



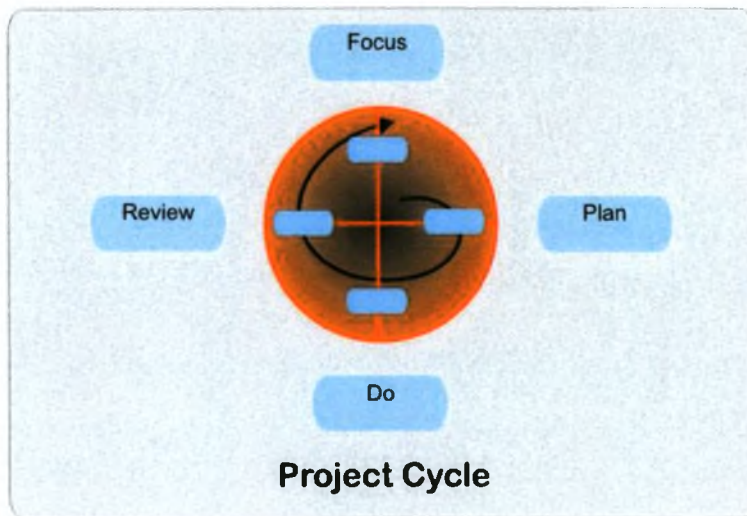
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Η/Υ  
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ & ΔΙΚΤΥΩΝ**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ:  
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ PCM,  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ PMBOK**

**ΣΩΗ ΦΩΤΕΙΝΗ-ΛΗΤΩ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Επιβλέπων καθηγητής : Καθηγητής Γεώργιος Σταμούλης  
2<sup>ος</sup> βαθμολογητής : Δρ. Παναγιώτης Κίικιρας**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ & ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 6659/1  
Ημερ. Εισ.: 15-10-2008  
Δωρεά: Συγγραφέα  
Ταξιθετικός Κωδικός: ΠΤ – ΜΗΥΤΔ  
2008  
ΣΩΗ

## Περίληψη

Με τον ορισμό «Διαχείριση έργων» περιγράφεται ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η διαχείριση πόρων που απαιτούνται για την επιτυχή εκπλήρωση των συγκεκριμένων στόχων που έχει ένα έργο.<sup>[10]</sup>

Το αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση και ανάλυση της διαδικασίας PCM (Project Cycle Management) και ο τρόπος που αυτή χρησιμοποιείται στη διαχείριση προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στη συνέχεια, η διαδικασία PCM συγκρίνεται με τη μεθοδολογία PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) και τέλος εφαρμόζεται για το σχεδιασμό του προγράμματος ICT PSP (Information and Communication Technologies Policy Support Programme) με τη βοήθεια των προγραμμάτων TEAMUP PCM και Microsoft Office Project 2007.

## **Abstract**

“Project Management” is the discipline of planning, organizing and managing resources to bring about the successful completion of specific project goals and objectives.

The main purpose of this thesis is to present and analyze the “Project Cycle Management” (PCM), a set of project design and management tools, which is widely used for planning and organization European Union’s programs. Then, PCM is first compared with the PMBOK methodology (Project Management Body Of Knowledge) and then applied in the presentation of ICT PSP programme (Information and Communication Technologies Policy Support Programme) which is currently running in the European Union with the assistance of TEAMUP PCM and Microsoft Office Project 2007 programs.

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την εργασία αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους επιβλέποντες καθηγητές μου κ.κ. Παναγιώτη Κίικιρα και Γεώργιο Σταμούλη για τη στήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές τους κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση και υπομονή που έδειξε αυτά τα χρόνια.

Βόλος, Σεπτέμβριος 2008

# Περιεχόμενα

<b>Περίληψη.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Ευχαριστίες.....</b>	<b>4</b>
<b>1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Αντικείμενο της πτυχιακής εργασίας.....	8
1.2 Οργάνωση του τόμου .....	8
<b>2 Εισαγωγή στην PCM.....</b>	<b>10</b>
2.1 Σκοπός των οδηγιών.....	11
2.2 Χρήστες και χρήση.....	11
<b>3 Προσέγγιση έργου.....</b>	<b>13</b>
3.1 Τι είναι έργο.....	13
3.2 Ελαττώματα της προσέγγισης έργου.....	15
3.3 Τομείς και Δημοσιονομική Βοήθεια.....	16
3.3.1 Προγράμματα τομέα.....	16
3.3.2 Δημοσιονομική Βοήθεια.....	17
3.3.3 Επιλέγοντας την κατάλληλη μέθοδο δημοσιονομικής βοήθειας.....	17
3.4 Υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε έργα.....	18
3.4.1 Πότε είναι κατάλληλο ένα έργο;.....	18
3.4.2 Βελτιώνοντας την ποιότητα των έργων.....	18
<b>4 Ο κύκλος έργου.....</b>	<b>20</b>
4.1 Οι έξι φάσεις του κύκλου έργου.....	21
4.2 Βασικές αρχές της PCM.....	23
<b>5 Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου.....</b>	<b>25</b>
5.1 Τι είναι το Λογικό Πλαίσιο;.....	25
5.2 Περιορισμοί του Πίνακα Λογικού Πλαισίου.....	26
5.3 Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου σε δύο στάδια.....	26
5.4 Το στάδιο Ανάλυσης .....	27

5.4.1	Ανάλυση ενδιαφερομένων.....	27
5.4.2	Ανάλυση Προβλήματος.....	28
5.4.3	Ανάλυση Στόχων.....	28
5.4.4	Ανάλυση Στρατηγικών.....	29
5.5	Το στάδιο Σχεδιασμού.....	30
5.5.1	Σχεδιάζοντας τον Πίνακα Λογικού Πλαισίου.....	30
5.5.1.1	Πρώτη στήλη : Λογική Παρέμβασης Έργου.....	31
5.5.1.2	Δεύτερη Στήλη : Αντικειμενικά Επαληθεύσιμοι Δείκτες.....	32
5.5.1.3	Τρίτη Στήλη : Πηγές Εξακρίβωσης.....	33
5.5.1.4	Τέταρτη Στήλη : Υποθέσεις.....	33
5.5.2	Πως προσδιορίζεται η Λογική Παρέμβασης του έργου;.....	34
5.5.3	Πως προσδιορίζονται οι Υποθέσεις;.....	35
<b>6</b>	<b>Παράγοντες Ποιότητας.....</b>	<b>37</b>
6.1	Ποιοι είναι οι παράγοντες ποιότητας;.....	37
6.2	Πως εξασφαλίζεται η ποιότητα;.....	38
<b>7</b>	<b>Ολοκληρώνοντας το Λογικό Πλαίσιο.....</b>	<b>40</b>
7.1	Πως προσδιορίζονται οι Αντικειμενικά Επαληθεύσιμοι Δείκτες (ΑΕΔ) και οι Πηγές Εξακρίβωσης (ΠΕ);.....	40
7.2	Πως προσδιορίζονται τα Μέσα και τα Κόστη;.....	41
7.3	Τελικός έλεγχος Ποιότητας του Λογικού Πλαισίου.....	41
<b>8</b>	<b>Χρησιμοποιώντας το Λογικό Πλαίσιο για την ανάπτυξη προγραμμάτων Ενεργειών και Πόρων.....</b>	<b>43</b>
8.1	Προετοιμάζοντας το πρόγραμμα Ενεργειών.....	44
8.2	Προετοιμάζοντας το πρόγραμμα Πόρων.....	45
<b>9</b>	<b>Χρησιμοποιώντας το Λογικό Πλαίσιο για το σχεδιασμό σύνθετων παρεμβάσεων : πεπλεγμένα πλαίσια.....</b>	<b>47</b>
<b>10</b>	<b>Συγκρίνοντας τη διεργασία PCM με τη μεθοδολογία PMBOK.....</b>	<b>49</b>
10.1	Συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας PMBOK.....	49
10.2	Σύγκριση της διαδικασίας PCM με τη μεθοδολογία PMBOK.....	52

<b>11</b>	<b>Σενάριο υλοποίησης του προγράμματος ICT PSP.....</b>	<b>54</b>
11.1	Φάση Προγραμματισμού.....	54
11.2	Φάση Αναγνώρισης.....	55
11.2.1	Κύριοι συμμετέχοντες.....	55
11.2.2	Προβλήματα των συμμετεχόντων.....	56
11.2.3	Στόχοι του έργου.....	57
11.3	Φάση Εκτίμησης.....	57
11.3.1	Ανάλυση προβλημάτων και στόχων.....	58
11.3.2	Αντικειμενικά επαληθεύσιμοι δείκτες και πηγές εξακρίβωσης.....	58
11.3.3	Προσδιορισμός ενεργειών.....	58
11.3.4	Χρονοδιάγραμμα.....	59
11.3.5	Προϋποθέσεις του έργου.....	59
11.3.6	Προϋπολογισμός.....	60
11.3.7	Απαιτήσεις του έργου.....	60
11.3.8	Έλεγχος Ποιότητας.....	61
11.4	Φάση Χρηματοδότησης.....	62
11.5	Φάση Υλοποίησης.....	62
11.6	Φάση Αξιολόγησης.....	63
<b>12</b>	<b>Υλοποίηση του προγράμματος ICT PSP.....</b>	<b>64</b>
12.1	Παρουσίαση TEAMUP PCM.....	64
12.1.1	Stakeholder Analysis.....	65
12.1.2	Διαγράμματα προβλημάτων και στόχων.....	65
12.1.3	Πίνακας λογικού πλαισίου.....	68
12.2	Παρουσίαση Microsoft Office Project 2007.....	69
12.2.1	Gannt chart για τη φάση υλοποίησης.....	70
12.2.2	Network Diagram.....	72
<b>13</b>	<b>Σύνοψη.....</b>	<b>74</b>
13.1	Γενικά συμπεράσματα.....	74
13.2	Μελλοντικές προεκτάσεις της εργασίας.....	74
	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>76</b>



# ***1*** **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## ***1.1 Αντικείμενο της πτυχιακής εργασίας***

Ο βασικός σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση και ανάλυση της μεθόδου διαχείρισης έργων PCM. Αναφέρονται αναλυτικά τα βήματα που χρειάζονται για το σχεδιασμό ενός προγράμματος το οποίο προορίζεται για την Ευρωπαϊκή Ένωση και στη συνέχεια συγκρίνονται τα βασικά σημεία της με τη μεθοδολογία PMBOK. Τέλος, ως παράδειγμα υλοποίησης παρουσιάζεται το πρόγραμμα ICT PSP της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## ***1.2 Οργάνωση του τόμου***

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται το αντικείμενο της εργασίας, καθώς και συνοπτικά τα περιεχόμενα αυτής.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται μια εισαγωγή στη μεθοδολογία PCM, στους λόγους που οδήγησαν στην έκδοση οδηγιών για τη χρήση της καθώς και στους χρήστες της μεθόδου.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια του έργου, καθώς και ο τρόπος που αντιμετωπίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση έργα και προγράμματα.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής ενός έργου και αναλύονται τα στάδιά του.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** ορίζεται ο τρόπος που συμπληρώνεται ο πίνακας Λογικού Πλαισίου και τα βήματα που απαιτούνται για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι παράγοντες ποιότητας που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των θετικών αποτελεσμάτων του έργου για τα target group στα οποία αυτό απευθύνεται

Στο **έβδομο κεφάλαιο** ολοκληρώνεται η παρουσίαση του πίνακα Λογικού Πλαισίου με τον ορισμό των συμπληρωματικών στοιχείων.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** αναφέρονται τα προγράμματα Ενεργειών και Πόρων και πως δημιουργούνται.

Στο **ένατο κεφάλαιο** αναφέρεται ο τρόπος σχεδιασμού πιο σύνθετων προγραμμάτων με τον τρόπο των αλληλένδετων πλαισίων.

Στο **δέκατο κεφάλαιο** γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας PMBOK και στη συνέχεια η σύγκρισή της με τη μέθοδο PCM.

Στο **ενδέκατο κεφάλαιο** παρουσιάζεται το σενάριο υλοποίησης του προγράμματος ICT PSP με την εφαρμογή της μεθόδου PCM.

Στο **δωδέκατο κεφάλαιο** γίνεται η εφαρμογή του σεναρίου υλοποίησης με τη βοήθεια των προγραμμάτων TEAMUP PCM και Microsoft Office Project 2007.

Στο **δέκατο τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται μια σύνοψη της εργασίας καθώς και μελλοντικές προεκτάσεις αυτής.

Τέλος, αναφέρονται οι πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί για την άντληση των απαραίτητων πληροφοριών που χρειάστηκαν για την ολοκλήρωση της εργασίας.

# 2

## Εισαγωγή στην PCM

Το 1992 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε επίσημα τη μέθοδο Project Cycle Management - PCM, η οποία βασίζεται στην μεθοδολογία Logical Framework Approach - LFA, ως το πρωταρχικό σύνολο εργαλείων για το σχεδιασμό και τη διαχείριση έργων. Το πρώτο εγχειρίδιο για τη χρήση της PCM εκδόθηκε το 1993, ενώ το 2001 έγινε η πρώτη επανέκδοσή του, συμπεριλαμβάνοντας κάποιες βελτιώσεις. Το 2003 αποφασίστηκε να ενημερωθεί εκ νέου το εν λόγω εγχειρίδιο, το οποίο πλέον ονομάζεται «Σύνολο Οδηγιών για τη χρήση της PCM – PCM Guidelines», με επιπλέον πληροφορίες που προστέθηκαν, κυρίως από:

- την εμπειρία που αποκτήθηκε από την εφαρμογή της PCM στην πράξη,
- θέματα που δημιουργήθηκαν από διεθνείς διαπραγματεύσεις και συζητήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της βοήθειας από τη μέθοδο αυτή, και τέλος
- τις αντιδράσεις και τις απόψεις των συμμετεχόντων σε ανάλογα σεμινάρια εκπαίδευσης για την PCM που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς.

Συνοπτικά η PCM είναι μια σύνθετη και δημιουργική διαδικασία, η οποία συμπεριλαμβάνει τη διαπραγμάτευση αποφάσεων, έτσι ώστε οι ενέργειες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν να είναι αποδεκτές από τις ομάδες των κυρίως συμμετεχόντων.

Ειδικότερα, αποτελεί ένα σύνολο από σχετικά απλές έννοιες και τεχνικές, όπως:

- την έννοια του κύκλου έργου
- την ανάλυση των ενδιαφερομένων
- το εργαλείο σχεδιασμού «Λογικού Πλαισίου»
- βασικούς παράγοντες ποιότητας
- προγράμματα δραστηριοτήτων και πόρων
- σταθερές δομές για τα βασικά έγγραφα του έργου.

Επομένως, για μια ομάδα ανθρώπων που εφαρμόζει την PCM οι ικανότητες ομαδικής συνεργασίας, συμβιβασμού και διαπραγμάτευσης είναι πολύ σημαντικές, όπως επίσης και η σωστή εκτίμηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Η διαδικασία PCM παρέχει ένα αναλυτικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων, το οποίο όμως πρέπει να συνοδεύεται και από την εφαρμογή άλλων, πιο εξειδικευμένων εργαλείων, όπως πχ κατάλληλων εργαλείων επεξεργασίας. Σκοπός της PCM ήταν και παραμένει η βελτίωση της διαχείρισης έργων και προγραμμάτων κάθε είδους και αυτό το καταφέρνει υπολογίζοντας σημαντικά θέματα που αφορούν την εφαρμογή τους και τις συνθήκες των αναλόγων πλαισίων εφαρμογής, τόσο για το σχεδιασμό όσο και για την υλοποίησή τους.

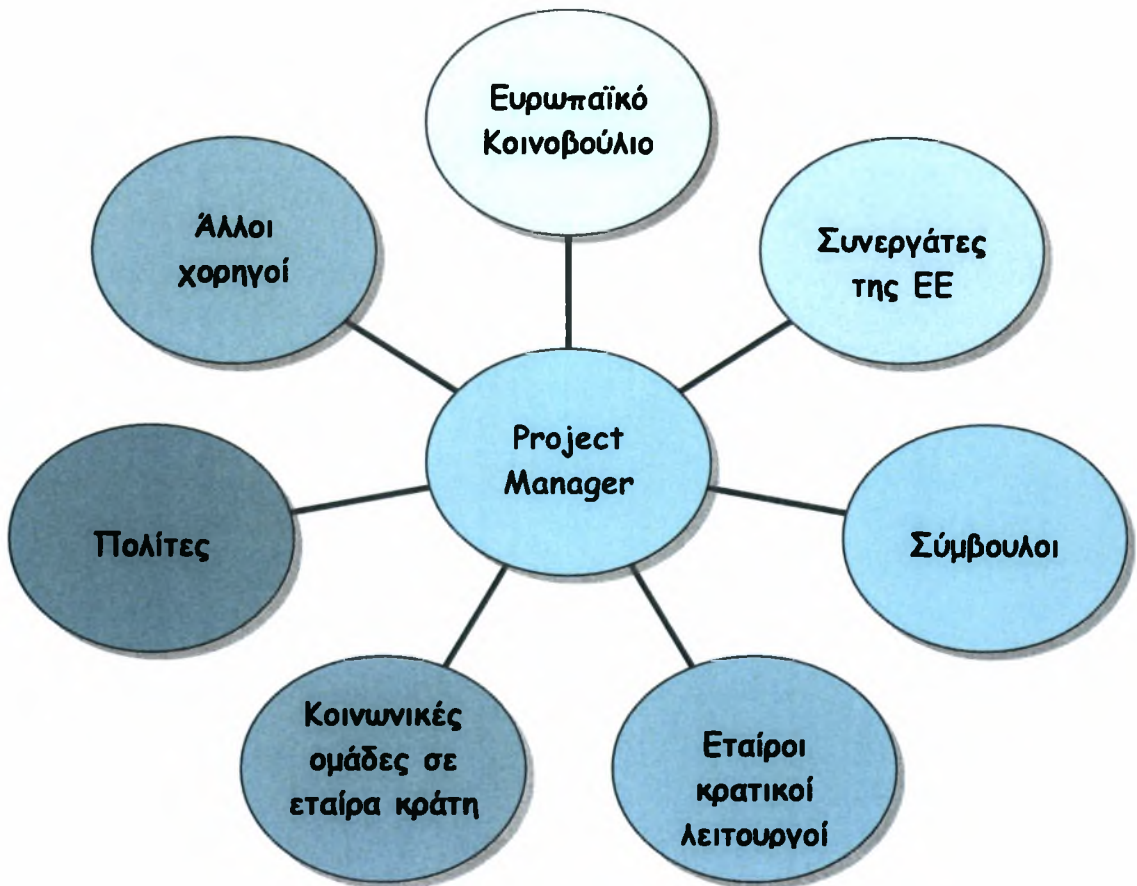
## **2.1 Σκοπός των οδηγιών**

Το σύνολο οδηγιών για την PCM ετοιμάστηκε με σκοπό να βελτιωθεί η ποιότητα της αναπτυξιακής βοήθειας που παρέχει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ως ποιότητα εννοούμε τη συνάφεια, την πιθανότητα πραγματοποίησης και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται με κονδύλια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καθώς και το πόσο ικανοποιητικά εφαρμόζονται στην πράξη τα προγράμματα αυτά.

Ειδικότερα, οι οδηγίες στοχεύουν στην υποστήριξη πρακτικών ορθής διαχείρισης και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου διαχείρισης έργου, από τον προγραμματισμό μέχρι την υλοποίηση και την αξιολόγηση. Σκοπός τους είναι να παρέχουν συνέπεια και διαφάνεια προσέγγισης, ενώ ταυτόχρονα να υποστηρίζουν την απαιτούμενη λειτουργική ευελιξία που χρειάζεται ένα δυναμικό πρόγραμμα εξωτερικής βοήθειας. Παρ' όλα αυτά, δεν περιγράφονται λεπτομερώς λειτουργικές και οικονομικές διαδικασίες, γιατί αυτές περιγράφονται ξεχωριστά σε άλλα επίσημα έντυπα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που ασχολούνται ειδικά με τους Οικονομικούς Κανονισμούς. Οι οδηγίες λοιπόν καλό είναι να χρησιμοποιούνται σαν ένα σημαντικό σημείο αναφοράς, αλλά σίγουρα δεν πρέπει και δεν μπορούν να αποτελούν υποκατάστατο της εμπειρίας και της επαγγελματικής κρίσης.

## **2.2 Χρήστες και χρήση τους**

Παρά το γεγονός ότι το πλαίσιο των οδηγιών που αφορούν την PCM απευθύνεται κυρίως σε project managers της Ευρωπαϊκής Επιτροπής καθώς και τους επίσημους συνεργάτες τους σε τρίτες χώρες, θα μπορούσε να αποτελέσει χρήσιμη πηγή βοήθειας και σε άλλους ενδιαφερόμενους, όπως για παράδειγμα μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) και μη κρατικούς οργανισμούς και συμβούλους, που ασχολούνται με το σχεδιασμό και παράδοση προγραμμάτων και έργων υποστηριζόμενων από την ΕΕ.



**Σχήμα 1:** το πλέγμα σχέσεων ενός project manager της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Το σύνολο των οδηγιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί με μια πληθώρα τρόπων, ανάλογα με το βαθμό εμπειρίας και το ύψος της εργασιακής ευθύνης που φέρει κάθε φορά ο αναγνώστης. Όσο μεγαλύτερη η πείρα του εφαρμοστή, τόσο περισσότερο θα μπορέσει αυτός να εμβαθύνει στις λεπτομέρειες των οδηγιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η προετοιμασία, η εφαρμογή και η αξιολόγηση ενός έργου αναλαμβάνεται από συμβούλους ή συνεργαζόμενα κράτη και οργανισμούς. Ο ρόλος του προσωπικού της Επιτροπής είναι να διαχειριστεί την **επεξεργασία** των προαναφερθέντων σταδίων. Έτσι, χρειάζονται κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές που βοηθούν στην υποστήριξη και στον έλεγχο της ποιότητας των αποτελεσμάτων που παράγονται κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας αυτής.

# 3

## Προσέγγιση έργου

### 3.1 Τι είναι έργο;

Έργο είναι μία προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται προκειμένου να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία. Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει προσδιορισμένη αρχή και τέλος, ενώ μοναδικό σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία διαφέρει κατά κάποιο ξεχωριστό τρόπο από όλα τα άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Κάθε έργο αποτελείται από επί μέρους εργασίες ή δραστηριότητες. Όλες οι εργασίες πρέπει να μελετηθούν, να συντονισθούν και να προγραμματιστούν, ενώ πολλές φορές η εκτέλεση τους επηρεάζεται από απρόβλεπτους παράγοντες. Μια δραστηριότητα αποτελεί το «δομικό» υλικό του έργου και έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτό. Ένα υποέργο είναι μέρος του έργου που εξυπηρετεί γεωγραφικές, οργανωτικές ή λειτουργικές ανάγκες, ενώ ένα πρόγραμμα είναι ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων έργων που αποσκοπεί στην εκπλήρωση πολλών στόχων. [4]

Τα έργα ανάπτυξης μπορεί να διαφέρουν σημαντικά στους στόχους τους, το πλαίσιο δράσης ή το μέγεθός τους. Ένα μικρό έργο μπορεί να προϋποθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους και να έχει διάρκεια κάποιων μηνών, ενώ ένα μεγαλύτερο έργο μπορεί να χρειάζεται εκατομμύρια Ευρώ και να τελειώσει μετά από χρόνια. Οι χρηματοδοτήσεις που παρέχει η ΕΕ συνήθως διαρκούν μέχρι πέντε χρόνια, παρ' όλα αυτά ένα έργο μπορεί να χρηματοδοτηθεί και για περισσότερο καιρό, αν του χορηγηθούν κονδύλια από περισσότερα προγράμματα στήριξης.

Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων έργων μπορεί να είναι:

- Ένα πρόγραμμα αναδιάταξης και επέκτασης του συστήματος υγείας μίας χώρας, το οποίο εφαρμόζεται και εκτελείται κυρίως από το Υπουργείο Υγείας του κράτους μέλους και με οικονομική υποστήριξη από άλλους χορηγούς, με κόστος τριάντα εκατομμυρίων Ευρώ και χρονική διάρκεια 10 χρόνων.
- Ένα πρόγραμμα έκτακτης ανακούφισης από κάποια καταστροφή, το οποίο συντονίζεται από τον ΟΗΕ και εφαρμόζεται μέσω διεθνών μη κυβερνητικών οργανώσεων, με κόστος πέντε εκατομμυρίων Ευρώ και διάρκεια ενός χρόνου.
- Ένα πρόγραμμα σχεδιασμού και ολοκλήρωσης ενός δρόμου και μιας γέφυρας, με κόστος πενήντα εκατομμυρίων Ευρώ και διάρκεια πέντε χρόνων.
- Ένα πρόγραμμα ελέγχου εκλογικής διαδικασίας, το οποίο μπορεί να διεξάγεται κυρίως από εργαζομένους στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τα κράτη μέλη, με κόστος εξακόσιες χιλιάδες Ευρώ και διάρκεια πέντε μηνών.

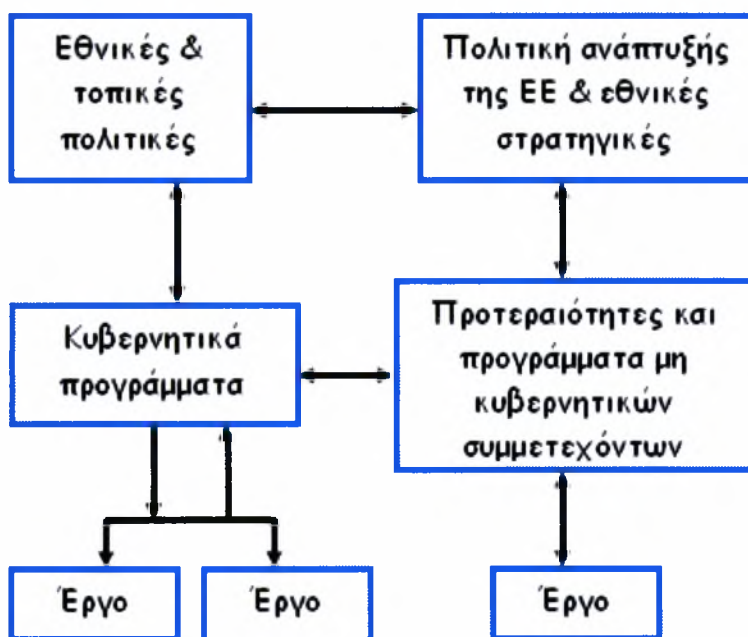


Έτσι, προκειμένου οι διεργασίες διαχείρισης κύκλου έργου να προσαρμόζονται σε αυτήν την ποικιλομορφία που παρουσιάζεται, είναι σημαντικό να υποστηρίζουν την εφαρμογή των διάφορων κανόνων με έναν αρκετά ευέλικτο τρόπο.

Ένα καλά διατυπωμένο έργο θα πρέπει να ισορροπεί καλά μεταξύ των προτεραιοτήτων ανάπτυξης που θέτουν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το συνεργαζόμενο μέλος. Μέσα λοιπόν από την οπτική αυτών των προτεραιοτήτων που θέτει η Επιτροπή, τα ανώτερα στελέχη των κυβερνήσεων ή μη κυβερνητικών παραγόντων σχηματίζουν μια ευρεία περιοχή εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση των πολιτικών δράσης. Οι εργασίες αυτές ονομάζονται και προγράμματα, τα οποία όπως και τα έργα, μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους σημαντικά σε πλαίσιο δράσης ή μέγεθος. Ο ορισμός ενός προγράμματος εξαρτάται κυρίως από το πώς θα το ορίσουν οι υπεύθυνες για αυτό αρχές.

Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα μπορεί:

- να καλύπτει έναν ολόκληρο τομέα (πχ Τομέας Υγείας)
- να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι του τομέα Υγείας, για παράδειγμα στο Βασικό Πρόγραμμα Υγείας
- να αποτελεί ένα υπερσύνολο προγραμμάτων με κοινό θέμα, όπως πχ το πρόγραμμα ASEAN-EU για τα πανεπιστήμια



Σχήμα 2: γενικότερη σχέση μεταξύ προγραμμάτων, πολιτικών και έργων

Τα ευρωπαϊκά προγράμματα θα πρέπει, σύμφωνα με το σχήμα, να αποτελούν μέρος και να είναι σύμφωνα με:

- τις εθνικές πολιτικές ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων εκείνων για τη μείωση της φτώχειας,

- τα επίσημα έγγραφα που υπάρχουν σχετικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης της ΕΕ αλλά και της κάθε χώρας,
- τα κυβερνητικά προγράμματα για την υγεία, την εκπαίδευση, τη δικαιοσύνη κτλ,
- τις προτεραιότητες ανάπτυξης και τα προγράμματα των μη κυβερνητικών συμμετεχόντων.

Στην περίπτωση που κάποιος μη κυβερνητικός οργανισμός αναλάβει την υλοποίηση ενός προγράμματος, θα πρέπει να γίνει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των ενεργειών που αναλαμβάνει ο συγκεκριμένος οργανισμός και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν εκ μέρους της κυβέρνησης. Οι διεργασίες που θα ακολουθήσει ο οργανισμός για την εκτέλεση του έργου θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις κυβερνητικές πολιτικές, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η συνάφεια του έργου και οι προοπτικές βιωσιμότητας.

Για αμιγώς ιδιωτικές ενέργειες, το πλαίσιο πάνω στο οποίο κρίνεται η σχετικότητα του έργου ή του προγράμματος παρέχεται από τις πολιτικές ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τις ανάγκες των δικαιούχων.

### **3.2 Ελαττώματα της προσέγγισης έργου**

Η προσέγγιση έργου ήταν στην αιχμή του δόρατος της ανάπτυξης για πολλά χρόνια, κυρίως γιατί βοηθούσε να τηρούνται οι απαιτήσεις υπευθυνότητας των χορηγών. Παρ' όλα αυτά, κάποια σημαντικά προβλήματα που σχετίζονται με την «κλασσική» προσέγγιση έργου ελεγχόμενη από χορηγούς άρχισαν να γίνονται ολοένα και πιο προφανή, όπως για παράδειγμα:

- η ανεπαρκής τοπική κυριότητα των έργων, η οποία επιδρά αρνητικά στη διάρκεια ζωής των κερδών,
- ο τεράστιος αριθμός διαφορετικών έργων ανάπτυξης, με διαφορετικούς χορηγούς όπου ο καθένας έχει διαφορετικούς μηχανισμούς διαχείρισης και αναφοράς, οδηγεί σε μεγάλο κόστος συναλλαγών για τους αποδέκτες της βοήθειας ανάπτυξης,
- η υποστήριξη διαφορετικών μηχανισμών διαχείρισης, χρηματοδότησης και παρακολούθησης των εργασιών συχνά υπονόμει την ικανότητα και υπευθυνότητα ενός κράτους αντί να τις υποστηρίζει και τέλος,
- η προσέγγιση έργου αποκαλύπτει ελάχιστα για τον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι χρηματικοί πόροι, χωρίς μάλιστα να δίνει αρκετό βάρος στο θέμα της μεταφοράς κονδυλίων.

Η έννοια της μεταφοράς κονδυλίων τονίζει το γεγονός ότι έργα χρηματοδοτούμενα από χορηγούς ουσιαστικά επιτρέπουν σε μια κυβέρνηση να αναδιανείμει χρηματικούς πόρους σε άλλες ανάγκες. Για παράδειγμα, χορηγούμενη χρηματοδότηση ύψους εκατό εκατομμυρίων Ευρώ στον τομέα Υγείας ενός κράτους, επιτρέπει στην κυβέρνηση να χρησιμοποιήσει το ποσό αυτό σε κάποιον άλλο τομέα, πχ την εκπαίδευση. Άρα, το συνολικό όφελος της χορήγησης κονδυλίων εξαρτάται και από το πώς θα



χρησιμοποιήσει η κυβέρνηση τους απελευθερωμένους πόρους και όχι τόσο από το μεμονωμένο όφελος από το χορηγούμενο έργο.

Σαν αποτέλεσμα, σύμφωνα με τη Κοινή Συνθήκη της 10<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2000, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κράτη μέλη αποφάσισαν να αυξήσουν σημαντικά τη χρήση προγραμμάτων που εφαρμόζονται σε ολόκληρους τομείς και την οικονομική ενίσχυση, ενώ παράλληλα να μειωθούν σταδιακά τα επίπεδα χρηματοδότησης με τη χρήση της προσέγγισης μεμονωμένων έργων.

### **3.3 Τομείς και Δημοσιονομική βοήθεια**

#### **3.3.1 Προγράμματα Τομέα**

Ένας τομέας αποτελεί, όσον αφορά την οικονομική πλευρά του ορισμού, τις παραγωγικές ή λειτουργικές μονάδες στην οικονομία μιας χώρας που έχουν κοινή λειτουργία ή αποτέλεσμα. Η δημοσιονομική βοήθεια και η στήριξη στα προγράμματα τομέων είναι κατάλληλοι μηχανισμοί βοήθειας μόνο όσο αφορά το δημόσιο τομέα μιας χώρας, οπότε δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον ιδιωτικό τομέα δράσης ή σε μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Τα προγράμματα τομέα υλοποιούνται από τις συνεργαζόμενες με την Ευρωπαϊκή Ένωση κυβερνήσεις και έχουν ως κοινό σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας όσον αφορά τη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών πόρων. Ο σκοπός αυτός προέρχεται από την ανάγκη που υπάρχει για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων των κυβερνητικών και χορηγούμενων δαπανών, τόσο μέσω της συγκέντρωσης πόρων στις προτεραιότητες που θέτονται για τη βελτίωση προβλημάτων, όπως τα επίπεδα φτώχειας, όσο και μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των δαπανών.

Τα προγράμματα τομέα έχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά:

1. Μέσω ενός κατάλληλου εγγράφου για πολιτικές τομέα και ανάλογη στρατηγική πλαισίου, η κυβέρνηση αναλαμβάνει την ευθύνη για θέσπιση πολιτικών και προτεραιοτήτων που εφαρμόζονται σε όλες τις δημόσιες δραστηριότητες εντός του εκάστοτε τομέα, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που χρηματοδοτούνται από χορηγούς.
2. Όλες οι σημαντικές χρηματοδοτήσεις που απαιτούνται εντός του τομέα υποστηρίζουν μια και μοναδική πολιτική τομέα καθώς και ένα πρόγραμμα δαπανών, τα οποία ελέγχονται από την κυβέρνηση.
3. Οι συμμετέχοντες στα προγράμματα αυτά υιοθετούν κοινές προσεγγίσεις εντός του τομέα και τείνουν να αναπτύσσονται, αν οι συνθήκες βέβαια το επιτρέπουν, προς τη συγχρηματοδότηση και τη χρηματοοικονομική υποστήριξη.

Η προσέγγιση τομέων λοιπόν απλά προϋποθέτει τη συνεργασία κυβερνήσεων, χορηγών και άλλων σχετικών συμμετεχόντων για να δημιουργηθεί ένα ανανεωμένο πρόγραμμα τακτικών και εξόδων για έναν συγκεκριμένο τομέα, με τελικό αποτέλεσμα το πρόγραμμα τομέα.

Για να εγκριθεί ένα πρόγραμμα από την Επιτροπή, αξιολογείται με βάση την ποιότητά του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί, ενώ η χρηματοδότηση που αποφασίζεται μπορεί να αφορά ολόκληρο το πρόγραμμα ή ένα υποσύνολο ενεργειών του. Η Πολιτική Στήριξης Προγραμμάτων Τομέα (Sector Policy Support Program – SPSP) είναι το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής μέσω του οποίου παρέχεται οικονομική υποστήριξη σε ένα πρόγραμμα τομέα συνεργαζόμενου κράτους.

### **3.3.2 Δημοσιονομική Βοήθεια**

Η δημοσιονομική βοήθεια είναι η μεταφορά ενός πόρου στην κυβέρνηση ενός συνεργαζόμενου κράτους. Η χώρα που δέχεται την ενίσχυση χειρίζεται τη μεταφορά χρησιμοποιώντας τον τρέχοντα προϋπολογισμό και τα συστήματα οικονομικής διαχείρισης που διαθέτει. Έτσι, παρέχεται άμεση υποστήριξη στην υλοποίηση εθνικών πολιτικών ή πολιτικών για τομείς ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιούνται τα κόστη συναλλαγών.

Η Δημοσιονομική Βοήθεια Τομέα (Sector Budgetary Aid) είναι η προτιμότερη μέθοδος ενίσχυσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη χρηματοδότηση ενός προγράμματος τομέα, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν.

Ένα κεντρικό και πολύ σημαντικό στοιχείο τόσο της δημοσιονομικής βοήθειας όσο και των προγραμμάτων τομέα είναι η διατήρηση στενού διαλόγου με την κυβέρνηση που επωφελείται, όσον αφορά στις πολιτικές διαχείρισης. Έτσι, ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών συστημάτων και διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωσή τους.

### **3.3.3 Επιλέγοντας την κατάλληλη μέθοδο Δημοσιονομικής βοήθειας**

Οι μέθοδοι δημοσιονομικής βοήθειας που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν, όσον αφορά τουλάχιστον τα κρατικά προγράμματα, καθιερώνονται κατά τη διάρκεια της φάσης προγραμματισμού του κύκλου εργασιών. Η επιλογή θα πρέπει να βασιστεί σε αξιολόγηση του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού πλαισίου της χώρας που πρόκειται να λάβει την ενίσχυση καθώς και να ληφθούν υπ' όψιν οι ανάλογες προτεραιότητες των συνεργατών. Αναλυτική περιγραφή των κριτηρίων αξιολόγησης παρέχεται στις Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για Δημοσιονομική Βοήθεια και στήριξη σε προγράμματα Τομέων.

### **3.4 Υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε έργα**

#### **3.4.1 Πότε είναι κατάλληλο ένα έργο;**

Όπως προαναφέρθηκε, η τακτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι να αυξήσει τη χρήση της Δημοσιονομικής Βοήθειας και της Πολιτικής Στήριξης Προγραμμάτων Τομέα, ενώ σταδιακά να μεταφέρει την ευθύνη των έργων σε συνεργάτες, όπως τις κυβερνήσεις και μη κρατικές οντότητες.

Παρ' όλα αυτά, ένα έργο θα μπορεί να επιδέχεται κάποια μορφή ενίσχυσης, σε μια σειρά περιπτώσεων όπως για παράδειγμα:

- σε αποκεντρωμένη συνεργασία με μη κρατικές οντότητες,
- ως επείγουσα βοήθεια και παρέμβαση σε καταστάσεις αντιμετώπισης κρίσεων,
- σε έργα τεχνικής βοήθειας ή πιλοτικά προγράμματα για την ενίσχυση κάποιας συγκεκριμένης ιδιότητας,
- σε περιφερειακά περιβαλλοντολογικά προγράμματα,
- σε επενδυτικά προγράμματα με υψηλά κόστη συναλλαγών για τις κυβερνήσεις,
- όταν οι συνθήκες στο εσωτερικό μιας χώρας ή σε έναν τομέα δεν επιτρέπουν τη χρήση κάποιας άλλης προσέγγισης.

Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι κάποια από τα αναλυτικά εργαλεία που σχετίζονται με την υλοποίηση έργων, όπως για παράδειγμα η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου (Logical Framework Approach), μπορούν εξίσου να εφαρμοστούν για την ανάλυση και διαχείριση διεργασιών της Δημοσιονομικής Βοήθειας και της Πολιτικής Στήριξης Προγραμμάτων Τομέα.

#### **3.4.2 Βελτιώνοντας την ποιότητα των έργων**

Υπάρχει η προοπτική να συνεχίσει να βελτιώνεται η ποιότητα των νέων έργων που προγραμματίζονται, καθώς πρέπει να επιλέγονται για υλοποίηση έργα που ικανοποιούν ορισμένες προϋποθέσεις, όπως:

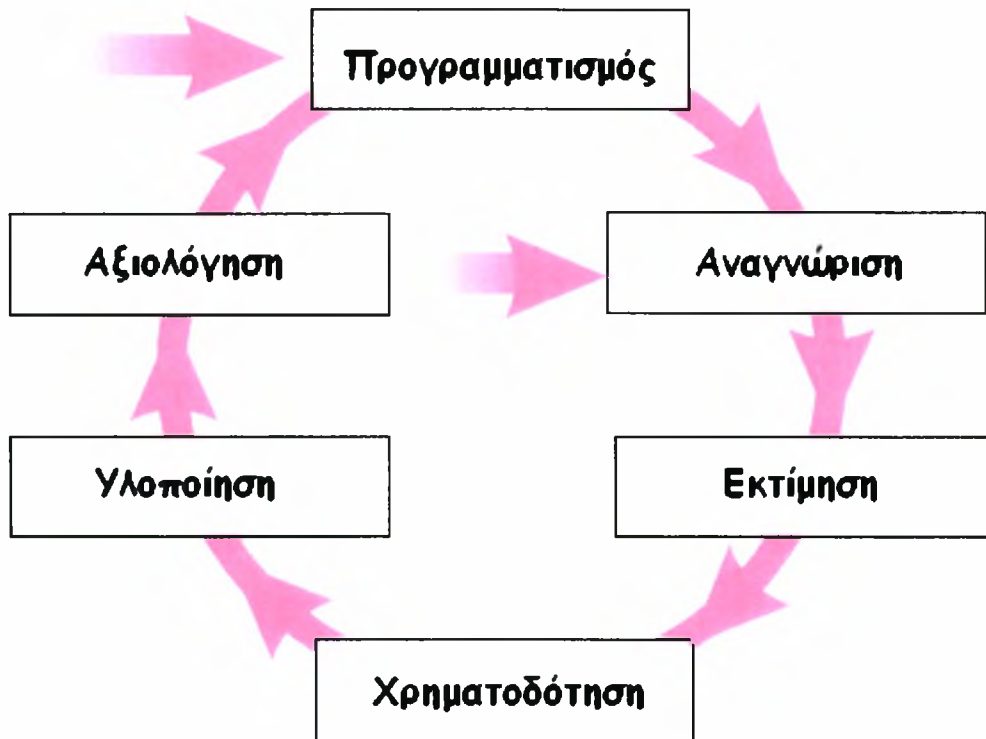
- είναι πιο συνεπή με το πλαίσιο πολιτικής στο οποίο απευθύνονται,
- ενσωματώνουν και υποστηρίζουν κατάλληλα συστήματα διαχείρισης, χρηματοδότησης και ελέγχου αντί να χρειάζεται η δημιουργία νέων παράλληλων συστημάτων,
- συντονίζονται καλά με άλλους χορηγούς,
- στηρίζονται λιγότερο σε εξωτερική τεχνική βοήθεια,
- έχουν πιο μακροπρόθεσμη απεικόνιση της διαδικασίας αλλαγών,
- επιτρέπουν μεγαλύτερη ελαστικότητα κατά τη διάρκεια υλοποίησης.

Για να ισχύσουν όμως αυτές οι προϋποθέσεις θα πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές στον τρόπο που ολοκληρώνονται οι εργασίες στον τομέα των Εξωτερικών Σχέσεων (RELEX). Πιο συγκεκριμένα, χρειάζονται ορισμένες τροποποιήσεις στη συμπεριφορά και αξίες των συνεργαζομένων οντοτήτων, όπως επίσης και σε ρόλους, ικανότητες και διαδικασίες.

# 4

## Ο κύκλος έργου

Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται και εκτελείται ένα έργο ακολουθεί μια αλληλουχία που ξεκινάει με μια συμφωνημένη στρατηγική. Η στρατηγική αυτή οδηγεί σε μια ιδέα για κάποια συγκεκριμένη δράση, η οποία στη συνέχεια διατυπώνεται, εφαρμόζεται και αξιολογείται και τέλος αξιολογείται με σκοπό να βελτιώσει την αρχική στρατηγική και να υπάρξει περαιτέρω δράση.



**Σχήμα 3:** οι φάσεις του κύκλου ενός έργου σχηματικά

Όπως φαίνεται και από το σχήμα, ο κύκλος έργου έχει έξι φάσεις: Προγραμματισμός, Αναγνώριση, Εκτίμηση, Χρηματοδότηση, Υλοποίηση και Αξιολόγηση. Οι λεπτομέρειες κάθε φάσης μπορεί να διαφοροποιούνται ανάμεσα σε διαφορετικά ιδρύματα και οργανισμούς, αντιστακώντας έτσι τις διαφορές που υπάρχουν στις διαδικασίες. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν τρεις αρχές που είναι κοινές για κάθε οργανισμό:

- Σε κάθε φάση πρέπει να ορίζονται οι βασικές αποφάσεις, οι απαιτήσεις για συγκεκριμένη μορφή και είδος πληροφοριών και η ανάθεση ευθυνών.
- Οι φάσεις του κύκλου είναι προοδευτικές, δηλαδή κάθε φάση θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί για να ξεκινήσει η επόμενη.

- Η φάση της αξιολόγησης κάθε έργου πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιηθεί ως πηγή εμπειρίας για μελλοντικά έργα και προγράμματα.

## **4.1 Οι έξι φάσεις του κύκλου έργου**

### **Προγραμματισμός:**

Η σύσταση των γενικών οδηγιών και αρχών για τη συνεργασία της ΕΕ με μια χώρα. Γίνεται ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η χώρα, ενώ λαμβάνονται υπ' όψη οι προτεραιότητες της ΕΕ και της χώρας καθώς και τυχόν ενέργειες άλλων χορηγών. Έτσι, αποφασίζεται η εστίαση της βοήθειας της ΕΕ στον τομέα που απαιτείται και ιδέες για προγράμματα και έργα σκιαγραφούνται. Καλό είναι η ανάλυση των προβλημάτων καθώς και οι προτάσεις που θα γίνουν να έχουν ένα σχετικά μεγάλο χρονικό ορίζοντα (3-10 χρόνια). Ακόμα, μπορούν να λαμβάνονται υπ' όψιν και αξιολογήσεις από προηγούμενα έργα παρόμοιου τύπου.

Το αποτέλεσμα του σταδίου αυτού θα πρέπει να είναι ένα σύνολο προτεραιοτήτων χρηματοδότησης και επιχειρησιακών κριτηρίων ξεκάθαρα διατυπωμένων, καθώς και ένα Έγγραφο Στρατηγικής της Χώρας (Country Strategy Paper) ή μία Στρατηγική Στήριξης της Χώρας (Country Support Strategy)

Για να διατυπωθεί σωστά η στρατηγική του έργου, απαιτούνται δύο βήματα:

- Αρχικά, η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στρατηγικών, με χρονικό ορίζοντα 2 με 10 χρόνια.
- Στη συνέχεια η αντιστοίχιση των στρατηγικών στόχων με τα κριτήρια του έργου.

### **Αναγνώριση:**

Μέσα στο πλαίσιο που καθορίστηκε από το Έγγραφο Στρατηγικής της Χώρας αναλύονται τα προβλήματα, οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των πιθανών ενδιαφερομένων, ενώ ιδέες για έργα και άλλες πιθανές ενέργειες προσδιορίζονται για περαιτέρω έρευνα. Πρέπει να γίνουν προκαταρκτικές έρευνες σχετικά με το έργο για να διευκρινιστούν και να ερευνηθούν συγκεκριμένες ιδέες και να οριστούν επιπλέον έρευνες που χρειάζονται για να διατυπωθεί επακριβώς ένα έργο.

Το αποτέλεσμα από το στάδιο αυτό είναι μια λίστα με τους συμμετέχοντες, κατανόηση και εκτίμηση των προβλημάτων που αυτοί αντιμετωπίζουν και ένα σύνολο στρατηγικών στόχων που έχουν ήδη αξιολογηθεί. Ακόμη, πρέπει να ληφθεί κάποια απόφαση από την ομάδα που ασχολείται με το έργο, με βάση τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί μέχρι το σημείο αυτό, σχετικά με το αν πρέπει τελικά να συνεχιστεί ή όχι η ενασχόληση με το έργο που προτάθηκε αρχικά.



## **Εκτίμηση<sup>1</sup>:**

Στη φάση αυτή μελετώνται όλα τα σημαντικά στοιχεία της ιδέας που έχει κατατεθεί, λαμβάνοντας υπ' όψη τους προσανατολισμούς που έχουν δοθεί από το Έγγραφο Στρατηγικής, τους βασικούς συντελεστές ποιότητας και τις απόψεις των κύριων ενδιαφερομένων. Οι δικαιούχοι και οι λοιποί συμμετέχοντες θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις λεπτομερείς προδιαγραφές της ιδέας του έργου, όπως επίσης και στη διευκρίνιση των προβλημάτων. Σημαντικά θέματα στη φάση αυτή είναι η σχετικότητα του έργου, όπως και η βιωσιμότητα. Ακόμη, πρέπει να παραχθούν λεπτομερή χρονοδιαγράμματα εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένου και ενός Λογικού Πλαισίου, όπως επίσης και χρονοδιαγράμματα πόρων.

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη φάση αυτή είναι μια απόφαση για το αν πρέπει ή όχι να προταθεί το έργο για χρηματοδότηση.

## **Χρηματοδότηση:**

Η εισήγηση για τη χρηματοδότηση του έργου ολοκληρώνεται και αξιολογείται από την αρμόδια εσωτερική ή εξωτερική επιτροπή και λαμβάνεται η τελική απόφαση για τη χρηματοδότηση ή όχι του εν λόγω έργου. Ουσιαστικά το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη λήψη της πιο σημαντικής απόφασης που αφορά το έργο, γι' αυτό και πρέπει να είναι μια ανοιχτή και αντικειμενική διαδικασία.

Σε περίπτωση θετικής απόφασης, υπογράφεται επίσημο έγγραφο συμφωνίας με τη συνεργαζόμενη κυβέρνηση ή κάποια άλλη επίσημη οντότητα που αναλαμβάνει το έργο, στο οποίο περιλαμβάνονται σημαντικοί χρηματοδοτικοί διακανονισμοί.

## **Υλοποίηση:**

Στη φάση αυτή οι πόροι που έχουν οριστεί προηγουμένως χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου, πράγμα που απαιτεί συμβόλαια για έρευνες, τεχνική υποστήριξη και προμήθειες. Στην αρχή του σταδίου αυτού καλό είναι να γίνει μια ανασκόπηση, ώστε να διασφαλιστεί ότι ο αρχικός σχεδιασμός του έργου ισχύει ακόμη, ενώ οι εξωτερικές συνθήκες δεν έχουν μεταβληθεί. Κατά τη διάρκεια του σταδίου ελέγχεται η πρόοδος που σημειώνεται και συγκρίνεται με το θεωρητικό χρονοδιάγραμμα που είχε παραχθεί, έτσι ώστε να μπορεί ένας project manager να ελέγχει ολοκληρωμένα την πορεία του έργου και να το προσαρμόζει κατάλληλα.

Στο τέλος της φάσης υλοποίησης, πρέπει να ληφθεί απόφαση για το αν πρέπει να κλείσει το έργο, ή να πάρει κάποια παράταση, σε περίπτωση που δεν έχει ολοκληρωθεί.

## **Αξιολόγηση:**

Η αξιολόγηση αποτελεί το τελικό στάδιο του κύκλου έργου και θα πρέπει να γίνει από μια ανεξάρτητη αρχή εκτίμησης. Μπορεί να μη χρειαστούν όλα τα είδη έργων πλήρη αξιολόγηση, καθώς αυτό εξαρτάται από το μέγεθός του, τη διάρκεια καθώς και την ίδια τη φύση του, δηλ. κατά πόσο το έργο ήταν καινοτόμο ή όχι.

Στο στάδιο αυτό γίνεται αποτίμηση, όσο πιο συστηματική και αντικειμενική γίνεται, στο εν εξελίξει ή ολοκληρωμένο έργο, πρόγραμμα ή πολιτική, στο σχεδιασμό, την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του. Σκοπός είναι να προσδιοριστούν η πραγματοποίηση του

---

<sup>1</sup> Η φάση αυτή μπορεί να αναφέρεται και ως σχεδιασμός, προετοιμασία, σύνθεση ή εκ των προτέρων αξιολόγηση.

αρχικού σχεδιασμού, η αναπτυξιακή απόδοση, το τελικό αποτέλεσμα και η βιωσιμότητα, ενώ καλό είναι να πραγματοποιηθεί σε χρονική στιγμή όπου τα θετικά αποτελέσματα του έργου θα έχουν ήδη αρχίσει να εμφανίζονται.

Τα αποτελέσματα της φάσης αυτής οδηγούν σε ανάλογη λήψη απόφασης σχετικά με το αν πρέπει να συνεχιστεί το έργο, να αναθεωρηθεί ή να ολοκληρωθεί, ενώ όπως προαναφέρθηκε, μελλοντικές μελέτες για παρόμοια έργα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συμπεράσματα αυτά.

Ο χωρισμός του έργου σε έξι φάσεις παρέχει μια βάση για αποτελεσματική προετοιμασία, υλοποίηση και αξιολόγηση του έργου, ενώ ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο διαχωρισμός των φάσεων Αναγνώρισης και Εκτίμησης.

Στην πράξη, η διάρκεια και η βαρύτητα της κάθε φάσης μπορεί να διαφέρουν, η βασική διαδικασία όμως παραμένει η ίδια για τα έργα όλων των ειδών.

Συνοπτικά, τα στάδια του κύκλου έργου παρέχουν μια επαρκή δομή που εγγυάται ότι:

- η ανάλυση του προβλήματος είναι διεξοδική,
- οι βασικοί συμμετέχοντες έχουν προσδιοριστεί ξεκάθαρα και παρακολουθούνται,
- υπάρχει εγγύηση ποιότητας,
- οι στόχοι είναι σχετικοί με τα προβλήματα που υπάρχουν και ξεκάθαρα προσδιορισμένοι,
- οι στόχοι και τα αποτελέσματα είναι λογικά και μετρήσιμα,
- έχουν προσδιοριστεί τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες των δικαιούχων,
- οι υποθέσεις έχουν ληφθεί υπ' όψιν,
- οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παρόμοια μελλοντικά έργα,
- η βιωσιμότητα επιτυγχάνεται, κυρίως από συνεχή ροή θετικών αποτελεσμάτων από το έργο.

## **4.2 Βασικές αρχές της PCM**

Η PCM εντάσσει τις φάσεις του κύκλου έργου στη διαδικασία μελέτης και σχεδιασμού ενός έργου, έτσι ώστε τα θέματα που προκύπτουν να εξετάζονται συστηματικά, με τέτοιο τρόπο προσέγγισης και συγκεκριμένη μεθοδολογία έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι αντικειμενικοί στόχοι και η βιωσιμότητα θα παραμένουν στο προσκήνιο. Στην πράξη, η διάρκεια και η σημασία της κάθε φάσης μπορεί να διαφέρουν από έργο σε έργο, αλλά η βασική διαδικασία που ακολουθείται είναι η ίδια για όλα τα έργα κάθε είδους.

Οι βασικές αρχές της PCM είναι:

1. Η χρήση της Προσέγγισης Λογικού Πλαισίου – LFA για την ανάλυση των προβλημάτων και την επίτευξη κατάλληλης λύσης.
2. Σταθερή παραγωγή εγγράφων καλής ποιότητας σε κάθε φάση, τα οποία αποτελούνται από κοινώς κατανοητές έννοιες και ορισμούς, για τη σωστή και πλήρως ενημερωμένη λήψη αποφάσεων.



3. Ενημέρωση και ενεργή συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων όσο γίνεται περισσότερο.
4. Σαφής καθορισμός και συγκέντρωση στον σκοπό του έργου, έτσι ώστε να παραχθούν βιώσιμα οφέλη για το target group του έργου.
5. Ενσωμάτωση των βασικών παραγόντων ποιότητας σε κάθε φάση του σχεδιασμού του έργου.

Η PCM συγκεντρώνει αρχές διαχείρισης ενίσχυσης και αναλυτικά εργαλεία και τεχνικές, τα οποία εφαρμόζει μέσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του κύκλου έργου για να διασφαλιστεί ότι:

- τα έργα σέβονται και συνεισφέρουν στις πάγιες πολιτικές της ΕΕ, όπως ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η μείωση της φτώχειας και σε θέματα όπως η ισότητα των φύλων και ο σεβασμός του περιβάλλοντος,
- τα έργα είναι σχετικά με την προσυμφωνημένη στρατηγική που έχει υιοθετηθεί και με τα προβλήματα των target groups και των δικαιούχων,
- τα έργα είναι εφικτά, δηλαδή οι σκοποί τους είναι επιτεύξιμοι στο περιβάλλον για το οποίο προορίζονται,
- τα οφέλη που πρόκειται να παραχθούν από το έργο είναι βιώσιμα.

Όσον αφορά τώρα τα προγράμματα Τομέα που αναφέρθηκαν προηγουμένως, υπάρχει ο Κύκλος Προγράμματος Τομέα (Sector Programme Cycle), παρόμοιος με τον κύκλο έργου.

1. Κατά τη διάρκεια της φάσης **Προγραμματισμού** η Στρατηγική Εθνικής Στήριξης προσδιορίζει τους τομείς που χρειάζεται να λάβουν βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Γίνεται διάλογος μεταξύ κυβέρνησης, χορηγών και άλλων συμμετεχόντων σε εθνικό επίπεδο και επίπεδο τομέα και αξιολογούνται οι στόχοι του έργου.  
Το αποτέλεσμα είναι μια συμφωνία ως προς τους τομείς που πρόκειται να ενισχυθούν.
2. Κατά τη διάρκεια της **Αναγνώρισης** γίνεται μια πρώτη εκτίμηση του προγράμματος τομέα, ενώ η κυβέρνηση και ο χορηγός καταλήγουν σε τελική συμφωνία για την τομεακή πολιτική και στρατηγική.  
Το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη φάση αυτή είναι μια απόφαση σχετικά με το αν πρέπει να συνεχιστεί ο κοινός σχεδιασμός του προγράμματος τομέα.
3. Κατά τη διάρκεια της **Εκτίμησης** δίνεται έμφαση στο λεπτομερή σχεδιασμό του προγράμματος και στην τελική συμφωνία για τις αρχές που θα κυριαρχούν στην εφαρμογή του. Ακόμη, καθορίζονται οι προτεραιότητες του προγράμματος και οι μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν στον τομέα, συνήθως σε συνεργασία με την κυβέρνηση και τους χορηγούς.
4. Στη φάση της **Χρηματοδότησης** λαμβάνεται η απόφαση για την έγκριση της χρηματοδότησης του προγράμματος και σε περίπτωση θετικής απόφασης ορίζεται και το ύψος των κονδυλίων που πρόκειται να διατεθούν.
5. Κατά τη διάρκεια της φάσης **Υλοποίησης** το πρόγραμμα τομέα υλοποιείται μέσα στο πλαίσιο των δημοσίων δαπανών. Τα έξοδα όμως δεν καλύπτονται μόνο από

επιχορηγήσεις της Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αλλά και από άλλα κονδύλια της κυβέρνησης και λοιπών χορηγών.

6. Τέλος, κατά την **Αξιολόγηση** δίνεται βάση σε συμπεράσματα και συστάσεις όσον αφορά τα αποτελέσματα του προγράμματος, όπως επίσης και πιθανές βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν για μελλοντικά προγράμματα.

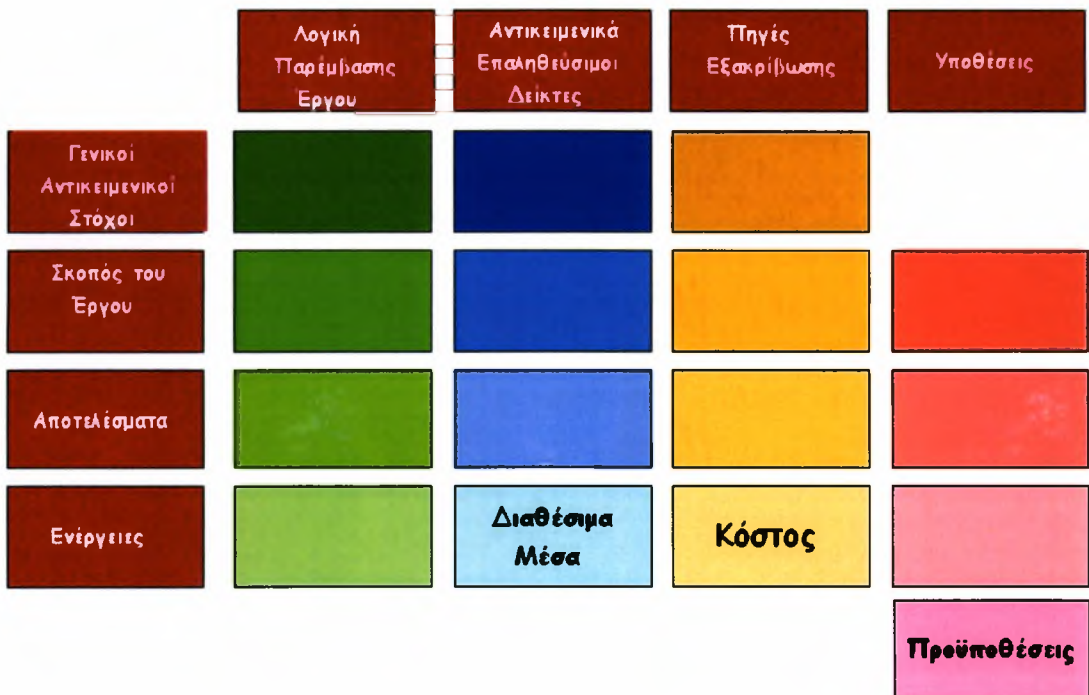
# 5

## Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου – Logical Framework Approach

### 5.1 Τι είναι το Λογικό Πλαίσιο;

Η ιδέα του Λογικού Πλαισίου αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1970 και τώρα πλέον χρησιμοποιείται σαν εργαλείο σχεδιασμού και διαχείρισης έργων από πολλούς διμερείς και πολυμερείς οργανισμούς ανάπτυξης. Η ίδια η ΕΕ έχει υιοθετήσει τη χρήση του LFA ως μέρος της μεθόδου PCM από το 1993, και παρέχει ένα σύνολο εργαλείων με τα οποία γίνεται αξιολόγηση της ποιότητας των έργων.

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης που γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να παρουσιάζονται οι στόχοι ενός έργου ή προγράμματος με συστηματικό και λογικό τρόπο. Τα κύρια αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής συμπεριλαμβάνονται σε έναν πίνακα που δείχνει τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός έργου ή προγράμματος σε λογική μορφή.



Σχήμα 4: γενική μορφή του Πίνακα Λογικού Πλαισίου

Εκτός από την ανάλυση και το σχεδιασμό, το λογικό πλαίσιο είναι επίσης χρήσιμο για την εφαρμογή και την αξιολόγηση του έργου, παίζει λοιπόν σημαντικό ρόλο σε κάθε φάση του κύκλου έργου. Το πλαίσιο κανονικά πρέπει να ξεκινήσει να σχεδιάζεται κατά τη φάση αναγνώρισης, αν και δε γίνεται να ολοκληρωθεί σε αυτό το στάδιο, καθώς δεν έχουν ακόμη συλλεχθεί όλες οι απαραίτητες πληροφορίες. Σταδιακά θα ολοκληρώνεται όμως, καθώς το έργο θα περνάει από τις διάφορες φάσεις του.

## **5.2 Περιορισμοί του Πίνακα Λογικού Πλαισίου**

Η μεθοδολογία αυτή έχει αποδείξει τη χρησιμότητά της βοηθώντας αυτούς που ετοιμάζουν και υλοποιούν έργα να δομούν τις ιδέες τους καλύτερα και να τις παρουσιάζουν με έναν ξεκάθαρο και σταθερό τρόπο. Αν κάποια πολιτική έχει λανθασμένη σύλληψη, το λογικό πλαίσιο θα αποκαλύψει τις αδυναμίες της, αν και δεν μπορεί αυτό καθαυτό να παράγει καλύτερες πολιτικές.

Έτσι λοιπόν, το λογικό πλαίσιο είναι απλά ένα εργαλείο για τη βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης έργων. Παρ' όλα αυτά, ένα εργαλείο, όσο καλό και αν είναι δεν μπορεί από μόνο του να εγγυηθεί για επιτυχημένα αποτελέσματα, καθώς υπάρχουν και πολλοί άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχή έκβαση ενός έργου, όπως για παράδειγμα οι οργανωτικές ικανότητες της ομάδας και ο σωστός αρχικός σχεδιασμός.

Κάθε λογικό πλαίσιο θα πρέπει να είναι καρπός σχολαστικής ανάλυσης και κοινής διαδικασίας σχεδιασμού, η ποιότητα της οποίας εξαρτάται από ένα αριθμό παραγόντων, όπως:

- τη διαθέσιμη πληροφορία,
- την ικανότητα της ομάδας σχεδιασμού,
- τη συμβολή των ενδιαφερομένων,

Γενικά λοιπόν, το λογικό πλαίσιο πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ένα δυναμικό εργαλείο, το οποίο πρέπει να επαναπροσδιορίζεται όσο το έργο εξελίσσεται και οι καταστάσεις αλλάζουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

## **5.3 Η προσέγγιση Λογικού Πλαισίου σε δύο στάδια**

Ο σχεδιασμός ενός λογικού πλαισίου περιλαμβάνει δύο στάδια, τα οποία υλοποιούνται προοδευτικά κατά τη διάρκεια των φάσεων Αναγνώρισης και Εκτίμησης του κύκλου έργου.

1. Το στάδιο της *Ανάλυσης*, κατά τη διάρκεια του οποίου αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση έτσι ώστε να αναπτυχθεί μια άποψη της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης και να επιλεγθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξή της.

Υπάρχουν τέσσερα βήματα στο στάδιο της Ανάλυσης:

- Ανάλυση Ενδιαφερομένων
- Ανάλυση Προβλήματος
- Ανάλυση Στόχων
- Ανάλυση Στρατηγικών

2. Το στάδιο του *Σχεδιασμού*, κατά τη διάρκεια του οποίου η ιδέα του έργου αναπτύσσεται περαιτέρω σε ένα πρακτικό, λειτουργικό σχέδιο έτοιμο για εφαρμογή. Στο στάδιο αυτό, σχεδιάζεται το λογικό πλαίσιο, ενώ ορίζονται και προγραμματίζονται οι δραστηριότητες και οι απαιτούμενοι πόροι.

## **5.4 Το στάδιο της Ανάλυσης**

### **5.4.1 Ανάλυση ενδιαφερομένων**

Ως άμεσα ενδιαφερόμενος ή συμμετέχων ορίζεται κάθε φυσικό πρόσωπο, ομάδα ανθρώπων, οργανισμός ή εταιρεία που μπορεί να έχει κάποια σχέση με το έργο. Η ανάλυση ενδιαφερομένων λοιπόν προσδιορίζει κάθε έναν που μπορεί να επηρεαστεί από το έργο, είτε θετικά είτε αρνητικά, και πώς εμπλέκεται, με σκοπό τα μεγιστοποιήσει τα κοινωνικά και θεσμικά οφέλη του έργου και να ελαχιστοποιήσει τα αρνητικά αποτελέσματα. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό η ανάλυση ενδιαφερομένων να γίνει σε αρχικό στάδιο των φάσεων αναγνώρισης και εκτίμησης. Τέλος, η ανάλυση συμμετεχόντων και η ανάλυση προβλημάτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, καθώς χωρίς την ξεκάθαρη άποψη των άμεσα επηρεαζόμενων ανθρώπων για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, ούτε η φύση του, ούτε οι ανάγκες που υπάρχουν, ούτε και οι τελικές λύσεις θα είναι σωστά ορισμένες .

Στην ιδεατή περίπτωση, ο σχεδιασμός του έργου θα πρέπει να γίνει με τη συμμετοχή αντιπροσώπων από κάθε ομάδα ενδιαφερομένων, και δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξισορρόπηση των συμφερόντων ανδρών και γυναικών. Ακόμη, κάθε φορά που το λογικό πλαίσιο του έργου μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια ζωής του έργου, θα πρέπει να ανανεώνεται και η αρχική ανάλυση συμμετεχόντων.

Η κατηγοριοποίηση συμμετεχόντων γίνεται ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής τους στο έργο, ή με το πόσο επηρεάζονται από αυτό:

- **Primary stakeholders:** το σημαντικότερο Target group του έργου. Είναι οι ομάδες που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα που έχει σκοπό να λύσει το έργο και πρόκειται να επωφεληθούν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από την υλοποίησή του.
- **Secondary stakeholders:** είναι οι ομάδες που πρέπει να συμπεριληφθούν για να πετύχει το έργο τους στόχους του, ή αυτές που έχουν άμεσο ενδιαφέρον για το έργο.
- **Tertiary stakeholders:** είναι οι ομάδες που δεν αναμιγνύονται τόσο στην αρχή του έργου, άλλα μακροπρόθεσμα χρειάζονται οπωσδήποτε.

Υπάρχει μια ποικιλία εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν την ανάλυση συμμετεχόντων, όπως για παράδειγμα:

1. Πίνακας ανάλυσης συμμετεχόντων
2. ανάλυση SWOT
3. διαγράμματα Venn
4. διαγράμματα «αράχνη».

#### 5.4.2 Ανάλυση Προβλημάτων

Η ανάλυση προβλημάτων αναγνωρίζει τα αρνητικά σημεία μιας υπάρχουσας κατάστασης και καθορίζει τις σχέσεις «Αιτίας-Αποτελέσματος» που υπάρχουν.

Περιλαμβάνει τρία κύρια στάδια:

1. Ακριβή ορισμό του πλαισίου και του αντικειμένου της ανάλυσης.
2. Προσδιορισμό των σημαντικότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα target group και οι δικαιούχοι του έργου
3. Απεικόνιση των προβλημάτων σε μορφή διαγράμματος, που ονομάζεται «δέντρο προβλήματος» ή «ιεραρχία προβλημάτων» για να καθοριστούν επακριβώς οι σχέσεις «αιτίας-αποτελέσματος»

Η ανάλυση παρουσιάζεται με μορφή διαγράμματος που παρουσιάζει τα αποτελέσματα του προβλήματος στην κορυφή και τις αιτίες του στη βάση. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στον προσδιορισμό των ανασχετικών παραγόντων στους οποίους δίνουν βαρύτητα και θέλουν να ξεπεράσουν οι συμμετέχοντες. Όσον αφορά τώρα το διάγραμμα προβλημάτων, μόλις αυτό ολοκληρωθεί αναπαριστά μια συνολική και περιεκτική εικόνα της υπάρχουσας αρνητικής κατάστασης.

Κατά πολλές απόψεις, η ανάλυση προβλημάτων είναι το πιο κρίσιμο στάδιο στο σχεδιασμό ενός έργου, καθώς αυτή καθοδηγεί στην πορεία τις υπόλοιπες αναλύσεις και καθορίζει τις προτεραιότητες στη μελλοντική λήψη αποφάσεων.

#### 5.4.3 Ανάλυση Στόχων



Η ανάλυση των στόχων του έργου χρησιμοποιείται για:

- Να περιγράψει τη μελλοντική κατάσταση των προβλημάτων αφού θα έχουν αποκατασταθεί, με τη βοήθεια των συμμετεχόντων πλευρών.
- Να επαληθεύσει την ιεραρχία των στόχων.
- Να απεικονίσει τις σχέσεις μέσων και σκοπών σε ένα διάγραμμα.

Στο βήμα αυτό, οι αρνητικές καταστάσεις του διαγράμματος προβλημάτων που δημιουργήθηκε νωρίτερα μετατρέπονται σε λύσεις, εκφρασμένες ως θετικά επιτεύγματα. Για παράδειγμα, το πρόβλημα «χαμηλή αγροτική παραγωγή» μετατρέπεται σε «αύξηση της αγροτικής παραγωγής». Τα θετικά αυτά επιτεύγματα είναι στην πραγματικότητα στόχοι για την υλοποίηση του έργου και παρουσιάζονται σε ένα διάγραμμα στόχων, που δείχνει την ιεραρχία σκοπών και μέσων επίτευξης. Έτσι, στο τέλος παράγεται μια καθαρή άποψη της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης.

Είναι πιθανό ένα διάγραμμα να δείξει κάποιους στόχους που δεν είναι δυνατόν να εκπληρωθούν από το έργο, οπότε θα πρέπει να ανατεθούν σε κάποιο άλλο. Ακόμη, κάποιοι στόχοι μπορεί να είναι μη ρεαλιστικοί και άρα θα πρέπει να βρεθούν άλλες καταλληλότερες λύσεις ή να εγκαταλειφθεί η προσπάθεια για εκπλήρωσή τους.

Καλό είναι η ανάλυση στόχων να γίνει σε συνεργασία με τις ομάδες των βασικών συμμετεχόντων. Επίσης, όποιες πληροφορίες καταγράφηκαν στην ανάλυση συμμετεχόντων θα πρέπει και αυτές να ληφθούν υπ' όψη.

#### **5.4.4 Ανάλυση Στρατηγικών**

Το τελικό βήμα του σταδίου Ανάλυσης περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων. Η ανάλυση στρατηγικών περιέχει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιοι στόχοι θα παραμείνουν τελικά **μέσα** στο έργο, ποιοι θα είναι **εκτός**, καθώς και το ποιος θα είναι ο γενικός σκοπός του.

Το βήμα αυτό απαιτεί:

- Ξεκάθαρα κριτήρια για τη λήψη των καταλλήλων αποφάσεων
- Την ταυτοποίηση των διαφορετικών πιθανών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων
- Την επιλογή της τελικής στρατηγικής του έργου.

Στην ιεραρχία των στόχων, οι διαφορετικές ομάδες στόχων του ίδιου τύπου ονομάζονται στρατηγικές. Μια ή περισσότερες από αυτές θα επιλεγεί ως στρατηγική μελλοντικής δράσης. Η επιλογή αυτή γίνεται σύμφωνα με έναν αριθμό κριτηρίων, όπως : προτεραιότητες των συμμετεχόντων, πιθανότητα επιτυχίας, διαθέσιμος προϋπολογισμός, απαιτούμενος χρόνος.

Ανάλογα με την ποσότητα εργασίας που συνεπάγεται η διαδικασία αυτή, η επιλεγμένη ομάδα στόχων ή στρατηγική μπορεί να σχηματίζει μια παρέμβαση μεγέθους έργου ή ένα πρόγραμμα που να περιέχει κάποιον αριθμό άλλων προγραμμάτων.

## **5.5 Το στάδιο Σχεδιασμού**

Το λογικό πλαίσιο είναι ένας τρόπος παρουσίασης της ουσίας ενός έργου με έναν κοινώς κατανοητό τρόπο. Τα αποτελέσματα λοιπόν που προήλθαν από όλα τα βήματα του σταδίου Ανάλυσης, χρησιμοποιούνται ως βάση για την προετοιμασία του Πίνακα Λογικού Πλαισίου, που αποτελεί και το κύριο παράγωγο της διαδικασίας LFA.

Το λογικό πλαίσιο παρουσιάζει την παρεμβατική λογική του έργου, δηλαδή αν έχουν γίνει ενέργειες, τότε θα υπάρξουν αποτελέσματα, θα εκπληρωθούν οι στόχοι του έργου κτλ. Ακόμη, περιγράφει όλες τις σημαντικές υποθέσεις που έχουν γίνει όσον αφορά το έργο, καθώς και τα ρίσκα που υπάρχουν. Η διαδικασία αυτή παρέχει τη βάση για τον έλεγχο της βιωσιμότητας του έργου. Όσον αφορά τη διαχείριση και τον έλεγχο έργων, το λογικό πλαίσιο ορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τους απαιτούμενους πόρους και τις ευθύνες της διαχείρισης. Στη δεύτερη και τρίτη στήλη, δηλαδή στους Αντικειμενικά Επαληθεύσιμους Δείκτες και στις Πηγές Εξακρίβωσης, ο πίνακας παρέχει ένα κατάλληλο πλαίσιο μέσω του οποίου μπορεί να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί η πρόοδος που παρουσιάζει το έργο.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι, παρά τα πλεονεκτήματα που παρέχει το λογικό πλαίσιο όταν έχει κατανοηθεί πλήρως και εφαρμοστεί σωστά, εξακολουθεί να μην παρέχει κάποια μαγική λύση στο σχεδιασμό σωστών έργων. Σε αυτό που βοηθάει όμως σίγουρα, είναι στην πιο ξεκάθαρη παρουσίαση των λογικών σχέσεων μεταξύ ενεργειών, αποτελεσμάτων, σκοπών και στόχων, τουλάχιστον στους έμπειρους χρήστες. Άρα, το λογικό πλαίσιο δεν θα πρέπει να αντιμετωπιστεί απλώς ως ένα σύνολο διεργασιών, αλλά ως αρωγός στη σκέψη.

Ακόμη, ενώ η διεργασία LFA έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα χρήσιμο εργαλείο όσον αφορά το σχεδιασμό και τη διαχείριση του έργου, δεν είναι τόσο περιεκτικό ούτε και εγγυάται τη σίγουρη επιτυχία του έργου. Η διαδικασία είναι χρονοβόρα και απαιτεί σημαντική εκπαίδευση και τριβή με τις έννοιες και τη λογική της προσέγγισης. Αυτοί που ασχολούνται με το σχεδιασμό είναι υποχρεωμένοι να συνοψίζουν περίπλοκες ιδέες και σχέσεις σε απλές φράσεις, που τελικά μπορεί να μην είναι απόλυτα ξεκάθαρες ή ακόμα και να στερούνται νοήματος.

### **5.5.1 Σχεδιάζοντας τον Πίνακα Λογικού Πλαισίου**



Το «μήκος» του πίνακα εξαρτάται από την περιπλοκότητα του έργου, καθώς και από το πόσα επίπεδα στόχων υπάρχουν. Ο πίνακας αποτελείται συνήθως από τέσσερις σειρές και τέσσερις στήλες, ενώ οι σειρές και οι στήλες έχουν διαφορετική λογική με την οποία συμπληρώνονται :

- Η κάθετη λογική προσδιορίζει ποιος είναι ο σκοπός του έργου, ξεκαθαρίζει τις αιτιολογικές σχέσεις που αναπτύσσονται και προσδιορίζει τις σημαντικότερες παραδοχές που μπορεί να έχει κάνει ο program manager.
- Η οριζόντια λογική αντιστοιχεί στην καταμέτρηση των αποτελεσμάτων του έργου μέσω του προσδιορισμού των σημαντικότερων δεικτών και τις πηγές από τις οποίες αυτοί επαληθεύονται.

Η προετοιμασία του πίνακα είναι μια επαναληπτική διαδικασία και όχι μια απλή σειρά βημάτων. Καθώς νέα κομμάτια του πίνακα συμπληρώνονται, τα πιο παλιά θα πρέπει να επανεξετάζονται και αν χρειάζεται να ανανεώνονται. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια γενική σειρά με την οποία καλό είναι να συμπληρώνεται ο πίνακας, η οποία ξεκινάει με την περιγραφή του έργου, ακολουθεί με τις υποθέσεις, τους δείκτες και τέλος τις πηγές εξακρίβωσης.

### **5.5.1.1 Πρώτη στήλη : Λογική Παρέμβασης έργου**

Στην πρώτη στήλη του πίνακα παρουσιάζεται η βασική στρατηγική που υποστηρίζεται από το έργο:

- οι δραστηριότητες και τα μέσα, φυσικά και μη, που πρέπει να δραστηριοποιηθούν,
- με την εκτέλεση των απαιτούμενων Ενεργειών επιτυγχάνονται τα Αποτελέσματα,
- τα αποτελέσματα του έργου οδηγούν στην επίτευξη του Σκοπού του Έργου,
- η πραγματοποίηση του Σκοπού του Έργου συμβάλλει στους Γενικούς Αντικειμενικούς Στόχους.

Ουσιαστικά, η Λογική Παρέμβασης είναι η στρατηγική που διέπει το έργο και αποτελείται από την περιγραφή του έργου για κάθε ένα από τα τέσσερα επίπεδα της ιεραρχίας των στόχων που χρησιμοποιούνται στο λογικό πλαίσιο και αναλύονται παρακάτω.

Συνήθως, τα Αποτελέσματα, οι Σκοποί και οι Αντικειμενικοί Στόχοι του έργου αναφέρονται με την κοινή ονομασία «στόχοι».

Τα τέσσερα επίπεδα των στόχων ορίζονται ως εξής:

1. Οι **Γενικοί Αντικειμενικοί Στόχοι** του έργου εξηγούν γιατί είναι σημαντικό για την κοινωνία, σε επίπεδο μακροπρόθεσμου οφέλους στους τελικούς επωφελούμενους από το έργο, καθώς επίσης παρουσιάζουν και τα ευρύτερα θετικά αποτελέσματα του έργου σε άλλες κοινωνικές ομάδες. Ακόμη δείχνουν πως εντάσσεται το έργο στις πολιτικές τομέα της κυβέρνησης και της ΕΕ, καθώς

και στις γενικές πολιτικές συνεργασίας της ΕΕ. Οι Γενικοί Στόχοι δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν μόνο από το συγκεκριμένο έργο, αλλά απαιτούν και τη συμβολή και άλλων έργων και προγραμμάτων.

2. Ο **Σκοπός του Έργου** αποτελεί το στόχο που πρέπει να επιτευχθεί από την εφαρμογή του συγκεκριμένου έργου. Πρέπει να στοχεύει στη λύση του βασικού προβλήματος και να ορίζεται σε επίπεδο μακροπρόθεσμων οφελών για τα target groups στα οποία απευθύνεται το έργο. Θα πρέπει να υπάρχει μόνο ένας Σκοπός για κάθε έργο, καθώς αν υπάρχουν περισσότεροι μπορεί να προκύψει ένα υπερβολικά περίπλοκο έργο και πιθανώς προβλήματα διαχείρισης. Ακόμη, πολλαπλοί Σκοποί μπορεί να σημαίνουν την ύπαρξη μη ξεκάθαρων ή αλληλοσυγκρουόμενων Αντικειμενικών Στόχων. Άρα ένα πολύ σημαντικό βήμα στο σχεδιασμό έργων είναι ο επακριβής ορισμός του τι αποτελεί επιτυχία του έργου.
3. Τα **Αποτελέσματα** είναι «παράγωγα» των ενεργειών που πρέπει να γίνουν, ο συνδυασμός των οποίων επιτυγχάνει το Σκοπό του έργου. Θα πρέπει να απευθύνονται στις κύριες αιτίες των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το target group του έργου.
4. Οι **Ενέργειες** είναι οι απαιτούμενες πράξεις καθώς και τα απαραίτητα μέσα για να παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνοψίζουν στην ουσία τι πρόκειται να πραγματοποιηθεί από το έργο.

Συνοψίζοντας, η λογική παρέμβασης φαίνεται ξεκάθαρα στον πίνακα που ακολουθεί, διαβάζοντας την ιεραρχία των στόχων από κάτω προς τα πάνω:

**ΑΝ** παραχθούν επαρκείς **πόροι**, **ΤΟΤΕ** εκτελούνται οι **Ενέργειες**

**ΑΝ** εκτελεστούν οι **ενέργειες**, **ΤΟΤΕ** παράγονται **Αποτελέσματα**

**ΑΝ** παραχθούν **αποτελέσματα**, **ΤΟΤΕ** επιτυγχάνεται ο **Σκοπός**

**ΑΝ** επιτευχθεί ο **σκοπός**, **ΤΟΤΕ** συμβάλλει στον **Γενικό Στόχο**

#### 5.5.1.2 Δεύτερη Στήλη : Αντικειμενικά Επαληθεύσιμοι Δείκτες

Στην ουσία, στη στήλη αυτή γίνεται μια λειτουργική περιγραφή σε επίπεδο ποιότητας, ποσότητας, target groups, χρόνου και τόπου των :

- Γενικών Αντικειμενικών Στόχων
- του Σκοπού του Έργου

- των Αποτελεσμάτων

Οι Δείκτες μπορούν να είναι μια μονάδα μέτρησης, όπως πχ χιλιόμετρα δρόμου που έχουν κατασκευαστεί ή μέγεθος πληθυσμού, ενώ γίνεται να φανερώνουν αλλαγές που έχουν γίνει σε ένα σύστημα, όπως πχ οικονομικοί δείκτες, άνοδος ή πτώση τιμών μετοχών, κτλ. Τέλος, ένας δείκτης μπορεί να βοηθήσει στην ποσοτικοποίηση και στην απλοποίηση φαινομένων, καθώς και στην κατανόηση δύσκολων εννοιών, πχ οι Γαλάζιες σημαίες για την ποιότητα των νερών.

Τα φυσικά και μη Διαθέσιμα Μέσα που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των ενεργειών που έχουν αποφασιστεί τοποθετούνται στην τελευταία γραμμή της δεύτερης στήλης, ενώ δεν υπάρχουν δείκτες για ενέργειες στον πίνακα, καθώς αυτοί ορίζονται κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας σε ένα πρόγραμμα δραστηριοτήτων με περισσότερες λεπτομέρειες.

### **5.5.1.3 Τρίτη Στήλη : Πηγές Εξακρίβωσης**

Οι πηγές εξακρίβωσης παρουσιάζουν σε ποιο σημείο θα βρίσκονται καθώς και ποια μορφή θα έχουν οι πληροφορίες που αφορούν την επίτευξη των Γενικών Αντικειμενικών Στόχων, του Σκοπού του έργου και τα Αποτελέσματα. Ουσιαστικά ορίζουν μέσω ποιών μεθόδων θα συλλέγονται οι δείκτες, ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη συλλογή αποτελεσμάτων, καθώς και με ποια συχνότητα. Οι ενέργειες, οι πόροι και τα κόστη που απαιτούνται για τη συλλογή αποτελεσμάτων πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο σχεδιασμό του έργου, ενώ οι project managers θα πρέπει να προσέξουν να εξακριβώνουν τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά τους στο σκοπό του έργου.

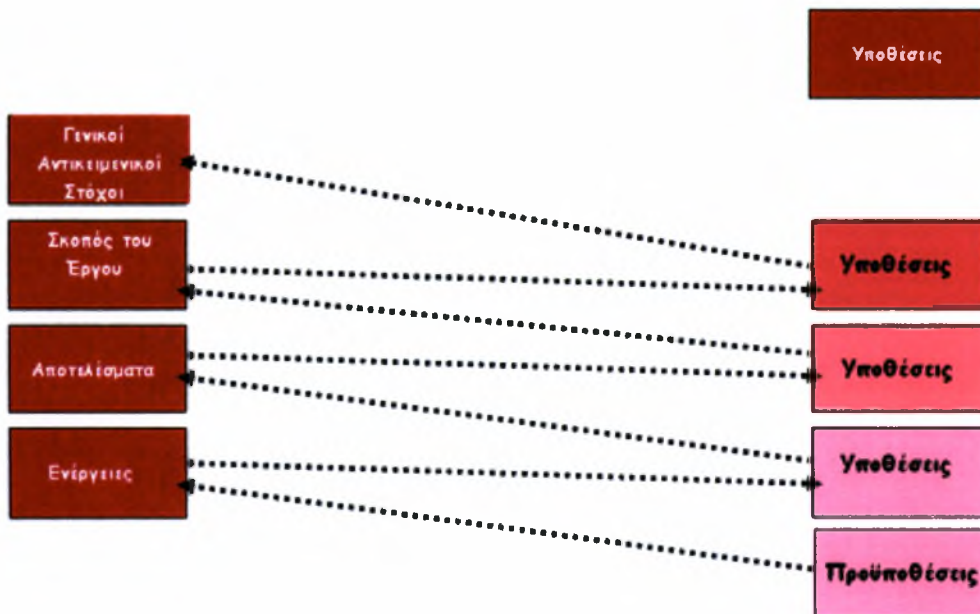
Το κόστος και οι πηγές χρηματοδότησης (πχ η ΕΕ, η κυβέρνηση κτλ) τοποθετούνται στην τελευταία γραμμή της τρίτης στήλης του πίνακα.

### **5.5.1.4 Τέταρτη Στήλη : Υποθέσεις**

Κατά τη διάρκεια του σταδίου Ανάλυσης έχει γίνει προφανές ότι το έργο από μόνο του δεν μπορεί να πετύχει όλους τους στόχους που παρουσιάζονται στο διάγραμμα στόχων. Αφού έχει γίνει η επιλογή της στρατηγικής, εξακολουθούν να υπάρχουν και στόχοι που δεν συμπεριλαμβάνονται καθώς και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες. Αυτοί είναι σε θέση να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη διάρκεια του έργου, αλλά είναι πέρα από τα όρια ελέγχου του. Πρέπει λοιπόν να ικανοποιηθούν και αυτές οι συνθήκες για την επιτυχία του έργου, οπότε και εισάγονται ως Υποθέσεις στην τέταρτη στήλη του πίνακα. Πρακτικά, οι Υποθέσεις απαντούν στην ερώτηση : «Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες δεν είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το έργο, αλλά μπορεί να επηρεάσουν την εφαρμογή του και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του;»

Η κάθετη λογική στον πίνακα, δηλαδή η σχέση μεταξύ της 1<sup>ης</sup> και της 4<sup>ης</sup> στήλης, λειτουργεί ως εξής:

- Από τη στιγμή που θα ισχύσουν οι προϋποθέσεις, μπορούν να ξεκινήσουν οι προγραμματισμένες ενέργειες.
- Αφού ολοκληρωθούν οι ενέργειες και όσο οι υποθέσεις στο επίπεδο αυτό ισχύουν τότε θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Όταν πραγματοποιηθούν τα αποτελέσματα και εκπληρωθούν οι υποθέσεις του συγκεκριμένου επιπέδου, θα επιτευχθεί ο σκοπός του έργου.
- Αφού λοιπόν επιτευχθεί ο σκοπός του έργου και εξακολουθούν να ισχύουν οι υποθέσεις του αναλόγου επιπέδου, τότε θα έχει συμβάλει το έργο στην εκπλήρωση των γενικών στόχων.



**Σχήμα 5:** η Κάθετη Λογική

### 5.5.2 Πως προσδιορίζεται η Λογική Παρέμβασης του έργου;

Από τη στιγμή που οι συμμετέχοντες στο έργο καταλήξουν σε συμφωνία όσον αφορά το ποιος θα είναι ακριβώς ο σκοπός του έργου, μπορούν πλέον οι στόχοι που βρίσκονται στο εύρος του έργου να μεταφερθούν από το διάγραμμα στόχων στην πρώτη στήλη του πίνακα.

Για τη διαδικασία αναγνώρισης της λογικής παρέμβασης ακολουθούνται πέντε βήματα:

1. Προσδιορισμός του Σκοπού

Από την ιεραρχία των στόχων, πρέπει να επιλεγεί ένας που να περιγράφει κάποιο διαρκές όφελος για τα target groups, τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να ξεκινήσει η διαδικασία επιλογής από τη βάση του διαγράμματος.

## **2. Προσδιορισμός των Γενικών Αντικειμενικών Στόχων**

Από την κορυφή του διαγράμματος στόχων, πρέπει να επιλεγεί ένας ή περισσότεροι στόχοι που περιγράφουν μακροπρόθεσμα οφέλη για την κοινωνία ή τον συγκεκριμένο τομέα, στον οποίο πρόκειται να συνεισφέρει το έργο.

## **3. Προσδιορισμός των Αποτελεσμάτων**

Από το διάγραμμα στόχων πρέπει να επιλεγούν αυτοί οι οποίοι - σύμφωνα με τη λογική «μέσα-προς-σκοπό» - επιτυγχάνουν το σκοπό του έργου και άρα είναι αποτελέσματα.

Καλό είναι να προστεθούν κάποια επιπλέον αποτελέσματα που προωθούν την επίτευξη του σκοπού του έργου, τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν ακολουθώντας μια συμπληρωματική ανάλυση της εξεταζόμενης κατάστασης.

## **4. Προσδιορισμός των Ενεργειών**

- Από το διάγραμμα στόχων πρέπει να επιλεγούν οι στόχοι που παράγουν αποτελέσματα και να μεταφραστούν σε ενέργειες για να τοποθετηθούν στον πίνακα.
- Αν έχουν προκύψει κάποιες επιπλέον ενέργειες από τη συμπληρωματική ανάλυση, πρέπει να προστεθούν και αυτές.

## **5.**

Οι σχέσεις μέσων και σκοπών πρέπει να αναλυθούν ξανά, και όσα επιπλέον αποτελέσματα και ενέργειες προκύψουν, μπορούν να ενσωματωθούν στον πίνακα.

Σημείωση:

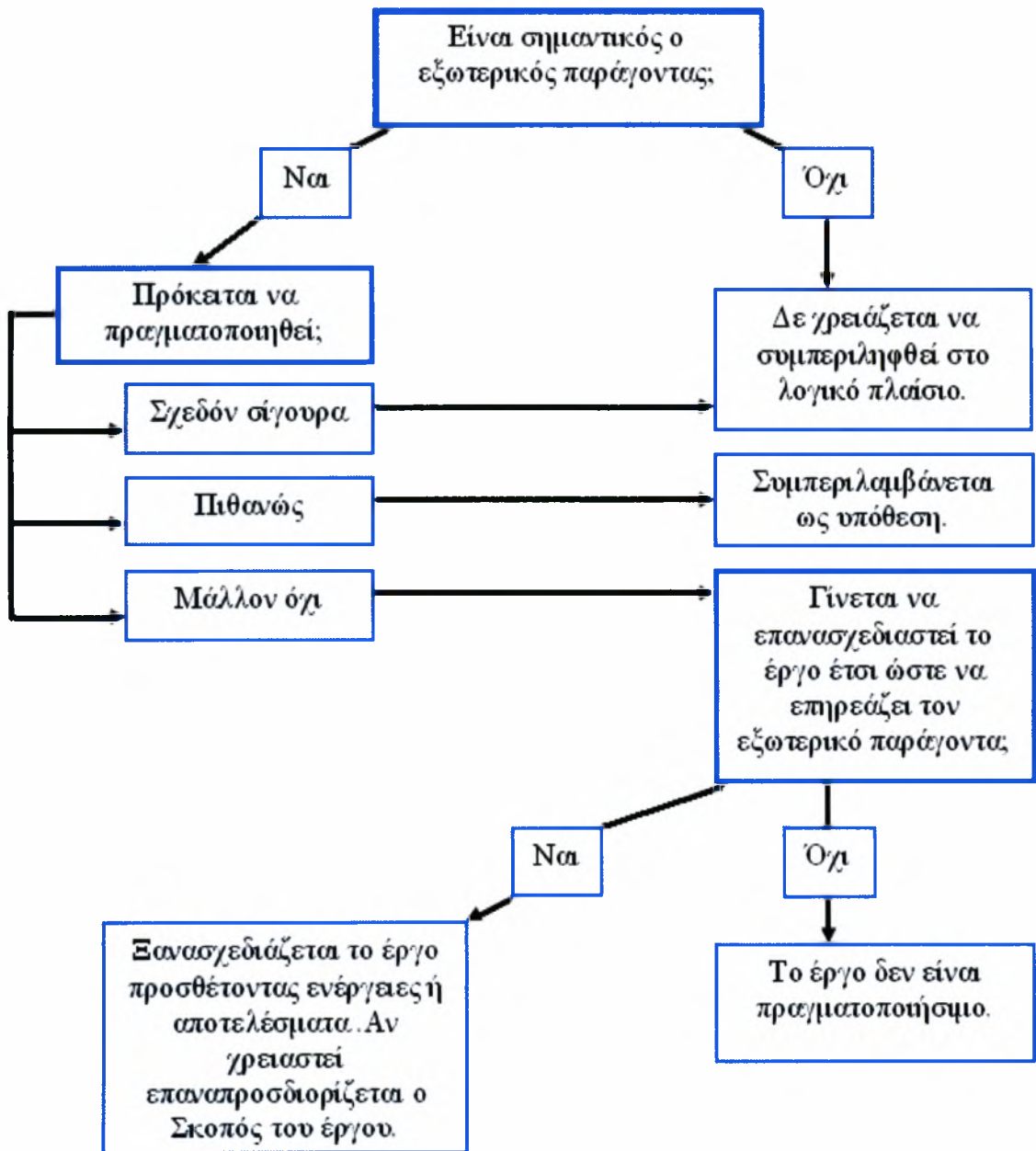
- Καλό είναι να τοποθετούνται μόνο οι κύριες ενέργειες και δραστηριότητες στο λογικό πλαίσιο.
- Οι ενέργειες θα πρέπει να συσχετίζονται με τα αποτελέσματα, αναθέτοντας νούμερα σε κάθε ενέργεια, πχ η ενέργεια 1.1 σχετίζεται με το αποτέλεσμα 1, η ενέργεια 4.3 με το αποτέλεσμα 4, καθώς αυτό βοηθάει στη διατήρηση των σχέσεων μέσων και σκοπών.

### **5.5.3 Πως προσδιορίζονται οι Υποθέσεις;**

Η πιθανότητα και η σημασία των εξωτερικών συνθηκών που αφορούν το έργο πρέπει να υπολογιστούν ως μέρος της αξιολόγησης του ύψους ρίσκου του έργου. Κάποιες θα είναι πολύ σημαντικές όσον αφορά την επιτυχία του έργου, ενώ άλλες συνθήκες θα είναι δευτερεύουσας σημασίας. Ένας χρήσιμος τρόπος αξιολόγησης της σημασίας των



διαφόρων υποθέσεων είναι με το διάγραμμα που ακολουθεί. Έτσι ανάλογα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης τοποθετούνται ή όχι στο λογικό πλαίσιο.



Σχήμα 6: Διάγραμμα αξιολόγησης των υποθέσεων

# 6

## Παράγοντες Ποιότητας<sup>2</sup>

Ένα έργο θα έχει διάρκεια όταν θα συνεχίσει να παράγει θετικά οφέλη στα αρχικά target groups για μεγάλο χρονικό διάστημα ακόμα και μετά την ολοκλήρωσή του. Παρατηρήθηκε όμως στο παρελθόν ότι έργα έχουν αποτύχει να παράγουν οφέλη διαρκείας ακριβώς επειδή δεν είχε ληφθεί υπ' όψη ένας αριθμός σημαντικών παραγόντων ποιότητας. Η ποιότητα λοιπόν δεν αποτελεί ένα θέμα που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν μόνο λίγο πριν από το τέλος του έργου, αλλά θα πρέπει να βρίσκεται στο προσκήνιο από το στάδιο σχεδιασμού και μετά.

### 6.1 Ποιοι είναι οι παράγοντες ποιότητας;

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η μακροπρόθεσμη διάρκεια των θετικών αποτελεσμάτων ενός έργου εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1. **Συμμετοχή των δικαιούχων** – κατά πόσο δηλαδή τα target groups και οι δικαιούχοι του έργου (συμπεριλαμβανομένων ανδρών και γυναικών) έχουν συμμετάσχει στο σχεδιασμό του και έχουν ποσοστό συμμετοχής και στην εφαρμογή του, έτσι ώστε να έχει το έργο την υποστήριξή τους και να μπορέσει να έχει διάρκεια ακόμα και μετά το τέλος της χρηματοδότησης της ΕΕ.
2. **Υποστήριξη πολιτικής** – η ποιότητα της σχετικής πολιτικής τομέα, καθώς και κατά πόσο η συνεργαζόμενη κυβέρνηση πρόκειται να παρέχει υποστήριξη για τη συνέχιση υπηρεσιών του έργου ακόμα και μετά το τέλος των χορηγιών.
3. **Κατάλληλη τεχνολογία** – κατά πόσο οι τεχνολογίες που εφαρμόζονται στο έργο είναι σε θέση να λειτουργούν μακροπρόθεσμα (π.χ. διαθεσιμότητα ανταλλακτικών, επάρκεια κανονισμών ασφαλείας, ικανότητα ανδρών και γυναικών στο χειρισμό και διατήρηση)
4. **Κοινωνικοπολιτικά θέματα** – πως το έργο συμπεριλαμβάνει τοπικές κοινωνικοπολιτικές νόρμες και συμπεριφορές, καθώς και ποια μέτρα έχουν ληφθεί για να διασφαλιστεί ότι όλες οι ομάδες των δικαιούχων θα έχουν επαρκή πρόσβαση στις υπηρεσίες του έργου και στα οφέλη του κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή του.

---

<sup>2</sup> Εδώ ο όρος «ποιότητα» αντικαθιστά τον όρο «χρονική διάρκεια» της επιτροπής DAC (Development Assistance Committee) του OECD (οργανισμός για την οικονομική συνεργασία και ανάπτυξη) για να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι η ποιότητα είναι ένα θέμα που έχει σημασία από την αρχή του σχεδιασμού του έργου, ενώ η διάρκεια των θετικών αποτελεσμάτων του έργου ξεκινά με την ολοκλήρωση των εργασιών.

5. **Ισότητα των φύλων** – πως το έργο λαμβάνει υπ' όψιν τις ιδιαίτερες ανάγκες και ενδιαφέροντα ανδρών και γυναικών, Παράλληλα πρέπει να φροντίζει για διαρκή και εξισορροπημένη πρόσβαση στις υπηρεσίες και τις υποδομές του, ενώ μακροπρόθεσμα να συνεισφέρει στη μείωση των φυλετικών ανισοτήτων.
6. **Προστασία του περιβάλλοντος** – κατά πόσο το έργο διατηρεί ή καταστρέφει το περιβάλλον και άρα υποστηρίζει ή υπονομεύει την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.
7. **Θεσμική και διαχειριστική ικανότητα** – η ικανότητα και η δέσμευση των οργανισμών που πρόκειται να ασχοληθούν με το έργο να το παραδώσουν, καθώς και να συνεχίσουν να παρέχουν υπηρεσίες και μετά από την περίοδο χορηγιών.
8. **Οικονομική και χρηματοδοτική βιωσιμότητα** – κατά πόσο τα οικονομικά οφέλη θα ξεπερνούν το κόστος του και άρα το έργο θα είναι μια βιώσιμη μακροπρόθεσμη επένδυση.

Η ουσία και η σχετική σημασία των παραγόντων αυτών θα εξαρτάται από το περιεχόμενο και τα ειδικά χαρακτηριστικά του έργου. Υπολογισμός των παραγόντων αυτών μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στο σχεδιασμό του έργου.

## 6.2 Πως εξασφαλίζεται η ποιότητα;

Αφού καθοριστεί η λογική παρέμβασης του έργου (πρώτη στήλη) και οι υποθέσεις (τέταρτη στήλη), η προετοιμασία του λογικού πλαισίου συνεχίζεται με μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν την ποιότητα του έργου, για κάθε έναν από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

<b>1. Συμμετοχή των δικαιούχων</b>	Τι στοιχεία υπάρχουν ότι όλα τα target groups, συμπεριλαμβανομένων και ανδρών και γυναικών, υποστηρίζουν το έργο; Πόσο ενεργοί είναι και πως πρόκειται να αναμιχθούν στην προετοιμασία και στην εφαρμογή του έργου; Κατά πόσο συμφωνούν με τους στόχους του έργου;
<b>2. Υποστήριξη πολιτικής</b>	Υπάρχει κάποια κατανοητή και κατάλληλη πολιτική της κυβέρνησης για τον ανάλογο τομέα; Θα παρέχουν οι αρμόδιες αρχές επαρκή υποστήριξη για να τεθούν σε εφαρμογή οι απαραίτητες πολιτικές και η δέσμευση πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικοί πόροι, υλικά αγαθά) κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή;
<b>3. Κατάλληλη τεχνολογία</b>	Υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι οι τεχνολογίες που επιλέχθηκαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ικανοποιητικό κόστος στα πλαίσια των τοπικών συνθηκών και τις ικανότητες όλων των χρηστών, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του έργου και μετά;



<b>4. Κοινωνικοπολιτικά θέματα</b>	Λαμβάνονται υπ' όψιν οι τοπικές κοινωνικοπολιτικές νόρμες και συμπεριφορές; Πρόκειται το έργο να προωθήσει μια εξισορροπημένη κατανομή πρόσβασης στις υπηρεσίες και στα οφέλη του;
<b>5. Ισότητα των φύλων</b>	Έχουν ληφθεί επαρκή μέτρα έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι το έργο θα ανταποκριθεί στις ανάγκες ανδρών και γυναικών; Θα παρέχει συνεχή και εξισορροπημένη πρόσβαση σε υπηρεσίες και υποδομές και για τα δύο φύλα; Πρόκειται να συνεισφέρει στη μείωση φυλετικών ανισοτήτων μακροπρόθεσμα;
<b>6. Προστασία του περιβάλλοντος</b>	Έχουν προσδιοριστεί πιθανές περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν από τις υποδομές ή τις υπηρεσίες του έργου; Έχουν ληφθεί κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι επιπτώσεις αυτές θα περιοριστούν κατά τη διάρκεια αλλά και μετά από την εφαρμογή του έργου;
<b>7. Θεσμική και διαχειριστική ικανότητα</b>	Υπάρχουν επαρκή στοιχεία ότι οι αρχές που θα ασχοληθούν με το έργο θα έχουν την ικανότητα και τους κατάλληλους πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς) έτσι ώστε να διαχειριστούν το έργο αποτελεσματικά και να συνεχίσουν να παρέχουν υπηρεσίες μακροπρόθεσμα;
<b>8. Οικονομική και χρηματοδοτική βιωσιμότητα</b>	Υπάρχουν επαρκή στοιχεία ότι τα οφέλη του έργου θα δικαιολογήσουν τα έξοδα που πρόκειται να γίνουν; Αντιπροσωπεύει όντως το έργο τον τρόπο με τη μεγαλύτερη βιωσιμότητα για να απευθυνθεί στις ανάγκες ανδρών και γυναικών στα target groups στα οποία αυτό απευθύνεται;

# 7

## *Ολοκληρώνοντας το Λογικό Πλαίσιο*

### ***7.1 Πως προσδιορίζονται οι Αντικειμενικά Επαληθεύσιμοι Δείκτες (ΑΕΔ) και οι Πηγές Εξακρίβωσης (ΠΕ);***

Οι Αντικειμενικά Επαληθεύσιμοι Δείκτες περιγράφουν τους στόχους του έργου με λειτουργικά μετρήσιμους όρους (ποσότητα, ποιότητα, target groups, χρόνος, τόπος). Ο προσδιορισμός των ΑΕΔ δρα ως έλεγχος στη βιωσιμότητα των στόχων και σχηματίζει τη βάση του ελεγκτικού συστήματος του έργου. Οι ΑΕΔ θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι με έναν κατανοητό τρόπο και σε ένα αποδεκτό κόστος.

Οι Πηγές Εξακρίβωσης είναι έγγραφα, αναφορές και άλλες πηγές που παρέχουν πληροφορίες και επιτρέπουν τον έλεγχο των δεικτών.

Ένας σωστός ΑΔΕ θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένος
- Μετρήσιμος
- Διαθέσιμος σε ένα αποδεκτό κόστος
- Σχετικός με τον στόχο τον οποίο αφορά
- Χρονικά περιορισμένος

Οι δείκτες θα πρέπει να περιγράφουν τις συνέπειες των αποτελεσμάτων, ενώ συχνά χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν αρκετοί δείκτες για ένα σκοπό. Ο συνδυασμός τους θα παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων. Την ίδια στιγμή, θα πρέπει να αποφευχθεί η παγίδα της χρήσης υπερβολικά πολλών δεικτών.

Οι ΑΔΕ θα πρέπει να έχουν ήδη οριστεί κατά τη φάση της αναγνώρισης και της εκτίμησης, αν και συχνά χρειάζεται να οριστούν με περισσότερη λεπτομέρεια κατά τη διάρκεια του σταδίου εφαρμογής, καθώς χρειάζονται ακόμα περισσότερες πληροφορίες και οι ανάγκες για έλεγχο του έργου γίνονται πλέον προφανείς. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη φροντίδα για να διασφαλιστεί ότι οι ΑΔΕ για το σκοπό του έργου – που αποτελεί στην ουσία και το κέντρο βάρους του - ενσωματώνουν και στην πράξη την αντίληψη για «διαρκή οφέλη για τα target groups».

Καθώς σχηματίζονται οι δείκτες, θα πρέπει ταυτόχρονα να προσδιορίζονται και οι πηγές εξακρίβωσης.

Οι ΠΕ θα πρέπει να προσδιορίζουν:

- τη μορφή με την οποία θα πρέπει να είναι διαθέσιμες οι πληροφορίες (πχ αναφορές προόδου, επίσημες στατιστικές, έγγραφα έργου κτλ)

- ποιος θα πρέπει να παρέχει τις ανάλογες πληροφορίες
- κάθε πότε θα πρέπει να παρέχονται οι πληροφορίες αυτές (πχ σε μηνιαία, τετραμηνιαία, ετήσια κτλ βάση)

Οι πηγές εκτός του έργου θα πρέπει να αξιολογούνται για προσβασιμότητα, αξιοπιστία και σχετικότητα. Ακόμη, η διαδικασία και το κόστος της συλλογής πληροφοριών που θα παράγονται από το έργο θα πρέπει επίσης να υπολογίζονται και να παρέχονται ανάλογα μέσα αξιολόγησης. Συχνά, υπάρχει μια ανάλογη σχέση ανάμεσα στην περιπλοκότητα μιας ΠΕ, δηλαδή κατά πόσο συλλέγονται και αναλύονται με ευκολία τα δεδομένα που παρέχει, και το κόστος της. Επίσης, αν ένας ΑΕΔ τελικά αποδειχθεί πολύ ακριβός ή περίπλοκος για να χρησιμοποιηθεί, θα πρέπει να αντικατασταθεί από έναν απλούστερο, φθηνότερο και ίσως λιγότερο άμεσο δείκτη.

## ***7.2 Πως προσδιορίζονται τα Μέσα και τα Κόστη;***

Τα κουτιά «Μέσα» και «Κόστη» αντικαθιστούν τους ΑΕΔ και ΕΠ στο επίπεδο των Ενεργειών στον πίνακα. Συνεπώς δεν χρειάζεται να προσδιοριστούν ΑΕΔ και ΠΕ για τις Ενέργειες κατά τη συμπλήρωση του Λογικού Πλαισίου, αλλά μπορούν να προσδιοριστούν αργότερα, κατά την προετοιμασία του Προγράμματος Δραστηριοτήτων.

Τα Μέσα είναι φυσικοί και μη πόροι που είναι απαραίτητοι για τη διεκπεραίωση των προγραμματισμένων ενεργειών και τη διαχείριση του έργου. Παρ' όλα αυτά, ένας διαχωρισμός μπορεί να γίνει μεταξύ ανθρώπινων και υλικών πόρων.

Τα Κόστη είναι η μετάφραση σε οικονομικό επίπεδο των πόρων που έχουν ήδη προσδιοριστεί, δηλαδή των Μέσων. Θα πρέπει να παρουσιάζονται σε μια καθορισμένη μορφή, που θα καθορίζει τη συμβολή της ΕΕ, της κυβέρνησης και κάθε άλλου μέρους που συμμετέχει στο έργο. Θα πρέπει λοιπόν οι Ενέργειες να έχουν μελετηθεί και προσδιοριστεί επαρκώς, έτσι ώστε να επιτραπεί ο προσδιορισμός των φυσικών και μη μέσων, ενώ θα περιλαμβάνεται και ότι απαιτείται για ενέργειες υποστήριξης της διαχείρισης του έργου. Τέλος, ένα σημείο που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή είναι το κόστος της συλλογής δεδομένων για τους ΑΕΔ, γι' αυτό και η εκτίμησή τους θα πρέπει να ολοκληρωθεί στο τέλος της φάσης Εκτίμησης.

## ***7.3 Τελικός έλεγχος Ποιότητας του Λογικού Πλαισίου***

Όταν καθοριστούν πλήρως και τα Μέσα και τα Κόστη, ο πίνακας λογικού πλαισίου είναι πλέον έτοιμος.

Θα πρέπει να επανεξεταστεί βέβαια μια τελευταία φορά για να ελεγχθεί αν:

- η κάθετη λογική είναι ολοκληρωμένη και ακριβής,
- οι δείκτες και οι πηγές εξακρίβωσης είναι προσπελάσιμοι και αξιόπιστοι,
- οι προϋποθέσεις είναι ρεαλιστικές,
- οι υποθέσεις είναι ρεαλιστικές και πλήρεις,
- οι κίνδυνοι είναι αποδεκτοί,
- η πιθανότητα επιτυχίας είναι έλλογα μεγάλη,
- τα θέματα ποιότητας έχουν ληφθεί υπ' όψιν και όπου αυτό γίνεται έχουν μεταφραστεί σε ενέργειες, αποτελέσματα ή υποθέσεις,
- τα οφέλη δικαιολογούν τα κόστη,
- χρειάζονται επιπλέον μελέτες.

Ο έλεγχος αυτός θα πρέπει να διεξάγεται πρώτα κατά τη διάρκεια της φάσης Εκτίμησης, αλλά μπορεί να γίνει και ανεξάρτητα από άτομα εκτός της ομάδας σχεδιασμού του λογικού πλαισίου και ιδιαίτερα κατάλληλα εκπαιδευμένους υπαλλήλους της ΕΕ και της συνεργαζόμενης χώρας.

# 8

## *Χρησιμοποιώντας το Λογικό Πλαίσιο για την ανάπτυξη προγραμμάτων Ενεργειών και Πόρων*

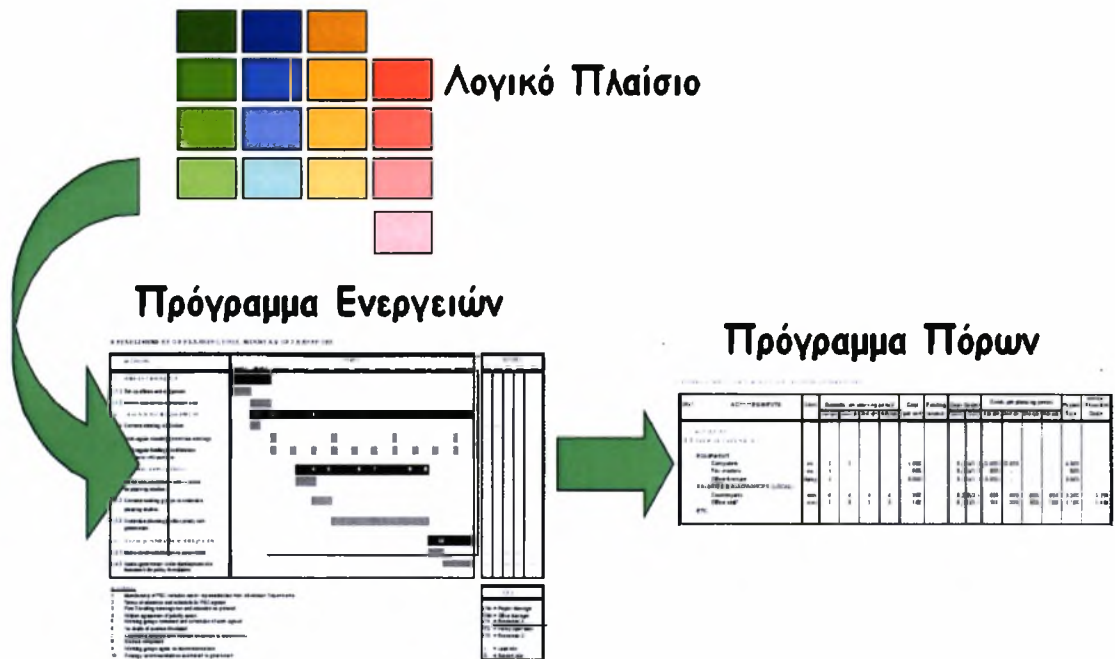
Το λογικό πλαίσιο ενός έργου περιγράφει ευρέως τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη του στόχου. Αφού ολοκληρωθεί ο πίνακας λογικού πλαισίου, συνήθως κατά τη διάρκεια της φάσης εκτίμησης, μπορεί να γίνει περαιτέρω σχεδιασμός για να προστεθούν επιπλέον λεπτομέρειες στο σχέδιο.

Το πρόγραμμα Ενεργειών είναι μια μορφή ανάλυσης και γραφικής παρουσίασης των ενεργειών του έργου. Προσδιορίζει τη λογική ακολουθία και τυχόν αλληλεξαρτήσεις που θα υπάρχουν μεταξύ τους, παρέχοντας ταυτόχρονα μια κατάλληλη βάση για τη διαχείριση που απαιτεί κάθε ενέργεια για να ολοκληρωθεί. Εφ' όσον ολοκληρωθεί το πρόγραμμα Ενεργειών, μπορεί να ξεκινήσει περαιτέρω προσδιορισμός των μέσων που απαιτούνται καθώς και ο προγραμματισμός των εξόδων.

Τόσο τα προγράμματα Ενεργειών όσο και τα προγράμματα Πόρων πρέπει να σχεδιαστούν κατά τη διάρκεια της μελέτης σκοπιμότητας, που γίνεται στην τρίτη φάση του κύκλου του έργου. Χωρίς τις πληροφορίες που παρέχονται από τα προγράμματα αυτά, η βιωσιμότητα του έργου δεν είναι εύκολο να αξιολογηθεί σωστά, ειδικότερα όσον αφορά την ανάλυση κόστους-οφέλους. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν μη προβλεπόμενα ή δυσανάλογα κόστη μπορεί να γίνει ακόμα και επανασχεδιασμός ή επανατοποθέτηση του σκοπού του έργου.

Το επίπεδο της λεπτομέρειας που θα παρέχουν τα προγράμματα θα εξαρτάται από τη φύση και το ύψος του έργου, τη θέση που βρίσκεται στον κύκλο έργου, καθώς και άλλες μεταβλητές εφαρμογής. Κατά τη διάρκεια του σταδίου σχεδιασμού, ο προσδιορισμός των ενεργειών θα είναι απλά ενδεικτικός, καθώς δε γίνεται ακόμα να διευκρινιστούν πολλές λεπτομέρειες, μια που η εφαρμογή του έργου μπορεί να ξεκινήσει ακόμα και ένα χρόνο αργότερα. Η καθυστέρηση αυτή οφείλεται στο χρόνο που χρειάζεται να εγκριθεί η απαραίτητη χρηματοδότηση, να γίνει η συμφωνία χρηματοδότησης και να υπογράψουν τις απαραίτητες συμβάσεις έργου οι συμβαλλόμενοι.

Το γενικό πρόγραμμα ενεργειών (μπορεί να αναφέρεται ορισμένες φορές και ως πρόγραμμα εφαρμογής) πρέπει να ανανεώνεται ενώ τα λεπτομερή προγράμματα ενεργειών και στόχων πρέπει να προετοιμάζονται κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών της εφαρμογής του έργου.



**Σχήμα 7:** Σχέση μεταξύ του Λογικού Πλαισίου, του προγράμματος Ενεργειών και του προγράμματος Πόρων

## 8.1 Προετοιμάζοντας το πρόγραμμα Ενεργειών

Όταν ολοκληρωθεί το λογικό πλαίσιο του έργου, οι Ενέργειες που έχουν οριστεί μπορούν πλέον να τοποθετηθούν σε μορφή σχεδιαγράμματος Gantt για να αναλυθούν περαιτέρω θέματα συγχρονισμού, εξάρτησης και διαμοιρασμού καθηκόντων. Η μορφή του σχεδιαγράμματος προσαρμόζεται κατάλληλα ώστε να είναι σύμφωνη με την προβλεπόμενη διάρκεια του έργου και να παρέχει το απαιτούμενο επίπεδο λεπτομερειών. Καλό είναι οι ενέργειες του πρώτου χρόνου να είναι πιο λεπτομερείς, ενώ αυτές των επόμενων χρόνων πιο ενδεικτικές.

Ακολουθεί ένας ενδεικτικός τρόπος δημιουργίας ενός λεπτομερούς προγράμματος Ενεργειών:

### Βήμα 1<sup>ο</sup> – Απαρίθμηση των βασικών ενεργειών

Ως βάση της προετοιμασίας του προγράμματος πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι βασικές ενέργειες που έχουν προσδιοριστεί στο λογικό πλαίσιο του έργου.

### Βήμα 2<sup>ο</sup> – Κατακερματισμός των ενεργειών σε μικρότερα υποέργα

Κάθε κύρια ενέργεια θα πρέπει να σπάσει στις ενέργειες από τις οποίες αποτελείται, και κάθε υποενέργεια σε μικρότερες εργασίες. Με αυτόν τον τρόπο κάθε εργασία μπορεί να ανατίθεται σε ξεχωριστή ομάδα, οπότε η ολοκλήρωσή της θα είναι πιο γρήγορη.



### **Βήμα 3<sup>ο</sup> – Διευκρίνιση ακολουθιών και εξαρτήσεων**

Μόλις διασπαστούν οι ενέργειες, θα πρέπει να εξεταστούν οι σχέσεις των τμημάτων που έχουν προκύψει, τόσο σε επίπεδο ακολουθίας, δηλαδή με ποια σειρά πρέπει να εκτελεστούν, όσο και σε επίπεδο εξαρτήσεων, δηλαδή κατά πόσο είναι απαραίτητη μια ενέργεια για την ολοκλήρωση κάποιας άλλης.

### **Βήμα 4<sup>ο</sup> – Υπολογισμός έναρξης, διάρκειας και ολοκλήρωσης των εργασιών**

Για να γίνει σωστός καθορισμός του χρονοδιαγράμματος, θα πρέπει να γίνει μια ρεαλιστική πρόβλεψη για τη διάρκεια κάθε εργασίας, αν και δεν είναι πάντα εύκολο να υπολογίζεται επακριβώς η χρονική διάρκεια καθώς υπάρχουν και οι αστάθμητοι παράγοντες.

### **Βήμα 5<sup>ο</sup> – Περίληψη προγραμματισμού κύριων ενεργειών**

Καλό είναι να συνοψιστούν οι χρονικές προβλέψεις των εργασιών που σχηματίζουν μια ενέργεια έτσι ώστε να υπάρχει μια γενική εικόνα της χρονικής διάρκειας της.

### **Βήμα 6<sup>ο</sup> – Ορισμός milestones**

Τα milestones (χρονικά ορόσημα) προσφέρουν μια βάση για τον έλεγχο και τη διαχείριση της εφαρμογής του έργου, καθώς μπορούν να παρέχουν ένα μέτρο σύγκρισης για την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών.

### **Βήμα 7<sup>ο</sup> – Ορισμός τεχνογνωσίας**

Αφού πλέον γίνουν γνωστές οι εργασίες μπορεί να προσδιοριστεί η απαιτούμενη τεχνογνωσία για την ολοκλήρωσή τους. Αποτελεί και έναν καλό τρόπο ελέγχου της βιωσιμότητας του πλάνου δράσης, δεδομένων των ανθρωπίνων πόρων που παρέχονται.

### **Βήμα 8<sup>ο</sup> – Κατανομή εργασιών στην ομάδα**

Ουσιαστικά, με την ανάθεση των εργασιών ανατίθεται και η ευθύνη για την εκπλήρωση των στόχων εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να γίνει σωστός καταμερισμός εργασιών.

## **8.2 Προετοιμάζοντας το πρόγραμμα Πόρων**

Οι υπολογισμοί των εξόδων πρέπει να γίνουν μετά από προσεκτική και διεξοδική κατάρτιση του προϋπολογισμού, καθώς θα έχουν σημαντική επίδραση στην απόφαση για την έγκριση του έργου και συνεπώς και στην ομαλή διεξαγωγή του.

Η λίστα των Ενεργειών θα πρέπει να αντιγραφεί από το λογικό πλαίσιο σε μια φόρμα προγράμματος Πόρων. Στη συνέχεια, κάθε ενέργεια θα ελέγχεται για να είναι σίγουρο ότι παρέχονται όλοι οι απαραίτητοι πόροι γι' αυτήν. Ακόμα, δεν πρέπει να παραληφθεί η χρηματοδότηση των ενεργειών διαχείρισης. Αφού εισαχθούν όλες οι ενέργειες στο πρόγραμμα, πρέπει να προσδιοριστούν και οι απαραίτητοι πόροι για την εκτέλεση κάθε

ενέργειας, ενώ ίσως χρειαστεί να γίνει συμπύκνωση ή περίληψη των αντίστοιχων πληροφοριών εξόδων. Τέλος, ο υπολογισμός των εξόδων διαχείρισεως θα πρέπει να δείχνει τον καταμερισμό τους μεταξύ των διαφόρων πηγών χρηματοδότησης έτσι ώστε να φαίνεται ξεκάθαρα η συμβολή κάθε μέρους.

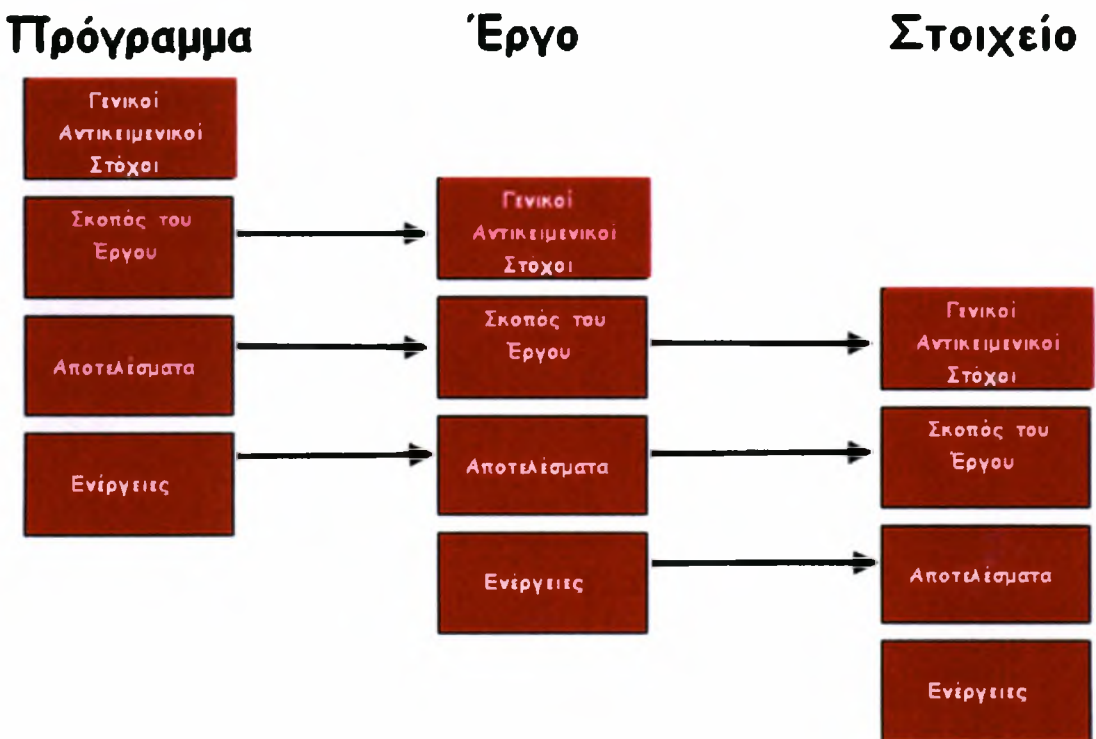
# 9

## Χρησιμοποιώντας το Λογικό Πλαίσιο για

### το σχεδιασμό σύνθετων παρεμβάσεων : πεπλεγμένα πλαίσια

Οι σύνθετες παρεμβάσεις που αποτελούνται από κάποιον αριθμό στοιχείων ή έργων συνήθως ονομάζονται Προγράμματα. Τα προγράμματα μπορεί να αφορούν έναν τομέα, να είναι εθνικά ή ακόμη και τοπικά. Οι αρχές της διαδικασίας LFA όμως μπορούν εξίσου να εφαρμοστούν και στα προγράμματα, οπότε για το σωστό σχεδιασμό τους θα πρέπει να εφαρμοστούν τα στάδια Ανάλυσης και Σχεδιασμού.

Στην πράξη, κάθε λογικό πλαίσιο μπορεί να επεξεργαστεί σε υποπλαίσια, οπότε το κάθε ένα από αυτά θα περιγράφει τα «συστατικά» του κυρίως πλαισίου με περισσότερη λεπτομέρεια.



Σχήμα 8: μορφή σύνθετων παρεμβάσεων

Το σύστημα της υποδιαίρεσης του κυρίως πλαισίου είναι χρήσιμο για να αναδειχθεί η λογική σχέση των στοιχείων σε ένα πρόγραμμα ή έργο, καθώς και για να αναπτυχθεί

κάθε στοιχείο με περισσότερη λεπτομέρεια. Χρειάζεται όμως προσοχή στην προετοιμασία αλληλένδετων πλαισίων, καθώς πρέπει να καθοριστούν σωστά σε κάθε στοιχείο ο σκοπός του, τα αποτελέσματα, τα target groups κτλ, έτσι ώστε να μην παρουσιαστούν αργότερα προβλήματα στην ομαλή διεξαγωγή του έργου.

# 10

## Συγκρίνοντας τη διεργασία *PCM* με τη μεθοδολογία *PMBOK*

### 10.1 Συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας *PMBOK*

Η *PMBOK* (Project Management Body of Knowledge) είναι ένα σύνολο γνώσης στην επιστημονική περιοχή της διαχείρισης έργων, το οποίο συνεχώς εξελίσσεται και αποτελείται από μια συλλογή διεργασιών και «κοινά αποδεκτής γνώσης» (generally recognized) ως «καλή πρακτική» (good practice). Ο χαρακτηρισμός «κοινά αποδεκτή γνώση» έχει την έννοια πως η γνώση και οι πρακτικές που περιγράφονται μπορούν να εφαρμοστούν στα περισσότερα έργα τις περισσότερες φορές, ενώ υπάρχει ομοφωνία για την αξία και τη χρησιμότητά τους. Επίσης, ο όρος «καλή πρακτική» αναφέρεται στη γενικότερη άποψη που επικρατεί ότι η σωστή εφαρμογή των εργαλείων και των τεχνικών μπορεί να ενισχύσει τις πιθανότητες επιτυχίας για ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών έργων.

Ταυτόχρονα, όντας καθιερωμένο ως διεθνές πρότυπο παρέχει τις γενικές βασικές αρχές στη διαχείριση έργων, χωρίς να περιορίζεται σε κάποιο είδος συγκεκριμένα, αλλά μπορεί να αφορά διάφορους τύπους έργων, όπως παραγωγή λογισμικού, μηχανική, αυτοματισμοί κ.α.

Η μεθοδολογία αυτή περιέχει αποδεδειγμένες παραδοσιακές πρακτικές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν ευρέως σε κάθε είδους έργο, σε συνδυασμό με ορισμένες καινοτόμες πρακτικές.<sup>[4]</sup>

Αξίζει να σημειωθεί ότι η *PMBOK* δημιουργήθηκε από το PMI (Project Management Institute), ο οποίος είναι ο σημαντικότερος οργανισμός παγκοσμίως όσον αφορά το Project Management και παράγει πρότυπα σχετικά με αυτό. Ιδρύθηκε το 1969 στις ΗΠΑ ενώ σήμερα αριθμεί πάνω από 265,000 μέλη σε περισσότερες από 170 χώρες σε όλον τον κόσμο.<sup>[6]</sup>

Η βασική δομή της *PMBOK* αποτελείται από τον ορισμό του κύκλου ζωής του έργου, πέντε βασικές ομάδες διεργασιών, και εννιά θεματικές περιοχές γνώσης.

Οι βασικές ομάδες διεργασιών είναι:

1. Έναρξης,
2. Προγραμματισμού,
3. Εκτέλεσης,
4. Ελέγχου, και
5. Τερματισμού.

Οι εννιά θεματικές περιοχές γνώσης, όπου κάθε περιοχή μπορεί να περιέχει ένα μέρος ή ακόμα και όλες τις βασικές διεργασίες, είναι:

### **1. Διαχείριση ενοποίησης έργου (Project Integration Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που απαιτούνται για να εξασφαλισθεί ότι τα διάφορα τμήματα του έργου είναι συντονισμένα. Χρησιμοποιείται η έννοια της ανταλλαγής πόρων (tradeoffs) μεταξύ ανταγωνιστικών στόχων και εναλλακτικών λύσεων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των συμμετεχόντων του έργου.

### **2. Διαχείριση πεδίου έργου (Project Scope Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που απαιτούνται για να εξασφαλισθεί ότι το έργο περιέχει όλη την απαραίτητη εργασία και μόνο αυτή για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου. Κυρίως ασχολείται με τον εντοπισμό και τον έλεγχο των στοιχείων που απαιτούνται αλλά και αυτών που δεν απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου.

### **3. Διαχείριση χρόνου έργου (Project Time Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εξασφάλιση της έγκαιρης περάτωσης του έργου.

### **4. Διαχείριση κόστους έργου (Project Cost Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να εξασφαλισθεί ότι το έργο ολοκληρώθηκε στα πλαίσια του εγκεκριμένου προϋπολογισμού.

### **5. Διαχείριση ποιότητας του έργου (Project Quality Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να εξασφαλισθεί ότι το έργο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες για τις οποίες αναλήφθηκε.

### **6. Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού του έργου (Project Human Resource Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που απαιτούνται για να γίνει η πλέον αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπων που εμπλέκονται στο έργο.

### **7. Διαχείριση επικοινωνίας των εμπλεκόμενων στο έργο (Project Communication Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες έγκαιρης και κατάλληλης παραγωγής, συλλογής, διάδοσης, αποθήκευσης, και τέλος διάθεσης των πληροφοριών του έργου.

### **8. Διαχείριση κινδύνου του έργου (Project Risk Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που αφορούν τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την αντίδραση στους κινδύνους του έργου.

### **9. Διαχείριση προμηθειών του έργου (Project Procurement Management)**

Περιγράφει τις διαδικασίες που απαιτούνται για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών από πηγές που βρίσκονται εκτός της ομάδας εκτέλεσης του έργου ή εκτός του οργανισμού.

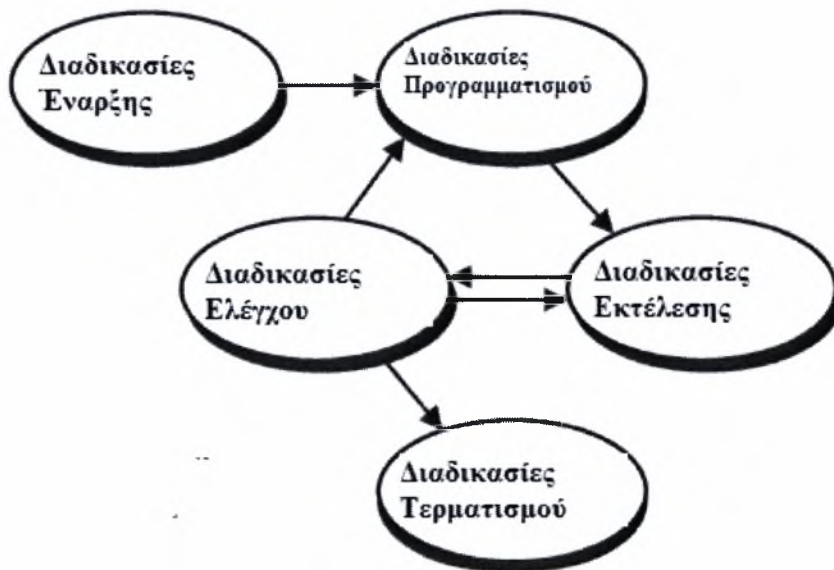


Οι συμμετέχοντες στο έργο είναι άτομα και οργανισμοί οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στο έργο ή τα συμφέροντά τους μπορούν να επηρεαστούν είτε θετικά είτε αρνητικά από την εκτέλεση του προγράμματος ή την επιτυχή περάτωση του έργου. Η ομάδα διαχείρισης έργου πρέπει να προσδιορίσει τους συμμετέχοντες, να ορίσει τις ανάγκες τους και τις προσδοκίες τους και στη συνέχεια να διαχειρίζεται και να επηρεάζει αυτές τις προσδοκίες για να εξασφαλισθεί η επιτυχία του έργου. Ο σωστός προσδιορισμός των συμμετεχόντων είναι συχνά δύσκολος .

Οι βασικοί συμμετέχοντες σε κάθε έργο είναι:

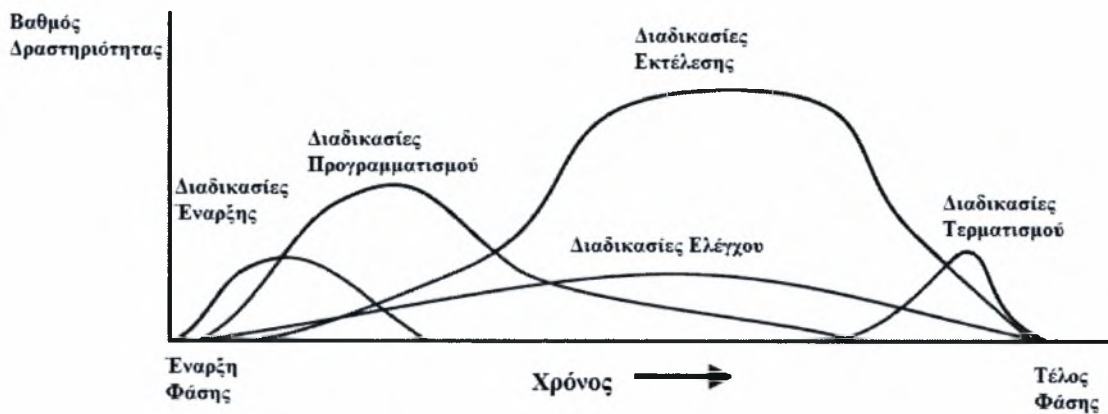
- Project manager - το άτομο που είναι αρμόδιο για τη διαχείριση του έργου,
- Πελάτης - το άτομο ή ο οργανισμός το οποίο θα χρησιμοποιήσει το προϊόν του έργου,
- Η εταιρεία εκτέλεσης έργου,
- Χρηματοδότης - το άτομο ή η ομάδα που μαζί με την εταιρεία εκτέλεσης έργου παρέχουν οικονομικούς πόρους, σε μετρητά ή σε είδος, για το έργο.

Οι ομάδες διαδικασιών που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι συνδεδεμένες με τα αποτελέσματα που παράγουν, καθώς το αποτέλεσμα ή η έξοδος της μιας αποτελεί είσοδο της άλλης.



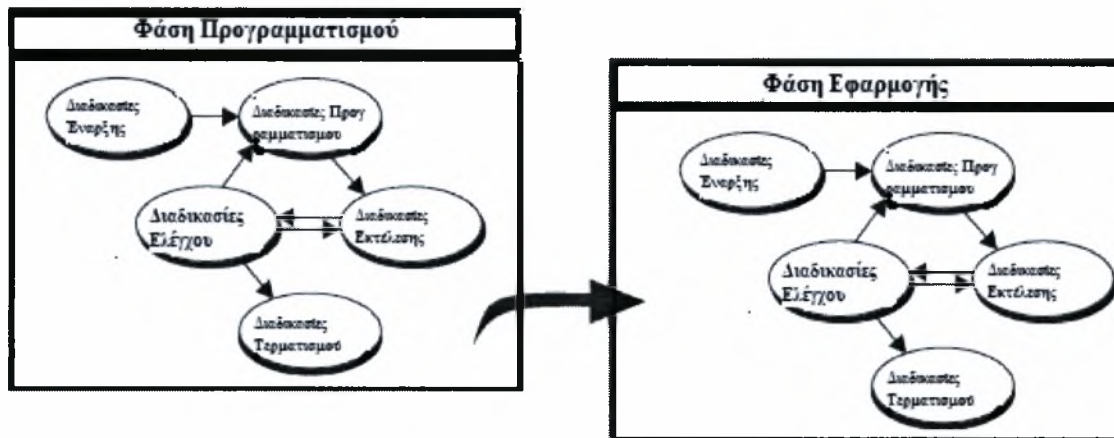
**Σχήμα 9:** Σχέση μεταξύ των ομάδων διαδικασιών σε μια φάση

Ακόμα, οι ομάδες διαδικασιών δεν είναι διακριτές αλλά επικαλυπτόμενες δραστηριότητες, που μπορεί να συμβαίνουν με διαφορετική ένταση καθ' όλη τη διάρκεια μιας φάσης ενός έργου.



**Σχήμα 10:** Επικάλυψη ομάδων διαδικασιών κατά τη διάρκεια μιας φάσης

Τέλος, οι αλληλεπιδράσεις των ομάδων διαδικασιών διασχίζουν τις φάσεις - ο τερματισμός της μιας παρέχει μια είσοδο για την έναρξη της άλλης. Για παράδειγμα, το τέλος της φάσης προγραμματισμού απαιτεί την αποδοχή από τον πελάτη της τεκμηρίωσης του προγραμματισμού. Παράλληλα, η τεκμηρίωση του προγραμματισμού ορίζει την περιγραφή του προϊόντος για την ακολουθούμενη φάση της εφαρμογής. Αυτή η αλληλεπίδραση φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί



**Σχήμα 11:** Η αλληλεπίδραση μεταξύ φάσεων

## 10.2 Σύγκριση της διαδικασίας PCM με τη μεθοδολογία PMBOK

Στο κείμενο που ακολουθεί θα γίνει μια προσπάθεια για σύγκριση των δύο αυτών μεθοδολογιών, στο πλαίσιο που αυτό είναι εφικτό.

Από το 1992 η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υιοθετήσει τη διαδικασία PCM ως το πρωταρχικό σύνολο εργαλείων όσον αφορά το σχεδιασμό και τη διαχείριση έργων που χρηματοδοτούνται από τους πόρους της. Ιδιαίτερα η βασική ιδέα στην οποία βασίζεται η PCM, δηλαδή η προσέγγιση Λογικού Πλαισίου, θεωρείται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο όσον αφορά την παροχή αναπτυξιακής βοήθειας και χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς που παρέχουν οικονομική στήριξη. Ακόμη, η PCM μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο σχεδιασμό προγραμμάτων ευρείας έκτασης, όπως επίσης και σε προγράμματα Τομέα ή Δημοσιονομικής βοήθειας χωρίς κάποιον περιορισμό. Αντίθετα, η μεθοδολογία PMBOK, η οποία έχει αναπτυχθεί από τον οργανισμό PMI που ασχολείται με το Project Management και τη βελτίωσή του, χρησιμοποιείται γενικότερα στα πλαίσια της διαχείρισης ενός οποιοδήποτε έργου, για να οργανωθεί καλύτερα ο τρόπος διεξαγωγής του και να είναι περισσότερο κερδοφόρο. Σε αντίθεση με την PCM, η οποία δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στο σωστό σχεδιασμό εξ' αρχής, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα target groups του έργου και στην παραγωγή οφελών για τους δικαιούχους του έργου που θα έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής, η μεθοδολογία PBMOK εστιάζει κυρίως στην οργάνωση, παραγωγή και παράδοση του έργου εντός των χρηματικών και χρονικών ορίων που έχουν τεθεί.

Όσον αφορά τώρα τα κοινά στοιχεία που έχουν και οι δύο μεθοδολογίες, το βασικότερο είναι ότι ο κύριος λόγος ύπαρξής τους είναι να βοηθήσουν στη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου, όποια και αν είναι η φύση του. Ακόμη, και οι δύο διαδικασίες χωρίζουν τον κύκλο ενός έργου σε διάφορες φάσεις ή στάδια, και κάθε φάση χρησιμοποιεί στοιχεία και αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την προηγούμενη. Τέλος, και στις δύο μεθόδους υπάρχει προσδιορισμός των συμμετεχόντων στο έργο και των αναγκών τους, καθώς θεωρείται πολύ σημαντικό στοιχείο για την ομαλή διεξαγωγή του έργου.

Παρά τις όποιες ομοιότητες και διαφορές μπορεί να έχουν οι δύο αυτές διαδικασίες, αμφότερες υπόσχονται να βοηθήσουν στη σωστή οργάνωση ενός έργου. Από κει και πέρα, και αυτό είναι κάτι που τονίζεται συνεχώς και στις δύο διαδικασίες, είναι ευθύνη αρχικά του project manager και μετά ολοκλήρης της ομάδας να εφαρμόσουν σωστά τις οδηγίες και να έχουν την απαιτούμενη πείρα για να μπορέσουν να λάβουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι πολύ σημαντικό για κάθε project manager που έχει σκοπό να εφαρμόσει τέτοιες διαδικασίες να έχει στο πίσω μέρος του μυαλού του ότι δεν αποτελούν πανάκεια λύση και σε καμία περίπτωση δεν υποκαθιστούν την ορθή κρίση και την εμπειρία ενός σωστού program manager.

# 11

## Σενάριο υλοποίησης του προγράμματος ICT PSP

### 11.1 Φάση Προγραμματισμού

Παρά την αύξηση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη χρήση ICT στην ΕΕ, οι πολίτες της ΕΕ πρέπει και μπορούν να εκμεταλλευτούν τη χρήση νέων τεχνολογιών καλύτερα. Οι επιχειρήσεις, και ειδικότερα αυτές μικρού και μεσαίου μεγέθους, μπορούν να χρησιμοποιήσουν περισσότερο και καλύτερα τις τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών για να είναι σε θέση να παράγουν περισσότερο καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των ICT για να παρέχουν αποτελεσματικότερες και καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες.



Σχήμα 12: το λογότυπο του προγράμματος

Στο γενικό αυτό πλαίσιο προβλημάτων, δημιουργήθηκε το πρόγραμμα **ICT PSP** (Information and Communication Technologies Policy Support Programme), το οποίο αφορά την αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών σε διάφορους τομείς όπως πχ: διαχείριση φιλική προς το χρήστη, δημόσιες υπηρεσίες και κοινωνική ενσωμάτωση, ενεργειακή απόδοση, βιωσιμότητα στις αστικές περιοχές, επίτευξη συναίνεσης και ανταλλαγή εμπειριών για την εξέλιξη και την ασφάλεια του Διαδικτύου.

Το πρόγραμμα ICT PSP αποτελεί το κύριο μέσο υλοποίησης της πρωτοβουλίας "i2010: Ευρωπαϊκή Κοινωνία της Πληροφορίας" και εντάσσεται στο Πρόγραμμα Πλαίσιο για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία (Competitiveness and Innovation Framework Programme, CIP) . Η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε το 2005 ένα νέο στρατηγικό πλαίσιο, το i2010, το οποίο σκοπό έχει να δημιουργήσει μια ευρωπαϊκή κοινωνία πληροφορίας για ανάπτυξη και εργασία, η οποία θα προωθεί μια ανοιχτή και ανταγωνιστική ψηφιακή οικονομία και προτείνει τις ICT ως λύση για μια καλύτερη ποιότητα ζωής.<sup>[6]</sup>

<b>Μακροπρόθεσμη στρατηγική</b>	<b>Μεσοπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι</b>	<b>Βραχυπρόθεσμα κριτήρια έργου</b>
1. Η δημιουργία μιας ευρωπαϊκής κοινωνίας πληροφοριών για ευρεία ανάπτυξη και εργασία	1.1 Η ανάπτυξη μιας αειφόρου, ανταγωνιστικής και καινοτόμου Κοινωνίας των Πληροφοριών  1.2 Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ευρωπαίων πολιτών	1. Η εδραίωση και αξιοποίηση της χρήσης ICT σε τομείς δημόσιου ενδιαφέροντος  2. Η ανάπτυξη των τεχνολογικών υποδομών της επιστημονικής και τεχνολογικής πολιτικής

Το τελικό παραδοτέο της φάσης αυτής είναι η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει το πρόγραμμα.

## **11.2 Φάση Αναγνώρισης**

### **11.2.1 Κύριοι συμμετέχοντες**

Οι κύριοι συμμετέχοντες στο έργο αυτό είναι:

- Η Ευρωπαϊκή Ένωση (secondary stakeholder)
- Δημόσιες Υπηρεσίες (primary stakeholder)
- Επιχειρήσεις, κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους (primary stakeholder)



- Πολίτες της ΕΕ (primary stakeholder)
- Οποιαδήποτε νομική οντότητα επιθυμεί να υποβάλλει πρόταση προς υλοποίηση (secondary stakeholder)
- Επιτροπή ανεξάρτητων επιστημόνων (tertiary stakeholder)

Όσον αφορά τους ενδιαφερόμενους για υποβολή προτάσεων, το έργο είναι ανοιχτό σε οποιαδήποτε νομική οντότητα που βρίσκεται στα κράτη-μέλη της ΕΕ και τις χώρες που πρόκειται να συμμετέχουν στο Πρόγραμμα Στήριξης Πολιτικής ICT. Οι συμμετέχουσες χώρες είναι η Ισλανδία, το Λιχτενστάιν, η Νορβηγία και από το 2008 και η Κροατία, οπότε οργανισμοί αυτών των χωρών μπορούν να λάβουν εξίσου χρηματοδότηση. Υπό καθεστώς ένταξης στο πρόγραμμα στην παρούσα φάση βρίσκεται η Τουρκία και το Ισραήλ, καθώς ακόμα βρίσκονται στο στάδιο διαπραγματεύσεων.

Ειδικότερα, στο πρόγραμμα μπορούν να υποβάλλουν προτάσεις:

- Πανεπιστήμια
- Ερευνητικά εργαστήρια
- Τεχνολογικά κέντρα
- Επιχειρήσεις
- Νοσηλευτικά ιδρύματα
- Φορείς του δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης
- Ιδιώτες

### ***11.2.2 Προβλήματα των συμμετεχόντων***

Αναλύοντας για κάθε συμμετέχοντα στο έργο τα προβλήματα που αντιμετωπίζει έχουμε:

#### **1. Ευρωπαϊκή Ένωση**

Όσον αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς, χωρίς επαρκή χρήση νέων τεχνολογιών δεν είναι σε θέση να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες, ενώ οι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους κυρίως δεν παρέχουν επαρκώς καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι απλοί πολίτες τέλος δεν έχουν εισάγει σε μεγάλο βαθμό τη χρήση νέων τεχνολογιών στην καθημερινή ζωή τους έτσι ώστε να τη διευκολύνουν.

#### **2. Δημόσιες Υπηρεσίες**

Οι εργαζόμενοι σε δημόσιες υπηρεσίες και στο σύνολο του κρατικού μηχανισμού δεν είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τα οφέλη των νέων τεχνολογιών καθώς έχουν ανεπαρκή εκπαίδευση. Ακόμη, υπάρχει έλλειψη κατάλληλων υποδομών και εξοπλισμού

#### **3. Επιχειρήσεις**

Οι επιχειρήσεις δεν επωφελούνται επαρκώς από τη χρήση νέων τεχνολογιών καθώς το κόστος εισαγωγής τους στη διαδικασία παραγωγής είναι ακόμη πολύ υψηλό και συνεπώς δυσβάστακτο για πολλές, ενώ δεν παρέχονται και επαρκή κίνητρα από το κράτος. Ακόμη, και εδώ παρατηρείται ελλιπής εκπαίδευση των εργαζομένων.



#### 4. Πολίτες της ΕΕ

Οι απλοί πολίτες δε χρησιμοποιούν σε μεγάλο ποσοστό νέες τεχνολογίες καθώς υπάρχει άνιση πρόσβαση σε αυτές (κυρίως έχουν εύκολη πρόσβαση οι κάτοικοι μεγάλων αστικών κέντρων και όχι αυτοί απομακρυσμένων περιοχών), ενώ ακόμα το κόστος χρήσης τους από πολλούς θεωρείται υψηλό. Τέλος, και εδώ υπάρχει περιορισμένη γνώση νέων τεχνολογιών ακόμα και στις νεανικές ηλικίες.

### 11.2.3 Στόχοι του έργου

Για να αντιμετωπιστούν λοιπόν τα προβλήματα αυτά, καταγράφονται οι εξής στόχοι:

Προβλήματα	Στόχοι
Οι κοινωνικές ανάγκες εντός της ΕΕ αυξάνονται συνεχώς, ενώ οι ισχύουσες δομές δεν επαρκούν	Η ανάπτυξη μιας αειφόρου, ανταγωνιστικής και καινοτόμου Κοινωνίας των Πληροφοριών
Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν εκμεταλλεύονται τις ICT σε μεγάλο βαθμό	Οι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες σε μεγαλύτερο βαθμό και παρέχουν αποτελεσματικότερες και καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δε χρησιμοποιούν ευρέως τεχνολογίες IC	Με την αύξηση της χρήσης ICT οι εταιρείες είναι σε θέση να παράγουν καινοτόμα προϊόντα, ενώ αυξάνεται και η ανταγωνιστικότητα
Οι πολίτες της ΕΕ δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν ακόμα τις νέες τεχνολογίες πλήρως	Γίνεται ενίσχυση της χρήσης νέων τεχνολογιών ICT σε τομείς δημόσιου ενδιαφέροντος, όπως η υγεία, δημόσια διοίκηση κτλ

### 11.3 Φάση Εκτίμησης

Στη φάση αυτή, όλα τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τα προηγούμενα στάδια πρέπει να εισαχθούν στον πίνακα Λογικού Πλαισίου, καθώς και να καταγραφούν τα επιπλέον που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί ο πίνακας.

### **11.3.1 Ανάλυση προβλημάτων και στόχων**

Αρχικά χρειάζεται να γίνει μια ανάλυση προβλημάτων και στόχων και να πραχθούν τα αντίστοιχα διαγράμματα, έτσι ώστε να φαίνεται σχηματικά ποιες είναι οι αιτίες του προβλήματος που οδηγούν τα αποτελέσματα (διάγραμμα προβλημάτων) και ποια είναι τα μέσα για την πραγματοποίηση των στόχων (διάγραμμα στόχων).

### **11.3.2 Αντικειμενικά επαληθεύσιμοι δείκτες και πηγές εξακρίβωσης**

Επίσης, χρειάζεται να προσδιοριστούν οι αντικειμενικά επαληθεύσιμοι δείκτες που θα καταμετρούν την ολοκλήρωση των στόχων, καθώς και οι πηγές εξακρίβωσης.

Για το πρόγραμμα ICT PSP οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Αύξηση του βιοτικού επιπέδου
- Ποσοστό δημοσίων υπηρεσιών που παρέχουν εξελιγμένες υπηρεσίες
- Ποσοστό μείωσης χρόνου εξυπηρέτησης πολιτών
- Ποσοστό επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες
- Ποσοστό αύξησης παραγωγής και κέρδους
- Ποσοστό πολιτών που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες

Οι αντίστοιχες πηγές εξακρίβωσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι:

- Επιστημονικές έρευνες
- Στατιστικά στοιχεία της ΕΕ
- Κρατικές αναφορές

### **11.3.3 Προσδιορισμός ενεργειών**

Τέλος, το πρόγραμμα χωρίζεται σε φάσεις, κάθε μια από τις οποίες διαρκεί έναν ημερολογιακό χρόνο και προτείνει κάποια συγκεκριμένα θέματα προς υλοποίηση. Κατά τη διάρκεια κάθε φάσης οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι μπορούν να καταθέτουν τις ιδέες τους, οι οποίες αξιολογούνται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια και επιλέγονται οι καλύτερες προς υλοποίηση. Οι ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε φάσης είναι οι εξής:

- Προετοιμασία φάσης
- Κήρυξη έναρξης φάσης και υποβολή προτάσεων
- Λήξη φάσης

- Αξιολόγηση προτάσεων
- Διαπραγμάτευση συμφωνιών για την υλοποίηση της βέλτιστης πρότασης

### 11.3.4 Χρονοδιάγραμμα

Η αναμενόμενη διάρκεια του προγράμματος είναι μέχρι το 2013, με το βασικό χρονοδιάγραμμα να έχει την εξής μορφή:

<b>Milestones</b>	<b>Ημερομηνία ολοκλήρωσης</b>	<b>Παραδοτέα</b>
Σχεδιασμός του προγράμματος	Οκτώβριος 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ορισμός του προγράμματος</li> <li>• Σχέδιο δράσης</li> </ul>
1 <sup>η</sup> φάση	Δεκέμβριος 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόφαση επιτροπής αξιολόγησης</li> </ul>
2 <sup>η</sup> φάση	Δεκέμβριος 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόφαση επιτροπής αξιολόγησης</li> </ul>
3 <sup>η</sup> φάση	Δεκέμβριος 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόφαση επιτροπής αξιολόγησης</li> </ul>
4 <sup>η</sup> φάση	Δεκέμβριος 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόφαση επιτροπής αξιολόγησης</li> </ul>
5 <sup>η</sup> φάση	Δεκέμβριος 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόφαση επιτροπής αξιολόγησης</li> </ul>
6 <sup>η</sup> φάση	Δεκέμβριος 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόφαση επιτροπής αξιολόγησης</li> </ul>
Ολοκλήρωση του προγράμματος	2013	Αξιολόγηση προγράμματος

Για την ολοκλήρωση της φάσης αυτής, είναι απαραίτητο το διάγραμμα Ενεργειών έτσι ώστε να φανούν ξεκάθαρα η λογική αλληλουχία των ενεργειών και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους.

### 11.3.5 Προϋποθέσεις του έργου

Για την πλήρη συμπλήρωση του πίνακα λογικού πλαισίου, απαραίτητη είναι και η συμπλήρωση των προϋποθέσεων και υποθέσεων του έργου, οι οποίες είναι εξωτερικοί

παράγοντες που δε γίνεται να ελεγχθούν, αλλά παρ' όλα αυτά μπορούν να επηρεάσουν την ολοκλήρωση, απόδοση και βιωσιμότητα του έργου.

Οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν για να ξεκινήσει η φάση υλοποίησης του έργου είναι:

- Να έχει ολοκληρωθεί ο πλήρης σχεδιασμός του προγράμματος
- Να έχει εγκριθεί ο χρηματοδότησή του από την ΕΕ

Στη συνέχεια, οι βασικές υποθέσεις που πρέπει να τηρούνται για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι σκοποί του έργου είναι:

- Στην ευρύτερη περιοχή της ΕΕ συνεχίζουν να επικρατούν συνθήκες ανάπτυξης, οικονομικής σταθερότητας και μακροημέρευσης
- Το κόστος αγοράς εξοπλισμού και η παροχή νέων τεχνολογιών μειώνεται
- Οι πολίτες της ΕΕ δείχνουν ενδιαφέρον για την αλλαγή του τρόπου ζωής τους και υιοθετούν νέες ιδέες.

Οι υποθέσεις επιλέγονται και εισάγονται στον πίνακα λογικού πλαισίου σύμφωνα με τον διάγραμμα που έχει παρουσιαστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας.

### **11.3.6 Προϋπολογισμός**

Ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται στα €730,000,000.00

- **1<sup>η</sup> φάση (2007):** κόστος €65,500,000.00
- **2<sup>η</sup> φάση (2008):** αναμενόμενο κόστος €45,000,000.00
- **3<sup>η</sup> φάση (2009):** αναμενόμενο κόστος €105,000,000.00
- **4<sup>η</sup> φάση (2010):** αναμενόμενο κόστος €115,000,000.00
- **5<sup>η</sup> φάση (2011):** αναμενόμενο κόστος €180,00,000.00
- **6<sup>η</sup> φάση (2012):** αναμενόμενο κόστος €240,000,000.00

Ο προϋπολογισμός των τελευταίων φάσεων είναι κατά πολύ μεγαλύτερος από αυτό των πρώτων έτσι ώστε και να υλοποιηθούν πιο μεγάλα και περίπλοκα έργα καθώς και να καλυφθούν τυχόν ανάγκες που θα έχουν προκύψει από τις προηγούμενες φάσεις.

### **11.3.7 Απαιτήσεις του έργου**

Ακόμη, αξίζει να σημειωθούν οι απαιτήσεις που έχει το έργο:

- Η δημιουργία σε κάθε χώρα ένα κέντρο υποδοχής των προτάσεων που θα υποβάλλονται, το οποίο θα λειτουργεί ως Εθνικό Σημείο Επαφής για το πρόγραμμα. Το κάθε Σημείο Επαφής θα αναλαμβάνει να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες, να βοηθά τους ενδιαφερομένους να υποβάλλουν τις προτάσεις τους

και να τις συγκεντρώνει, ενώ θα λειτουργεί ως μεσάζοντας ανάμεσα στην ειδική επιτροπή της ΕΕ και τους συμμετέχοντες.

- Η δημιουργία κατάλληλου site για την παροχή πληροφοριών σχετικά με το πρόγραμμα, καθώς και την ανακοίνωση καταληκτικών ημερομηνιών για τους ενδιαφερόμενους.
- Η επιλογή κατάλληλων ανεξάρτητων επιστημόνων για τη σύσταση της ειδικής επιτροπής που θα εξετάζει και θα αξιολογεί τις προτάσεις που θα υποβάλλονται σε κάθε φάση του έργου.

### 11.3.8 Έλεγχος Ποιότητας

Στον πίνακα που ακολουθεί απαντώνται κάποιες σημαντικές ερωτήσεις που αφορούν τα κριτήρια ποιότητας του έργου, έτσι ώστε να διασφαλιστεί κατά το μέγιστο δυνατό βαθμό η βιωσιμότητά του.

<b>1. Συμμετοχή των δικαιούχων</b>	Τα target groups έργου δεν έχουν συμμετάσχει στο σχεδιασμό του έργου, παρ' όλα αυτά θα συμμετάσχουν στην εφαρμογή του, καθώς το έργο πρόκειται να επηρεάσει τομείς της καθημερινής ζωής τους.
<b>2. Υποστήριξη πολιτικής</b>	Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής η υποστήριξη πολιτικής που παρέχεται είναι πλήρης, καθώς τα κονδύλια καλύπτονται από τον προϋπολογισμό του έργου. Με το τέλος του προγράμματος τα έργα που θα έχουν υλοποιηθεί θα είναι ανεξάρτητα και θα χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση ούτως ή άλλως.
<b>3. Κατάλληλη τεχνολογία</b>	Υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι με το πέρασμα των χρόνων ολοένα και μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού εξοικειώνεται με τη χρήση νέων τεχνολογιών, οπότε και θα είναι σε θέση να επωφελείται από τα αποτελέσματα του προγράμματος.
<b>4. Κοινωνικοπολιτικά θέματα</b>	Το πρόγραμμα θα προσπαθήσει να προσφέρει εξισορροπημένη πρόσβαση σε όλα τα κοινωνικά επίπεδα στις υπηρεσίες που πρόκειται να προσφέρει, αλλά αυτό εξαρτάται και από άλλους εξωτερικούς παράγοντες όπως το κοινωνικό επίπεδο και μόρφωση των χρηστών, τον τόπο διαμονής τους κα.

<b>5. Ισότητα φύλων</b>	Αν και στον τομέα χρήσης νέων τεχνολογιών οι άνδρες έχουν ένα παραδοσιακό προβάδισμα υπέρ των γυναικών, το πρόγραμμα πρόκειται να παρέχει εξισορροπημένη πρόσβαση και στα δύο φύλα, χωρίς διακρίσεις.
<b>6. Προστασία περιβάλλοντος</b>	Καθώς δεν πρόκειται για καθαρά κατασκευαστικό έργο, παρά μόνο σε επίπεδο εφαρμογών δεν προβλέπεται να υπάρξει σοβαρή επιβάρυνση του περιβάλλοντος.
<b>7. Θεσμική και διαχειριστική ικανότητα</b>	Καθώς υπεύθυνος για τη διαχείριση του προγράμματος θα είναι η ίδια η ΕΕ, η ικανότητα και οι πόροι για τη σωστή διαχείριση του έργου θεωρούνται εξασφαλισμένοι
<b>8. Οικονομική και χρηματοδοτική βιωσιμότητα</b>	Το πρόγραμμα πρόκειται να προσφέρει σημαντικά οφέλη από: τη μείωση της γραφειοκρατίας στις δημόσιες υπηρεσίες, εφαρμογές e-ιατρικής, παραγωγή καινοτόμων προϊόντων κα, οπότε τα κονδύλια που έχουν δεσμευτεί για την υλοποίησή του δικαιολογούνται.

Αφού συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, πρέπει να ετοιμαστεί η γενική πρόταση του έργου, που είναι και το βασικό παραδοτέο της φάσης αυτής, έτσι ώστε να είναι έτοιμο για την επόμενη φάση.

## **11.4 Φάση Χρηματοδότησης**

Στη φάση αυτή η ειδική επιτροπή αξιολόγησης προγραμμάτων της ΕΕ πρέπει να μελετήσει την πρόταση του έργου και να αποφασίσει για το αν πρέπει τελικά να υλοποιηθεί ή όχι. Το παραδοτέο της φάσης αυτής είναι η τελική απόφαση υλοποίησης καθώς και το ύψος της χρηματοδότησης που τελικά θα λάβει το έργο.

## **11.5 Φάση Υλοποίησης**

Στη φάση αυτή, που είναι και η φάση στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή το πρόγραμμα, εκτελούνται οι ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να επιτευχθούν τα αποτελέσματα. Καλό είναι να διενεργείται τακτικός έλεγχος, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο συμβαδίζει με τον αρχικό σχεδιασμό. Το βασικό παραδοτέο της φάσης αυτής είναι τα αποτελέσματα που πρόκειται να προκύψουν από την υλοποίηση του προγράμματος. Στο τέλος της φάσης αυτής, πρέπει να αποφασιστεί αν πρέπει να κλείσει



το έργο, ή αν χρειάζεται κάποια παράταση, σε περίπτωση που δεν έχουν εκπληρωθεί όλοι οι στόχοι.

## ***11.6 Φάση Αξιολόγησης***

Η φάση αυτή πρόκειται να υλοποιηθεί το 2013, με την ολοκλήρωση του προγράμματος. Θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα που προήλθαν από το πρόγραμμα, ενώ όλα τα στοιχεία της αξιολόγησης θα καταγραφούν, έτσι ώστε να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά ως πηγή γνώσης για το σχεδιασμό παρόμοιων προγραμμάτων.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Σημείωση: Οι λεπτομέρειες των τριών τελευταίων φάσεων έχουν περιγραφεί αναλυτικά σε προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας, γι' αυτό και δεν δόθηκε μεγαλύτερο βάρος σε αυτό το σημείο.

# 12

## Υλοποίηση του προγράμματος ICT

### PSP

Για την υλοποίηση του προγράμματος ICT PSP χρησιμοποιήθηκε ο συνδυασμός δύο προγραμμάτων, το TEAMUP PCM και το Microsoft Office Project 2007.

Συγκεκριμένα, το TEAMUP PCM χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή κατάλληλου πίνακα συμμετεχόντων για τη Stakeholder analysis, για την παραγωγή διαγραμμάτων προβλημάτων και στόχων καθώς και για την παραγωγή του πίνακα Λογικού πλαισίου. Το Microsoft Office Project 2007 χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή σχεδιαγραμμάτων Gantt.

Ο λόγος που έγινε αυτός ο διαχωρισμός είναι ότι ενώ το TEAMUP PCM παρέχει κατάλληλες επιλογές για παραγωγή Gantt charts, τα σχεδιαγράμματα που παράγει δεν ήταν σωστά, καθώς είχε πρόβλημα με τον υπολογισμό του critical path. (πιθανώς επειδή το πρόγραμμα κανονικά είναι προϊόν προς πώληση, ενώ για την εργασία χρησιμοποιήθηκε trial mode).

### 12.1 Παρουσίαση TEAMUP PCM

Το πρόγραμμα αυτό είναι μια δημιουργία της Team Technologies, Inc., εταιρίας με έδρα το Middleburg των ΗΠΑ, το οποίο παρέχει τα εξής στο χρήστη:

- Όλα τα απαραίτητα εργαλεία για τη σωστή ανάπτυξη ενός έργου σύμφωνα με τη μέθοδο PCM (ανάλυση συμμετεχόντων, διαγράμματα προβλημάτων και στόχων, πίνακα Λογικού Πλαισίου, ανάλυση συγκρούσεων, σχεδιαγράμματα Gantt, διαχείριση προϋπολογισμού)
- Εύκολη καθοδήγηση του χρήστη, καθώς τα διάφορα στάδια εισαγωγής δεδομένων είναι με τη σειρά που πρέπει να γίνουν για τη σωστή ολοκλήρωση του έργου
- Τα στοιχεία (όπου αυτά είναι κοινά) μεταφέρονται από το ένα στάδιο στο επόμενο, έτσι ώστε να μη χρειάζεται επανεισαγωγή τους και να γλυτώνει ο χρήστης πολύτιμο χρόνο
- Κατατοπιστικό σύστημα βοήθειας, το οποίο αναλύει τι ακριβώς πρέπει να γίνει σε κάθε στάδιο
- Εξαγωγή στοιχείων σε αρχεία τύπου Excel, CSV, MPX (μόνο στην ολοκληρωμένη έκδοση). [8]

### 12.1.1 Stakeholder Analysis

Για τη δημιουργία της ανάλυσης συμμετεχόντων πρέπει να εισαχθούν οι κύριοι συμμετέχοντες του έργου όπως αυτοί έχουν προκύψει από την ανάλυση στη φάση αναγνώρισης και να συμπληρωθούν στα αντίστοιχα πεδία σε τι θα ωφεληθεί ή ζημιωθεί κάθε συμμετέχοντας από την ολοκλήρωση του έργου (Interests), τι μπορούν να προσφέρουν στο έργο (Resources), ποιες υποχρεώσεις έχουν (Mandates), καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (Problems).

Ο πίνακας που προκύπτει μετά την εισαγωγή των στοιχείων αυτών έχει την εξής μορφή:

Stakeholder Analysis				
ID	Stakeholder Group	Interests	Resources & Mandates	Problems
EE	Ευρωπαϊκή Ένωση	<ol style="list-style-type: none"> <li>Βελτίωση της ποιότητας ζωής των ευρωπαίων πολιτών</li> <li>Ανάπτυξη μιας αειφόρου, ανταγωνιστικής και καινοτάμου Κοινωνίας των Πολιτών</li> <li>Ανάπτυξη κυρίαρχης αγοράς για καινοτόμες λύσεις</li> <li>Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας</li> </ol>	<p><b>R1.</b> Κονόβλια της Κοινότητας</p> <p><b>M1.</b> Χρηματοδότηση του προγράμματος</p> <p><b>M2.</b> Υιοθέτηση των καινοτομικών ιδεών</p> <p><b>M3.</b> Προώθηση του προγράμματος</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ο πολίτης δεν εκμεταλλεύεται επαρκώς τη χρήση νέων τεχνολογιών</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Οι επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους δεν παρέχουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες</li> </ul>
ΔΥ	Δημόσιες Υπηρεσίες	<ol style="list-style-type: none"> <li>Παροχή αποτελεσματικότερων και καλύτερων υπηρεσιών</li> </ol>	<p><b>R1.</b> Κρατικά κονδύλια</p> <p><b>M1.</b> Παροχή στατικών υπηρεσιών στους πολίτες</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Έλλειψη κατάλληλων υποδομών και εξοπλισμού</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ανταρκής εκπαίδευση εργαζομένων στη χρήση νέων τεχνολογιών</li> </ul>
ΕΜΜ	Επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους	<ol style="list-style-type: none"> <li>Παραγωγή περισσότερων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών</li> </ol>	<p><b>R1.</b> Κέρδη από δραστηριοποίηση</p> <p><b>R2.</b> Κρατικές επιχορηγήσεις</p> <p><b>M1.</b> Παροχή κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών για επιβίωση στην αγορά</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Υψηλό κόστος εισαγωγής νέων τεχνολογιών στη διαδικασία παραγωγής</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Έλλειψη εκπαίδευση στη χρήση νέων τεχνολογιών</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ανεπαρκής κίνητρα για εισαγωγή νέων τεχνολογιών</li> </ul>
ΠΕΕ	Πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	<ol style="list-style-type: none"> <li>Καλύτερη εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Άνοση πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ανεπαρκής γνώση στη χρήση νέων τεχνολογιών</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Υψηλό κόστος χρήσης νέων τεχνολογιών</li> </ul>
ΝΟ	Νομική Οντότητα	<ol style="list-style-type: none"> <li>Επιλογή της πρότασής της</li> </ol>	<p><b>R1.</b> Ίδια πόρα για την ολοκλήρωση και την υποβολή της πρότασης</p> <p><b>R2.</b> Χρηματοδότηση από το πρόγραμμα σε περίπτωση που επιλεγεί</p> <p><b>M1.</b> Υποβολή κατάλληλης και ολοκληρωμένης πρότασης ώστε να επιλεγεί</p>	
ΑΕ	Επιτροπή ανεξάρτητων επιστημόνων	<ol style="list-style-type: none"> <li>Σωστή αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης πρότασης</li> </ol>	<p><b>R1.</b> Κονόβλια της Κοινότητας</p> <p><b>M1.</b> Επιλογή της βέλτιστης πρότασης</p>	

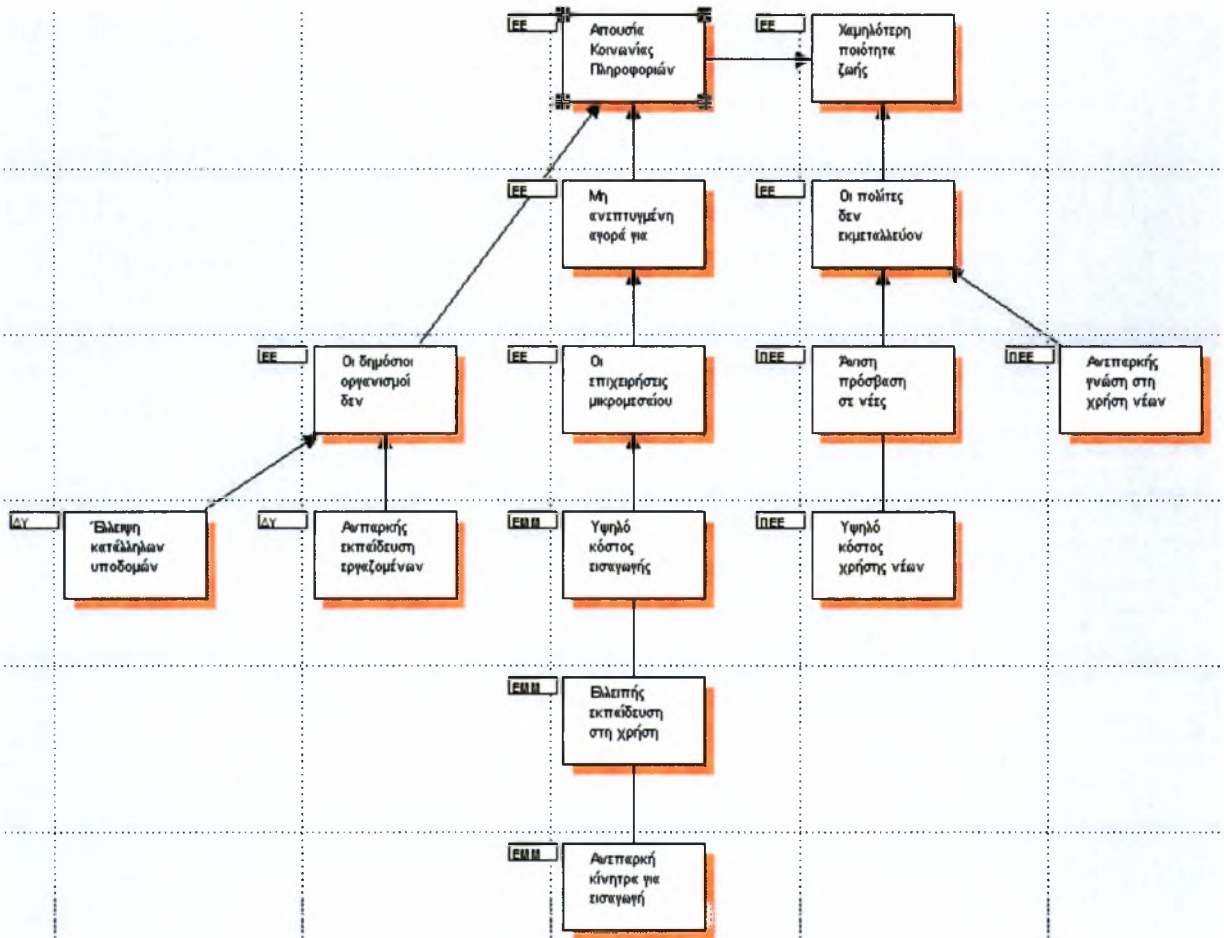
Σχήμα 13: ανάλυση συμμετεχόντων

### 12.1.2 Διαγράμματα προβλημάτων και στόχων

Χρησιμοποιώντας την επιλογή **Tools -> Export from Stakeholder Analysis to -> New Tree Analysis**, τα προβλήματα των συμμετεχόντων του έργου μεταφέρονται αυτόματα σε ένα πεδίο, όπου το καθένα είναι πλέον ένα ξεχωριστό κουτάκι, ενώ κάθε πρόβλημα συνδέεται με το αναγνωριστικό του συμμετέχοντα από τον οποίο προέρχεται. Έτσι, τα προβλήματα πρέπει να συνδεθούν μεταξύ τους σε ένα γράφημα με τέτοιο τρόπο ώστε

στη βάση του γραφήματος να βρίσκονται οι αιτίες του προβλήματος και στην κορυφή τα αποτελέσματά του.

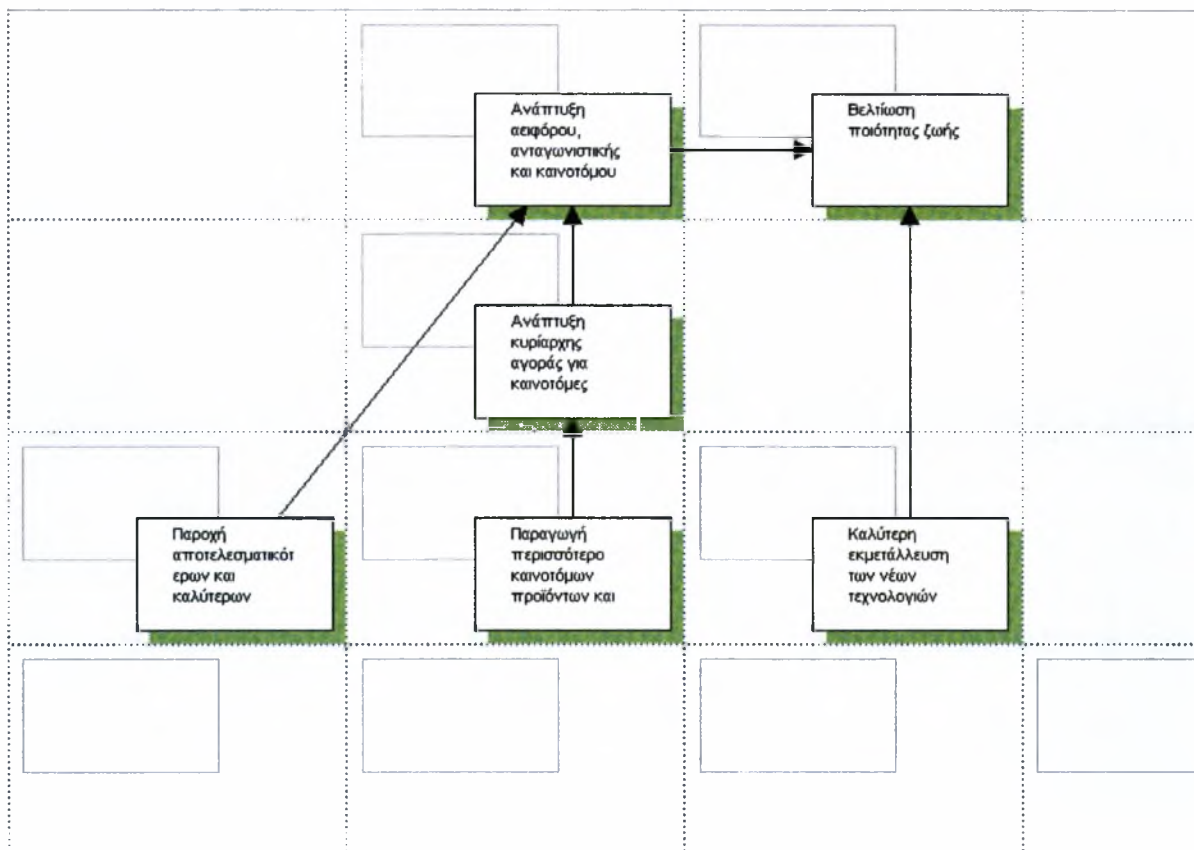
Το διάγραμμα που παράγεται έχει την εξής μορφή:



Σχήμα 14: διάγραμμα προβλημάτων

Χρησιμοποιώντας ως βάση το διάγραμμα προβλημάτων, στη συνέχεια παράγεται το διάγραμμα στόχων. Το πρόγραμμα παρέχει την επιλογή στο χρήστη να εμφανίζει μόνο τα προβλήματα, μόνο τους στόχους ή και τα δύο ταυτόχρονα. Χρησιμοποιώντας την επιλογή **Tree-> Objectives mode** και απενεργοποιώντας την επιλογή **Display both** στο πεδίο πλέον του διαγράμματος εμφανίζεται το περίγραμμα του διαγράμματος προβλημάτων, πάνω στο οποίο δημιουργείται το διάγραμμα στόχων.

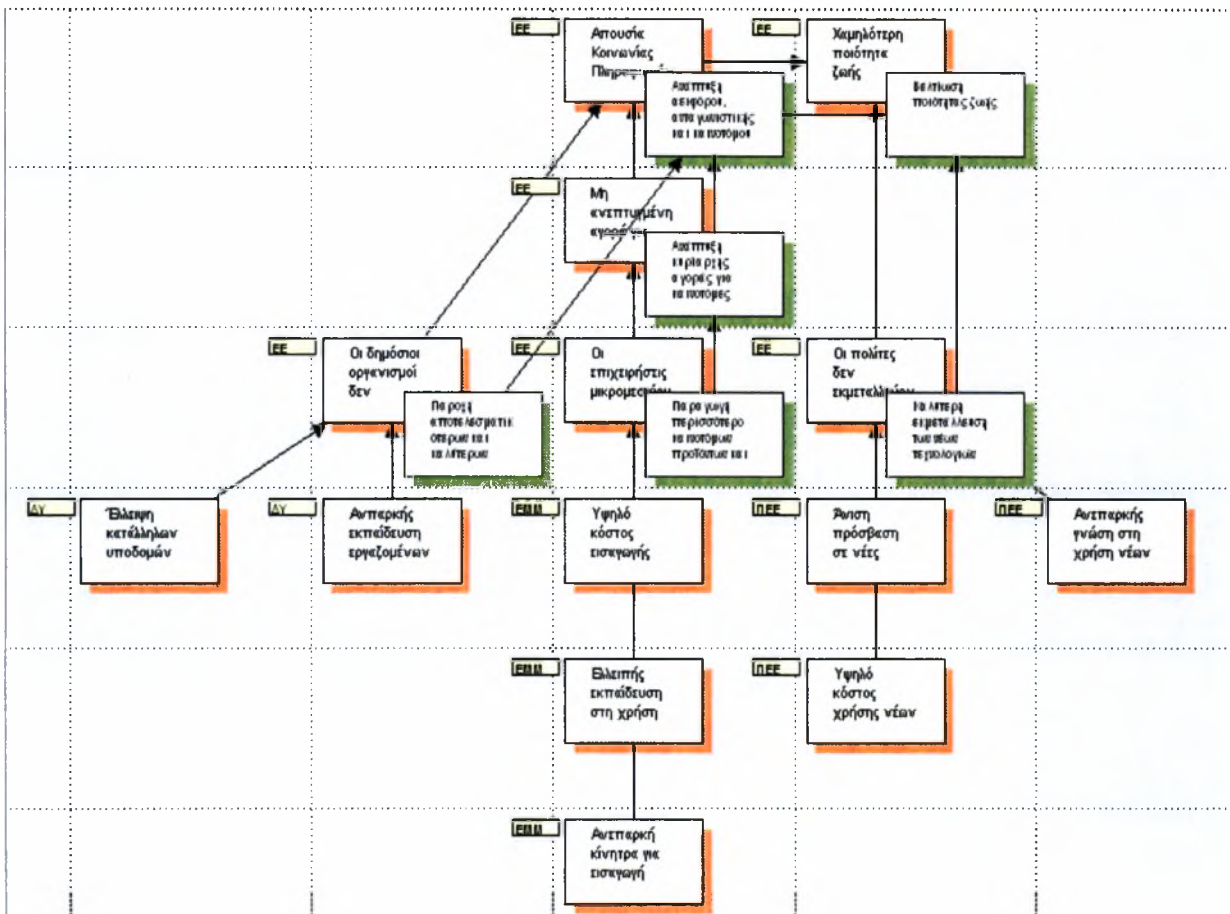
Η μορφή του διαγράμματος στόχων θα είναι ως εξής:



**Σχήμα 15:** διάγραμμα στόχων

Αν επιλέξουμε να εμφανίζονται ταυτόχρονα και προβλήματα και στόχοι, τότε κάθε στόχος θα αντιστοιχίζεται με το πρόβλημα που καλείται να λύσει.

Το κοινό διάγραμμα προβλημάτων και στόχων θα έχει την εξής μορφή:



Σχήμα 16: κοινό διάγραμμα προβλημάτων και στόχων

### 12.1.3 Πίνακας λογικού πλαισίου

Για να συμπληρωθεί ο πίνακας λογικού πλαισίου πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που έχουν προκύψει από την φάση ανάλυσης με τον τρόπο που έχει υποδειχθεί σε προηγούμενα κεφάλαια.

Συγκεκριμένα, στο πεδίο **Project Goals** τοποθετούνται οι γενικοί αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος, στο πεδίο **Project Purpose** ο σκοπός του προγράμματος, στο πεδίο **Project Outputs** τα αποτελέσματα ενώ στο τελευταίο πεδίο της 1<sup>ης</sup> στήλης **Project Activities** οι απαραίτητες ενέργειες.

Στη 2<sup>η</sup> στήλη **Performance Indicators** τοποθετούνται οι αντικειμενικά επαληθεύσιμοι δείκτες ενώ στη 3<sup>η</sup> **Means of Verification** οι πηγές επαλήθευσης.

Στην 4<sup>η</sup> και τελευταία στήλη του πίνακα **Important Assumptions** τοποθετούνται οι προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν.



Στο στάδιο αυτό δε γίνεται εισαγωγή στοιχείων από κάποιο προηγούμενο αλλά ο χρήστης θα πρέπει να τα εισάγει σταδιακά.

Μετά την ολοκλήρωση της εισαγωγής στοιχείων, ο πίνακας θα έχει την εξής μορφή:

Narrative Summary	Performance Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Project Goals</b>			<b>Goal to Supergoal</b>
1 Βελτίωση ποιότητας ζωής ευρωπαίων	1.1 Αύξηση του βιωτικού επιπέδου	1.1.1 Επιστημονικές έρευνες	1. Επικρατούν συνθήκες ανάπτυξης, οικονομικής σταθερότητας και
2 Δημιουργία ασφάλου, ανταγωνιστικής και	2.1	2.1.1 Στατιστικά στοιχεία της ΕΕ	
<b>Project Purpose</b>			<b>Purpose to Goal</b>
Ενίσχυση κανονικών ιδεών και ανταγωνιστικότητας μέσω ευρείας χρήσης ICT από πολίτες, δημόσιες υπηρεσίες και	1.1	1.1.1 Στατιστικά στοιχεία της ΕΕ	1. Επικρατούν συνθήκες οικονομικής
<b>Project Outputs</b>			<b>Output to Purpose</b>
1 Παραγωγή αποτελεσματικότερων και	1.1 Μέχρι το 2015 οι δημόσιες υπηρεσίες	1.1.1 Κρατικές αναφορές	1. Το κόστος νέων εξοπλισμών μειώνεται και
2 Παραγωγή περισσότερο καινοτόμων	1.2 Μείωση χρόνου εξυπηρέτησης κατά Χ% 2.1 Μέχρι το 2015 Χ% των μικρομεσαίων	1.2.1 Επιστημονικές έρευνες 2.1.1 Επιστημονικές έρευνες	2. Ο αριθμός ατόμων εξοικωμένων με χρήση
3 Καλύτερη εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών	3.1 Μέχρι το 2015 ο αριθμός πολιτών με	3.1.1 Στατιστικές έρευνες	3. Επικρατούν συνθήκες κοινωνικής και
<b>Project Activities</b>	<b>Inputs</b>		<b>Activity to Output</b>
1.1 Προκύρηξη θέματος σχετικό με τις δημόσιες	1	1.1.1	1. Επικρατούν οι ίδιες συνθήκες σταθερότητας
1.2 Υποβολή προτάσεων		1.2.1	
1.3 Αξιολόγηση προτάσεων		1.3.1	
1.4 Υιοθέτηση βέλτιστης λύσης		1.4.1	
2.1 Προκύρηξη θέματος για επιχειρήσεις		2.1.1	
2.2 Υποβολή προτάσεων		2.2.1	
2.3 Αξιολόγηση προτάσεων		2.3.1	
2.4 Υιοθέτηση βέλτιστης λύσης		2.4.1	
3.1 Προκύρηξη θεμάτων για χρήση από		3.1.1	
3.2 Υποβολή προτάσεων		3.2.1	
3.3 Αξιολόγηση προτάσεων		3.3.1	
3.4 Υιοθέτηση βέλτιστης λύσης		3.4.1	

Σχήμα 17: Μορφή του πίνακα λογικού πλαισίου

## 12.2 Παρουσίαση Microsoft Office Project 2007

Η επιλογή του Microsoft Office Project 2007 βασίστηκε στο γεγονός ότι παρέχει ισχυρά εργαλεία διαχείρισης έργου, τα οποία συνδυάζουν σωστά χρηστικότητα, ισχύ και ευελιξία οδηγώντας στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση του έργου.

Συγκεκριμένα παρέχει τα εξής:

- Αποτελεσματική διαχείριση και κατανόηση των χρονοδιαγραμμάτων των έργων.
- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα σε λιγότερο χρόνο.

- Αξιοποίηση υπαρχόντων δεδομένων, καθώς το Office Project Standard 2007 ενοποιείται ομαλά με άλλα προγράμματα του πακέτου Microsoft Office.
- Δημιουργία επαγγελματικών γραφημάτων και διαγραμμάτων, καθώς αναλύει και δημιουργεί αναφορές των δεδομένων Project μέσω επαγγελματικών αναφορών και γραφημάτων, χρησιμοποιώντας την επιλογή Οπτικές αναφορές, η οποία δημιουργεί πρότυπα για διαγράμματα Visio και γραφήματα Excel βάσει των δεδομένων του Project.
- Αποτελεσματική κοινοποίηση πληροφοριών. Παρέχει εύκολη παρουσίαση πληροφοριών σε διάφορες μορφές σύμφωνα με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων χρηστών.
- Καλύτερος έλεγχος πόρων και οικονομικών, καθώς πόροι και εργασίες αντιστοιχίζονται εύκολα, ενώ προσαρμόζονται εύκολα και οι αναθέσεις εργασιών. Ακόμη, γίνεται εύκολη ανάθεση προϋπολογισμών σε έργα και προγράμματα
- Τέλος αξίζει να αναφερθεί το πλήθος των προτύπων (templates) που διαθέτει. Τα πρότυπα καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα έργων (Commercial Construction, Engineering, Marketing Campaign Planning, New Product, Software Development κ.α.) διευκολύνοντας την ανάπτυξη του έργου.<sup>[9]</sup>

### ***12.2.1 Gantt chart για τη φάση υλοποίησης***

Το σχεδιάγραμμα Gantt αποτελεί το διάγραμμα ενεργειών, όπου στο αριστερό μέρος βρίσκονται οι απαραίτητες ενέργειες ενώ στο δεξί το χρονοδιάγραμμα.

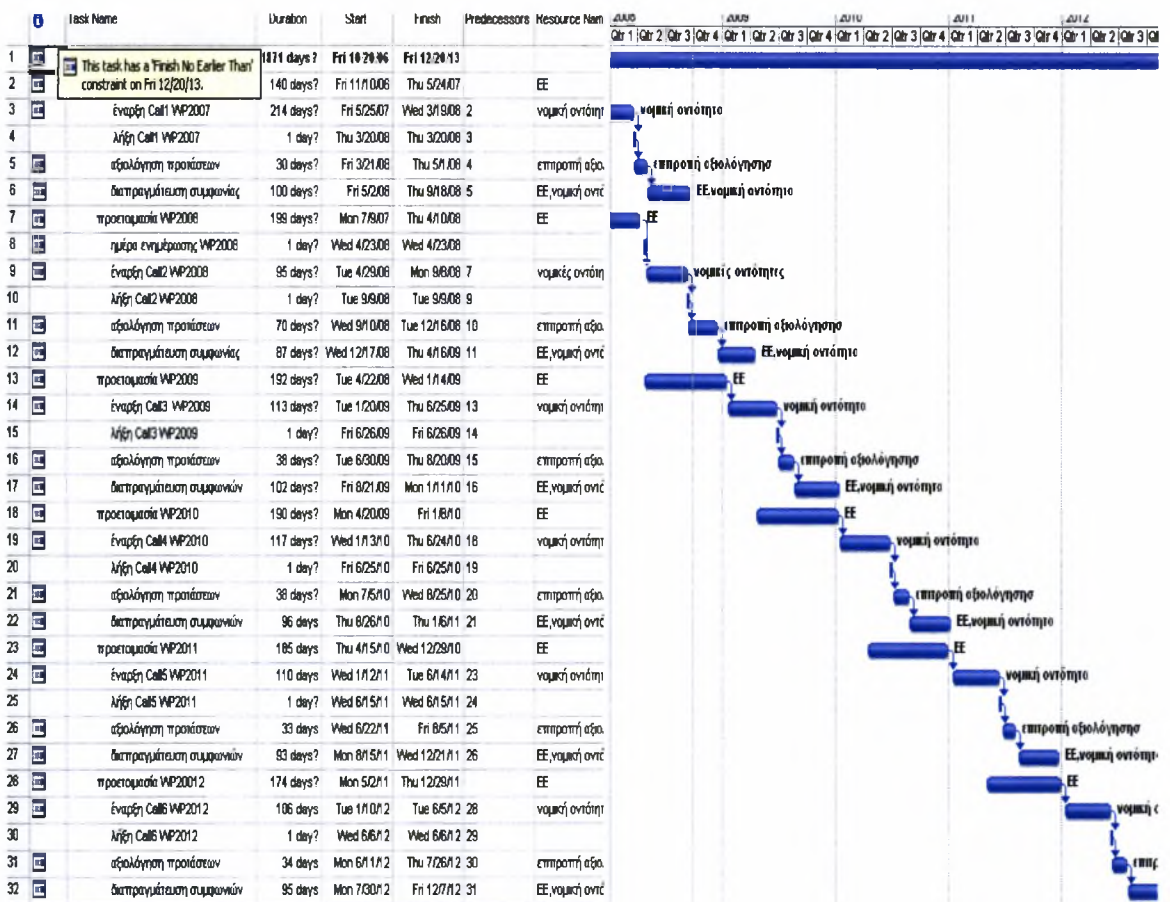
Με την επιλογή View -> Gantt chart εμφανίζεται η αρχική μορφή του σχεδιαγράμματος (είναι κενό). Πρέπει να εισαχθούν όλες οι ενέργειες που αντιστοιχούν στη φάση αυτή, καθώς και να προσδιοριστούν οι ημερομηνίες έναρξης και λήξης (**Start, Finish**), η διάρκεια της κάθε ενέργειας (**Duration**), από ποια ή ποιες προηγούμενες ενέργειες εξαρτάται κάθε επόμενη ενέργεια (**Predecessors**), καθώς και ποια ομάδα απασχολείται στην ανάλογη ενέργεια (**Resource Names**).

Μόνο οι ενέργειες της φάσης απεικονίζονται σχηματικά ως εξής:

1		<b>Ενορξη προγράμματος ICT PSP</b>	<b>1871 days?</b>	<b>Fri 10/20/06</b>	<b>Fri 12/20/13</b>		
2		προετοιμασία W/P2007	140 days?	Fri 11/10/06	Thu 5/24/07		EE
3		έναρξη Call1 W/P2007	107 days?	Fri 5/25/07	Mon 10/22/07	2	νομική οντότητα
4		λήξη Call1 W/P2007	1 day?	Tue 10/23/07	Tue 10/23/07	3	
5		αξιολόγηση προτάσεων	30 days?	Mon 10/29/07	Fri 12/7/07	3	επιτροπή αξιολόγησης
6		διαπραγμάτευση συμφωνίας	100 days?	Mon 12/10/07	Fri 4/25/08	5	EE,νομική οντότητα
7		προετοιμασία W/P2008	199 days?	Mon 7/9/07	Thu 4/10/08		EE
8		ημέρα ενημέρωσης W/P2008	1 day?	Wed 4/23/08	Wed 4/23/08		
9		έναρξη Call2 W/P2008	95 days?	Tue 4/29/08	Mon 9/8/08	7	νομική οντότητα
10		λήξη Call2 W/P2008	1 day?	Tue 9/9/08	Tue 9/9/08	9	EE,νομική οντότητα
11		αξιολόγηση προτάσεων	35 days?	Mon 9/15/08	Fri 10/31/08	10	επιτροπή αξιολόγησης
12		διαπραγμάτευση συμφωνίας	87 days?	Wed 11/5/08	Thu 3/5/09	11	
13		προετοιμασία W/P2009	192 days?	Tue 4/22/08	Wed 1/14/09		EE
14		έναρξη Call3 W/P2009	113 days?	Tue 1/20/09	Thu 6/25/09	13	νομική οντότητα
15		λήξη Call3 W/P2009	1 day?	Fri 6/26/09	Fri 6/26/09	14	
16		αξιολόγηση προτάσεων	38 days?	Tue 6/30/09	Thu 8/20/09	15	επιτροπή αξιολόγησης
17		διαπραγμάτευση συμφωνιών	102 days?	Fri 8/21/09	Mon 1/11/10	16	EE,νομική οντότητα
18		προετοιμασία W/P2010	190 days?	Mon 4/20/09	Fri 1/8/10		EE
19		έναρξη Call4 W/P2010	117 days?	Wed 1/13/10	Thu 6/24/10	18	νομική οντότητα
20		λήξη Call4 W/P2010	1 day?	Fri 6/25/10	Fri 6/25/10	19	
21		αξιολόγηση προτάσεων	38 days?	Mon 7/5/10	Wed 8/25/10	20	επιτροπή αξιολόγησης
22		διαπραγμάτευση συμφωνιών	105 days	Mon 11/1/10	Fri 3/25/11	21	EE,νομική οντότητα
23		προετοιμασία W/P2011	185 days?	Thu 4/15/10	Wed 12/29/10		EE
24		έναρξη Call5 W/P2011	110 days?	Wed 1/12/11	Tue 6/14/11	23	νομική οντότητα
25		λήξη Call5 W/P2011	1 day?	Wed 6/15/11	Wed 6/15/11	24	
26		αξιολόγηση προτάσεων	33 days?	Wed 6/22/11	Fri 8/5/11	25	επιτροπή αξιολόγησης
27		διαπραγμάτευση συμφωνιών	93 days?	Mon 8/15/11	Wed 12/21/11	26	EE,νομική οντότητα
28		προετοιμασία W/P20012	174 days?	Mon 5/2/11	Thu 12/29/11		EE
29		έναρξη Call6 W/P2012	106 days?	Tue 1/10/12	Tue 6/5/12	28	νομική οντότητα
30		λήξη Call6 W/P2012	1 day?	Wed 6/6/12	Wed 6/6/12	29	
31		αξιολόγηση προτάσεων	34 days	Mon 6/11/12	Thu 7/26/12	30	επιτροπή αξιολόγησης
32		διαπραγμάτευση συμφωνιών	95 days	Mon 7/30/12	Fri 12/7/12	31	EE,νομική οντότητα

**Σχήμα 18:** ενέργειες της φάσης υλοποίησης

Ολόκληρο μαζί το σχεδιάγραμμα έχει την εξής μορφή:



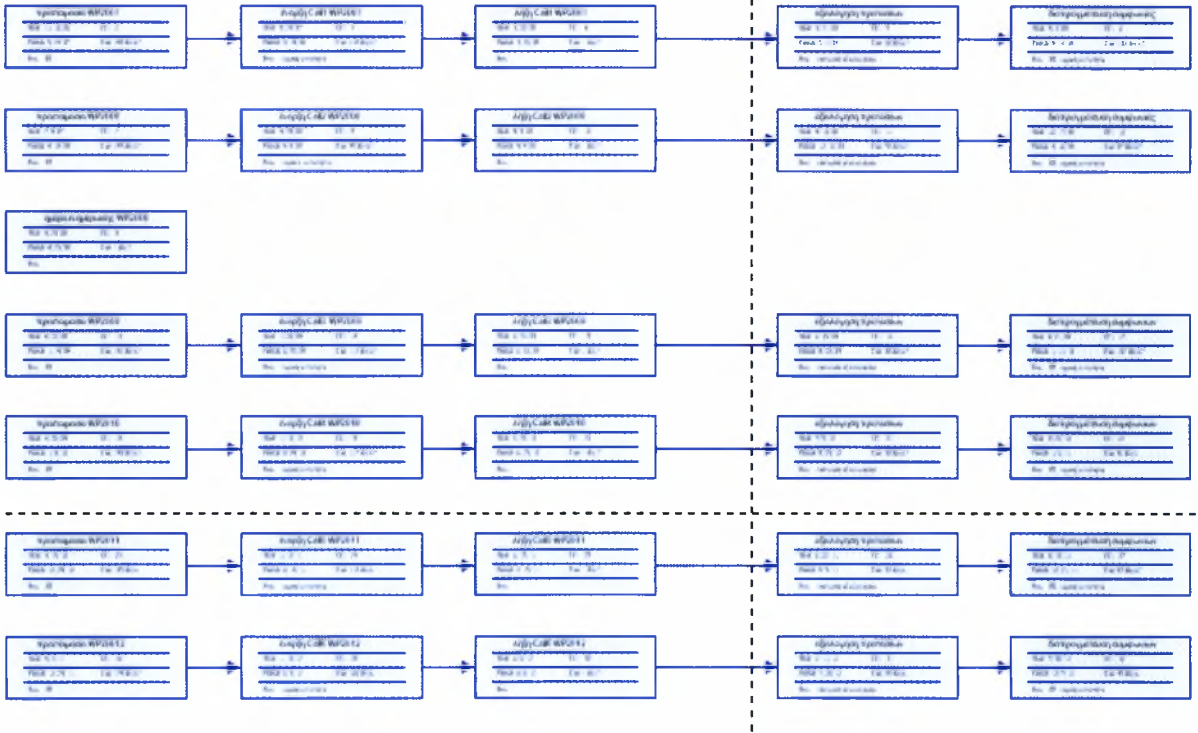
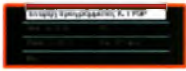
Σχήμα 19: Gantt chart για τη φάση υλοποίησης

### 12.2.2 Network Diagram

Με το διάγραμμα δικτύου φαίνονται οι ενέργειες της φάσης υλοποίησης που παρουσιάστηκαν προηγουμένως στο σχεδιάγραμμα Gantt. Οι κόμβοι αναπαριστούν τις ενέργειες, ενώ οι ακμές που ενώνουν τους κόμβους μεταξύ τους δείχνουν την εξάρτηση της κάθε ενέργειας από την προηγούμενή της.

Το διάγραμμα δικτύου δημιουργείται αυτόματα από το ίδιο το πρόγραμμα αφού εισαχθούν οι ενέργειες και οι χρόνοι έναρξης και ολοκλήρωσης, ενώ για να εμφανιστεί ακολουθούμε την εξής διαδρομή: **View -> Network Diagram**

Το διάγραμμα που παράγεται θα έχει την εξής μορφή:



Σχήμα 20: μορφή διαγράμματος δικτύου



# 13

## Σύνοψη

### **13.1 Γενικά συμπεράσματα**

Τελικά, η PCM είναι ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο προσδιορίζονται τα προβλήματα κάποιας ομάδας πληθυσμού και στη συνέχεια σχεδιάζονται, εφαρμόζονται, ελέγχονται και τέλος αξιολογούνται έργα για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά. Ακόμη, αξιώνει ισότιμη συμμετοχή των συμμετεχόντων στη διαδικασία αναδόμησης και ανάπτυξης, με τέτοιο τρόπο ώστε να ορίζουν επακριβώς τα προβλήματα που υπάρχουν και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Έτσι, μέσω της ανάμιξης των συμμετεχόντων, η κατάσταση που επικρατεί στην περιοχή όπου πρόκειται να εφαρμοστεί το έργο γίνεται περισσότερο κατανοητή και οι project manager έχουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα του ποια πρέπει να είναι τα αποτελέσματα ενός έργου για να ξεπεραστεί κάποιο πρόβλημα. Επίσης, με τον τρόπο που είναι οργανωμένες οι απαραίτητες ενέργειες σε κάθε φάση του κύκλου έργου, παρέχει σύνδεση ανάμεσα σε διαδοχικά στάδια, καθώς τα αποτελέσματα κάθε φάσης χρησιμοποιούνται ως βάση για την επόμενη. Τέλος, όλα τα έγγραφα που πρέπει να παραχθούν έχουν σταθερή μορφή και απλά αλλάζουν τα περιεχόμενα, πράγμα που διευκολύνει αρκετά την ομάδα που ασχολείται με την εκτέλεση του έργου.

Η εκτενέστερη ενασχόληση με μια μεθοδολογία διαχείρισης έργων, και ειδικότερα κάποια σαν την PCM που μπορεί να απευθύνεται και σε έργα μεγάλου βεληνεκούς, αποδεικνύει ότι οποιαδήποτε απόπειρα ανάληψης κάποιου έργου θα πρέπει να μελετάται πολύ διεξοδικά. Αρχικά θα πρέπει να γίνει μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης, να ληφθούν υπ' όψη οι ανάγκες των συμμετεχόντων και να προσδιοριστούν κατάλληλες λύσεις. Επίσης, οι ενέργειες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν θα πρέπει να στοχεύουν επακριβώς στα προβλήματα που υπάρχουν, και για να γίνει αυτό θα πρέπει να είναι πολύ καλά ορισμένες. Ένα έργο το οποίο δεν καταφέρνει να λύσει τα προβλήματα για τα οποία σχεδιάστηκε είναι πλήρης σπατάλη πόρων, τόσο χρηματικών και υλικών όσο και ανθρώπινων. Επειδή λοιπόν οι πόροι δεν είναι απεριόριστοι, καλό είναι να γίνεται σωστή αξιοποίησή τους.

### **13.2 Μελλοντικές προεκτάσεις της εργασίας**



Επειδή η μεθοδολογία PCM είναι ήδη επαρκώς ορισμένη και πολλοί μελετητές έχουν ασχοληθεί ενδελεχώς μαζί της, κάποια περεταίρω ανάπτυξή της προς το παρόν φαντάζει περιττή.

Αυτό που θα μπορούσε να γίνει όμως είναι η σχεδίαση και ανάπτυξη ενός κατάλληλου και κυρίως εύχρηστου λογισμικού που να μπορεί να εφαρμόζει στην πράξη όλες τις αρχές της μεθόδου. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην αγορά κυκλοφορούν κάποια λογισμικά τέτοιου τύπου, αλλά η πλειοψηφία τους δεν είναι ούτε πολύ εύχρηστη ούτε και ιδιαίτερα αποδοτική για κάποιον project manager που ασχολείται με μεγάλα έργα.

# ***Βιβλιογραφία***

[1] European Commission, EuropeAid Cooperation Office, “Project Cycle Management Guidelines, Volume 1”, 2004.

[2] European Commission, EuropeAid Cooperation Office, “Manual Project Cycle Management”, 2001.

[3] European Commission, SCR – Common Service for External Relations, “Project Cycle Management Training Handbook”, 1999.

[4] Project Management Institute, “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide), 2004.

[5] Freer Spreckley, Local Livelihoods, “Project Cycle Management Toolkit”, 3<sup>rd</sup> Edition 2006

[6] <http://www.pmi.org/aboutus/Pages/About-PMI.aspx>

[7] [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/ict\\_psp/about/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/activities/ict_psp/about/index_en.htm)

[8] <http://www.teamusa.com/pages/1/index.htm>

[9] <http://office.microsoft.com/en-us/project/HA101650291033.aspx>

[10] [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management)



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000091652

