.340-2).

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014)
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 4155 ΦΕΚ Α' 120/29.5.2013)
- Ν. 4013 (ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Π1/2390/16.10.2013
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3614 (ΦΕΚ Α 267/3.12.2007)
- Ν. 2690 (ΦΕΚ Α' 45/9.3.1999)
- Ν. 3310 (ΦΕΚ Α' 30/14.2.2005)
- Ν. 3469 (ΦΕΚ Α 131/28.6.2006)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 310 «Προετοιμασία και Διενέργεια Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 320 «Αξιολόγηση Προσφορών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η αξιολόγηση των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων και η επιλογή αναδόχου για την εκτέλεση του έργου, με βάση τους όρους της Διακήρυξης, η οποία καταλήγει στη δημιουργία του αρχείου Α.320-1: «Πρακτικά Επιτροπής Διαγωνισμού».

Η διεργασία διασφαλίζει ότι η αξιολόγηση των προτάσεων των υποψήφιων αναδόχων πραγματοποιείται βάση του θεσμικού πλαισίου που διέπει τον διαγωνισμό και τα κριτήρια επιλογής που έχουν προσδιορισθεί στα τεύχη δημοπράτησης. Επίσης, διασφαλίζεται 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, ο δικαιούχος προβαίνει σε μια σειρά από πράξεις διοικητικής φύσεως (όπως ορισμός Επιτροπής Αξιολόγησης Προσφορών, τήρηση πρακτικών αξιολόγησης, αξιολόγηση βάσει των δημοσιευθέντων κριτηρίων, γνωστοποίηση αποτελεσμάτων στους υποψήφιους αναδόχους κ.λπ.). Η αναλυτική τεκμηρίωση της αξιολόγησης αποτυπώνεται στο Πρακτικό Αξιολόγησης Προσφορών.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Το αρμόδιο όργανο για την έγκριση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης
- Τμήμα Προμηθειών - Διενέργειας Διαγωνισμών της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Η Επιτροπή Αξιολόγησης Προσφορών
- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Τα βήματα της διεργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Παραλαβή προσφορών και έλεγχος δικαιολογητικών υποψηφίων αναδόχων (προκαταρκτικός έλεγχος)
- Σύνταξη πρακτικού προκαταρκτικού ελέγχου και εισήγηση της Επιτροπής στο αρμόδιο όργανο
- Απόφαση αρμόδιου οργάνου
- Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων ελέγχου δικαιολογητικών στους υποψήφιους αναδόχους
- Αξιολόγηση τεχνικών προσφορών υποψηφίων αναδόχων (εφόσον προβλέπεται)
- Σύνταξη πρακτικού αξιολόγησης τεχνικών προσφορών και εισήγηση της Επιτροπής στο αρμόδιο όργανο
- Απόφαση αρμόδιου οργάνου
- Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων ελέγχου τεχνικών προσφορών
- Αξιολόγηση οικονομικών προσφορών
- Σύνταξη πρακτικού αξιολόγησης προσφορών και κατάρτιση πίνακα αξιολόγησης προσφορών
- Εισήγηση της Επιτροπής στο αρμόδιο όργανο
- Λήψη απόφασης αρμόδιου οργάνου.
- Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων και κλήση μειοδότη για προσκόμιση δικαιολογητικών κατακύρωσης.
- Έλεγχος δικαιολογητικών, σύνταξη πρακτικού και εισήγηση της Επιτροπής στο αρμόδιο όργανο για κατακύρωση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 320 «Αξιολόγηση Προσφορών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Σημειώνεται ότι:

- I. Η έγκριση, από το αρμόδιο όργανο, των εισηγήσεων της Επιτροπής Αξιολόγησης Προσφορών σε κάθε στάδιο της διεργασίας αξιολόγησης λαμβάνει χώρα μετά την παρέλευση του υποχρεωτικού χρόνου αναμονής (σύμφωνα με τη σχετική ισχύουσα νομοθεσία), ώστε να δοθεί η δυνατότητα κατάθεσης τυχόν ενστάσεων στους υποψήφιους αναδόχους.
- II. Η εισήγηση της Επιτροπής Αξιολόγησης Προσφορών διαβιβάζεται, κάθε φορά, από τον Πρόεδρο της Επιτροπής στους Φορείς/Υπηρεσίες Διενέργειας του Διαγωνισμού, που την αποστέλλουν στη Διεύθυνση Οικονομικού, προκειμένου να διαβιβαστεί στο αρμόδιο για την έγκριση όργανο.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.310 Προετοιμασία και διενέργεια διαγωνισμού
- Δ.330 Χειρισμός ενστάσεων (αν προκύψει ένσταση)

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

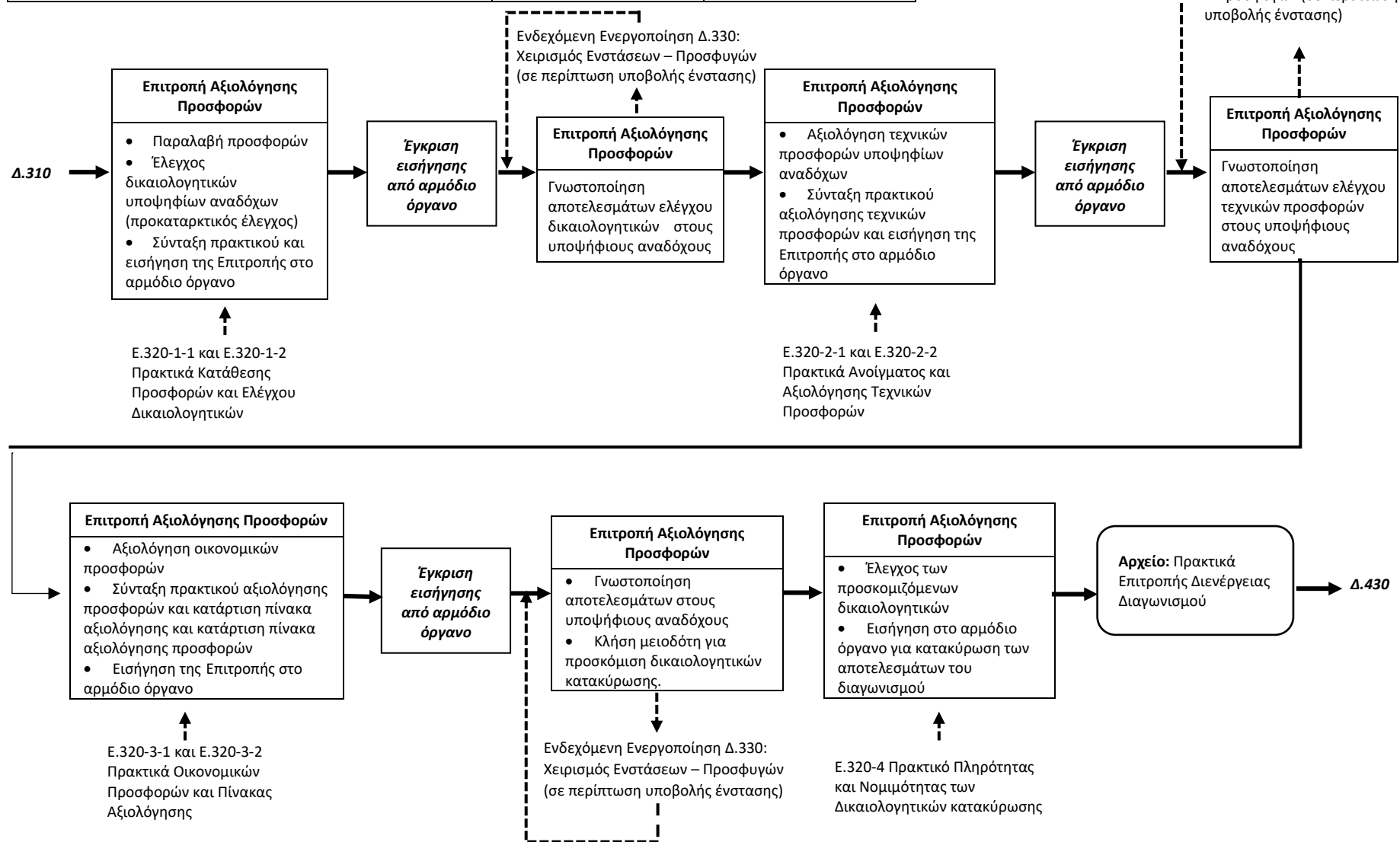
- Ε.320-1-1: Πρακτικό Ανοίγματος Προσφορών (Ν.1) και
- Ε.320-1-2: Πρακτικό Ελέγχου Δικαιολογητικών (Ν.2)
- Ε.320-2-1: Πρακτικό Ανοίγματος (Ν.1) και
- Ε.320-2-2: Αξιολόγησης Τεχνικών Προσφορών (Ν.2)
- Ε.320-3-1: Πρακτικό Ανοίγματος (Ν.1) και
- Ε.320-3-2: Αξιολόγησης Οικονομικών Προσφορών και Τελικής Κατάταξης (Ν.2)
- Ε.320-4: Πρακτικό Επιτροπής διενέργειας διαγωνισμού για την πληρότητα και νομιμότητα των δικαιολογητικών κατακύρωσης
- Α.320-1: Πρακτικά Επιτροπής Διαγωνισμού

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014)
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 4155 ΦΕΚ Α' 120/29.5.2013)
- Ν. 4013 (ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Π1/2390/16.10.2013
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3614 (ΦΕΚ Α 267/3.12.2007)
- Ν. 2690 (ΦΕΚ Α' 45/9.3.1999)
- Ν. 3310 (ΦΕΚ Α' 30/14.2.2005)
- Ν. 3469 (ΦΕΚ Α 131/28.6.2006)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 320 «Αξιολόγηση Προσφορών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 330 «Χειρισμός Ενστάσεων - Προσφυγών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η διαχείριση τυχόν ενστάσεων/ προσφυγών υποψηφίων αναδόχων.

Κατά τη διεργασία διενέργειας του διαγωνισμού ή/ και κατά τη διεργασία αξιολόγησης των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων είναι δυνατόν να προκύψουν ενστάσεις/ προσφυγές από υποψήφιους αναδόχους.

Οι ενστάσεις/ προσφυγές των υποψήφιων αναδόχων, εξετάζονται ως προς την νομιμότητά τους και ως προς την κανονικότητά τους. Η ενδεδειγμένη εξέταση των ενστάσεων/ προσφυγών γίνεται από Επιτροπή Ενστάσεων - Προσφυγών που συγκροτείται για το σκοπό αυτό και διασφαλίζει τόσο τη νομιμότητα της ανάθεσης του έργου, όσο και τα συμφέροντα της Αναθέτουσας Αρχής ως προς την επιλογή του καταλληλότερου αναδόχου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Το αρμόδιο όργανο για τη λήψη απόφασης
- Το Τμήμα Προμηθειών-Διενέργειας Διαγωνισμών της Διεύθυνσης Οικονομικών
- Φορείς/Υπηρεσίες Διενέργειας Διαγωνισμού
- Η Επιτροπή Ενστάσεων - Προσφυγών, που συγκροτείται για το σκοπό αυτό (βλ. Δ.310).

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Τα βήματα της διεργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Πρωτοκόλληση και αρχειοθέτηση ενστάσεων/ προσφυγών που δύναται να υποβληθούν από τους υποψήφιους αναδόχους
- Εξέταση νομιμότητας και κανονικότητας ενστάσεων / προσφυγών
- Ενδεδειγμένη εξέταση ενστάσεων/ προσφυγών
- Εισήγηση Επιτροπής Ενστάσεων – Προσφυγών στο αρμόδιο όργανο και λήψης απόφασης
- Λήψη σχετικών απαιτούμενων μέτρων
- Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων στο σύνολο των υποψήφιων αναδόχων
- Αρχειοθέτηση αποτελεσμάτων – απαντήσεων

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.310 Προετοιμασία και διενέργεια διαγωνισμού
- Δ. 320 Αξιολόγηση προσφορών

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.330-1 Εισήγηση Επιτροπής Ενστάσεων – Προσφυγών

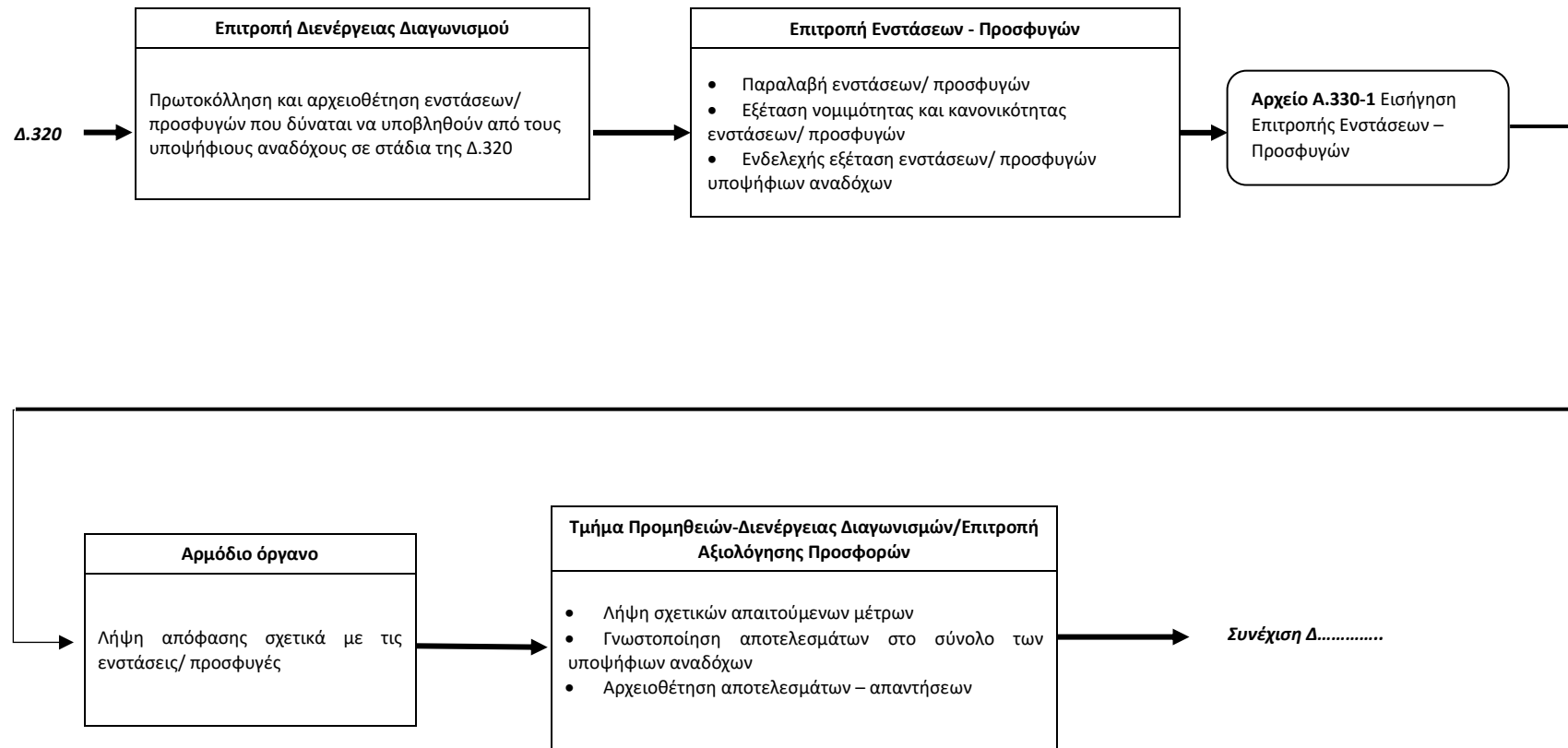
6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 330 «Χειρισμός Ενστάσεων - Προσφυγών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014)
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 4155 ΦΕΚ Α' 120/29.5.2013)
- Ν. 4013 (ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Π1/2390/16.10.2013
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3614 (ΦΕΚ Α 267/3.12.2007)
- Ν. 2690 (ΦΕΚ Α' 45/9.3.1999)
- Ν. 3310 (ΦΕΚ Α' 30/14.2.2005)
- Ν. 3469 (ΦΕΚ Α 131/28.6.2006)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 330 «Χειρισμός Ενστάσεων - Προσφυγών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 340 «Απόφαση Κατακύρωσης - Υπογραφή Σύμβασης-Ολοκλήρωση Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η κατακύρωση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού και η υπογραφή σύμβασης με τον επιλεγθέντα ανάδοχο για την υλοποίηση του έργου κατά τους όρους της Διακήρυξης.

Μετά την λήψη απόφασης για την επιλογή αναδόχου και την εξέταση πιθανών ενστάσεων λοιπών υποψηφίων, η Αναθέτουσα Αρχή (ο Δήμος) θα πρέπει να υπογράψει τη σχετική σύμβαση με τον ανάδοχο.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Το Τμήμα Προμηθειών-Διενέργειας Διαγωνισμών της Διεύθυνσης Οικονομικών
- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων (Γραφείο Νομικής Υποστήριξης)
- Φορείς/Υπηρεσίες Διενέργειας Διαγωνισμού

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Μέσω της σύμβασης προσδιορίζονται στοιχεία, όπως:

- το αντικείμενο της σύμβασης (φυσικό αντικείμενο που θα υλοποιήσει ο ανάδοχος)
- η διάρκεια της σύμβασης
- οι υποχρεώσεις της Αναθέτουσας Αρχής (ο Δήμος) και του αναδόχου
- η αμοιβή του αναδόχου (οικονομικό αντικείμενο) και ο τρόπος πληρωμής
- ο τρόπος παρακολούθησης της σύμβασης από την Αναθέτουσα Αρχή
- οι παρεχόμενες εγγυήσεις και ρήτρες
- οι διαδικασίες τροποποίησης/ ανανέωσης της σύμβασης σύμφωνα με τους όρους της προκήρυξης διασφαλίζοντας τους κανόνες ανταγωνισμού
- οι διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και αναδόχου
- το εφαρμοζόμενο δίκαιο
- άλλες πιθανές διατάξεις, κ.λπ.

Τα βήματα της διεργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Έγκριση Πρακτικού Επιτροπής Διενέργειας Διαγωνισμού και Απόφαση Κατακύρωσης από αρμόδιο όργανο.
- Κοινοποίηση Απόφασης Κατακύρωσης αρχικά στους λοιπούς συμμετέχοντες και μετά την παρέλευση των καταλυτικών προθεσμιών της ισχύουσας νομοθεσίας στον Ανάδοχο.
- Προώθηση Σχεδίου Σύμβασης όπως είχε ενσωματωθεί στο Τεύχος Διακήρυξης για έλεγχο από το Ελεγκτικό Συνέδριο στην περίπτωση που αυτό απαιτείται από το θεσμικό πλαίσιο
- Πρόσκληση αναδόχου για υπογραφή Σύμβασης και για υποβολή απαιτούμενων δικαιολογητικών/ πιστοποιητικών
- Λήψη εγγυητικής επιστολής καλής εκτέλεσης από τον Ανάδοχο
- Έλεγχος και αρχειοθέτηση δικαιολογητικών/ πιστοποιητικών

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 340 «Απόφαση Κατακύρωσης - Υπογραφή Σύμβασης–Ολοκλήρωση Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Τα επικυρωμένα δικαιολογητικά αποστέλλονται στην Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή και ενσωματώνεται τυχόν παρατηρήσεις της.
- Πρόσκληση Αναδόχου και Υπογραφή Σύμβασης
- Επιστροφή εγγυητικών επιστολών στους μη επιλεχθέντες υποψήφιους αναδόχους
- Αρχαιοθέτηση υπογεγραμμένων συμβάσεων στο ειδικό τμήμα του Φακέλου Πράξης/ Έργου
- Διαβίβαση πρωτότυπης σύμβασης, φακέλων διαγωνισμού και εγγυητικής επιστολής καλής εκτέλεσης στον Υπόλογο πληρωμών του έργου.
- Διαβίβαση συμβάσεων στους αρμόδιους φορείς για την υλοποίηση (πληρωμές, παρακολούθηση κ.λπ.)

Η κύρια διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.310 Προετοιμασία και διενέργεια διαγωνισμού
- Δ. 320 Αξιολόγηση προσφορών
- Δ.330 Χειρισμός Ενστάσεων-Προσφυγών (ενδεχομένως)

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

Συμπληρώνονται τα έγγραφα:

- Ε.340-1: Έγγραφο Απόφασης Κατακύρωσης
- Ε.340-2: Υπόδειγμα Σύμβασης όπως εμφανίζεται στο Τεύχος Διακήρυξης (περιλαμβάνεται στο Α.310-1)
- Α.340-1: Απόφαση Κατακύρωσης
- Α.340-2: Υπογεγραμμένη Σύμβαση με Ανάδοχο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

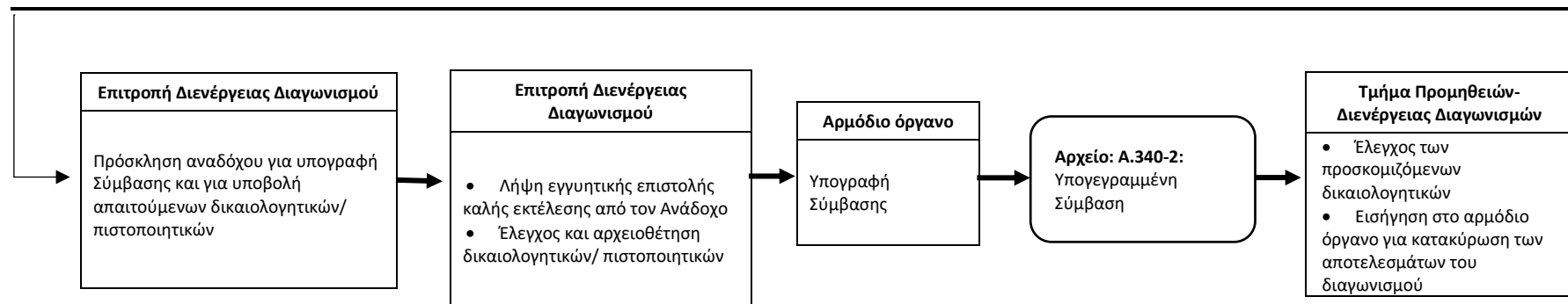
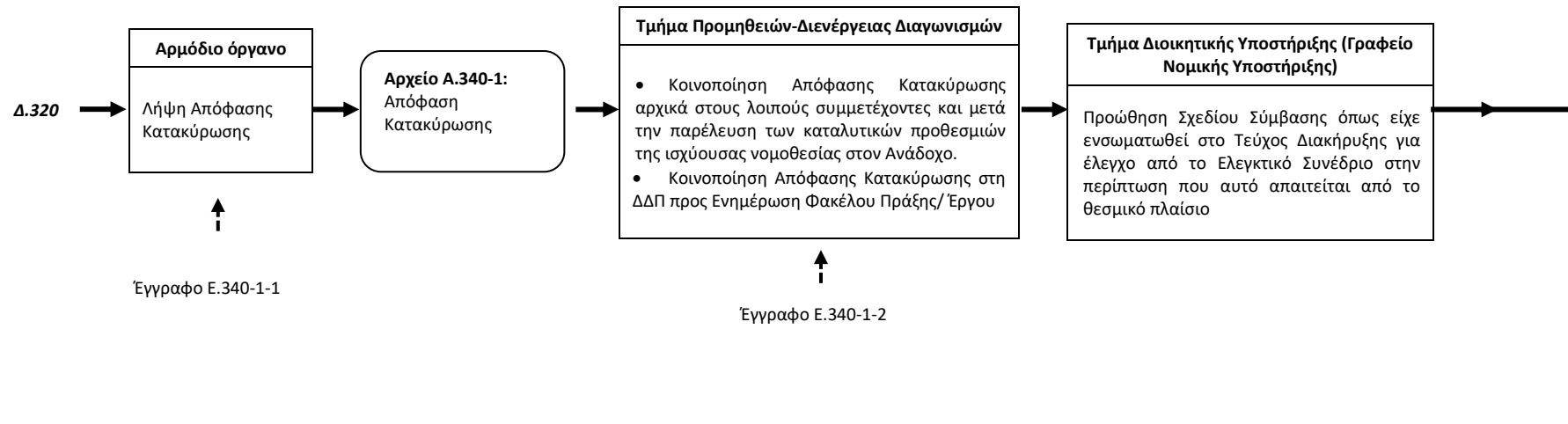
Οι υφιστάμενες διατάξεις που διέπουν την διεργασία είναι κυρίως οι ακόλουθες, όπως αυτές έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν εκάστοτε :

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4314 (ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014)
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)
- Ν. 4155 ΦΕΚ Α' 120/29.5.2013)
- Ν. 4013 (ΦΕΚ Α' 204/15.9.2011)
- Π1/2390/16.10.2013
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3614 (ΦΕΚ Α 267/3.12.2007)
- Ν. 2690 (ΦΕΚ Α' 45/9.3.1999)
- Ν. 3310 (ΦΕΚ Α' 30/14.2.2005)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 340 «Απόφαση Κατακύρωσης - Υπογραφή Σύμβασης-Ολοκλήρωση Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Ν. 3469 (ΦΕΚ Α 131/28.6.2006)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 340 «Απόφαση Κατακύρωσης - Υπογραφή Σύμβασης-Ολοκλήρωση Διαγωνισμού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 410 «Παρακολούθηση Προόδου Πράξης (Έργου)»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι παρακολούθηση της πορείας του έργου και του χρονοδιαγράμματός του.

Η παρακολούθηση της προόδου του έργου είναι συνεχής (από την έναρξη μέχρι την ολοκλήρωσή του) και τεκμηριώνει την ορθή υλοποίησή του. Συγκεκριμένα

- Ο προσδιορισμός της τρέχουσας κατάστασης των έργων
- Οι τακτικές συναντήσεις ελέγχου προόδου
- Η εκτίμηση των επιδράσεων των παραγόντων που δημιουργούν αλλαγές στο χρονοδιάγραμμά.
- Οι πιθανές ενέργειες για την τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Φορέας/Υπηρεσία Διενέργειας Διαγωνισμού
- Το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η παρακολούθηση της υλοποίησης της Πράξης περιλαμβάνει:

- Τη παρακολούθηση/Ενημέρωση του Σχέδιου υλοποίησης έργου. Συγκεκριμένα την παρακολούθηση του Χρονοδιαγράμματος του Έργου, τον προσδιορισμό της τρέχουσας κατάστασης του έργου στα ορισμένα ορόσημα, την εξέλιξη του φυσικού αντικειμένου του Έργου/ Υποέργων του και η πορεία του οικονομικού αντικειμένου.
- Την Παρακολούθηση χρονικών δεσμεύσεων της Υπηρεσίας/Φορέα. Ο Υπεύθυνος Έργου με την Ομάδα έργου παρακολουθεί τις χρονικές δεσμεύσεις για ενέργειες που πρέπει να υλοποιήσουν τμήματα/υπηρεσίες του Δήμου όπως έκδοση αποφάσεων , σύνταξη και υποβολή τεχνικών δελτίων, διεκπεραίωση διαγωνισμών κτλ.
- Την σύνταξη αναφορών προόδου που υποβάλλει στην Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή, χρησιμοποιώντας το ΟΠΣ (για εσπα) και λοιπών πληροφοριακών συστημάτων (για οποιαδήποτε αίτημα αλλαγής ενημερώνει την αρμόδια διαχειριστική αρχή και λαμβάνει σχετική προέγκριση)
- Την παρακολούθησή της τήρησης των υποχρεώσεων από τους Αναδόχους.
- Τη σύνταξη των Δελτίων Παρακολούθησης της Πράξης (Δελτία Δήλωσης Δαπανών (ΔΔΔ) και Δελτία Παρακολούθησης Προόδου Πράξης/ Υποέργου (ΔΠΠΠ/Υ), Μηνιαίο και Εξαμηνιαίο Δελτίο Παρακολούθησης). Όλα τα έγγραφα τηρούνται στον Φάκελο Έργου.
- Ενημέρωση Φακέλου Έργου

Η παρακολούθηση της εξέλιξης υλοποίησης της Πράξης υποστηρίζεται από ξεχωριστές διεργασίες όπως η Δ.220 Σχεδιασμός – Κατάρτιση – Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου, η Δ.420 Διαχείριση Κινδύνων Πράξης, η Δ.430 Διαχείριση Αλλαγών.

Η κύρια διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 410 «Παρακολούθηση Προόδου Πράξης (Έργου)»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.220: Δημιουργία – Τήρηση Φακέλου Πράξης/ Έργου
- Δ.420: Διαχείριση Κινδύνων Πράξης
- Δ.430: Διαχείριση Αλλαγών
- Δ.520: Διεκπεραίωση Πληρωμών

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

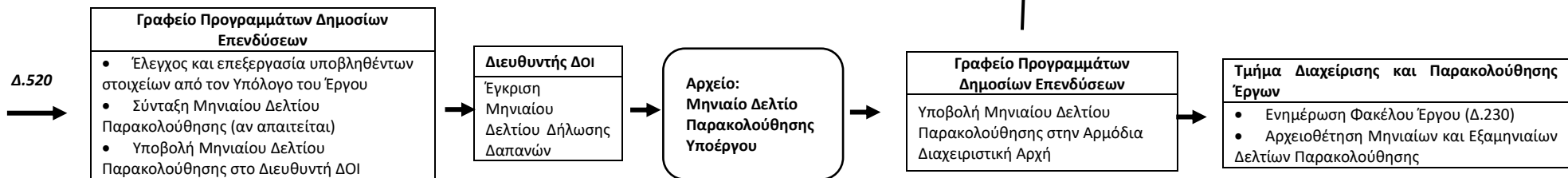
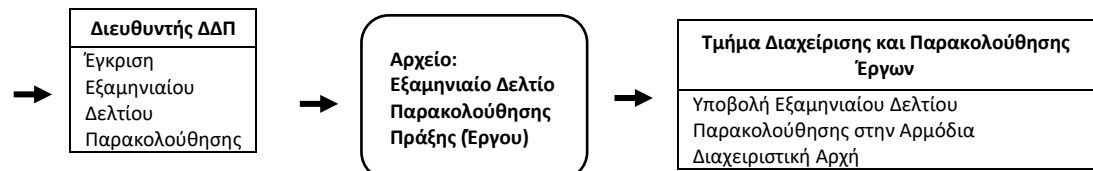
- Ε.410-1: Εξέλιξη Φυσικού Αντικειμένου
- Τυποποιημένο Έντυπο Εξαμηνιαίου Δελτίου Παρακολούθησης Πράξης/ Υποέργου
- Τυποποιημένο Έντυπο Μηνιαίου Δελτίου Δήλωσης Δαπανών Υποέργου
- Εξαμηνιαίο Δελτίο Παρακολούθησης Πράξης (Έργου) (συμπληρωμένο τυποποιημένο έντυπο)
- Μηνιαίο Δελτίο Παρακολούθησης Υποέργου (συμπληρωμένο τυποποιημένο έντυπο)

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν.3463 (ΦΕΚ Α 114/8.6.2006)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3469 ΦΕΚ Α 131/28.6.2006
- Ν. 4270 ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014
- Ν. 4129 ΦΕΚ Α 52/28.2.2013
- Ν. 4314 ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 410 «Παρακολούθηση Προόδου Πράξης (Έργου)»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων
<ul style="list-style-type: none"> • Παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου και τρέχουσας κατάστασης. • Παρακολούθηση χρονικών δεσμεύσεων Υπηρεσιών/Φορέων • Έλεγχος και επεξεργασία υποβληθέντων στοιχείων από φορέα διαγωνισμού και παρακολούθηση χρονικών δεσμεύσεων Αναδόχου • Καταχώρηση στοιχείων παρακολούθησης φυσικού και οικονομικού αντικείμενου σε ΟΠΣ/Δήμου • Ενημέρωση Φακέλου Έργου (Δ.230) • Πιθανή ενεργοποίηση Δ.420 ή/και Δ.430 • Σύνταξη Εξαμηνιαίου Δελτίου Παρακολούθησης (όταν απαιτείται) • Υποβολή Εξαμηνιαίου Δελτίου Παρακολούθησης στο Διευθυντή ΔΔΠ • Αναφορές στην Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 420 «Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων, δηλαδή των παραγόντων που απειλούν ή δύναται να απειλήσουν την επιτυχή υλοποίηση των Πράξεων (Εργων) και η λήψη των κατάλληλων μέτρων για την αποφυγή ή αντιμετώπιση τους.

Η διεργασία εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο για τις Πράξεις υψηλού προϋπολογισμού ή/ και για τις Πράξεις μεγάλης συνθετότητας/ πολυπλοκότητας, που υλοποιεί ο Δήμος.....

Η διαχείριση κινδύνων είναι μία δυναμική διεργασία, που αναθεωρείται κάθε φορά που μεταβάλλονται οι παράμετροι υλοποίησης της Πράξης.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Κίνδυνος:

Κίνδυνος σε ένα έργο είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή συνθήκη η οποία, εάν συμβεί, έχει επίδραση σε τουλάχιστον ένα στόχο του έργου, όπως το χρόνο, το κόστος, το φυσικό αντικείμενο ή την ποιότητα.

Ένας κίνδυνος μπορεί να έχει μία ή περισσότερες αιτίες και εάν συμβεί, μία ή περισσότερες συνέπειες.

Για παράδειγμα, μία αιτία μπορεί να αφορά σε μία περιβαλλοντική άδεια εκτέλεσης εργασίας ή σε εκχώρηση μη επαρκούς προσωπικού στο σχεδιασμό του έργου. Το γεγονός κινδύνου είναι ότι η αδειοδοτούσα αρχή μπορεί να δαπανήσει περισσότερο χρόνο απ' ό,τι σχεδιάστηκε για την έκδοση της άδειας ή ότι το προσωπικό σχεδιασμού δεν είναι κατάλληλο για τη δραστηριότητα. Εάν συμβεί ένα τουλάχιστον από αυτά τα γεγονότα κινδύνου, μπορεί να υπάρξουν συνέπειες για το κόστος, το χρονοδιάγραμμα ή την απόδοση του έργου.^[1]

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τα συλλογικά Όργανα του Δήμου (Ο Δήμαρχος- Η Εκτελεστική Επιτροπή-Το Δημοτικό Συμβούλιο-Η Οικονομική Επιτροπή)
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού & Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Η Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου (εφόσον απαιτείται)
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (εφόσον απαιτείται)
- Ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η συνολική διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- **Σχέδιο Διαχείρισης κινδύνων.**

Στο αρχείο «Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνου» (Α.210), προβλέπεται η συμπλήρωση του πίνακα με τον προσδιορισμό – αρχική αξιολόγηση & βαθμολόγηση – καταγραφή ενεργειών και ορισμό υπευθύνων πρόληψης των κινδύνων σε αρχικό στάδιο. Οι ενέργειες αυτές αποτελούν

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 420 «Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

το αρχικό στάδιο διαχείρισης των κινδύνων και εκτελείται κατά την προσυμβατική φάση του Έργου (φάση σύλληψης και σχεδιασμού).

- **Προσδιορισμό κινδύνων.**

Στο στάδιο αυτό εντοπίζονται οι κίνδυνοι που ενδεχομένως θα επηρεάσουν την Πράξη.

Η διεργασία προσδιορισμού κινδύνων ενεργοποιείται από το Σχεδιασμού & Συντονισμού καθώς και το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης της ΔΔΠ, σε κάθε κρίσιμη φάση/στάδιο του Έργου (από το σχεδιασμό έως και την ολοκλήρωσή του), με βάση τα όσα καθορίζονται στο έγγραφο Ε.110-1 «Ανάπτυξη προτάσεων παρέμβασης έργων του Δήμου στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 202...-2....», στο Α.210-1: «Σχέδιο Διαχείρισης Έργου» και στο Ε.410-1 «Εξέλιξη Φυσικού Αντικειμένου».

Ο προσδιορισμός των κινδύνων οδηγεί στη σύνταξη του Αρχείου Α.420-1 «Μητρώο Κινδύνων Πράξης», όπου για κάθε Έργο, καταγράφονται οι κίνδυνοι, τα αίτια και το στάδιο της ενδεχόμενης εκδήλωσής τους.

Κατά τη διεργασία αυτή, επιχειρείται η κατά το δυνατόν ομαδοποίηση των κινδύνων είτε κατά αίτιο είτε κατά φάση εξέλιξης του έργου, προκειμένου να ακολουθήσει η ανάπτυξη αποτελεσματικών (ή/ και ομαδοποιημένων – για περισσότερα του ενός έργα) αποκρίσεων.

Το Α.420-1 επικαιροποιείται κάθε φορά που ενεργοποιείται κάποιο από τα στάδια της διαχείρισης κινδύνων.

- **Ανάλυση και αξιολόγηση κινδύνων.**

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση και ιεράρχηση των κινδύνων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, και υλοποιείται από το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης της ΔΔΠ. Στόχος είναι να επιλεγούν εκείνοι οι κίνδυνοι που θεωρούνται σημαντικοί² για την εξέλιξη του Έργου, προκειμένου στη συνέχεια ο Δήμοςνα προβεί στις κατάλληλες ενέργειες πρόληψης ή/ και αντιμετώπισής τους.

Για την αξιολόγηση ενός κινδύνου χρησιμοποιούνται δύο βασικά κριτήρια:

- η πιθανότητα εκδήλωσής του, και
- η σοβαρότητα της επίπτωσης που αυτός έχει ή δύναται να έχει.

Ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται ανάλογα (ως υψηλός, ακραίος, κλπ), όπως φαίνεται παρακάτω:

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 420 «Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ				
	ΑΜΕΛΗΤΕΑ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ
ΣΠΑΝΙΑ	2	3	4	5	6
ΜΙΚΡΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	3	4	5	6	7
ΠΙΘΑΝΟ	4	5	6	7	8
ΠΟΛΥ ΠΙΘΑΝΟ	5	6	7	8	9
ΣΧΕΔΟΝ ΒΕΒΑΙΟ	6	7	8	9	10

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

9 - 10

----->

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΑΚΡΑΙΟΣ

7 - 8

----->

ΥΨΗΛΟΣ

5 - 6

----->

ΜΕΤΡΙΟΣ

2 - 4

----->

ΧΑΜΗΛΟΣ

Η αξιολόγηση των κινδύνων αποτυπώνεται στην παραπάνω αντιστοιχία.

Σημειώνεται ότι: κίνδυνοι χαμηλής προτεραιότητας δε διαγράφονται από το Μητρώο Κινδύνων, αλλά τίθενται σε κατάσταση συνεχούς παρακολούθησης.

- **Πρόληψη και αντιμετώπιση κινδύνων.**

Το στάδιο περιλαμβάνει το σχεδιασμό και λήψη:

- προληπτικών ενεργειών για την αποφυγή των κινδύνων (εάν αυτό είναι εφικτό)
- ενεργειών για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών τους, αν και όταν οι κίνδυνοι εκδηλωθούν

Οι σχεδιασμένες αποκρίσεις σε κινδύνους μεριμνάνται ώστε να είναι συμβατές προς τη σοβαρότητα του κινδύνου, αποτελεσματικές ως προς το κόστος αντιμετώπισης της πρόκλησης, έγκαιρες, ρεαλιστικές ως προς το περιβάλλον του έργου, συμφωνημένες με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 420 «Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

Επισημαίνεται ότι στην περίπτωση διαπίστωσης σοβαρών κινδύνων (κατηγορίες: ακραίος, υψηλός), το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης της ΔΔΠ συγκαλεί ειδική Σύσκεψη με την Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου και τον αρμόδιο Φορέα.

Οι αποκρίσεις που σχεδιάζονται, καταγράφονται στο αρχείο Α.420-2 «Πρόγραμμα Απόκρισης», το οποίο περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών – μέτρων για την πρόληψη ή αντιμετώπιση ενός κινδύνου, τις κατάλληλες υπευθυνότητες και τα σχετικά χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των ενεργειών. Το Α.420-2 υποβάλλεται στο Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου προς έγκριση.

Το Α.420-1 ενημερώνεται σχετικά, με συμπλήρωση των αντίστοιχων πεδίων.

- **Παρακολούθηση κινδύνων.**

Η συνεχής παρακολούθηση των πιθανών κινδύνων είναι σημαντική καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης των Πράξεων και γίνεται μέσω του Α.420-1. Το στάδιο αυτό καλύπτει:

- τον προσδιορισμό και αξιολόγηση νέων αναδυόμενων κινδύνων
- την παρακολούθηση των αναγνωρισμένων κινδύνων και αυτών στην κατάσταση εποπτείας
- την εκ νέου ανάλυση υπαρχόντων κινδύνων
- την ανασκόπηση της εκτέλεσης των προγραμμάτων απόκρισης με παράλληλη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους, η οποία προφανώς μπορεί να οδηγήσει και σε αναθεώρησή τους.

Υπεύθυνο Τμήμα είναι το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων της ΔΔΠ.

Σημειώνεται ότι η Διεργασία Δ.420 δύναται να οδηγήσει στην ενεργοποίηση της Διεργασίας Δ.430 «Διαχείριση Αλλαγών».

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.210: Κατάρτιση Σχεδίου Διαχείρισης Έργου
- Δ.430: Διαχείριση Αλλαγών

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

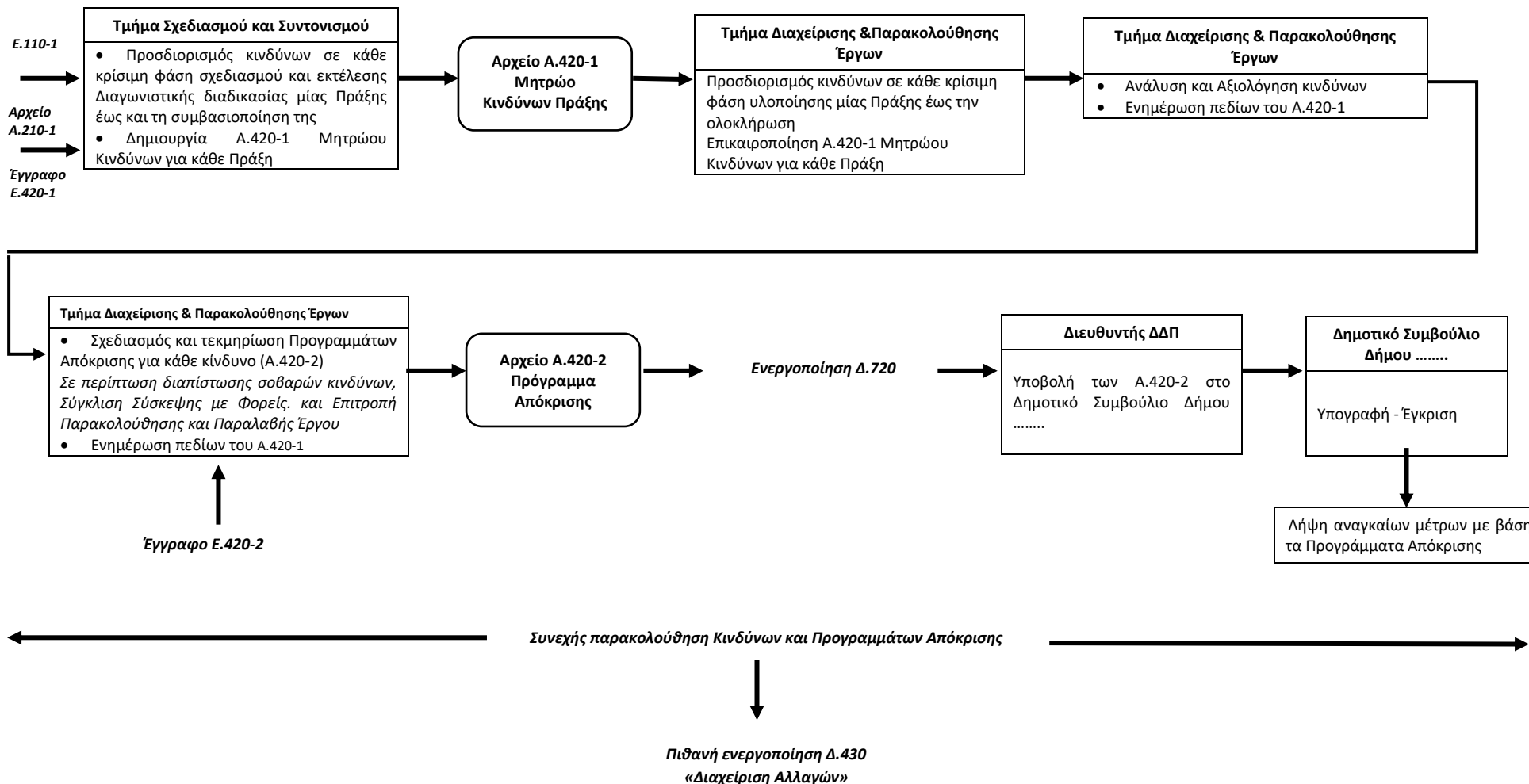
- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ε.110-1: Ανάπτυξη Προτάσεων Παρέμβασης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων στο ΕΣΠΑ 2007-2013
- Α.210-1: Σχέδιο Διαχείρισης Έργου
- Ε.410-1: Εξέλιξη Φυσικού Αντικειμένου
- Ε.420-1: Μητρώο Κινδύνων Πράξης. Συμπληρώνεται για κάθε Έργο.
- Ε.420-2: Πρόγραμμα Απόκρισης Κινδύνων
- Α.420-1: Μητρώο Κινδύνων Πράξης
- Α.420-2: Πρόγραμμα Απόκρισης Κινδύνων. Συμπληρώνεται για κάθε κίνδυνο, όμως δύναται να αφορά και σε περισσότερα έργα, όταν αυτό προκύπτει από το είδος του κινδύνου (π.χ. διαχειριστικός).

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 420 «Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν.3463 (ΦΕΚ Α 114/8.6.2006)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3469 ΦΕΚ Α 131/28.6.2006
- Ν. 4270 ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014
- Ν. 4129 ΦΕΚ Α 52/28.2.2013
- Ν. 4314 ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 420 «Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 430 «Διαχείριση Αλλαγών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η διαχείριση τυχόν αλλαγών/ θεμάτων που προκύπτουν κατά την υλοποίηση μίας Πράξης.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τα συλλογικά Όργανα του Δήμου (Ο Δήμαρχος- Η Εκτελεστική Επιτροπή-Το Δημοτικό Συμβούλιο-Η Οικονομική Επιτροπή)
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Η Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου (εφόσον απαιτείται)
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (εφόσον απαιτείται)
- Ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην φάση του σχεδιασμού του Έργου (βλ. Δ.210: Κατάρτιση Σχεδίου Διαχείρισης Έργου), προκύπτει το αρχείο Α. 210: Σχέδιο Διαχείρισης Έργου, το οποίο περιλαμβάνει στην παρ. 6 το αρχικό πλάνο διαχείρισης θεμάτων και αλλαγών του Έργου. Στην Φάση υλοποίησης του Έργου, το Τμήμα Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων, παρακολουθεί την εξέλιξη και επεμβαίνει με τη διαπίστωση της ανάγκης εκτέλεσης αλλαγών.

Η διαχείριση αλλαγών εφαρμόζεται για : το Τεχνικό Δελτίο Πράξης-Έργου/Υποέργου, την όποια σύμβαση ανάθεσης, το Πρωτόκολλο Παραλαβής Έργου, το Σχέδιο Υλοποίησης Έργου, καθώς και κάθε άλλο έγγραφο που αφορά το Έργο.

Μία αλλαγή δύναται να αφορά στην τροποποίηση των στόχων ή/ και στοιχείων της Πράξης (δηλ. κόστος, χρονοδιάγραμμα, φυσικό αντικείμενο, στελέχη εμπλεκόμενων φορέων, κλπ). Τα αιτήματα αλλαγής μπορεί να προκύψουν από τον αρμόδιο φορέα διαχείρισης, είτε από τον φορέα υλοποίησης του έργου. Τα αιτήματα αυτά καταχωρούνται στον φάκελο του έργου και αφού ελέγχουν νομικά αλλά και ως προς τις επιπτώσεις τους στο Έργο λαμβάνεται η κατάλληλη ενέργεια.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί. Ο χειρισμός της αλλαγής εξαρτάται κάθε φορά από την σοβαρότητά της, αξιολογείται από το Τμήμα Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων και ανάλογα εκτελείται:

- Απλή επικαιροποίηση των Στοιχείων του Έργου
- Αλλαγές χωρίς Επαναξιολόγηση από την Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή
- Αλλαγές με Επαναξιολόγηση από την Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή (σε περίπτωση που απαιτείται νέα σύμβαση, ενεργοποιούνται οι διεργασίες Δ.310 έως και Δ.340).

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.210: Κατάρτιση Σχεδίου Διαχείρισης Έργου
- Δ.410: Παρακολούθηση Προόδου Πράξης / Έργου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 430 «Διαχείριση Αλλαγών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Δ.300: Διαδικασία Διενέργειας Διαγωνισμού και Ανάθεσης Σύμβασης (περιλαμβάνει την Ομάδα Διεργασιών: Δ.310 έως και Δ.340)
- Δ.420: Διαχείριση Κινδύνων Πράξεων

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.430-1: Αίτημα Τροποποίησης Δικαιούχου
- A.430-1: Τροποποίηση Πράξης
- A.210-1: Σχέδιο Διαχείρισης Έργου
- A.220-1: Φάκελος Υποψήφιου Έργου

Το Α.430-1 περιλαμβάνει το Ε.430-1 και τα έγγραφα που τεκμηριώνουν κάθε φορά τις όποιες τροποποιήσεις.

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν.3463 (ΦΕΚ Α 114/8.6.2006)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3469 ΦΕΚ Α 131/28.6.2006
- Ν. 4270 ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014
- Ν. 4129 ΦΕΚ Α 52/28.2.2013
- Ν. 4314 ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 430 «Διαχείριση Αλλαγών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

Αίτημα Αρμόδιας
Διαχειριστικής Αρχής για
τροποποίηση στοιχείων Πράξης

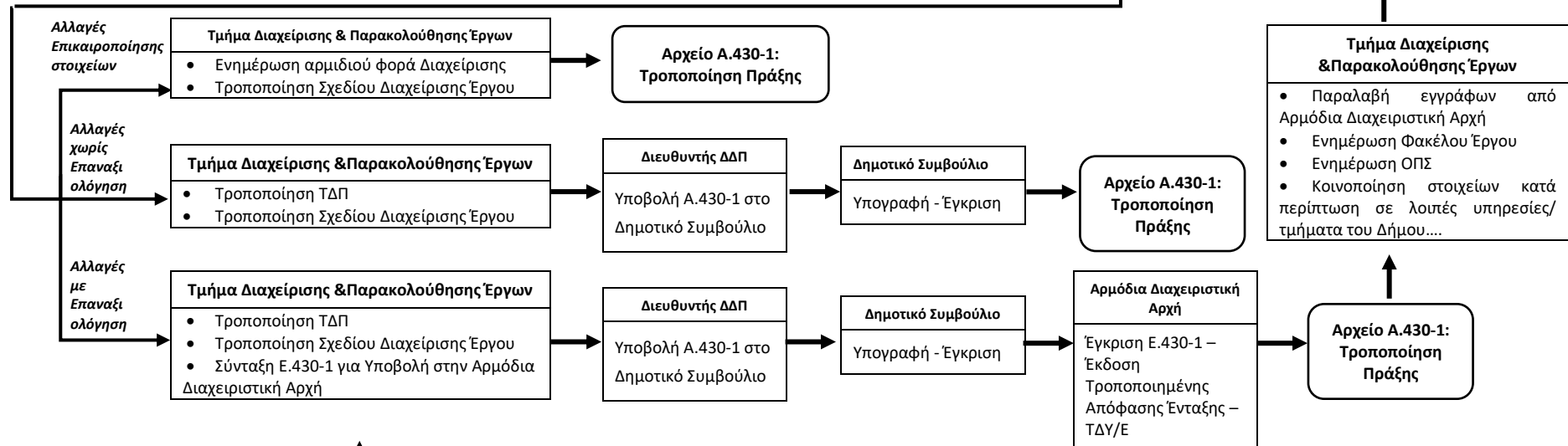
Ανάγκη για αλλαγή/ τροποποίηση των
στόχων ή/ και στοιχείων της Πράξης

Τμήμα Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων

- Αξιολόγηση αλλαγών
- Συνεργασία με Γραφεία Αναπτυξιακών Προγραμμάτων των αρμόδιων Φορέων/Υπηρεσιών
- Συλλογή στοιχείων και εγγράφων που τεκμηριώνουν την ανάγκη τροποποίησης

Διαπίστωση Δήμου ως αποτέλεσμα
της διεργασίας Δ.410 ή της Δ.420

**Ενεργοποίηση
Δ.310 έως Δ.340
(κατά περίπτωση)**



E.430-1

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 440 «Έλεγχος Ποιότητας και Διοικητικός Έλεγχος Πράξεων/ Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της παρούσας διεργασίας, είναι η περιγραφή των ενεργειών για τη διασφάλιση της τήρησης των προδιαγραφών ποιότητας του Έργου, μέσω των κατάλληλων μετρήσεων και δοκιμών σε επιλεγμένες φάσεις υλοποίησής του. Επιπλέον, η επιβεβαίωση μέσω διοικητικών ελέγχων, της τήρησης των όρων της σύμβασης 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 – νομικό πλαίσιο που διέπει τις προμήθειες, την παροχή υπηρεσιών ή την εκτέλεση τεχνικών έργων.

Η ύπαρξη μηχανισμού ελέγχου της πράξης είναι ιδιαίτερα σημαντική και συνδέεται άμεσα με μια σειρά από ενέργειες τις οποίες τηρεί ο Δικαιούχος (έλεγχος προόδου του έργου και παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος, πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου, πληρωμές, κ.λπ.).

Η διεργασία έχει ως αποτέλεσμα την πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου ή τον προσδιορισμό τυχόν αποκλίσεων και διορθωτικών-συμπληρωματικών ενεργειών.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Ο Φορέας Διενέργειας Διαγωνισμού
- Η Παρακολούθηση και Παραλαβή του Έργου, εκτελείται κατ' ελάχιστο από τους παρακάτω:
 - Υπεύθυνο Έργου και Ομάδα Έργου, ορίζονται από τη ΔΔΠ (Δ.210)
 - Υπεύθυνο Διαχειριστή (Υπόλογος) του Έργου, ο οποίος εγκρίνεται από το Δήμο/ Διεύθυνση Οικονομικού (Δ.510)
 - Επιτροπή Προσωρινής Παραλαβής Έργου - (προτείνεται από τους Φορείς/Υπηρεσίες και εγκρίνεται από το Αρμόδιο Όργανο του Δήμου που υπογράφει και τη Σύμβαση)
 - Επιτροπή Οριστικής Παραλαβής Έργου - (προτείνεται από τους Φορείς/Υπηρεσίες και εγκρίνεται από το Αρμόδιο Όργανο του Δήμου που υπογράφει και τη Σύμβαση)
 - Επιβλέποντα/ες Μηχανικό/ους (για τα Τεχνικά Έργα) - (προτείνεται από τους Φορείς και εγκρίνεται από το Αρμόδιο Όργανο του Δήμου που υπογράφει και τη Σύμβαση)
 - Οποιαδήποτε άλλη Επιτροπή ή Ομάδα Εργασίας κριθεί απαραίτητη, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κοινοτικής και εθνικής νομοθεσίας, ή της φύσης του Έργου.

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Ο έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται ώστε να εξασφαλισθεί ότι το έργο ικανοποιεί όλες τις ανάγκες των Ωφελούμενων του Έργου και δεν αποκλίνει από τους στόχους του. Τα βασικά εργαλεία για την επίτευξη αυτού του στόχου, είναι τα εξής:

- Το Πρόγραμμα Ποιότητας του έργου (ΠΠΕ), το οποίο μπορεί να είναι αυτόνομο έγγραφο ή να κάνει αναφορές σε άλλα σχετικά έγγραφα και περιέχει όλα τα εργαλεία παρακολούθησης του έργου. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα συντάσσεται οπ τον υπεύθυνο του έργου και την ομάδα έργου και περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που είναι χρήσιμα στον

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 440 «Έλεγχος Ποιότητας και Διοικητικός Έλεγχος Πράξεων/ Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

έλεγχου ποιότητας του Έργου. Περιλαμβάνει την σύσταση της ομάδας έργου, την περιγραφή των διαδικασιών, τους υπευθύνους ελέγχου και τα σημεία. Επιπλέον το σύστημα διαχείρισης εγγράφων καθώς και τον τρόπο χειρισμού των διορθωτικών ενεργειών.

- Το Πρόγραμμα (ή σχέδιο) Δοκιμών, Ελέγχων και Παραλαβής του έργου (ΠΔΕΠΕ), το οποίο μπορεί να είναι αυτόνομο έγγραφο ή να αποτελεί μέρος του ΠΠΕ ή να κάνει αναφορές σε άλλα σχετικά έγγραφα, όπως π.χ. στην Τεχνική Συγγραφή Υποχρεώσεων της σύμβασης. Το ΠΔΕΠΕ περιέχει τα στοιχεία για όλους τους ελέγχους ποιότητας (εργασιών, υλικών κτλ.)

Ο διοικητικός έλεγχος συνίσταται στην εξέταση όλων των αποδεικτικών στοιχείων τεκμηρίωσης της υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου που υποβάλλονται από την ομάδα εκτέλεσης του Υποέργου στην περίπτωση εκτέλεσης με ίδια μέσα (ή από τον ανάδοχο), στο πλαίσιο των υποχρεώσεών τους (και σύμφωνα με τα οριζόμενα στη σχετική σύμβαση για τον ανάδοχο). Η διοικητική πιστοποίηση εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις έργων, σε συνδυασμό ή μη με την επιτόπια επαλήθευση.

Οι παραπάνω Επιτροπές Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου, είναι υπεύθυνες για τον διοικητικό έλεγχο. Σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα, βάσει Προγράμματος Ελέγχων, ελέγχουν την πρόοδο υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου του έργου:

- Καταγράφει τις απαιτήσεις της εκτελούμενης Πράξης/ Υποέργου, λαμβάνοντας στοιχεία από το Φάκελο του έργου (όπως ΤΔΠ για έργα του ΕΣΠΑ, τεύχη δημοπράτησης, μελέτες, σύμβαση, εγκριτική απόφαση)
- Λαμβάνει στοιχεία από τον εξωτερικό ανάδοχο (εάν υπάρχει) και τις Επιτροπές Παραλαβής (αναφορές, παραδοτέα, πίνακες επιμετρήσεων, αντίγραφα τιμολογίων και λοιπών παραστατικών τεκμηρίωσης του φυσικού αντικειμένου κ.λπ.)
- Ελέγχουν το έργο, καταγράφουν και αξιολογούν τα αποτελέσματα
- Πιστοποιούν το φυσικό αντικείμενο που έχει υλοποιηθεί ή διατυπώνουν συστάσεις, σε περίπτωση αποκλίσεων
- Συντάσσουν το Ε.440-1 Πρωτόκολλο Ποσοτικής – Ποιοτικής Παραλαβής Έργου και τις Αναφορές Προόδου.
- Αποστέλλουν (εάν απαιτείται) το σύνολο των στοιχείων στο Φορέα/Υπηρεσία Διενέργειας του Διαγωνισμού, προκειμένου αυτά να προωθηθούν στα αρμόδια τμήματα του Δικαιούχου (Υπόλογο του Έργου, ΔΔΠ – υπεύθυνο έργου και ΔΟΙ).

Το τελικό αποτέλεσμα της διεργασίας είναι η πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου του έργου, δηλαδή η ολοκλήρωση του. Η κύρια διεργασία που εφαρμόζεται ανεξαρτήτως είδους πράξης (προμήθειες, υπηρεσίες ή έργα) παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.410: Παρακολούθηση Προόδου Πράξης / Έργου
- Δ.460: Επιτόπιος Έλεγχος Πράξεων / Έργων (αν απαιτείται)
- Δ.520: Διεκπεραίωση Πληρωμών (αν απαιτείται).

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.440-1: Πρωτόκολλο Ποσοτικής – Ποιοτικής Παραλαβής Έργου
- Ενδεικτικός πίνακας παρακολούθησης προόδου τεχνικών έργων

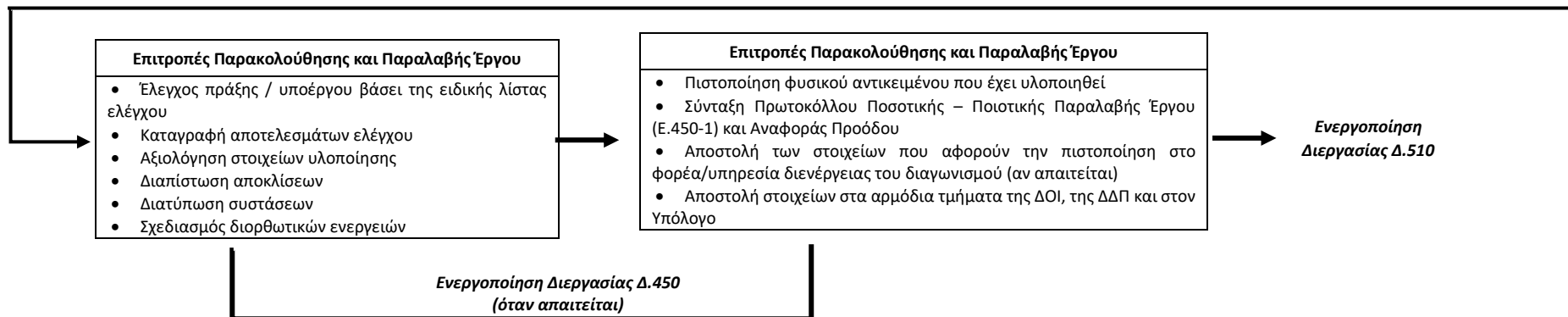
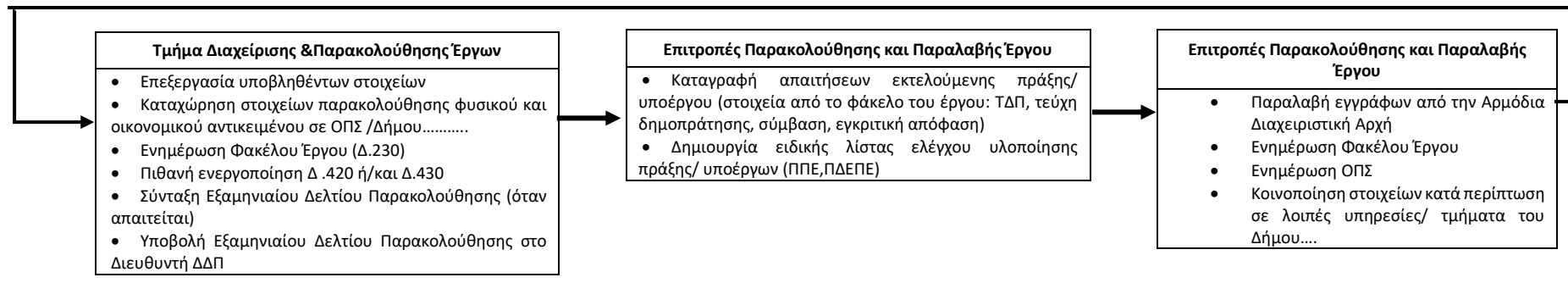
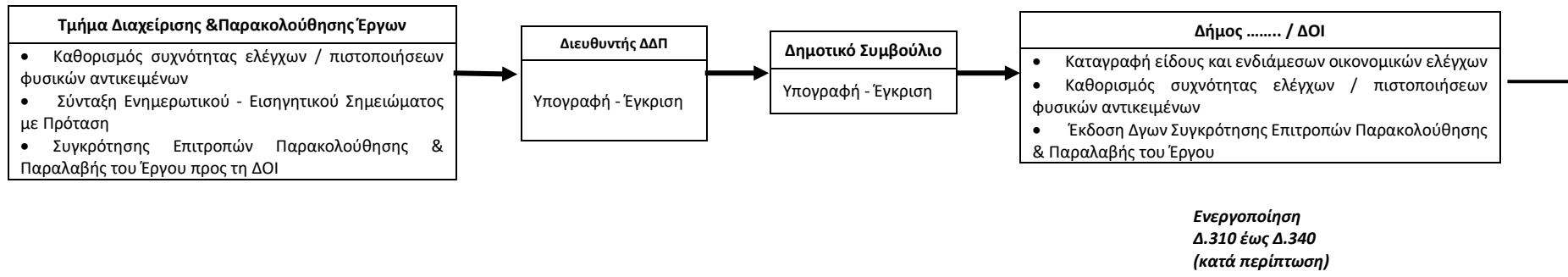
ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 440 «Έλεγχος Ποιότητας και Διοικητικός Έλεγχος Πράξεων/ Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Ενδεικτικός πίνακας παρακολούθησης προόδου έργων προμηθειών

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν.3463 (ΦΕΚ Α 114/8.6.2006)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3469 ΦΕΚ Α 131/28.6.2006
- Ν. 4270 ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014
- Ν. 4129 ΦΕΚ Α 52/28.2.2013
- Ν. 4314 ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 440 «Έλεγχος Ποιότητας και Διοικητικός Έλεγχος Πράξεων/ Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 450 «Επιτόπιος Έλεγχος / Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου του έργου/ υποέργων σύμφωνα με τους όρους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) της αντίστοιχης σύμβασης ή εγκριτικής απόφασης και το ισχύον νομικό και θεσμικό πλαίσιο, μέσω επιτόπιων ελέγχων.

Ο δικαιούχος προβαίνει σε επιτόπιο έλεγχο του έργου προκειμένου να πιστοποιήσει την παραλαβή των παραδοτέων προϊόντων / εργασιών και υπηρεσιών. Η εκτέλεση της διεργασίας οδηγεί στο Αρχείο Α.450-1 : Έκθεση Επιτόπιου Ελέγχου

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Οι Επιτροπές Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου
- Η Ομάδα Επιτόπιου Ελέγχου.

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Ο επιτόπιος έλεγχος του έργου μπορεί να είναι τακτικός ή έκτακτος. Ο τακτικός έλεγχος των έργων αφορά στην υλοποίηση του προγράμματος ελέγχου που περιγράφεται στη Δ.440 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 γίνεται κατά την υλοποίηση του έργου (π.χ. έργα κατασκευών) ή μετά την ολοκλήρωση του έργου (π.χ. έργα προμηθειών).

Η διεργασία περιλαμβάνει::

- Τον προγραμματισμό του ελέγχου
- Την ενημέρωση του αναδόχου για τη διενέργεια του επιτόπιου ελέγχου
- Την προετοιμασία του ελέγχου (καταγραφή απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης, συγκέντρωση υλικού / στοιχείων για την πράξη, δημιουργία ειδικής λίστας επιτόπιου ελέγχου ανάλογα με το είδος του έργου, οργάνωση της ομάδας ελέγχου)
 - Τη διενέργεια του επιτόπιου ελέγχου
 - Τη συλλογή απαιτούμενων πληροφοριών και στοιχείων από τον ανάδοχο (π.χ. διενέργεια επιμετρήσεων, εξέταση ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών, έλεγχος λειτουργίας, έλεγχος τήρησης απαιτήσεων δημοσιότητας, κλπ)
 - Τη σύνταξη των απαραίτητων εγγράφων τεκμηρίωσης (Έκθεση Επιτόπιου Ελέγχου) που καταλήγει είτε στην πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου είτε σε συγκεκριμένες διορθωτικές προτάσεις.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.410: Παρακολούθηση Προόδου Πράξης / Έργου
- Δ.440: Διοικητικός Έλεγχος και Έλεγχος Ποιότητας Πράξεων / Έργων
- Δ.520: Διεκπεραίωση Πληρωμών (αν απαιτείται).

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

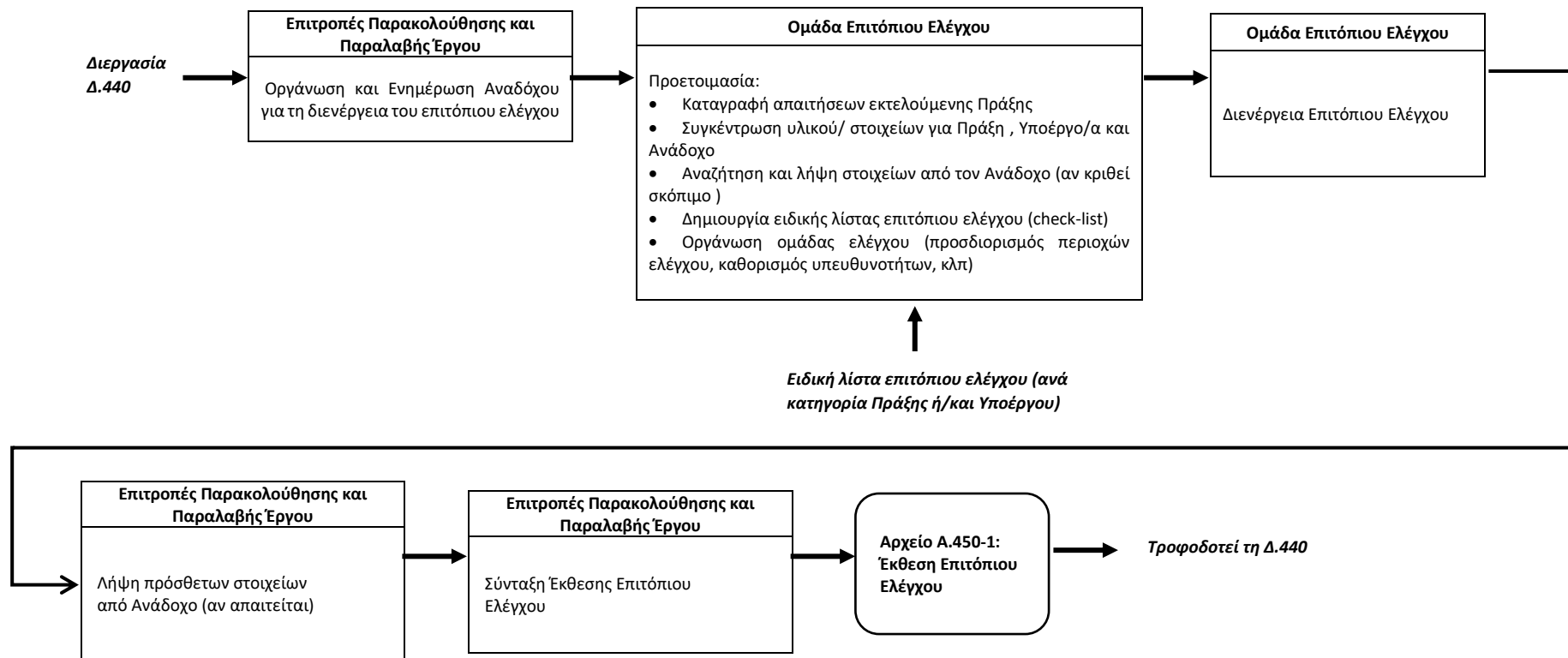
- Α.450-1: Έκθεση Επιτόπιου Ελέγχου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 450 «Επιτόπιος Έλεγχος / Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν. 4412 (ΦΕΚ 147 Α/08.08.2016)
- Ν.3463 (ΦΕΚ Α 114/8.6.2006)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Ν. 3469 ΦΕΚ Α 131/28.6.2006
- Ν. 4270 ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014
- Ν. 4129 ΦΕΚ Α 52/28.2.2013
- Ν. 4314 ΦΕΚ Α' 265/23.12.2014
- ΥΑ 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ 1822/Β/24.8.2015)
- Ν. 4403 (ΦΕΚ Α' 125/07.07.2016)

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 450 «Επιτόπιος Έλεγχος Πράξεων / Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 510 «Διεκπεραίωση Πληρωμών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η διενέργεια της πληρωμής με βάση τεκμηριωμένη διαδικασία προκειμένου να εξασφαλιστεί η νομιμότητα και 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.

Η διεργασία οδηγεί στη δημιουργία Αρχείου Φακέλου πληρωμών.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τμήματος Προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Το Γραφείο Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Ο Υπόλογος Έργου
- Το Ελεγκτικό Συνέδριο

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Οι πληρωμές των δαπανών γίνονται μέσω ηλεκτρονικών εντολών με χρήση του πληροφοριακού συστήματος του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΣΥΠΠΟΔΕ).

Τα βήματα της Διαδικασίας

- Παραλαβή και έλεγχος των δικαιολογητικών που προσκομίζουν οι ανάδοχοι για να εισπράξουν τις αμοιβές τους για την εκτέλεση έργων κ.λπ.,
- Εκδίδεται το σχετικό παραστατικό από τον ανάδοχο, το οποίο υποβάλλεται στην οικονομική υπηρεσία και καταχωρείται στο λογιστικό σύστημα.
- Η Διεύθυνση Οικονομικού ελέγχει την πληρότητα των δικαιολογητικών και εξετάζει τυχόν συμψηφισμούς ή παραγραφές.
- Έκδοση παραστατικό (Εντολή Πληρωμής),
- Το Ένταλμα Πληρωμής αποστέλλεται στον Επίτροπο του Ελεγκτικού Συνεδρίου για έλεγχο.
- Η Διεύθυνση Οικονομικού μεριμνά για την σχετική ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ της υπογεγραμμένης απόφασης/εντολής.
- Διενέργεια των ηλεκτρονικών πληρωμών μέσω του ΠΣΥΠΠΟΔΕ, παρέχοντάς του τις αναγκαίες πληροφορίες προκειμένου να προβεί στην εκτέλεση της εντολής πληρωμής
- Τα οικονομικά στοιχεία που απαιτούνται, προωθούνται κάθε φορά στον Υπεύθυνο έργου προκειμένου για τη σύνταξη των Μηνιαίων Δελτίων Δήλωσης
- Ο φάκελος με τα στοιχεία και δικαιολογητικά που τηρεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις η οικονομική υπηρεσία αρχειοθετείται κατάλληλα, και σχετικά αντίγραφα προωθούνται στον Υπεύθυνο Έργου προκειμένου να αρχειοθετηθούν στο Φάκελο Έργου.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 510 «Διεκπεραίωση Πληρωμών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.410: Παρακολούθηση Προόδου Πράξης (Έργου)
- Δ.440 Έλεγχος Ποιότητας και Διοικητικός Έλεγχος Πράξεων/ Έργων
- Δ.520: Τήρηση Λογιστικού Συστήματος

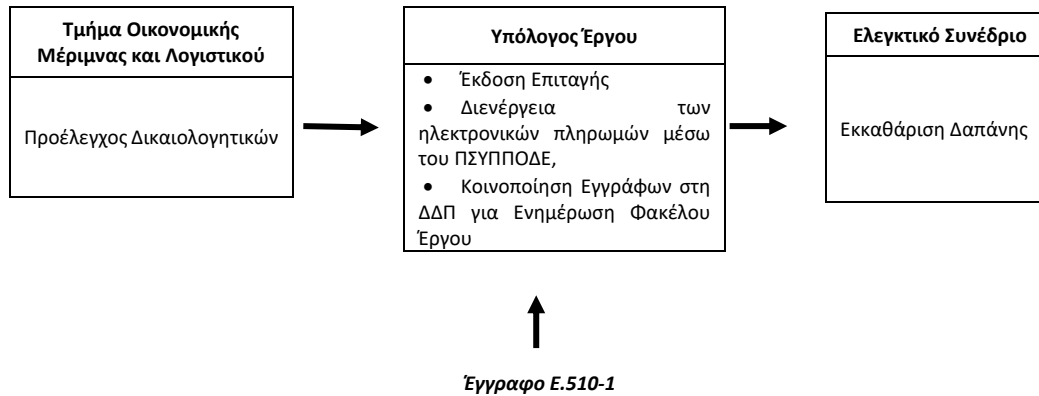
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.230-1: Φάκελος Πράξης/ Έργου
- Απαιτούμενα δικαιολογητικά της δαπάνης
- Α.510-1 : Πληρωμή Αναδόχου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν.3463 (ΦΕΚ Α 114/8.6.2006)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- ΚΥΑ 7028 / 9-2-2004
- Π.Δ. 315/99
- Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- ΥΠΑΣΥΔ 81986/ΕΥΘΥ 712/31-7-2015

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 510 «Διεκπεραίωση Πληρωμών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 520 «Τήρηση Λογιστικού Συστήματος»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η τήρηση των οικονομικών υποχρεώσεων του Δήμου. Συγκεκριμένα η καταχώρηση των παραστατικών και των στοιχείων που τεκμηριώνουν την διενέργεια των πληρωμών στο λογιστικό σύστημα του Δήμου Αποτελεί σημαντικό μέρος μηχανισμού ελέγχου ώστε να διασφαλίζεται η ορθή οικονομική διαχείριση των πόρων.

Η διεργασία οδηγεί στη δημιουργία Αρχείου Λογιστικής Παρακολούθησης και Αρχείου Μηνιαίων Δελτίων.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Ο Υπόλογος Έργου
- Φορείς/Υπηρεσίες μέσω των αρμόδιων Γραφείων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Τμήμα Προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Οικονομικού

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Τα βήματα της διαδικασίας είναι:

- Η κοινοποίηση στην ΔΟΙ των ορών χρηματοδότησης, που προσδιορίζουν τις Υποχρεώσεις του Δικαιούχου
- Ο ορισμός από την ΔΟΙ τον υπεύθυνο λογαριασμού, τον Υπόλογο του Έργου.
- Δημιουργία διακριτής λογιστικής μερίδας για το έργο στην οποία πραγματοποιούνται όλες οι αντίστοιχες εγγραφές για τις οικονομικές πράξεις και ειδική οικονομική μερίδα – λογαριασμό στο οικονομικό διαχειριστικό σύστημα και ειδικότερα στον προϋπολογισμό. (Δεν επιτρέπεται η έναρξη της διαδικασίας υλοποίησης του έργου αν δεν υπάρχει πίστωση στον προϋπολογισμό.)
- Τα αντίγραφα των παραστατικών (Απόφαση Ανάληψης Υποχρέωσης, Εντολή Πληρωμής, Αποδεικτικό διενέργειας Πληρωμής, Γραμμάτιο Είσπραξης κλπ) που τεκμηριώνουν τη διενέργεια των πληρωμών, συγκεντρώνονται από τον υπόλογο διαχειριστή του έργου, ο οποίος τα αποστέλλει, στο Δήμο/ΔΟΙ. Κατόπιν, αφού καταγραφούν στο τηρούμενο μηχανογραφικό-λογιστικό σύστημα του Δήμου από το Δήμο/ΔΟΙ/, συντάσσονται και αποστέλλονται τα μηνιαία δελτία στην Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή. Παράλληλα ο υπόλογος τα κοινοποιεί στη ΔΔΠ/Τμ. Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων για τήρησή τους στον φάκελο Έργου (βλ. Δ.230).

Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον σύστημα διαχείρισης και ελέγχου προκύπτουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις του «Δικαιούχου», που σχετίζονται με την οικονομική διαχείριση του έργου οι οποίες κατά κανόνα είναι:

- Η τήρηση ξεχωριστής λογιστικής μερίδας ή διακριτής λογιστικής κωδικοποίησης για την πράξη (έργο). Σε αυτά θα καταχωρούνται όλες οι δαπάνες που θα αντιστοιχούν

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 520 «Τήρηση Λογιστικού Συστήματος»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

πλήρως προς τις δηλούμενες προς την αρμόδια Διαχειριστική Αρχή στα Δελτία Δήλωσης Δαπανών.

- Η υποβολή στην αρμόδια Διαχειριστική Αρχή και στην Αρχή Πιστοποίησης, μετά την ολοκλήρωση της πράξης, στοιχεία για τους δημιουργούμενους τόκους από τη χρηματοοικονομική διαχείριση των πόρων που διατίθενται.
- Η τήρηση όλων των δικαιολογητικών έγγραφων σχετικά με τις δαπάνες και τους λογιστικούς ελέγχους των πράξεων για διάστημα τριών ετών μετά το κλείσιμο του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τουλάχιστον μέχρι το 2027
- Να αποστέλλει στις προβλεπόμενες προθεσμίες τα Δελτία Δήλωσης Δαπανών του έργου συνοδευόμενα από τα απαραίτητα παραστατικά (π.χ. αντίγραφο τιμολογίου, εντολής πληρωμής κλπ.)

Ενδεχόμενοι λοιποί όροι που προβλέπονται στους όρους χρηματοδότησης της Απόφασης Ένταξης της Πράξης (π.χ. προσδιορισμός των εσόδων προκειμένου για έργα, που παράγουν έσοδα).

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.230: Δημιουργία – Τήρηση Φακέλου Πράξης/Έργου
- Δ.510: Διεκπεραίωση πληρωμών

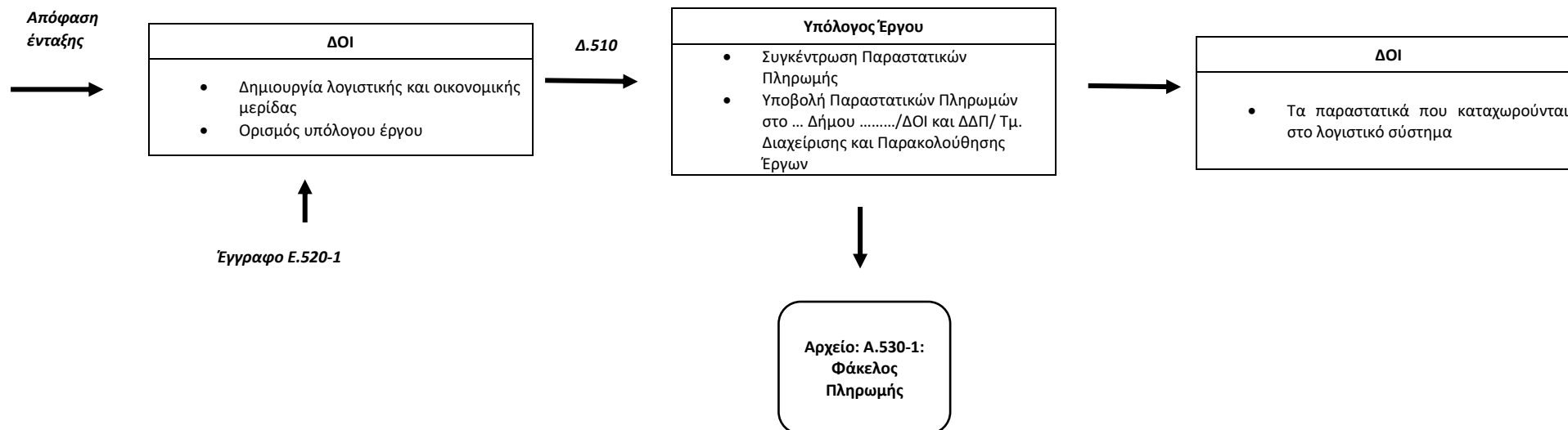
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Παραστατικά δαπανών
- Ε.520-1: Απόφαση Ορισμού Υπόλογου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Εγχειρίδιο Διαδικασιών Διοικητικής Ικανότητας για συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιούνται από τους Δήμους
- Ν.3463 (ΦΕΚ Α 114/8.6.2006)
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α)
- Ν. 4555 (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- ΚΥΑ 7028 / 9-2-2004
- Π.Δ. 315/99
- Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265 Α/23.12.2014)
- ΥΠΑΣΥΔ 81986/ΕΥΘΥ 712/31-7-2015

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 520 «Τήρηση Λογιστικού Συστήματος»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 610 «Παρακολούθηση Ισχύουσας Νομοθεσίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η παρακολούθηση της ισχύουσας νομοθεσίας (εθνικής και κοινοτικής) όσον αφορά:

- Την υλοποίηση των έργων/ πράξεων (και ιδιαίτερα στους τομείς που αφορούν τις δημόσιες συμβάσεις, την ισότητα και μη διάκριση, το περιβάλλον και την επιλεξιμότητα των δαπανών).
- Τη λειτουργία του Δήμου, ως Δικαιούχου (π.χ. αλλαγές σε αρμοδιότητες, καθώς και πιο γενικά θέματα όπως οικονομική διαχείριση, δημόσιο λογιστικό κλπ.).

Η διεργασία ενεργοποιείται από το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της ΔΔΠ και αφορά τη συγκέντρωση, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση όλων των νομικών κειμένων τα οποία εκδίδονται στη διάρκεια του χρόνου και τα οποία έχουν επίδραση είτε στην υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων, είτε στη λειτουργία του Δήμου Το αρχείο καταγραφής νομικών διατάξεων όπου καταχωρίζονται τα νομοθετικά κείμενα είναι ταξινομημένο ανά θεματική ενότητα (π.χ. συμβάσεις, πληρωμές, κ.λπ.), τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή, και χρησιμοποιείται απλή κωδικοποίηση, ώστε να διευκολύνεται η αναζήτηση των νομοθετικών κειμένων, ανάλογα με το είδος τους. Δηλαδή εάν πρόκειται για εθνικό (νόμο, προεδρικό διάταγμα, κ.λπ.) ή κοινοτικό δίκαιο (κανονισμό, οδηγία). Η νομοθεσία μετά τη συλλογή της και την καταγραφή της διαχέεται στα αρμόδια τμήματα του Δήμου

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της ΔΔΠ (Γραφείο Νομικής Υποστήριξης)
- Το Τμήμα Προμηθειών της ΔΟΙ

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.810 : Διασφάλιση Ποιότητας Παραδοτέων ΔΔΠ (εφόσον απαιτείται)

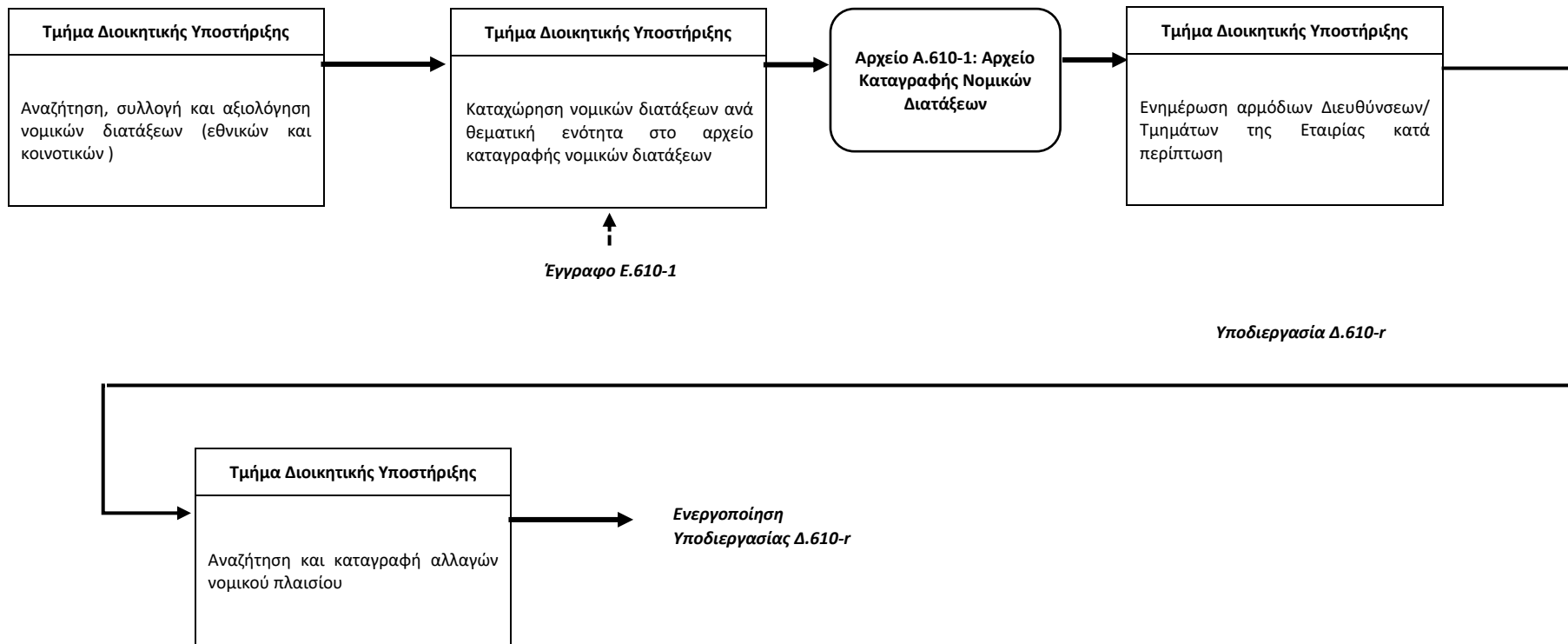
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.610-1: Αρχείο Καταγραφής Νομικών Διατάξεων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Όπως αναγράφεται στο Α.610-1
- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 610 «Παρακολούθηση Ισχύουσας Νομοθεσίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 620 «Γνωμοδότηση Νομικού Περιεχομένου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η παροχή νομικής υποστήριξης σε όλα τα στάδια υλοποίησης ενός έργου, ώστε να διασφαλίζεται η εναρμόνιση των υλοποιούμενων έργων με τις απαιτήσεις του ισχύοντος νομικού πλαισίου.

Η διεργασία ενεργοποιείται από την οποιοδήποτε Δ/νση ή Τμήμα του Δήμου Το αίτημα νομικής βοήθειας απευθύνεται στο Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της ΔΔΠ (Γραφείο Νομικής Υποστήριξης) και μπορεί να αφορά θέματα όπως: θεσμικό πλαίσιο υλοποίησης έργου – οδηγός εφαρμογής, διαδικασία επιλογής αναδόχου – τεύχη δημοπράτησης, σύναψη συμβάσεων, απόφαση χρηματοδότησης έργου, εγγυήσεις, συγκρότηση επιτροπών, πληρωμές, ενστάσεις, εμπιστευτικότητα, αναστολή συμβάσεων, λύση συμβάσεων, κ.λπ.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της ΔΔΠ (Γραφείο Νομικής Υποστήριξης)

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.720: Έλεγχος Εγγράφων

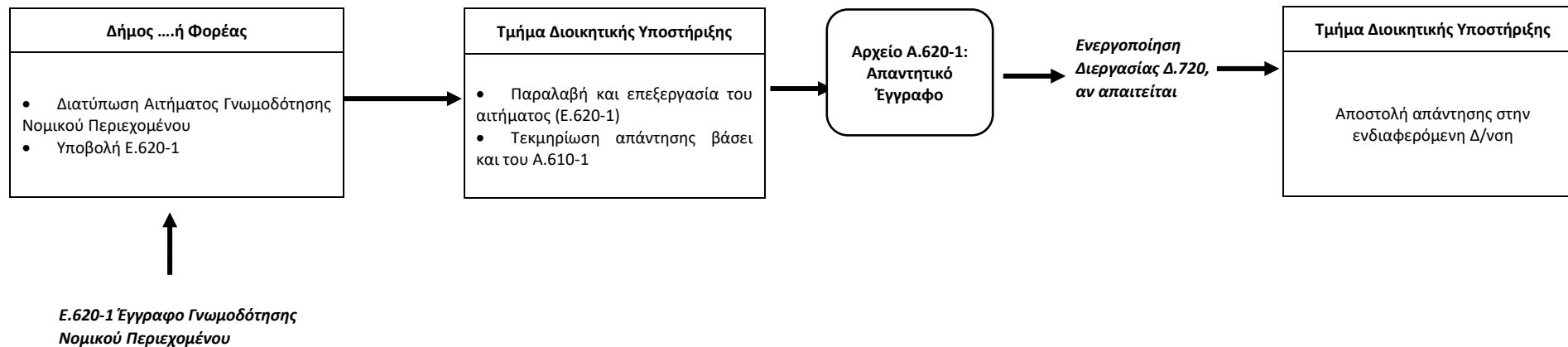
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.620-1: Αίτημα Γνωμοδότησης Νομικού Περιεχομένου.
- Α.620-1: Απαντητικό Έγγραφο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Όπως αναγράφεται στο Α.610-1
- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 620 «Γνωμοδότηση Νομικού Περιεχομένου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 710 «Συλλογικά Όργανα Ποιότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η παρούσα διεργασία καθορίζει τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες των Συλλογικών Οργάνων Ποιότητας (Συμβούλιο Ποιότητας και Ομάδα Ποιότητας).

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Αφορά στο Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων, το οποίο αποτελεί την Ομάδα Ποιότητας, καθώς και τους μετέχοντες στο Συμβούλιο Ποιότητας, όπως αυτοί ορίζονται στην παρ. 3.

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 Συμβούλιο Ποιότητας

Το Συμβούλιο Ποιότητας απαρτίζεται από μέλη της Διοίκησης, καθώς και την Ομάδα Ποιότητας, οι οποίοι συγκαλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να ορίσουν, αναλύσουν και επιλύσουν συγκεκριμένα θέματα του αντικειμένου τους. Τα θέματα αυτά σχετίζονται με την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την ομαλή λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας, καθώς και τη συλλογή ικανών στοιχείων σχετικά με την απόδοση του Συστήματος Ποιότητας και των σημείων προς βελτίωση.

3.1.1 Μέσω του Συμβουλίου Ποιότητας δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιηθούν οι ευρύτερες καθώς και οι εξειδικευμένες γνώσεις των στελεχών της Διοίκησης σε συλλογικό επίπεδο προκειμένου να εξαλειφθούν προβλήματα εσωτερικής επικοινωνίας.

3.1.2 Το Συμβούλιο Ποιότητας είναι το ανώτατο συλλογικό όργανο ποιότητας και αποτελείται από τους:

- Δήμαρχο
- Διευθυντή της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Διευθυντή της Διεύθυνσης Οικονομικού
- Διευθυντή της Διεύθυνσης Τεχνολογικής Υποστήριξης
- Τμηματάρχη του Τμ. Σχεδιασμού & Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων, ο οποίος είναι και ο Εισηγητής
- Τμηματάρχη του Τμ. Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Τμηματάρχη του Τμ. Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Τμηματάρχη του Τμ. Προμηθειών της Διεύθυνσης Οικονομικού
-
- Τμηματάρχη του Τμ. Προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Οικονομικού
-
- Τμηματάρχη του Τμ. Υποδομών της Διεύθυνσης Τεχνολογικής Υποστήριξης
- Ομάδα Ποιότητας

Η εσωτερική επιθεώρηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

I. Προγραμματισμός εσωτερικών επιθεωρήσεων.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 710 «Συλλογικά Όργανα Ποιότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

Ο προγραμματισμός επιθεωρήσεων διασφαλίζει ότι όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του Δικαιούχου καλύπτεται με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο. Η διεργασία προγραμματισμού εσωτερικών επιθεωρήσεων ενεργοποιείται από το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων, το οποίο στις αρχές κάθε ημερολογιακού έτους προετοιμάζει το *Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων* για το τρέχον έτος. Η επιθεώρηση βασίζεται στις λειτουργικές διαδικασίες του Δικαιούχου όπως αυτές περιγράφονται στο εγχειρίδιο διαδικασιών.

Η κατάρτιση του *Προγράμματος Εσωτερικών Επιθεωρήσεων* γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

- Σχέδιο Διαχείρισης Έργου (Αρχείο Α.210-1)
- Μητρώο Κινδύνων Πράξης (Αρχείο Α.420-1)
- Πρόγραμμα Απόκρισης (Αρχείο Α.420-2)
- Εντολές από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου
- Στοιχεία προηγούμενων Εσωτερικών Επιθεωρήσεων
- Αποτελέσματα επιθεωρήσεων / ελέγχων από τρίτους (π.χ. Διαχειριστική Αρχή).

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι επιθεωρητές, ποιος επιθεωρητής θα επιθεωρήσει ποιο τμήμα του Δικαιούχου ή ποια διεργασία. Ο επιθεωρητής είναι ανεξάρτητος από τους άμεσα υπεύθυνους του επιθεωρούμενου τμήματος (ή διεργασίας). Επίσης, οι επιθεωρητές είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι στο αντικείμενο και γνωρίζουν τις λειτουργικές διεργασίες του Δικαιούχου.

Στο *Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων* αναφέρεται:

- το αντικείμενο της εσωτερικής επιθεώρησης
- η σχετική διεργασία / ομάδες διεργασιών
- τα τμήματα που εμπλέκονται
- ο χρόνος διενέργειας
- ο επιθεωρητής

Το Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου

II. Διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων

Η επιθεώρηση πραγματοποιείται βάσει του Προγράμματος Εσωτερικών Επιθεωρήσεων που έχει εγκριθεί στο προηγούμενο στάδιο. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την προετοιμασία των επιθεωρήσεων (ενημέρωση των υπευθύνων των επιθεωρούμενων τμημάτων και των επιθεωρητών, καθορισμός χρονοδιαγράμματος, δημιουργία καταλόγου ελέγχου, κ.λπ.) και τη διενέργεια της επιθεώρησης.

Ο Επιθεωρητής εκτελεί την εσωτερική επιθεώρηση:

- σε συνεργασία με τον αρμόδιο υπεύθυνο / προϊστάμενο
- συζητώντας με το αρμόδιο προσωπικό.

Κατά την επιθεώρηση εξετάζονται και καταγράφονται:

- Αποκλίσεις από τις τεκμηριωμένες λειτουργικές διεργασίες
- Προβλήματα στη συμπλήρωση των εντύπων και στην τήρηση των απαραίτητων αρχείων

III. Τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων – πορισμάτων εσωτερικής επιθεώρησης

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 710 «Συλλογικά Όργανα Ποιότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

Το στάδιο περιλαμβάνει την καταγραφή των αποτελεσμάτων της εσωτερικής επιθεώρησης στο Ε.710-2 Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης, το οποίο συνυπογράφεται από τον αρμόδιο υπεύθυνο/ προϊστάμενο του επιθεωρούμενου τμήματος ή διεργασίας και εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Στο έντυπο αυτό καταγράφονται συμπεράσματα για τη δραστηριότητα που επιθεωρείται, τα σημεία μη συμμόρφωσης και τα γενικά σχόλια, όπως για παράδειγμα το αντικείμενο συζητήσεων με τους επικεφαλής και τους εργαζομένους στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Μέσω της καταγραφής των αποτελεσμάτων – πορισμάτων των εσωτερικών επιθεωρήσεων δημιουργείται μία διαδικασία ανάδρασης, καθώς αναδεικνύονται τα προβλήματα που εντοπίζονται με τις εσωτερικές επιθεωρήσεις και παρέχεται η δυνατότητα καθορισμού βελτιωτικών δράσεων.

IV. Ανάλυση διορθωτικών – προληπτικών ενεργειών

Σε αυτό το στάδιο διασφαλίζεται ότι όλες οι παρεκκλίσεις στις διεργασίες (μη συμφωνία με τις εκφρασμένες απαιτήσεις), που έχουν εντοπιστεί στα προηγούμενα στάδια, αντιμετωπίζονται. Στο στάδιο αυτό:

- αναλύονται τα αίτια των σημαντικών περιπτώσεων μη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές
- σχεδιάζονται οι απαραίτητες διορθωτικές ή/και προληπτικές ενέργειες, με βάση και τις προτάσεις της Έκθεσης Εσωτερικής Επιθεώρησης
- υλοποιούνται οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.720 Έλεγχος Εγγράφων

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.710-1: Πρακτικά Συμβουλίου Ποιότητας
- Ε.710-2: Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων
- Α.710-1: Πρακτικά Συμβουλίου Ποιότητας
- Α.710-2: Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 720 «Έλεγχος Εγγράφων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας, είναι να καθορίσει το σύστημα, με το οποίο ελέγχεται η μορφή, το περιεχόμενο, η διανομή και οι αλλαγές των εγγράφων και δεδομένων που χρησιμοποιούνται και σχετίζονται με το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας και Ποιότητας (ΣΔΕΠ).

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται η Ομάδα Ποιότητας

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 Ελεγχόμενα έγγραφα

3.1.1 Τα έγγραφα που ελέγχονται με την παρούσα Διεργασία είναι τα ακόλουθα:

- Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Διεργασίες
- Οδηγίες
- Έγγραφα - Αρχεία Ποιότητας
- Πολιτική Ποιότητας
- Τεχνικές προδιαγραφές έργων, υπηρεσιών
- Τεχνικά σχέδια είτε του Δήμου, είτε προερχόμενα από άλλα μέρη
- Πρότυπα (ISO, DIN, κλπ.), κανονισμοί και νομοθεσίες σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Άλλα έγγραφα που σχετίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2015, ΕΛΟΤ 1429, ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ.

3.1.2 Η Ομάδα Ποιότητας τηρεί έναν *Κατάλογο Ελεγχόμενων Εγγράφων Ε720-1*, στον οποίο αναγράφονται οι διεργασίες, οι οδηγίες εργασίας και τα έγγραφα (είδος, κωδικός και τίτλος) που ελέγχονται σύμφωνα με την παρούσα Διεργασία.

3.2 Κωδικοποίηση

3.2.1 Όλα τα έγγραφα του Συστήματος Ποιότητας φέρουν μοναδικό κωδικό ώστε να είναι ταυτοποιημένα.

3.2.2 Ο κωδικός ενός εγγράφου περιλαμβάνει το πολύ 4 μέρη:

- Τα αρχικά γράμματα Δ, Ο ή Ε εάν πρόκειται για Διεργασία, Οδηγία ή Έγγραφο αντίστοιχα
- Ένα μονοψήφιο αριθμό που δείχνει τη Διαδικασία (Ομάδα διεργασιών), που καλύπτει
- Ένα αριθμό Χ1Χ2-Χ3.Χ4 όπου Χ1Χ2 δείχνουν για κάθε Διεργασία της συγκεκριμένης Ομάδας Διεργασιών (Διαδικασίας), τον αύξοντα αριθμό της, Χ3 δείχνει τον αύξοντα αριθμό Οδηγιών και Εγγράφων που έχουν κοινό Χ1Χ2 και Χ4 (χρησιμοποιείται μόνο σε έγγραφα και εφόσον απαιτείται) δείχνει για τις περιπτώσεις που το Χ3 είναι κοινό αλλά το περιεχόμενο τους διαφοροποιείται.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 720 «Έλεγχος Εγγράφων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

3.2.3 Οι κωδικοί αριθμοί ακολουθούν την λογική δένδρου, δηλ. οι Οδηγίες και τα Έντυπα έχουν τον ίδιο κωδικό αριθμό με την αντίστοιχη Διαδικασία με επιπλέον έναν αύξοντα αριθμό.

ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Ο	ΕΓΓΡΑΦΑ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΩΝ - ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	Δ 100	Ο 100	Ε 100 -Χ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	Δ 200	Ο 200	Ε 200 -Χ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	Δ 300	Ο 300	Ε 300-Χ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	Δ 400	Ο 400	Ε 400-Χ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	Δ 500	Ο 500	Ε 500-Χ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΡΗΣΗΣ ΙΣΧΥΟΥΣΑΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	Δ 600	Ο 600	Ε 600-Χ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Δ 700	Ο 700	Ε 700-Χ
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	Δ 800	Ο 800	Ε 800-Χ

3.3 Μορφή Εγγράφων

3.3.1 Τα έγγραφα έχουν την γραμματοσειρά «Calibri», μέγεθος : 11. Οι Διεργασίες και οι Οδηγίες του ΣΔΕΠ, φέρουν την Κεφαλίδα (header) που παρουσιάζεται στη συνέχεια:

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα: 204/ 328
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ xxx «ΟΝΟΜΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

3.3.2 Τα Έγγραφα δύναται να μη φέρουν την κεφαλίδα που περιγράφηκε πριν. Υπεύθυνοι για τη σύνταξη και έγκρισή τους θεωρούνται οι υπεύθυνοι της αντίστοιχης Διεργασίας ή Οδηγίας, ενώ ο αριθμός έκδοσης και αναθεώρησης και η αντίστοιχη ημερομηνία ελέγχονται από το κεντρικό σύστημα ελέγχου διανομής εγγράφων. Όλα τα

3.3.3 Οι Διεργασίες και οι Οδηγίες αποτελούνται τουλάχιστον από τα ακόλουθα κεφάλαια:

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 720 «Έλεγχος Εγγράφων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ: περιγράφεται συνοπτικά ο σκοπός και το θέμα της Διεργασίας / Οδηγίας Εργασίας
 2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ: αναφέρονται οι εμπλεκόμενοι (Διευθύνσεις, Τμήματα, Υπεύθυνοι).
 3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ: αναφέρεται η περιγραφή βήμα προς βήμα τα διαδοχικά στάδια της διαδικασίας σε σχετικό διάγραμμα ροής (flow chart) παρ. 7. Σε ειδικές περιπτώσεις, δύνανται οι διεργασίες, να είναι απλά περιγραφικές χωρίς διάγραμμα.
 4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ: μόνο για τις Διεργασίες οι οποίες έχουν σχετικές διεργασίες ή περιλαμβάνουν Ο, αναφέρονται όλες οι σχετικές Οδηγίες, στις οποίες παραπέμπει η Διεργασία.
 5. ΕΓΓΡΑΦΑ / ΑΡΧΕΙΑ: Αναφέρονται τα έγγραφα που χρησιμοποιούνται για τη συγκεκριμένη διεργασία. Επιπλέον, αναφέρονται τα παραγόμενα αρχεία, καθώς και ο χρόνος και η υπευθυνότητα τήρησής τους
 6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ
 7. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ
 8. Εάν κρίνεται σκόπιμο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τα κεφάλαια ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ, ΟΡΙΣΜΟΙ, ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ ή και άλλα.
- 3.3.4 Τα παραπάνω κεφάλαια δύνανται να μην αναφέρονται εφόσον δεν υπάρχουν.

3.4 Σύνταξη και έγκριση εγγράφων

3.4.1 Υπεύθυνοι για τη σύνταξη των εγγράφων του ΣΔΕΠ, είναι οι υπεύθυνοι των αρμόδιων Τμημάτων/Διευθύνσεων, σε συνεργασία με τον εκάστοτε Υπεύθυνο που έχει δικαίωμα έγκρισης – υπογραφής, του αντίστοιχου Τμήματος/Διεύθυνσης και με ομάδα στελεχών, που οι ίδιοι ορίζουν. Ο υπεύθυνος σύνταξης του κάθε εγγράφου φαίνεται στο κάτω μέρος κάθε σελίδας, όπου και υπογράφει, καθώς και ο τελευταίος υπογράφων.

3.4.2 Ο υπεύθυνος για την ανασκόπηση και την έγκριση των εγγράφων του ΣΔΕΠ, υπογράφει στο πάνω μέρος της πρώτης σελίδας κάθε εγγράφου. Μόνον στην περίπτωση που μία από τις επόμενες σελίδες (2η, 3η, κλπ.) ενός εγγράφου έχει αναθεωρηθεί, ο εγκρίνων υπογράφει και στη σελίδα αυτή.

3.5 Διανομή εγγράφων

3.5.1 Η Ομάδα Ποιότητας τηρεί ένα αρχείο με όλα τα πρωτότυπα έγγραφα (masterfile) του ΣΔΕΠ, σε κατάλληλο μέρος ώστε να έχουν σε αυτό πρόσβαση μόνον τα μέλη της. Επίσης, τηρεί ηλεκτρονικό αρχείο στο οποίο έχει πρόσβαση μόνο αυτή να το αναθεωρήσει.

3.5.2 Ο συντάκτης κάθε εγγράφου, σε συνεργασία με τον εκάστοτε Δντη, καθορίζουν σε ποιους θα αποσταλεί το έγγραφο, λαμβάνοντας υπόψη τους ότι όλοι οι εργαζόμενοι του Δήμου πρέπει να έχουν πρόσβαση στα έγγραφα που τους αφορούν. Ο συντάκτης, παραδίδει στον Υπεύθυνο Ποιότητας το έγγραφο και ο Υπεύθυνος Ποιότητας αναλαμβάνει να διανείμει τα αντίγραφα του εγγράφου και να τηρεί το πρωτότυπο μαζί με τα υπόλοιπα (masterfile).

3.5.3 **ΕΝΤΥΠΗ ΕΚΔΟΣΗ:** Τα αντίτυπα που εκδίδει ο Υπεύθυνος Ποιότητας, φέρουν υδατογράφημα κόκκινου χρώματος, με την ένδειξη «ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟ» σε έκαστη σελίδα, ως ένδειξη ότι ελέγχονται με το υφιστάμενο σύστημα διανομής.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 720 «Έλεγχος Εγγράφων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

Οι αποδέκτες πρέπει να κρατούν τα αντίτυπα των εγγράφων που παραλαμβάνουν σε καλή κατάσταση και να μην αλλάζουν το περιεχόμενό τους. Εάν έχουν παρατηρήσεις για τα έγγραφα, τις υποβάλλουν στην Ομάδα Ποιότητας, προκειμένου να γίνει τροποποίηση αυτών.

3.5.4 Απαγορεύεται να βγει φωτοαντίγραφο οποιουδήποτε εγγράφου, από οποιονδήποτε άλλον εκτός της Ομάδας Ποιότητας.

3.5.5 **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ:** όλο το ΣΔΕΠ τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή με ελεύθερη πρόσβαση, χωρίς όμως τη δυνατότητα κάποιος να μπορεί να επέμβει εκτός της Ομάδας Ποιότητας.

3.5.6 Οι παραλήπτες των αντιτύπων ενός εγγράφου υπογράφουν στον *Πίνακα Διανομής Εγγράφου Ε720-2* ότι το παρέλαβαν (για έγγραφο), ή ότι ενημερώθηκαν (για ηλεκτρονικό).

3.5.7 Από το παραπάνω ελεγχόμενο σύστημα διανομής εξαιρούνται τα κενά αντίτυπα των Εγγράφων προς συμπλήρωση και τα τεχνικά φυλλάδια (προσπέκτους).

3.5.8 Τα εξωτερικά έγγραφα που επηρεάζουν το Σύστημα Ποιότητας φυλάσσονται και ελέγχονται από τους χειριστές τους.

3.6 Έλεγχος αλλαγών εγγράφων

3.6.1 Κάθε αλλαγή ενός εγγράφου πρέπει να ελέγχεται και να εγκρίνεται από το συντάκτη και από τον εγκρίνοντα το αρχικό έγγραφο. Ο συντάκτης κάθε εγγράφου είναι υπεύθυνος να το τροποποιεί κατάλληλα, ώστε το έγγραφο συνεχώς να απεικονίζει την ακολουθούμενη πρακτική του Δήμου.

3.6.2 Στην περίπτωση που η αλλαγή αφορά σε ορισμένες μόνο σελίδες του εγγράφου γίνεται αναθεώρηση και διανομή των συγκεκριμένων σελίδων και αλλάζει ο αριθμός τροποποίησης. Στην περίπτωση αλλαγών που αφορούν σε όλο το έγγραφο, γίνεται νέα έκδοση του εγγράφου.

3.6.3 Κάθε αλλαγή ενός εγγράφου σημειώνεται με έναν αστερίσκο στην αντίστοιχη παράγραφο, ώστε να είναι εμφανής.

3.6.4 Η τρέχουσα έκδοση και αναθεώρηση κάθε εγγράφου φαίνεται από το masterfile και από τον *Πίνακα Διανομής Εγγράφου Ε720-2*.

3.6.5 Κάθε νέα αναθεώρηση ή έκδοση ενός εγγράφου αποστέλλεται στους αποδέκτες της προηγούμενης αναθεώρησης ή έκδοσης, που φαίνονται στον *Πίνακα Διανομής Εγγράφου Ε720-2* υπ' ευθύνη της Ομάδας Ποιότητας και επαναλαμβάνεται η διαδικασία ελεγχόμενης διανομής.

3.6.6 Η προηγούμενη αναθεώρηση ή έκδοση επιστρέφεται από τους παραλήπτες στην Ομάδα Ποιότητας, η οποία μεριμνά για την καταστροφή της.

3.6.7 Εάν για κάποιο λόγο ένα αντίτυπο μιας μη ισχύουσας αναθεώρησης ή έκδοσης δεν καταστραφεί, τότε κάθε σελίδα σφραγίζεται με την ένδειξη "ΑΚΥΡΟ" από τον Υπεύθυνο Ποιότητας, για να αποφευχθεί η λανθασμένη χρήση του.

3.6.8 Η Ομάδα Ποιότητας τηρεί ένα αρχείο με όλες τις παλιές αναθεωρήσεις και εκδόσεις όλων των εγγράφων ξεχωριστά από το masterfile.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 720 «Έλεγχος Εγγράφων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

3.7 Σύνταξη και έγκριση τεχνικών/ενημερωτικών φυλλαδίων

3.7.1 Οποιοσδήποτε από την Ομάδα Ποιότητας μπορεί να κάνει πρόταση για την τροποποίηση ενός υφιστάμενου φυλλαδίου ή την έκδοση ενός νέου.

3.7.2 Το νέο φυλλάδιο γράφεται σε υπόδειγμα (draft), το οποίο εγκρίνεται και υπογράφεται από τον Διευθυντή ΔΔΠ και εφόσον απαιτείται, εγκρίνεται και από ανώτατο αρμόδιο όργανο.

3.7.3 Κατόπιν γίνεται η επίσημη εκτύπωση του φυλλαδίου, η οποία πρέπει να είναι ίδια με το εγκεκριμένο draft.

3.7.4 Ένα αντίτυπο από κάθε εκτυπωμένο φυλλάδιο, το αντίστοιχο εγκεκριμένο και υπογεγραμμένο draft (για τις εκτυπώσεις που έγιναν μετά την .././..), καθώς και ένας κατάλογος με όλα τα φυλλάδια του Δήμου φυλάσσονται ως αρχεία από την Ομάδα Ποιότητας έπ' άπειρον.

3.7.5 Η διανομή των φυλλαδίων δε γίνεται με ελεγχόμενο τρόπο.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.710 Συλλογικά Όργανα Ποιότητας

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

Με ευθύνη της Ομάδας Ποιότητας τηρούνται για τουλάχιστον 2 χρόνια τα έγγραφα:

- Ε.720-1 : Κατάλογος Ελεγχόμενων Εγγράφων
- Ε.720-2 : Πίνακας Διανομής Εγγράφου

Επιπλέον, με ευθύνη της Ομάδας Ποιότητας τηρείται για τουλάχιστον 3 χρόνια το αρχείο με τις παλιές εκδόσεις και αναθεωρήσεις των εγγράφων του Συστήματος Ποιότητας.

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 730 «Εσωτερικές Επιθεωρήσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η παρούσα διεργασία περιγράφει τις ενέργειες και τις υπευθυνότητες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων καθώς και με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Τα συλλογικά Όργανα του Δήμου (Ο Δήμαρχος- Η Εκτελεστική Επιτροπή-Το Δημοτικό Συμβούλιο-Η Οικονομική Επιτροπή)
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων (Ομάδα Ποιότητας)
- Οι επιθεωρητές
- Οι προϊστάμενοι / υπεύθυνοι όλων των τμημάτων του Δήμου.

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 Όλα τα Τμήματα και οι αντίστοιχες Διεργασίες του ΣΔΕΠ, επιθεωρούνται τουλάχιστον δύο φορές ανά έτος. Η ακριβής ημερομηνία επιθεώρησης κάθε Τμήματος καθορίζεται από την Ομάδα Ποιότητας, η οποία έχει την αρμοδιότητα να καθορίσει έκτακτες εσωτερικές επιθεωρήσεις, εάν το κρίνει σκόπιμο, ενώ εγκρίνεται αρχικά από τον Δντη της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων και εν συνεχεία από το Δημοτικό Συμβούλιο. Σε κάθε περίπτωση υποβάλλει το Α.710-2 : Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων ιεραρχικά για έγκριση, αναφέροντας τυχόν επικαιροποιημένα στοιχεία, ή τους λόγους που επέβαλαν τροποποιήσεις (στις Παρατηρήσεις). Οι υπεύθυνοι των επιθεωρούμενων Τμημάτων ειδοποιούνται τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν.

3.2 Η Ομάδα Ποιότητας καθορίζει ποιος επιθεωρητής θα επιθεωρήσει ποιο Τμήμα ή ποια Διεργασία του ΣΔΕΠ. Ο επιθεωρητής πρέπει να είναι ανεξάρτητος από τους άμεσα υπεύθυνους του επιθεωρούμενου Τμήματος (ή Διεργασίας).

3.3 Οι εσωτερικοί επιθεωρητές είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι στο αντικείμενο, διότι ο ρόλος τους θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός για τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση του ΣΔΕΠ.

3.4 Κατά την επιθεώρηση εξετάζεται το κατά πόσον οι γραπτές Διεργασίες και Οδηγίες Εργασίας εφαρμόζονται αποτελεσματικά στην πράξη. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη διαπίστωση της σωστής συμπλήρωσης των εγγράφων και τήρησης των αρχείων.

3.5 Τα αποτελέσματα της εσωτερικής επιθεώρησης καταγράφονται με λεπτομέρεια στην Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης (Ε730-2). Στην Αναφορά Εσωτερικής Επιθεώρησης (Ε.730-1), καταγράφονται τα σημεία που ελέγχθηκαν καθώς και τα ευρήματα είτε αυτά είναι αρνητικά είτε είναι θετικά.

3.6 Για κάθε μη συμμόρφωση συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο του Τμήματος η αντίστοιχη διορθωτική ενέργεια (είτε εκείνη τη στιγμή, είτε αργότερα εάν απαιτείται μελέτη του θέματος) και συναποφασίζεται με τον επιθεωρητή ο χρόνος ολοκλήρωσής της.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 730 «Εσωτερικές Επιθεωρήσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

3.7 Στη συνέχεια ο επιθεωρητής είναι υπεύθυνος για να επαληθεύσει ότι η διορθωτική ενέργεια υλοποιήθηκε στο συμφωνημένο χρόνο και ότι είναι αποτελεσματική. Ο επιθεωρητής καταγράφει στην αντίστοιχη Αναφορά Εσωτερικής Επιθεώρησης (Ε730-2) τα αποτελέσματα του επανελέγχου.

3.8 Σε περίπτωση που ανακύψουν προβλήματα κατά την εκτέλεση των παραπάνω ενεργειών, αναφέρονται στον Υπεύθυνο Ποιότητας, ο οποίος είναι υπεύθυνος να δώσει λύσεις.

3.9 Οι σημαντικότερες μη συμμορφώσεις και η γενικότερη εικόνα του ΣΔΕΠ, όπως προκύπτει από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, συζητούνται στο Συμβούλιο Ποιότητας.

Ακολουθεί Εποπτικό διάγραμμα της Διεργασίας.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.710 : Συλλογικά Όργανα Ποιότητας
- Δ.720 : Έλεγχος Εγγράφων
- Δ.740 : Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

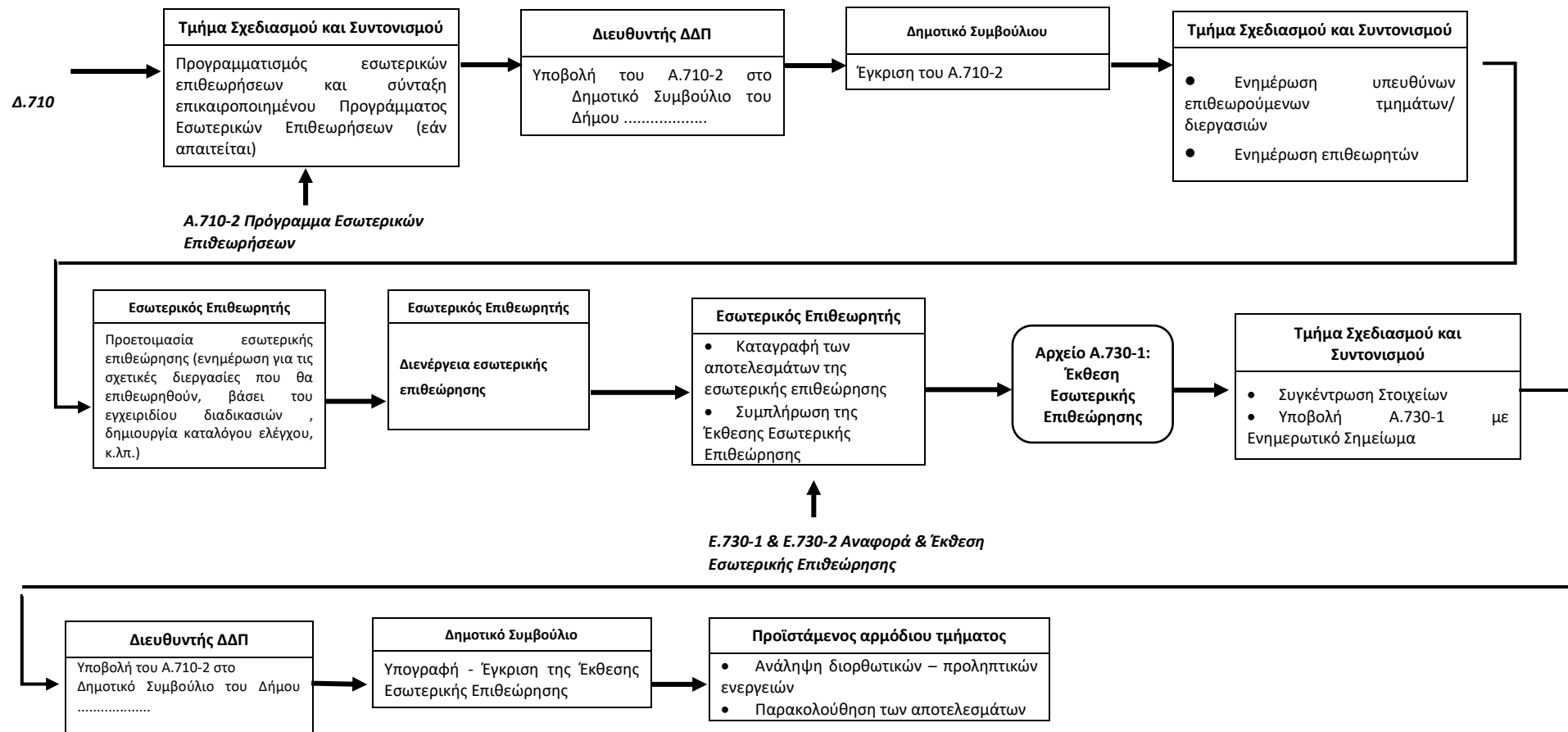
Τα παρακάτω Αρχεία, τηρούνται από την Ομάδα Ποιότητας για τουλάχιστον τρία (3) χρόνια:

- Α.710-2 Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων
- Ε.730-1 Αναφορά Εσωτερικής Επιθεώρησης
- Ε.730-2 Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης
- Α.730-1 Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 730 «Εσωτερικές Επιθεωρήσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 740 «Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η παρούσα διεργασία περιγράφει τις ενέργειες πρόληψης που ακολουθούνται για τη διαχείριση των καταστάσεων που δύνανται να επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα παροχής υπηρεσιών καθώς και την ποιότητα της διαχείρισης έργων, με στόχο αρχικά την αναγνώριση και εκτίμηση πιθανών προβλημάτων και εν συνεχεία την λήψη των απαραίτητων μέτρων, ώστε να αποκλειστεί η εμφάνισή τους. Επιπλέον, η παρούσα διεργασία περιγράφει τις διορθωτικές ενέργειες που ακολουθούνται σε περιπτώσεις προβλημάτων και αστοχιών που εντοπίζονται, με στόχο την εξακρίβωση των αιτιών που τις προκάλεσαν και την εξάλειψή τους.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας εμπλέκεται η Ομάδα Ποιότητας.

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

3.1.1 Διορθωτικές ενέργειες είναι δυνατόν να ξεκινήσουν όταν εμφανίζονται μη συμμορφώσεις που προέρχονται από:

Αιτία Μη Συμμόρφωσης	Έντυπο Καταγραφής
Παράπονα από τους τους ωφελούμενους για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα του Δήμου	Αναφορά Μη Συμμόρφωσης
Ανίχνευση μη συμμορφουμένων υπηρεσιών και έργων κατά την παροχή/διενέργεια/παραλαβή	Αναφορά Μη Συμμόρφωσης
Ευρήματα εσωτερικών επιθεωρήσεων	Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης (Α.730-1)
Συμβούλιο Ποιότητας	Αναφορά Μη Συμμόρφωσης
Προβλήματα με προμηθευτές και αναδόχους	Αναφορά Μη Συμμόρφωσης

3.1.2 Μόλις συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για την παρατηρηθείσα μη συμμόρφωση καθορίζονται οι υπεύθυνοι και ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να διερευνηθούν τα πρωτογενή αίτια και να προταθεί μία ενέργεια και καταγράφονται στην *Αναφορά μη Συμμόρφωσης (Ε740-1)*.

3.1.3 Όταν η προτεινόμενη ενέργεια εγκριθεί από Διευθυντή της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων και κατά περίπτωση το Δημοτικό Συμβούλιο, καθορίζονται οι υπεύθυνοι και χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να υλοποιηθεί.

3.1.4 Ο Υπεύθυνος Ποιότητας παρακολουθεί την υλοποίηση της διορθωτικής ενέργειας και έχει την ευθύνη για την ενσωμάτωση των αλλαγών, που τυχόν προκύπτουν από αυτή, στην τεκμηρίωση του Συστήματος Ποιότητας (Εγχειρίδιο, Διεργασίες, Έγγραφα).

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 740 «Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

3.1.5 Ο Υπεύθυνος Ποιότητας είναι υπεύθυνος για να επαληθεύσει ότι η διορθωτική ενέργεια υλοποιήθηκε και ότι είναι αποτελεσματική ως προς την αντιμετώπιση της μη συμμόρφωσης. Επίσης ενημερώνει σχετικά το Διευθυντή της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων. Εάν αποδειχθεί ότι η ληφθείσα ενέργεια δεν ήταν αποτελεσματική, επαναλαμβάνονται οι παραπάνω ενέργειες, μέχρι να επιτευχθεί ο ζητούμενος στόχος.

3.1.6 Σε περίπτωση που η μη συμμόρφωση αφορά σε προμηθευτή, έργο, παροχής υπηρεσίας, με ευθύνη του Υπεύθυνου Ποιότητας του τμήματος που εμφανίσθηκε, αντίγραφο της Αναφοράς Μη Συμμόρφωσης προωθείται και στα εμπλεκόμενα Τμήματα.

3.2 ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

3.2.1 Το Συμβούλιο Ποιότητας, έχοντας ως δεδομένα τις μη συμμορφώσεις που προέκυψαν την προηγούμενη περίοδο και τις εκτιμήσεις για κινδύνους που πιθανόν να προκύψουν, καθορίζει το *Σχέδιο Προληπτικών Ενεργειών (Ε740-2)*.

3.2.2 Κάθε κίνδυνος συζητείται από τους συμμετέχοντες με σκοπό τον προσδιορισμό:

- Της πιθανότητας να συμβεί ο κίνδυνος
- Της επίδρασης που θα επιφέρει ο κίνδυνος αν συμβεί
- Του βαθμού κινδύνου, που προκύπτει αν πολλαπλασιαστεί η πιθανότητα επί την επίδραση

3.2.3 Στη συνέχεια οι κίνδυνοι ταξινομούνται ως προς τον βαθμό τους και συζητείται για ποιους κινδύνους θα πρέπει να ληφθούν προληπτικές ενέργειες.

3.2.4 Το *Σχέδιο Προληπτικών Ενεργειών (Ε740-2)* εγκρίνεται από το Συμβούλιο Ποιότητας και διανέμεται σε όλους τους υπεύθυνους χειρισμού των προληπτικών ενεργειών.

3.2.5 Ο Προϊστάμενος κάθε τμήματος είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση των προληπτικών ενεργειών και την επιβεβαίωση της αποτελεσματικής εφαρμογής τους.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.710 : Συλλογικά Όργανα Ποιότητας
- Δ.730 : Εσωτερικές Επιθεωρήσεις

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.730-1 : Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης

Τα παρακάτω Αρχεία, τηρούνται από την Ομάδα Ποιότητας για τουλάχιστον τρία (3) χρόνια:

- Ε.740-1 : Αναφορά Μη Συμμόρφωσης
- Ε.740-2 : Σχέδιο Προληπτικών Ενεργειών (Προαιρετικό)

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 750 «Μέτρηση & Ανάλυση Δεδομένων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων – Βελτίωση ΣΔΕΠ»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η παρούσα διεργασία καθορίζει την μέτρηση και ανάλυση δεδομένων κατά την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

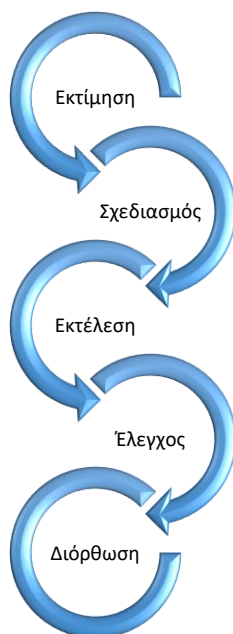
Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων (Ομάδα Ποιότητας)
- Το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Ο Υπεύθυνος Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η διεργασία εκτελείται από την Ομάδα Ποιότητας, με γνώμονα την επίτευξη της εφαρμογής του Ελέγχου, ο οποίος αποτελεί μέρος της «Εκτίμηση-Σχεδιασμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Διόρθωση (Evaluate – Plan – Do – Check – Amend, EPDCA)» της διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου

ΕΛΙΚΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ



Ειδικότερα, η Ομάδα Ποιότητας πέραν της ευθύνης για τον συντονισμό των εσωτερικών επιθεωρήσεων (βλ. Δ.730), προβαίνει η ίδια στη συλλογή, καταγραφή και αξιολόγηση δεδομένων που προκύπτουν από την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 750 «Μέτρηση & Ανάλυση Δεδομένων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων – Βελτίωση ΣΔΕΠ»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

..... Η Ομάδα Ποιότητας, χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κάθε φορά εργαλεία για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων των εκτελούμενων ενεργειών, είτε κατά εκτελούμενο έργο, είτε συγκεντρωτικά. Τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιεί είναι τα παρακάτω:

3.1 Εργαλεία Μέτρησης

- **Φύλλα Παρατήρησης:** Τα φύλλα παρατήρησης αποτελούν το πλέον χρησιμοποιούμενο μέσο για τη συλλογή δεδομένων και την απάντηση στην ερώτηση: «Πόσο συχνά πραγματοποιείται κάτι;». Συντάσσονται σε απλή μορφή και αναφέρουν με σαφήνεια το προς παρατήρηση γεγονός
- **Ιστογράμματα:** Τα ιστογράμματα αποτελούν τον συνηθέστερο τρόπο απεικόνισης των στοιχείων των φύλλων παρατήρησης, στην προσπάθεια καταγραφής της μεταβολής του απαιτούμενου μεγέθους
- **Διαγράμματα ΧΨ:** Τα ΧΨ διαγράμματα, αποτελούν τον σημαντικότερο τρόπο διερεύνησης της πιθανότητας συσχέτισης των διαφόρων παραγόντων ή παραμέτρων που υπεισέρχονται στη συνολική διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου Επισημαίνεται ότι είναι δυνατόν να προκύψουν με χαρακτηριστική ευκολία από οποιοδήποτε λογιστικό φύλλο, ενώ βοηθούν σημαντικά στην ορθή απεικόνιση των συνδεόμενων μεγεθών και την εξαγωγή συμπερασμάτων – ορθών εκτιμήσεων.
- **Ανάλυση Pareto (ή 80 – 20) :** Η ανάλυση αυτή οφείλει το όνομά της σε διάσημο Ιταλό Οικονομολόγο. Στην γενίκευσή της, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, κατ' αναλογία, το 80% των προβλημάτων οφείλεται στο 20% των αιτιών. Δύναται να χρησιμοποιηθεί σε πλήθος περιπτώσεων για την κατάδειξη των βασικών προβλημάτων. Σε ιστόγραμμα, στον άξονα Χ τοποθετούνται τα προβλήματα και στον άξονα Ψ η επί τοις εκατό εμφάνισή τους με φθίνουσα σειρά. Σχεδόν πάντα, το 80% των εμφανιζόμενων προβλημάτων, οφείλεται στο 20% περίπου του απόλυτου πλήθους των αιτιών. Εν συνεχεία, διαμορφώνεται η καμπύλη που προκύπτει από το πρώτο ποσοστό, το άθροισμα του πρώτου και του δεύτερου, το άθροισμα του πρώτου με το δεύτερο και το τρίτο, κ.κ.. Από την κλίση της καμπύλης, δύναται να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα για την επίδραση διαφόρων προβλημάτων.
- **Διάγραμμα Ανάλυσης Αιτίου Αποτελέσματος (fishbone) :** Τα εν λόγω διαγράμματα χρησιμοποιούνται για την καταγραφή όλων των πιθανών αιτιών που οδηγούν στο τελικό αποτέλεσμα. Θεωρώντας ως κεντρική γραμμή αυτή του τελικού αποτελέσματος, εισάγονται σε μορφή ραχοκοκαλιάς ψαριού, όλα τα πιθανά αίτια, ενδεχομένως αναλυόμενα με τον ίδιο τρόπο.

3.2 Ανάλυση Δεδομένων

Σε κάθε περίπτωση, η Ομάδα Ποιότητας, συγκεντρώνει στοιχεία επί των διεκδικούμενων και εγκεκριμένων συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου και συγκαλεί συσκέψεις όποτε κριθεί αναγκαίο. Στις εν λόγω συσκέψεις συμμετέχει το σύνολο των στελεχών της ΔΔΠ και ενδεχομένως και στελέχη από τις λοιπές Δνσεις που εμπλέκονται στην υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Απώτερος σκοπός είναι η καταγραφή και αξιολόγηση ιδεών (Brainstorming) με τη συμμετοχή όλων των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων. Στη συνέχεια, αναλόγως των αποτελεσμάτων που προκύπτουν, εκτελείται η αξιολόγηση των δεδομένων από την Ομάδα Ποιότητας και αναλόγως δύναται να ενεργοποιηθεί η Δ. 740: Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες, ή να συνταχθεί Ενημερωτικό-Εισηγητικό Σημείωμα στην

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 750 «Μέτρηση & Ανάλυση Δεδομένων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων – Βελτίωση ΣΔΕΠ»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

ιεραρχία, για λήψη αποφάσεων επί συγκεκριμένων θεμάτων, ή να τεθούν ως θέματα προς συζήτηση στο Συμβούλιο Ποιότητας (βλ. Δ.710).

Η διεργασία παρουσιάζεται αναλυτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.710 : Συλλογικά Όργανα Ποιότητας
- Δ.740: Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες
- Το σύνολο των διαδικασιών/ διεργασιών

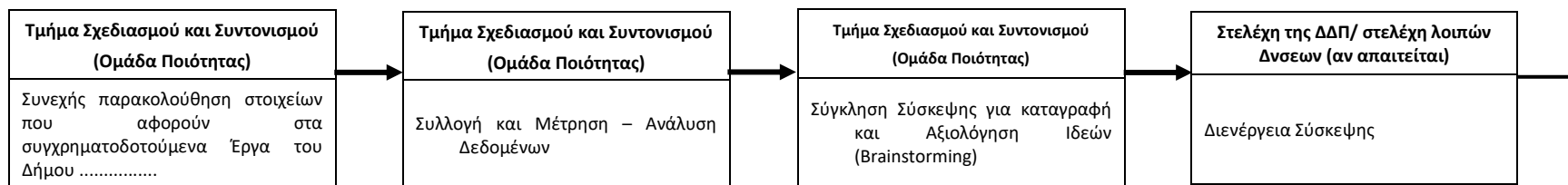
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.750-1: Πρακτικά Συσκέψεων ΔΔΠ
- Α.710-1: Βελτίωση ΣΔΕΠ
- Έγγραφα : Φύλλα Παρατήρησης, Ιστογράμματα, Διαγράμματα ΧΨ, Ανάλυση Pareto – Ανάλυση Αιτίου Αποτελέσματος

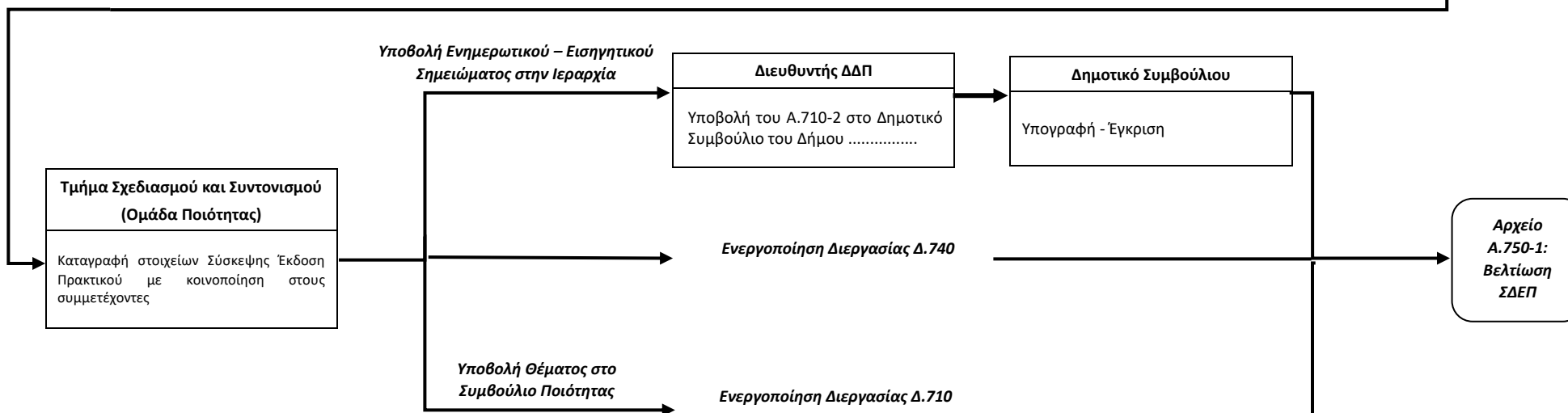
6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 750 «Μέτρηση & Ανάλυση Δεδομένων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων – Βελτίωση ΣΔΕΠ»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης



↑
Φύλλα Παρατήρησης – Ιστογράμματα -Διαγράμματα
ΧΨ – Ανάλυση Pareto – Ανάλυση Αιτίου Αποτελέσματος



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 760 «Διαχείριση Αιτημάτων & Ικανοποίηση»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η παρούσα διεργασία περιγράφει την αντιμετώπιση των αιτημάτων και τη Μέτρηση της ικανοποίησης των ωφελούμενων από τις υπηρεσίες του Δήμου, κατά την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων στα οποία εμπλέκεται.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Ο Διευθυντής της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων (Ομάδα Ποιότητας)
- Το Τμήμα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Ο Υπεύθυνος Έργου και η Ομάδα Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

A. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ

Η Γραμματεία συγκεντρώνει καθημερινά τα Αιτήματα με τηλεφωνική κλήση ή επιτόπου παρουσία κάθε ενδιαφερόμενου. Καταγράφονται όλα τα αιτήματα σε ηλεκτρονικό αρχείο όπου αναφέρονται: ο κωδικός (έτος/μήνας/α/α), το θέμα, το ονοματεπώνυμο, διεύθυνση ή τμήμα, τηλέφωνο επικοινωνίας, σε ποιον χρεώνεται εντός της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων (Ομάδα Ποιότητας), η ημ/νία ολοκλήρωσης, η αναγκαιότητα ενημέρωσης του ενδιαφερόμενου ότι το αίτημα ικανοποιήθηκε, τυχόν παρατηρήσεις. Η ενημέρωση του ενδιαφερόμενου γίνεται είτε προφορικά είτε γραπτά εάν αυτό κριθεί απαραίτητο από το Διευθυντή της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων.

B. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η καταγραφή της ικανοποίησης γίνεται μέσω αναφοράς για το εκάστοτε έργο από τον Υπεύθυνο Έργου ή τον Υπεύθυνο Ποιότητας ή σε συνεργασία μεταξύ τους. Σε περιπτώσεις μεταθέσεων του Υπεύθυνου Έργου ή Υπεύθυνου Ποιότητας πριν την ολοκλήρωση του έργου, αυτός υποχρεούται να κάνει αναφορά μέχρι εκείνο το σημείο που παρακολουθεί το έργο. Οι αναφορές αυτές περιέχονται τουλάχιστον οι δείκτες αξιολόγησης:

1. Υποστήριξη (γενική εικόνα για θέματα διαχείρισης)
2. Γραφειοκρατία (χρήση εντύπων και ανταλλαγή τεκμηριωμένης πληροφορίας)
3. Χρόνοι (παροχής πληροφοριών, συντονισμού, επικοινωνίας με διαχειριστικές αρχές, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων)
4. Αποτελεσματικότητα σχεδιασμού (σχεδιασμός ενεργειών)
5. Αποτελεσματικότητα διαχείρισης (εκτίμηση της συνολικής διαχείρισης των έργων)

Σε κάθε ένα από τους παραπάνω δείκτες αναφέρονται τα δυνατά σημεία και οι προτάσεις για βελτίωση.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 760 «Διαχείριση Αιτημάτων & Ικανοποίηση»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.710 : Συλλογικά Όργανα Ποιότητας
- Δ.740: Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες
- Δ.750: Μέτρηση & Ανάλυση Δεδομένων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων – Βελτίωση ΣΔΕΠ

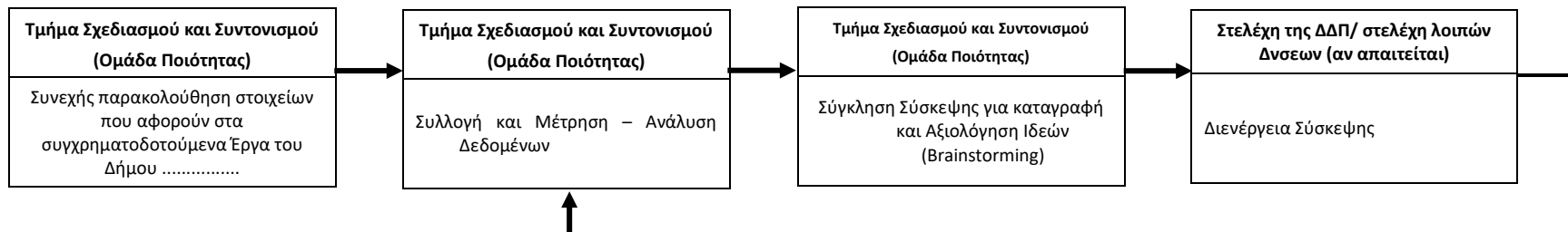
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.760-1: Διαχείριση αιτημάτων (ηλεκτρονικό αρχείο)
- Αναφορές Αξιολόγησης για κάθε έργο

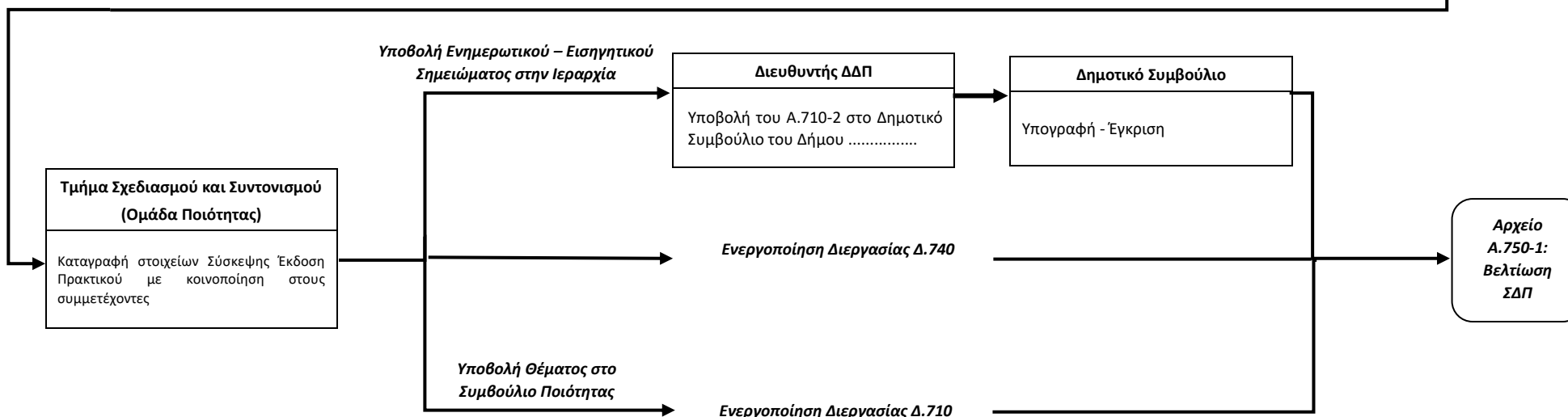
6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 760 «Διαχείριση Αιτημάτων & Ικανοποίηση»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης



↑
*Φύλλα Παρατήρησης - Ιστογράμματα - Διαγράμματα
ΧΨ - Ανάλυση Pareto - Ανάλυση Αιτίου Αποτελέσματος*



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 810 «Διαχείριση Αλληλογραφίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας είναι η διαχείριση των εισερχομένων, οίκοθεν και εξερχομένων εγγράφων στο Δήμοκαι στις Δνσεις των Φορέων/Υπηρεσιών που εμπλέκονται στα συγχρηματοδοτούμενα έργα.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- ΔΔΠ/ Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
- Διευθυντές εμπλεκόμενων Διευθύνσεων
-
- Δήμος/Κεντρική Γραμματεία
- Δήμος...../ΔΔΠ/Γραμματεία
- Δήμος...../ΔΟΙ/Γραμματεία
- Κεντρική Γραμματεία Φορέων/Υπηρεσιών
- Χειριστές – Διευθυντές εμπλεκόμενων Διευθύνσεων

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 Γενικά

Τα έγγραφα, διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- **ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ:** Έγγραφα από Δημόσιους Φορείς, Υπηρεσίες, Εταιρείες, λουπά.
- **ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ:** Έγγραφα που αποστέλλονται σε Διαχειριστικές Αρχές, Υπουργεία, Υπηρεσίες, Εταιρείες, κλπ., απαντήσεις σε εισερχόμενα.
- **ΟΙΚΟΘΕΝ:** Έγγραφα που κινούνται εσωτερικά

Όλα τα έγγραφα που διακινούνται εντός του Δήμου, λαμβάνουν αριθμό πρωτοκόλλου, ανάλογα με το είδος τους : τα εισερχόμενα από την Γραμματεία του Δήμου, ενώ τα εξερχόμενα από την Γραμματεία της εκάστοτε Δνσης που εκδίδει το έγγραφο. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η μοναδικότητα και η ιχνηλασιμότητα των εγγράφων, εκδίδεται στο τέλος του έτους Πίνακας Κατανομής Αριθμών Πρωτοκόλλου στις Γραμματείες των Δνσεων, όπου κάθε Γραμματεία λαμβάνει ένα εύρος αριθμών, το οποίο και χρησιμοποιεί κατά αύξοντα αριθμό για το νέο έτος.

3.2 Εισερχόμενα

Η Κεντρική Γραμματεία του Δήμου χαρακτηρίζει τα Εισερχόμενα έγγραφα, σύμφωνα με τον πίνακα κατανομής αριθμού πρωτοκόλλου στις Γραμματείες των Δνσεων. Στη συνέχεια, ανάλογα με τον αποδέκτη που αναγράφουν αυτά, τα χρεώνει σε συγκεκριμένες Δνσεις. Σε περίπτωση που δεν αναγράφεται σαφώς η Δνση που απευθύνεται το έγγραφο, τότε χαρακτηρίζεται από τον Προϊστάμενο του Τμήματος Διοικητικής Υποστήριξης. Στόχος είναι να παραλαμβάνουν οι Δνσεις το έγγραφο αυθημερόν.

Οι Γραμματείες των Δνσεων του Δήμου, είναι υπεύθυνες για την καταχώρηση σε αρχεία, όλων των εγγράφων που παραλαμβάνουν, συμπληρώνοντας τα εξής πεδία: αύξων αριθμός, ημ/νία παραλαβής εγγράφου, αριθμός φακέλου (ανάλογα με το θέμα του εγγράφου), αριθμός σχεδίου, εκδώσασα αρχή και χρονολογία εγγράφου, περίληψη εισερχομένου εγγράφου.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 810 «Διαχείριση Αλληλογραφίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

Επιπλέον, οι Γραμματείες είναι υπεύθυνες για την χρέωση των εγγράφων. Σε βιβλίο τηρείται το Τμήμα, το Γραφείο ή το πρόσωπο όπου χρεώνεται το έγγραφο, με την ημερομηνία και την υπογραφή του παραλαμβάνοντος, καθώς και παρατηρήσεις.

3.3 Εξερχόμενα

Ο χειριστής που εκδίδει κάποιο έγγραφο, συντάσσει αρχικά ένα σχέδιο αυτού, πάνω στο οποίο υπογράφει και το παραδίδει ιεραρχικά στον άμεσα προϊστάμενο (Τμηματάρχη του), ο οποίος με τη σειρά του το υπογράφει και το παραδίδει στον Δντη, κ.ο.κ. Μετά την υπογραφή από τον τελευταίο υπογράφων, το σχέδιο επιστρέφει με μέριμνα της Γραμματείας στον χειριστή, ο οποίος εκδίδει το ακριβές αντίγραφο αυτού, λαμβάνοντας από τη Γραμματεία της Δνσης που ανήκει, τον αριθμό πρωτοκόλλου του εξερχόμενου εγγράφου. Η Γραμματεία είναι υπεύθυνη για την αποστολή των αντιτύπων στους προς ενέργεια και κοινοποίηση αποδέκτες, ενώ τηρεί σε φακέλους τα ακριβή αντίγραφα, καθώς και όλα τα σχέδια εγγράφων.

3.4 Οίκοθεν

Οι παραπάνω ενέργειες, αφορούν στην διακίνηση αλληλογραφίας που αφορά εκτέλεση συγχρηματοδοτούμενων έργων με εξωτερικούς φορείς, η οποία εκτελείται μέσω του Δήμου Για την εκτέλεση της εσωτερικής αλληλογραφίας, μεταξύ των Δνσεων του Δήμου, εκτελούνται τα παρακάτω: Η σύνταξη, έγκριση, πρωτοκόλληση, διακίνηση και αρχειοθέτηση των εγγράφων που αποστέλλει μία οποιαδήποτε Δνση σε μία άλλη, εφαρμόζεται όπως παραπάνω (βλ. παρ. 3.2).

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Το σύνολο των διεργασιών : Δ.110 έως Δ.830

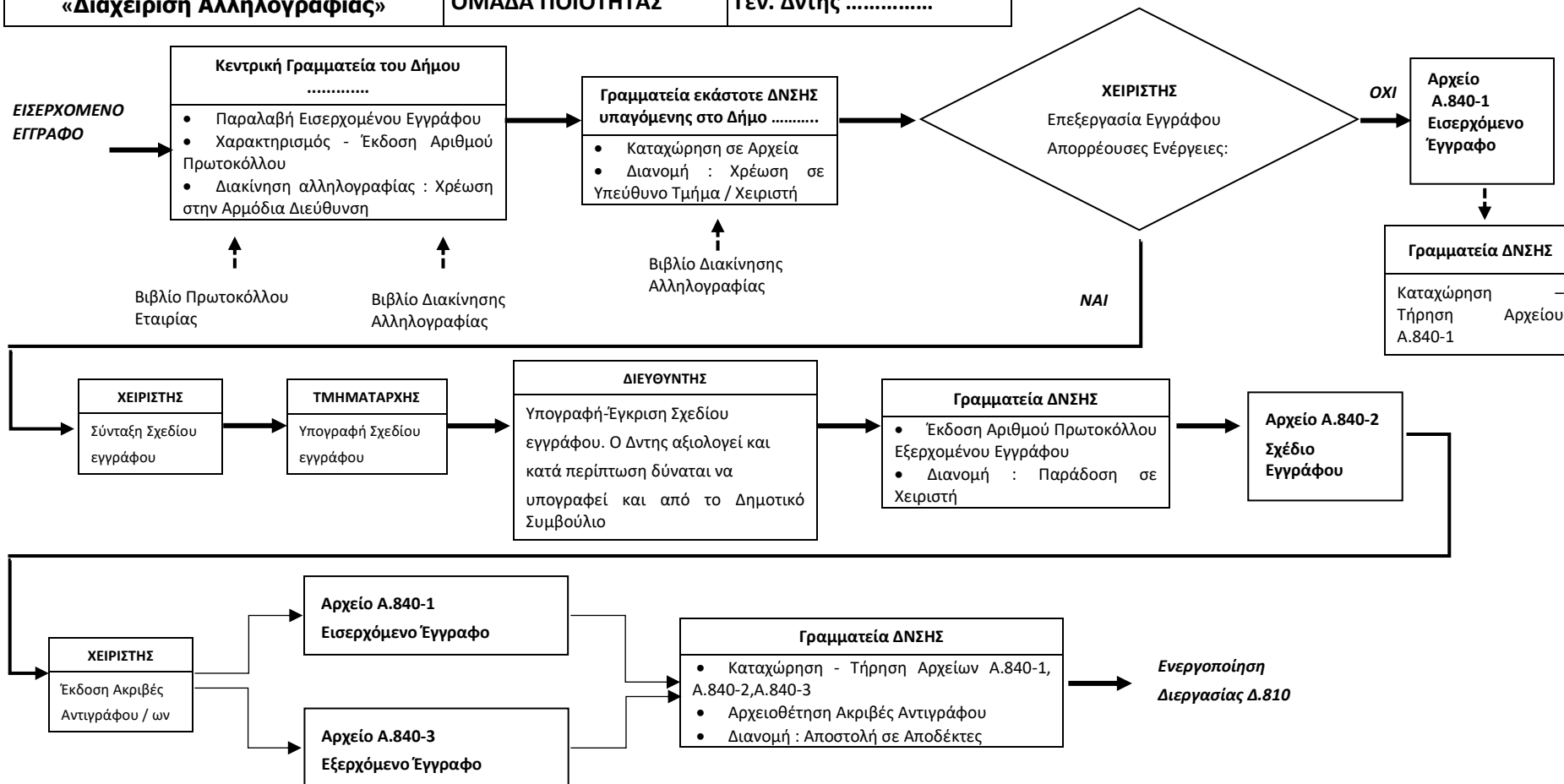
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Βιβλίο Πρωτοκόλλου του Δήμου
- Βιβλίο Πρωτοκόλλου Δνσεων (ΔΔΠ,ΔΟΙ,ΔΤΥ)
- Βιβλία Διακίνησης Αλληλογραφίας
- Α.840-1 : Εισερχόμενο Έγγραφο
- Α.840-2 : Συμπληρωμένο Σχέδιο Εγγράφου
- Α.840-3 : Εξερχόμενο Έγγραφο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 142

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 810 «Διαχείριση Αλληλογραφίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 820 «Διάχυση Πληροφορίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η διεργασία αφορά στη μεθοδολογία που ακολουθείται, προκειμένου να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και έγκυρη διάχυση πληροφορίας επί των συγχρηματοδοτούμενων έργων που υλοποιεί ο Δήμος

Η διάχυση πληροφορίας, περιλαμβάνει τον προγραμματισμό και τη διοργάνωση εκδηλώσεων (συνήθως ημερίδων ενημερωτικού χαρακτήρα), τα οποία στοχεύουν στην προβολή των σημαντικών ενεργειών του Δήμουσε σχέση με τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων που εμπλέκεται. Επιπλέον, η διεργασία ενεργοποιείται για την έκδοση δελτίων Τύπου, για τη συμμετοχή στελεχών σε συνέδρια που διοργανώνουν έτεροι Φορείς, καθώς και για την ενημέρωση του Ιστοχώρου της ΔΔΠ:, επί των εξελίξεων στα συγχρηματοδοτούμενα έργα του Δήμου

Σε κάθε περίπτωση, η διεργασία ενεργοποιείται από το Τμήμα Σχεδιασμού & Συντονισμού της ΔΔΠ και οδηγεί στο Αρχείο Α.820-1 : Εγκεκριμένο Κείμενο Πληροφόρησης, το οποίο αποσκοπεί στην πληροφόρηση επί:

- του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου(Α.110-1)
- του ισχύοντος Ετήσιου Προγράμματος Δράσης (Α.120-1)
- των ενταγμένων Πράξεων/ Έργων του Δήμουσε ΕΠ του ΕΣΠΑ (Α.220-2)
- των Διακηρύξεων των Διαγωνισμών Συγχρηματοδοτούμενων Έργων (δημοσίευση σύμφωνα με Κοινοτικό και Εθνικό Δίκαιο)
οποιοδήποτε άλλου θέματος κριθεί απαραίτητο.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Ο Δήμαρχος- Το Δημοτικό Συμβούλιο
- Ο Δντης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης της Διεύθυνση Διαχείρισης Προγραμμάτων
- Όλα τα στελέχη του Δήμου(κατά περίπτωση)

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Το σύνολο των στελεχών των Δνσεων που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου, οφείλει να διαβιβάζει έγκαιρα στη ΔΔΠ τα αποτελέσματα μελετών/ έργων/ διεργασιών που εκτελούνται, καθώς και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία κατά την κρίση τους, η οποία θα ήταν χρήσιμο να αναρτηθεί στον ιστοχώρο της ΔΔΠ, ή να ανακοινωθεί σε συνέδριο/ ημερίδα/ εκδήλωση. Το Γραφείο Επικοινωνίας του Τμήματος Σχεδιασμού & Συντονισμού της ΔΔΠ, συλλέγει τις παραπάνω πληροφορίες και προβαίνει στην αξιολόγηση – επεξεργασία – εκμετάλλευση (διανομή) αυτών, σε συνεχή βάση. Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Δ.110: Κατάρτιση 4-ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου ...
- Δ.120: Ετήσιος Προγραμματισμός του Δήμου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 820 «Διάχυση Πληροφορίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

- Δ.220: Σχεδιασμός - Κατάρτιση - Υποβολή – Έγκριση Φακέλου Υποψηφίου Έργου
- Δ.720: Έλεγχος Εγγράφων

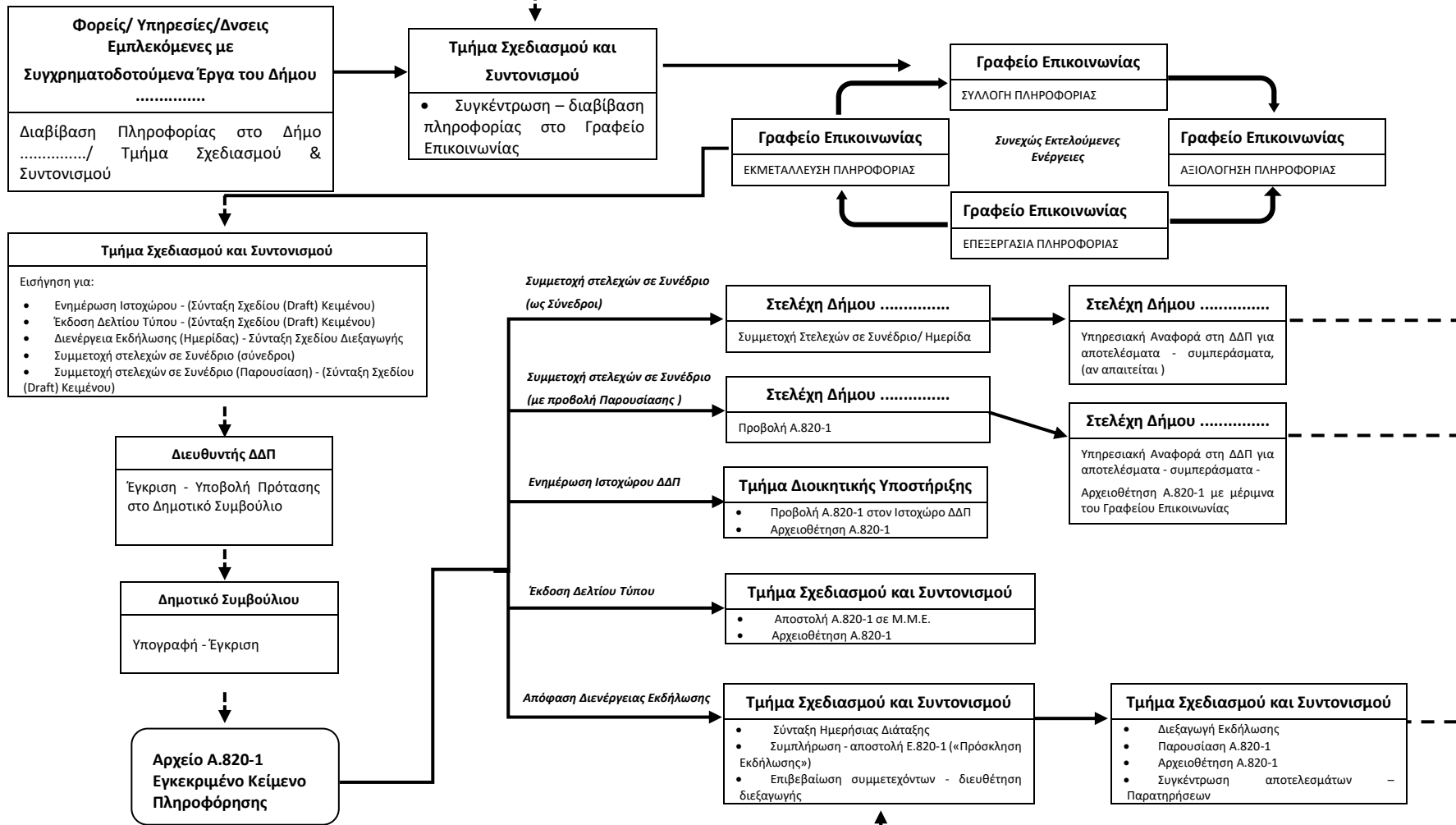
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Α.110-1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου
- Α.120-1: Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης
- Α.220-2: Απόφαση Ένταξης Έργου
- Α.820-1: Εγκεκριμένο Κείμενο Πληροφόρησης
- Ε.820-1: Πρόσκληση Εκδήλωσης
- Α.820-χ: Φάκελος Παρουσίασης

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 820 «Διάχυση Πληροφορίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης



Έγγραφο Ε.820-1

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 830 «Διαχείριση Προσωπικού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας, είναι να καθορίσει το σύστημα, με το οποίο σχεδιάζεται και υλοποιείται η εκπαίδευση των εργαζομένων που εμπλέκονται στο Σύστημα Ποιότητας, ετήσια αξιολόγηση των εργαζομένων, καθώς και οι άδειες αυτών.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Η Ομάδα Ποιότητας
- Όλες οι εμπλεκόμενες Διευθύνσεις με την υλοποίηση Συγχρηματοδοτούμενων Έργων

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 Εκπαίδευση

3.1.1 Στο Συμβούλιο Ποιότητας, καταρτίζεται το Ε.830-1: «Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης», με βάση τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη για κάθε εργαζόμενο:

- τις θεωρητικές γνώσεις του σχετικά με την Διασφάλιση Ποιότητας και με την ειδικότητά του
- την ικανότητα και την απόδοσή του στην εκτέλεση της εργασίας του
- την δέσμευσή του ως προς την ποιότητα
- την κρισιμότητα των καθηκόντων του
- την εργασιακή του εμπειρία (χρόνος πρόσληψης)
- την αναγκαιότητα επανεκπαίδευσης, ιδιαίτερα σε θέματα ποιότητας και σε διαχείριση έργων
- την αναγκαιότητα εκμάθησης νέων γνώσεων και τεχνικών που θα βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας του

3.1.2 Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει:

- **Εξωτερικά:** κάθε χρόνο διάφοροι φορείς αποστέλλουν ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης αλλά και κατά τη διάρκεια του έτους εκδίδουν σχετικές προσκλήσεις
- **Εσωτερικά:** είτε από το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης, το οποίο εκπαιδεύει τα νέα στελέχη σε θέματα προγραμμάτων, λογισμικών, κτλ., καθώς και το σύνολο των στελεχών σε περίπτωση ανανέωσης προγραμμάτων ή εξοπλισμού, είτε από την Ομάδα Ποιότητας για θέματα ποιότητας, είτε από το Τμήμα Διαχείρισης & Παρακολούθησης Έργων για θέματα που άπτονται της αρμοδιότητάς του, κ.ο.κ.

3.1.3 Με βάση αυτά, η Ομάδα Ποιότητας αναλαμβάνει να καθορίσει τις λεπτομέρειες του σχεδιασμού και την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, καθορίζοντας τον ακριβή χρόνο που θα γίνει η εκπαίδευση, επιλέγοντας τους ομιλητές, το χώρο, τα βοηθήματα (φυλλάδια, βιβλία), κλπ. ανά περίπτωση.

3.1.4 Οι εγκρίσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα δίνεται από το Διευθυντή κάθε Διεύθυνσης και το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Εφόσον απαιτείται η καταβολή χρηματικού ποσού για τη συμμετοχή σε κάποια εκπαίδευση, απαιτείται και η έγκριση από τον Δντη της ΔΟΙ, πριν από την έγκριση του Δημοτικού συμβουλίου του Δήμου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 830 «Διαχείριση Προσωπικού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

3.1.5 Η Ομάδα Ποιότητας έχει την ευθύνη για τον έλεγχο της εφαρμογής και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, συμπληρώνοντας την αντίστοιχη στήλη στο Ε830-1. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν, συζητούνται στο Συμβούλιο Ποιότητας και λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό του νέου εκπαιδευτικού προγράμματος. Κατά τη διάρκεια του έτους το πρόγραμμα δύναται να τροποποιηθεί με ευθύνη της Ομάδας Ποιότητας.

3.1.6 Για κάθε στέλεχος/ εργαζόμενο που εμπλέκεται σε θέματα ποιότητας, τηρείται ένα αρχείο εκπαίδευσης, από την Γραμματεία της κάθε Δνσης (Ατομικά Έγγραφα), που περιέχει τη θέση εργασίας του, την μόρφωσή του, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχει παρακολουθήσει και διάφορες παρατηρήσεις.

3.1.7 Η Ομάδα Ποιότητας και το Συμβούλιο Ποιότητας κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις παρακάτω αρχές, που συνοψίζουν την πολιτική του Δήμου σε θέματα εκπαίδευσης:

- Κάθε εργαζόμενος που εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα πρέπει να γνωρίζει τις βασικές αρχές του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, την πολιτική ποιότητας και τους στόχους ποιότητας. Επίσης πρέπει να γνωρίζει και να έχει κατανοήσει σε βάθος τις Διαδικασίες με τις ομάδες Διεργασιών που τις απαρτίζουν, τις προδιαγραφές και τα αρχεία ποιότητας που τον αφορούν, καθώς και τις αρμοδιότητές του, τα καθήκοντά του και τον τρόπο με τον οποίο θα ανταπεξέλθει σε αυτά. Σε κάθε νέα έκδοση του Εγχειριδίου Ποιότητας, θα λαμβάνουν ενυπογράφως γνώση άπαντα τα στελέχη που εμπλέκονται
- Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων που εκτελούν εξειδικευμένες και κρίσιμες για την ποιότητα εργασίες, όπως οι υπεύθυνοι υλοποίησης έργων, οι ελεγκτές ποιότητας έργων και οι εσωτερικοί επιθεωρητές ποιότητας ώστε να εξασφαλίζεται η βέλτιστη απόδοσή τους
- Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει επίσης να δίνεται, στην εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων/ νεοπροσληφθέντων και των συμβασιούχων, ώστε να κατανοούν την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και τα καθήκοντά τους μέσα σε αυτό
- Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους επάνω στη δουλειά (on-the-job training), η οποία αν και δε φαίνεται στα ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα και στα αρχεία εκπαίδευσης, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας τους
- Η εκπαίδευση ιδιαίτερα σε θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα, πρέπει να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, γιατί είναι μια διαδικασία η οποία δεν τελειώνει ποτέ
- Στόχος του Δήμου είναι η νοοτροπία ποιότητας να γίνει τρόπος ζωής για όλους τους εργαζομένους, ώστε να εξασφαλίζονται αρμονικές σχέσεις όχι μόνο μέσα στο Δήμο, τους Φορείς αλλά και με τους προμηθευτές του.

3.2 Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα κάθε χρόνο για όλους τους εργαζομένους από τους προϊσταμένους τους. Οι αξιολογήσεις υπογράφονται από το Διευθυντή κάθε Διεύθυνσης και το αρμόδιο κάθε φορά κλιμάκιο (Β' Γνωματεύων).

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 830 «Διαχείριση Προσωπικού»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

4. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.830-1: Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης (τηρείται απ' αόριστον, με ευθύνη της Ομάδας Ποιότητας)

5. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 840 «Υποστήριξη Πληροφοριακών Συστημάτων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: Γεν. Δντης

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σκοπός της διεργασίας, είναι η περιγραφή των ενεργειών για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία των Πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται σχετικά με τη διαχείριση έργων, ώστε να διασφαλίζεται η ασφαλής, έγκαιρη, έγκυρη και αποδοτική διαχείριση πληροφοριών με ηλεκτρονικά μέσα.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκονται:

- Η Διεύθυνση Τεχνολογικής Υποστήριξης/ Τμήμα Πληροφορικής του Δήμου
- Όλες οι εμπλεκόμενες με την υλοποίηση Συγχρηματοδοτούμενων Έργων Δνσεις του Δήμου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 Αντίγραφα Ασφαλείας Ηλεκτρονικών Αρχείων:

Ο υπεύθυνος στο τέλος της ημέρας διασφαλίζει την τήρηση αντιγράφων ασφαλείας. Τα αντίγραφα ασφαλείας φυλάσσονται σε ασφαλή χώρο, ώστε να παρέχεται προστασία και άμεση προσβασιμότητα, όποτε απαιτείται. Η έννοια του χώρου φύλαξης για τις πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή, αφορά τόσο τον ηλεκτρονικό χώρο (ηλεκτρονικά μέσα αποθήκευσης πληροφοριών), όσο και τον φυσικό χώρο αποθήκευσης. Σε κάθε περίπτωση, οι χώροι φύλαξης διαθέτουν τις απαραίτητες προστατευτικές δικλίδες ώστε να πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις ασφαλείας – κωδικοί και ελεγχόμενη προσβασιμότητα.

3.2 Συντήρηση Εξοπλισμού Πληροφορικής:

Σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνεται έλεγχος για τη σταθερότητα του συστήματος τηρώντας την προληπτική συντήρηση. Εφόσον παρουσιαστεί βλάβη ή δυσλειτουργία στον εξοπλισμό της πληροφορικής (Η/Υ και περιφερειακός εξοπλισμός) κατά την χρήση του ειδοποιείται άμεσα το αρμόδιο προσωπικό πληροφορικής της ΔΤΥ, για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Σε περίπτωση που οι αρμόδιοι δε διαθέτουν την τεχνογνωσία ή τον απαραίτητο εξοπλισμό, πραγματοποιείται εξωτερική ανάθεση των εργασιών αυτών – συμβόλαια συντήρησης. Τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο με όλους τους Η/Υ, εκτυπωτές ,κτλ. όπου αναφέρονται λεπτομερώς τα εξής στοιχεία: Α/α, κωδικός, περιγραφή, σειριακός αριθμός, γραφείο όπου βρίσκονται, συντηρήσεις, επισκευές και είναι το έγγραφο Ε. 840-1.

3.3 Υποστήριξη Χρηστών:

Παρέχεται συνεχής βοήθεια και υποστήριξη προς τους χρήστες πληροφοριακών συστημάτων από τους υπεύθυνους διαχείρισης αυτών. Σε περίπτωση που το προσωπικό της ΔΤΥ δε διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την υποστήριξη των παραπάνω ενεργειών, πραγματοποιείται εξωτερική ανάθεση των εργασιών αυτών.

4. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.840-1 : Κατάλογος Μηχανογραφικού Εξοπλισμού

5. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- ISO 9001:2015
- ΕΛΟΤ 1429

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 910 «Διορισμός Εκτελεστικού Διευθυντή και Διαχειριστή Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ο Διορισμός του Εκτελεστικού Διευθυντή και του Διαχειριστή Έργου είναι μία διεργασία, που έχει στόχο

- την επιλογή του Εκτελεστικού Διευθυντή, που θα είναι υπεύθυνος για την επιτυχή υλοποίηση του έργου, αρμόδιος για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων του έργου και θα αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα του Δήμου.
- την επιλογή του Διαχειριστή του Έργου, που θα είναι υπεύθυνος για την επιτυχή διαχείριση του έργου σε καθημερινή βάση για λογαριασμό του Εκτελεστικού Διευθυντή. Για τον διορισμό του Διαχειριστή του Έργου, ο Εκτελεστικός Διευθυντής μπορεί να χρειαστεί να διαβουλευτεί με το Φορέα Ανάθεσης.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας Ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την επιλογή του Εκτελεστικού Διευθυντή και του Διαχειριστή Έργου, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση και κατανόηση της εντολής εκτέλεσης του έργου
- Για τον διορισμό του Εκτελεστικού Διευθυντή, ο Φορέας Ανάθεσης πρέπει:
 - να προσδιορίσει τις ευθύνες του Εκτελεστικού Διευθυντή
 - να προετοιμάσει την περιγραφή του ρόλου
 - να εκτιμήσει το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται για τον ρόλο αυτό
 - να καθορίσει τους υποψηφίους για τον ρόλο αυτό και να επιλέξει το καταλληλότερο πρόσωπο για το ρόλο
 - να επιβεβαιώσει τη διαθεσιμότητα του επιλεγμένου προσώπου, την αποδοχή του ρόλου και τη δέσμευσή του να τον υλοποιήσει
 - να διορίσει το επιλεγμένο άτομο στο ρόλο του Εκτελεστικού Διευθυντή
- Για τον διορισμό του Διαχειριστή του Έργου, ο Εκτελεστικός Διευθυντής πρέπει:
 - να προσδιορίσει τις ευθύνες του Διαχειριστή του Έργου
 - να προετοιμάσει την περιγραφή του ρόλου, που πρέπει να εγκριθεί από το Φορέα Ανάθεσης
 - να εκτιμήσει το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται για τον ρόλο αυτό
 - να καθορίσει τους υποψηφίους για τον ρόλο αυτό και να επιλέξει το καταλληλότερο πρόσωπο για το ρόλο
 - να επιβεβαιώσει τη διαθεσιμότητα του επιλεγμένου προσώπου, την αποδοχή του ρόλου και τη δέσμευσή του να το υλοποιήσει
 - να διορίσει το επιλεγμένο άτομο στο ρόλο του Διαχειριστή του Έργου
 - να εξασφαλίσει την έγκριση του Φορέα Ανάθεσης για το διορισμό αυτό
- Δημιουργία ημερήσιου ημερολόγιου πληροφοριών σχετικά με το έργο

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 910 «Διορισμός Εκτελεστικού Διευθυντή και Διαχειριστή Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

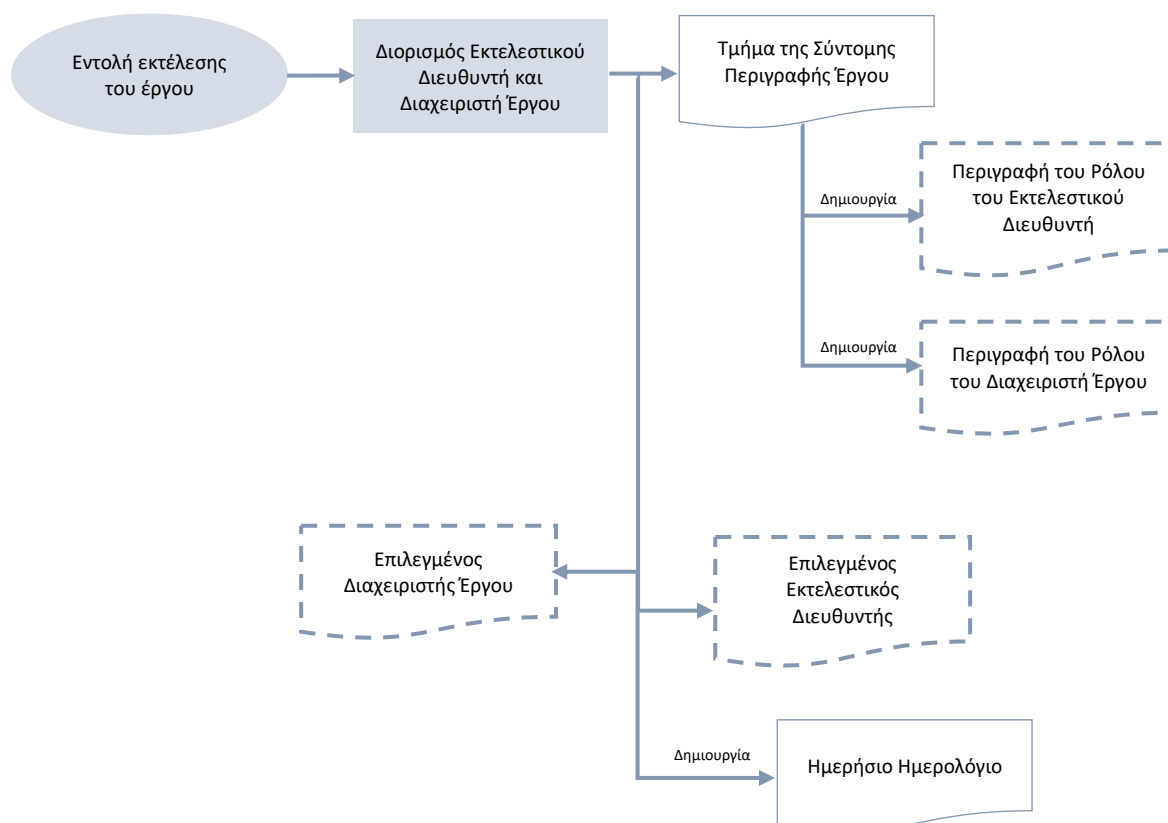
- Αποδοχή της επιλογής του Εκτελεστικού Διευθυντή
- Αποδοχή της επιλογής του Διαχειριστή Έργου

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.910-1: Εντολή Εκτέλεσης του έργου
- E.910-2: Περιγραφή του Ρόλου του Εκτελεστικού Διευθυντή
- E.910-3: Περιγραφή του Ρόλου του Διαχειριστή Έργου
- E.910-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 920 «Καταγραφή Προηγούμενων Διδαγμάτων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Καταγραφή Προηγούμενων Διδαγμάτων είναι μία διεργασία, που έχει στόχο να εντοπιστούν τυχόν διδάγματα που έχουν προκύψει από άλλα έργα, τον Φορέα Ανάθεσης, εξωτερικούς συνεργάτες κ.λπ. Αυτά τα διδάγματα αφορούν στις αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα των διαδικασιών, των διεργασιών, των τεχνικών και των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Διαχειριστής του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται για τον εντοπισμό σχετικών διδαγμάτων, οι οποίες είναι:

- Δημιουργία Μητρώου Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που μπορούν να εφαρμοστούν στο συγκεκριμένο έργο. Τα διδάγματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν για παράδειγμα, αποτελέσματα ελέγχων και ανασκοπήσεων των έργων
- Αναθεώρηση διδαγμάτων που παρέχονται από το Φορέα Ανάθεσης
- Διαβούλευση με άτομα ή ομάδες με προηγούμενη εμπειρία σε παρόμοια έργα.
- Αν χρειαστεί, καταγραφή στοχευμένων διδαγμάτων στο μητρώο διδαγμάτων

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

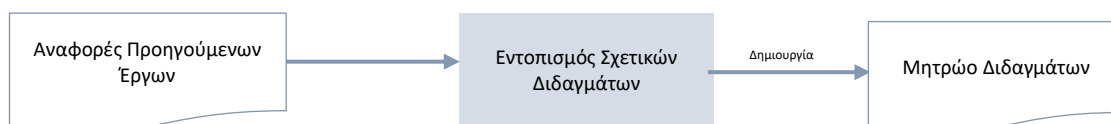
4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.920-1: Μητρώο Διδαγμάτων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 930 «Σχεδιασμός και Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ο Σχεδιασμός και Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου είναι μία διεργασία, που έχει στόχο την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση, που έχοντας την αντίστοιχη με το επίπεδο τους, εξουσία, ευθύνη και γνώση να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις εγκαίρως. Η Ομάδα Διαχείρισης Έργου πρέπει να αντικατοπτρίζει τα συμφέροντα όλων των μερών που θα συμμετάσχουν, συμπεριλαμβανομένων του Δήμου, των Υπηρεσιών /Φορέων, των ωφελούμενων από το έργο, των προμηθευτών κ.λπ..

Είναι σημαντικό για ένα καλά διοικούμενο έργο, κάθε εμπλεκόμενο άτομο στη διαχείριση του, να κατανοεί και να συμφωνεί για το ποιος είναι υπόλογος σε ποιον και για τι, ποιος είναι υπεύθυνος και για τι, και ποιες είναι οι γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας Ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Διαχειριστής του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την επιλογή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση του Μητρώου Διδαγμάτων για να εντοπιστούν τα σχετικά με τη δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
- Σχεδιασμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου:
 - προετοιμασία της δομής της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
 - περιγραφή των υπόλοιπων ρόλων του Διοικητικού Συμβουλίου
 - εκτίμηση της πιθανότητας μεταβίβασης οποιαδήποτε από τις αρμοδιότητες διασφάλισης κάποιου μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου και περιγραφή των ρόλων για τη διασφάλιση του έργου, όπου ενδείκνυται
 - εκτίμηση της περίπτωσης να καλυφθούν οι ρόλοι των Διαχειριστών Ομάδας από τον Διαχειριστή του Έργου ή θα χρειαστούν επιπρόσθετα άτομα. Στη δεύτερη περίπτωση, περιγραφή των εν λόγω ρόλων
 - εκτίμηση της περίπτωσης να καλυφθεί ο ρόλος του έχοντος την Υποστήριξη του Έργου από τον Διαχειριστή του Έργου ή θα χρειαστεί διαφορετικό άτομο. Στη δεύτερη περίπτωση, περιγραφή του εν λόγω ρόλου
 - αν είναι αναγκαίο, να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο θα λειτουργήσει η δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου εάν χρησιμοποιείται μια agile προσέγγιση.
 - επιβεβαίωση των γραμμών αναφοράς και επικοινωνίας μέσα στις περιγραφές ρόλων
- Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου:
 - εκτίμηση του χρόνου και της προσπάθειας που απαιτούνται για κάθε έναν από τους προαναφερόμενους ρόλους
 - προσδιορισμός των υποψηφίων για κάθε έναν από τους ρόλους λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω:

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 930 «Σχεδιασμός και Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- μπορεί να είναι σκόπιμο να εκπονηθεί ανάλυση των ενδιαφερομένων προκειμένου να εντοπιστούν οι κατάλληλοι μεταξύ αυτών, για τους εν λόγω ρόλους
 - είναι πιθανό οι υποψήφιοι να μην έχουν εντοπιστεί τη δεδομένη στιγμή, οπότε θα πρέπει να επιλεγούν αργότερα. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα εάν οι Διαχειριστές Ομάδας, προέρχονται από υπεργολάβους
 - πρέπει να εξεταστεί αν οι υποψήφιοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για τους αντίστοιχους ρόλους και εάν όχι, να εξεταστεί αν απαιτείται περαιτέρω εκπαίδευση ή υποστήριξη
 - επιβεβαίωση της διαθεσιμότητας των επιλεγμένων ατόμων (αν είναι γνωστά), της κατανόησης και της αποδοχής των ρόλων και της δέσμευσης τους να τους υλοποιήσουν
 - διορισμός των επιλεγμένων ατόμων για κάθε έναν από τους ρόλους που καθορίστηκαν και έγκριση του διορισμού από το Φορέα Ανάθεσης
 - Τυχόν νέοι κίνδυνοι να καταγραφούν στο ημερήσιο ημερολόγιο
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του Ε.910-4
- Αποδοχή της επιλογής της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

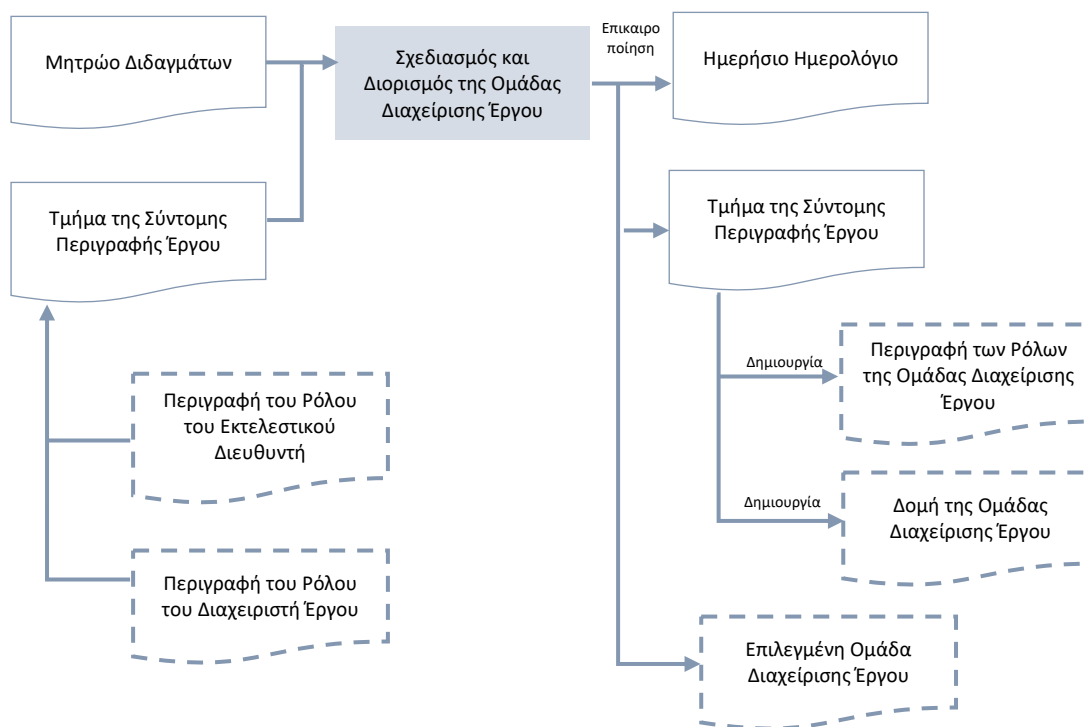
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.910-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο
- Ε.930-1: Περιγραφή των ρόλων της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
- Ε.930-2: Δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 930 «Σχεδιασμός και Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 940 «Προετοιμασία της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Προετοιμασία της Συνοπτικής Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας είναι μία διεργασία, που έχει στόχο την αιτιολόγηση για την ανάληψη και υλοποίηση του έργου, που αποτελεί κρίσιμο στοιχείο του έργου. Η Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα παρέχει τις βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη μιας πιο λεπτομερούς Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας κατά την Διαδικασία Έναρξης του Έργου. επικαιροποιείται σε κάθε σημείο ελέγχου ή στα ορόσημα του έργου για να μπορεί να αποδεικνύεται συνεχώς ότι, το έργο είναι επιθυμητό, βιώσιμο και επιτεύξιμο

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας Ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών.
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Προετοιμασία της Συνοπτικής Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, οι οποίες είναι:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής (σε συνεννόηση με τον Εκπρόσωπο των Χρηστών, εάν έχει διοριστεί μέχρι αυτή τη στιγμή) σχεδιάζει την Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα με βάση τα στοιχεία που είναι επί του παρόντος γνωστά για το έργο. Για το σκοπό αυτό θα χρειαστεί:
 - να κατανοήσει τους στόχους του έργου καθώς και τους λόγους υλοποίησης του, όπως έχουν καθοριστεί στην Εντολή Εκτέλεσης του Έργου
 - να κατανοήσει το τρόπο με τον οποίο θα συμβάλει το έργο στην επίτευξη των στόχων του Φορέα Ανάθεσης
 - να κατανοήσει πώς θα χρηματοδοτηθεί το έργο
 - να κάνει ανασκόπηση του Μητρώου Διδαγμάτων για να εντοπιστούν τα σχετικά με την Επιχειρησιακή Αξιολόγηση
 - να ελέγξει για τυχόν πρότυπα που σχετίζονται με τη μορφή και την παρουσίαση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας
 - να συγκεντρώσει όλες τις σχετικές πληροφορίες (π.χ. συμβάσεις, εκθέσεις σκοπιμότητας, συμφωνίες σε επίπεδο υπηρεσιών)
 - αν χρειαστεί, να ζητήσει έγκριση για την Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα από το Φορέα Ανάθεσης
- Ο Διαχειριστής του Έργου μετά από σχετικές διαβουλεύσεις με τον Εκπρόσωπο των Χρηστών, τον Εκπρόσωπο των Προμηθευτών και το Εκτελεστικό Διευθυντή, καθορίζει τι πρόκειται να υλοποιήσει το έργο και περιγράφει τα προϊόντα/ υπηρεσίες που θα υλοποιήσει το έργο (Project Product Description). Για το σκοπό αυτό, πρέπει:
 - να εντοπίσει τις προσδοκίες των Χρηστών για την ποιότητα
 - να εντοπίσει και να συμφωνήσει για τα κριτήρια αποδοχής του έργου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 940 «Προετοιμασία της Συνοπτικής Ανάλυσης της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- να ελέγξει τη σκοπιμότητα των απαιτήσεων του χρονοδιαγράμματος από την Εντολή Εκτέλεσης του Έργου ή όπως απαιτείται από την Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
- να καθορίσει οποιαδήποτε βασικά ορόσημα
- να καταγράψει όλους τους νέους κινδύνους στο ημερήσιο ημερολόγιο
- Να γίνει ανασκόπηση των κινδύνων που εντοπίστηκαν στο ημερήσιο ημερολόγιο και σύνοψη των βασικών κινδύνων που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του έργου στην Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

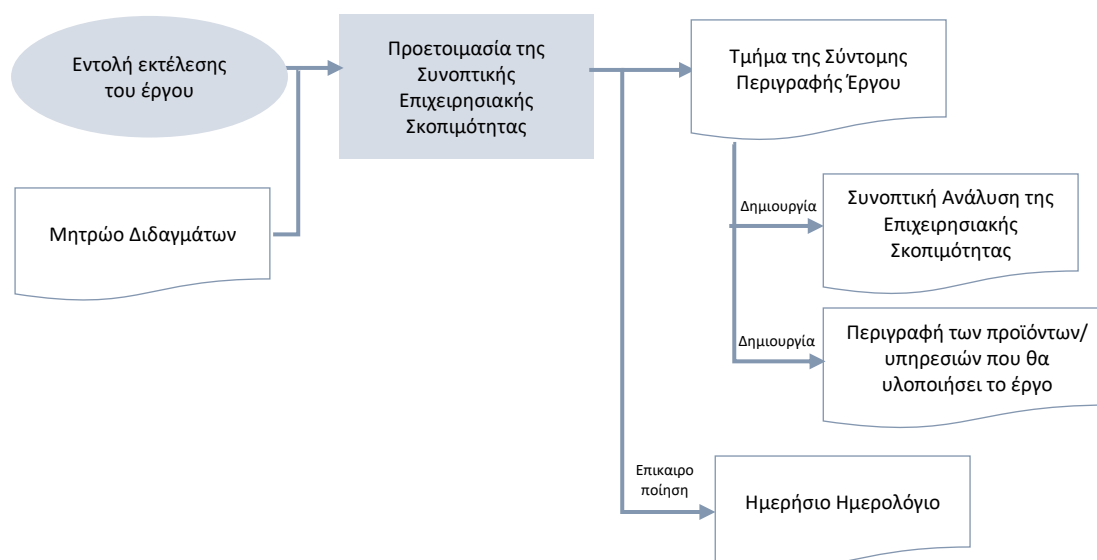
- Επικαιροποίηση του Ε.910-4

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.910-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο
- Ε.940-1: Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
- Ε.940-2: Περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών που θα υλοποιήσει το έργο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 950 «Επιλογή της Προσέγγισης του Έργου και Σύνθεση της Σύντομης Περιγραφής του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Επιλογή της Προσέγγισης του Έργου και της Σύνθεσης Σύντομης Περιγραφής του Έργου είναι μία διεργασία, που έχει στόχο τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο που θα προσεγγιστούν οι σχετικές εργασίες, πριν τον οποιονδήποτε σχεδιασμό του έργου. Για παράδειγμα, το προσδοκώμενο αποτέλεσμα θα πρέπει να αναπτυχθεί από το Δήμο ή θα ανατεθεί σε τρίτους (ανάδοχο); θα είναι τροποποίηση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος ή θα είναι κάτι καινούργιο; θα βασίζεται σε ένα εμπορικά διαθέσιμο προϊόν ή θα είναι ειδικά σχεδιασμένο; Ποιες προσεγγίσεις παράδοσης θα χρησιμοποιηθούν; Η προσέγγιση παράδοσης θα χρησιμοποιεί agile μέθοδο;

Ο τρόπος με τον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι απαιτούμενες εργασίες θα εξαρτηθεί από τα πρότυπα, τις πρακτικές και τις κατευθυντήριες γραμμές του ωφελημένου από το έργο ή του προμηθευτή. Αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να καταγράφονται στη Σύντομη Περιγραφή του Έργου, καθώς θα επηρεάσουν τις προσεγγίσεις με τις οποίες θα αντιμετωπιστούν οι διάφορες πτυχές του έργου και οι οποίες δημιουργούνται στην Διαδικασία Έναρξης του Έργου. Επίσης διασφαλίζεται ότι, η Προσέγγιση του Έργου είναι σαφώς αντιληπτή μεταξύ ωφελημένου/ων από το Έργο και προμηθευτή, και δεν θέτουν σε κίνδυνο το έργο με οποιονδήποτε τρόπο.

Μια συμφωνημένη Σύντομη Περιγραφή του Έργου διασφαλίζει ότι το έργο έχει ένα κοινώς κατανοητό και σαφώς καθορισμένο σημείο εκκίνησης.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Επιλογή της Προσέγγισης του Έργου και τη Σύνθεση Σύντομης Περιγραφής του Έργου, οι οποίες είναι:

- Αξιολόγηση των πιθανών προσεγγίσεων παράδοσης και απόφαση για την προσέγγιση του έργου που είναι κατάλληλη για την παράδοση του προϊόντος/ ή και του αποτελέσματος του έργου και την υλοποίηση της Συνοπτικής Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας:
 - ανασκόπηση του Μητρώου Διδαγμάτων για να εντοπιστούν τα σχετικά με τη Προσέγγιση του Έργου
 - λήψη υπόψη των σχετικών στρατηγικών από το Φορέα Ανάθεσης και θέσιμο του έργου σε συνάφεια με οποιαδήποτε άλλη εργασία ή πρωτοβουλία, καθιερώνοντας εξωτερικές εξαρτήσεις και προϋποθέσεις
 - λήψη υπόψη τυχόν πρότυπων ή πρακτικών από το Φορέα Ανάθεσης και θέσιμο του έργου που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: ../../20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 950 «Επιλογή της Προσέγγισης του Έργου και Σύνθεση της Σύντομης Περιγραφής του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- λήψη υπόψη του τρέχοντος τρόπου θεώρησης των λύσεων που αναφέρονται στους τομείς της βιομηχανίας και άλλων τομέων ειδικών δεξιοτήτων που εμπλέκονται στο έργο
- καθορισμός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στο οποίο πρέπει να ταιριάζει η λύση (συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων και των περιορισμών λειτουργίας και συντήρησης) και του τρόπου με τον οποίο το προϊόν/ ή και το αποτέλεσμα του έργου μπορεί να ενταχθεί σε αυτό το περιβάλλον
- λήψη υπόψη των πιθανών προσεγγίσεων παράδοσης και της καταλληλότητας τους για χρήση από το έργο
- λήψη υπόψη τυχόν περιορισμών ασφαλείας που εφαρμόζονται στο έργο ή στη λειτουργία των προϊόντων του
- λήψη υπόψη τυχόν εκπαιδευτικών αναγκών για το προσωπικό των Χρηστών από το Έργο.
- Καθορισμός τυχόν απαιτήσεων προσαρμογής που έχουν προκύψει έως αυτή τη στιγμή.
- Σύνθεση Σύντομης Περιγραφής του Έργου:
 - καθορισμός του έργου:
 - επιβεβαίωση της κατάστασης του έργου (π.χ. ιστορικό του έργου και τυχόν εργασίες προετοιμασίας που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα)
 - επιβεβαίωση των στόχων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων
 - επιβεβαίωση του πεδίου εφαρμογής του έργου και των εξαιρέσεων
 - καθορισμός των περιορισμών και των παραδοχών
 - καθορισμός των ανοχών σε επίπεδο έργου
 - καθορισμός των Χρηστών από το Έργο ή άλλων γνωστών ενδιαφερόμενων μερών
 - καθορισμός των διεπαφών που πρέπει να διατηρεί το έργο
 - ενσωμάτωση της Συνοπτικής Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας
 - ενσωμάτωση της Περιγραφής των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου
 - ενσωμάτωση της Προσέγγισης του Έργου
 - ανασκόπηση της δομής της ομάδας διαχείρισης του έργου και των περιγραφών των ρόλων για τον καθορισμό τυχόν επιπρόσθετων ρόλων ή δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της εργασίας. Περιγραφή επιπρόσθετων ρόλων εάν είναι απαραίτητο.
 - ενσωμάτωση της δομής της ομάδας διαχείρισης του έργου και των περιγραφών των ρόλων
- Καταγραφή τυχόν νέων κινδύνων ή ζητημάτων στο ημερήσιο ημερολόγιο
Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.910-4
- Σύνθεση του E.950-3

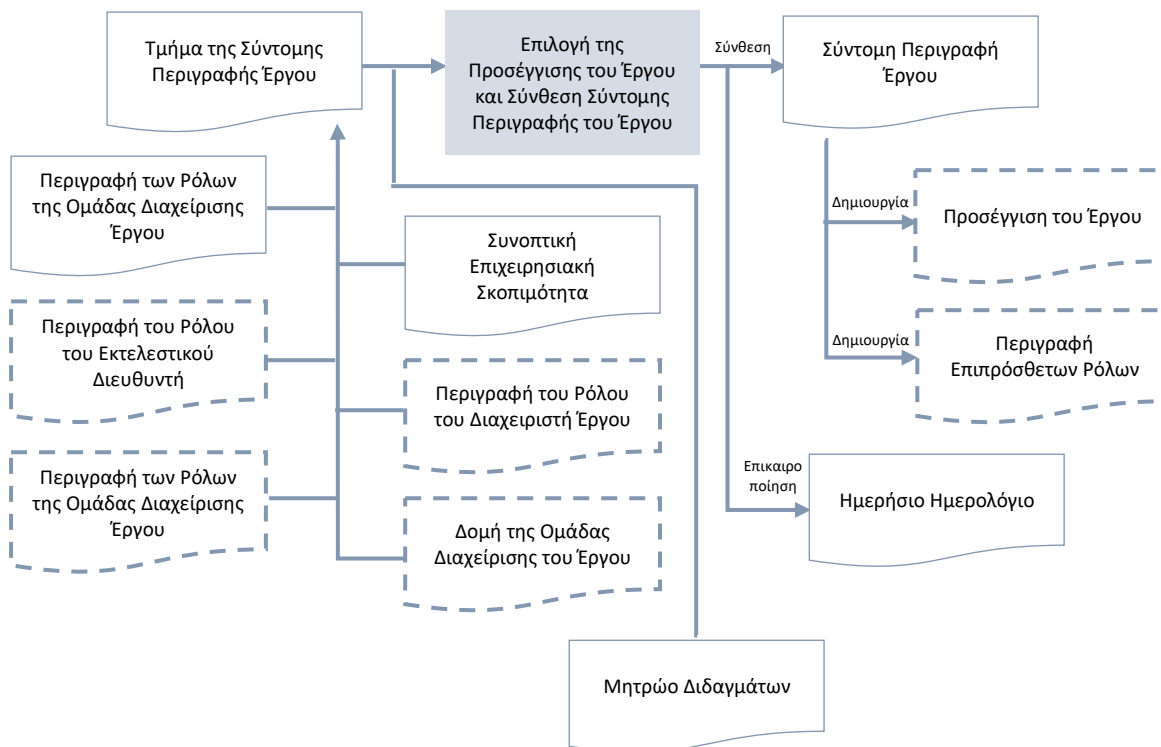
ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 950 «Επιλογή της Προσέγγισης του Έργου και Σύνθεση της Σύντομης Περιγραφής του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.950-1: Προσέγγιση του Έργου
- E.950-2: Περιγραφή Επιπρόσθετων Ρόλων
- E.950-3: Σύντομη Περιγραφή του Έργου
- E.910-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 960 «Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ο Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης είναι μία διεργασία, που έχει στόχο να διασφαλίσει ότι η έναρξη του έργου δεν είναι άσκοπη και αδόμητη. Καθώς απαιτούνται χρόνος και πόροι, ο Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης θα πρέπει να σχεδιάζεται και να εγκρίνεται όπως κάθε άλλη εργασία του έργου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για το Σχεδιασμό του Σταδίου Έναρξης του Έργου, οι οποίες είναι:

- Με βάση την Προσέγγιση του Έργου, να αποφασιστούν επαρκείς έλεγχοι διαχείρισης του έργου που να είναι επαρκείς για την έναρξη:
 - ανασκόπηση του Μητρώου Διδαγμάτων για να εντοπιστούν τα σχετικά με τον έλεγχο του έργου
 - καθορισμός των ρυθμίσεων αναφοράς και ελέγχου για το στάδιο έναρξης
- Να προσδιοριστούν τυχόν περιορισμοί σχετικά με το χρόνο και το κόστος για το στάδιο έναρξης και να δημιουργηθεί το σχέδιο για το στάδιο αυτό σύμφωνα με τις σχετικές αρχές και τεχνικές
- Να γίνει ανασκόπηση τυχόν κινδύνων στο ημερήσιο ημερολόγιο και να αξιολογηθεί πως επηρεάζουν το σχέδιο για το στάδιο αυτό
- Αν εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι (ή έχουν αλλάξει οι υπάρχοντες), να επικαιροποιηθεί το ημερήσιο ημερολόγιο
- Να ζητηθεί έγκριση για την έναρξη του έργου

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.910-4

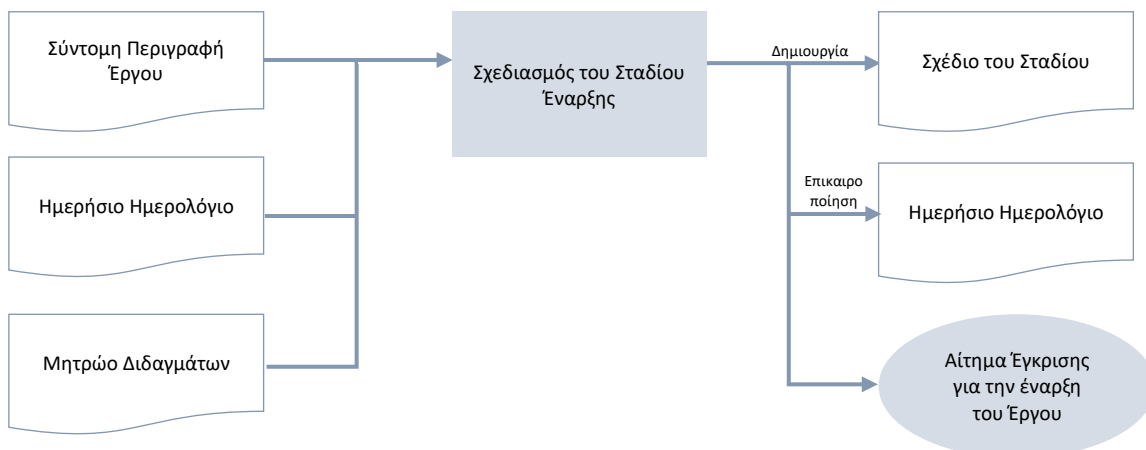
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.960-1: Σχέδιο του Σταδίου Έναρξης
- E.910-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 960 «Σχεδιασμός του Σταδίου Έναρξης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1010 «Έγκριση έναρξης του έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Έγκριση Έναρξης του Έργου είναι μία διεργασία που αναφέρεται στην απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου για το εάν θα επιτρέψει στο έργο να ξεκινήσει και να προχωρήσει στο αρχικό στάδιο. Η έναρξη του έργου απαιτεί χρόνο και χρήμα και, κατά συνέπεια, οι σχετικές διεργασίες πρέπει να σχεδιάζονται, να εγκρίνονται, να παρακολουθούνται και να ελέγχονται. Η συγκεκριμένη διεργασία διασφαλίζει ότι οι επενδύσεις που απαιτούνται θα έχουν απόκριση. Όταν το Διοικητικό Συμβούλιο λάβει τη σχετική απόφαση, ο διαχειριστής του έργου λαμβάνει τεκμηριωμένη εντολή από τον Εκτελεστικό Διευθυντή να προχωρήσει στην έναρξη του έργου.

Ο έχων την αρμοδιότητα της διασφάλισης του έργου μπορεί να αναλάβει την αναθεώρηση και αξιολόγηση των δράσεων (π.χ. αναθεώρηση του σχεδίου του σταδίου έναρξης για να διασφαλιστεί ότι είναι βιώσιμο).

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Έγκριση Έναρξης του Έργου, οι οποίες είναι:

- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου αναθεωρεί και το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει τη Σύντομη Περιγραφή του Έργου:
 - Εγκρίνεται ο καθορισμός του έργου (συμπεριλαμβανομένων των βασικών ορόσημων)
 - Εγκρίνεται η Προσέγγιση του Έργου
 - Εγκρίνεται η πρόσληψη της ομάδας διαχείρισης του έργου και επιβεβαιώνεται ότι όλα τα μέλη έχουν συμφωνήσει σχετικά με τους ρόλους τους
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου αναθεωρεί και το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει την Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου:
 - Επιβεβαιώνονται οι προσδοκίες των Χρηστών
 - Επιβεβαιώνονται τα κριτήρια αποδοχής
- Επαληθεύεται ότι, η Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα υποδηλώνει ένα βιώσιμο έργο.
- Αναθεωρείται και εγκρίνεται το σχέδιο του σταδίου έναρξης:
 - Κατανοούνται οι κίνδυνοι που επηρεάζουν την απόφαση για την έγκριση του σταδίου έναρξης
 - Αποκτούνται ή δεσμεύονται οι πόροι που απαιτούνται σύμφωνα με το σχέδιο του σταδίου έναρξης

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1010 «Έγκριση έναρξης του έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Διασφαλίζεται ότι υπάρχουν κατάλληλοι μηχανισμοί υποβολής εκθέσεων και ελέγχου για το στάδιο έναρξης και προσδιορίζονται οι σχετικές ανοχές
- Ενημερώνονται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για την έναρξη του έργου και εγείρεται αίτημα για την απαραίτητη υλικοτεχνική υποστήριξη (π.χ. εγκαταστάσεις επικοινωνίας, εξοπλισμό και οποιαδήποτε υποστήριξη του έργου) για το στάδιο έναρξης
- Εξουσιοδοτείται ο διαχειριστής του έργου να προχωρήσει στο στάδιο έναρξης
Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

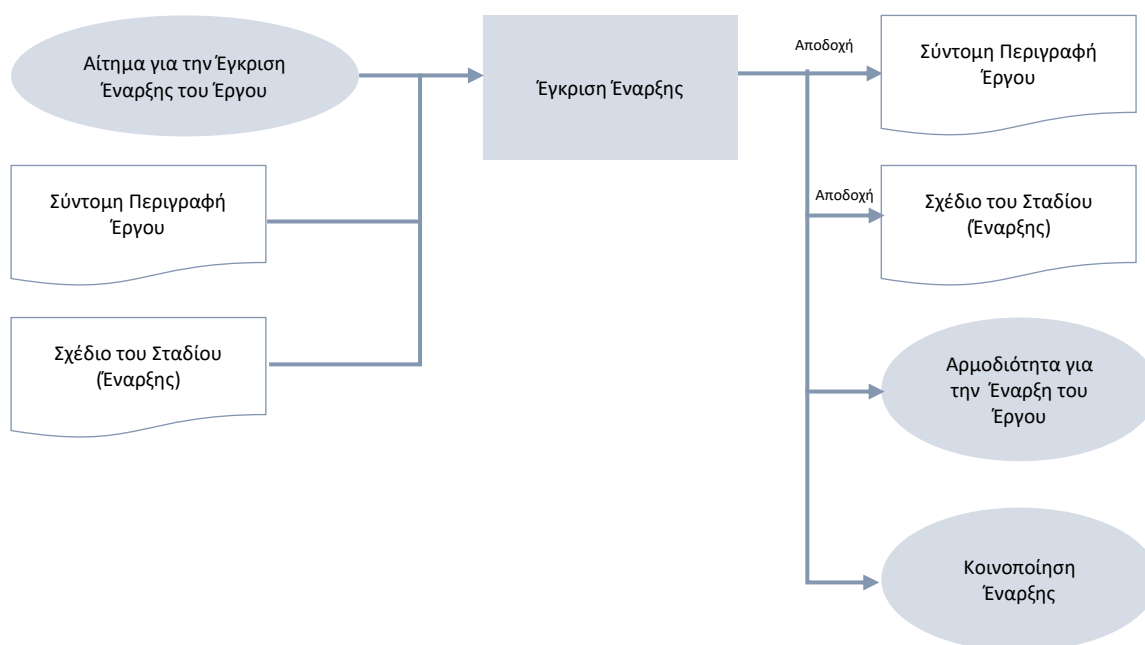
- Αποδοχή του Ε.950-3
- Αποδοχή του Ε.960-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.950-3: Σύνομη Περιγραφή Έργου
- Ε.960-1: Σχέδιο του Σταδίου Έναρξης

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1020 «Έγκριση του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Έγκριση του Έργου είναι μία διεργασία που ενεργοποιείται με το αίτημα του Διαχειριστή του Έργου να εγκριθεί η υλοποίηση του έργου από το Διοικητικό Συμβούλιο και μπορεί να λάβει χώρα παράλληλα με την έγκριση ενός σταδίου ή ενός σχεδίου εξαίρεσης. Ο στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να αποφασιστεί εάν θα προχωρήσει η υλοποίηση του υπόλοιπου έργου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να επιβεβαιώσει ότι:

- υπάρχει επαρκής και κατάλληλη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα που αντικατοπτρίζει ένα βιώσιμο έργο
- το Σχέδιο Έργου και η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους είναι επαρκή για την επίτευξη της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας
- οι προσεγγίσεις και οι έλεγχοι του έργου υποστηρίζουν την υλοποίηση του Σχεδίου του Έργου
- καθορίζονται και προγραμματίζονται οι μηχανισμοί μέτρησης και αναθεώρησης των προβλεπόμενων οφελών.

Εάν το έργο δεν εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, τότε θα πρέπει να κλείσει πρόωρα. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αναθέσει την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για την ανάληψη ορισμένων από τις ενέργειες αναθεώρησης και αξιολόγησης (για παράδειγμα, εξετάζεται η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να επιβεβαιωθεί ότι καλύπτονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι).

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Έγκριση του Έργου, οι οποίες είναι:

- Ο Φορέας Ανάθεσης με τη συμβολή του έχοντος την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου αναθεωρεί και το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει τη Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου:
 - Επιβεβαιώνεται ότι το έργο έχει καθοριστεί με ακρίβεια και πληρότητα και ότι η Προσέγγιση του Έργου είναι εφικτή
 - Επιβεβαιώνεται ότι τα διδάγματα από προηγούμενα παρόμοια έργα έχουν αναθεωρηθεί και ενσωματωθεί
 - Επιβεβαιώνεται και εγκρίνεται ότι, η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας είναι επαρκής για να διασφαλιστεί ότι θα καλυφθούν οι προσδοκίες ποιότητας

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1020 «Έγκριση του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Επιβεβαιώνεται και εγκρίνεται ότι, οι διαδικασίες που ορίζονται στην Προσέγγιση Διαχείρισης του Κινδύνου επαρκούν για να διατηρήσουν τους κινδύνους υπό έλεγχο. Επιβεβαιώνεται ότι αναθεωρήθηκαν οι κίνδυνοι και ότι οι αποκρίσεις στους κινδύνους τόσο για τις απειλές όσο και για τις ευκαιρίες είναι κατάλληλες και σχεδιασμένες
- Επιβεβαιώνεται και εγκρίνεται ότι, η Προσέγγιση Ελέγχου Αλλαγής θα είναι επαρκής για τον έλεγχο της κατάστασης (εκδόσεις και διαφορές) των προϊόντων του έργου
- Διασφαλίζεται και εγκρίνεται ότι, οι ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερομένων μερών και το χρονοδιάγραμμα επικοινωνίας, σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας, είναι επαρκείς
- Επιβεβαιώνεται ότι, όλα τα μέλη της Ομάδας Διαχείρισης του Έργου έχουν συμφωνήσει για τους ρόλους τους και συμφωνούν με τις αναθέσεις και τα όρια της εξουσίας του Διοικητικού Συμβουλίου
- Διασφαλίζεται ότι οι έλεγχοι του έργου είναι κατάλληλοι για τη φύση του
- Επιβεβαιώνεται και εγκρίνεται η εγκυρότητα και η δυνατότητα επίτευξης του Σχεδίου του Έργου (συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε βασικών ορόσημων και προτεινόμενης δομής των σταδίων διαχείρισης)
- Αναθεωρούνται και εγκρίνονται οι περιγραφές των ρόλων
- Αναθεωρούνται οι ανοχές σε επίπεδο Έργου, όπως παρέχονται από το Φορέα Ανάθεσης ώστε να διασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλες και ρεαλιστικές
- Αποκτούνται ή δεσμεύονται οι πόροι που απαιτούνται (οι οποίοι θα διατεθούν στο διαχειριστή του έργου σε επίπεδο σταδίου)
- Επιβεβαιώνονται οι προτάσεις για την προσαρμογή της μεθόδου διαχείρισης έργων όπως παρέχεται από το Φορέα Ανάθεσης
- Επαληθεύεται και εγκρίνεται ότι η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα επιδεικνύει ένα βιώσιμο έργο
- Επιβεβαιώνεται ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική του Φορέα Ανάθεσης
- Ο Φορέας Ανάθεσης με τη συμβολή του έχοντας την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου αναθεωρεί και το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει τη Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους. Επιβεβαιώνεται ότι καλύπτει όλα τα αναμενόμενα οφέλη και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Φορέα Ανάθεσης
- Ενημερώνεται ο Φορέας Ανάθεσης και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη ότι το έργο έχει εγκριθεί
- Εξουσιοδοτείται ο διαχειριστής του έργου να υλοποιήσει το έργο ή να το διακόψει πρόωρα αν αποφασιστεί αρμοδίως

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αναθεώρηση του E.920-1
- Αποδοχή του E.1110-2
- Αποδοχή του E.1180-1

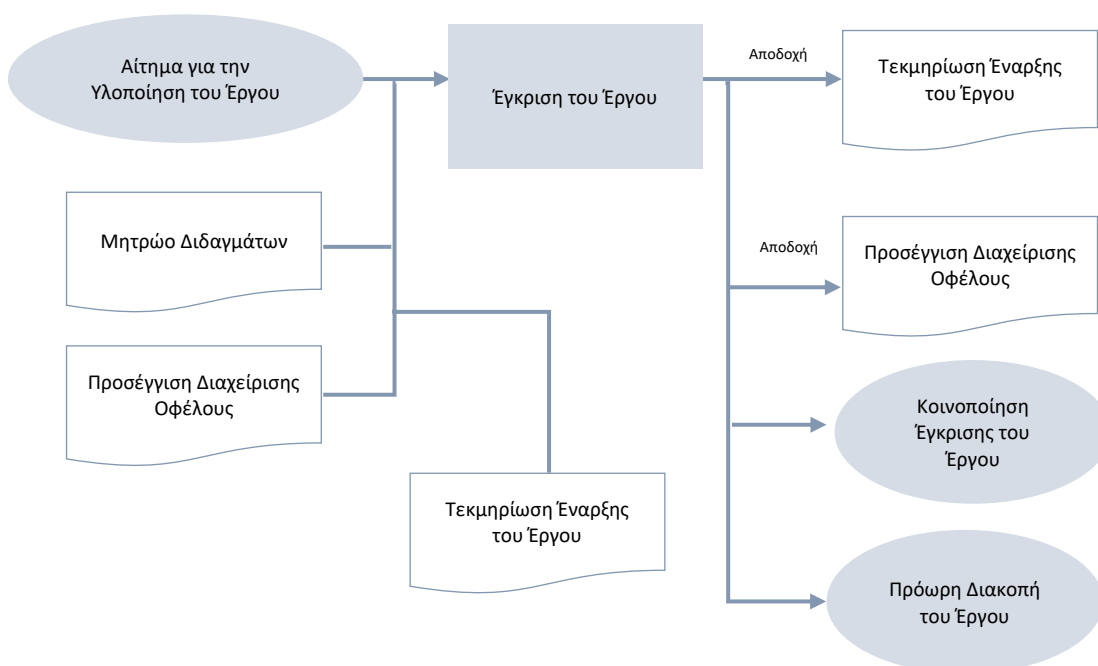
ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1020 «Έγκριση του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.920-1: Μητρώο Διδαγμάτων
- E.1110-2: Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- E.1180-1: Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1030 «Έγκριση ενός Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Έγκριση ενός Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης είναι μία διεργασία που αναφέρεται στην απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου για το εάν θα εγκρίνει ένα στάδιο διαχείρισης ή ένα σχέδιο εξαίρεσης σε περίπτωση απόκλισης από τις ορισθείσες ανοχές για τις διάφορες πτυχές απόδοσης του έργου στα διάφορα επίπεδα διαχείρισης. Το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει ένα στάδιο διαχείρισης, αναθεωρώντας τις επιδόσεις του τρέχοντος σταδίου και εγκρίνοντας το σχέδιο του επόμενου σταδίου. Τα σχέδια των σταδίων εγκρίνονται στο τέλος καθενός από αυτά εκτός από το τελευταίο.

Εάν έχει υπάρξει εξαίρεση κατά τη διάρκεια του σταδίου, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να ζητήσει από τον Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει ένα σχέδιο εξαίρεσης που στη συνέχεια θα εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο. Μόνο οι εξαιρέσεις στα σχέδια των επιμέρους σταδίων ή του έργου μπορούν να κλιμακωθούν για έγκριση. Ιδιαίτερα οι εξαιρέσεις που προκύπτουν στο σχέδιο του έργου ενδέχεται να απαιτούν έγκριση από το Φορέα ανάθεσης. Οι εξαιρέσεις επιπέδου δέσμης εργασιών διαχειρίζονται από τον Διαχειριστή του Έργου, σύμφωνα με τη Διαδικασία Ελέγχου του Σταδίου. Εάν εγκριθεί, το σχέδιο εξαίρεσης αντικαθιστά το σχέδιο στο οποίο εντοπίστηκε η εξαίρεση.

Ο έχων την αρμοδιότητα της διασφάλισης του έργου μπορεί να αναλάβει την αναθεώρηση και αξιολόγηση των δράσεων (π.χ. έλεγχος του σχεδίου του σταδίου για να διασφαλιστεί ότι είναι βιώσιμο).

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Έγκριση ενός Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης, οι οποίες είναι:

- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου αναθεωρεί και το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει την Τελική Αναφορά Σταδίου:
 - Διαπιστώνεται η απόδοση του έργου μέχρι σήμερα, ζητώντας από τον Διαχειριστή του Έργου να εξηγήσει τυχόν αποκλίσεις από τα εγκεκριμένα σχέδια και να παράσχει μια πρόβλεψη για την απόδοση του υπόλοιπου έργου
 - Εάν απαιτείται, συμπεριλαμβάνονται διδάγματα από το Μητρώο Διδαγμάτων. Διασφαλίζεται ότι, οι εμπλεκόμενοι έχουν ενημερωθεί σχετικά με τις αρμοδιότητες τους για τη λήψη τυχόν συστάσεων στο μέλλον

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1030 «Έγκριση ενός Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Ελέγχεται η σύνοψη των κινδύνων για να διασφαλιστεί ότι η έκθεση σ' αυτούς εξακολουθεί να είναι αποδεκτή και ότι οι αποκρίσεις κινδύνου τόσο για τις ευκαιρίες όσο και για τις απειλές είναι κατάλληλες και σχεδιασμένες
- Εάν έχουν αποδοθεί σταδιακά προϊόντα κατά τη διάρκεια του σταδίου διαχείρισης:
 - Επαληθεύεται ότι η απόδοση των προϊόντων ήταν ευθυγραμμισμένη με την Προσέγγιση Ελέγχου των Αλλαγών και, ειδικότερα, ότι για κάθε προϊόν υπάρχει αποδοχή του χρήστη και αποδοχή λειτουργίας και συντήρησης
 - Διασφαλίζεται ότι, οι απαραίτητες αλλαγές υποστηρίζονται και είναι βιώσιμες
 - Επιβεβαιώνεται το ποιος θα πρέπει να λάβει ποια σύσταση για περαιτέρω ενέργειες, εάν υπάρχει, όπως συνοψίζεται στη Τελική Αναφορά Σταδίου. Επιβεβαιώνεται ότι οι κατάλληλες ομάδες έχουν ενημερωθεί για την ευθύνη τους να προωθήσουν τυχόν συστάσεις
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου αναθεωρεί το Σχέδιο Σταδίου ή το Σχέδιο Εξαίρεσης για το οποίο ο Διαχειριστής του Έργου ζητά έγκριση:
 - Επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα και η εφικτότητα του Σχεδίου Σταδίου ή του Σχεδίου Εξαίρεσης
 - Αναθεωρείται και εγκρίνεται η περιγραφή κάθε νέου ρόλου
 - Επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα και η εφικτότητα του Σχεδίου του Έργου. Εάν είναι απαραίτητο, εξασφαλίζονται οι κατάλληλες εγκρίσεις από το Φορέα ανάθεσης
 - Επιβεβαιώνεται ότι οι προσεγγίσεις και οι έλεγχοι του έργου στην επικαιροποιημένη Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου, είναι επαρκείς για το υπόλοιπο έργο
 - Επαληθεύεται ότι η επικαιροποιημένη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα συνεχίζει να αποδεικνύει τη βιωσιμότητα του έργου
 - Αναθεωρείται και εγκρίνεται η επικαιροποιημένη Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους για να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη που σχεδιάζεται να επιτευχθούν στο επόμενο στάδιο Διαχείρισης θα μετρηθούν και θα αναθεωρηθούν
 - Επιβεβαιώνεται ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική του Φορέα ανάθεσης
- Λαμβάνεται απόφαση:
 - Εγκρίνεται το σχέδιο(α) και εξουσιοδοτείται ο Διαχειριστής του Έργου να προχωρήσει με τα υποβληθέντα σχέδια:
 - Αποκτούνται ή δεσμεύονται οι πόροι που απαιτούνται από το σχέδιο(α)
 - Ορίζονται ανοχές για το σχέδιο που εγκρίθηκε (για το τελικό στάδιο διαχείρισης, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εξετάσει κατά πόσο τυχόν υπολειπόμενες ανοχές από τα προηγούμενα στάδια διαχείρισης θα μπορούσαν να αποδοθούν στο σχέδιο ή αν διατηρούνται καλύτερα στο αποθεματικό)
 - Ή ζητείται από τον Διαχειριστή του Έργου να αναθεωρήσει το σχέδιο που απορρίφθηκε, δίνοντας οδηγίες σχετικά με τις αλλαγές που απαιτούνται για να γίνει αποδεκτό

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1030 «Έγκριση ενός Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Ή δίνεται εντολή στον Διαχειριστή του Έργου να προχωρήσει στη πρόωρη διακοπή του έργου
 - Ενημερώνεται ο Φορέας Ανάθεσης σχετικά με την κατάσταση του έργου και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την πρόοδο του έργου (σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνίας)
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αποδοχή του Ε.1320-1
- Αποδοχή του Ε.1440-1
- Αποδοχή του Ε.1440-2
- Αποδοχή του Ε.1530-1
- Αποδοχή του Ε.1410-1
- Αποδοχή του Ε.1450-1
- Αποδοχή του Ε.1110-2
- Αποδοχή του Ε.1180-1

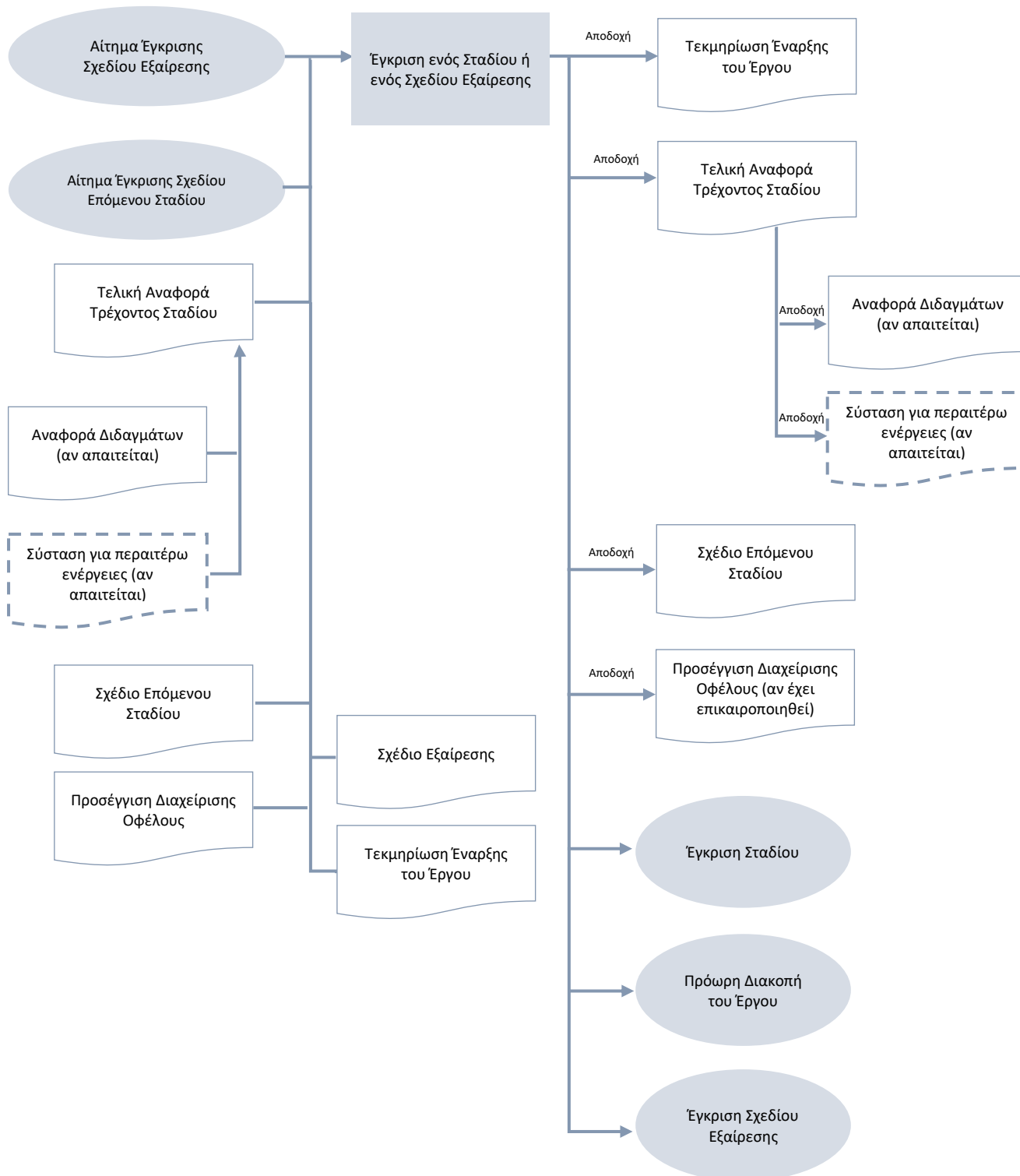
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1320-1: Ειδικά Προϊόντα
- Ε.1440-1: Τελική Αναφορά Σταδίου
- Ε.1440-2: Αναφορά Διαγμάτων
- Ε.1530-1: Σύσταση για περαιτέρω ενέργειες
- Ε.1410-1: Σχέδιο Σταδίου
- Ε.1450-1: Σχέδιο Εξαίρεσης
- Ε.1110-2: (Επικαιροποιημένη) Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- Ε.1180-1: (Επικαιροποιημένη) Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1030 «Έγκριση ενός Σταδίου ή ενός Σχεδίου Εξαιρέσης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1040 «Ad hoc Κατευθύνσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Οι Ad hoc (Εσωτερικές- Δυναμικές) Κατευθύνσεις είναι μία διεργασία που αναφέρεται στις ανεπίσημες οδηγίες ή συμβουλές που προσφέρουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου κατά τη διάρκεια ενός έργου. Η ανάγκη διαβούλευσης μεταξύ του Διαχειριστή του Έργου και του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ιδιαίτερα συχνή κατά το στάδιο έναρξης και στα όρια των σταδίων.

Αυτές οι κατευθύνσεις μπορεί να δοθούν είτε συλλογικά από το Διοικητικό Συμβούλιο ή από μεμονωμένα μέλη του. Πιθανές περιπτώσεις, που θα ήταν επιθυμητές οι ad hoc κατευθύνσεις, είναι:

- απόκριση σε αιτήματα (π.χ. χρειάζονται διευκρινίσεις για τις διάφορες επιλογές ή όταν πρέπει να επιλυθούν διάφορες συγκρούσεις)
- απόκριση σε αναφορές (π.χ. Τακτικές Αναφορές Διαχειριστή Έργου, Αναφορές Εξάιρεσης, Αναφορές Ζητήματος)
- απόκριση σε εξωτερικές επιδράσεις (π.χ. αλλαγές στις εταιρικές προτεραιότητες)
- ατομικά συμφέροντα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου
- απόκριση στις αλλαγές στη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (η οποία μπορεί επίσης να απαιτεί έγκριση από το Φορέα ανάθεσης).

Είναι επίσης πιθανό, ο Φορέας ανάθεσης να αναθεωρήσει την Εντολή Εκτέλεσης του Έργου, ως απόκριση σε γεγονότα εξωτερικά του έργου ή να δώσει εντολή στο Διοικητικό Συμβούλιο να διακόψει το έργο. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει δύο βασικές επιλογές αν ο Φορέας ανάθεσης αποφασίσει να αλλάξει την Εντολή Εκτέλεσης του Έργου:

- αντιμετωπίζοντας το ως Αίτημα για Αλλαγή ζητώντας από τον Διαχειριστή του Έργου να επανασχεδιάσει το στάδιο ή / και το ίδιο το έργο
- σταματώντας και επανεκκινώντας το έργο ενεργοποιώντας τη πρόωρη διακοπή, προκαλώντας επιπρόσθετο κόστος σε σύγκριση με την επιλογή «Αίτημα για Αλλαγή».

Ο έχων την αρμοδιότητα της διασφάλισης του έργου μπορεί να αναλάβει την αναθεώρηση και αξιολόγηση των δράσεων (π.χ. έλεγχος του σχεδίου του σταδίου για να διασφαλιστεί ότι είναι βιώσιμο) (π.χ. επιθεωρώντας ένα Αίτημα για Αλλαγή, για να επιβεβαιωθεί ότι έχουν επαρκώς εκτιμηθεί οι επιπτώσεις). Κατά τη λήψη αποφάσεων, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο αντίκτυπος σε όλους τους ενδιαφερόμενους (όπως προσδιορίζονται στην Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνίας).

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1040 «Ad hoc Κατευθύνσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι Εσωτερικές- Δυναμικές Κατευθύνσεις που τυχόν ζητούνται/ παρέχονται εσωτερικά του έργου, οι οποίες είναι:

- Απόκριση σε άτυπα αιτήματα παροχής συμβουλών και καθοδήγησης:
 - Αίτημα για συμβουλές από το Φορέα ανάθεσης, εάν είναι απαραίτητο
 - Βοήθεια στον Διαχειριστή του Έργου όπως απαιτείται (αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αίτημα στον Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει Αναφορά Ζητήματος ή / και Αναφορά Εξαίρεσης).
- Απόκριση σε ένα ζήτημα που έχει κλιμακωθεί:
 - Αίτημα για συμβουλές από το Φορέα ανάθεσης, εάν είναι απαραίτητο
 - Λήψη απόφασης εντός των ορίων αρμοδιότητας του Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτή η απόφαση μπορεί να αφορά:
 - Πρόβλημα/ Ανησυχία: αίτημα για ένα Σχέδιο Εξαίρεσης ή παροχή οδηγιών
 - Αίτημα για Αλλαγή: έγκριση, αναβολή, απόρριψη ή αίτημα για περισσότερες πληροφορίες. Εξετάζεται αν απαιτείται Σχέδιο Εξαίρεσης
 - Εκτός Προδιαγραφών: παροχή μιας διευκόλυνσης, αναβολής, απόρριψης ή αίτημα για περισσότερες πληροφορίες. Εξετάζεται αν απαιτείται Σχέδιο Εξαίρεσης
- Απόκριση σε μια Αναφορά Εξαίρεσης:
 - Αίτημα για συμβουλές από το Φορέα ανάθεσης, εάν είναι απαραίτητο
 - Λήψη απόφασης εντός των ορίων αρμοδιότητας του Διοικητικού Συμβουλίου, για την:
 - Αύξηση των ανοχών που προβλέπεται να υπερβληθούν
 - Ανάθεση εκπόνησης Σχέδιου Εξαίρεσης, στον Διαχειριστή του Έργου (αναφέροντας τι θα γίνει αποδεκτό)
 - Ανάθεση Πρώρης Διακοπής του Έργου, στον Διαχειριστή του Έργου
 - Αναβολή της εξαίρεσης για ορισμένο χρονικό διάστημα, που είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις έλλειψης εμπιστοσύνης στο ότι οι ανοχές θα υπερβληθούν) ή εάν η εξαίρεση εξαρτάται από κάποιον κίνδυνο.
- Απόκριση σε Τακτική Συνοπτική Αναφορά:
 - Αναθεωρείται η Τακτική Συνοπτική Αναφορά για να κατανοηθεί η κατάσταση του έργου
 - Διασφαλίζεται ότι το έργο παραμένει εστιασμένο στους στόχους του Φορέα ανάθεσης και παραμένει αιτιολογημένο σύμφωνα με την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
 - Διασφαλίζεται ότι το τρέχον στάδιο προχωρεί σύμφωνα με το σχέδιο
 - Ενημερώνεται ο Φορέας ανάθεσης και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την πρόοδο του έργου, σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνίας
 - Λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες (π.χ. Ανάθεση εκπόνησης Αναφοράς Ζητήματος ή/ και μια Αναφοράς Εξαίρεσης, στον Διαχειριστή του Έργου)
- Απόκριση σε συμβουλές και αποφάσεις από το Φορέα ανάθεσης:

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1040 «Ad hoc Κατευθύνσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Διασφαλίζεται ότι η Ομάδα Διαχείρισης Έργου ενημερώνεται για εξωτερικά συμβάντα που ενδέχεται να την επηρεάσουν (π.χ. ενημερώνοντας τον Διαχειριστή του Έργου για αλλαγή μελών του Διοικητικού Συμβουλίου)
- Ενημερώνεται ο Διαχειριστής του Έργου για οποιεσδήποτε αλλαγές στο Φορέα ανάθεσης που μπορεί να επηρεάσουν το έργο και που μπορεί να περιλαμβάνουν:
 - Κλιμάκωση ενός ζητήματος στον Διαχειριστή του Έργου
 - Ανάθεση εκπόνησης Σχέδιου Εξαίρεσης, στον Διαχειριστή του Έργου
 - Ανάθεση Πρόωρης Διακοπής του Έργου, στον Διαχειριστή του Έργου

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αναθεώρηση του Ε.1250-1
- Απόκριση στο Ε.1270-1
- Έγερση του Ε.1040-1

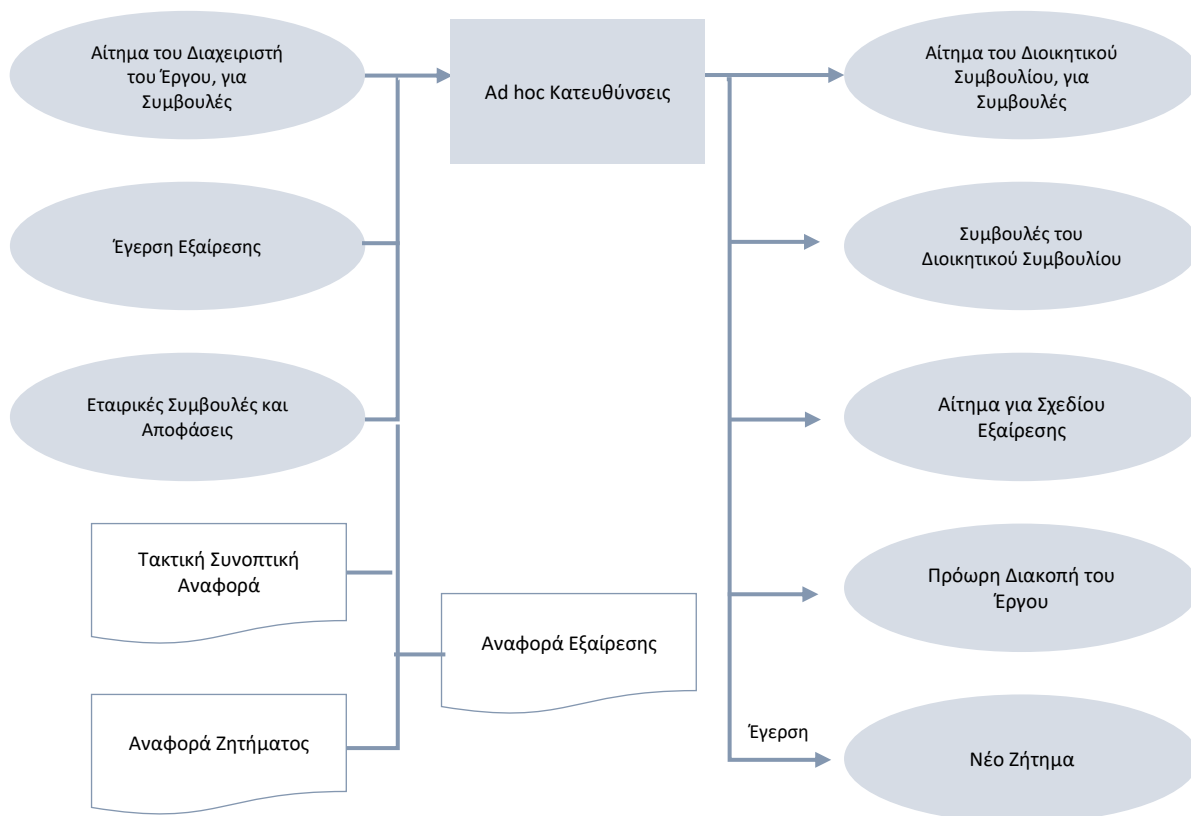
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1250-1: Τακτική Συνοπτική Αναφορά
- Ε.1270-1: Αναφορά Εξαίρεσης
- Ε.1040-1: Νέο Ζήτημα

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1040 «Ad hoc Κατευθύνσεις»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1050 «Έγκριση Λήξης του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Έγκριση Λήξης του Έργου είναι μία διεργασία που αναφέρεται στην απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με τον τερματισμό του έργου, ο οποίος είναι το ίδιο σημαντικός όσο και η έναρξη. Αξιολογείται η επίτευξη του στόχου του έργου λαμβάνοντας υπόψη την αρχική και την τρέχουσα έκδοση της Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου για να κατανοηθεί:

- Αν και ποιοι στόχοι έχουν επιτευχθεί
- Πώς και γιατί το έργο παρεκκλίνει από τις αρχικές βασικές γραμμές
- Εάν έχουν εκτελεστεί οι εργασίες του έργου και δεν έχει να συμβάλει τίποτα περισσότερο

Χωρίς αυτή την προσέγγιση, το έργο μπορεί να μην φτάσει σ'ένα τέλος, να μεταβεί στη συνήθη κατάσταση και να χαθεί η εστίαση στα οφέλη.

Η Έγκριση Λήξης του Έργου είναι η τελευταία διεργασία αρμοδιότητας του Διοικητικού Συμβουλίου και ενδέχεται να ζητήσει και την έγκριση του Φορέα ανάθεσης.

Ο έχων την αρμοδιότητα της διασφάλισης του έργου μπορεί να αναλάβει την αναθεώρηση και αξιολόγηση των δράσεων (π.χ. έλεγχος της Τελικής Αναφοράς Έργου για να διασφαλιστεί ότι είναι ακριβής).

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Ανώτατος Χρήστης
- Ο Ανώτατος Προμηθευτής
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Έγκριση Λήξης του Έργου, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της αρχικής και τρέχουσας έκδοσης της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου για να κατανοηθούν οι αρχικές γραμμές αναφοράς του έργου και οι τρέχουσες προσεγγίσεις και έλεγχοι
- Αναθεώρηση και έγκριση της Τελικής Αναφοράς Έργου:
 - Κατανοείται η πραγματική απόδοση του έργου σε σχέση με τις αρχικές γραμμές αναφοράς, συμπεριλαμβανομένης μιας περίληψης τυχόν αποκλίσεων από τα εγκεκριμένα σχέδια
 - Αξιολογείται η επιλογή της Προσέγγισης του Έργου
 - Επιβεβαιώνεται για το ποιος θα πρέπει να αναλάβει τυχόν Συστάσεις για περαιτέρω ενέργειες, όπως συνοψίζεται στην Τελική Αναφορά Έργου. Πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι οι κατάλληλες ομάδες έχουν ενημερωθεί για την ευθύνη τους να προωθήσουν τις προτεινόμενες ενέργειες
 - Αναθεωρείται το Μητρώο Διδαγμάτων και συμφωνούνται τα διδάγματα που θα συμπεριληφθούν στην αναφορά. Επιβεβαιώνεται ότι οι κατάλληλες ομάδες έχουν ενημερωθεί για την ευθύνη τους να προωθήσουν τις προτεινόμενες ενέργειες

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1050 «Έγκριση Λήξης του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Επαληθεύεται ότι η παράδοση των προϊόντων του έργου ήταν σύμφωνη με την Προσέγγιση Ελέγχου των Αλλαγών και, ειδικότερα, ότι κάθε προϊόν ήταν αποδεκτό από τον χρήστη και ότι υπάρχει αποδοχή λειτουργίας και συντήρησης. Επιβεβαιώνεται ότι, όπου ενδείκνυται, οι αλλαγές που προκύπτουν στον Δήμο υποστηρίζονται και είναι βιώσιμες.
- Επιβεβαίωση ότι οι αναθεωρήσεις των οφελών που προκύπτουν μετά την ολοκλήρωση του έργου, που ορίζονται από την επικαιροποιημένη Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους, καλύπτουν την απόδοση των προϊόντων που χρησιμοποιούνται επιχειρησιακά, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπήρξαν οποιεσδήποτε παράπλευρα αποτελέσματα (ευεργετικά ή δυσμενή).
- Αναθεώρηση και έγκριση της επικαιροποιημένης Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους, εξασφαλίζοντας ότι καλύπτει και εκείνα τα οφέλη που δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν ακόμη. Καθώς η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους περιλαμβάνει πόρους που αφορούν την περίοδο μετά την ολοκλήρωση του έργου, η ευθύνη για τη διαχείριση των οφελών πρέπει να μεταβιβαστεί στο Φορέα ανάθεσης
- Επιβεβαίωση της Επικαιροποιημένης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, συγκρίνοντας τα πραγματικά με τα προβλεπόμενα οφέλη, το κόστος και τους κινδύνους σε σχέση με την Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα που χρησιμοποιήθηκε για την αιτιολόγηση του έργου (μπορεί να μην είναι δυνατό να επιβεβαιωθούν όλα τα οφέλη καθώς ορισμένα δεν θα υλοποιηθούν παρά μόνο μετά το κλείσιμο του έργου).
- Αναθεώρηση και έκδοση κοινοποίησης για την ολοκλήρωση του έργου σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης Επικοινωνίας. Το Διοικητικό Συμβούλιο ενημερώνει όσους έχουν παράσχει την υποδομή υποστήριξης και τους πόρους για το έργο ότι, μπορούν να αποσυρθούν, υποδεικνύοντας μια ημερομηνία λήξης για το κόστος που χρεώνεται στο έργο.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αποδοχή του Ε.1540-1
- Διανομή του Ε.1440-2
- Διανομή του Ε.1440-3
- Επιβεβαίωση του Ε.1180-2
- Αποδοχή του Ε.1180-1

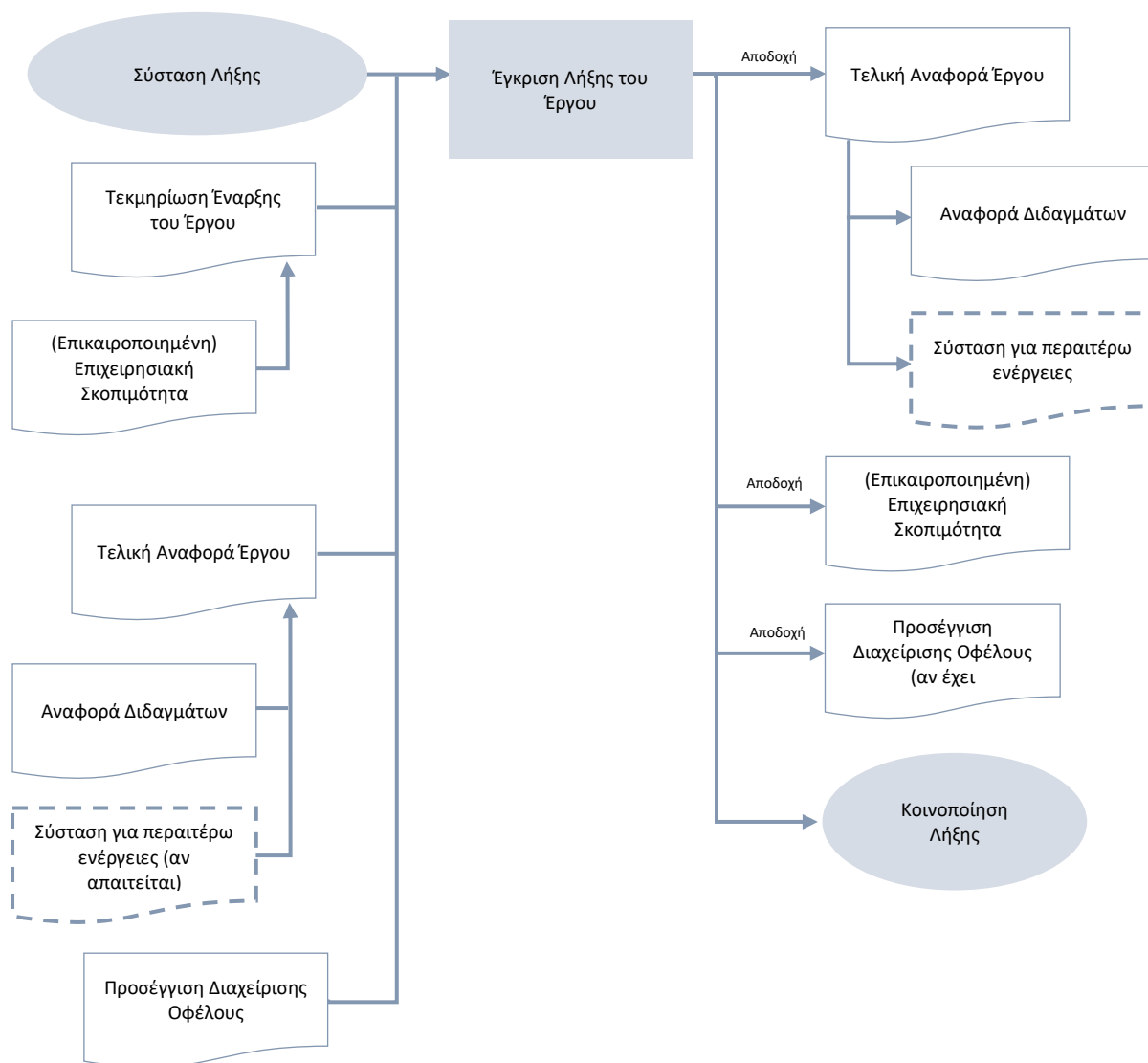
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1540-1: Τελική Αναφορά Έργου
- Ε.1440-2: Αναφορά Διδαγμάτων
- Ε.1440-3: Σύσταση για περαιτέρω ενέργειες
- Ε.1180-1: (Επικαιροποιημένη) Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
- Ε.1180-1: (Επικαιροποιημένη) Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1050 «Έγκριση Λήξης του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1110 «Συμφωνία για τις Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Συμφωνία για τις Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων είναι μία διεργασία που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο Διαχειριστής του Έργου θα προσαρμόσει τη μέθοδο διαχείρισης του έργου λαμβάνοντας υπόψη διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. τα διάφορα πρότυπα, νομοθεσία, στρατηγικές κ.λ.π., που πρόκειται να εφαρμοστούν, αλλά και το επίπεδο πολυπλοκότητας και επικινδυνότητας, το μέγεθος, η κουλτούρα κ.λ.π. του έργου). Τυχόν αλλαγές της μεθόδου διαχείρισης πρέπει να τεκμηριώνονται και να συμφωνούνται.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για τη Συμφωνία για τις Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων, οι οποίες είναι:

- Αναθέωση της Σύντομης Περιγραφής Έργου από τον Φορέα ανάθεσης και τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου, για να κατανοήσουν την Συνοπτική Προσέγγιση Προσαρμογής (αν ορίζεται)
- Αναθέωση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με τον τρόπο εφαρμογής της προσαρμογής
- Καθορισμός της προσαρμογής ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι οποιοδήποτε προτεινόμενη προσαρμογή καλύπτει τις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Αίτημα προς το Διοικητικό Συμβούλιο για να εγκρίνει οποιοδήποτε προσαρμογή (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να την αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου).

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αποδοχή του E.950-3
- Αναθέωση του E.920-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

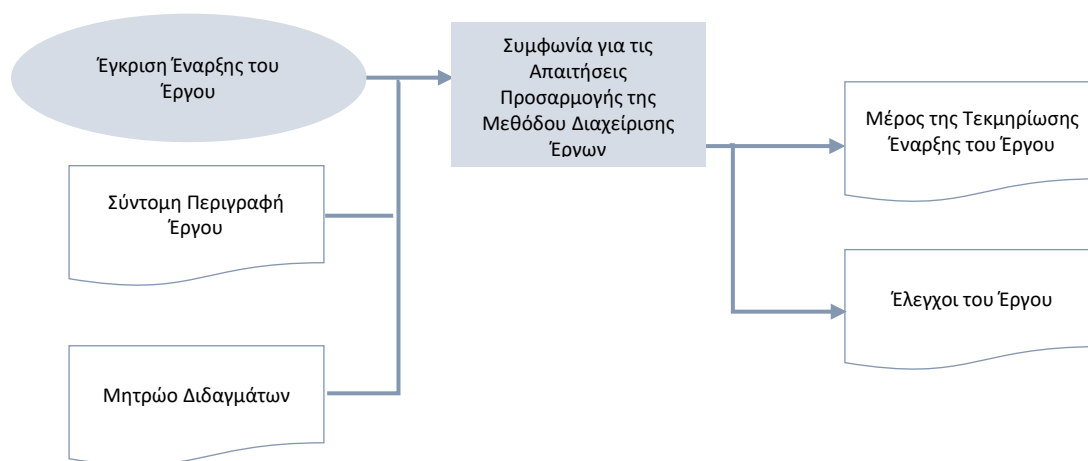
- E.950-3: Σύντομη Περιγραφή του Έργου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1110 «Συμφωνία για τις Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- E.920-1: Μητρώο Διδαγμάτων
- E.1110-1: Προτεινόμενες Απαιτήσεις Προσαρμογής της Μεθόδου Διαχείρισης Έργων
- E.1110-2: (Μέρος) Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- E.1110-3: Έλεγχοι του Έργου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1120 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας είναι μία διεργασία που περιγράφει τους στόχους της εφαρμογής της Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί, τους ρόλους και τις ευθύνες, τις ανοχές κινδύνου, το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν και τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Προσέγγισης της Προσαρμογής και τις επιπτώσεις της στη Διαχείριση της Επικινδυνότητας
- Αναθεώρηση της Σύνομης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα ανάθεσης, που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Επικινδυνότητας
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Επικινδυνότητας. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση του Ημερήσιου Ημερολόγιου για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Επικινδυνότητας
- Καθορισμός της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Δημιουργία του Μητρώου Κινδύνων σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας και ενσωμάτωση κινδύνων από το Ημερήσιο Ημερολόγιο
- Αίτηση έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να την αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου)

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1120 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

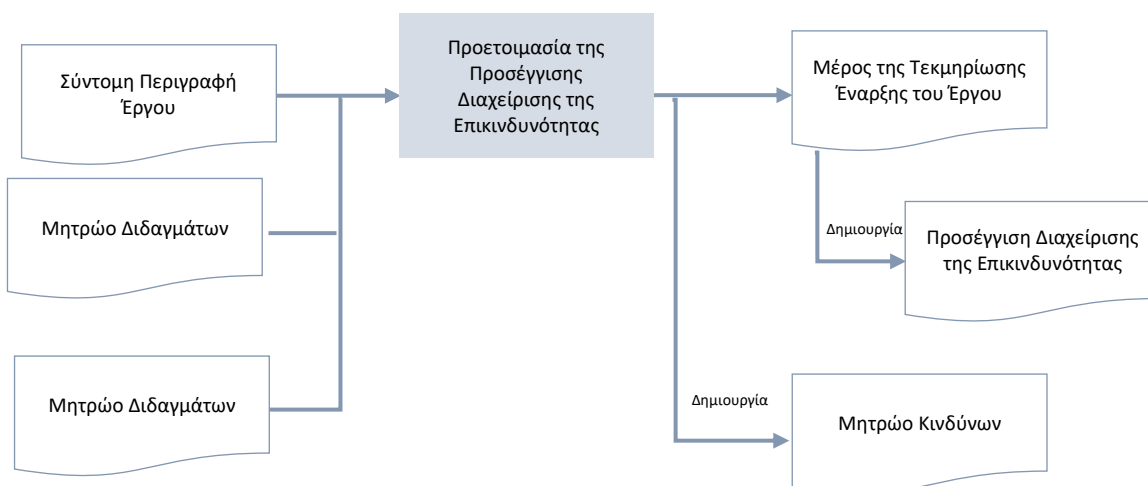
4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1120-1: Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας
- Ε.1120-2: Μητρώο Κινδύνων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1130 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών είναι μία διεργασία, που έχει στόχο τη τήρηση υπό έλεγχο των προϊόντων διαχείρισης αλλά και των ειδικών προϊόντων του έργου. Το απαιτούμενο επίπεδο ελέγχου ποικίλει από έργο σε έργο. Καθορίζεται από τη διάσπαση των προϊόντων του έργου έως ότου επιτευχθεί το επίπεδο στο οποίο μια συνιστώσα μπορεί να εγκατασταθεί, να αντικατασταθεί ή να τροποποιηθεί ανεξάρτητα. Ωστόσο, το επίπεδο ελέγχου που ασκείται θα επηρεάζεται από τη σπουδαιότητα του έργου και την πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ των προϊόντων του.

Η Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών καθορίζει τη μορφή και τη σύνθεση των καταγραφών που πρέπει να τηρηθούν.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Προσέγγισης της Προσαρμογής και τις επιπτώσεις της στον Έλεγχο των Μεταβολών
- Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα ανάθεσης, που σχετίζονται με τον Έλεγχο των Μεταβολών
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με τον Έλεγχο των Μεταβολών. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Ημερήσιου Ημερολόγιου για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τον Έλεγχο των Μεταβολών
- Καθορισμός της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Δημιουργία των αρχικών Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης, αν χρησιμοποιούνται
- Δημιουργία του Μητρώου Ζητημάτων και ενσωμάτωση εκείνων των ζητημάτων που έχουν καταγραφεί στο Ημερήσιο Ημερολόγιο και πρέπει να διαχειριστούν επίσημα
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων ή /και του Ημερήσιου Ημερολόγιου, αν χρειαστεί

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1130 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να την αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου)
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

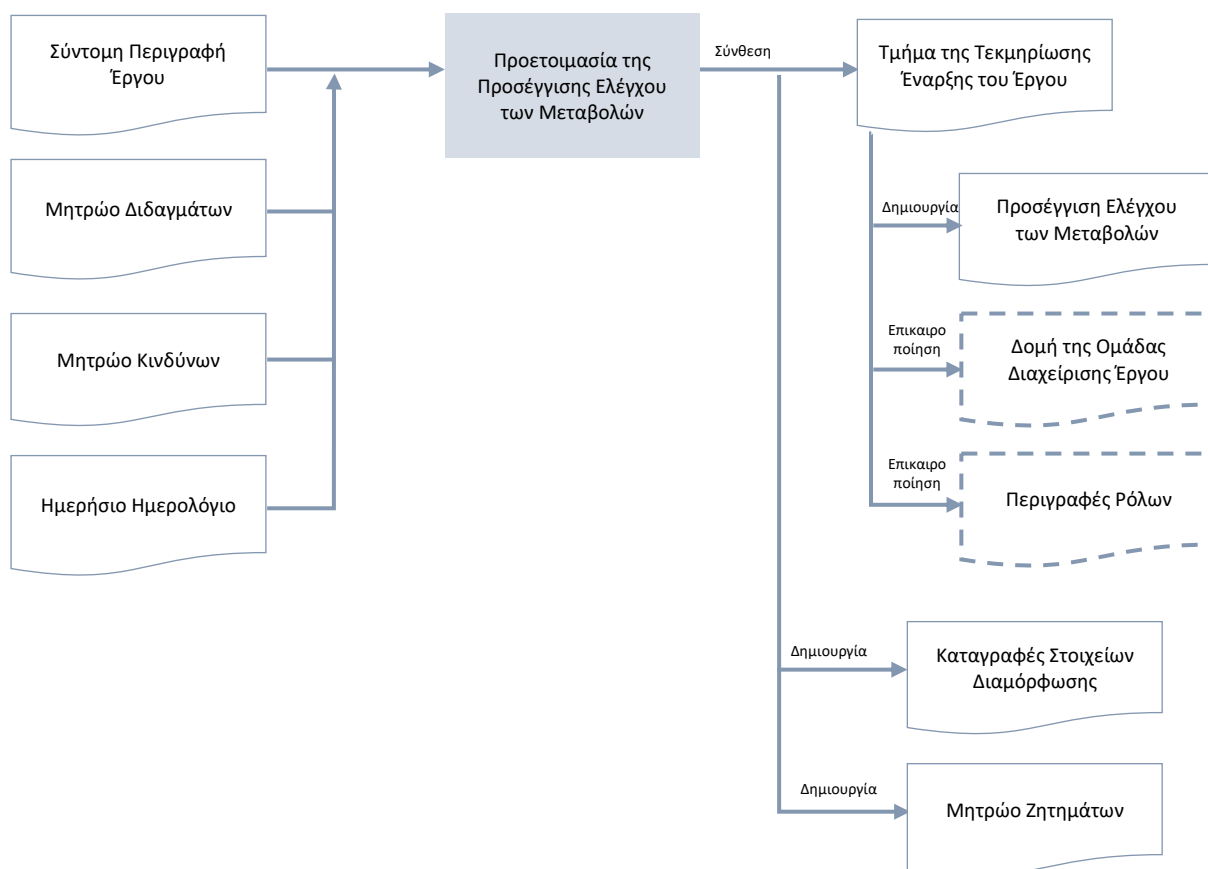
4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1130-1: Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών
- E.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- E.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1140 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας είναι μία διεργασία, που έχει στόχο να διασφαλίσει ότι οι προσδοκίες των Ωφελούμενων του Έργου δηλώνονται και συμφωνούνται από την αρχή, ώστε το προϊόν ή/και το αποτέλεσμα του έργου να είναι αποδεκτό, και ότι οι συμφωνίες αυτές θα υλοποιούνται και θα τηρούνται. Επίσης, τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν και τα μέσα αξιολόγησης του έργου πρέπει να δηλώνονται και συμφωνούνται από την αρχή.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Προσέγγισης της Προσαρμογής και τις επιπτώσεις της στη Διαχείριση της Ποιότητας
- Αναθεώρηση της Περιγραφής των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου και κατανόηση των προσδοκιών που αφορούν στην ποιότητα, του Ωφελούμενων του Έργου και έλεγχος για το αν τα κριτήρια αποδοχής του έργου είναι επαρκώς καθορισμένα
- Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα ανάθεσης, που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Ποιότητας
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Ποιότητας. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Ποιότητας
- Καθορισμός της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Δημιουργία του Μητρώου Ποιότητας για να καταγραφούν λεπτομέρειες για όλες τις δράσεις ποιότητας
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων ή/και του Ημερήσιου Ημερολογίου, αν χρειαστεί

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1140 «Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για την Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να την αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου)
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

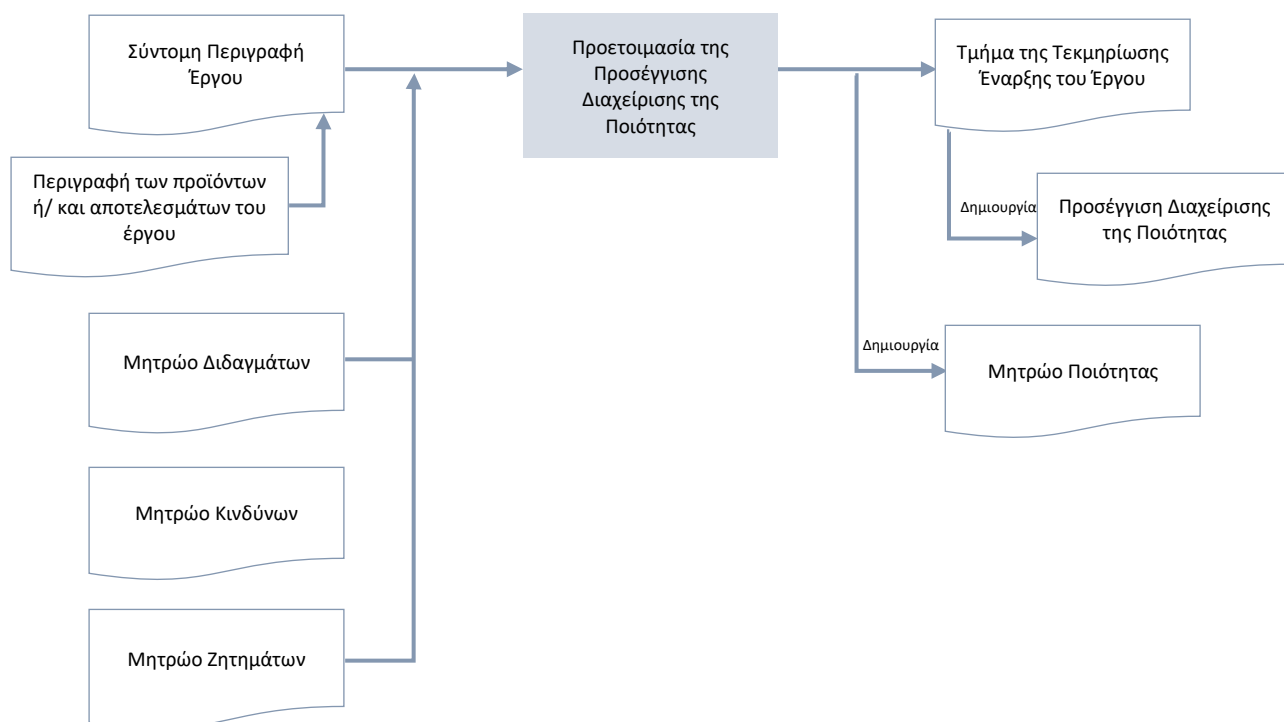
4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1140-1: Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας
- Ε.1140-2: Μητρώο Ποιότητας

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1150 «Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας είναι μία διεργασία, που έχει στόχο να περιγράψει το τρόπο επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους στο έργο είτε εσωτερικά ή εξωτερικά. Θα πρέπει να περιέχει λεπτομέρειες για το πώς η Ομάδα Διαχείρισης Έργου θα στέλνει και θα λαμβάνει πληροφορίες από τους ευρύτερους οργανισμούς που εμπλέκονται ή επηρεάζονται από το έργο. Ειδικότερα, εάν το έργο εντάσσεται σε περιβάλλον προγράμματος, πρέπει να δίνονται λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα διαβιβάζονται οι πληροφορίες στο πρόγραμμα. Εάν απαιτείται επίσημη διαδικασία εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών, θα πρέπει να τεκμηριώνεται ως μέρος της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας. Επίσης, πρέπει να καταγράφονται τα είδη των ενδιαφερομένων, οι επιθυμητές σχέσεις, τα βασικά μηνύματα, οι προσεγγίσεις επικοινωνίας, και οι μέθοδοι για την αξιολόγηση της επιτυχίας των επικοινωνιών.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Προετοιμασία της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Προσέγγισης της Προσαρμογής και τις επιπτώσεις της στη Διαχείριση της Επικοινωνίας
- Αναθεώρηση της Σύνοψης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα ανάθεσης, που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Επικοινωνίας
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Επικοινωνίας. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τη Διαχείριση της Επικοινωνίας
- Καθορισμός και/ ή ανασκόπηση των ενδιαφερομένων και ενημέρωση τους για τις ανάγκες πληροφόρησής τους:
 - Προσδιορισμός επιθυμητών σχέσεων
 - Διευκρίνιση βασικών μηνυμάτων επικοινωνίας
 - Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων από επιτυχημένες επικοινωνίες

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1150 «Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Καθορισμός των αναγκών πληροφόρησης που αφορούν στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας, την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας και την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών
- Καθορισμός της Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων ή /και του Ημερήσιου Ημερολογίου, αν χρειαστεί
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να την αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου)

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

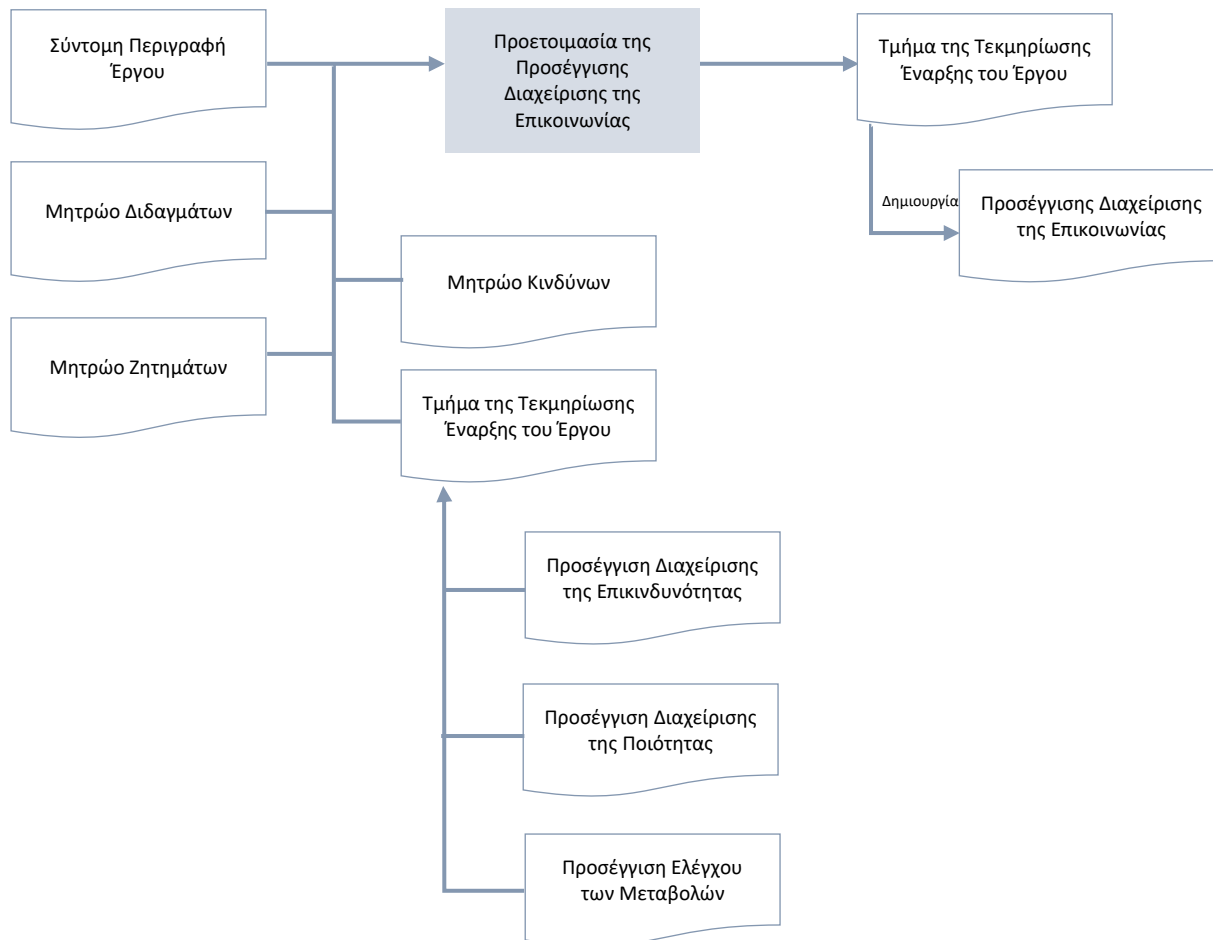
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1150-1: Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1150 «Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1160 «Σύσταση των Ελέγχων του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Σύσταση των Ελέγχων του Έργου είναι μία διεργασία, που έχει στόχο να συσταθούν οι κατάλληλοι έλεγχοι ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση του έργου με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, που να είναι συνεπής με την κλίμακα, τους κινδύνους, την πολυπλοκότητα και τη σημασία του έργου. Πολλοί από αυτούς τους ελέγχους ενδέχεται να έχουν καθοριστεί στις διάφορες προσεγγίσεις του έργου αλλά να μην έχουν ακόμα συσταθεί. Το επίκεντρο αυτής της δραστηριότητας είναι η καθιέρωση τέτοιων ελέγχων και η διασφάλιση ότι έχουν νόημα ως ένα συνεκτικό σύνολο.

Οι έλεγχοι του έργου μπορεί να περιλαμβάνουν:

- τη συχνότητα και τη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων διαχείρισης του έργου
- τον αριθμό των σταδίων διαχείρισης και επομένως των αξιολογήσεων στο τέλος των σταδίων
- τους μηχανισμούς για την καταγραφή και την ανάλυση των ζητημάτων και των μεταβολών
- τους μηχανισμούς για την παρακολούθηση των ανοχών και την κλιμάκωση των εξαιρέσεων
- τις ανοχές για την μεταβιβαζόμενη αρμοδιότητα
- το πώς θα ελέγχεται η μεταβιβαζόμενη αρμοδιότητα από ένα επίπεδο διαχείρισης σε άλλο

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Σύσταση των Ελέγχων του Έργου, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Προσέγγισης της Προσαρμογής και τις επιπτώσεις της στους Ελέγχους του Έργου
- Αναθεώρηση της Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας, της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών, της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας και της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να καθοριστούν οι έλεγχοι που θα συσταθούν
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με τους Ελέγχους του Έργου. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1160 «Σύσταση των Ελέγχων του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με τους Ελέγχους του Έργου. Το σύνολο των κινδύνων θα έχει αντίκτυπο στην κλίμακα και την αυστηρότητα των δραστηριοτήτων ελέγχου
- Καθορισμός και/ ή καταγραφή των Ορίων των Σταδίων Διαχείρισης που απαιτούνται για την παροχή του κατάλληλου επιπέδου ελέγχου
- Κατανομή των διαφόρων επιπέδων λήψης αποφάσεων που απαιτούνται στο πλαίσιο του έργου, στο καταλληλότερο επίπεδο διαχείρισης έργου. Καθορισμός τυχόν διαδικασιών λήψης κατάλληλων αποφάσεων, ενδεχομένως προσαρμόζοντας τις διαδικασίες στο πλαίσιο ενός υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης ποιότητας ή άλλων τυποποιημένων διαδικασιών
- Ενσωμάτωση της συμφωνηθείσας Αρμόδιας Αρχής Λήψεως Αποφάσεων και της αρμοδιότητας στη Δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου και στις Περιγραφές Ρόλων όπου χρειάζεται, που μπορεί να περιλαμβάνει την οριστικοποίηση τυχόν ρόλων που δεν είχαν διατεθεί προηγουμένως, την ανακατανομή των ρόλων που είχαν συμπληρωθεί προηγουμένως και, ενδεχομένως, τον επανασχεδιασμό της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
- Επιβεβαίωση των ανοχών για το έργο και τις διαδικασίες κλιμάκωσης
- Σύνοψη των Ελέγχων του Έργου στην Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι οι προτεινόμενοι Έλεγχοι του Έργου ανταποκρίνονται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων ή /και του Ημερήσιου Ημερολογίου, αν χρειαστεί
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για τους Ελέγχους του Έργου (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να τους αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου)

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.930-1
- Επικαιροποίηση του E.930-2

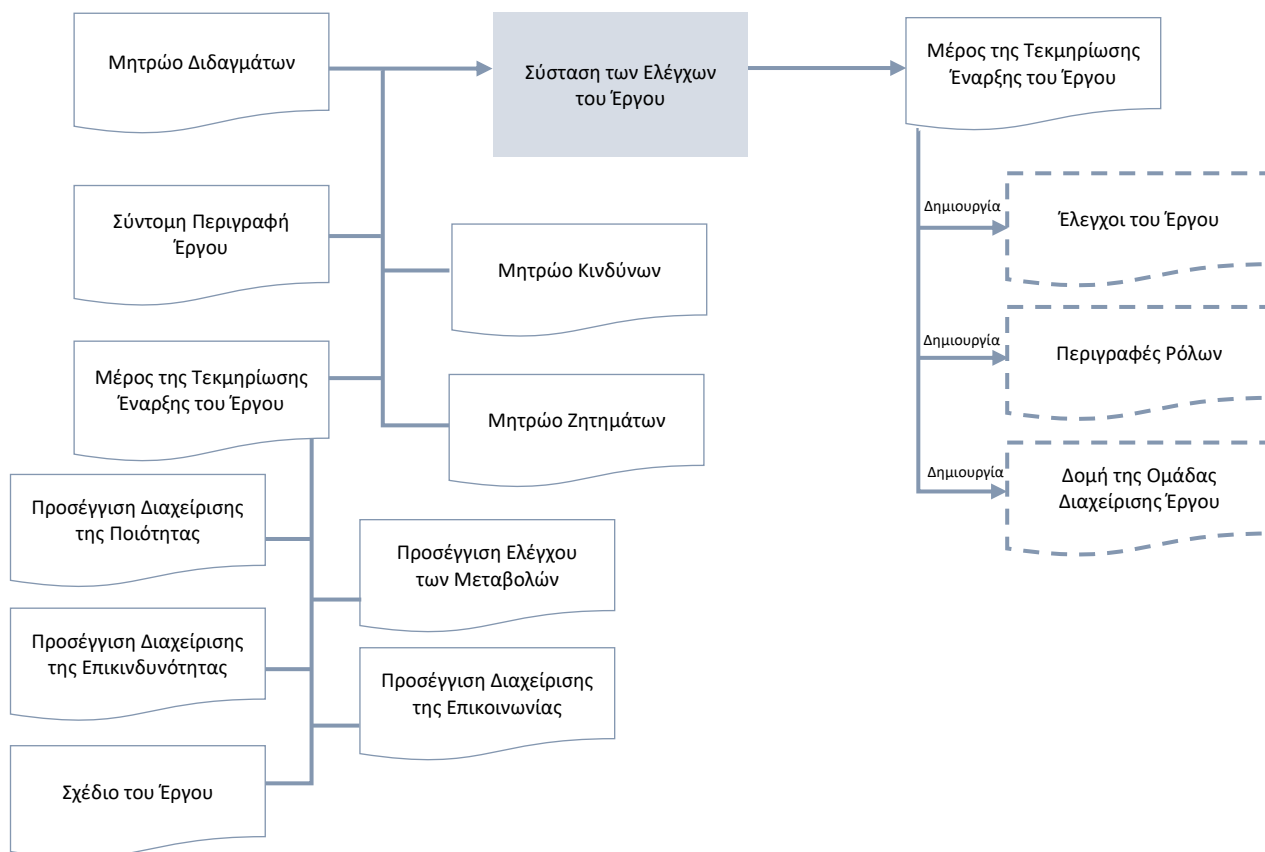
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1160-1: Έλεγχοι του Έργου
- E.930-1: Περιγραφή των ρόλων της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
- E.930-2: Δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1160 «Σύσταση των Ελέγχων του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1170 «Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου είναι μία διεργασία, που έχει στόχο το καθορισμό των απαιτήσεων που αφορούν στα χρονοδιαγράμματα και τους πόρους, πριν τη δέσμευση σημαντικών δαπανών για το έργο. Αυτές οι πληροφορίες περιέχονται στο Σχέδιο του Έργου και είναι απαραίτητες ώστε να βελτιωθεί η Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και να μπορεί να ελεγχθεί το έργο από το Διοικητικό Συμβούλιο.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Προσέγγισης της Προσαρμογής και τις επιπτώσεις της στο σχεδιασμό
- Αναθεώρηση της Σύνομης Περιγραφής Έργου για να κατανοηθεί:
 - τι πρέπει να υλοποιήσει το έργο και αν υπάρχουν προκαθορισμένα ορόσημα
 - εάν πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές, τα πρότυπα ή οι πρακτικές του Φορέα ανάθεσης, που σχετίζονται με το σχεδιασμό
 - όλες οι προϋποθέσεις, οι εξωτερικές εξαρτήσεις, οι περιορισμοί και οι παραδοχές
 - η επιλεγμένη λύση
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με το σχεδιασμό. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα και κινδύνους που σχετίζονται με το σχεδιασμό
- Καθορισμός της μορφής και της παρουσίασης του Σχεδίου του Έργου, λαμβάνοντας υπόψη το τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί αλλά και το κοινό στο οποίο απευθύνεται
- Προσδιορισμός των εργαλείων σχεδιασμού και ελέγχου
- Επιλογή των μεθόδων εκτίμησης για τα σχέδια του έργου
- Αναθεώρηση της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας, της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών και της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας για την κατανόηση των πόρων, των προτύπων, των μεθόδων και των δαπανών για τις εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1170 «Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Δημιουργία Αναλυτικής Δομής του Προϊόντος του Έργου, Περιγραφές προϊόντων για τα κύρια προϊόντα, στο Σχέδιο του Έργου και ένα Διάγραμμα Ροής του Προϊόντος. Καθορισμός των ρυθμίσεων για τη μετάβαση των προϊόντων σε επιχειρησιακή χρήση. Σχεδιασμός μιας κατάλληλης συμφωνίας παροχής υπηρεσιών ή μιας σύμβασης μεταξύ της ομάδας υποστήριξης και του χρήστη, στη περίπτωση που τα προϊόντα χρειάζονται συντήρηση κατά τη χρήση τους. Η οποιαδήποτε συμφωνία θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται ως προϊόν στο Σχέδιο του έργου
- Να εξεταστεί αν η Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου πρέπει να επικαιροποιηθεί
- Δημιουργία ή επικαιροποίηση των Καταγραφών των Στοιχείων Διαμόρφωσης, εάν χρησιμοποιούνται, για κάθε προϊόν που πρόκειται να υλοποιηθεί σύμφωνα με το σχέδιο
- Προσδιορισμός και επιβεβαίωση των απαιτούμενων πόρων. Επιβεβαίωση της διαθεσιμότητας των επιλεγμένων ατόμων, της αποδοχής αυτών των ρόλων και της δέσμευσή τους να τους εκτελέσουν
- Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων, των πόρων και των χρονοδιαγραμμάτων των ελέγχων του έργου και να συμπεριληφθούν στο σχέδιο
- Καταγραφή του Σχεδίου του Έργου
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι το προτεινόμενο Σχέδιο του Έργου ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων ή /και του Ημερήσιου Ημερολογίου, αν χρειαστεί
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για το Σχέδιο του Έργου (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να το αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου)

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1130-2
- Επικαιροποίηση του E.930-2
- Επικαιροποίηση του E.930-1

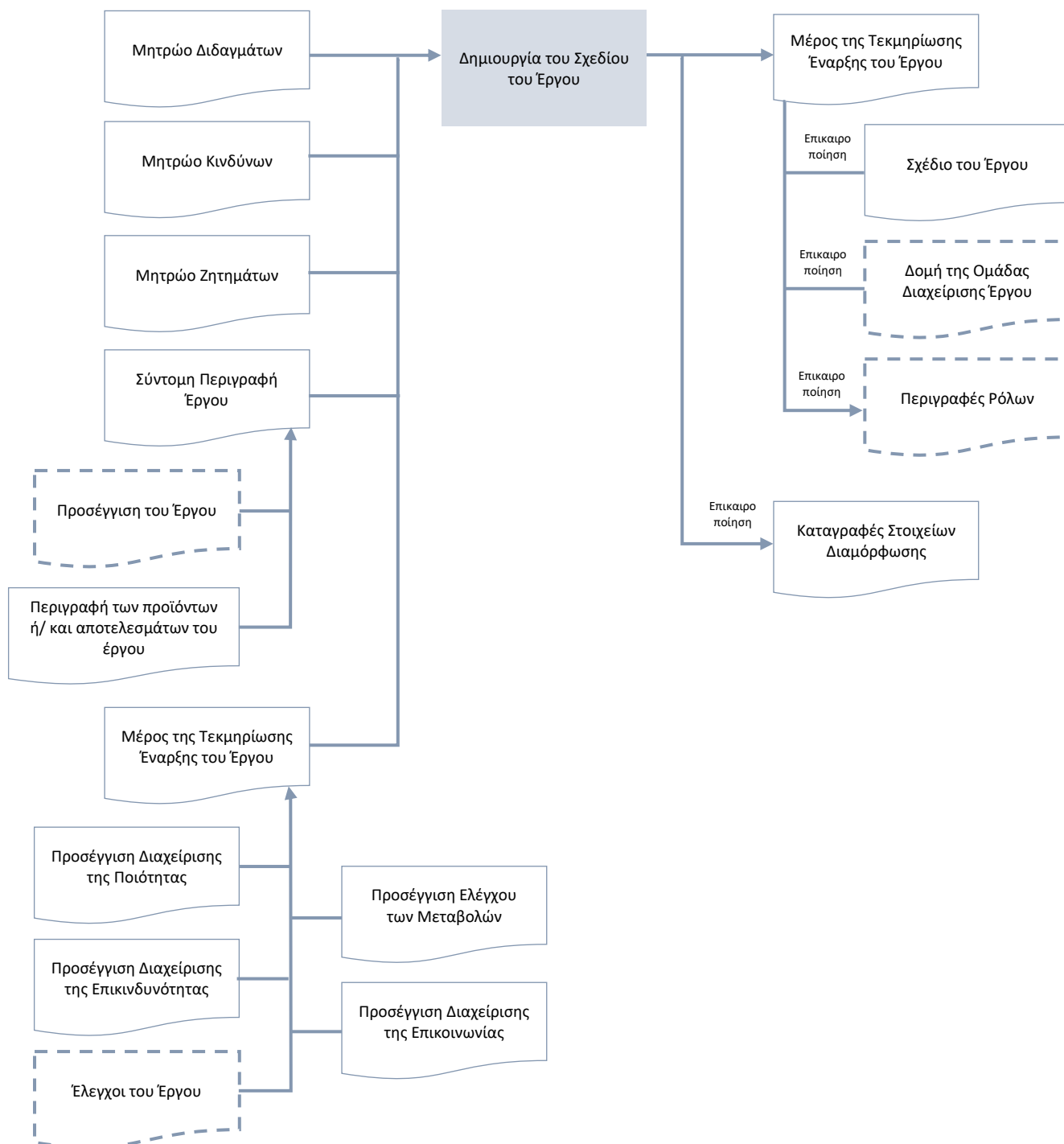
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1170-1: Σχέδιο του Έργου
- E.1170-2: Περιγραφές Προϊόντων
- E.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- E.930-2: Δομή της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
- E.930-1: Περιγραφή των ρόλων της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1170 «Δημιουργία του Σχεδίου του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1180 «Τελειοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Τελειοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας είναι μία διεργασία, που έχει στόχο να περιγράψει το πως η Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα τελειοποιείται και εξελίσσεται στην Λεπτομερή Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα.

Η Συνοπτική Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα που δημιουργήθηκε κατά την Διαδικασία Αρχικοποίησης του Έργου επικαιροποιείται για να αντικατοπτρίζει τον εκτιμώμενο χρόνο και το κόστος, όπως καθορίζονται στο Σχέδιο του Έργου, καθώς και τους κινδύνους από το επικαιροποιημένο Μητρώο Κινδύνων. Η Λεπτομερής πλέον, Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα χρησιμοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο για την έγκριση του έργου και αποτελεί τη βάση του συνεχούς ελέγχου ότι το έργο παραμένει βιώσιμο.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Τελειοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Σύντομης Περιγραφής Έργου για να ελεγχθεί αν υπάρχουν απαιτήσεις του Φορέα ανάθεσης, σχετικά με τη μορφή και το περιεχόμενο της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας
- Αναθεώρηση διδαγμάτων από παρόμοια έργα για να εντοπιστούν εκείνα τα διδάγματα που σχετίζονται με τη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα. Κάποια από αυτά μπορεί να έχουν ήδη καταγραφεί στο Μητρώο Διδαγμάτων
- Δημιουργία μιας πιο Λεπτομερούς Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας που να περιλαμβάνει τις πρόσθετες λεπτομέρειες που αποκτήθηκαν, συγκεκριμένα:
 - Το κόστος και το χρονοδιάγραμμα όπως υπολογίστηκαν στο Σχέδιο του Έργου
 - Τους κυριότερους κινδύνους που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και την υλοποίηση του έργου (από το Μητρώο Κινδύνων)
 - Τα οφέλη που αναμένεται να αποκτηθούν
 - Τις αποδεκτές ανοχές για κάθε ένα από τα οφέλη
- Δημιουργία της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους:
 - Αναθεώρηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και έλεγχος για το αν έχουν κατανοηθεί τα οφέλη που αναμένονται από το έργο
 - Προσδιορισμός των ενεργειών διαχείρισης που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η υλοποίηση των αποτελεσμάτων
 - Προσδιορισμός του τρόπου μέτρησης της υλοποίησης κάθε οφέλους/ μη οφέλους και καταγραφή των τρεχόντων βασικών μέτρων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1180 «Τελειοποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Προσδιορισμός του χρονοδιαγράμματος των αναθεωρήσεων των οφελών
- Εάν το έργο εντάσσεται σε περιβάλλον προγράμματος, ενδέχεται η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους να δημιουργηθεί, να διατηρηθεί και να εκτελεστεί σε επίπεδο προγράμματος.
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η προτεινόμενη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους ανταποκρίνονται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, του Μητρώου Ζητημάτων ή /και του Ημερήσιου Ημερολογίου, αν χρειαστεί
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα και την Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους (αν και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να προτιμά να τις αναθεωρήσει αργότερα ως μέρος της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου)

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

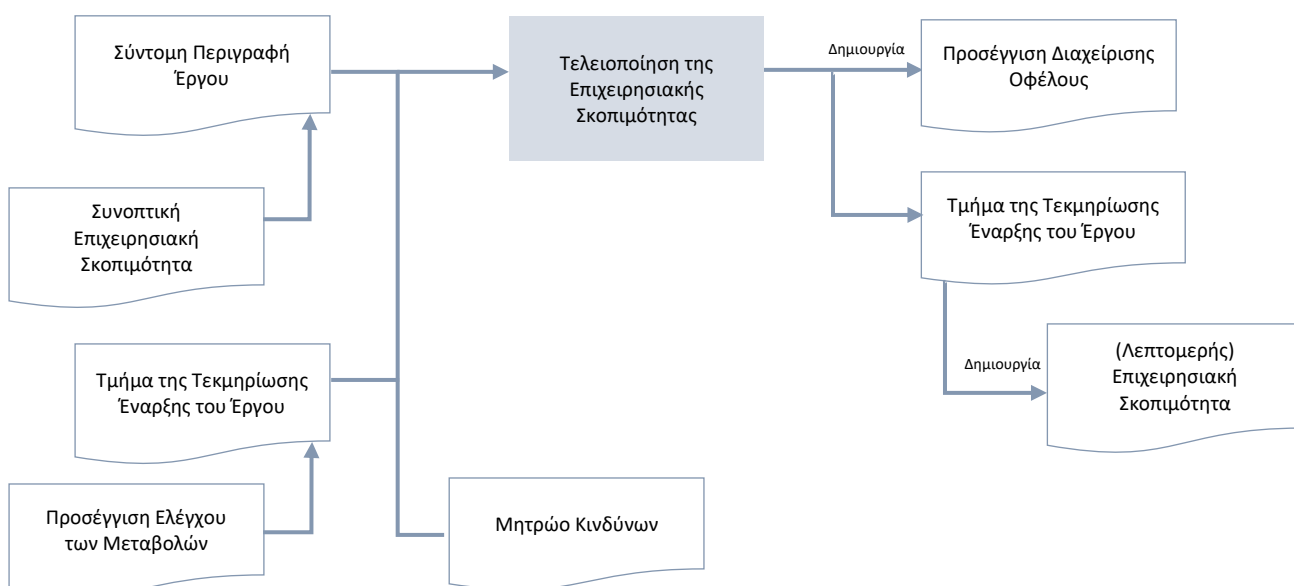
4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1180-1: Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους
- E.1180-2: (Λεπτομερής) Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1190 «Σύνθεση της Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου είναι μία διεργασία, που έχει στόχο τη συγκέντρωση των πληροφοριών που αφορούν στο «τι, γιατί, ποιος, πώς, πού, πότε και πόσο» του έργου, ώστε να είναι: διαθέσιμες σε όσους εμπλέκονται στο έργο. Πρόκειται για ένα σύνολο πολλών από τα προϊόντα διαχείρισης που δημιουργήθηκαν κατά την έναρξη και χρησιμοποιήθηκαν για τη λήψη της έγκρισης να συνεχιστεί το έργο.

Οι διάφορες εκδόσεις της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου που προκύπτουν κατά την επικαιροποίηση της στα διάφορα σημεία ελέγχου ή στα ορόσημα του έργου, πρέπει να τίθενται σε έλεγχο μεταβολών και θα χρησιμοποιηθούν αργότερα ως μέσο σύγκρισης της πραγματικής απόδοσης του έργου με τις αρχικές προβλέψεις που αποτέλεσαν τη βάση της έγκρισης.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Σύνθεση της Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου, οι οποίες είναι:

- Απόσπαση και, εάν χρειάζεται, αναθεώρηση πληροφοριών από τη Σύντομη Περιγραφή Έργου
- Ενσωμάτωση ή αναφορά στις πληροφορίες που αφορούν στα παρακάτω:
 - Δομή Ομάδας Διαχείρισης Έργου
 - Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
 - Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας
 - Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών
 - Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας
 - Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας
 - Σχέδιο Έργου
- Ενσωμάτωση ή αναφορά στους ελέγχους του έργου και σύνοψη της προσαρμογής της μεθόδου στο συγκεκριμένο έργο
- Σύνθεση της Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- Διεξαγωγή ενός διασταυρούμενου ελέγχου των πληροφοριών που αφορούν στα διάφορα στοιχεία για να επιβεβαιωθεί ότι είναι συμβατά.
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου για να ελεγχθεί ότι η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου που έχει συντεθεί, ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Διοικητικού Συμβουλίου και/ ή του Φορέα ανάθεσης
- Προετοιμασία για το επόμενο στάδιο, γεγονός που ενεργοποιεί την Διαδικασία Διαχείρισης των Ορίων των Σταδίων
- Αίτημα έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο για την υλοποίηση του Έργου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1190 «Σύνθεση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου »	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

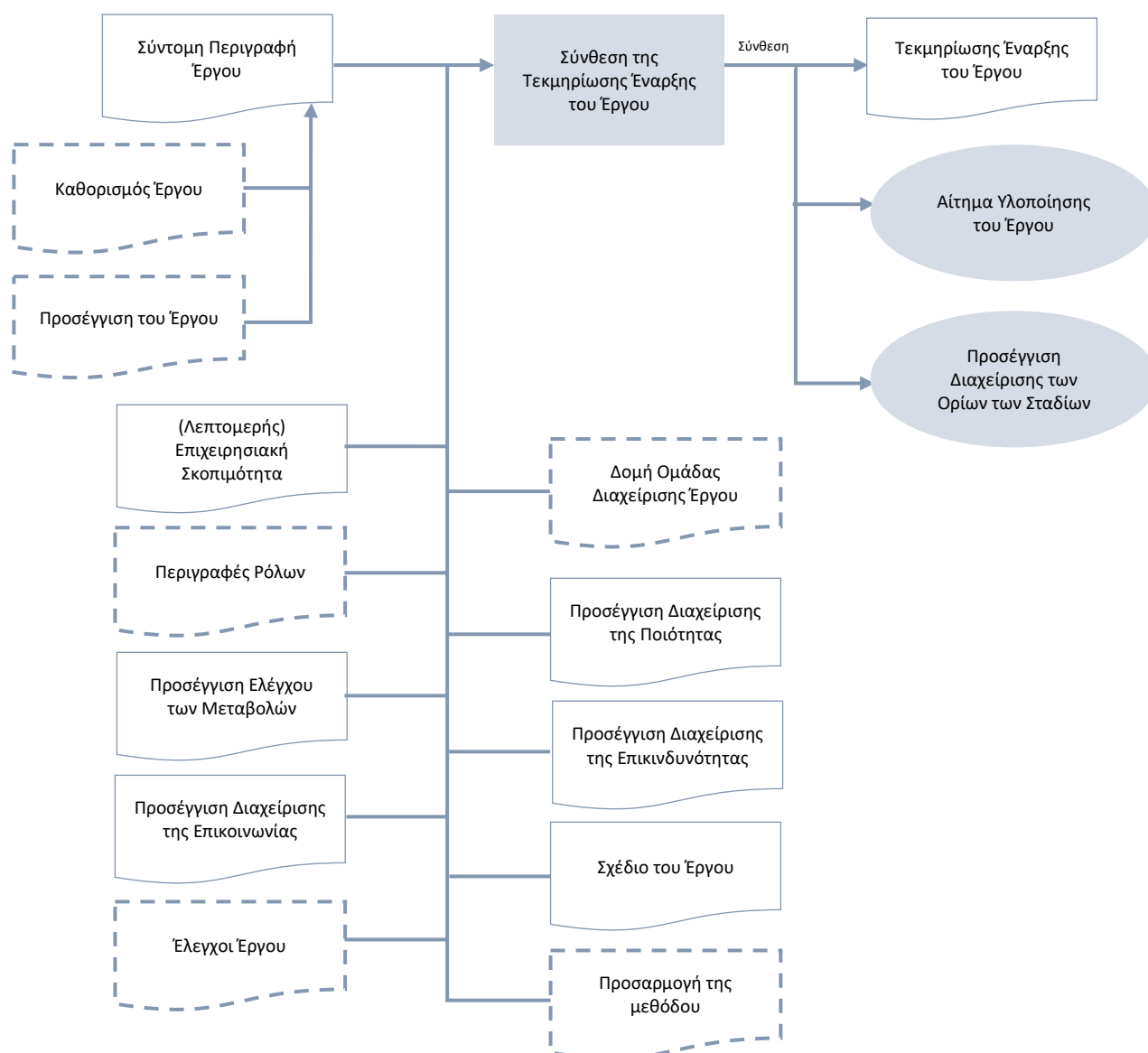
- Σύνθεση του Ε.1110-2

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1110-2: Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1210 «Έγκριση Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Έγκριση Δέσμης Εργασιών είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να διασφαλίζει ότι, οι εργασίες που απαιτούνται για την έναρξη του έργου ή της εξέλιξης του γίνονται μόνο με τη συγκατάθεση του διαχειριστή του έργου και όχι ανεξέλεγκτα από τα άτομα που εργάζονται γι' αυτό· γεγονός που επιτυγχάνεται μέσω της παραγωγής, της εκτέλεσης και της παράδοσης μιας δέσμης εργασιών.

Η ενεργοποίηση για την έγκριση μιας δέσμης εργασιών από τον διαχειριστή του έργου περιλαμβάνει:

- Την έγκριση του σταδίου: το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει την εκτέλεση ενός Σχεδίου Σταδίου
- Την αποδοχή ενός Σχεδίου Εξαίρεσης: το Διοικητικό Συμβούλιο εγκρίνει την εκτέλεση ενός Σχεδίου Εξαίρεσης
- Νέα απαιτούμενη δέσμη εργασιών: αποτέλεσμα από την αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου
- Διορθωτικές ενέργειες: απόκριση σε ένα ζήτημα ή κίνδυνο

Αυτή η διεργασία χρησιμοποιείται για την έγκριση νέων δεσμών εργασιών ή τροποποιήσεων σε υπάρχουσες δέσμες εργασιών.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Έγκριση Δέσμης Εργασιών, οι οποίες είναι:

- Να εξεταστεί το Σχέδιο Σταδίου για το τρέχον στάδιο για να κατανοηθούν τα εξής:
 - τα προϊόντα που πρόκειται να παραχθούν
 - το απαιτούμενο κόστος και προσπάθεια
 - οι διαθέσιμες ανοχές
- Να εξεταστεί η Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου για να κατανοηθούν τα εξής:
 - οι απαιτούμενοι έλεγχοι του έργου
 - τα απαιτούμενα πρότυπα ποιότητας, σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας
 - ο τρόπος παράδοσης τυχόν προϊόντων, σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών
- Να καθοριστεί κάθε δέσμη εργασιών που πρέπει να εγκριθεί (ή να τροποποιηθεί):
 - ένταξη των σχετικών Περιγραφών Προϊόντων στη δέσμη εργασιών
 - εάν χρησιμοποιείται agile προσέγγιση, να δοθεί προτεραιότητα στα προϊόντα και τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να παραδοθούν

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1210 «Έγκριση Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- καθορισμός των τεχνικών, διαδικασιών και διεργασιών που θα χρησιμοποιηθούν
- καθορισμός των διεπαφών ανάπτυξης που πρέπει να διατηρηθούν
- καθορισμός των διεπαφών συντήρησης και λειτουργίας που πρέπει να διατηρηθούν
- καθορισμός των απαιτήσεων του ελέγχου των μεταβολών
- καθορισμός των κοινών δεσμεύσεων που αφορούν στις προσπάθειες, το κόστος, τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης, τα βασικά ορόσημα και τις ανοχές
- καθορισμός τυχόν περιορισμών
- καθορισμός των ρυθμίσεων αναφοράς, αντιμετώπισης προβλημάτων και κλιμάκωσης
- καθορισμός της μεθόδου αποδοχής
- παροχή σχετικών αναφορών (π.χ. Σχέδιο Σταδίου, Περιγραφές Προϊόντων)
- Αναθεώρηση της δέσμης εργασιών με τον Διαχειριστή Ομάδας, επιβεβαίωση ότι την έχει αποδεχθεί και έγκριση για να ξεκινήσει την εργασία του
- Αναθεώρηση του Σχεδίου Ομάδας και επικαιροποίηση του Σχεδίου Σταδίου ώστε να αντικατοπτρίζεται το χρονοδιάγραμμα των εγκεκριμένων δεσμών εργασιών
- Επικαιροποίηση των Καταγραφών των Στοιχείων Διαμόρφωσης, εάν χρησιμοποιούνται, για να αντικατοπτρίζεται το περιεχόμενο των εγκεκριμένων δεσμών εργασιών
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ποιότητας με τις προγραμματισμένες διεργασίες διαχείρισης της ποιότητας
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, εάν είναι απαραίτητο
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών, εάν είναι απαραίτητο

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1130-2
- Επικαιροποίηση του E.1140-2
- Επικαιροποίηση του E.1120-2
- Επικαιροποίηση του E. 1130-3
- Αναθεώρηση του E.1310-1
- Επικαιροποίηση του E.1410-1

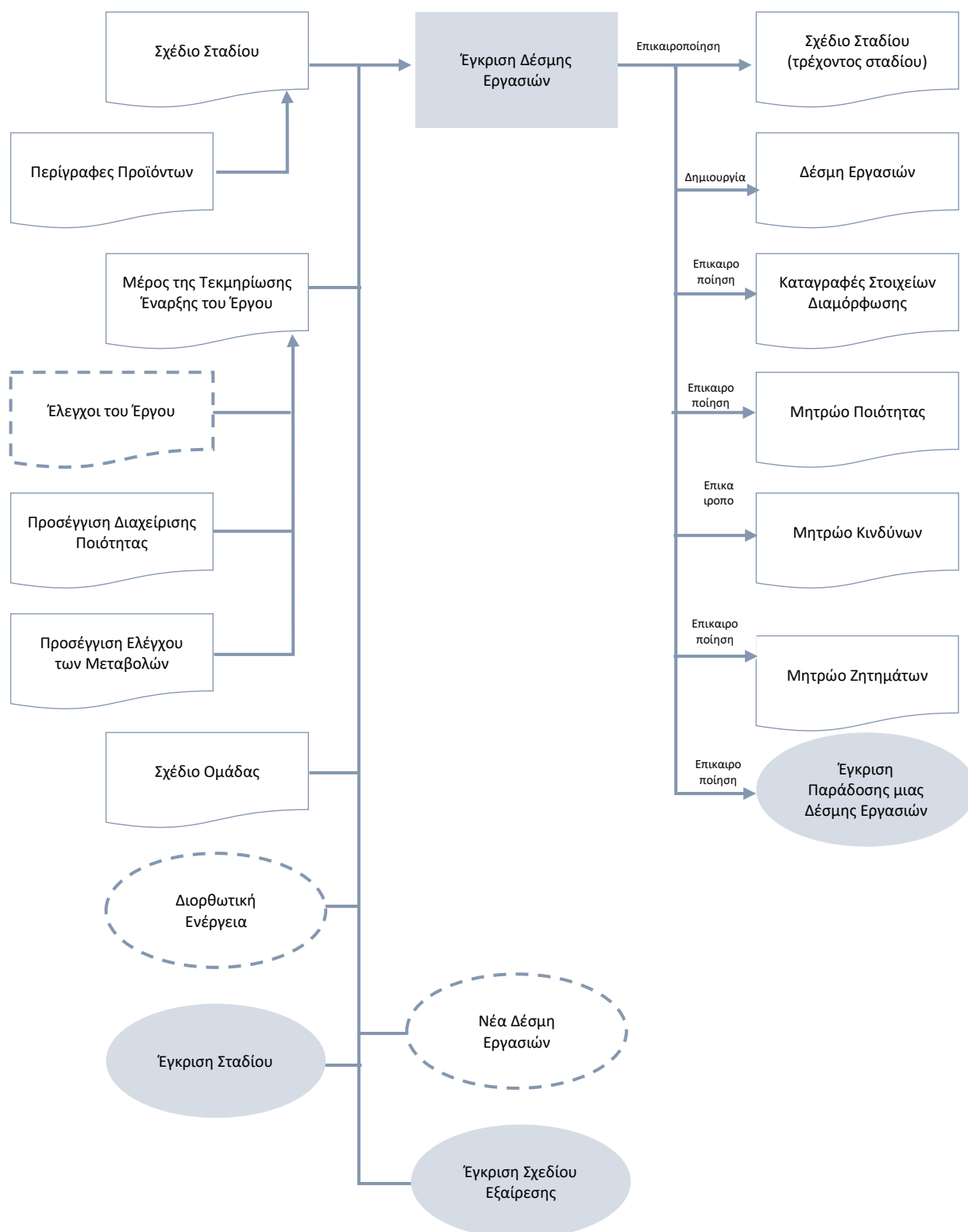
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1210-1: Δέσμη Εργασιών
- E.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- E.1140-2: Μητρώο Ποιότητας
- E.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- E. 1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- E.1310-1: Σχέδιο Ομάδας
- E.1410-1: Σχέδιο Σταδίου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1210 «Έγκριση Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1220 «Αναθεώρηση της Κατάστασης της Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Αναθεώρηση της Κατάστασης της Δέσμης Εργασιών είναι μία διεργασία που παρέχει τα μέσα για την τακτική αξιολόγηση της κατάστασης των δεσμών εργασιών. Η συχνότητα και η τυπικότητα αυτής της διεργασίας είναι συνήθως ευθυγραμμισμένες με τη συχνότητα υποβολής εκθέσεων που ορίζεται στη δέσμη εργασιών και υποστηρίζεται από το σχέδιο του τρέχοντος σταδίου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Αναθεώρηση της Κατάστασης της Δέσμης Εργασιών, οι οποίες είναι:

- Συλλογή και αναθεώρηση της Αναφοράς Ελέγχου για την εκτελεσθείσα Δέσμη Εργασιών:
 - να εκτιμηθεί ο χρόνος και η προσπάθεια για να ολοκληρωθεί τυχόν ημιτελής εργασία (συμπεριλαμβανομένης αυτής που δεν έχει ακόμη ξεκινήσει)
 - να γίνει αναθεώρηση του Σχεδίου Ομάδας από τον Διαχειριστή Ομάδας για να διαπιστωθεί εάν η εργασία θα ολοκληρωθεί εγκαίρως και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό
 - να γίνει αναθεώρηση των καταχωρήσεων στο Μητρώο Ποιότητας για να κατανοηθεί η τρέχουσα κατάσταση των διεργασιών διαχείρισης της ποιότητας
 - να επιβεβαιωθεί, αν χρησιμοποιείται, ότι η Καταγραφή Στοιχείων Διαμόρφωσης για κάθε προϊόν στη Δέσμη Εργασιών αντιστοιχεί στην κατάστασή του
- Εάν είναι απαραίτητο, να επικαιροποιηθεί το Μητρώο Κινδύνων και το Μητρώο Ζητημάτων.
- Να επικαιροποιηθεί το σχέδιο του τρέχοντος σταδίου με τα νέα δεδομένα, τις προβλέψεις και τις προσαρμογές

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αναθεώρηση του E.1320-2
- Αναθεώρηση του E.1310-1
- Επικαιροποίηση του E.1410-1
- Επικαιροποίηση του E.1130-2
- Επικαιροποίηση του E.1120-2
- Επικαιροποίηση του E. 1130-3

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1220 «Αναθεώρηση της Κατάστασης της Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

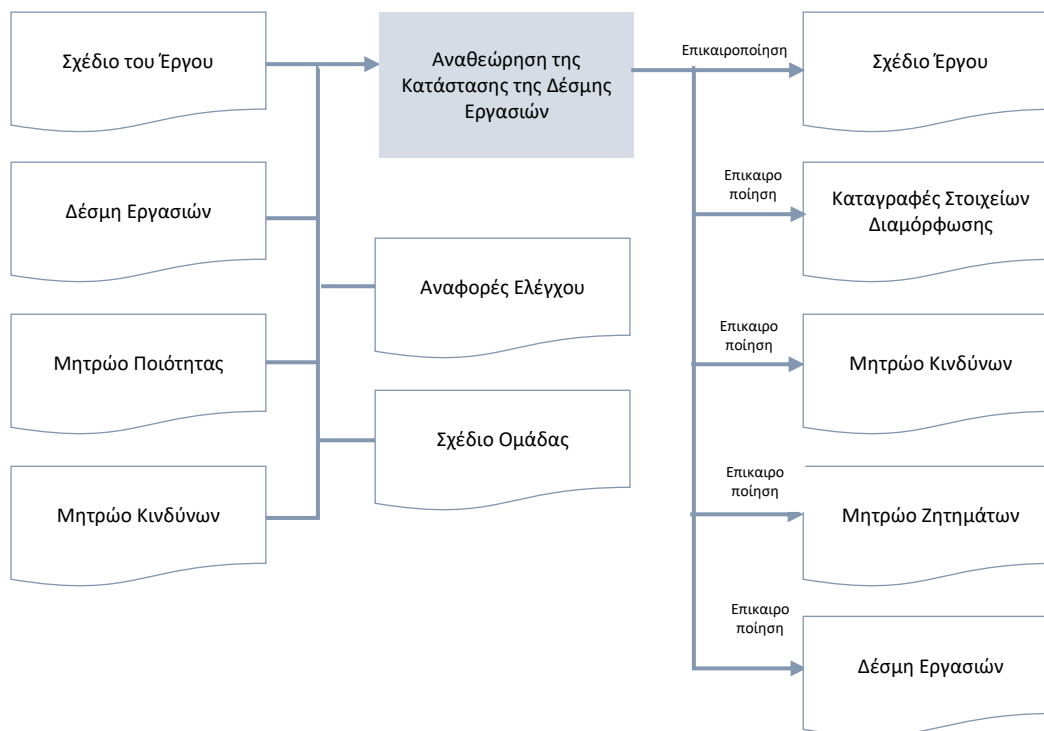
- Επικαιροποίηση του Ε.1210-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1320-2: Αναφορές Ελέγχου
- Ε.1310-1: Σχέδιο Ομάδας
- Ε.1410-1: Σχέδιο Σταδίου
- Ε.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- Ε.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- Ε. 1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- Ε.1210-1: Δέσμη Εργασιών

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1230 «Λήψη Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Λήψη Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασιών είναι μία διεργασία που διασφαλίζει ότι η εργασία που έχει ανατεθεί σε άτομα ή ομάδες, ολοκληρώθηκε και εγκρίθηκε.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Λήψη Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασιών, οι οποίες είναι:

- Επιβεβαίωση ότι, ο Διαχειριστής Ομάδας έχει ολοκληρώσει τις εργασίες που ορίζονται από τη Δέσμη Εργασιών
- Έλεγχος ότι, οι καταχωρίσεις στο Μητρώο Ποιότητας που αφορούν στα προϊόντα είναι πλήρεις
- Επιβεβαίωση ότι, κάθε προϊόν που περιέχεται στη Δέσμη Εργασιών έχει την απαιτούμενη έγκριση
- Επιβεβαίωση ότι, έχουν επικαιροποιηθεί, αν χρησιμοποιούνται, οι Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης για κάθε εγκεκριμένο προϊόν
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Σταδίου για να δείχνει ότι η Δέσμη Εργασιών είναι ολοκληρωμένη

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1130-2
- Επικαιροποίηση του E.1410-1

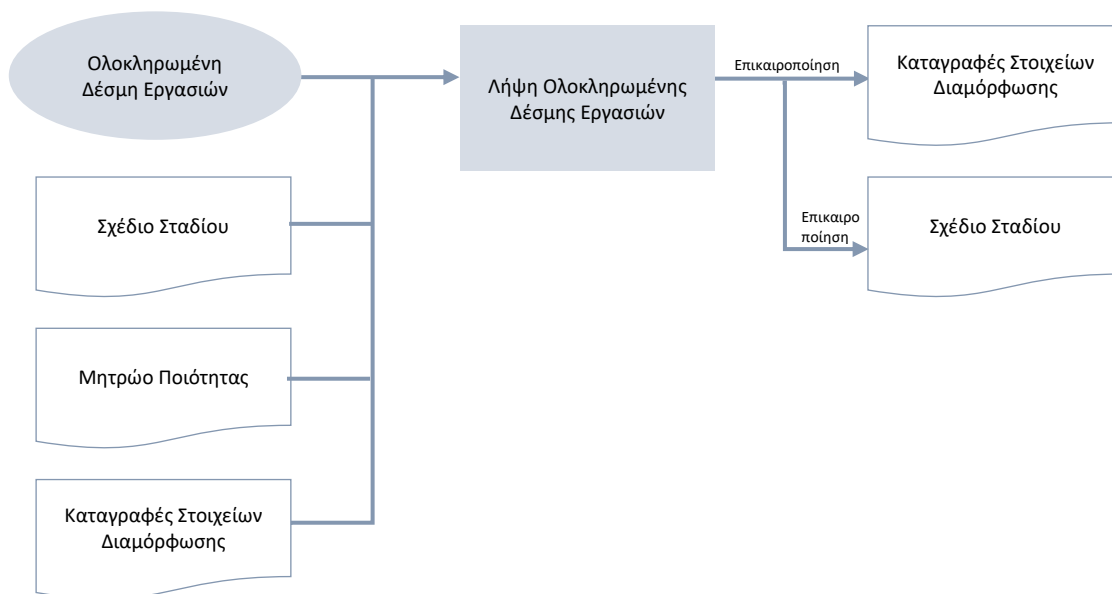
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- E.1410-1: Σχέδιο Σταδίου

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1230 «Λήψη Ολοκληρωμένης Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1240 «Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου είναι μία διεργασία που διασφαλίζει ότι λαμβάνονται τεκμηριωμένες αποφάσεις και ασκείται ορθολογικός έλεγχος της προόδου κάθε σταδίου. Για το σκοπό αυτό, συγκρίνεται το τι συνέβη πραγματικά με αυτό που αναμενόταν να συμβεί και τι θα μπορούσε να συμβεί στη συνέχεια, συμπεριλαμβανομένων τυχόν ζητημάτων και κινδύνων.

Επομένως, είναι απαραίτητο να υπάρχει σταθερή ροή πληροφοριών που να παρέχει αυτή τη γενική εικόνα της προόδου και απλά και εύρωστα συστήματα παρακολούθησης για την παροχή αυτών των πληροφοριών.

Αυτή η διεργασία πραγματοποιείται με συχνότητα που ορίζεται στο Σχέδιο Σταδίου και μπορεί να ενεργοποιηθεί ύστερα από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου ή να αποτελεί μέρος της ανάλυσης νέων ζητημάτων και κινδύνων.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου, οι οποίες είναι::

- Αναθεώρηση της προόδου για το στάδιο διαχείρισης:
 - Αναθεώρηση των αναφορών ελέγχου για την εν λόγω περίοδο
 - Αναθεώρηση της πρόβλεψης και των πραγματικών επιτευγμάτων του τρέχοντος σταδίου
 - Καθορισμός τυχόν διαφορών μεταξύ της προγραμματισμένης προόδου, της αναφερόμενης προόδου και της πραγματικής προόδου μέσω μιας Έκθεσης Κατάστασης Προϊόντος
 - Έλεγχος για τυχόν ζητήματα ποιότητας στο Μητρώο Ποιότητας
 - Έλεγχος του Μητρώου Κινδύνων για τυχόν νέους ή αναθεωρημένους κινδύνους και αξιολόγηση του αντίκτυπου τους στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, το Σχέδιο Σταδίου ή το Σχέδιο Έργου
 - Έλεγχος του Μητρώου Ζητημάτων για να διαπιστωθεί αν έχει συμβεί κάτι στο πλαίσιο του έργου ή εξωτερικά που θα επηρεάσει την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, το Σχέδιο Σταδίου ή το Σχέδιο Έργου
 - Έλεγχος της κατάστασης τυχόν διορθωτικών ενεργειών
 - Αξιολόγηση της χρήσης των πόρων κατά την εξεταζόμενη περίοδο και η διαθεσιμότητα τους για το υπόλοιπο του σταδίου (ή του έργου). Έλεγχος για τυχόν διαφοροποιήσεις στην αναμενόμενη μελλοντική διαθεσιμότητα πόρων
 - Έλεγχος της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους για τυχόν δράσεις διαχείρισης οφελών που οφείλονται να πραγματοποιηθούν
- Λήψη αποφάσεων για τυχόν ενέργειες, με βάση την παραπάνω ανάλυση. Για παράδειγμα:
 - Έγκριση μιας Δέσμης Εργασιών

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1240 «Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Τακτική Συνοπτική Αναφορά σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας
 - Εντοπισμός και εξέταση των ζητημάτων και των κινδύνων
 - Κλιμάκωση των ζητημάτων και των κινδύνων εάν απειλούνται ανοχές
 - Λήψη διορθωτικών ενεργειών
 - Αίτημα για συμβουλές από το Διοικητικό Συμβούλιο
 - Καταγραφή τυχόν διδαγμάτων που έχουν εντοπιστεί
 - Συνέχεια με βάση τον προγραμματισμό
 - Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων
 - Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Σταδίου αν σύμφωνα με την συνολική αξιολόγηση μεταβάλλονται οι προβλέψεις
 - Σε περίπτωση μεταφοράς στον Ωφελούμενο από το Έργο, της κυριότητας ενός από τα προϊόντα στο πλαίσιο μιας σταδιακής παράδοσης:
 - Απαιτείται μια Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος για το προϊόν που παραδίδεται
 - Επιβεβαίωση ότι:
 - Τα προϊόντα έχουν εγκριθεί από τους αναφερόμενους στις Περιγραφές Προϊόντων
 - Τα προϊόντα πληρούν όλα τα Κριτήρια Ποιότητας ή καλύπτονται από εγκεκριμένες παραχωρήσεις
 - Οι οργανισμοί εκμετάλλευσης και συντήρησης είναι έτοιμοι να αναλάβουν την ευθύνη για τα προϊόντα
 - Τα προϊόντα παραδίδονται
 - Εξέταση για το αν θα γίνει αναθεώρηση των διδαγμάτων αυτή τη στιγμή ή μεταγενέστερα, μετά από αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου ή προς το τέλος του
 - Προετοιμασία για το επόμενο στάδιο προς το τέλος του τρέχοντος
 - Προετοιμασία για την περάτωση του έργου προς το τέλος του τελικού σταδίου
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1120-2
- Επικαιροποίηση του E.1130-3
- Επικαιροποίηση του E.1410-1
- Επικαιροποίηση του E.920-1
- Επικαιροποίηση του E.1260-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

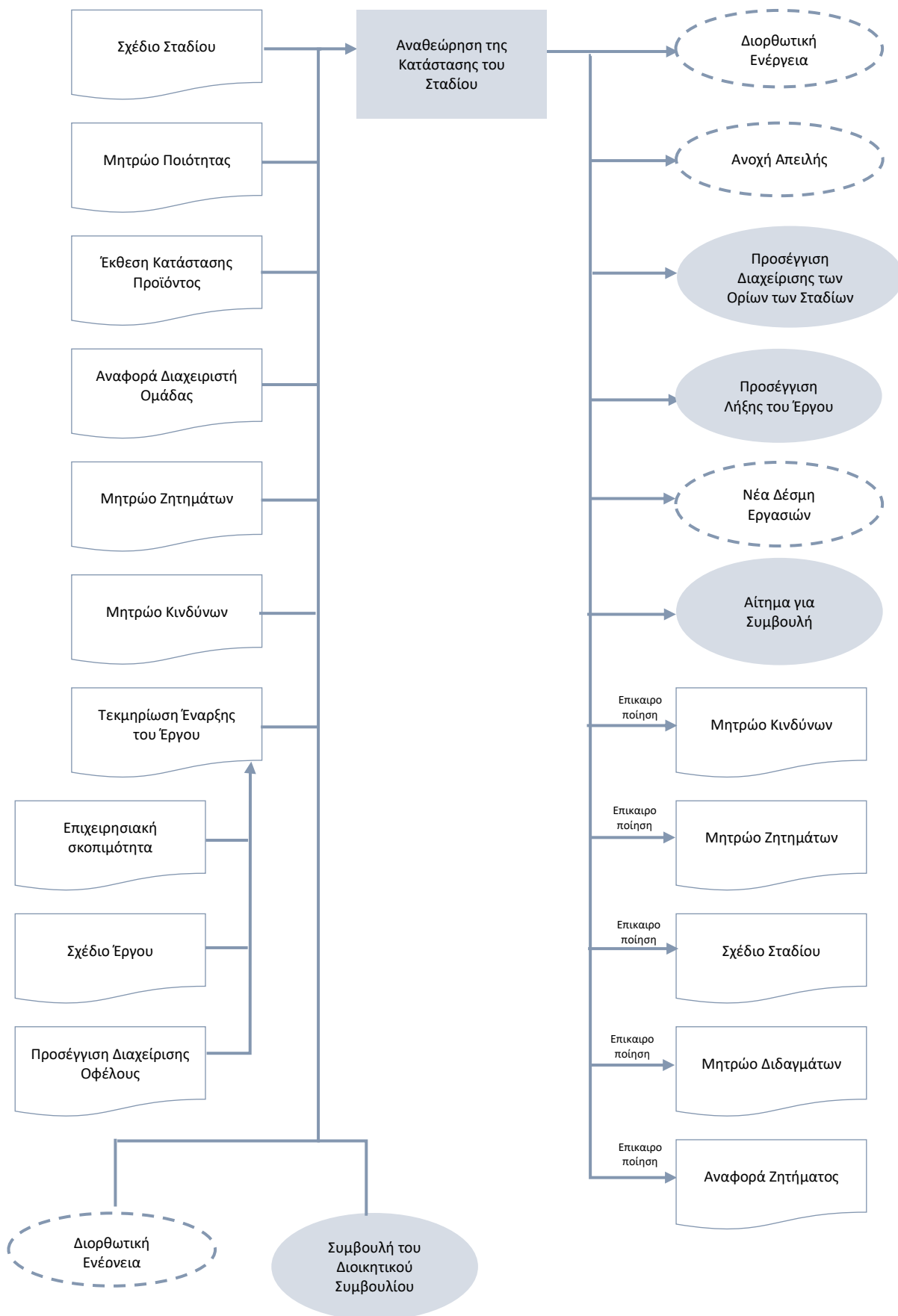
- E.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- E.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- E.1410-1: Σχέδιο Σταδίου
- E.920-1: Μητρώο Διδαγμάτων
- E.1260-1: Αναφορά Ζητήματος

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1240 «Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1240 «Αναθεώρηση της Κατάστασης Σταδίου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1250 «Τακτική Συνοπτική Αναφορά»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Τακτική Συνοπτική Αναφορά είναι μία διεργασία που περιγράφει την παροχή πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση του σταδίου και του έργου από το Διαχειριστή του Έργου στο Διοικητικό Συμβούλιο και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, με τη συχνότητα που αναφέρεται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Τακτική Συνοπτική Αναφορά, οι οποίες είναι:

- Συλλογή πληροφοριών από τις Αναφορές Ελέγχου, το Μητρώο Κινδύνων, το Μητρώο Ζητημάτων, το Μητρώο Ποιότητας, το Μητρώο Διδαγμάτων, την Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος και τις αναθεωρήσεις του Σχεδίου του Σταδίου για την τρέχουσα περίοδο αναφοράς (οι πληροφορίες προέρχονται από την αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου)
- Σύνοψη καταλόγου διορθωτικών ενεργειών (σύμφωνα με το Ημερήσιο Ημερολόγιο ή/ και το Μητρώο Ζητημάτων) που πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο αναφοράς
- Αναθεώρηση της Τακτικής Συνοπτικής Αναφοράς για την προηγούμενη περίοδο
- Τακτική Συνοπτική Αναφορά για την τρέχουσα περίοδο
- Κοινοποίηση της Τακτικής Συνοπτικής Αναφοράς στο Διοικητικό Συμβούλιο και τα ενδιαφερόμενα μέρη που προσδιορίζονται στην Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

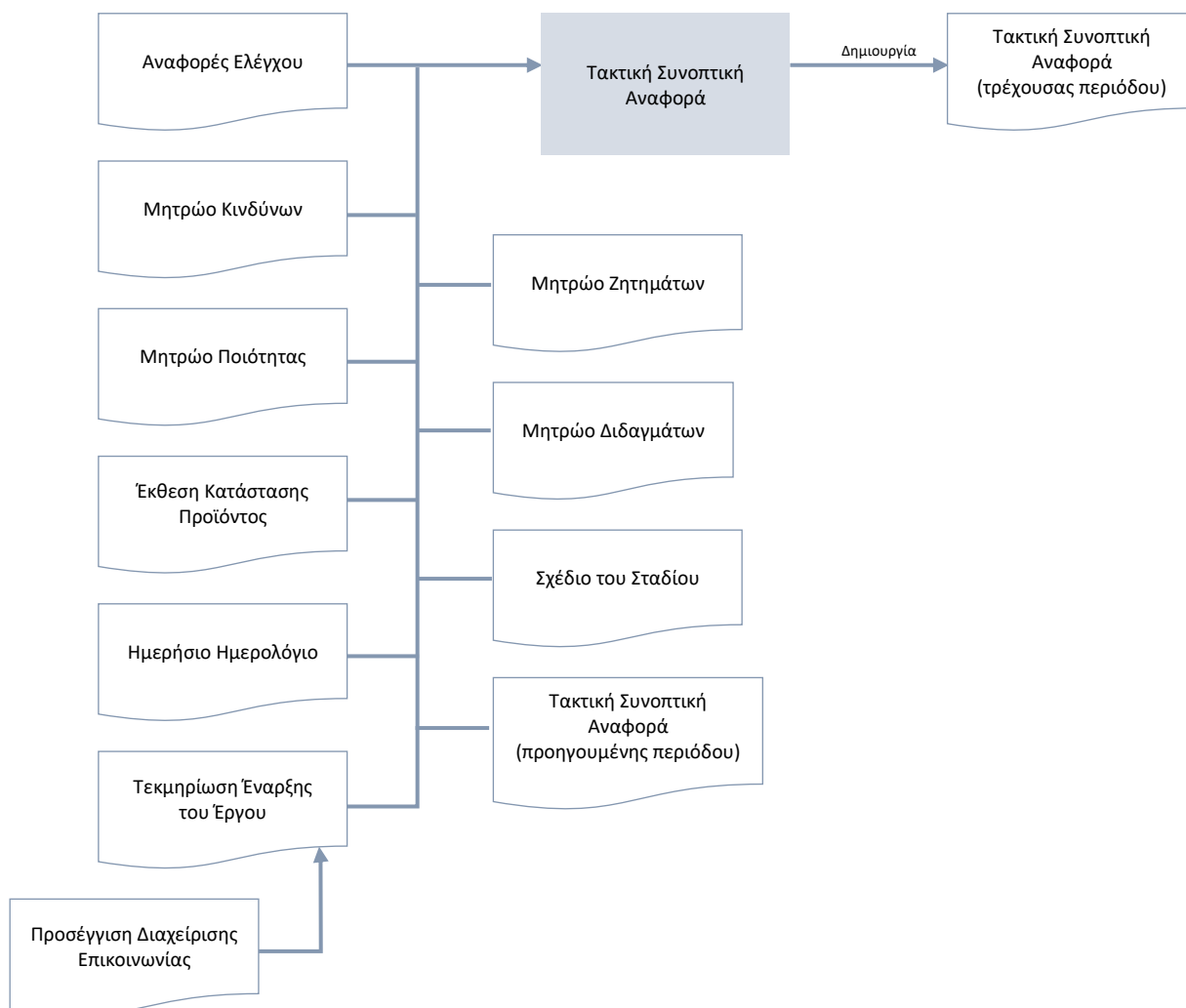
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1250-1: Τακτική Συνοπτική Αναφορά

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1250 «Τακτική Συνοπτική Αναφορά»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1260 «Εντοπισμός και Εξέταση Ζητημάτων και Κινδύνων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ο Εντοπισμός και η Εξέταση Ζητημάτων και Κινδύνων είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι τυχόν ζητήματα ή κίνδυνοι που προκύπτουν κατά τη διαχείριση του έργου, εντοπίζονται με συνεπή και αξιόπιστο τρόπο και στη συνέχεια αναλύονται για να κατανοηθούν και να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος τους, πριν τη λήψη απόφασης σχετικά τις απαραίτητες δράσεις.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για τον Εντοπισμό και την Εξέταση Ζητημάτων και Κινδύνων, οι οποίες είναι:

- Εάν ένα ζήτημα μπορεί να αντιμετωπιστεί από τον Διαχειριστή του Έργου ανεπίσημα, τότε αντιμετωπίζεται και ενημερώνεται το Ημερήσιο Ημερολόγιο
- Για ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν επίσημα:
 - Έλεγχος των απαιτήσεων της διαχείρισης ζητημάτων και της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών
 - Διαχείριση του ζητήματος σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών
 - Ενημέρωση για την κατάσταση του ζητήματος σύμφωνα με την Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών, που ελέγχεται για να εντοπιστούν τυχόν ενδιαφερόμενα μέρη που πρέπει να ενημερωθούν σχετικά
- Για κινδύνους:
 - Έλεγχος των απαιτήσεων της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικινδυνότητας
 - Διαχείριση του κινδύνου σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας
 - Ενημέρωση για την κατάσταση του κινδύνου σύμφωνα με την Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικινδυνότητας, που ελέγχεται για να εντοπιστούν τυχόν ενδιαφερόμενα μέρη που πρέπει να ενημερωθούν σχετικά
- Εάν είναι απαραίτητο να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες, να ζητηθούν συμβουλές από το Διοικητικό Συμβούλιο ή να κλιμακωθεί ένα ζήτημα ή κίνδυνος και, στη συνέχεια, να γίνει ανασκόπηση της κατάστασης του σταδίου διαχείρισης πρώτα, ώστε να μπορεί να ληφθεί υπόψη μια πλήρης εικόνα.
- Αίτημα για συμβουλές από το Διοικητικό Συμβούλιο ή κλιμάκωση τυχόν ζητημάτων ή κινδύνων αρμοδίως και αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου για πλήρη εικόνα της κατάστασης

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.910-4
- Επικαιροποίηση του E.1130-3
- Επικαιροποίηση του E.1120-2

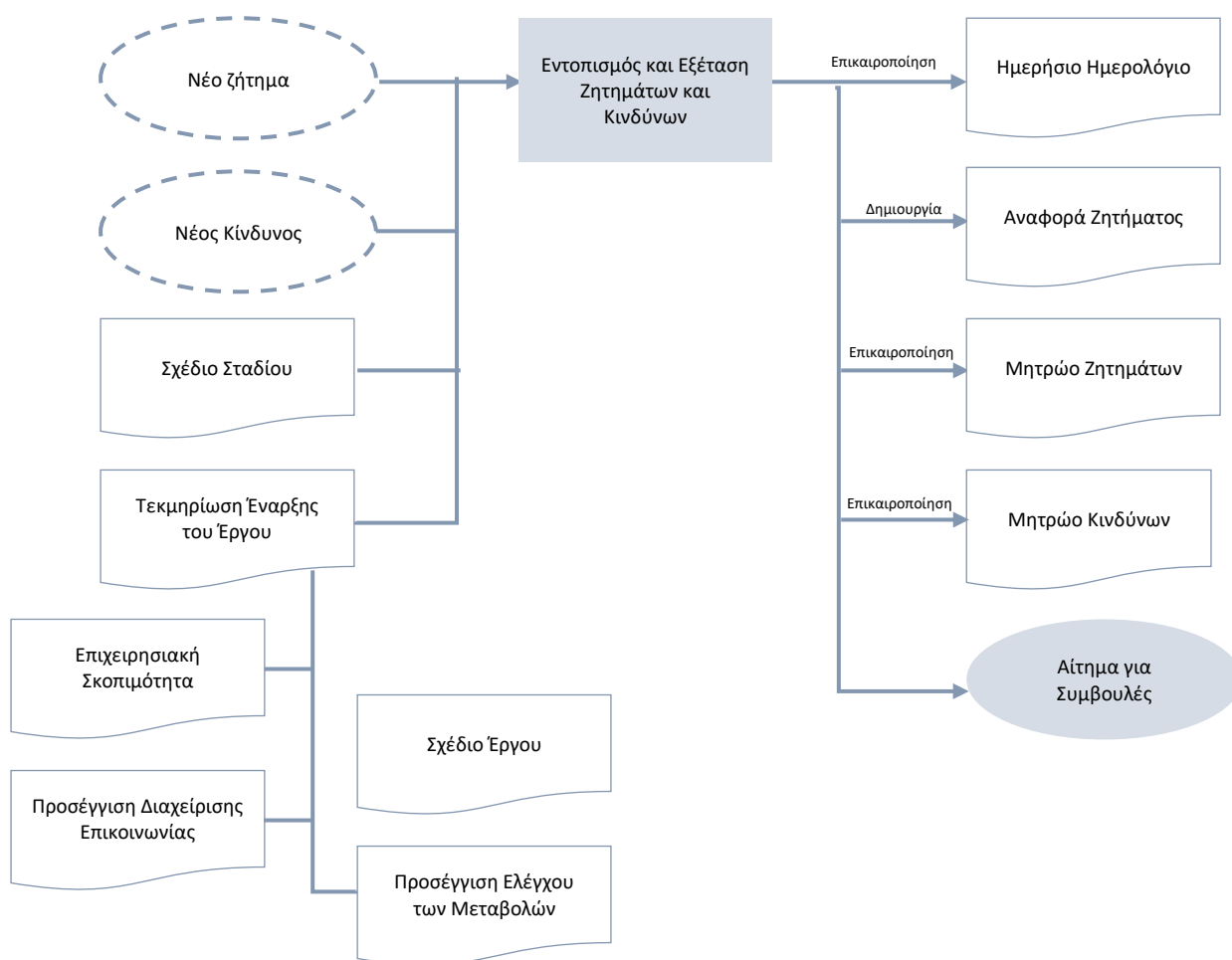
ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1260 «Εντοπισμός και Εξέταση Ζητημάτων και Κινδύνων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.910-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο
- E.1260-1: Αναφορά Ζητήματος
- E.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- E.1120-2: Μητρώο Κινδύνων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1270 «Κλιμάκωση Ζητημάτων και Κινδύνων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Κλιμάκωση Ζητημάτων και Κινδύνων είναι μία διεργασία που έχει σαν σκοπό την αντιμετώπιση ζητημάτων και κινδύνων που υπερβαίνουν τις ανοχές σε επίπεδο σταδίου, που συμφωνήθηκαν με το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ο Διαχειριστής του Έργου μπορεί να αναλάβει διορθωτικές δράσεις ή να διατηρήσει το status quo μόνο εφόσον το στάδιο (ή το έργο) προβλέπεται να ολοκληρωθεί εντός των ορίων ανοχής που ορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο. Η εν λόγω διεργασία ενεργοποιείται όταν οποιοσδήποτε διορθωτικές δράσεις που ελήφθησαν από το Διαχειριστή του Έργου δεν θα βοηθήσουν το στάδιο (ή το έργο) από το να υπερβεί τις συμφωνηθείσες ανοχές.

Επειδή μπορεί να χρειαστεί χρόνος για να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για μια Αναφορά Εξαίρεσης, συνιστάται η ειδοποίηση του Διοικητικού Συμβουλίου όσο το δυνατόν νωρίτερα. Ως εκ τούτου, ο Διαχειριστής του Έργου εκτελεί αυτή τη διεργασία σε δύο φάσεις: μια έγκαιρη ενημέρωση της προβλεπόμενης κατάστασης εξαίρεσης στο Διοικητικό Συμβούλιο, έτσι ώστε να είναι προετοιμασμένο, ακολουθούμενη από μια Αναφορά Εξαίρεσης με τις απαραίτητες πληροφορίες.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Κλιμάκωση Ζητημάτων και Κινδύνων, οι οποίες είναι:

- Εξέταση του Σχεδίου του Σταδίου για να καθοριστεί η έκταση της απόκλισης και τα ημιτελή προϊόντα και να περιγραφεί τι θα συνέβαινε εάν η απόκλιση αφηνόταν να συνεχιστεί
- Εξέταση του Σχεδίου του Έργου σχετικά με την κατάσταση του έργου και τη συνολική επίδραση οποιασδήποτε απόκλισης
- Προσδιορισμός των επιλογών ανάκτησης και αξιολόγηση τους σε σχέση με την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
- Αξιολόγηση του αντίκτυπου των επιλογών ανάκτησης σε σχέση με το Σχέδιο Σταδίου για το τρέχον στάδιο. Εξέταση της διαθεσιμότητας ατόμων ή ομάδων με τις απαραίτητες δεξιότητες ή την εμπειρία για την αξιολόγηση του αντίκτυπου
- Αναφορά Εξαίρεσης που να περιλαμβάνει την κατάσταση, τις επιλογές και πρόταση δράσεων, για το Διοικητικό Συμβούλιο, που στη συνέχεια θα αποφασίσει για τις κατάλληλες δράσεις. Μπορεί να περιλαμβάνει:
 - Να ζητηθούν περισσότερες πληροφορίες ή περισσότερος χρόνος για να εξεταστεί η απόκριση
 - Έγκριση, αναβολή ή απόρριψη ενός αιτήματος για αλλαγή
 - Χορήγηση μιας παραχώρησης για ένα ζήτημα εκτός προδιαγραφών, την αναβολή ή την απόρριψή του
 - Αύξηση των ανοχών που προβλέπεται να παραβιαστούν
 - Οδηγίες στον Διαχειριστή του Έργου να εκπονήσει μιας Αναφοράς Εξαίρεσης, αναφέροντας τι θα γίνει αποδεκτό

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1270 «Κλιμάκωση Ζητημάτων και Κινδύνων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

ο οδηγίες στον Διαχειριστή του Έργου να διακόψει το έργο πρόωρα
 Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

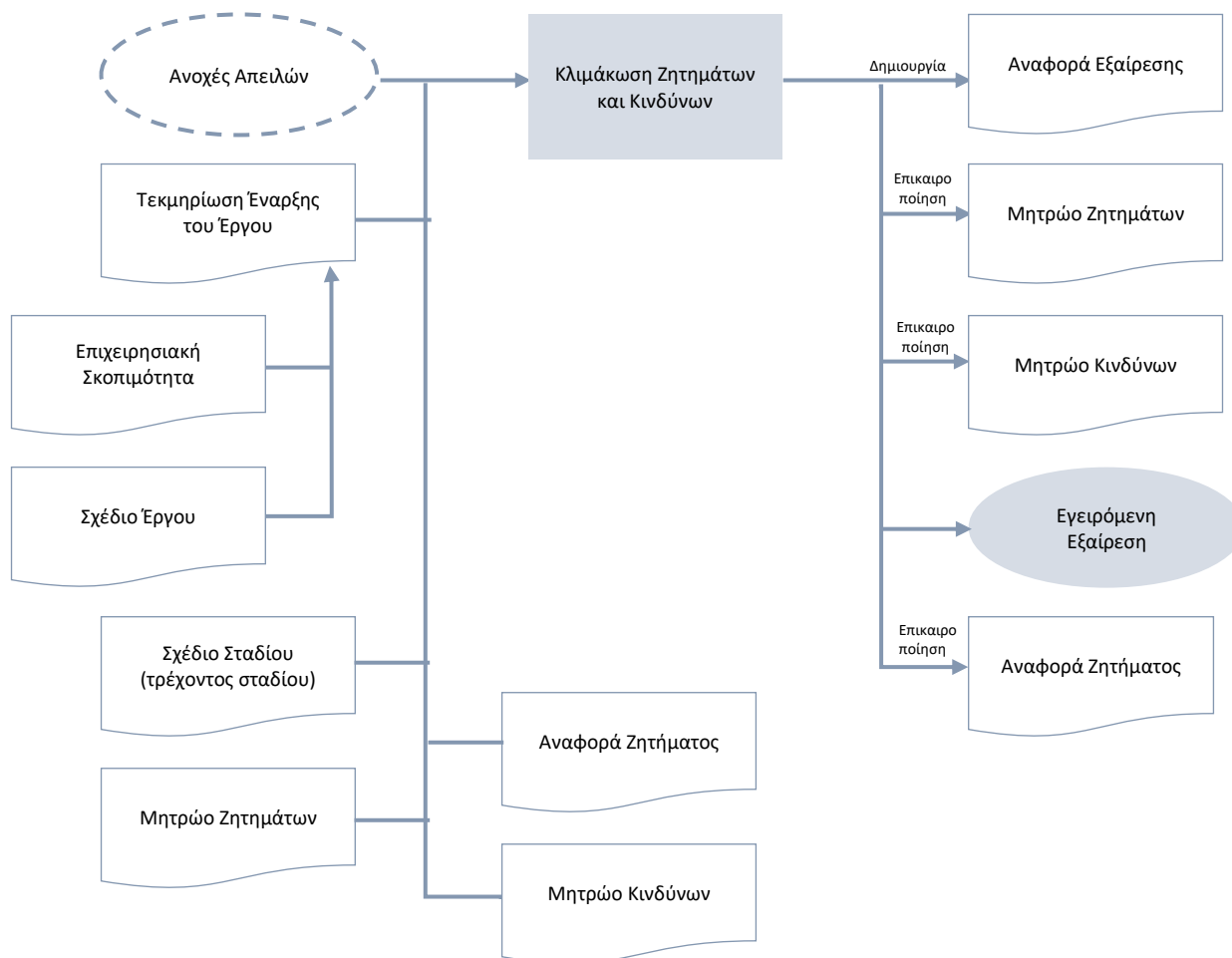
- Επικαιροποίηση του Ε.1130-3
- Επικαιροποίηση του Ε.1120-2
- Επικαιροποίηση του Ε.1260-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1270-1: Αναφορά Εξαίρεσης
- Ε.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- Ε.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- Ε.1260-1: Αναφορά Ζητήματος

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1280 «Ανάληψη Διορθωτικής Ενέργειας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Ανάληψη Διορθωτικής Ενέργειας είναι μία διεργασία που εξασφαλίζει ότι, οι αλλαγές και οι προσαρμογές του έργου γίνονται με ορθολογικό τρόπο, ακόμη και όταν φαίνονται εύκολα διαχειρίσιμες και εντός ανοχών.

Κατά την ανάληψη διορθωτικής ενέργειας, επιλέγονται, εντός των ορίων των ανοχών του σταδίου και του έργου, να υλοποιηθούν δράσεις που θα επιλύσουν αποκλίσεις από το σχέδιο. Η διεργασία αυτή ενεργοποιείται κατά την αναθεώρηση της κατάστασης του σταδίου και συνήθως περιλαμβάνει παροχή συμβουλών και καθοδήγησης από το Διοικητικό Συμβούλιο για ζητήματα που εγείρονται από τους Διαχειριστές Ομάδας.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Ανάληψη Διορθωτικής Ενέργειας, οι οποίες είναι:

- Συλλογή κάθε σχετικής πληροφορίας σχετικά με την απόκλιση από τις ανοχές
- Προσδιορισμός των πιθανών τρόπων αντιμετώπισης της απόκλισης και επιλογή της καταλληλότερης επιλογής
- Ενεργοποίηση της Διορθωτικής Ενέργειας μέσω της Έγκρισης μιας Δέσμης Εργασιών
- Επικαιροποίηση των Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης των προϊόντων που επηρεάζονται, αν χρησιμοποιούνται
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων για να αντικατοπτρίζει την κατάσταση της διορθωτικής ενέργειας
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων με τυχόν αλλαγές που προκύπτουν από τη διορθωτική ενέργεια (ή εάν αντιμετωπίζεται ανεπίσημα, να επικαιροποιηθεί το Ημερήσιο Ημερολόγιο με τις λεπτομέρειες και την κατάσταση της διορθωτικής ενέργειας)
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων με τυχόν αλλαγές που προκύπτουν από τη διορθωτική ενέργεια
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Σταδίου για το τρέχον στάδιο

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1130-3
- Επικαιροποίηση του E.1120-2
- Επικαιροποίηση του E.1260-1
- Επικαιροποίηση του E.1410-1
- Επικαιροποίηση του E.1130-2

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1280 «Ανάληψη Διορθωτικής Ενέργειας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

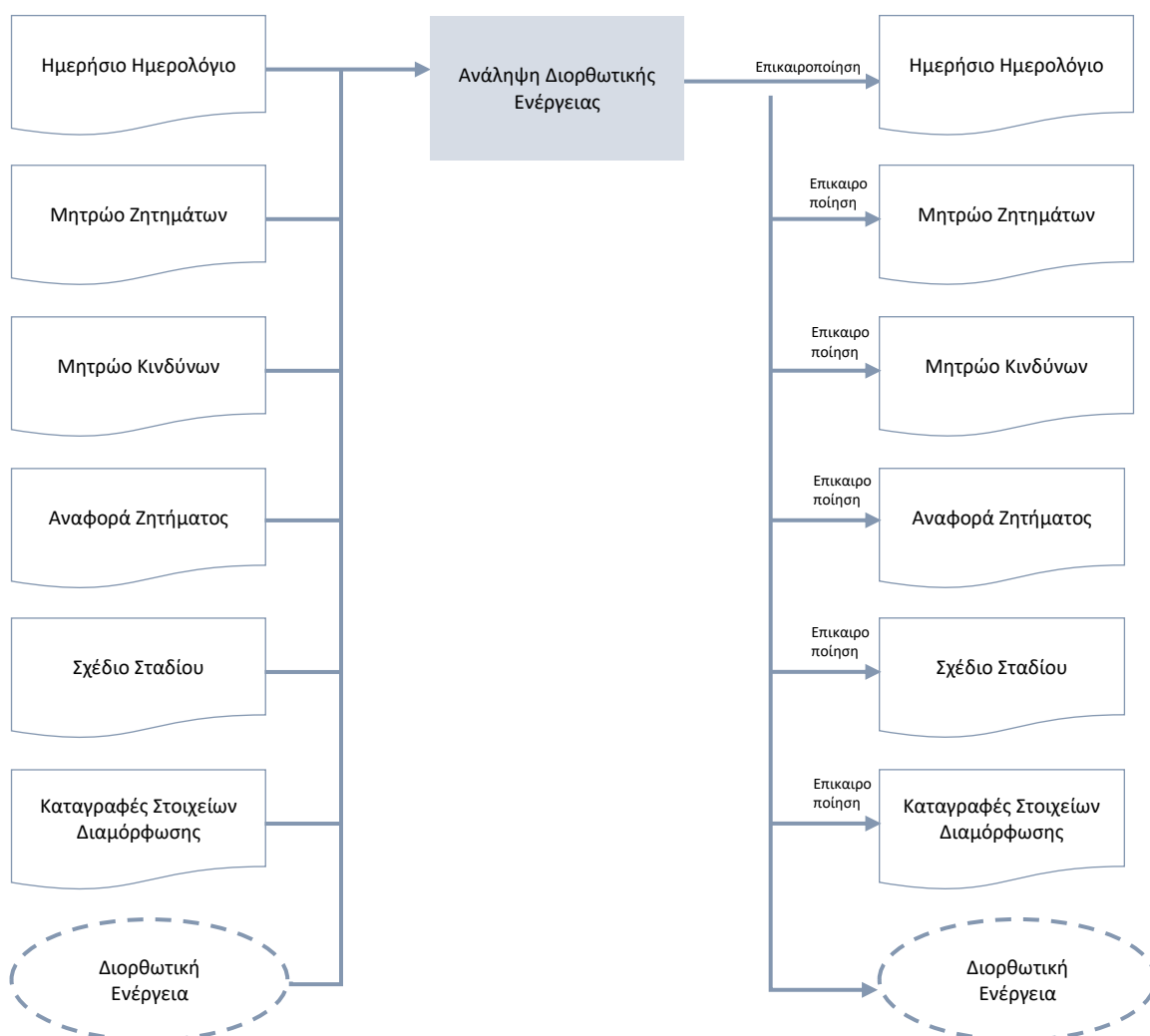
- Επικαιροποίηση του Ε.910-4

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- Ε.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- Ε.1260-1: Αναφορά Ζητήματος
- Ε.1410-1: Σχέδιο Σταδίου
- Ε.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- Ε.910-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1310 «Αποδοχή μιας Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Αποδοχή μιας Δέσμης Εργασιών είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι υπάρχει συμφωνία μεταξύ του Διαχειριστή του Έργου και του Διαχειριστή Ομάδας ως προς το τι πρόκειται να παραδοθεί, πριν να ανατεθεί μια Δέσμη Εργασιών σε μια ομάδα.

Πρέπει να καλύπτονται οι απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων, οι περιορισμούς που ισχύουν, οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζονται και το κατά πόσον οι απαιτήσεις της Δέσμης Εργασιών είναι εύλογες και μπορούν να επιτευχθούν.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Αποδοχή μιας Δέσμης Εργασιών, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Δέσμης Εργασιών:
 - Κατάρτιση οποιασδήποτε αναφερόμενη τεκμηρίωση
 - Διευκρίνιση από τον Διαχειριστή του Έργου σχετικά με το τι πρόκειται να παραδοθεί
 - Διαπραγμάτευση με τον Διαχειριστή του Έργου, εξ ονόματος της ομάδας, σχετικά με τους περιορισμούς εντός των οποίων πρέπει να γίνει η εργασία
 - Συμφωνία για τις ανοχές που αφορούν στη Δέσμη Εργασιών
 - Κατανόηση των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων
 - Κατανόηση του τρόπου και του ατόμου το οποίο θα εγκρίνει τα προϊόντα
 - Κατανόηση του τρόπου παράδοσης των εγκεκριμένων προϊόντων
 - Επιβεβαίωση του τρόπου ενημέρωσης του Διαχειριστή του Έργου σχετικά με την ολοκλήρωση της Δέσμης Εργασιών
- Δημιουργία Σχεδίου Ομάδας για να δειχθεί ποια προϊόντα μπορούν να ολοκληρωθούν εντός των συγκεκριμένων περιορισμών
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου ότι το Σχέδιο Ομάδας είναι βιώσιμο και σύμφωνα με τα σχετικά πρότυπα του προμηθευτή
- Αίτημα έγκρισης του Σχεδίου Ομάδας
- Αναθεώρηση των κινδύνων σε σχέση με το Σχέδιο Ομάδας και ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για τυχόν πρόσθετους ή τροποποιημένους κινδύνους
- Διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου σχετικά με το εάν απαιτούνται επιπλέον επιθεωρητές και επιβεβαίωση ότι το Μητρώο Ποιότητας επικαιροποιείται αναλόγως
- Έγκριση για την παράδοση της Δέσμης Εργασιών

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1310 «Αποδοχή μιας Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

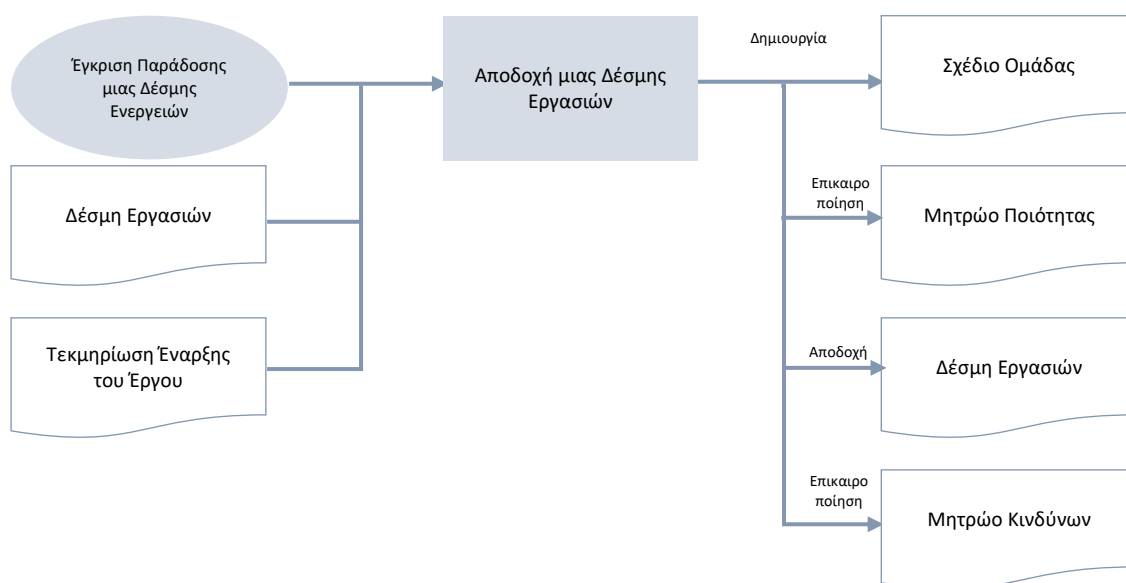
- επικαιροποίηση του Ε.1120-2
- επικαιροποίηση του Ε.1140-2
- Αποδοχή του Ε.1210-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1310-1: Σχέδιο Ομάδας
- Ε.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- Ε.1140-2: Μητρώο Ποιότητας
- Ε.1210-1: Δέσμη Εργασιών

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1320 «Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών είναι μία διεργασία που αναφέρεται στην εκτέλεση και παρακολούθηση των εργασιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις που καθορίζονται στη συγκεκριμένη δέσμη εργασιών. Κατά την ανάπτυξη των προϊόντων, ο Διαχειριστής Ομάδας δεν πρέπει να υπερβαίνει τις ανοχές της δέσμης εργασιών, που συμφωνήθηκαν με τον Διαχειριστή του Έργου. Ο Διαχειριστής Ομάδας μπορεί να προχωρήσει μόνο με τη δέσμη εργασιών ή να λάβει διορθωτικά μέτρα, ενώ η δέσμη εργασιών προβλέπεται να ολοκληρωθεί εντός των ανοχών που έχει ορίσει ο Διαχειριστής του Έργου. Μόλις αναμένεται υπέρβαση των ανοχών της δέσμης εργασιών, ο Διαχειριστής Ομάδας πρέπει να εγείρει ένα ζήτημα στον Διαχειριστή του Έργου ο οποίος θα αποφασίσει για την πορεία δράσης.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Ανώτατος Χρήστης
- Ο Ανώτατος Προμηθευτής
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών, οι οποίες είναι:

- Διαχείριση της ανάπτυξης των απαιτούμενων προϊόντων:
 - ανάπτυξη των προϊόντων που απαιτούνται από τη δέσμη εργασιών σύμφωνα με τα κριτήρια ποιότητας που ορίζονται στις περιγραφές προϊόντων
 - διασφάλιση ότι η εργασία διεξάγεται σύμφωνα με τις απαιτούμενες τεχνικές, διαδικασίες και διεργασίες που καθορίζονται στη δέσμη εργασιών
 - διατήρηση των διεπαφών ανάπτυξης, λειτουργίας και υποστήριξης όπως περιγράφονται λεπτομερώς στη δέσμη εργασιών
 - έλεγχος της δέσμης εργασιών για τη διαδικασία επικαιροποίησης του μητρώου ποιότητας (π.χ. για την καταγραφή ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων διαχείρισης ποιότητας)
 - εντοπισμός και καταγραφή της προσπάθειας που χρειάστηκε
 - παρακολούθηση και έλεγχος τυχόν ζητημάτων και κινδύνων που σχετίζονται με τη δέσμη εργασιών και ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου, σχετικά με την κατάσταση τους
- Ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για τυχόν νέα ζητήματα, κινδύνους ή διδάγματα, ώστε στη συνέχεια να αποφασίσει για την κατάλληλη πορεία δράσης
- Λήψη της δράσης που απαιτείται από τον Διαχειριστή του Έργου
- Λήψη εγκρίσεων για ολοκληρωμένα προϊόντα:

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1320 «Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- έλεγχος της δέσμης εργασιών και εφαρμογή της μεθόδου απόκτησης και έκδοσης των καταγραφών αποδοχής
 - έλεγχος της δέσμης εργασιών και εφαρμογή της διαδικασίας επικαιροποίησης όλων των καταγραφών των στοιχείων διαμόρφωσης (αν χρησιμοποιηθούν)
 - Ανασκόπηση και αναφορά της κατάστασης της δέσμης εργασιών στο Διαχειριστή του Έργου:
 - καθορισμός της κατάστασης κάθε προϊόντος στο Διαχειριστή του Έργου
 - επικαιροποίηση του σχεδίου ομάδας και, εάν χρειάζεται, διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου, σχετικά με τη βιωσιμότητα του
 - παροχή πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο στον Διαχειριστή του Έργου μέσω των αναφορών ελέγχου, με τον τρόπο και τη συχνότητα που ορίζεται στη δέσμη εργασιών
 - εάν οι συμφωνημένες ανοχές για τη δέσμη εργασιών προβλέπεται να υπερβληθούν, ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου εγείροντας ένα ζήτημα
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1140-2
- Επικαιροποίηση του E.1130-2
- Επικαιροποίηση του E.1310-1
- Επικαιροποίηση του E.1130-3
- Επικαιροποίηση του E.1120-2
- Κατάρτιση του E.1320-3

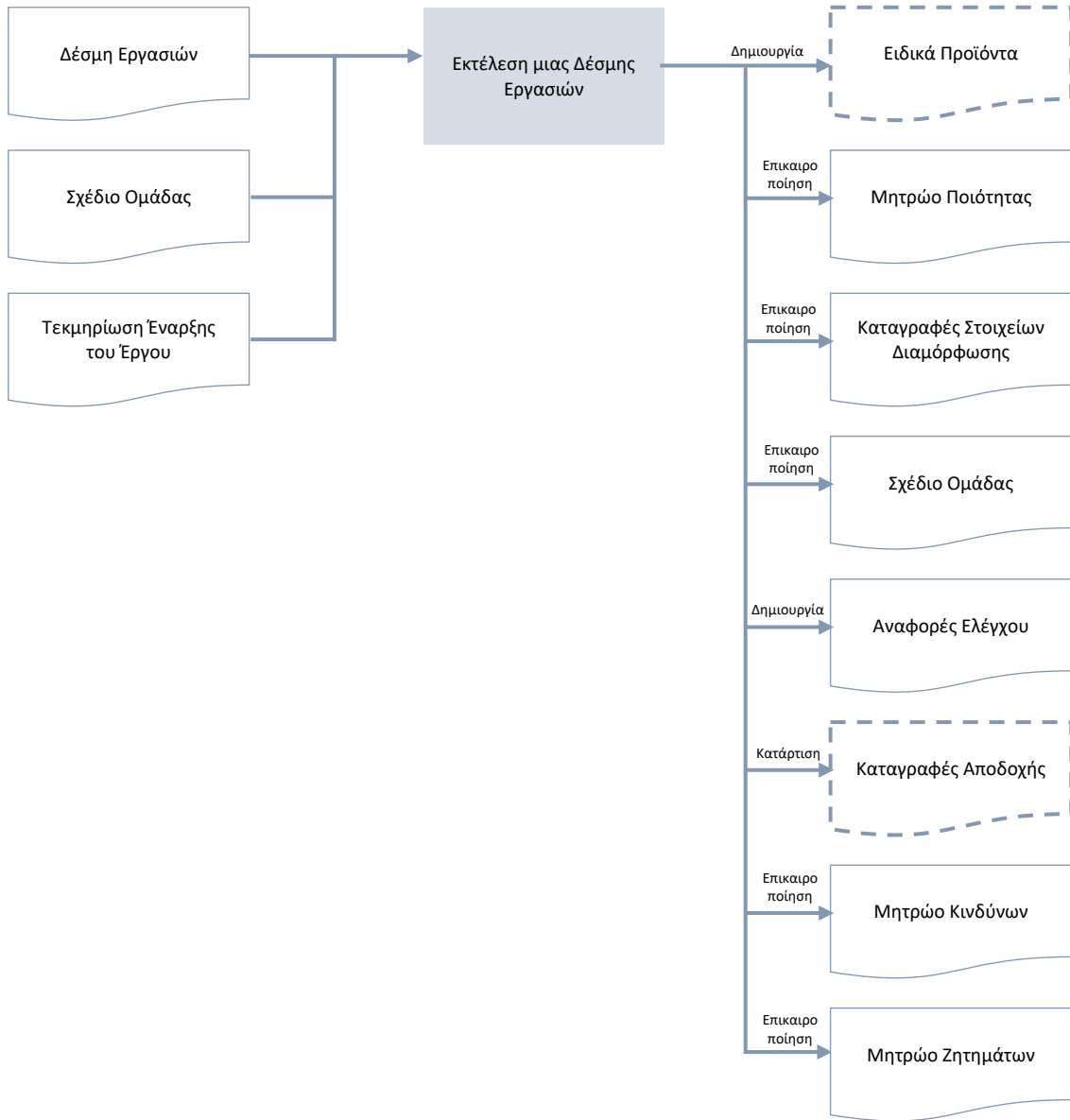
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1320-1: Ειδικά Προϊόντα
- E.1140-2: Μητρώο Ποιότητας
- E.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- E.1310-1: Σχέδιο Ομάδας
- E.1320-2: Αναφορές Ελέγχου
- E.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- E.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- E.1320-3: Καταγραφές Αποδοχής

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Directing Successful Projects with PRINCE2®/ AXELOS

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1320 «Εκτέλεση μιας Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1330 «Παράδοση Δέσμης Εργασιών»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Παράδοση Δέσμης Εργασιών είναι μία διεργασία με την οποία ενημερώνεται ο Διαχειριστής Έργου σχετικά με την ολοκλήρωση της Δέσμης Εργασιών.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδων
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Παράδοση Δέσμης Εργασιών, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση του Μητρώου Ποιότητας για να επιβεβαιωθεί ότι όλες οι διεργασίες ποιότητας που σχετίζονται με τη Δέσμη Εργασιών, είναι πλήρεις
- Αναθεώρηση των καταγραφών αποδοχής για να επιβεβαιωθεί ότι έχουν εγκριθεί όλα τα προϊόντα που πρόκειται να παραδοθούν από τη Δέσμη Εργασιών
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου Ομάδας για να φαίνεται ότι η Δέσμη Εργασιών έχει ολοκληρωθεί
- Έλεγχος της Δέσμης Εργασιών και παράδοση των ολοκληρωμένων προϊόντων
- Ενημέρωση του Διαχειριστή του Έργου για την ολοκλήρωση της Δέσμης Εργασιών

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

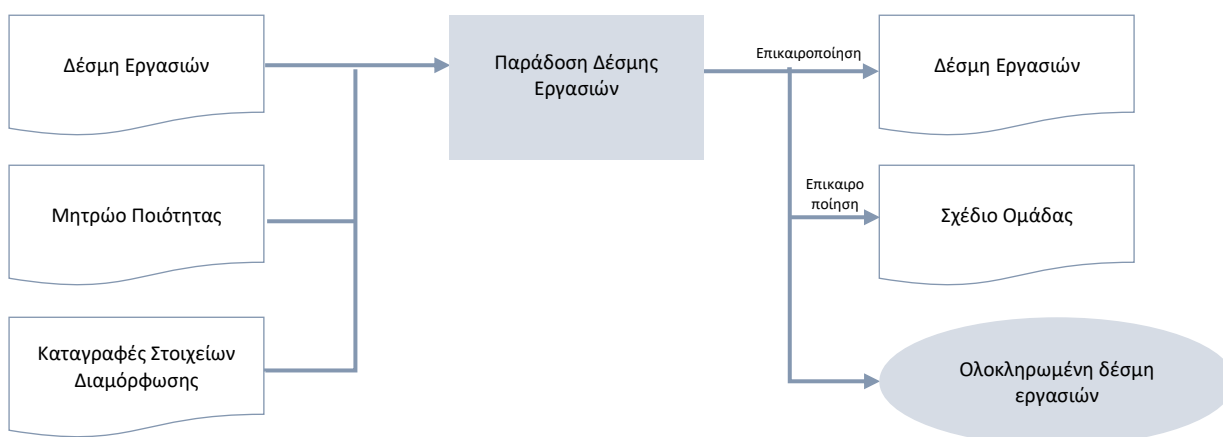
- Επικαιροποίηση του E.1210-1
- Επικαιροποίηση του E.1310-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1210-1: Δέσμη Εργασιών
- E.1310-1: Σχέδιο Ομάδας

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1410 «Σχεδιασμός του Επόμενου Σταδίου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ο Σχεδιασμός του Επόμενου Σταδίου είναι μία διεργασία κατά την οποία, κοντά στο τέλος του τρέχοντος σταδίου παράγεται το Σχέδιο του Σταδίου για το επόμενο στάδιο διαχείρισης. Ειδικότερα, οι διεργασίες που αφορούν στη λήξη του έργου πρέπει να σχεδιάζονται ως μέρος του σχεδίου του τελευταίου σταδίου διαχείρισης.

Ο Σχεδιασμός είναι μια δραστηριότητα στην οποία εμπλέκονται πολλά ενδιαφερόμενα μέρη. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο σχέδιο, ο Διαχειριστής του Έργου θα πρέπει να διαβουλεύεται με το Διοικητικό Συμβούλιο, τον έχοντα την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου, τους Διαχειριστές Ομάδων και ενδεχομένως με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για το Σχεδιασμό του Επόμενου Σταδίου, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου. Ενδέχεται να χρειαστεί διαβούλευση με το Διοικητικό Συμβούλιο για τυχόν απαιτούμενες αλλαγές. Αναθεώρηση και, εφόσον είναι αναγκαίο, να επικαιροποίηση των παρακάτω:
 - Τυχόν αλλαγές στις προσδοκίες για την ποιότητα του Ωφελούμενων του Έργου, τα Κριτήρια Αποδοχής ή την Προσέγγιση του Έργου
 - Τη συνάφεια και την καταλληλότητα των προσεγγίσεων και των ελέγχων
 - Τυχόν αλλαγές στην Ομάδα Διαχείρισης Έργου ή στις περιγραφές των ρόλων
- Δημιουργία του σχεδίου του επόμενου σταδίου:
 - Απόφαση για τον τρόπο παρουσίασης και χρήσης του σχεδίου, δεδομένου του ακροατήριου
 - Αναθεώρηση του Σχεδίου του Έργου για να κατανοηθούν τα προϊόντα που απαιτούνται για το επόμενο Στάδιο Διαχείρισης
 - Εξέταση της Προσέγγισης Διαχείρισης της Ποιότητας για τα πρότυπα και τις διεργασίες που απαιτούνται σχετικά με την ποιότητα
 - Δημιουργία (ή επικαιροποίηση) της Αναλυτικής Δομής του Προϊόντος του Έργου, των Περιγραφών Προϊόντων και του Διαγράμματος Ροής του Προϊόντος (εάν χρησιμοποιείται), για τα προϊόντα που πρόκειται να παραδοθούν κατά το επόμενο στάδιο
 - Αναθεώρηση του Μητρώου Ζητημάτων καθώς μπορεί να περιέχει ζητήματα, που έχουν επισημανθεί, για την αξιολόγηση στο τέλος του σταδίου ή πληροφορίες που επηρεάζουν το επόμενο στάδιο

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1410 «Σχεδιασμός του Επόμενου Σταδίου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων για τυχόν κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν το σχέδιο για το επόμενο στάδιο και έλεγχος της κατάστασης των αποκρίσεων στους κινδύνους μετά από διαβούλευση με τον έχοντα την αρμοδιότητα διαχείρισης των κινδύνων
 - Δημιουργία (ή επικαιροποίηση) των Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης, εάν χρησιμοποιούνται, για προϊόντα που σχεδιάζονται να υλοποιηθούν στο στάδιο
 - Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων και του Μητρώου Κινδύνων εάν έχουν εντοπιστεί τυχόν νέα ζητήματα ή κίνδυνοι
 - Επικαιροποίηση του Μητρώου Ποιότητας με τις προγραμματισμένες δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1110-2
- Επικαιροποίηση του E.1130-2
- Επικαιροποίηση του E.1120-2
- Επικαιροποίηση του E.1130-3
- Επικαιροποίηση του E.1140-2

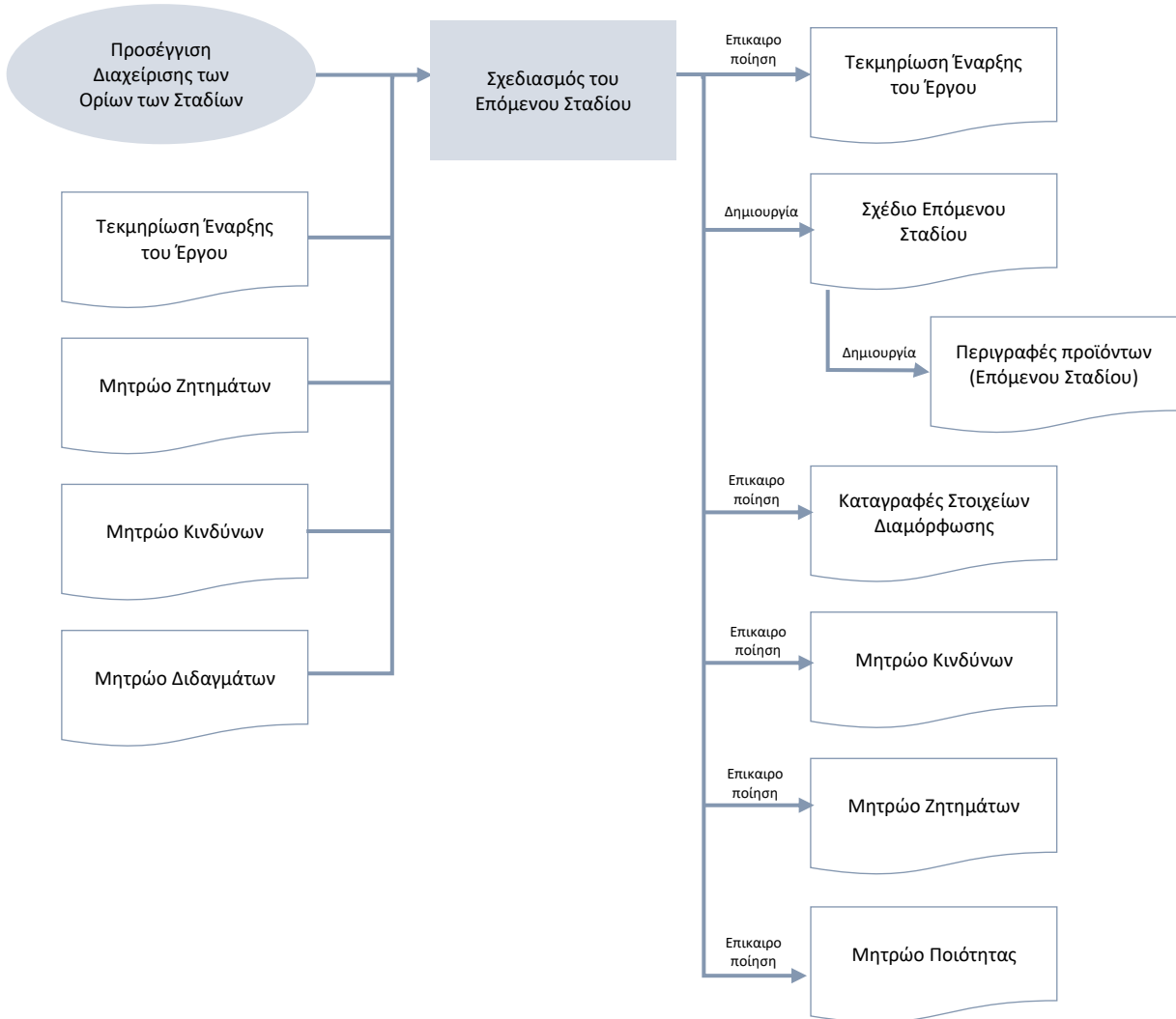
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1110-2: Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- E.1410-1: Σχέδιο Σταδίου
- E.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- E.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- E.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- E.1140-2: Μητρώο Ποιότητας

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1410 «Σχεδιασμός του Επόμενου Σταδίου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1420 «Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να ενσωματωθεί η πρόοδος από το στάδιο που τελειώνει και η πρόβλεψη για τη διάρκεια και το κόστος από το σχέδιο εξαίρεσης ή το σχέδιο του σταδίου που πρόκειται να αρχίσει.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου, οι οποίες είναι:

- Έλεγχος για το αν τρέχον σχέδιο σταδίου είναι ευθυγραμμισμένο με την τρέχουσα πρόοδο και επικαιροποίηση του εάν είναι απαραίτητο.
- Αναθεώρηση του Σχεδίου του Έργου ώστε να αντικατοπτρίζονται:
 - Η πραγματικότητα από το σχέδιο του τρέχοντος σταδίου
 - Προβλέψεις από το σχέδιο του επόμενου σταδίου ή τις επιπτώσεις του σχεδίου εξαίρεσης
 - Τυχόν αλλαγές στην Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου
 - Οι συνέπειες τυχόν ζητημάτων ή κινδύνων
 - Τυχόν νέες ή τροποποιημένες απαιτήσεις για την προσαρμογή της διαδικασίας
 - Τυχόν μεταβαλλόμενα ή επιπλέον προϊόντα που έχουν εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο
 - Τυχόν αλλαγές στη Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- Επικαιροποίηση του μητρώου ζητημάτων και του μητρώου κινδύνων εάν έχουν εντοπιστεί τυχόν νέα ζητήματα ή κίνδυνοι (ή εάν τα ήδη υπάρχοντα πρέπει να τροποποιηθούν).

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1160-1
- Επικαιροποίηση του E.1130-3
- Επικαιροποίηση του E.1120-2

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

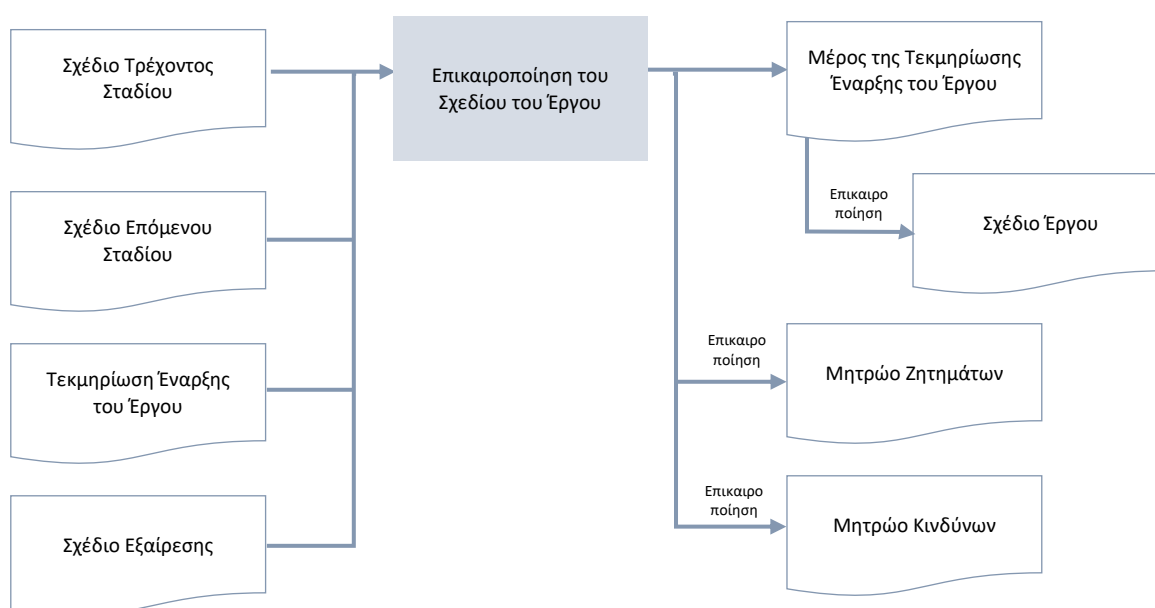
- E.1160-1: Σχέδιο του Έργου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1420 «Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Ε.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- Ε.1120-2: Μητρώο Κινδύνων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1430 «Επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να εξασφαλίσει ότι το έργο παραμένει βιώσιμο, δηλαδή ότι, τα οφέλη θα πραγματοποιηθούν εντός των ανοχών του χρόνου, του κόστους, της ποιότητας, του πεδίου εφαρμογής και του κινδύνου που καθορίζονται στην τρέχουσα συμφωνημένη Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα.

Στην περίπτωση που το εξωτερικό περιβάλλον του έργου αλλάξει, όπως και η φύση και το χρονοδιάγραμμα των προϊόντων του, θα πρέπει αυτές οι μεταβολές να αντικατοπτρίζονται στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα, η οποία πρέπει να αναθεωρείται και να τροποποιείται αναλόγως ώστε να διατηρείται σχετική με το έργο.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, οι οποίες είναι:

- Έλεγχος για το αν έχουν υπάρξει αλλαγές στη διάθεση για ανάληψη κινδύνων και στην ικανότητα διαχείρισης κινδύνων των εμπλεκόμενων Φορέων/Υπηρεσιών και εάν πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι ανοχές κινδύνου. Αξιολόγηση των κινδύνων του έργου χρησιμοποιώντας το Μητρώο Κινδύνων για να διαπιστωθεί η συνολική έκθεση σε κίνδυνο για το έργο και προσδιορισμός των τρεχόντων βασικών κινδύνων που επηρεάζουν την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα. Αξιολόγηση της συνολικής έκθεσης σε κίνδυνο για το αν παραμένει εντός των ορίων ανοχής κινδύνου.
- Επικαιροποίηση της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους με τα αποτελέσματα από τυχόν Δράσεις Διαχείρισης Οφέλους κατά τη διάρκεια του σταδίου
- Έλεγχος:
 - της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους για τα αποτελέσματα τυχόν Δράσεων Διαχείρισης Οφέλους που λήφθηκαν κατά τη διάρκεια του σταδίου
 - του αντίκτυπου των εγκεκριμένων αλλαγών, καθώς αυτές ενδέχεται να επηρεάσουν τα προβλεπόμενα οφέλη
 - του προφίλ κινδύνων καθώς και των βασικών κινδύνων του έργου
 - του Μητρώου Ζητημάτων για τυχόν ζητήματα που μπορεί να επηρεάσουν την Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
 - του Σχεδίου του Έργου για να διαπιστωθεί εάν έχει αλλάξει η τελική ημερομηνία υλοποίησης του έργου, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει ορισμένα ή όλα τα προβλεπόμενα οφέλη
 - του Σχεδίου του Έργου για να διαπιστωθεί εάν το κόστος παράδοσης των προϊόντων του έργου έχει αλλάξει, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ανάλυση κόστους - οφέλους

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1430 «Επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- του περιβάλλοντος του Φορέα Ανάθεσης στο οποίο θα παραδοθούν τα προϊόντα του έργου, καθώς ενδέχεται να έχει αλλάξει
 - του ενδεχομένου να απαιτείται αναθεώρηση των οφελών στο επόμενο στάδιο
 - Αναθεώρηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και, εάν είναι απαραίτητο, της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους, για να είναι έτοιμη προς έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο
 - Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων και του Μητρώου Ζητημάτων
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1180-2
- Επικαιροποίηση του E.1180-1
- Επικαιροποίηση του E.1120-2
- Επικαιροποίηση του E.1130-3

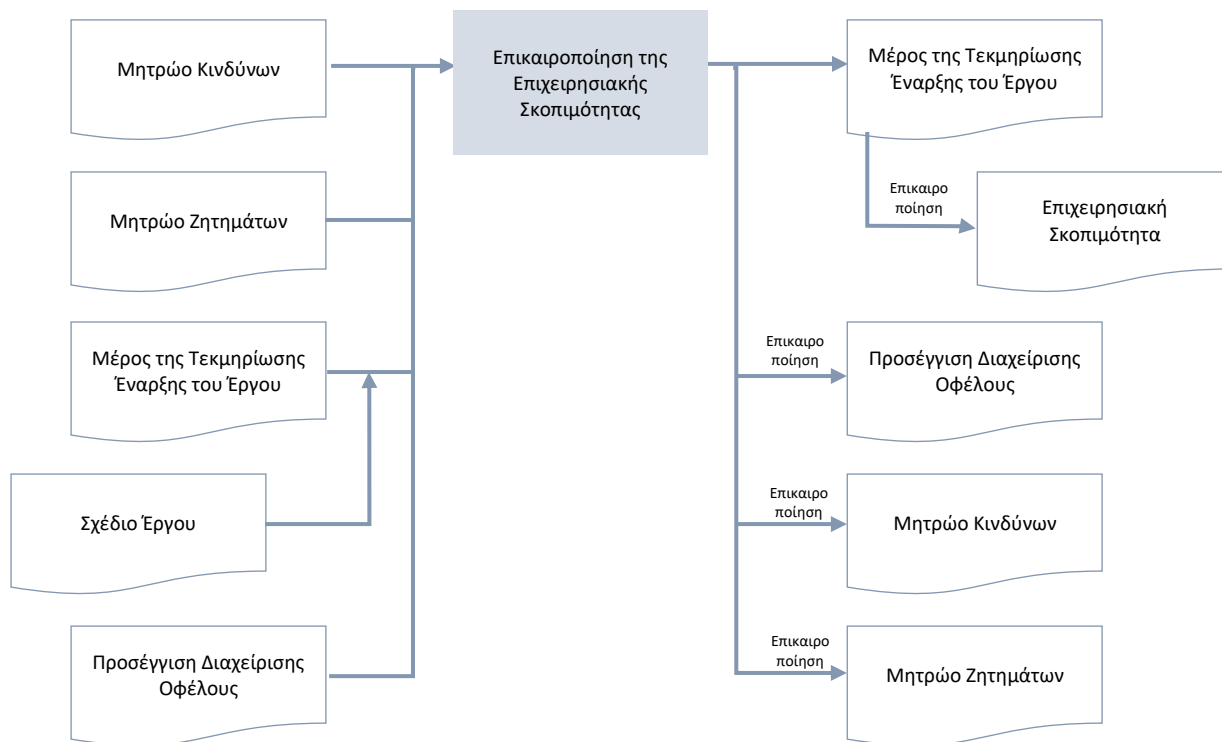
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1180-2: Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
- E.1180-1: Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους
- E.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- E.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1430 «Επικαιροποίηση της Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1440 «Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να εξασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα κάθε σταδίου κοινοποιούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο, έτσι ώστε η Ομάδα Διαχείρισης Έργου να είναι πλήρως ενημερωμένη για την πρόοδο του έργου. Αυτή η διεργασία πραγματοποιείται όσο το δυνατόν πιο κοντά στο τέλος του σταδίου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης, οι οποίες είναι:

- Για ένα Σχέδιο Εξαίρεσης:
 - ανάλογα με το σημείο του σταδίου, στο οποίο επήλθε η εξαίρεση, μπορεί να είναι σκόπιμο να καταρτιστεί μια Τελική Αναφορά Σταδίου για τις μέχρι τότε δραστηριότητες. Εάν αυτό απαιτηθεί, τότε ακολουθούνται τα παρακάτω για τη σύνταξη ενός Σχεδίου Σταδίου
- Για ένα Σχέδιο Σταδίου:
 - Αναθεώρηση της κατάστασης της επικαιροποιημένης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας και, ειδικότερα, της επίτευξης οποιωνδήποτε οφελών αναμένονται στο στάδιο. Επιβεβαίωση ότι έχουν ολοκληρωθεί όλες οι διεργασίες της Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους για το τρέχον στάδιο
 - Αναθεώρηση του Σχεδίου Σταδίου για να διασφαλίσει ότι έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του Σχεδίου Σταδίου και του Σχεδίου του Έργου για να διασφαλίσει ότι οι στόχοι του έργου είναι ακόμη εφικτοί
 - Αναθεώρηση της απόδοσης της ομάδας για το τρέχον στάδιο
 - Αναθεώρηση της απόδοσης του προϊόντος για το τρέχον στάδιο με αναφορά στην Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος :
 - Αναθεώρηση των διεργασιών διαχείρισης της ποιότητας και των αποτελεσμάτων τους
 - Διασφάλιση ότι όλα τα προϊόντα που έχει σχεδιαστεί να δημιουργηθούν στο πλαίσιο του Σχεδίου Σταδίου για το τρέχον στάδιο είναι ολοκληρωμένα και εγκεκριμένα ή έχουν μεταφερθεί στο επόμενο στάδιο
 - Διασφάλιση της αποδοχής του χρήστη, τυχόν προϊόντων που παραδόθηκαν σταδιακά κατά τη διάρκεια του σταδίου, καθώς και της αποδοχής λειτουργίας και συντήρησής τους. Προσδιορισμός τυχόν προτάσεων για περαιτέρω ενέργειες που αφορούν στα παραδιδόμενα προϊόντα, που μεταφέρονται στην ιδιοκτησία του ωφελούμενου από το έργο.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1440 «Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Αναθεώρηση των ζητημάτων και των κινδύνων που εγείρονται κατά το στάδιο, καθώς και τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων. Συμπεριλαμβάνεται μια περίληψη της τρέχουσας συγκεντρωτικής έκθεση σε κίνδυνο
 - Σύνταξη μιας Τελικής Αναφοράς για το τρέχον στάδιο
 - Εάν είναι απαραίτητο, αναθεώρηση των διδαγμάτων
 - Αίτημα για έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο, του Σχεδίου Εξαίρεσης ή του Σχεδίου Σταδίου (και, αν χρειάζεται, του αναθεωρημένου Σχεδίου του Έργου, της αναθεωρημένης Προσέγγισης Διαχείρισης Οφέλους και της αναθεωρημένης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας)
 - Αναθεώρηση της Προσέγγισης Διαχείρισης της Επικοινωνίας για να διαπιστωθεί εάν απαιτείται η αποστολή αντιγράφων της Τελικής Αναφοράς Σταδίου (και, αν χρειάζεται, της Αναφοράς Διδαγμάτων) σε εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη
- Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

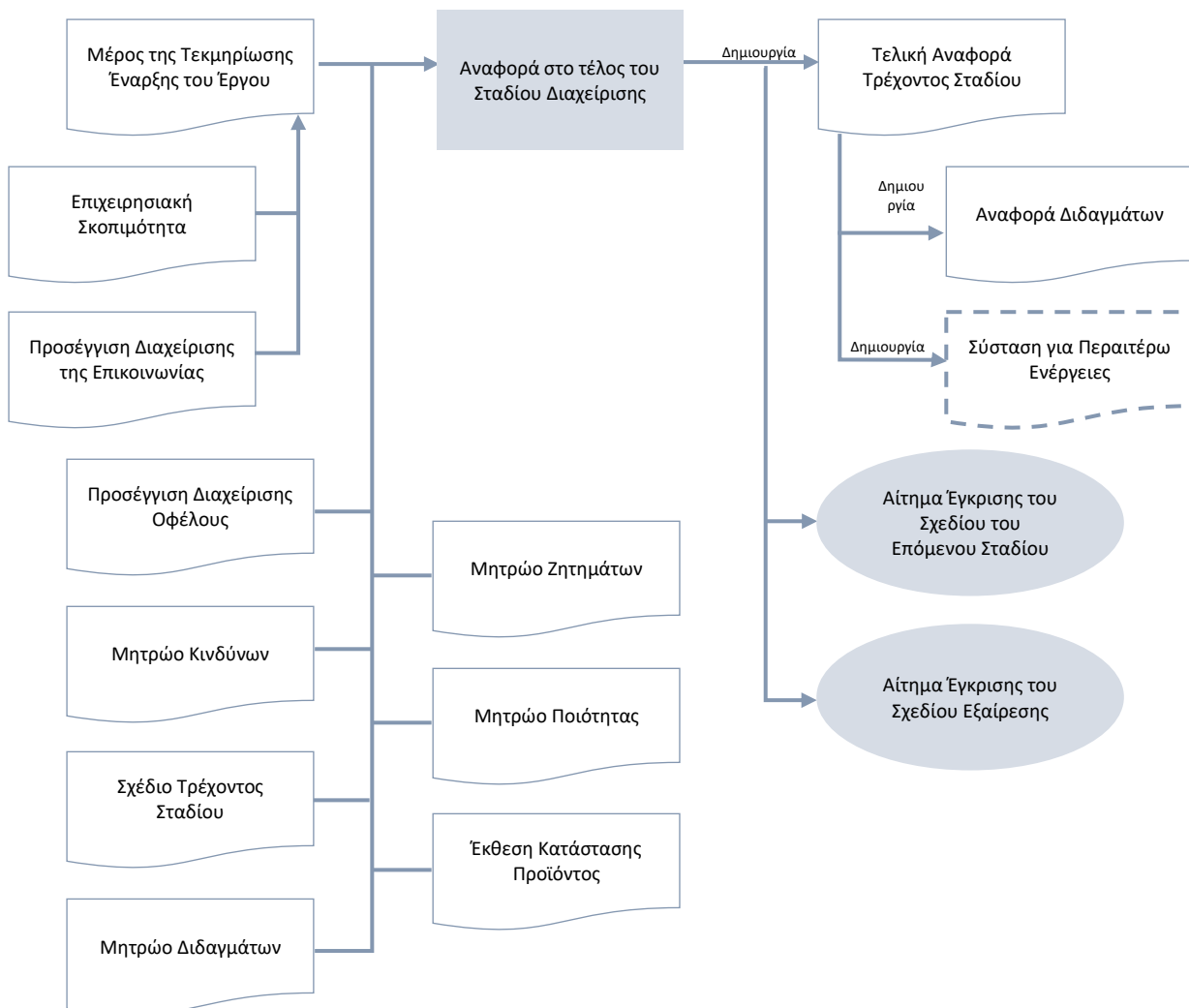
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1440-1: Τελική Αναφορά Σταδίου
- E.1440-2: Αναφορά Διδαγμάτων
- E.1440-3: Σύσταση για Περαιτέρω Ενέργειες

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1440 «Αναφορά στο τέλος του Σταδίου Διαχείρισης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1450 «Σύνταξη Σχεδίου Εξαίρεσης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Σύνταξη Σχεδίου Εξαίρεσης είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να περιγράψει τον τρόπο διαχείρισης τυχόν απόκλισης πέραν των συμφωνημένων ανοχών κάποιας από τις πτυχές απόδοσης του έργου, είτε σε επίπεδο έργου είτε σε επίπεδο σταδίου, καθώς τότε θα ακυρώνεται η έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο Διαχειριστής Ομάδας
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Σύνταξη Σχεδίου Εξαίρεσης, οι οποίες είναι:

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων για να καταγραφεί το αίτημα του Διοικητικού Συμβουλίου για τη σύνταξη ενός Σχεδίου Εξαίρεσης
- Αναθεώρηση και, εάν χρειάζεται, επικαιροποίηση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου. Μπορεί να χρειαστούν οι συμβουλές του Διοικητικού Συμβουλίου για τυχόν απαιτούμενες αλλαγές. Θα πρέπει να αναθεωρηθούν τα εξής:
 - οι προσδοκίες του Ωφελούμενων του Έργου σχετικά με την ποιότητα
 - η σχετικότητα και η καταλληλότητα των προσεγγίσεων και των ελέγχων
 - οποιαδήποτε αλλαγή στην Ομάδα Διαχείρισης Έργου ή τις Περιγραφές Ρόλων
- Εκπόνηση του Σχεδίου Εξαίρεσης:
 - να εξεταστεί το Σχέδιο Σταδίου για να προσδιοριστούν τα προϊόντα που πρόκειται να δημιουργηθούν στο εν λόγω στάδιο
 - να εξεταστούν τυχόν λεπτομέρειες σχετικά με την εξαίρεση που προέκυψε για να χρησιμοποιηθούν στο Σχέδιο Εξαίρεσης
 - αν το Σχέδιο Εξαίρεσης απαιτεί τη δημιουργία νέων προϊόντων, τότε να εξεταστεί η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας για τα απαιτούμενα πρότυπα και διεργασίες που αναφέρονται στην ποιότητα
 - να επικαιροποιηθεί η Αναλυτική Δομή του Προϊόντος του Έργου, οι Περιγραφές Προϊόντων και το Διάγραμμα Ροής του Προϊόντος για τα προϊόντα που θα δημιουργηθούν από το Σχέδιο Εξαίρεσης
 - να επικαιροποιηθεί το Μητρώο Ποιότητας για προγραμματισμένες διεργασίες διαχείρισης της ποιότητας
- Εκπόνηση (ή επικαιροποίηση) των Καταγραφών Στοιχείων Διαμόρφωσης (αν χρησιμοποιούνται) για προϊόντα που παράγονται από το Σχέδιο Εξαίρεσης
- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων και του Μητρώου Κινδύνων

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1450 «Σύνταξη Σχεδίου Εξαίρεσης»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

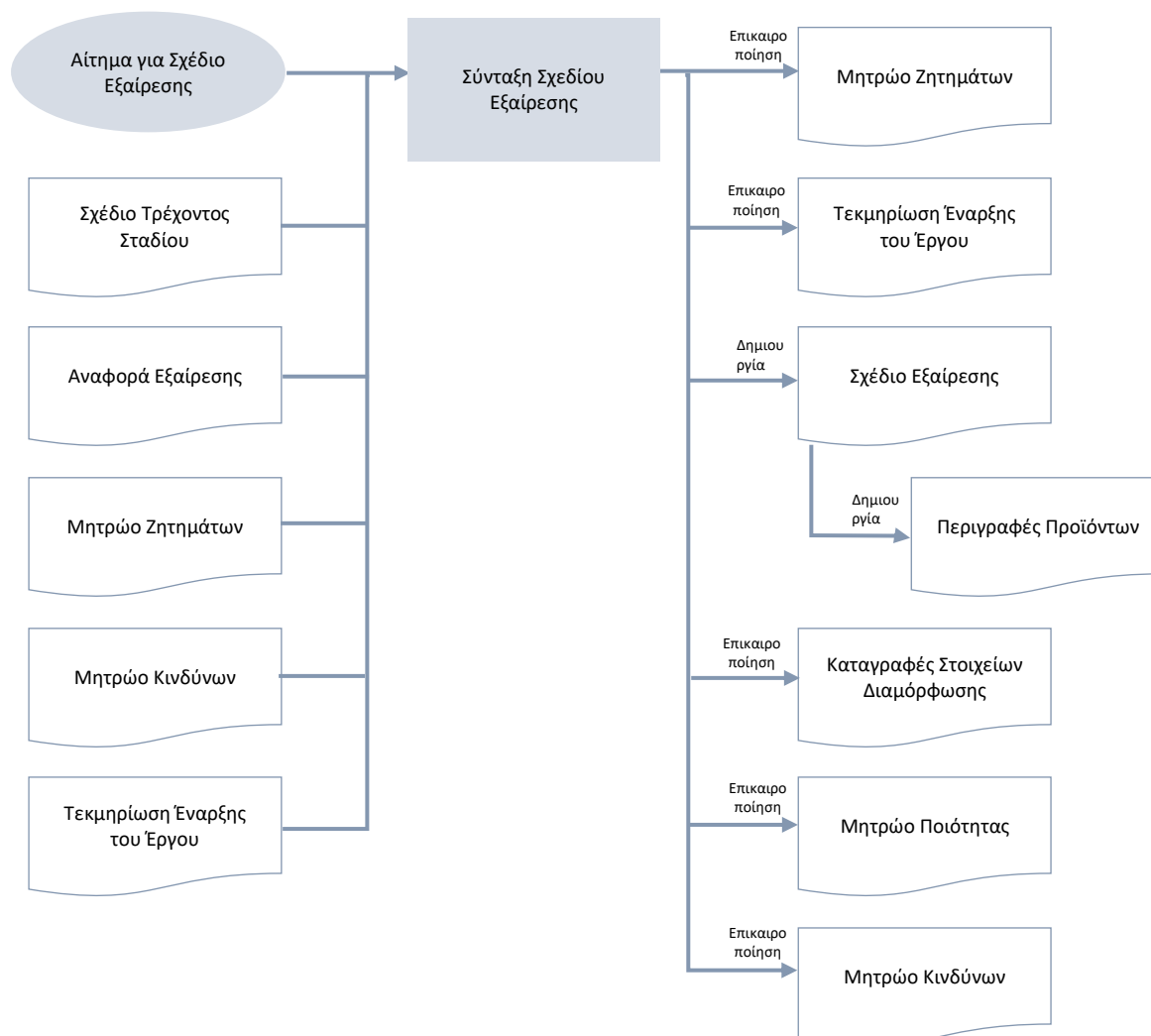
- επικαιροποίηση του Ε.1110-2
- επικαιροποίηση του Ε.1130-2
- επικαιροποίηση του Ε.1120-2
- επικαιροποίηση του Ε.1130-3
- επικαιροποίηση του Ε.1140-2

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- Ε.1110-2: Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου
- Ε.1450-1: Σχέδιο Εξαίρεσης
- Ε.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- Ε.1120-2: Μητρώο Κινδύνων
- Ε.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- Ε.1140-2: Μητρώο Ποιότητας

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1510 «Προετοιμασία Προγραμματισμένης Λήξης του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Προγραμματισμένη Λήξη του Έργου είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι, πριν προταθεί η λήξη του έργου, όλα τα αναμενόμενα αποτελέσματα έχουν υλοποιηθεί και παραδοθεί.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Προγραμματισμένη Λήξη του Έργου, οι οποίες είναι:

- Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου με βάση τα πραγματικά επιτεύγματα του τελικού σταδίου
- Αίτημα του έχοντος την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου για μια Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος, από την οποία εξασφαλίζεται ότι τα προϊόντα του έργου:
 - ο έχουν εγκριθεί αρμοδίως, όπως καθορίζεται στις Περιγραφές προϊόντων
 - ο πληρούν όλα τα κριτήρια ποιότητας, ή καλύπτονται από εγκεκριμένα δικαιώματα
- Επιβεβαίωση ότι το έργο έχει παραδοθεί όπως ορίζεται στη Περιγραφή των προϊόντων ή/ και αποτελεσμάτων του έργου, και ότι πληρούνται τα κριτήρια αποδοχής
- Αίτημα αίτησης κοινοποίησης στο Φορέα ανάθεσης ότι, οι πόροι μπορούν να (ή πρόκειται να) αποδεσμευτούν.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1170-1

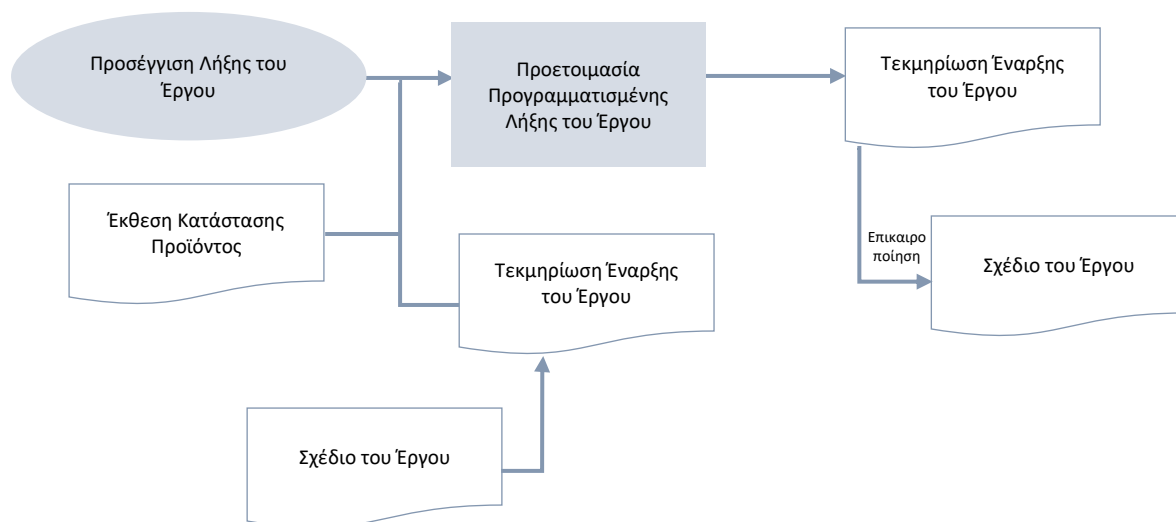
5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1170-1: Σχέδιο του Έργου
- E.1510-1: Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1510 «Προετοιμασία Προγραμματισμένης Λήξης του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1520 «Προετοιμασία Πρόωρης Διακοπής του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Προετοιμασία Πρόωρης Διακοπής του Έργου είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι, σε περιπτώσεις που το Διοικητικό Συμβούλιο δώσει εντολή στο Διαχειριστή του Έργου να διακόψει το έργο πρόωρα, το έργο που βρίσκεται σε εξέλιξη, δεν εγκαταλείφθηκε απλά, αλλά διέσωσε οτιδήποτε δημιουργήθηκε μέχρι αυτή τη στιγμή. Τυχόν κενά που προέκυψαν από τη διακοπή του έργου εγέρθηκαν στο Φορέα ανάθεσης.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Πρόωρη Διακοπή του Έργου, οι οποίες είναι:

- Επικαιροποίηση του Μητρώου Ζητημάτων (και, αν είναι απαραίτητο, της Αναφοράς Ζητήματος) για να καταγραφεί το αίτημα για πρόωρη διακοπή
- Επικαιροποίηση του Σχεδίου του Έργου με βάση τα πραγματικά επιτεύγματα του τελικού σταδίου
- Αίτημα του έχοντος την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου για μια Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος, από την οποία καθορίζεται ποια από τα προϊόντα του έργου:
 - έχουν εγκριθεί αρμοδίως, όπως καθορίζεται στις Περιγραφές Προϊόντων
 - βρίσκονται σε εξέλιξη (και ποια από αυτά πρέπει να ολοκληρωθούν)
 - καλύπτονται από εγκεκριμένες παραχωρήσεις
 - δεν έχουν ακόμη αρχίσει
 - πρέπει να γίνουν ασφαλή
 - μπορεί να είναι χρήσιμα σε άλλα έργα
- Συμφωνία για τον τρόπο ανάκτησης των προϊόντων που έχουν ολοκληρωθεί ή βρίσκονται σε εξέλιξη (αν είναι απαραίτητο). Χρειάζεται διαβούλευση με το Διοικητικό Συμβούλιο. Ενδέχεται να είναι αναγκαίες επιπρόσθετες εργασίες για τη δημιουργία ασφαλών ή ολοκληρωμένων προϊόντων που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα σε άλλα έργα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, για τις επιπρόσθετες εργασίες μπορεί να απαιτηθεί ένα Σχέδιο Εξαίρεσης
- Αίτημα αίτησης κοινοποίησης στο Φορέα ανάθεσης ότι, οι πόροι μπορούν να (ή πρόκειται να) αποδεσμευτούν.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Επικαιροποίηση του E.1130-3
- Επικαιροποίηση του E.1170-1

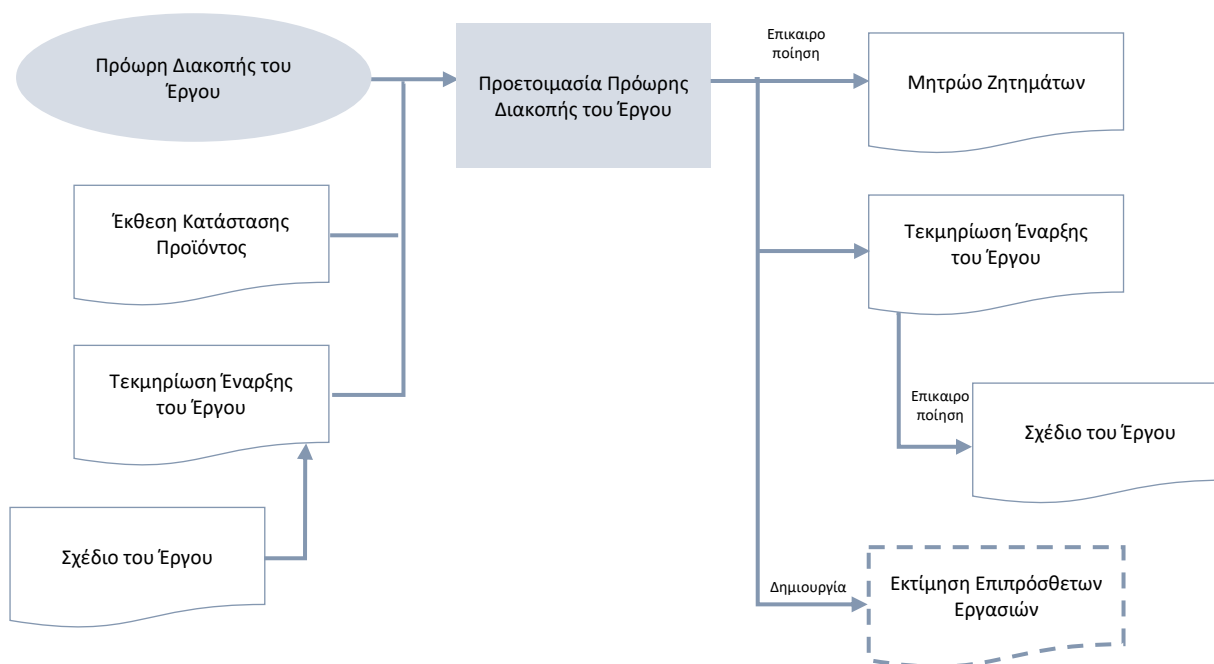
ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1520 «Προετοιμασία Πρόωρης Διακοπής του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1130-3: Μητρώο Ζητημάτων
- E.1170-1: Σχέδιο του Έργου
- E.1510-1: Έκθεση Κατάστασης Προϊόντος
- E.1520-1: Εκτίμηση Επιπρόσθετων Εργασιών

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1530 «Παράδοση Προϊόντων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Παράδοση Προϊόντων είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι, τα προϊόντα ή/ και τα αποτελέσματα του έργου θα μεταβούν σε περιβάλλον λειτουργίας και συντήρησης πριν τη λήξη του έργου, είτε ως απλή παράδοση στο τέλος του έργου, ή σταδιακά σύμφωνα με την Προσέγγιση του Έργου.

Στην περίπτωση πρόωρης διακοπής, μπορεί ορισμένα προϊόντα, που έχουν εγκριθεί, να μην έχουν παραδοθεί και, ανάλογα με τις οδηγίες του Διοικητικού Συμβουλίου, η κυριότητα τους μπορεί να χρειαστεί να μεταφερθεί στον ωφελούμενο από το έργο.

Κατά την παράδοση των προϊόντων ή/ και των αποτελεσμάτων, μπορεί να χρειαστεί να επικαιροποιηθεί η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους ώστε να συμπεριλάβει την αναθεώρηση των οφελών αφού τα προϊόντα ή/ και αποτελέσματα χρησιμοποιηθούν επιχειρησιακά (μετά τη λήξη του έργου). Από αυτές τις αναθεωρήσεις μπορεί να προκύψουν χρήσιμα διδάγματα για μελλοντικά έργα.

Κατά τη διάρκεια του έργου, ενδέχεται να υπάρχουν πολλαπλές παραδόσεις προϊόντων. Στο πλαίσιο του έργου πρέπει να περιλαμβάνεται ο προγραμματισμός των αναθεωρήσεων των οφελών αφού λήξει το έργο.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Παράδοση Προϊόντων, οι οποίες είναι:

- Σύσταση για Περαιτέρω Ενέργειες, μετά από διαβούλευση με την Ομάδα Διαχείρισης Έργου, ώστε κάθε ατελής εργασία, ζητήματα και κίνδυνοι να περιλαμβάνονται στα προϊόντα του έργου
- Επιβεβαίωση ότι, η Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους προβλέπει διαδικασίες που θα λάβουν χώρα μετά τη λήξη του έργου για να επιβεβαιωθεί ότι τα οφέλη δεν μπορούν να μετρηθούν παρά μόνο αφού τα προϊόντα έχουν χρησιμοποιηθεί επιχειρησιακά για κάποιο χρονικό διάστημα
- Εξέταση της Προσέγγισης Ελέγχου των Μεταβολών για να επιβεβαιωθεί το πώς τα προϊόντα θα παραδοθούν στους δικαιούχους που θα έχουν την ευθύνη της συντήρησής τους:
 - Επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει το σωστό περιβάλλον λειτουργίας και συντήρησης
 - Λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις για την αρχική υποστήριξη κάθε προϊόντος που παραδίδεται

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1530 «Παράδοση Προϊόντων»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

- Επιβεβαιώνεται ότι θα καταρτιστεί κατάλληλη συμφωνία ή σύμβαση παροχής υπηρεσιών, στην περίπτωση που απαιτείται πολύ δαπανηρή υποστήριξη και συντήρηση για κάποιο προϊόν, μεταξύ του οργανισμού λειτουργίας και συντήρησης και των Χρηστών. Η συμφωνία παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να συμπεριληφθεί ως προϊόν που θα αναπτυχθεί από το έργο
- Επιβεβαιώνεται η αποδοχή από τους φορείς λειτουργίας και συντήρησης
- Αίτημα και λήψη των Καταγραφών Αποδοχής
- Μεταβίβαση της ευθύνης για τα προϊόντα από το έργο στους φορείς λειτουργίας και συντήρησης και να επικαιροποίηση των Καταγραφών των Στοιχείων Διαμόρφωσης σχετικά με τα προϊόντα, αν χρησιμοποιούνται

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

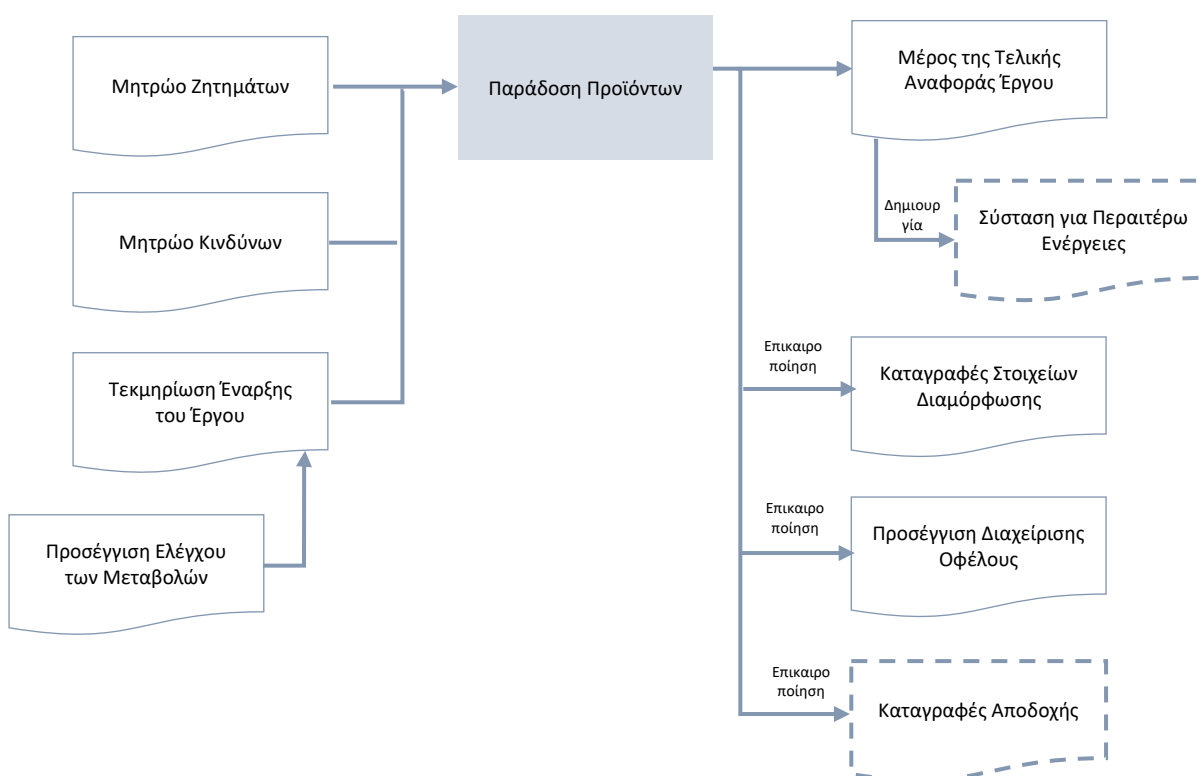
- Επικαιροποίηση του E.1130-2
- Επικαιροποίηση του E.1180-1
- Κατάρτιση του E.1320-3

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1530-1: Σύσταση για περαιτέρω ενέργειες
- E.1130-2: Καταγραφές Στοιχείων Διαμόρφωσης
- E.1180-1: Προσέγγιση Διαχείρισης Οφέλους
- E.1320-3: Καταγραφές Αποδοχής

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1540 «Αξιολόγηση του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Αξιολόγηση του Έργου είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να εκτιμηθεί πόσο επιτυχημένο ή αποτυχημένο είναι το έργο, γεγονός που θα συντελέσει στην περαιτέρω ανάπτυξης της εμπειρίας της Ομάδας διαχείρισης του Έργου.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Φορέας ανάθεσης
- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για την Αξιολόγηση του Έργου, οι οποίες είναι:

- Αναθεώρηση του αρχικού σκοπού του έργου, όπως καθορίστηκε από την Τεκμηρίωση Έναρξης του Έργου στο Στάδιο Έναρξης
- Αναθεώρηση των εγκεκριμένων αλλαγών, όπως αυτές ορίζονται στην τρέχουσα έκδοση της Τεκμηρίωσης Έναρξης του Έργου
- Εκπόνηση μιας Τελικής Αναφοράς Έργου, μετά από διαβούλευση με την Ομάδα Διαχείρισης Έργου, που θα περιλαμβάνει:
 - Περίληψη του Διαχειριστή του Έργου σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης του έργου
 - Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη που συμπεριλαμβάνονται στην Επιχειρησιακή Σκοπιμότητα
 - Αναθεώρηση του τρόπου υλοποίησης του έργου σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους και ανοχές
 - Αναθεώρηση της απόδοσης της ομάδας
 - Αναθεώρηση των προϊόντων του έργου (η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει σύνοψη των Συστάσεων για Περαιτέρω Ενέργειες)
 - Σε περίπτωση πρόωρης Διακοπής, περιγραφή των τεκμηριωμένων λόγων για τους οποίους το έργο αναγκάστηκε σε αυτή τη λύση
- Αναθεώρηση του Μητρώου Διδαγμάτων, μετά από διαβούλευση με την Ομάδα Διαχείρισης Έργου, για να προσδιοριστούν τα διδάγματα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μελλοντικά έργα και να ενσωματωθούν στην Τελική Αναφορά Έργου. Η έκθεση πρέπει να περιλαμβάνει:
 - Αναθεώρηση του τι πήγε καλά, τι πήγε άσχημα και τυχόν συστάσεις για το Φορέα ανάθεσης, ιδίως σχετικά με τη μέθοδο διαχείρισης έργων και τις μεθόδους παράδοσης που χρησιμοποιήθηκαν, τις προσεγγίσεις και τους ελέγχους του έργου και τυχόν γεγονότα που προκάλεσαν απόκλιση
 - Αναθεώρηση των χρήσιμων μετρήσεων, όπως: πόση προσπάθεια απαιτήθηκε για την υλοποίηση των προϊόντων, πόσο αποτελεσματική ήταν

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1540 «Αξιολόγηση του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

η Προσέγγιση Διαχείρισης της Ποιότητας στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παράδοση προϊόντων κατάλληλων για χρήση

- Κάθε χρήσιμη γνώση που αποκτήθηκε σχετικά με τη προσαρμογή της μεθόδου διαχείρισης έργων που χρησιμοποιήθηκε

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

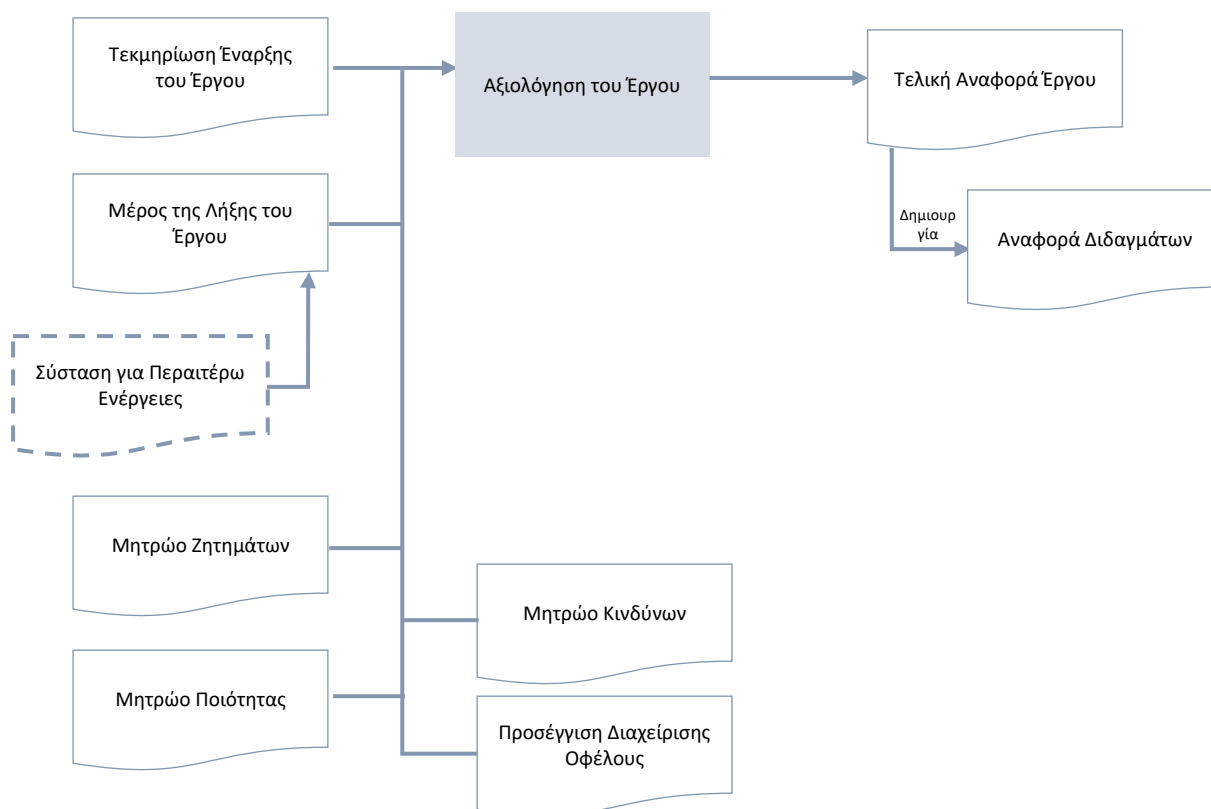
4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1540-1: Τελική Αναφορά Έργου
- E.1440-2: Αναφορά Διδαγμάτων

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων



ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1550 «Σύσταση για τη Λήξη του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η Σύσταση για τη Λήξη του Έργου είναι μία διεργασία που έχει σκοπό να περιγράψει πως εγείρεται η πρόταση για να εγκριθεί η λήξη του έργου, προς το Διοικητικό Συμβούλιο, μόλις ο Διαχειριστής του Έργου επιβεβαιώσει ότι το έργο μπορεί να κλείσει.

2. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Στην εφαρμογή της διεργασίας, εμπλέκεται:

- Ο Εκτελεστικός Διευθυντής
- Ο Εκπρόσωπος των Χρηστών
- Ο Εκπρόσωπος των Προμηθευτών
- Ο Διαχειριστής του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Διασφάλισης του Έργου
- Ο έχων την αρμοδιότητα της Υποστήριξης του έργου

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Στην διεργασία αυτή περιγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται, για τη Σύσταση για τη Λήξη του Έργου, οι οποίες είναι:

- Να καθοριστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, σύμφωνα με τη Προσέγγιση Διαχείρισης της Επικοινωνίας, στα οποία πρέπει να γνωστοποιηθεί η λήξη του έργου
- Να κλείσουν τα: Μητρώο Ζητημάτων, Μητρώο Κινδύνων, Μητρώο Ποιότητας, Ημερήσιο Ημερολόγιο και Μητρώο Διδαγμάτων
- Να ασφαλιστούν και να αρχειοθετηθούν όλες οι πληροφορίες του έργου (σύμφωνα με τη Προσέγγιση Ελέγχου των Μεταβολών), προκειμένου να μπορούν να ελεγχθούν μελλοντικά οι αποφάσεις, οι ενέργειες και η απόδοση της Ομάδας Διαχείρισης Έργου
- Να προετοιμαστεί και αποσταλεί ένα Σχέδιο Κοινοποίησης Λήξης του Έργου για την επανεξέταση του από το Διοικητικό Συμβούλιο, στο οποίο δηλώνεται ότι το έργο έχει κλείσει.

Η διεργασία παρουσιάζεται εποπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ

- Κλείσιμο του E.1130-3
- Κλείσιμο του E.1120-2
- Κλείσιμο του E.1140-2
- Κλείσιμο του E.910-4
- Κλείσιμο του E.920-1

5. ΑΡΧΕΙΑ – ΕΓΓΡΑΦΑ

- E.1550-1: Μητρώο Ζητημάτων
- E.1550-2: Μητρώο Κινδύνων
- E.1550-3: Μητρώο Ποιότητας
- E.1550-4: Ημερήσιο Ημερολόγιο
- E.1550-5: Μητρώο Διδαγμάτων
- E.1550-1: Σχέδιο Κοινοποίησης Λήξης του Έργου

ΔΗΜΟΣ	Έκδοση: 0	Τροποποίηση: 0
	Ισχύει από: .././20..	Σελίδα:
ΚΩΔ. ΑΡ.: Δ 1550 «Σύσταση για τη Λήξη του Έργου»	Σύνταξη: ΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Έγκριση: ΓΕΝ. ΔΝΤΗΣ

6. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

- Μεθοδολογικό εργαλείο προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση έργων

