



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1ο Παραδοτέο

«Έκθεση Εξειδίκευσης των Προδιαγραφών,
των Περιεχομένων και της Μεθοδολογίας
Εκπόνησης της Μελέτης»



Φεβρουάριος 2012

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛ.
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	2
A. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ	3
B. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΤΩΝ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	7
B.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΦΑΣΕΙΣ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ	8
B.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΤΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	11
B.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	22
B.4. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	37

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	
ΕΥΔ του ΕΠ ΕΠΑΝΑΔ	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»
ΟΑΕΔ	Οργανισμός Απασχόλησης Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑ	Διαχειριστική Αρχή
ΓΓΔΚΑΠ	Γενική Γραμματεία Διαχείρισης Κοινοτικών και Άλλων Πόρων
ΕΠ ΑΝΑΔ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013
ΟΠΣ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
ΠΑΕΠ ΑΕ	Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική Πληροφορική ΑΕ
ΔΥΑ	Δημόσιες Υπηρεσίες Απασχόλησης
ΚΠΑ	Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης
ΚΠΑ2	Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης νέου τύπου
ΝΘΕ	Προγράμματα Νέων Θέσεων Εργασίας
ΕΕΤΑΑ	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΚΕΔΕ	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

A: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ

A. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ

Σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης, το περιεχόμενο της προκήρυξης και την προσφορά του αναδόχου για το έργο «Μελέτη διερεύνησης του τρόπου διοικητικής και λειτουργικής αποκέντρωσης των ΚΠΑ 2 του ΟΑΕΔ και οργάνωση της αποκεντρωμένης λειτουργίας τους», αντικείμενο και σκοπός του παρόντος - πρώτου- παραδοτέου αποτελεί η εξειδίκευση των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης.

Στο πλαίσιο αυτό ειδικότερα, προσδιορίζονται τα περιεχόμενα και οι όροι εκπόνησης της μελέτης. Συγκεκριμένα και ως προς τα περιεχόμενα της μελέτης, αυτά θα πρέπει:

- α)** Να επισκοπούν την υφιστάμενη κατάσταση, τα σημαντικότερα προβληματικά σημεία λειτουργίας των ΚΠΑ 2, τις ακολουθούμενες διαδικασίες, κλπ.
- β)** Να προσδιορίζουν τα αναγκαία πεδία παρέμβασης και τις επιμέρους ενέργειες, για την συστηματική αποκέντρωση της λειτουργίας των ΚΠΑ του ΟΑΕΔ.
- γ)** Να συσχετίζουν –τις προτεινόμενες λειτουργίες αποκέντρωσης των ΚΠΑ- με τις προβλέψεις του ν. 3852/2010 (Καλλικράτης) για νέες αρμοδιότητες περιφερειών και ΟΤΑ.
- δ)** Να προσδιορίζουν τις αρμοδιότητες του ΟΑΕΔ που μπορούν να εκτελεστούν και από περιφέρειες ή ΟΤΑ, πχ. εγγραφή ανέργων.
- ε)** Να προσδιορίζουν τις δυνατότητες και να αξιολογούν τη σκοπιμότητα συνεργασίας με ΕΕΤΑΑ, ΚΕΔΚΕ κλπ.
- στ)** Να αποδώσουν ιδιαίτερη έμφαση για την αποκεντρωμένη λειτουργία των ΚΠΑ 2 και τις αντίστοιχες συνεργασίες, στα πεδία (α) σύζευξη προσφοράς / ζήτησης εργασίας, (β) ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, (γ) συμπράξεις και συνεργασίες με συλλογικούς και άλλους φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, (δ) απασχόληση ανέργων, (ε) παρεμβάσεις για επιχειρήσεις και εργαζόμενους.
- ζ)** Να προσδιορίζουν τους τρόπους και τις μεθόδους εφαρμογής των παρεμβάσεων.
- η)** Να προσδιορίζουν τις απαραίτητες θεσμικές, διοικητικές κ.λ.π. ρυθμίσεις.

Από την άλλη, οι όροι και το πλαίσιο εκπόνησης της μελέτης, όπως και το σύνολο των προτάσεων που διατυπώνονται σχετικά, καθορίζονται κυρίως:

α) από το Σχέδιο για την Επιχειρησιακή, Λειτουργική και Οργανωτική Αναβάθμιση των Δημόσιων Υπηρεσιών Απασχόλησης του ΟΑΕΔ,

β) από τις υπόλοιπες σχετικές μελέτες προς τις οποίες τελεί σε συνέργεια και που εκπονούνται με αναθέτουσα αρχή τον ΟΑΕΔ ή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ, με συναφή θέματα, ως προς την βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, καθώς και ως προς την προσαρμοστικότητα επιχειρήσεων και εργαζομένων. Σημειωτέον ότι για την επίτευξη αυτού του στόχου θα εξασφαλισθούν από τον ΟΑΕΔ οι αναγκαίες συνθήκες συντονισμού εκπόνησης των συναφών αυτών μελετών.

Στο πλαίσιο των ανωτέρω όρων, η ομάδα έργου του αναδόχου από την εκκίνηση του έργου είναι σε τακτική και γόνιμη επικοινωνία με στελέχη της αναθέτουσας αρχής και συγκεκριμένα, με τον επικεφαλής της ομάδας συντονισμού των μελετών που τελούν σε συνάφεια και συνέργεια με την παρούσα. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της περιόδου που εκτείνεται από την έναρξη του έργου ως την ημέρα υποβολής του παρόντος -πρώτου- παραδοτέου πραγματοποιήθηκαν οι εξής ενέργειες:

- Συλλογή, μελέτη υπάρχοντος υλικού και στοιχείων, κατά κύριο λόγο, σχετικά με :
 - το συνολικό κανονιστικό πλαίσιο
 - τις δεσμεύσεις απέναντι στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή
 - τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές του ΟΑΕΔ
 - το περιεχόμενο, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των συναφών με το παρόν έργο μελετών.
- Διενέργεια εναρκτήριας συνάντησης με στελέχη της συντονιστικής ομάδας των μελετών που τελούν σε συνάφεια με την παρούσα, στο πλαίσιο της οποίας καθορίστηκαν οι όροι εκπόνησης και τα «κέντρα βάρους» της παρούσας μελέτης.

Συνεπώς, με βάση τα αποτελέσματα της επικοινωνίας με την αναθέτουσα αρχή και ειδικότερα, την ομάδα συντονισμού των μελετών προσδιορίζονται στη συνέχεια αναλυτικότερα:

- οι προδιαγραφές, τα περιεχόμενα και η μεθοδολογία εκπόνησης της μελέτης
- οι μελέτες με τις οποίες η παρούσα θα τελεί σε σχέση συμπληρωματικότητας και συνάφειας
- τα ορόσημα για την υλοποίηση των ενεργειών της μελέτης

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

- το πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας με την αναθέτουσα αρχή και την ομάδα συντονισμού των μελετών που έχουν συνάφεια με την παρούσα μελέτη.

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

B: ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΤΩΝ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

B.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΦΑΣΕΙΣ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ

Η υλοποίηση του έργου περιλαμβάνει δύο φάσεις. Κατά την πρώτη φάση, η οποία διαρκεί δύο μήνες από την έναρξη του έργου, περιλαμβάνονται αφενός δραστηριότητες εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης, αφετέρου δραστηριότητες ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, προσδιορισμού των δυνάμενων αποκέντρωσης λειτουργιών των ΚΠΑ 2, καθώς επίσης και δραστηριότητες προσδιορισμού των ευκαιριών και των δυνατοτήτων που προσφέρονται από το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο της περιφερειακής και διοικητικής οργάνωσης της χώρας σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες των δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησης, και ειδικότερα, αυτών που αφορούν τις ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης. Στο πλαίσιο της δεύτερης φάσης, η οποία διαρκεί τους δύο τελευταίους μήνες εκπόνησης της μελέτης, περιλαμβάνονται δραστηριότητες προσδιορισμού των διαδικασιών εφαρμογής των προτεινόμενων παρεμβάσεων και των αναγκών θεσμικών και διοικητικών αλλαγών και ρυθμίσεων.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της πρώτης φάσης περιλαμβάνονται οι εξής δραστηριότητες:

Δ.1.1 Εξειδίκευση των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης

Δ.1.2. Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με τις λειτουργίες, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις ακολουθούμενες διαδικασίες των ΚΠΑ

Δ.1.3 Προσδιορισμός των αναγκών πεδίων παρέμβασης και των επιμέρους ενεργειών για τη συστηματική αποκέντρωση της λειτουργίας των ΚΠΑ

Δ.1.4 Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων του ΟΑΕΔ που μπορούν να εκτελεστούν και από περιφέρειες ή ΟΤΑ, σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο για την περιφερειακή και διοικητική οργάνωση της χώρας (ν.3852)

Τα προϊόντα των δραστηριοτήτων της πρώτης φάσης του έργου αποτελούν δύο παραδοτέα, το πρώτο είναι η παρούσα έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης και το δεύτερο, η ενδιάμεση έκθεση της μελέτης.

Επίσης, στο πλαίσιο της δεύτερης φάσης περιλαμβάνεται η εξής δραστηριότητα:

Δ.2.1. Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των παρεμβάσεων

Το τελικό προϊόν της δεύτερης φάσης του έργου αποτελεί η τελική –συνθετική–

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

έκθεση της μελέτης.

Σχηματικά, οι φάσεις, οι δραστηριότητες και τα παραδοτέα του έργου παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΦΑΣΕΙΣ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ

Φάσεις	Δραστηριότητες	ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ
ΦΑΣΗ Α': Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και προσδιορισμός των προς αποκέντρωση λειτουργιών του ΟΑΕΔ	Δ.1.1. Εξειδίκευση των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης	1ο ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Έκθεση εξειδίκευσης προδιαγραφών, περιεχομένων και μεθοδολογίας της μελέτης
	Δ.1.2. Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με τις λειτουργίες, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις ακολουθούμενες διαδικασίες των ΚΠΑ	2ο ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Ενδιάμεση έκθεση της μελέτης
	Δ.1.3. Προσδιορισμός των αναγκαίων πεδίων παρέμβασης και των επιμέρους ενεργειών για τη συστηματική αποκέντρωση της λειτουργίας των ΚΠΑ	
	Δ.1.4. Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων του ΟΑΕΔ που μπορούν να εκτελεστούν και από περιφέρειες ή ΟΤΑ, σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο για την περιφερειακή και διοικητική οργάνωση της χώρας (ν.3852)	
ΦΑΣΗ Β': Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των αλλαγών και των παρεμβάσεων	Δ.2.1. Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των αλλαγών και των παρεμβάσεων	3ο ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Τελική έκθεση της μελέτης

B.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΤΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΦΑΣΗ Α': Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και προσδιορισμός των προς αποκέντρωση λειτουργιών του ΟΑΕΔ

Μεθοδολογίες:

- ➔ Μεθοδολογία Διοίκησης Έργου
- ➔ Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων
- ➔ Μεθοδολογία Συλλογής Στοιχείων για την Υπάρχουσα Κατάσταση
- ➔ Μεθοδολογία και Εργαλεία Συλλογής και Αξιολόγησης Στοιχείων/ Δεδομένων και Πληροφοριών
- ➔ Μεθοδολογία Στρατηγικού και Επιχειρησιακού σχεδιασμού

Εργαλεία:

- ➔ Εργαλείο Χρονικού Προγραμματισμού & Παρακολούθησης Χρονοδιαγράμματος (MS Project)

Δ.1. Εξειδίκευση των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης

Το περιεχόμενο και οι επιμέρους ενέργειες της δράσης αυτής παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες σελίδες, ενώ το προϊόν της συνίσταται στο ανά χείρας έγγραφο.

Στο πλαίσιο της ίδιας δραστηριότητας προσδιορίζονται αναλυτικά οι επιμέρους λειτουργίες του συστήματος διοίκησης του έργου. Συγκεκριμένα, οι επιμέρους λειτουργίες του συστήματος διοίκησης του έργου αναλαμβάνονται από τον Υπεύθυνο του Έργου (ΥΕ) και αφορούν τα εξής:

α) Επικοινωνία / Συνεργασία επί στρατηγικών θεμάτων με την Αναθέτουσα Αρχή

Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτής περιλαμβάνονται:

- Η ενημέρωση, όταν απαιτείται, των εκπροσώπων της Αναθέτουσας Αρχής για την πορεία εκτέλεσης του Έργου του Συμβούλου
- Η υποδοχή των σχετικών σχολίων και παρατηρήσεων της Αναθέτουσας Αρχής
- Η υποδοχή κάθε είδους αιτήματος της Αναθέτουσας Αρχής για ενδεχόμενες

τροποποιήσεις, προαιρέσεις, επεκτάσεις του αντικειμένου της σύμβασης

- Η Συμμετοχή σε συναντήσεις με την Επιτροπή Παρακολούθησης και Παραλαβής του Έργου του Συμβούλου και άλλα σχετικά όργανα.

β) Παρακολούθηση της καλής εκτέλεσης της Σύμβασης

Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτής περιλαμβάνονται:

- Η εποπτεία και διαχείριση της Σύμβασης και η λήψη όλων των σημαντικών αποφάσεων σε επίπεδο στρατηγικής του Έργου
- Η παρακολούθηση και έλεγχος για την καλή εκτέλεση όλων των όρων της Σύμβασης
- Η λήψη αποφάσεων για κάθε είδους θέματα που σχετίζονται με την εκτέλεση της Σύμβασης

γ) Μηνιαίος Προγραμματισμός του Έργου του Συμβούλου

Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτής περιλαμβάνεται ο προσδιορισμός των εργασιών του Συμβούλου και ο προγραμματισμός τους στο χρόνο, σε συνάρτηση με τον προγραμματισμό υλοποίησης του έργου του ΟΑΕΔ. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει χρονοπρογραμματισμό δραστηριοτήτων, ανάθεση αρμοδιοτήτων σε στελέχη του Συμβούλου, προγραμματισμό πόρων, διαδικασίες ενεργοποίησης των διατιθέμενων από τη σύμβαση πόρων. Ο προγραμματισμός γίνεται σύμφωνα με τις διατυπωμένες προτεραιότητες ή άλλες οδηγίες που θα λάβει ο Σύμβουλος από την Αναθέτουσα Αρχή.

δ) Διοίκηση και Έλεγχος της Υλοποίησης του Έργου

Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτής περιλαμβάνονται:

- Η διασφάλιση της εφαρμογής των σχετικών μεθοδολογιών και διαδικασιών κατά την εκτέλεση του Έργου
- Η παρακολούθηση της υλοποίησης της Σύμβασης και του αντίστοιχου προγραμματισμού εργασιών του Συμβούλου
- Η αξιολόγηση της υλοποίησης επιμέρους δράσεων του προγραμματισμού, ενεργοποίηση διορθωτικών παρεμβάσεων
- Η ανταπόκριση σε οποιαδήποτε έκτακτη περίπτωση ή κρίση μπορεί να προκύψει κατά την εκτέλεση του Έργου

ε) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού του Συμβούλου

Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτής περιλαμβάνονται:

- Ο προσδιορισμός των ρόλων, αρμοδιοτήτων και συμμετοχής στην

υλοποίηση των εκτελεστικών λειτουργιών όλων των στελεχών του Συμβούλου

- Η παρακολούθηση και τήρηση του ανθρωποχρόνου που αναλώνεται ανά Δραστηριότητα από όλα τα στελέχη του Συμβούλου
- Η διασφάλιση της καλής συνεργασίας των στελεχών
- Η παρακολούθηση της απόδοσης των στελεχών στο Έργο

στ) Διαχείριση Παραδοτέων, Αναφορών, Εκθέσεων και λοιπών Εγγράφων του Έργου

Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτής περιλαμβάνονται:

- Ο προσδιορισμός της μορφής και των περιεχομένων του κάθε παραδοτέου πριν την παραγωγή του, με διασφάλιση ότι κατ' ελάχιστον πληρούνται οι απαιτήσεις της σύμβασης
- Ο έλεγχος και έγκριση του περιεχομένου και της ποιότητας των παραδοτέων πριν την υποβολή τους
- Η διασφάλιση των διαδικασιών λήψης παρατηρήσεων και ενσωμάτωσής τους στα παραδοτέα που ορίζονται από τη Σύμβαση
- Η τελική ευθύνη όλων των διαδικασιών διαχείρισης εγγράφων του έργου, π.χ. διαδικασιών που αφορούν στην παραλαβή, αναγνώριση και τήρηση πρωτοκόλλου, διανομή, αρχειοθέτηση, αποθήκευση και ανάκτηση εγγράφων
- Η αλληλογραφία που συγκεντρώνεται στο πλαίσιο του Έργου

ζ) Διαχείριση Κινδύνου του Έργου του Συμβούλου

Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτής περιλαμβάνονται:

- Ο εντοπισμός των παραγόντων κινδύνου που αφορούν στις δραστηριότητες του έργου
- Η εκτίμηση του μεγέθους και της πιθανότητας κάθε κινδύνου καθώς και των επιπτώσεών του στο Έργο
- Η διενέργεια ανάλυσης κινδύνου, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της και λήψη αποφάσεων αντιμετώπισης κινδύνων
- Η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχετικών αποφάσεων

η) Διασφάλιση Ποιότητας του Έργου του Συμβούλου

Ο Σύμβουλος, στο πλαίσιο της διοίκησης του Έργου του εφαρμόζει Σχέδιο Ποιότητας του Έργου στη βάση του συστήματος ποιότητας ISO 9001:2008 για την “Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών οργάνωσης διοίκησης και διαχείρισης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα”, με το οποίο είναι

πιστοποιημένη η εταιρία. Οι βασικές αρχές του συστήματος αυτού αφορούν στην τήρηση των διαδικασιών κατά τρόπο ώστε τα προϊόντα του έργου να παράγονται:

- σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα
- σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των χρηστών
- στον προσδοκώμενο χρόνο
- μέσα στο πλαίσιο του προβλεπόμενου προϋπολογισμού.

Δ.1.2. Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με τις λειτουργίες, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις ακολουθούμενες διαδικασίες των ΚΠΑ

Στην παρούσα Δραστηριότητα ο Σύμβουλος θα καταγράψει και θα διερευνήσει την υφιστάμενη κατάσταση των ΚΠΑ 2 και συγκεκριμένα θα προβεί αρχικά σε οργάνωση, ταξινόμηση και κωδικοποίηση των πορισμάτων του Σχεδίου για την Επιχειρησιακή, Λειτουργική και Οργανωτική Αναβάθμιση των Δημόσιων Υπηρεσιών Απασχόλησης του ΟΑΕΔ και στο σύνολό τους οι προτάσεις του θα λειτουργήσουν με βάση αυτό το Σχέδιο.

Επίσης ο Σύμβουλος θα λάβει υπόψη του τα πορίσματα των μελετών που εκπονούνται ή έχουν εκπονηθεί από την Αναθέτουσα Αρχή ή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ σε συναφή θέματα. Πιο συγκεκριμένα, οι εργασίες διεξαγωγής και εκπόνησης των μελετητικών προϊόντων του Συμβούλου, τελούν σε άμεση σχέση συνέργειας και συμπληρωματικότητας με τις κάτωθι επτά (7) μελέτες:

1. «Σύμβουλος Επιστημονικής και Τεχνικής Υποστήριξης του ΟΑΕΔ για τη συγκρότηση και λειτουργία επιτελικής επιτροπής χάραξης στρατηγικής του οργανισμού για την αποδοτικότητα των παρεμβάσεων στην αγορά εργασίας», με αναθέτουσα αρχή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ και ανάδοχο την εταιρία ΟΜΑΣ Α.Ε.

2. «Μελέτη σχεδιασμού και προσδιορισμού των διαδικασιών εφαρμογής εσωτερικού συστήματος αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα ΚΠΑ 2 του ΟΑΕΔ και του τρόπου λειτουργίας τους, κυρίως όσον αφορά στη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας, σε συνδυασμό με την προσέγγιση και

συνεργασία των ΚΠΑ 2 με τις επιχειρήσεις», με αναθέτουσα αρχή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ και ανάδοχο την ένωση εταιριών ETAM A.E. - IT SOFT E.Π.Ε

3. «Μελέτη προσδιορισμού και υποστήριξης συστήματος και ενεργειών μετάβασης από τις παθητικές πολιτικές επιδότησης της ανεργίας, σε ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης, με βασικό μοχλό την ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση των ανέργων προς αυτή την κατεύθυνση», με αναθέτουσα αρχή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ και ανάδοχο την εταιρία ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΕΠΕ - ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

4. «Μελέτη ανάπτυξης συστήματος διασύνδεσης των ΚΠΑ 2 του ΟΑΕΔ με τα ΚΕΠ», με αναθέτουσα αρχή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ και ανάδοχο την εταιρία PLANET A.E.

5. «Μελέτη ανασχεδιασμού των δράσεων ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης και σχεδιασμός και προσδιορισμός του τρόπου/ διαδικασιών εφαρμογής εσωτερικού συστήματος / μηχανισμού αξιολόγησης στον ΟΑΕΔ, των δράσεων αυτών», με αναθέτουσα αρχή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ και ανάδοχο την εταιρία ΕΕΟ GROUP A.E.

6. «Μελέτη προσδιορισμού δράσεων προσαρμοστικότητας επιχειρήσεων και εργαζομένων, από τον ΟΑΕΔ ή/και υπό την εποπτεία του ΟΑΕΔ, σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, καθώς και προσδιορισμός του τρόπου εφαρμογής τους», με αναθέτουσα αρχή την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ και ανάδοχο την εταιρία LOGOTECH A.E

7. «Μελέτη διερεύνησης των δυνατοτήτων και προσδιορισμού του τρόπου και των διαδικασιών προώθησης / δημιουργίας συμπράξεων του ΟΑΕΔ με τρίτους για την εφαρμογή Ενεργητικών Πολιτικών Απασχόλησης», με αναθέτουσα αρχή τον ΟΑΕΔ και ανάδοχο την εταιρία ΟΜΑΣ A.E.

Αξιοποιώντας το σύνολο των άνωθεν ο Σύμβουλος θα καταλήξει σε διεξοδικό και πλήρη προσδιορισμό της υφιστάμενης κατάστασης και ταυτόχρονα θα επισημάνει και θα αναδείξει τα κύρια προβληματικά στοιχεία που αφορούν στη λειτουργία, τις διαδικασίες και γενικότερα το θεσμό των ΚΠΑ 2. Στο πλαίσιο αυτό ειδικότερα, θα διερευνηθούν τα κάτωθι:

- Εγγραφή ανεργίας / ανέργων

- Εξατομικευμένη προσέγγιση ανέργων (αναζητούντων εργασία) / ορισμός – ενέργειες
- Επικοινωνία / συνεργασία με επιχειρήσεις - καταγραφή / ενημέρωση (updating) κενών θέσεων (χαρακτηριστικά κενών θέσεων)
- Τοποθετήσεις (μέσω επιχορηγούμενων προγραμμάτων / έργων και εκτός επιχορηγούμενων προγραμμάτων έργων)
- Συνεργασία με τοπικούς φορείς (Περιφέρειες, ΟΤΑ / Επιμελητήρια / Εργατικά Κέντρα / Σωματεία – Ομοσπονδίες επαγγελματιών βιοτεχνών, Συνδέσμους Επιχειρήσεων, ΜΚΟ)
- Εφαρμογή συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων
 - Παραλαβή αιτήσεων
 - Αξιολόγηση αιτήσεων
 - Παρακολούθηση της υλοποίησης
 - Λογιστική διαχείριση της υλοποίησης
 - Απολογισμός
 - Λοιπές διαδικασίες
- Ιεράρχηση των δυσκολιών / προβλημάτων

Δ.1.3. Προσδιορισμός των αναγκαίων πεδίων παρέμβασης και των επιμέρους ενεργειών για τη συστηματική αποκέντρωση της λειτουργίας των ΚΠΑ

Ο Σύμβουλος θα προσδιορίσει τα πεδία εκείνα των παρεμβάσεων και επιμέρους ενεργειών που συμβάλουν στην κατεύθυνση της συστηματικής αποκέντρωσης της λειτουργίας των ΚΠΑ του ΟΑΕΔ.

Συγκεκριμένα ο Σύμβουλος, σε συνέργεια με τα αποτελέσματα της δραστηριότητας 1.2 και λαμβάνοντας υπόψη, α) το ευρύτερο οικονομικό –κοινωνικό περιβάλλον, β) τις αιτίες που απαιτούν μέτρα πολιτικής αποκέντρωσης της λειτουργίας των ΚΠΑ, θα προβεί στον προσδιορισμό των αναγκαίων πεδίων παρέμβασης των επιμέρους ενεργειών για τη συστηματική αποκέντρωση της λειτουργίας των ΚΠΑ του ΟΑΕΔ. Στο πλαίσιο αυτό ειδικότερα, τα πεδία τα οποία θα διερευνηθούν αφορούν κατά κύριο λόγο τα εξής:

- Παθητικές πολιτικές απασχόλησης
 - Εγγραφή ανεργίας / ανέργων

- Ενημέρωση / υποστήριξη των επιδοτούμενων ανέργων
- Παρακολούθηση / εξυπηρέτηση των επιδοτούμενων ανέργων
- Ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης
 - Συμβουλευτική
 - Κατάρτιση
 - Απόκτηση εργασιακής εμπειρίας
 - Προώθηση στην απασχόληση
- Προσαρμοστικότητα επιχειρήσεων και εργαζομένων
(επιλογή / ιεράρχηση των πεδίων παρέμβασης για αποκεντρωμένη λειτουργία)

Η ανάλυση των παρεμβάσεων ανά πεδίο θα περιλαμβάνει:

- A. Τίτλος προτεινόμενων παρεμβάσεων.
- B. Βασικός σκοπός και ενδιάμεσοι στόχοι προτεινόμενων παρεμβάσεων - Περιγραφή:
 - B.1. Ανάλυση εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος.
 - B.2. Δόμηση προβλημάτων, διαμόρφωση προτάσεων αντιμετώπισης – αξιολόγηση και επιλογή βέλτιστης πρότασης.
 - B.3. Τρόπος υλοποίησης
 - B.4. Περιγραφή της σκοπιμότητας και των αναμενόμενων επιπτώσεων και αποτελεσμάτων.
 - B.5. Περιγραφή των στόχων που θα επιτευχθούν. Προσδιορισμός των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας ανά στόχο.
 - B.6. Ανάλυση των κρίσιμων προϋποθέσεων επιτυχίας.
 - B.7. Προσδιορισμός των αναγκαίων θεσμικών μέτρων και των απαραίτητων ρυθμιστικών παρεμβάσεων, που πρέπει να ληφθούν εφόσον κρίνεται απαραίτητο.

Δ.1.4. Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων του ΟΑΕΔ που μπορούν να εκτελεστούν και από περιφέρειες ή ΟΤΑ, σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο για την περιφερειακή και διοικητική οργάνωση της χώρας (ν.3852)

Σύμφωνα με τις αρχές που διέπουν το ν.3852/2010 οι αρμοδιότητες των

περιφερειών περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τον τομέα της Απασχόλησης και συγκεκριμένα τη συμμετοχή και την υλοποίηση προγραμμάτων δράσεων και πρωτοβουλιών προώθησης της απασχόλησης και της κοινωνικής ενσωμάτωσης διαφόρων κατηγοριών ανέργων στο πλαίσιο των Εθνικών και Ευρωπαϊκών πολιτικών.

Επίσης, η εξειδίκευση και κατάρτιση προγραμμάτων προς υποστήριξη της δια βίου μάθησης, στο πλαίσιο των κατευθύνσεων και το σχεδιασμό του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Με δεδομένο ότι η αποκεντρωμένη υλοποίηση πολιτικών αποτελεί αναγκαία και ρεαλιστική επιλογή στο πλαίσιο της δρομολογούμενης κρατικής ανασύστασης, ο Σύμβουλος θα διερευνήσει:

- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που απαιτούν δράσεις που εφαρμόζονται σε κεντρικό επίπεδο και τη δυνατότητα εφαρμογής τους αποκεντρωμένα για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που απαιτούν δράσεις που εφαρμόζονται σε περιφερειακό/τοπικό επίπεδο και τις μεθόδους βελτιστοποίησης των αποτελεσμάτων τους
- Τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για αποκεντρωμένες δράσεις στον τομέα

Το επίπεδο ανάλυσης θα είναι οι Περιφέρειες και οι ΟΤΑ.

Μεθοδολογικά, οι εργασίες και οι προτάσεις του Συμβούλου:

- θα τελούν σε συσχέτιση με τις προβλέψεις στο ν. 3852/2010 "Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης", αναφορικά με τις αρμοδιότητες των περιφερειακών και τοπικών αυτοδιοικήσεων και ειδικότερα αυτών που αφορούν Θεσμικές ρυθμίσεις περί αρμοδιοτήτων σχετικών με παρεμβάσεις σε δράσεις ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και υποστήριξης των επιχειρήσεων,
- θα προσδιορίζουν αναλυτικά τις αρμοδιότητες του ΟΑΕΔ που μπορούν να εκτελεσθούν και από Περιφέρειες ή ΟΤΑ (π.χ. εγγραφή ανέργων, αναζήτηση εργασίας κλπ). Στο πλαίσιο αυτό ειδικότερα:
 - ο θα προσδιορίζονται και επιλέγονται οι δραστηριότητες των ΚΠΑ / τοπικών υπηρεσιών που απαιτούν προσέγγιση ανέργων σε πολύ μικρό τοπικό επίπεδο
 - ο θα προσδιορίζονται και επιλέγονται οι δραστηριότητες των ΚΠΑ οι οποίες προσιδιάζουν με τυχόν αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και

Αποκεντρωμένης Διοίκησης, εκ του θεσμικού πλαισίου

- ο θα προσδιορίζονται, επιλέγονται και ιεραρχούνται οι δραστηριότητες του ΟΑΕΔ / ΚΠΑ, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες εφαρμογής τους / υλοποίησής τους από ΟΤΑ, Περιφέρειες, Αποκεντρωμένη Διοίκηση
- θα εξετάζουν τη σκοπιμότητα, τις δυνατότητες και το πλαίσιο της συνεργασίας με φορείς όπως η ΕΕΤΑ και η ΚΕΔΕ, λαμβάνοντας υπόψιν:
 - ο Αρμοδιότητες ΕΕΤΑ (εκ του θεσμικού πλαισίου)
 - ο Οργάνωση / Περιφερειακή διάρθρωση της ΕΕΤΑ
 - ο Οργάνωση ΚΕΔΕ
 - ο Δυνατά και αδύνατα σημεία της ΕΕΤΑ και της ΚΕΔΕ, σύμφωνα με τις ανάγκες εξυπηρέτησης των ανέργων και αδύνατα σημεία εργαζομένων και επιχειρήσεων.
 - ο Δυνατά και αδύνατα σημεία συνεργασίας ΟΑΕΔ / ΚΠΑ με ΕΕΤΑ και ΚΕΔΕ.
 - ο Τρόποι / εύρος συνεργασίας (αρμοδιότητες ενέργειας του ΟΑΕΔ / ΚΠΑ από ΕΕΤΑ / ΚΕΔΕ).

Ιδιαίτερη έμφαση για την αποκεντρωμένη λειτουργία των ΚΠΑ 2 και τις αντίστοιχες συνεργασίες, θα δοθεί στα πεδία: (α) σύζευξη προσφοράς / ζήτησης εργασίας, (β) ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, (γ) συμπράξεις και συνεργασίες με συλλογικούς και άλλους φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, (δ) απασχόληση ανέργων, (ε) παρεμβάσεις για επιχειρήσεις και εργαζόμενους.

Π2. Έκθεση Α΄ Φάσης εκπόνησης της μελέτης

Χρόνος Παράδοσης

Δύο μήνες (2) από την υπογραφή της σύμβασης

Περιεχόμενο του παραδοτέου

Το εν λόγω παραδοτέο θα περιλαμβάνει -ενδεικτικά- τα ακόλουθα κεφάλαια:

- **Κεφάλαιο 1:** Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης, των σημαντικότερων προβληματικών σημείων λειτουργίας των ΚΠΑ 2, διαδικασιών κλπ
- **Κεφάλαιο 2:** Προσδιορισμός των αναγκαίων πεδίων παρέμβασης και των επιμέρους ενεργειών, για τη συστηματική αποκέντρωση της λειτουργίας των ΚΠΑ του ΟΑΕΔ
- **Κεφάλαιο 3:** Συσχέτιση με προβλέψεις στο ν.3852/2010 για νέες αρμοδιότητες περιφερειών και ΟΤΑ
- **Κεφάλαιο 4:** Αρμοδιότητες του ΟΑΕΔ που μπορούν να εκτελεστούν και από περιφέρειες ή ΟΤΑ
- **Κεφάλαιο 5:** Σκοπιμότητα, δυνατότητες και πλαίσιο συνεργασίας με ΕΕΤΑΑ, ΚΕΔΕ κ.α.

ΦΑΣΗ Β΄: Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των αλλαγών και των παρεμβάσεων

Μεθοδολογίες:

- ➔ Μεθοδολογία Διοίκησης Έργου
- ➔ Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων
- ➔ Μεθοδολογία Στρατηγικού και Επιχειρησιακού σχεδιασμού

Εργαλεία:

- ➔ Εργαλείο Χρονικού Προγραμματισμού & Παρακολούθησης Χρονοδιαγράμματος (MS Project)

Δ.2.1. Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των αλλαγών και των παρεμβάσεων

Στο πλαίσιο της δραστηριότητας αυτής ο Σύμβουλος:

- θα προσδιορίσει τον τρόπο και τη μέθοδο εφαρμογής των παρεμβάσεων
- θα προσδιορίσει τις απαραίτητες θεσμικές και διοικητικές ρυθμίσεις.

Ειδικότερα, ο Σύμβουλος θα προσδιορίσει:

- τις αναγκαίες τροποποιήσεις του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου για τις μεταρρυθμίσεις που εγκρίνει η Διοίκηση του ΟΑΕΔ.
- τις διατάξεις του νόμου που θα τροποποιηθούν με την αιτιολογική έκθεση
- τις αναγκαίες τροποποιήσεις του δευτερογενούς δικαίου (Π.Δ., ΥΑ ή ΚΥΑ., ανάλογα με το ότι προκύψει από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης).

Π3. Το σύνολο της μελέτης, όπως αναφέρεται στο αντικείμενο του έργου.

Χρόνος Παράδοσης

Τέσσερις μήνες (4) από την υπογραφή της σύμβασης

Περιεχόμενο του παραδοτέου

Το εν λόγω παραδοτέο έχει ως εισροή το σύνολο των παραδοτέων Π1 και Π2 και θα περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο τα ακόλουθα κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1: Διαδικασίες και ενέργειες εφαρμογής των παρεμβάσεων

Κεφάλαιο 2: Απαιτούμενες θεσμικές αλλαγές και διοικητικές ρυθμίσεις

B.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Γενική Μεθοδολογική Προσέγγιση Υλοποίησης του Έργου

Η υλοποίηση του παρόντος έργου θα γίνει σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και τα περιεχόμενα της προσφοράς του αναδόχου και της σχετικής προκήρυξης έργου.

Η μεθοδολογική ανάλυση περιλαμβάνει τις απαραίτητες τεχνικές και εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση του έργου. Η αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων εξασφαλίζει άρτια επιστημονική προσέγγιση και τεκμηρίωση και την προσήκουσα συνολική διαχείριση και διοίκηση του έργου. Με τη σωστή χρήση των τεχνικών και εργαλείων επιτυγχάνονται καλύτερης ποιότητας αποτελέσματα και διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών.

Οι τεχνικές συνιστούν τις μεθόδους με τις οποίες αναλύουμε, και επεξεργαζόμαστε επιχειρησιακά ζητήματα, βάσει συγκεκριμένων προτύπων, κανόνων και επιστημονικών πρακτικών. Οι τεχνικές απαντούν στο «πώς», εφαρμόζεται η μεθοδολογία αναλόγως του αντικειμένου / πεδίου εφαρμογής.

Τα εργαλεία υποστήριξης είναι τα μέσα για να υλοποιηθούν οι τεχνικές στην πράξη, έτσι ώστε το αποτέλεσμα να είναι τεκμηριωμένο, απλό, και επαναχρησιμοποιήσιμο. Ο συνδυασμός χρήσης τεχνικών και εργαλείων και αξιοποίησης της εμπειρίας εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση του Έργου.

B.3.1 Μεθοδολογία Διοίκησης Έργου

Η μεθοδολογία είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις του Έργου. Συγκεκριμένα, η μεθοδολογία παρέχει κατευθύνσεις για την αντιμετώπιση θεμάτων που εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Πλαίσιο Διαχείρισης Έργου
- Πλαίσιο Συνεργασίας, Επικοινωνίας και Ενημέρωσης

I. Πλαίσιο Διαχείρισης Έργου

Διαδικασίες Διαχείρισης Έργου

Η μεθοδολογία ορίζει ένα πλήρες μοντέλο διαδικασιών διαχείρισης του έργου, από

τον αρχικό ορισμό και τη δόμησή του ως την τυπική ολοκλήρωσή του. Έτσι παρέχει μία συγκροτημένη και ολοκληρωμένη απεικόνιση των ενεργειών που πρέπει να εκτελεσθούν για τη διαχείριση κάθε έργου, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των ενεργειών αυτών.

Δόμηση Έργου

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής:

- δημιουργείται το διάγραμμα του έργου, που ορίζει το έργο και τη βασική δομή του,

- προσδιορίζονται τα παραδοτέα του έργου,

- ορίζεται η αναλυτική δομή συγκεκριμένων εργασιών του έργου,

- γίνονται εκτιμήσεις της απαιτούμενης προσπάθειας σε υψηλό επίπεδο, και

δημιουργείται ένα σχέδιο εργασιών.

Τέλος, κατά τη διάρκεια της εργασίας αυτής, αξιολογείται ο κίνδυνος του έργου (Project Risk) και αναπτύσσεται η προσέγγιση στη «Διαχείριση Κινδύνου» (Risk Management).

Σχεδιασμός και Εκτίμηση του Έργου

Στην εργασία αυτή καταρτίζονται:

- λεπτομερές σχέδιο εργασίας προερχόμενο από την αναλυτική δομή των εργασιών,

- σχέδιο διαχείρισης κινδύνων, και,

- ο λεπτομερειακός προϋπολογισμός του έργου και της διαχείρισής του.

Παρακολούθηση και Έλεγχος του Έργου

Η διαδικασία Παρακολούθησης και Ελέγχου του Έργου προδιαγράφει τον τρόπο παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου του έργου με βάση το σχέδιο που καταρτίστηκε στο στάδιο του σχεδιασμού και της εκτίμησης, καθώς επίσης και το σχεδιασμό και την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων ή προσαρμογών. Είναι μία συνεχής διαδικασία που εκτελείται περιοδικά σε τυπική βάση και, όποτε απαιτείται, σε λιγότερο τυπική ή και άτυπη βάση. Κατά τη διάρκεια της εργασίας αυτής είναι δυνατόν να ενημερώνεται και να αναπροσαρμόζεται σε περιορισμένο βαθμό ο σχεδιασμός του έργου, ως απόκριση σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Κατά την παρακολούθηση του έργου ακολουθούνται τα εξής βήματα κατά χρονική διαδοχή:

- Συγκεντρώνονται τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσης κάθε ομάδας εργασιών.

- Αναλύονται τα πραγματικά δεδομένα σε αντιπαράθεση με την προγραμματισμένη απόδοση και κατανοούνται και τεκμηριώνονται οι αιτίες των πιθανών αποκλίσεων, με απώτερο σκοπό την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, αν και όπου αυτό απαιτείται.

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

- Συζητούνται τα αποτελέσματα με την αρμόδια ομάδα εργασίας και ολοκληρώνεται το σχέδιο διορθωτικών ενεργειών.
- Γνωστοποιούνται τα συμπεράσματα σχετικά με την πρόοδο των έργων σε όλους τους ενδιαφερόμενους μέσω αναφορών ελέγχου, αναφορών προόδου και συναντήσεων.
- Ενημερώνεται το πρόγραμμα εργασίας που θα ακολουθηθεί στη συνέχεια.
- Ακολουθείται, καθ' όλη τη διάρκεια εκτέλεσης κάθε έργου, η διαδικασία Αξιολόγησης Αλλαγών.

Σύστημα και εργαλεία διοίκησης και διοικητικής πληροφόρησης του Έργου

Το εργαλείο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη διοίκηση και παρακολούθηση του έργου είναι το Ms Project της Microsoft. Πρόκειται για πλήρες εργαλείο παρακολούθησης ενός έργου με δυνατότητα συνδυασμού πόρων, εργασιών και παραδοτέων το οποίο δίνει τη δυνατότητα πλήρους ελέγχου του έργου.

Με αυτό τον τρόπο θα λαμβάνει χώρα η παρακολούθηση όλων των πληροφοριών που συλλέγονται σχετικά με τις εργασίες, τη διάρκεια και τις απαιτήσεις πόρων για ένα έργο, η απεικόνιση του προγράμματος του έργου σε τυποποιημένες και καλά καθορισμένες μορφές, ο προγραμματισμός εργασιών και πόρων με συνέπεια και αποδοτικότητα, και η ανταλλαγή πληροφοριών για το έργο με όλους τους συμμετέχοντες μέσω δικτύου.

Δεδομένου ότι το Ms Project είναι μέρος του MS Office της Microsoft δίνεται η δυνατότητα ευελιξίας στη χρήση του μέσα από γνώριμα παράθυρα και άμεση συνεργασία με τα υπόλοιπα προγράμματα του MS Office (Excel, Access, κλπ.) για άμεση εισαγωγή – εξαγωγή και επεξεργασία στοιχείων.

Για την **επίλυση των προβλημάτων** που προκύπτουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης του Έργου, ο ΥΕ θα υποβάλει πρόσθετο αριθμό αναφορών. Υπογραμμίζεται ότι ο ΥΕ σύμφωνα με τη μεθοδολογία του και την πείρα θα προτείνει επιπρόσθετες αναφορές, οι οποίες κατά την κρίση του θα συμβάλλουν στη βέλτιστη πληροφόρηση των εμπλεκόμενων φορέων. Οι αναφορές αυτές θα συνοδεύονται και από έναν προγραμματισμό όσον αφορά στους χρόνους διάχυσής τους προς τα αρμόδια διοικητικά όργανα που εμπλέκονται στο συνολικό έργο. Στο πλαίσιο αυτό, ο ΥΕ έχει προσδιορίσει το είδος και τον αριθμό των αναφορών και των άλλων **εντύπων παροχής Διοικητικής Πληροφόρησης**, το περιεχόμενό τους, τους χρόνους και τα μέσα διάχυσής τους, ενώ τέλος έχει προσδιορίσει τους υπευθύνους για τη σύνταξή τους, καθώς και τους εκάστοτε αποδέκτες του.

Συνεπώς, οι **αναφορές προόδου** του έργου αποτελούν την κύρια μέθοδο επίσημης ενημέρωσης του φορέα για την πορεία του έργου και τα προβλήματα που τυχόν παρουσιάζονται. Οι αναφορές διακρίνονται σε τακτικές αναφορές, οι οποίες συντάσσονται και υποβάλλονται περιοδικά σε τακτά χρονικά διαστήματα, και σε έκτακτες αναφορές οι οποίες συντάσσονται και υποβάλλονται όποτε υπάρχει κάποιο επείγον θέμα που επηρεάζει σημαντικά την πορεία του έργου ή απαιτεί απόφαση από υψηλό επίπεδο.

Αξιολόγηση Αλλαγών των Παραμέτρων του Έργου

Η διαδικασία Αξιολόγησης Αλλαγών των παραμέτρων του έργου, με την έννοια είτε της ελεγχόμενης / σκόπιμης αλλαγής είτε της απρόβλεπτης αλλαγής, μπορεί να προέρχεται από μία από τις ακόλουθες δύο πηγές: μπορεί να ξεκινά από μέσα από το έργο, δηλ. από τη διαδικασία Παρακολούθησης του Έργου, ή εξωτερικά, από χρήστες ή το εξωτερικό περιβάλλον.

Αλλαγές μπορούν να γίνουν αποδεκτές, να απορριφθούν, ή να παραμείνουν σε εκκρεμότητα. Αποδοχή μιας αλλαγής θα έχει ως αποτέλεσμα τη διόρθωση του Διαγράμματος του Έργου και κατάλληλες αλλαγές στα Σχέδια του Έργου.

Συντονισμός των Εμπλεκόμενων Μερών

Στα περισσότερα έργα η υλοποίηση των «παραγωγικών» δραστηριοτήτων απαιτεί τη σύμπραξη πολλών μερών με διαφορετικούς αλλά συχνά σχετιζόμενους ρόλους. Η ενημέρωση των μερών αυτών σχετικά με την εξέλιξη του συνολικού έργου, ώστε ο προγραμματισμός των επί μέρους ενεργειών να λαμβάνει υπ' όψη τις επιχειρησιακές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους, είναι βασική διαδικασία της διαχείρισης του έργου και αποτελεί μια από τις κρίσιμες παραμέτρους για την επιτυχία του.

Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής αξιολογούνται και λαμβάνονται υπόψη από τις διαδικασίες Παρακολούθησης και Ελέγχου, καθώς και Αξιολόγησης Αλλαγών.

II. Πλαίσιο συνεργασίας επικοινωνίας και ενημέρωσης

Σχήμα Συνεργασίας και Επικοινωνίας Ομάδας Έργου με την Αναθέτουσα Αρχή

Στο πλαίσιο αυτό καθορίζονται οι διαδικασίες και τα εργαλεία επικοινωνίας της Ομάδας Έργου, των διοικητικών της στελεχών (ΥΕ και ΑΥΕ) αλλά και των άλλων στελεχών της, με τα στελέχη της αναθέτουσας αρχής αλλά και το σύνολο των Εμπλεκόμενων Φορέων. Η επικοινωνία αυτή καθορίζεται και συστηματοποιείται σε

όλα τα επίπεδα που καλύπτει το Σχήμα Οργάνωσης και Διοίκησης του Έργου.

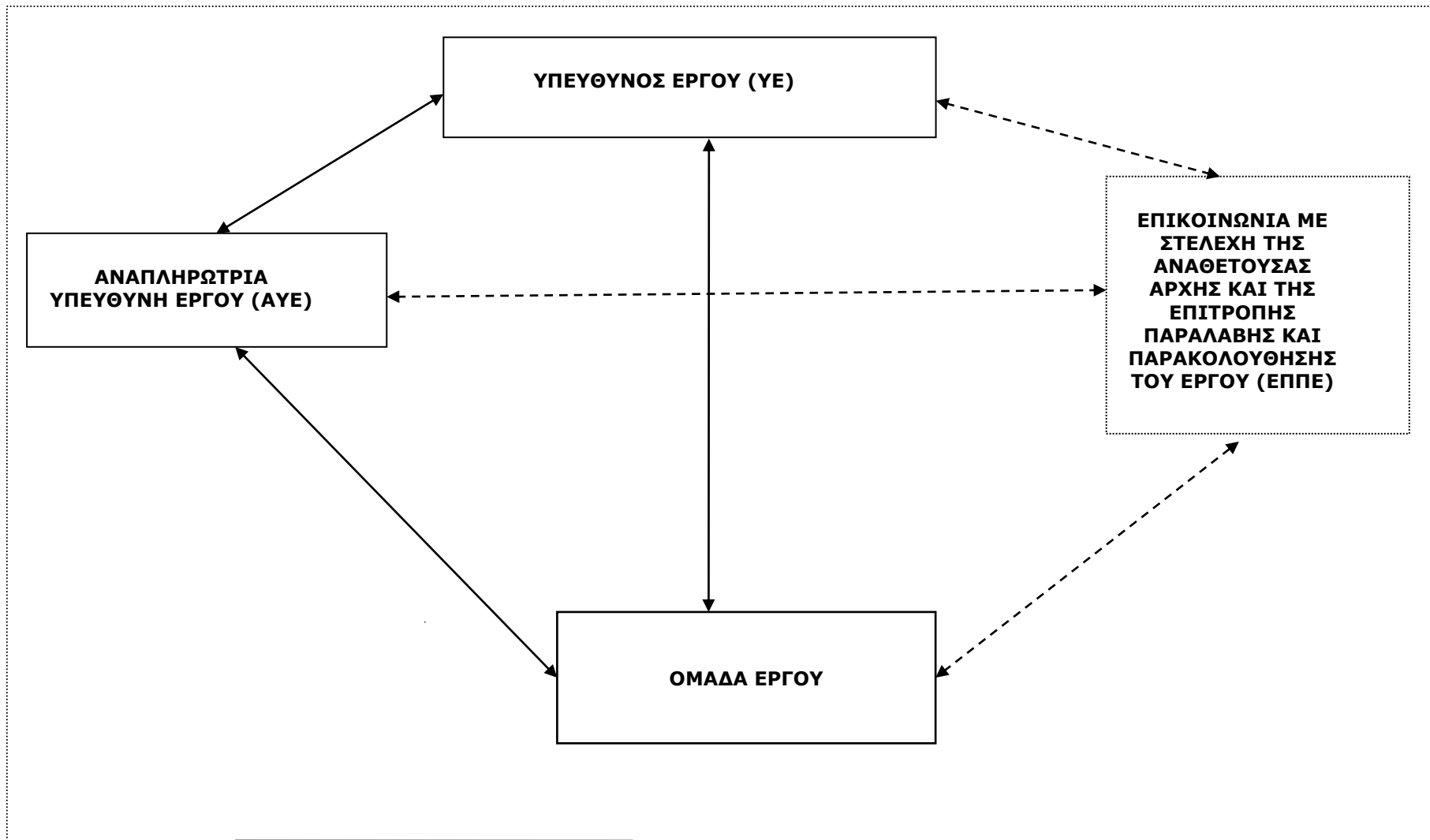
Κεντρικός στόχος των διαδικασιών επικοινωνίας είναι οι μονάδες του Οργανωτικού σχήματος να είναι σε θέση να λαμβάνουν έγκαιρα ορθές αποφάσεις, με το να έχουν τα μέλη τους πλήρη, έγκαιρη, αξιόπιστη και αντικειμενική ενημέρωση για τα κρίσιμα θέματα και την πορεία υλοποίησης του έργου στο σύνολό του. Προκειμένου για την επίτευξη του κεντρικού στόχου του συστήματος επικοινωνίας, οι διαδικασίες και τα μέσα επικοινωνίας της ομάδας έργου του αναδόχου με τα στελέχη και τις υπηρεσίες της αναθέτουσας αρχής χαρακτηρίζονται από:

- αμεσότητα,
- τακτικότητα αλλά και ευελιξία,
- αποτελεσματικότητα.

Με βάση τις βασικές αυτές αρχές, το σύστημα και οι διαδικασίες επικοινωνίας είναι σε θέση να εξασφαλίζουν:

- Τη συλλογή όλης της απαιτούμενης πληροφορίας και στοιχείων.
- Τη μεταφορά τεχνογνωσίας.
- Την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας των επιμέρους ενεργειών με την αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων.
- Τη διάχυση της πληροφόρησης και των αποτελεσμάτων των επιμέρους ενεργειών.

Το **σχήμα συνεργασίας και επικοινωνίας του έργου** παρουσιάζεται σχηματικά στο Διάγραμμα που ακολουθεί:



Διαδικασίες Επικοινωνίας

Η επικοινωνία του προσφέροντα με την Αναθέτουσα Αρχή καθορίζεται και συστηματοποιείται σε όλα τα επίπεδα που καλύπτει το Οργανωτικό Σχήμα του Έργου. Στόχος των διαδικασιών αυτών είναι οι μονάδες του Οργανωτικού Σχήματος να είναι σε θέση να λαμβάνουν έγκαιρα ορθές αποφάσεις, με το να έχουν τα μέλη τους πλήρη, έγκαιρη, αξιόπιστη και αντικειμενική ενημέρωση για τα κρίσιμα θέματα και την πορεία υλοποίησης του Έργου στο σύνολό του.

Μέσω μιας σωστά δομημένης επικοινωνιακής τακτικής, η Αναθέτουσα Αρχή είναι σε θέση να καταλήγει σε συμπεράσματα που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν απ' ευθείας για τη διαχείριση των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων ή/και για μελλοντικές ή σχεδιαζόμενες δραστηριότητες. Το σύστημα επικοινωνίας και ενημέρωσης περιλαμβάνει:

Τακτική Επικοινωνία

Θα γίνονται σε τακτική βάση προγραμματισμένες συσκέψεις μεταξύ της Αναθέτουσας Αρχής, και του προσφέροντα του έργου, προκειμένου:

- να εξετασθούν οι εργασίες κατά το χρονικό διάστημα που πέρασε, η πρόοδος που σημειώθηκε καθώς και τα σημαντικά γεγονότα της περιόδου αυτής,
- να προγραμματιστούν οι εργασίες για το επόμενο χρονικό διάστημα, και,
- να συζητηθούν τα ανοικτά θέματα και τα προβλήματα που υπάρχουν και να μεθοδευτεί η επίλυσή τους.

Οργάνωση Συνεδριάσεων/ Συσκέψεων

Προβλέπεται η σύγκληση κατά περίπτωση (ad hoc) ευρύτερων συνεδριάσεων για τη συζήτηση ειδικών θεμάτων που μπορεί να αναφέρονται σε επί μέρους δραστηριότητες και στις οποίες θα συμμετέχουν μέλη της ομάδας παρακολούθησης έργου από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής και των λοιπών εμπλεκομένων και από την ομάδα έργου του Αναδόχου. Στις συσκέψεις ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή όλων των παρισταμένων, ιδιαίτερα στη διαμόρφωση προτάσεων αντιμετώπισης των προβλημάτων και διαχείρισης κινδύνων. Σε κάθε περίπτωση θα επιδιώκεται η αποδοχή από τα παρευρισκόμενα μέρη των ενεργειών που θα προγραμματίζονται για το επόμενο χρονικό διάστημα και των διορθωτικών ενεργειών που θα αναλαμβάνονται από τα μέλη στο πλαίσιο της υλοποίησης των επιμέρους αλλά και των συνολικών στόχων του Έργου.

B.3.2. Μεθοδολογία Συλλογής Στοιχείων για την Υπάρχουσα Κατάσταση

Ο ανάδοχος θα προβεί στην ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, αξιοποιώντας πληθώρα πηγών άντλησης στοιχείων και κυρίως αυτών που αναφέρονται στην ενότητα B.1, Δ.1.2.

Τα γνωστότερα εργαλεία, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν από το Σύμβουλο για τη συλλογή δεδομένων περιγράφονται αναλυτικά κατωτέρω:

Φύλλα Ελέγχου

Αποτελούνται από μια ειδική φόρμα όπου σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, καταγράφονται συγκεκριμένα στοιχεία. Ένα φύλλο ελέγχου πρέπει μετά τη μέτρηση, να εμφανίζει με σαφήνεια πού, πότε, πώς και από ποιόν έχουν συλλεχθεί τα στοιχεία που περιέχει.

Γραφήματα (Run Charts)

Τα run charts είναι διαγράμματα που καταγράφουν τη συμπεριφορά δύο μεταβλητών ή χαρακτηριστικών μέσα στο χρόνο και χρησιμοποιούνται:

- Για έλεγχο της προόδου.
- Για γραφική απεικόνιση μιας αριθμητικής σχέσης.
- Για παρακολούθηση μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου.

Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)

Τα διαγράμματα ροής είναι σχηματικές απεικονίσεις μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας.

B.3.3. Μεθοδολογία και Εργαλεία Συλλογής και Αξιολόγησης Στοιχείων/ Δεδομένων και Πληροφοριών

Μεθοδολογία Συνεντεύξεων σε Βάθος (In-depth Interviews)

Οι «συνεντεύξεις βάθους» είναι μια μορφή συζήτησης με κάποιο άτομο ειδικού ενδιαφέροντος για τους σκοπούς της έρευνας και της αξιολόγησης, η οποία διενεργείται από ειδικό ερευνητή-αναλυτή. Ο σκοπός είναι συνήθως να

συλλεχθούν συγκεκριμένες πληροφορίες που αφορούν τον ερωτώμενο, είτε πρόκειται για την προσωπική του γνώμη πάνω στο ζήτημα που αξιολογείται (educated opinion - insight), είτε αφορά την αποτύπωση μιας κατάστασης πραγμάτων μέσα από την δική του/δική της θέση και αρμοδιότητα (κυρίως όταν πρόκειται για εκπρόσωπο ενός φορέα), είτε αφορά την καταγραφή της συλλογικής συνείδησης μιας ομάδας πληθυσμού μέσα από έναν προσεκτικά επιλεγμένο εκπρόσωπό της (opinion leader). Οι συνεντεύξεις βάθους χρησιμοποιούνται συνήθως για να συλλεγούν ποιοτικές πληροφορίες και απόψεις από τα άτομα που επηρεάζονται από ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ή έργο, για το περιεχόμενο του προγράμματος, την εφαρμογή του, τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις του. Υπάρχουν διάφορες μορφές συνεντεύξεων κάθε μια από τις οποίες έχει διαφορετικό σκοπό: η άτυπη συνέντευξη, η ημι-δομημένη, η δομημένη (η πιο άκαμπτη προσέγγιση), αλλά και η συνέντευξη συμμετοχικής παρατήρησης, η μη-συμμετοχικής παρατήρησης κ.α., ενώ αναλόγως του σκοπού για τον οποίο διενεργείται η συνέντευξη σχεδιάζονται και χρησιμοποιούνται πολλές διαφορετικές τεχνικές συλλογής πληροφοριών, λεκτικές (π.χ., τεχνικές debate) και μη-λεκτικές (π.χ. προβολικές τεχνικές). Αυτό που είναι σημαντικό να καταγραφεί εδώ δεν είναι τόσο οι διάφορες τακτικές που ο συντονιστής-αναλυτής έχει στη διάθεσή του προκειμένου να διενεργήσει μια επιτυχημένη συνέντευξη, αλλά η αναγκαιότητα της εφαρμογής μιας καλά σχεδιασμένης ποιοτικής έρευνας στα πλαίσια ενός έργου αξιολόγησης, που θα δώσει στους αξιολογητές το σωστό και αξιόπιστο πλαίσιο της πληροφόρησης που απαιτείται να έχουν προκειμένου να εξαγάγουν τα πορίσματα και τα συμπεράσματά τους.

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Ερωτηματολογίων

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάζεται με βάση τους στόχους της έρευνας. Το τυπικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον ερωτούμενο, τις γνώσεις του και ενημέρωση του σχετικά με τη ζητούμενη πληροφορία, την προδιάθεσή του και τις προθέσεις του σχετικά με μελλοντικές αλλαγές. Βασικό πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι μπορούν να προσαρμοστούν στις ακριβείς ανάγκες του φορέα, είναι εύκολο να εκτελεστούν και μπορούν να δώσουν εκτενείς πληροφορίες γρήγορα. Στο συγκεκριμένο έργο θα αξιοποιηθούν κυρίως μη δομημένα ερωτηματολόγια. Στο μη δομημένο ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις είναι κυρίως ανοικτές και η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να αλλάζει σύμφωνα με τη γνώμη του ερευνητή.

Τρόποι αναζήτησης περιεχομένου των ερωτήσεων

1. Brainstroming: Μια ομάδα συνεργάζεται όπου τα μέλη της παράγουν ιδέες που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική ανάπτυξη των ερωτήσεων.
2. Διερεύνηση: Ο σκοπός αυτής της προσπάθειας είναι να βρεθούν στοιχεία από διάφορους φορείς, που θα οδηγήσουν στον εμπλουτισμό των ερωτήσεων. Εφόσον έχει βρεθεί ένα πλαίσιο του περιεχομένου των ερωτήσεων, για να καθοριστούν οι τελικές ερωτήσεις θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι:
 - Η ερώτηση δεν θίγει των ερωτούμενο,
 - Η ερώτηση είναι σημαντική,
 - Ο ερωτώμενος θα μπορέσει να απαντήσει,
 - Η ερώτηση είναι κατανοητή,
 - Οι ερωτήσεις να είναι συγκεκριμένες (δεν ξεφεύγουν από το θέμα).

B.3.4. Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων

Η παρούσα μεθοδολογία διασφαλίζει την ομαλή εξέλιξη όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το Έργο, προβλέποντας έγκαιρα όλα τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν. Ο σκοπός του συγκεκριμένου εργαλείου είναι να αναγνωρίσει, καταγράψει, αξιολογήσει και διαχειριστεί (αποδοτικά και αποτελεσματικά) τους κυριότερους κινδύνους που μπορούν να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια του έργου του Αναδόχου.

Η εν λόγω μεθοδολογία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Αναγνώριση κινδύνων.
- Αξιολόγηση κινδύνων.
- Διαχείριση κινδύνων.
- Συστηματική επισκόπηση μηχανισμών & πηγών κινδύνων.

Αναλυτικότερα:

Αναγνώριση κινδύνων

Η αναγνώριση κινδύνων στηρίζεται στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη κατανόηση των πραγματικών απαιτήσεων του έργου και των στόχων (στρατηγικών και τακτικών) που έχουν τεθεί. Γνωρίζοντας το βασικό στόχο (ή στόχους), ο Ανάδοχος προβαίνει σε μια συστηματική καταγραφή των σχετιζόμενων κινδύνων αλλά κυρίως των αιτιών που δύνανται να τους προκαλέσουν.

Οι κίνδυνοι των έργων κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες. Αυτούς που προκύπτουν από την ίδια τη φύση των στόχων του έργου (inherent risks) και αυτούς που προκύπτουν από τη προσέγγιση που έχει αποφασισθεί για την επίτευξη των στόχων (acquired risks). Οι κίνδυνοι της πρώτης κατηγορίας είναι δύσκολο να εξαλειφθούν, αλλά μπορούν συχνά να ελαχιστοποιηθούν, ενώ της δεύτερης κατηγορίας συχνά εξαλείφονται και πάντοτε μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.

Αξιολόγηση κινδύνων

Η αξιολόγηση κινδύνων, που εντοπίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο, στηρίζεται στην κατηγοριοποίηση των δυνητικών συμβάντων, με βάση της ακόλουθες επιμέρους αξιολογήσεις:

- Πιθανολογική Αξιολόγηση: ποια η πιθανότητα να συμβεί το συγκεκριμένο συμβάν (σχεδόν βέβαιο, πιθανό, σχετικά πιθανό, σχεδόν απίθανο, κλπ.)
- Ποιοτική αξιολόγηση: ποιες οι ποιοτικές επιπτώσεις του συγκεκριμένου συμβάντος (καταστροφικές, μεγάλες, μικρές, αμελητέες, κλπ.)

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν τοποθετούν κάθε συμβάν σε ένα δισδιάστατο πίνακα, ο οποίος προκύπτει ως αποτέλεσμα του καρτεσιανού γινομένου των ανωτέρω επιλογών. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερες είναι οι επιλογές αυτές τόσο πιο «αναλυτικός» θα είναι ο υπόψη πίνακας.

Το επόμενο βήμα αναφέρεται στη «χωρική» αξιολόγηση του πίνακα, βάσει της (υποκειμενικής) ομαδοποίησης των πιθανών συνδυασμών.

Πιθανότητα	Συνέπειες			
	αμελητέες	μικρές	μεγάλες	καταστροφικές
σχεδόν βέβαιο	H	H	E	E
πιθανό	M	M	H	E
σχετικά πιθανό	L	M	H	H
σχεδόν απίθανο	L	L	H	H

Στο σχήμα αυτό ισχύουν οι ακόλουθες «συμβάσεις» ως προς την κατηγοριοποίηση των 16 περιοχών:

E (Extreme Risk): Μη αποδεκτό (εξαιρετικά υψηλού κινδύνου) – απαιτείται διαφορετική προσέγγιση.

H (High Risk): Σχεδόν μη αποδεκτό – είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα απαιτηθεί διαφορετική προσέγγιση.

M (Moderate Risk): Αποδεκτό ανάλογα με τη διαχειριστική «κουλτούρα».

L (Low Risk): Πλήρως αποδεκτό.

Διαχείριση κινδύνων

Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των κινδύνων που εντοπίστηκαν, καταρτίζεται ένα σχέδιο δράσης για κάθε δυνητικό συμβάν, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις επί των ακόλουθων παραγόντων:

- κόστος,
- λειτουργικότητα,
- ανθρώπινος παράγοντας,
- χρονικοί περιορισμοί,
- ποιότητα.

Η λογική της ανωτέρω κατηγοριοποίησης είναι η «μεταφορά» όλων των συμβάντων που βρίσκονται στις περιοχές E & H προς τις περιοχές M & L. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται στην προσπάθεια μείωσης της σχετικής πιθανότητας ή/και μείωσης των αρνητικών συνεπειών του συμβάντος.

Συστηματική επισκόπηση μηχανισμών & πηγών κινδύνων.

Στόχος του σταδίου αυτού είναι να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των μηχανισμών «απομείωσης» ρίσκου, όπως προκύπτουν από το προαναφερθέν σχέδιο δράσης, αλλά και να συμβάλει στη συνεχή και αξιόπιστη παρακολούθηση όλων των δυνητικών πηγών κινδύνων.

Η μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων θα χρησιμοποιηθεί από τον Ανάδοχο σε συνδυασμό με την μεθοδολογία Διοίκησης Έργων που περιγράφηκε παραπάνω, τόσο στην οργάνωση του έργου του, όσο και στην αντιμετώπιση κινδύνων κατά την υλοποίηση του παρόντος έργου.

B.3.5. Μεθοδολογία Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Τελικός στόχος του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης που πρέπει να αναπτυχθεί ώστε να επιτευχθεί η εκπλήρωση της αποστολής και των στρατηγικών στόχων με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.

Ο ανάδοχος έχει αναπτύξει ένα μεθοδολογικά ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικού & επιχειρησιακού σχεδιασμού, βασισμένο στα πλέον σύγχρονα εργαλεία στρατηγικού & επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Ειδικότερα:

❖ Το πρώτο στάδιο για τη χάραξη της στρατηγικής αποτελεί η διατύπωση της νέας **αποστολής**. Η διατύπωση είναι γενική, ξεκάθαρη, σαφής και οριοθετεί την δράση και το στόχο ύπαρξης της/του, χωρίς να υπεισέρχεται σε ποσοτικούς και χρονικούς προσδιορισμούς.

❖ Η αποστολή εξειδικεύεται και συγκεκριμενοποιείται στη συνέχεια μέσα από τη διατύπωση συγκεκριμένων **στρατηγικών στόχων**, οι οποίοι εκτός των άλλων αποτελούν ένα ποιοτικό μέτρο επιτυχίας της αποστολής. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με τις συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και συμβατοί με την αποστολή. Η επιτυχία των στόχων αυτών συνεπάγεται την επίτευξη της αποστολής, καλύπτουν δε τα επιμέρους κριτήρια επιτυχίας, ιδωμένα τόσο από την οπτική πλευρά του “κυρίου του έργου” όσο και του πελάτη-αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα «μοντέλο-πλαίσιο» μέσα από το οποίο η Στρατηγική και το Όραμα «μεταφράζονται» σε επιχειρησιακούς στόχους οι οποίοι καλύπτουν όλες τις επιχειρησιακές πλευρές της λειτουργίας του.

Με τη βοήθεια της εν λόγω μεθοδολογίας προσεγγίζεται και αναλύεται η λειτουργία του έργου κάτω από τέσσερις διαφορετικές λειτουργικές «οπτικές γωνίες», οι οποίες αφορούν στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο φορέας υλοποίησης του έργου και τις διαδικασίες που εφαρμόζει. Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνεται υπόψη η επίτευξη των στόχων με βάση τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος, υπό το πρίσμα τεσσάρων οπτικών πλευρών, οι οποίες στην περίπτωση του παρόντος έργου, μπορούν να αφορούν:

- ο Τη διοίκηση του ΟΑΕΔ, αλλά και την πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Εργασίας & Κοινωνικής Ασφάλισης: ποιές είναι και πώς ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους;
- ο Τους αποδέκτες των υπηρεσιών: ποιές είναι και πώς ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους;
- ο Την θεσμική καταλληλότητα και επιχειρησιακή επάρκεια των υπηρεσιών και δομών των περιφερειακών και τοπικών αυτοδιοικήσεων
- ο Τις απαιτούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες: ποιες διαδικασίες απαιτούνται και πώς, για την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων και την ανταπόκριση των φορέων στις προσδοκίες της διοίκησης, της πολιτικής ηγεσίας και των αποδεκτών των υπηρεσιών.
- ο Την Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Οι απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα καθορίζουν τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους του έργου. Πιο συγκεκριμένα για κάθε μία από τις τέσσερις παραπάνω προσεγγίσεις προσδιορίζονται οι Κρίσιμοι εκείνοι Παράγοντες

Επιτυχίας (ΚΠΕ) του έργου, η επίτευξη των οποίων εξασφαλίζει και την επιτυχή λειτουργία ολόκληρου του έργου.

❖ Προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να εξειδικευθούν οι **άξονες δράσης** ήτοι οι διακριτές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να εκπληρώσουν, το σύνολο των στόχων με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες ευκαιρίες και περιορισμούς που υπεισέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων συμβαδίζει με την επιτυχή υλοποίηση του συνόλου των αξόνων δράσης, παρόλο που είναι πιθανό κάποιος άξονας δράσης να συντελεί περισσότερο ή λιγότερο στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Για κάθε άξονα δράσης πρέπει να είναι σαφές και ξεκάθαρο ποιόν ή ποιους στόχους εξυπηρετεί. Επιπλέον, οι άξονες δράσης διακρίνονται με βάση το εάν εκπληρώνουν άμεσα ή έμμεσα τους στρατηγικούς στόχους. Οι άξονες δράσης που εκπληρώνουν άμεσα τους στρατηγικούς στόχους είναι εκείνοι που σχετίζονται με την επιχειρηματική διάσταση, ενώ αυτοί που εκπληρώνουν έμμεσα τους στρατηγικούς στόχους, είναι εκείνοι που σχετίζονται με τη λειτουργική διάσταση. Οι δεύτεροι λειτουργούν υποστηρικτικά, ώστε να είναι σε θέση να υλοποιηθούν αποδοτικότερα οι επιχειρηματικοί άξονες δράσης.

Η μεθοδολογία ανάπτυξης ενός επιχειρησιακού σχεδίου βασίζεται στις κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδίου και προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητές του. Με βάση την αποστολή και το νέο ρόλο που απορρέουν από το στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και τον προσδιορισμό σαφώς οροθετημένων αξόνων δράσης, εξειδικεύεται το επιχειρησιακό έργο. Τα επιμέρους βήματα που πραγματοποιούνται στην κατεύθυνση αυτή αφορούν:

- τη διατύπωση παραδοχών,
- τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και των απαιτούμενων ενεργειών στην κατεύθυνση υλοποίησής τους,
- τον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών, και,
- την χρηματοοικονομική αποτύπωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική αποτύπωση του επιχειρησιακού σχεδίου αποτελεί ο προσδιορισμός των επιχειρησιακών στόχων τόσο σε μεσοπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο. Μέσα από τον καθορισμό των στόχων είναι δυνατό να καταστεί εφικτή η σύνδεσή τους με τις απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίησή τους.

Στο πλαίσιο των απαιτούμενων ενεργειών προς την κατεύθυνση υλοποίησης των

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

επιχειρησιακών στόχων, εντάσσεται μια σειρά από υποστηρικτικές ενέργειες που αφορούν την απαιτούμενη οργάνωση, το λειτουργικό πλαίσιο, καθώς και την υποδομή σε επίπεδο τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος η αποτύπωση όλων των παραπάνω σε όρους χρηματοοικονομικού αποτελέσματος, καθώς και ο υπολογισμός των βραχυπρόθεσμων οικονομικών αποτελεσμάτων ολοκληρώνει τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προσδιορίζει σαφώς το ρεαλιστικό χαρακτήρα του με βάση τις κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδίου.

1ο Παραδοτέο: «Έκθεση εξειδίκευσης των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης»

Β.4. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

ID	ΠΕ	ΔΡ	Π.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Start	Finish	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3
1	Φ.1			<u>Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και προσδιορισμός των προς αποκέντρωση λειτουργιών του ΟΑΕΔ</u>	Wed 8/2/12	Mon 9/4/12	Φ.1		
2		Δ.1.1		Εξειδίκευση των προδιαγραφών, των περιεχομένων και της μεθοδολογίας εκπόνησης της μελέτης	Wed 8/2/12	Tue 28/2/12	Δ.1.1		
3			Π.1	<u>Έκθεση εξειδίκευσης προδιαγραφών, περιεχομένων και μεθοδολογίας της μελέτης</u>	Tue 28/2/12	Tue 28/2/12	Π.1		
4		Δ.1.2		Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με τις λειτουργίες, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις ακολουθούμενες διαδικασίες των ΚΠΑ	Wed 29/2/12	Mon 9/4/12	Δ.1.2		
5		Δ.1.3		Προσδιορισμός των αναγκαίων πεδίων παρέμβασης και των επιμέρους ενεργειών για τη συστηματική αποκέντρωση της λειτουργίας των ΚΠΑ	Wed 29/2/12	Mon 9/4/12	Δ.1.3		
6		Δ.1.4		Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων του ΟΑΕΔ που μπορούν να εκτελεστούν και από περιφέρειες ή ΟΤΑ, σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο για την περιφερειακή και διοικητική οργάνωση της χώρας (ν.3852)	Wed 29/2/12	Mon 9/4/12	Δ.1.4		
7			Π.2	<u>Ενδιάμεση έκθεση της μελέτης</u>	Mon 9/4/12	Mon 9/4/12	Π.2		
8	Φ.2			<u>Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των αλλαγών και των παρεμβάσεων</u>	Tue 10/4/12	Thu 7/6/12	Φ.2		
9		Δ.2.1		Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των αλλαγών και των παρεμβάσεων	Mon 9/4/12	Thu 7/6/12	Δ.2.1		
10			Π.3	<u>Τελική έκθεση της μελέτης</u>	Thu 7/6/12	Thu 7/6/12	Π.3		