

**ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ :ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΝΟΜΟΥ ΚΕΡΚΥΡΑΣ »**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΔΙΟΝΥΣΗΣ ΘΩΜΑΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ :**

**ΑΛΑΜΑΝΟΥ ΔΙΑΜΑΝΤΙΝΑ**

**ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2005**

**ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ :ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΝΟΜΟΥ ΚΕΡΚΥΡΑΣ »**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΔΙΟΝΥΣΗΣ ΘΩΜΑΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ :**

**ΑΛΑΜΑΝΟΥ ΔΙΑΜΑΝΤΙΝΑ**

**ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2005**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

### **ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

##### **1.1 ΓΕΝΙΚΑ**

##### **1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ**

##### **1.2.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ**

##### **1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ**

##### **1.3.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ**

##### **1.3.2 ΟΙ ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ**

##### **1.3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΡΓΟΥ ( PROJECT MANAGER )**

##### **2.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGER .**

##### **2.2 Η ΟΜΑΔΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ .**

##### **2.3 ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGER.**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ**

##### **3.1 ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΟΥ ( WBS)**

##### **3.1.1 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ WBS**

##### **3.1.2 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ WBS.**

## **3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

### **3.2.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANTT.**

#### **3.2.1.1 ΔΙΑΝΟΜΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANTT.**

#### **3.2.1.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANTT.**

## **3.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΚΤΥΟΥ.**

### **3.3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ.**

### **3.3.2 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ.**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

### **4.1 ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ .**

#### **4.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ**

#### **4.1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ.**

### **4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ .**

### **4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ Η/Υ**

### **5.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΡΓΟΥ.**

### **5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .**

### **5.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ.**

### **5.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ .**

### **5.5 ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΟΥ.**

### **5.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΩΝ ΠΑΚΕΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.**

## **ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟΝ ΝΟΜΟ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

- 1.1 ΔΗΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ – ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.
- 1.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .
- 1.3 ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
- 1.3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ**

- 2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.
- 2.1.1 ΕΚΘΕΣΗ.
- 2.1.1.1 ΕΚΘΕΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ.
- 2.1.1.2 ΕΚΘΕΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ .
- 2.1.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .
- 2.1.3 ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ .
- 2.2 ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΕΣ .
- 2.2.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ.
- 2.2.2 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ – ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ.
- 2.2.3 ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ – ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ .
- 2.3 ΕΝΤΑΛΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΜΗΣ .
- 2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ.
- 2.4.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ.
- 2.4.2 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΟΥ**

- 3.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ.
- 3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ .
- 3.2.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΜΑΔΑΣ.

3.2.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΜΑΔΑΣ.

3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΡΓΟΥ.

3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ S.O.W.T ( ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ).

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η Τ.Υ.Κ.Δ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΚΕΡΚΥΡΑΣ.**

4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΔΗΜΩΝ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΚΕΡΚΥΡΑΣ.

4.2 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ.

4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

## **ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup> ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

1.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

1.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ .

1.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η διοίκηση έργου αποτελεί μια οργανωμένη προσέγγιση με βάση την οποία μπορεί κανείς να χειριστεί την διαδικασία εκτέλεσης και ολοκλήρωσης διαφόρων τύπων έργων . Σκοπός λοιπόν είναι να χρησιμοποιηθούν διάφοροι μέθοδοι και διαδικασίες ώστε να έχουμε μια πετυχημένη διοίκηση έργου . Αυτές αποκτούν ολοένα και κρισιμότερη σημασία στην διαχείριση τους καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των έργων αυξάνεται σταδιακά.

Ο διευθυντής του έργου πρέπει να έχει την ικανότητα να αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα πληροφόρησης και ελέγχου , το οποίο θα του επιτρέπει να σχεδιάζει , να καθοδηγεί , να εποπτεύει και να ελέγχει γρήγορα και με ακρίβεια μεγάλο αριθμό πληροφοριών , ώστε να διευκολύνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων . Για να πετύχει αυτούς τους στόχους χρειάζεται τα κατάλληλα εργαλεία . Καθώς επίσης είναι ο μοναδικός φορέας ευθύνης , έχει καθήκον να δημιουργήσει μια δομή που να ικανοποιεί τις ανάγκες του έργου , τις ανάγκες τα οργάνωσης , τις ανάγκες των εμπλεκομένων και τις ανάγκες των που απασχολούνται στο έργο .

### 1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που εκτελείται με στόχο την δημιουργία ενός Μοναδικού Προϊόντος ή Υπηρεσία . **Προσωρινό** σημαίνει ότι κάθε έργο έχει καθορισμένο τέλος.

Το τέλος συναντάτε όταν επιτευχθούν οι στόχοι του έργου ή όταν οι στόχοι του έργου δεν πρόκειται ή δεν μπορούν να επιτευχθούν οπότε το έργο τερματίζεται, επίσης προσωρινό δεν σημαίνει κατά ανάγκη σύντομο σε διάρκεια , πολλά έργα διαρκούν για αρκετά χρόνια. Τα έργα διαφέρουν στο ότι τερματίζονται όταν οι στόχοι τους επιτευχθούν. **Μοναδικό** σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία διαφέρει κατά κάποιον τρόπο διακεκριμένο τρόπο από όλα τα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες .Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα έργα που ασχολούνται με την παραγωγή κάποιου προϊόντος η υπηρεσίας που δεν έχει γίνει προηγουμένως άρα είναι μοναδικό . Επειδή το προϊόν ενός έργου είναι μοναδικό τα χαρακτηριστικά του διαχωρίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία , πρέπει προοδευτικά να αναλυθούν . **Προοδευτικά** σημαίνει να υπάρχει σταθερή συνεχή εξέλιξη , ενώ να **Αναλυθούν** σημαίνει να επεξεργασθούν με προσοχή και με λεπτομέρεια , να αναπτυχθούν ολοκληρωμένα.



### **1.2.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ**

- **Έναρξη** και **λήξη**.
- **Κύκλος ζώνης** σημαίνει η χρονική διάρκεια από την αρχή μέχρι το τέλος του έργου ή οποία περιλαμβάνει κάποιες φάσεις .
- **Προϋπολογισμός** και οι σχετικές μ αυτόν χρηματικές ροές .
- Δραστηριότητες που είναι μοναδικές και **μη επαναλαμβανόμενες** .
- Χρήση **πόρων** που μπορούν να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα ,και η οποία μπορεί να απαιτεί συντονισμό .
- **Κύριος φορέας ευθηνής** δηλαδή ο διευθυντής του έργου .
- **Ομαδική λειτουργία** των εμπλεκομένων και σχέσεις που υπόκεινται σε μεταβολές και πρέπει να αναπτυχθούν ,να προσδιοριστούν και να εδραιωθούν.

### **1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

Η διοίκηση έργου είναι η εφαρμογή γνώσεων , ικανοτήτων , εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου προκειμένου να επιτευχθούν ή και να ξεπεραστούν οι ανάγκες των τελικών χρηστών ή οι προσδοκίες ενός έργου.

Η διοίκηση έργων χρησιμοποιείται για να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη επίτευξη ενός έργου σε προκαθορισμένα χρονικά όρια και σε οικονομικά όρια που το καθιστούν κερδοφόρο.

Επίσης η διοίκηση έργου αποτελεί μια διαδικασία ενσωμάτωσης όλων όσα πρέπει να γίνουν καθώς το έργο διανύει το κύκλο ζώνης του ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι του έργου.

#### **1.3.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

Το περιβάλλον του έργου επηρεάζει άμεσα τόσο το έργο όσο και τον τρόπο διοίκησης του. Τα έργα εκτελούνται μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζονται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες και από ομάδες που συμμετέχουν στο έργο.

Μερικά από αυτά που επηρεάζουν το περιβάλλον του έργου είναι :

- 1) Απαιτήσεις πελατών / χορηγών.
- 2) Οργανωτική δομή της εταιρείας.
- 3) Απαιτήσεις της αγοράς.
- 4) Ανταγωνιστές.
- 5) Νέες τεχνολογίες.
- 6) Νομούς και κανονισμούς.
- 7) Οικονομικός κύκλος

Έτσι θα πρέπει ο διευθύνοντας του έργου να κατανοήσει πλήρως το περιβάλλον του έργου σε περίπτωση που δεν είναι σταθερό αλλά μεταβάλλεται από τούς διάφορους παράγοντες , με αποτέλεσμα οι τελικοί στόχοι σταδιακά να μετατοπίζονται . Επομένως ο διευθυντής του έργου θα πρέπει να διαχειριστεί όλους αυτούς τους παράγοντες διότι εάν ένας από αυτούς μείνει εκτός ελέγχου μπορεί να βγάλει το έργο εκτός πορείας.

### **1.3.2 ΟΙ ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

**Διοίκηση Ολοκλήρωσης Έργων** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες διαδικασίες εξασφάλισης ότι τα στοιχεία ενός έργου συντονίζεται με το σωστό τρόπο .Περιλαμβάνει τις τρεις βασικές διαδικασίες της διοίκηση έργου τον προγραμματισμό , την εκτέλεση και τον έλεγχο.

**Διοίκηση Σκοπού του Έργου** : που περιλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί το έργο με επιτυχία . Αποτελείται από τον προσδιορισμό και τον έλεγχο όλων εκείνων των στοιχείων που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο έργο ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί των χορηγών και των συμμετοχών καθώς επίσης περιλαμβάνει και τον σχεδιασμό του σκοπού.

**Διοίκηση Χρόνου του Έργου** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες που διασφαλίζουν ότι το έργο θα ολοκληρωθεί εγκαίρως . Αποτελείται από τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων , τον εντοπισμό της διάρκειάς τους και την ανάπτυξη και τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος .

**Διοίκηση Κόστους του Έργου** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες που διασφαλίζει ότι το έργο θα ολοκληρωθεί στα πλαίσια του προϋπολογισμού .Αποτελείται από τον προγραμματισμό των πόρων , την εκτίμηση κόστους ,τον προϋπολογισμό κόστους και τον έλεγχο κόστους.

**Διοίκηση Ποιότητας του Έργου** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες που διασφαλίζουν ότι το έργο θα ικανοποιεί τις ανάγκες τις οποίες ανέλαβε να ικανοποιήσει. Αποτελείται από τον σχεδιασμό της ποιότητας , την διασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της ποιότητας.

**Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να γίνει η πιο αποτελεσματική χρήσης του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται με το έργο. Αποτελείται από τον οργανωτικό σχεδιασμό , την πρόσληψη προσωπικού και τον σχηματισμό της ομάδας έργου.

**Διοίκηση Επικοινωνιών Έργου** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες που διασφαλίζουν την συλλογή και διάχυση των αναγκαίων πληροφοριών σχετικά με το έργο . Αποτελείται από το σχεδιασμό των επικοινωνιών , την διανομή των πληροφοριών , την αναφορά των αποτελεσμάτων και την ενημέρωση της διοίκησης .

**Διοίκηση Κινδύνων Έργου** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες που αφορούν τον προσδιορισμό ,ανάλυση και απόκριση σε κινδύνους του έργου .Αποτελείται από τον προσδιορισμό των κινδύνων , την ποσοτικοποίηση τους , την ανάπτυξη τεχνικών αντιμετώπισης κινδύνων , και τον έλεγχο της αντιμετώπιση κινδύνων.

**Διοίκηση Αποκτήσεων Έργου** : που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών εκτός του οργανισμού . Αποτελείται από το σχεδιασμό αποκτήσεων , σχεδιασμό αιτήσεων , αιτήσεις επιλογής πηγών , διοίκηση συμβάσεων και ολοκλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων.

Τα στοιχεία που καθορίζουν τους υλοποιήσιμους στόχους του έργου είναι :

- ✓ Σκοπός του έργου
- ✓ Χρόνος
- ✓ Κόστος
- ✓ Ποιότητα

Ενώ οι υπόλοιπες γνωστικές περιοχές που συνθέτουν τον κορμό των γνώσεων αναφέρονται στα μέσα επίτευξης των υλοποιήσιμων πόρων και είναι τα εξής :

- ✓ Ολοκλήρωση έργου
- ✓ Ανθρώπινοι πόροι
- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Κίνδυνος
- ✓ Αποκτήσεων έργου

### **1.3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ**

Τα οφέλη της διοίκησης έργου αποτελούν βασικό εργαλείο για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αναγκών των έργων διευθυντής έργου θα πρέπει να αναπτύξει ένα πλάνο με το οποίο το έργο θα παρακολουθείται και θα ελέγχεται ώστε να διασφαλίσει ότι θα πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου .Γι'αυτό το λόγω χρειάζεται ο διευθυντής του έργου να έχει ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση.

Οι απαραίτητες αυτές πληροφορίες θα παρέχονται μέσα από ένα ενοποιημένο σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου . Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτού του συστήματος είναι :

#### **Εκτιμήσεις**

Οι εκτιμήσεις αποτελούν τη βάση του πλάνου του έργου ,ο διευθυντής του έργου θα πρέπει να εκτιμήσει και να μετρήσει τα διαφορά στοιχεία του έργου ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί σωστά το έργο .Έτσι λοιπόν οι πληροφορίες που θα συλλέξει μέσα από τα στοιχεία απόδοσης του έργου θα πρέπει να ενσωματωθούν στο σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου ώστε να αποφευχθούν τα ίδια σφάλματα στο μέλλον.



### Μεθόδους κρίσιμης διαδρομής

Με τη μέθοδο αυτή υπολογίζουμε τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης των δραστηριοτήτων και προσδιορίζουμε ποιες είναι οι κρίσιμες δραστηριότητες που καθορίζουν την διάρκεια του έργου. Αν καθυστερήσει μια κρίσιμη δραστηριότητα, καθυστερεί ολόκληρο το έργο.

### Ενοποίηση του έργου

Το σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου συντονίζει και ενοποιεί την συμβολή όλων όσων συμμετέχουν στο έργο.

### Διασύνδεση των συστημάτων σύνταξης αναφορών

Εδώ έχουμε δυο μεθόδους με βάση τις οποίες μπορεί να οργανωθεί η βάση δεδομένων του συστήματος προγραμματισμού και έλεγχου μια είναι δομική ανάλυση έργου για αναφορές που αφορούν το ίδιο το έργο και η δεύτερη είναι η δομή της οργανωτικής κατάταξης του έργου για εταιρικές αναφορές.

### Χρόνος απόκρισης

Ουσιαστική σημασία όσο αναφορά την απόδοση του έργου αποτελεί η έγκαιρη πληροφόρηση ώστε να έχουμε ένα αποτελεσματικό έλεγχο. Το σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου μπορεί να προσαρμόσει το περιεχόμενο και την συχνότητα της ανάδρασης σχετικά με τα τιμολόγια ώστε να αντιμετωπίζονται οι ανάγκες το έργου.

### Εξέλιξη του έργου

Μπορούμε να παρακολουθήσουμε τις εξελίξεις του έργου που αναφέρονται στο χρόνο, το κόστος και την απόδοση. Αυτές τις πληροφορίες θα πρέπει να τις συλλέξουμε από τα διαφορετικά τιμολόγια.

### Συλλογή στοιχείων

Οι πληροφορίες που θα συλλέξει ο διευθυντής του έργου από τα διαφορετικά λειτουργικά τμήματα θα πρέπει να ελέγξει την ακρίβεια τους. Διότι σε περίπτωση που είναι ανακριβείς και φανεί στο τέλος του έργου θα είναι πολύ αργά να ξαναμπει το έργο στη σωστή του πορεία και έτσι να μην πετύχει τους στόχους του.

### Κύριος φορέας ευθύνης

Ο διευθυντής του έργου ως υπεύθυνος για ολόκληρο το έργο θα πρέπει να μην επικαλύψει ούτε να υπάρχει έλλειψη κάλυψης στο αντικείμενο εργασιών.

### Διαδικασίες

Το σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή έργου να αναπτύσσει διαδικασίες και να εκδίδει οδηγίες για την εκτέλεση των εργασιών οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου.

### Πελάτης

Κατά τις συναντήσεις του διευθυντή έργου με τον πελάτη , το σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου θα πρέπει να του παρέχει πληροφορίες για όλες τις πτυχές του έργου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΡΓΟΥ «Project Manager»

Η επιλογή του διευθυντή έργου αποτελεί απόφαση κλειδί διότι από αυτήν εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία του έργου. Ως κύριος φορέας ευθύνης ο project manager ενοποιεί, συντονίζει και καθοδηγεί όλους τους εμπλεκόμενους ώστε το έργο να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Ο ρόλος του project manager θα πρέπει να περιγράφεται στο καταστατικό του έργου όπου θα πρέπει να περιγράφεται και ο σκοπός του έργου.

#### **2.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGER**

Ο project manager πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ ηγετική ικανότητα
- ✓ ικανότητα να διαβλέπει ενδεχόμενα προβλήματα
- ✓ ικανότητα να ενοποιεί τις απαιτήσεις των συμμετοχών
- ✓ ικανότητα να επιβάλλει την εκτέλεση των εργασιών
- ✓ ικανότητα να διαπραγματεύεται και να πείθει
- ✓ κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εντάσσεται το συγκεκριμένο έργο
- ✓ ικανότητα να επιθεωρεί, να παρακολουθεί και να ελέγχει το έργο
- ✓ ικανότητα να διοικεί μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- ✓ ικανότητα να διατηρεί ικανοποιημένο το πελάτη

Εκτός από αυτά ο διευθυντής έργου έχει και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτά είναι τα εξής:

Ο διευθυντής έργου έχει συνολική ευθύνη για το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο κατά τη φάση του σχεδιασμού ενός έργου. Αυτός θα πρέπει να φροντίσει να αναπτυχθεί μια πλήρης περιγραφή των καθηκόντων, μια λεπτομερής ανάλυση των αναγκαίων πόρων , ένα πρακτικό χρονοδιάγραμμα και ένας ορθός καθορισμός των αναγκών.

Επιπλέον, πρέπει να οργανώσουν το έργο έτσι ώστε να υπάρχει διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, ικανό να καλύψει τις απαιτούμενες δραστηριότητες. Θα πρέπει να φροντίσει ώστε τα άτομα που θα μετέχουν στο έργο να έχουν αρκετές αρμοδιότητες και αίσθηση ευθύνης για να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους.

Τέλος, ο διευθυντής έργου έχει την ευθνή του ελέγχου του έργου. Φροντίζει να υπάρχουν πρότυπα για τον καθορισμό της προόδου του και ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας στα οποία συνδυάζονται και αξιοποιούνται οι πληροφορίες που δέχονται και διοχετεύουν.

Έτσι, λοιπόν, ο διευθυντής έργου εξασφαλίζει την έγκαιρη εκτίμηση της προόδου με τακτικούς ελέγχους χρόνου και κόστους. Για να επιτευχθεί η αναγκαία ανταπόδοση πληροφοριών ο διευθυντής έργου συγκρίνει περιοδικά την πραγματική πρόοδο και την πρότυπη για να διαπιστώσει αν υπάρχουν σοβαρές παρεκκλίσεις από το κόστος και το χρονοδιάγραμμα.

## **2.2 Η ΟΜΑΔΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

Ο διευθυντής έργου για την επίτευξη των καθηκόντων του έχει συνήθως στην διάθεση του μια ομάδα υποστήριξης. Τα άτομα της ομάδας υποστήριξης συγκεντρώνουν, αξιολογούν, συνθέτουν και αναφέρουν στον διευθυντή έργου πληροφορίες σχετικά με την ισχύουσα κατάσταση του έργου.

Γενικά, οι πληροφορίες αυτές αφορούν το κόστος και τον προγραμματισμό. Όμως υπάρχει άλλη μια λειτουργία που εκτελεί η ομάδα υποστήριξης. Εξασφαλίζει την εκτέλεση όλων των εργασιών όπως καθορίζονται στον σχεδιασμό του έργου.

Ακόμα και με την ύπαρξη αυτής της ομάδας ο διευθυντής έργου δεν παύει να έχει την συνολική ευθύνη για την πρόοδο του έργου. Επομένως ο διευθυντής έργου για να εκπληρώσει τα καθήκοντα του πρέπει να έχει αρκετές αρμοδιότητες ώστε να πάρει καθορίστηκες αποφάσεις για την έναρξη και την ολοκλήρωση του έργου.

Τέλος πρέπει να έχει ανεπτυγμένη αίσθηση ευθύνης για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί.

## **2.3 ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGER**

Ο project manager έχει πολλά καθήκοντα στα οποία πρέπει να ανταποκριθεί. Ο Project manager είναι ο σχεδιαστής, οργανωτής και εκλεκτής του έργου σε όλες τις φάσεις.

Κατά την φάση του σχεδιασμού ο project manager έχει τα εξής καθήκοντα:

- 1) Να παρέχει εγκαίρως τα χρονοδιαγράμματα για όλο το έργο δίνοντας έμφαση στις αρχικές ενέργειες.
- 2) Να προετοιμάζει σε βάθος ένα πρόγραμμα εφαρμογής.
- 3) Να επισημαίνει εγκαίρως πιθανές καθυστερήσεις και να προγραμματίζει τρόπους αποφυγής τους.
- 4) Να επισημαίνει τις στρατηγικές δραστηριότητες και να τις προγραμματίζει αναλόγως.
- 5) Να συντονίζει τις εκτός εργοταξίου δραστηριότητες κατασκευές με τις εντός εργοταξίου.



Κατά τη φάση οργάνωσης έχει τα εξής καθήκοντα:

1. Να παρέχει συστηματικούς τρόπους προσέγγισης για την ανάπτυξη εκτιμήσεων και χρονοδιαγραμμάτων.
2. Να αναπτύσσει τα μέσα παροχής πληροφοριών σε διάφορα στάδια του έργου.
3. Να καθιερώνει κανάλια επικοινωνίας για όλο το έργο.
4. Να διευκολύνει τις συσκέψεις και να ενθαρρύνει την προσφορά πληροφοριών από όλους.
5. Να οργανώνει περιοδικές συσκέψεις για τον έλεγχο ροής του έργου.
6. Να παρέχει τα κατάλληλα μέσα για την αναφορά της προόδου του έργου.
7. Τέλος να παρέχει ένα οργανωμένο μέσο συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών.

Και τέλος κατά την φάση του ελέγχου έχει τα εξής καθήκοντα:

1. Έχει την ευθηνή για την παρακολούθηση της προόδου του έργου.
2. Επανεξετάζει τις εκτιμήσεις σε κάθε σημαντικό σημείο ελέγχου.
3. Επιβεβαιώνει ότι κάθε δραστηριότητα αρχίζει και τελειώνει συμφωνά με τον σχεδιασμό.
4. Οργανώνει συσκέψεις ελέγχου ροής του έργου με τους επικεφαλής των ομάδων.
5. Εκδίδει ημερησία δελτία που περιγράφουν τις τρέχουσες δραστηριότητες της κατασκευής.
6. Συναντάτε με στελέχη σε ανασκοπήσεις της περιόδου του έργου που θα επιβεβαιώνουν ότι οι δραστηριότητες παράγουν αυτό το οποίο έχει προγραμματιστεί.
7. Βεβαιώνεται ότι οι πληροφορίες για την πρόοδο του έργου διοχετεύονται εκεί που είναι απαραίτητες.
8. Συγκρίνει τις πληροφορίες για την πρόοδο του έργου με το κύριο χρονοδιάγραμμα.
9. Αναλύει οποίες διαφορές προκύπτουν ιδίως μεταξύ των προγραμματισμένων και των πραγματικών ημερομηνιών αποπεράτωσης.
10. Τεκμηριώνει κάθε αλλαγή στο πρόγραμμα.
11. Κρίνει εάν η επιχείρηση έχει αρκετό προσωπικό, εξοπλισμό και υλικά για να ανταποκριθεί στο πρόγραμμα.
12. Τέλος ειδοποιεί τον εργοδότη για τυχόν εκπρόθεσμες ημερομηνίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

#### 3.1 ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΟΥ (Work Breakdown Structure)

Η μέθοδος work breakdown structure έχει ως στόχο να υπό-διαίρει το αντικείμενο των εργασιών σε πακέτα εργασιών τα οποία μπορούμε να τα χειριστούμε, να τα εκτιμήσουμε και να τα προγραμματίσουμε. Την ολοκλήρωση αυτών των εργασιών την αναθέτουμε σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήματα.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα «εργαλεία» της διοίκησης έργου διότι μας δίνει ένα πλαίσιο στο οποίο το συνολικό έργο μπορεί να περιγράψει ως ένα σύνολο ενεργειών που συμμετέχουν στην υλοποίησή του. Επίσης με τη μέθοδο αυτή μπορούμε να σχεδιάσουμε και να προβλέψουμε, να διαμορφώνουμε χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμούς, να παρακολουθούμε χρόνο, κόστος και αποδοτικότητα.

Οι διαθέσιμοι πόροι του φορέα συνδέονται με τους στόχους του έργου, διαμορφώνονται προγράμματα εργασιών και διαδικασίες αναφορών, διαμορφώνονται δίκτυα και σχεδιάζονται διαδικασίες ελέγχου και τέλος διευκολύνεται η διαδικασία ανάθεσης αρμοδιοτήτων για κάθε μια από τις δράσεις του έργου.

Το σωστό ξεκίνημα ενός έργου απαιτεί και μια καλή δομική ανάλυση του έργου. Ο χρόνος, η προσπάθεια και το κεφαλαίο που θα επενδύσουμε σε αυτή την προσπάθεια θα έχει ως στόχο την διευκόλυνση της διοίκησης έργου.

Οι φορείς οι οποίοι δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή τους σε αυτή την διαδικασία ρισκάρουν να βρεθούν αντιμέτωποι με προβλήματα όπως:

- 1) Προβληματικό έλεγχο σε κόστος και χρόνο στο έργο που βρίσκεται σε εξέλιξη.
- 2) Ανυπαρξία πληροφοριών και στοιχείων απαραίτητων για το σχεδιασμό μελλοντικών έργων.

### 3.1.1. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ W.B.S

Η μέθοδος wbs μπορεί να παρουσιαστεί με τρόπους:

- ✓ Διαγραμματικά με τετραγωνάκια
- ✓ Ως κείμενο διαφορετικής στοίχισης

Η ιεραρχική της μέθοδος αυτής παριστάνεται καλύτερα διαγραμματικά με τετραγωνάκια διότι είναι εύκολο να την κατανοήσουν όσοι συμμετέχουν στο έργο. Έτσι, λοιπόν με αυτή την υπό-διαίρεση των εργασιών προσπαθούμε να πετύχουμε την αφοσίωση και την υποστήριξη αυτών που θα συμμετέχουν στο έργο.





Σχήμα 1: Διαγραμματική αναπαράσταση της W.B.S για έργο κατασκευές οικίας.

Αυτή ήταν η διαγραμματική αναπαράσταση της μεθόδου, ο ένας τρόπος δηλαδή αλλά είναι λίγο δύσκολη να την δημιουργήσουμε και να την επεξεργαστούμε μέσω του υπολογιστή. Ο δεύτερος τρόπος είναι η αναπαράσταση ως κείμενο και έχουμε το εξής παράδειγμα.

- 1.0.0. Έργο κατασκευής οικίας
  - 1.1.0. Οικοδομικά
    - 1.1.1. Θεμέλια
    - 1.1.2. Τοίχοι και στέγη
  - 1.2.0. Υδραυλικά
    - 1.2.1. Σωληνώσεις ύδρευσης
    - 1.2.2. Σύστημα αποχέτευσης
  - 1.3.0. Ηλεκτρολογικά
    - 1.3.1. Καλωδιώσεις
    - 1.3.2. Συσκευές

### 3.1.2 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ WBS

Για να έχουμε μια σωστή και αποτελεσματική δομική ανάλυση έργου θα πρέπει να επισημάνουμε τα εξής σημεία:

1) Να συμπεριληφθούν όλες οι σημαντικές εργασίες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου μέσα στο χρονοδιάγραμμα του προϋπολογισμού και να υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων του έργου.

2) Οι εργασίες να είναι ελεγχόμενες σε μέγεθος.

3) Να προσδιορίζονται όλα τα απαιτούμενα παραδοτέα συμπεριλαμβανομένων των εκθέσεων.

4) Να δίνονται λεπτομέρειες σε ικανοποιητικό βαθμό χωρίς υπερβολές.

5) Να υπάρχει ελαστικότητα ως προς τις απαιτούμενες γραφειοκρατικές εργασίες.

6) Να υπάρχει σωστή λογιστική παρακολούθηση του έργου με ανάλυση κατά φάση του έργου και του αντιστοίχου υπευθύνου.

7) Καμιά εργασία να μην υπερβαίνει το 0,5%-2,50% του προϋπολογισμού.

8) Να υπάρχει ο απαιτούμενος συσχετισμός των δράσεων.

9) Όλα τα χρονοδιαγράμματα να προκύπτουν από την wbs.

10) Οι αρμοδιότητες να ταυτίζονται με την υπευθυνότητα.

11) Να χορηγούνται οι απαιτούμενοι πόροι.

12) Να είναι μετρήσιμα ο χρόνος, το κόστος και η αξία των ολοκληρωμένων εργασιών.

Όλα αυτά κάνουν τη μέθοδο wbs απαραίτητη αλλά όχι εύκολη.

### 3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Κάθε έργο αποτελεί μια σειρά φάσεων και δραστηριοτήτων. Έτσι, λοιπόν, για να μπορούμε να ελέγχουμε όλο το έργο χρειαζόμαστε μια μέθοδο. Η μέθοδος αυτή είναι ο προγραμματισμός. Κατά τον προγραμματισμό χρησιμοποιούμε μια γραφική παράσταση που ονομάζεται διάγραμμα GANTT με σκοπό να σχεδιάσουμε και να συντονίσουμε το έργο.

Ο Προγραμματισμός αποτελεί έναν αποφασιστικό παράγοντα διότι παρέχει ένα αποτελεσματικό μέσο σχεδιασμού, ελέγχου και οργάνωσης του έργου. Έτσι, λοιπόν, με τον προγραμματισμό μπορούμε να προβλέψουμε απαιτήσεις σε χρήμα, υλικά και ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος μας δίνει την δυνατότητα να αναλύσουμε τυχόν επιπτώσεις προσωρινών καθυστερήσεων και αναβολών που προκαλούνται από:

- Ανεπάρκεια ανθρωπίνου δυναμικού
- Δυσκολίες χρηματοδότησης
- Ελλιπή συντονισμό υπεργολάβων
- Καθυστέρηση παράδοσης σχεδίων
- Κακή ποιότητα εργασίας

#### 3.2.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANNT

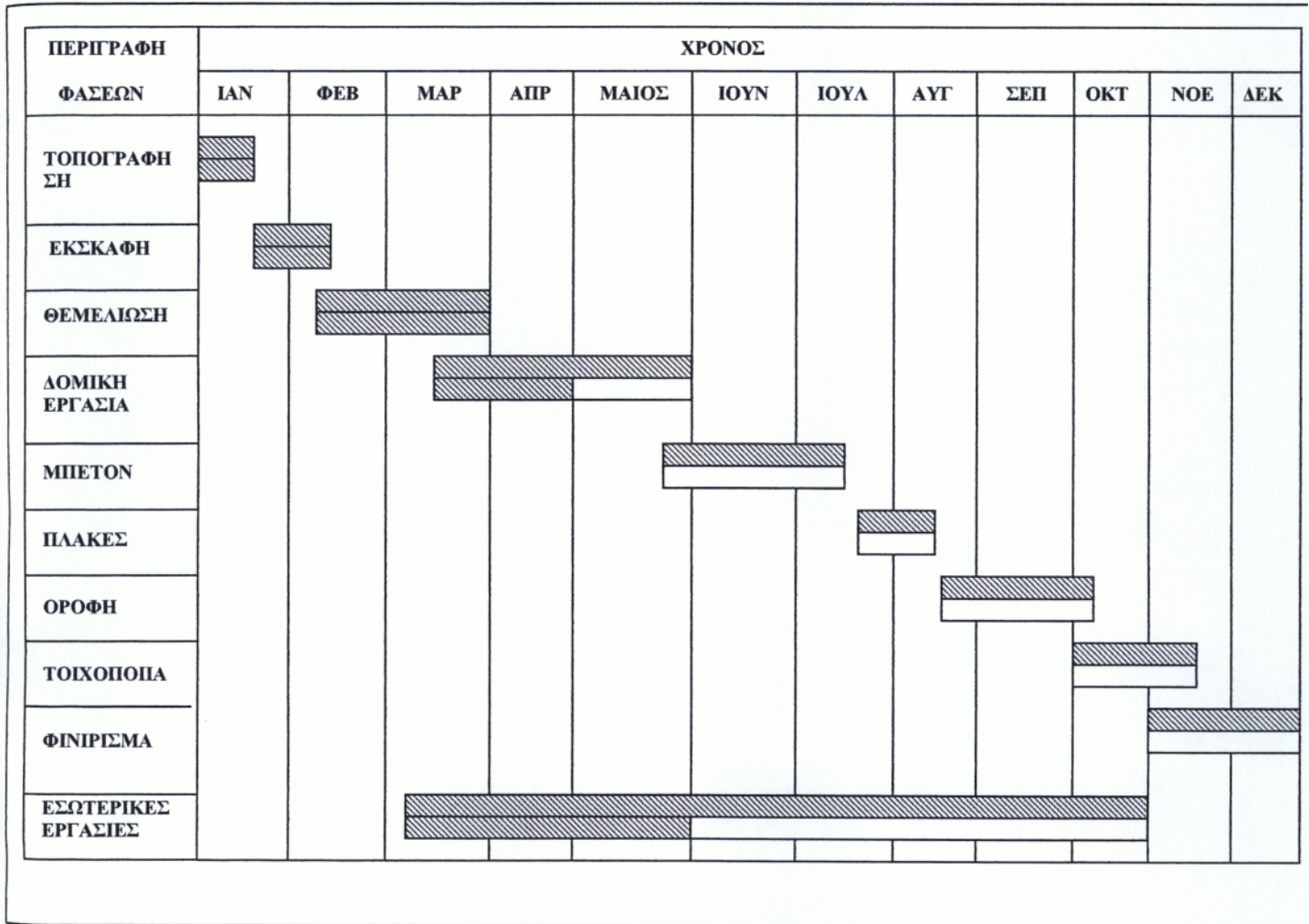
Ο διευθυντής του έργου για να σχεδιάσει ένα διάγραμμα GANNT θα πρέπει να κοιτάξει εάν ο κατάλογος περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες φάσεις με την σωστή σειρά. Επίσης θα πρέπει να φροντίσει κάθε φάση να είναι συγκεκριμένη και επαληθεύσιμη ιδίως από την άποψη του χρονοδιαγράμματος. Αφού ελέγξει τον κατάλογο του θα πρέπει να υπολογίσει την διάρκεια κάθε φάσεως και να αποφασίσει ποιες φάσεις μπορούν να γίνουν ταυτόχρονα.

Ακολουθεί τώρα ένας κατάλογος φάσεων και η διάρκεια του καθώς και ο σχεδιασμός του διαγράμματος GANNT και η ανάλυση του.

#### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΟΥ

ΦΑΣΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ)
Τοπογράφηση	2
Εκσκαφή	3
Θεμελίωση	7
Δομική εργασία	10
Μπετόν	8
Πλάκες	5
Οροφή	6
Τοιχοποια	5
Φινίρισμα	8
Εσωτερικές εργασίες	34

## ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANNT





Παραπάνω βλέπουμε ένα διάγραμμα GANNT που σχεδίασε ο διευθυντής του έργου. Ο οριζόντιος άξονας συμβολίζει την χρονική κλίμακα του έργου. Για το συγκεκριμένο έργο η κλίμακα είναι σε μήνες. Ο κάθετος άξονας συμβολίζει με τη σειρά τις φάσεις του έργου.

Επίσης προγραμματίζει τις φάσεις σχεδιάζοντας οριζόντιες χρωματιστές ράβδους για κάθε φάση σύμφωνα με την κλίμακα. Σχεδιάζει κάτω από κάθε χρωματιστή ράβδο μια κενή που θα δείχνει στο μέλλον την πορεία ολοκλήρωσης κάθε φάσης. Μπορεί να γραμμοσκιαζει την κενή ράβδο για να δείξει το ποσοστό ολοκλήρωσης κάθε φάσης.

Έτσι, λοιπόν, σχεδιάσαμε παραπάνω το διάγραμμα που δείχνει την ημερομηνία έναρξης, την ημερομηνία ολοκλήρωσης και την διάρκεια κάθε φάσης , δηλαδή μια εικόνα ολοκλήρου του έργου.

### 3.2.1.1 ΔΙΑΝΟΜΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANNT

Τα διαγράμματα GANNT δεν εξυπηρετούν κανέναν σκοπό εάν δεν δοθούν στα κατάλληλα άτομα. Αυτά είναι : Η μελετητήρια εταιρεία η οποία χρειάζεται το διάγραμμα αφού έκανε σχέδια της οικοδομής . Οι υπεργολάβοι το χρειάζονται για να προβλέψουν τις υποχρεώσεις τους για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων . Οι προμηθευτές για να μπορέσουν να ετοιμάσουν τα υλικά και να τα παραδώσουν εγκαίρως χρειάζονται το διάγραμμα.

Ο προϊστάμενος εργοταξίου χρειάζεται το διάγραμμα για να γνωρίσει ποιες βασικές δραστηριότητες θα γίνουν και ποτέ . Το τμήμα προμηθειών χρειάζεται ένα αντίγραφο του για να καθορίσει τις απαιτήσεις σε υλικά και να θέσει τις ημερομηνίες για την διαδικασίες προσφορών . Ο υπεύθυνος του τμήματος προϋπολογισμού το χρειάζεται για να ετοιμάσει τις εκτιμήσεις για το σκοπό κάθε τμήματος του έργου. Ο προϊστάμενος του οικονομικού τμήματος χρειάζεται το διάγραμμα GANTT για να καταστρώσει το ταμειακό προϋπολογισμό . Τέλος ο υπεύθυνος του τμήματος εξοπλισμού χρειάζεται το διάγραμμα GANTT για το συντονισμό της αγοράς , της χρήσης και της συντήρησης του εξοπλισμού κατά την διάρκεια των φάσεων του έργου.

### 3.2.1.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANTT

Το διάγραμμα GANTT είναι ένα μέσο το οποίο μας δίνει μια πλήρη εικόνα του έργου. Αλλά καθώς το έργο προχωράει οι διαφορές δραστηριότητες γίνονται πιο πολύπλοκες και λεπτομερείς με αποτέλεσμα να εμφανίζονται διάφοροι περιορισμοί του διαγράμματος GANTT.

Επομένως ένα πρώτο πρόβλημα που εμφανίζουν τα διαγράμματα αυτά είναι ότι δεν απεικονίζουν τις διάφορες σχέσεις ή εξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ των φάσεων του έργου.

Για παράδειγμα , αν κάποιος δεν έχει ειδικές γνώσεις και κοιτάξει το διάγραμμα δεν μπορεί να καταλάβει ότι η θεμελίωση εξαρτάται από την εκσκαφή του χώρου. Τα διαγράμματα δεν δείχνουν την επίδραση μιας καθυστέρησης σε κάποια φάση . Για παράδειγμα , μια καθυστέρηση στην εκσκαφή θα προκαλέσει και καθυστέρηση σε μελλοντικές δραστηριότητες Επίσης δεν παρουσιάζουν τα αποτελέσματα μιας υποθετικής επίσπευσης ή καθυστέρησης στην έναρξη των φάσεων του έργου . Ακόμη τα διαγράμματα GANTT δεν απεικονίζουν τις αναθεωρήσεις στις δραστηριότητες του σχεδιασμού . Έτσι λοιπόν καθώς το έργο την πορεία εξελίξεις τους οι αδυναμίες του διαγράμματος GANTT έρχονται στην επιφάνεια και ο διευθυντής του έργου χρειάζονται ένα πιο αποτελεσματικό εργαλείο προγραμματισμού αυτό είναι **η Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής.**

### 3.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΚΤΥΟΥ

Παρότι το διάγραμμα GANTT αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο προγραμματισμού σχεδιασμού και ελέγχου φάνηκε να υστερεί σαν εργαλείο διότι το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των έργων αυξηθήκαν με την πάροδο του χρόνου.

Το διάγραμμα δικτύου σε σχέση με το διάγραμμα GANTT λαμβάνει υπόψη του όχι μόνο την διάρκεια της κάθε δραστηριότητας αλλά και τις λογικές σχέσεις που συνοδεύουν τις δραστηριότητες μεταξύ τους. Είναι αναγκαίο να προσδιορίσουμε τις διαφορές δραστηριότητες και γεγονότα για να μπορούμε ανά πασα στιγμή να γνωρίζουμε τι επίδραση θα έχει στην εξέλιξη του έργου οποιαδήποτε ενδεχομένη αλλαγή του χρονοδιαγράμματος.

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ** : Είναι η προσπάθεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός γεγονότος και βρίσκει πόρους και χρόνο για την επίτευξη του. Η δραστηριότητας αυτή έχει αρχή και τέλος το οποίο μπορεί να προσδιοριστεί.

**ΓΕΓΟΝΟΣ** : Είναι ένα επίτευγμα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο .

Τέλος οι δραστηριότητες που καταλήγουν σε ένα γεγονός θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί πριν αρχίσει η αλλά δραστηριότητα.

#### 3.3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ.

Η χρήση του διαγράμματος δικτύου είναι σημαντική διότι έχει αρκετά πλεονεκτήματα . Παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη γραφική παράσταση με τις λογικές σχέσεις των διάφορων δραστηριοτήτων , μας βοηθά να εκτιμούμε τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό , πόρους και εξοπλισμό – υλικά . Επίσης καθορίζει το κόστος κάθε δραστηριότητας και έχει ένα μέσο να μας δείξει και να τεκμηριώσει τα σχέδια και τις πληροφορίες του. Έχει τρόπο να αντιμετωπίσει τις τυχόν επιδράσεις του προγράμματος και να τα αναθεωρήσει κάθε φορά που θα εμφανίζεται κάποιο πιθανό πρόβλημα.

Τα διαγράμματα δικτύου μας δίνουν την δυνατότητα να επικοινωνήσουμε με τους διάφορους συμμετέχοντες του έργου . Τέλος να εντοπίσουμε ή να αφαιρέσουμε άχρηστες δραστηριότητες και να εστιάσουμε την προσοχή μας σε κρίσιμες δραστηριότητες.

Αυτά ήταν τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εφαρμογής ενός διαγράμματος δικτύου.

### 3.3.2 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΙΚΤΥΟΥ

Αναπτύχθηκαν δυο τύποι διαγραμμάτων δικτύου ο πρώτος είναι το διάγραμμα **PERT** δηλαδή η τεχνική εκτίμησης και αναθεώρησης προγράμματος και το διάγραμμα **CPM** δηλαδή η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής.

**PERT:** Το 1958 το ναυτικό των Ηνωμένων πολιτειών χρειάζονταν μια μέθοδο που να μπορεί να ελέγχει και να παρακολουθεί το πυραυλικό σύστημα υποβρυχίων Polaris . Έτσι λοιπόν αναπτύχθηκε η τεχνική PERT ως ένα σημαντικό εργαλείο χειρισμού των πιθανών τιμών που μπορεί να πάρει η χρονική διάρκεια του έργου. Δηλαδή δημιουργήθηκε αυτό το μοντέλο για να μας δείξει τις 3 πιθανές χρονικές διάρκειες : α) την απαισιόδοξη β) την αισιόδοξη γ) την πιθανότερη . Ο συνδυασμός αυτών των χρονικών διαρκειών μας δείχνει τον αναμενόμενο χρόνο διαρκείας κάθε δραστηριότητας.

Έτσι λοιπόν η μέθοδος αυτή διευκόλυνε τους εργολάβους παρέχοντας τους εν μέσο για την γραφική απεικόνιση των αρνητικών συνεπειών και καθυστερήσεων του έργου.

**CPM:** Ενώ το Ναυτικό των Ηνωμένων πολιτειών χρησιμοποιούσε την μέθοδο PERT για την κατασκευή των πυραύλων Polaris, μια ιδιωτική εταιρία την ίδια περίπου εποχή ανέπτυξε το δικό της τύπο διαγράμματος . Αυτή ήταν η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής CPM που σκοπό είχε να προσδιορίσει με ακρίβεια το χρόνο κατασκευής χημικών εργοστασίων.

Η εταιρία αυτή χρειαζόταν ένα τρόπο να ξέρει ανά πασα στιγμή τις εργασίες που καθυστερούσαν σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα και αν χρειαζόταν να ενεργήσει ώστε να επανέλθει η ισορροπία του προγράμματος . Όλα αυτά οδήγησαν στην ανάπτυξη της μεθόδους CPM.

Η βασική διαφορά του προγράμματος PERT και τις μεθόδου της κρίσιμης διαδρομής είναι ο τρόπος με τον οποίο χειρίζονται την χρονική διάρκεια των δραστηριοτήτων.

Η μέθοδος κρίσιμης διαδρομής (CPM) υιοθετεί την αιτιοκρατική προσέγγιση που ταιριάζει σε έργα των οποίων η χρονική διάρκεια μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια .πχ κατασκευαστικά έργα . Αντιθέτως η τεχνική αποτίμησης και αναθεώρησης προγράμματος PERT υιοθετεί στοχαστική προσέγγιση η οποία είναι κατάλληλη για έργα των οποίων η χρονική διάρκεια μπορεί να ποικίλει σε ένα φάσμα δυνατοτήτων πχ ερευνητικά έργα.

Η CPM αρχικά δημιουργήθηκε με σκοπό να αντιμετωπίσει τον συμβιβασμό χρόνου – κόστους που προβλημάτιζε πολύ συχνά τόσο διευθυντές έργου και προέκυπτε από το γεγονός ότι η σχέση ανάμεσα στον χρόνο μέχρι την ολοκλήρωση και το κόστος μέχρι την ολοκλήρωση είναι εξαιρετικά πολύπλοκη.

Η σημασία αυτής της μεθόδου είναι πολύ σημαντική για πολύπλοκα μεγάλα έργα γιατί μας δίνει την δυνατότητα να υπολογίσουμε την συνολική επίδραση όλων των τυχόν μεταβολών



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.

Ο κύκλος ζωής του έργου αποτελεί ένα πλαίσιο ή μια δομή με βάση τα οποία το αντικείμενο των εργασιών του έργου μπορεί να υποδιαιρείται σε φάσεις που μπορούμε να χειριστούμε με ευκολία δηλαδή πακέτα εργασιών.

Διαπιστώνουμε ότι και τα έργα από την στιγμή της σύλληψης τους μέχρι την στιγμή της ολοκλήρωσης τους περνούν από πολλές διακριτές φάσεις, οι φάσεις αυτές είναι αλληλοσυνδεόμενες και αλληλεξάρτητες επομένως μπορούμε να πούμε ότι και το έργο έχει το δικό του κύκλο ζωής.

#### 4.1 ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

- **Φάση αρχικής σύλληψης και εκκίνησης** : Στην πρώτη φάση, ερευνάται η αναγκαιότητα του έργου είτε για προώθηση κάποιων υπηρεσιών είτε για κατασκευή νέων εγκαταστάσεων. Επίσης μελετάται και η σκοπιμότητα του έργου, και εφόσον γίνει αποδεκτή περνάει στην δεύτερη φάση το έργο.
- **Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης** : Κατά την δεύτερη φάση, η μελέτη σκοπιμότητας χρησιμοποιείται ως οδηγός για τον σχεδιασμό του προϊόντος και την ανάπτυξη λεπτομερών προγραμμάτων και σχεδίων με βάση τα οποία θα κατασκευαστεί το προϊόν ή γενικά θα υλοποιηθεί το έργο.
- **Φάση υλοποίησης ή κατασκευής** : Με βάση το πλάνο της δεύτερης φάσης το έργο κατά την τρίτη φάση υλοποιείται συμφωνά με αυτό.
- **Φάση ολοκλήρωσης** : Κατά την τελευταία φάση το έργο ολοκληρώνεται και παραδίδεται στον δικαιούχο – εργοδότη.

#### **4.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ**

Οι φάσεις ενός έργου διακρίνονται από κάποια ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά :

- i. Οι ονομασίες που έχουν δοθεί στις 4 φάσεις του έργου αντιστοιχούν στα παραδοτέα αγαθά της κάθε φάσης , δηλαδή σύλληψη, σχεδιασμός, κατασκευή και παράδοση.
- ii. Η διαδοχή των φάσεων του έργου ,σημαίνει μεταβίβαση ή παράδοση κάποιας μορφής τεχνολογίας από την μια φάση στην επόμενη.
- iii. Η εντολή του εντολή του πελάτη μεταβιβάζεται στην ομάδα σχεδιασμού και ανάπτυξης.
- iv. Τα λεπτομερή σχέδια μεταβιβάζονται στην ομάδα υλοποίησης.
- v. Το προϊόν του έργου παραδίδεται για να ελεγχθεί κατά την διαδικασία της θέσης σε λειτουργία.

Τέλος ολοκληρώνεται η διαδικασία της θέσης σε λειτουργία και τον προϊόν τίθεται σε πλήρη λειτουργία.

#### **4.1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ**

Ο κύκλος ζωής του έργου χρησιμεύει για τον προσδιορισμό της έναρξης και λήξης ενός έργου .Όταν ένας οργανισμός επιθυμεί να αναλάβει ένα έργο συχνά ζητάει μια μελέτη σκοπιμότητας προκειμένου να αποφασίσει τι θα κάνει.

Ο ορισμός του κύκλου ζωής επίσης ορίζει ποιες μεταβατικές ενέργειες θα συμπεριλαμβάνονται στο τέλος του έργου και ποιες όχι. Οι φάσεις του κύκλου ζωής συνήθως ακολουθούν μια μορφή μεταφοράς τεχνολογίας ή μεταβίβασης όπως από τις απαιτήσεις στον σχεδιασμό , από την κατασκευή στην λειτουργία , ή από τον σχεδιασμό στην παραγωγή.

Έτσι λοιπόν οι διαδικασίες κάθε φάσης εγκρίνονται πριν ξεκινήσουν οι εργασίες της επόμενης φάσης .Μια επόμενη φάση μπορεί να ξεκινήσει πριν την έγκριση των παραδοτέων της προηγούμενης μόνο στην περίπτωση που οι εμπλεκόμενοι κίνδυνοι θεωρήσουν αποδεκτοί. Αυτή θεωρείται ως ταχεία εξέλιξη της φάσης .



## 4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Οι διαδικασίες διαμόρφωσης των έργων ποικίλλει από εταιρία σε εταιρία αλλά και ανάλογα με τον τύπο του έργου . Αυτό συμβαίνει διότι η μελέτη σκοπιμότητας που προτείνει κάθε εταιρία διαφέρει . Μελέτη σκοπιμότητας είναι η διαδικασία που τεκμηριώνει όχι μόνο ότι το έργο είναι εφικτό αλλά και ότι το να διαθέτει πόρους στο συγκεκριμένο έργο είναι η συμφερότερη επιλογή για την εταιρία.

Πριν λοιπόν ξεκινήσει η μελέτη σκοπιμότητας θα πρέπει να οριστικοποιηθεί το έργο να οριστεί το καταστατικό του , στο οποίο θα καταγράφεται ο σκοπός του έργου και τι ακριβώς πρόκειται να επιτευχθεί . Επομένως η μελέτη σκοπιμότητας οριστικοποιεί τις απαιτήσεις , τους περιορισμούς και τα αποτελέσματα.

- ⇒ Ποιος είναι ο υπεύθυνος ;
- ⇒ Η πρόταση και η σύντομη περιγραφή του έργου που πρόκειται να αναλυθεί ;
- ⇒ Ποιοι θα εμπλακούν ;
- ⇒ Πόσο λεπτομερείς θα πρέπει να είναι η μελέτη.
- ⇒ Πότε θα πρέπει να παραδοθεί.
- ⇒ Πόσα χρήματα θα διαθέτουν για την μελέτη σκοπιμότητας .

Στο σημείο αυτό η εταιρία προχωράει στην απόφαση της εκτέλεσης της μελέτης σκοπιμότητας .Η απόφαση για το αν το έργο εκτελεστεί ή όχι θα βασιστεί στα συμπεράσματα της μελέτης σκοπιμότητας .

Η κεντρική διοίκηση έχει την ευθύνη να επιλέξει το διευθυντή έργου η τον αρχηγό της ομάδας που θα εκπονήσει την μελέτη σκοπιμότητας . Στην συνέχεια ο διευθυντής έργου έχει την ευθύνη να επιλέξει τα μέλη της ομάδας που θα εκπονήσουν την μελέτη σκοπιμότητας. Αυτά τα άτομα θα πρέπει να διαθέτουν τεχνικές γνώσεις , βασικά κριτήρια επιλογής των μελών της ομάδας και εμπλοκή των συμμετόχων.

Είναι σημαντικό να συμμετέχει στην ομάδα που θα εκπονήσει την μελέτη σκοπιμότητας ένας εκπρόσωπος του φορέα που θα έχει την ευθύνη της λειτουργίας του έργου μετά την ολοκλήρωση του . Αυτό θα δώσει στον φορέα την αίσθηση ότι έχει λόγω στον σχεδιασμό και κατ' επέκταση επιλέξει ο ίδιος την μοίρα του.

Η εταιρία τέλος θα πρέπει να διασφαλίσει ότι ο αρχηγός και τα μέλη της ομάδας έργου έχουν αρκετό χρόνο για να αναπτύξουν το νέο προϊόν . Έτσι λοιπόν τα άτομα αυτά θα αποδεσμευτούν από τις λοιπές τους υποχρεώσεις .

Τέλος η μελέτη σκοπιμότητας έχει το δικό της κύκλο ζωής.

- ↓ **ΣΥΛΛΗΨΗ**: Στην φάση αυτή προσδιορίζεται ο σκοπός της μελέτης σκοπιμότητας .
- ↓ **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**: Κατά την φάση αυτή , σχεδιάζετε πως σκοπεύουμε να φέρουμε εις πέρας την μελέτη σκοπιμότητας.
- ↓ **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ**: Εδώ η μελέτη εκπονείται .
- ↓ **ΘΕΣΗ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**: Στην φάση αυτή επιβεβαιώνουμε ότι έχει συνταχθεί η απαιτούμενη έκθεση με τα συμπεράσματα της μελέτης σκοπιμότητας .

### **4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.**

#### **ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Ο βασικός παράγοντας – πόρος που απαιτείται για την υλοποίηση ενός έργου είναι ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ . Όλοι οι άλλοι πόροι όπως κεφαλαίο , τεχνολογία , και το τεχνολογικό επίπεδο εξοπλισμού παίζουν δευτερεύοντα ρολό σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο Διευθυντής έργου δεν πρέπει να χάνει και την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης . Ο σχεδιασμός , ο προγραμματισμός , οι πόροι , οι μέθοδοι και η τεχνολογία θα μας εξυπηρετήσουν στον βαθμό που θα αντιμετωπιστούν σωστά από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Τέλος ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να κάνει ένα έργο πετυχημένο ή αποτυχημένο αυτό εξαρτάται από τους άλλους παράγοντες . Για το λόγο αυτό ο διευθυντής έργου θα πρέπει να έχει τον απαιτούμενο σεβασμό στην ομάδα του έργου . Σεβασμό που θα του έχει κερδίσει όχι να του έχει επιβάλλει.

#### **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

Μια πρωταρχική λειτουργία των διευθυντών έργου είναι να συντονίζουν τις δραστηριότητες και να περιλαμβάνουν τα προβλήματα. Για να εκτελέσουν με επιτυχία τα καθήκοντα αυτά θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα δίκτυο επικοινωνίας που θα διοχετεύσει και θα δέχεται πληροφορίες .

Ο Διευθυντής έργου είναι εκείνος που κατέχει την κεντρική θέση στην εταιρική οργάνωση καθώς επίσης είναι ο « σύνδεσμος » μεταξύ διοικητικού προσωπικού και εξωτερικών ομάδων εργασίας . Επομένως είναι εκείνος που διασφαλίζει την σωστή λειτουργία των καναλιών επικοινωνίας .

Οι βασικοί στόχοι στην δημιουργία και την συντήρηση ενός δικτύου επικοινωνίας είναι η διοχέτευση και η λήψη πληροφοριών . Ας φέρουμε ένα παράδειγμα ενός κατασκευαστικού έργου . Γιατί λοιπόν είναι κρίσιμη η διοχέτευση πληροφοριών ;

Οι αρχιτέκτονες και οι μηχανικοί χρειάζονται πληροφορίες από τον ιδιοκτήτη για να κάνουν την μελέτη κατασκευές και τα σχέδια . Ο ιδιοκτήτης χρειάζεται πληροφορίες για να εξασφαλίσει την χρηματοδότηση του έργου . Οι λογιστές και οι κοστολόγοι πρέπει να έχουν αρκετές πληροφορίες για να τηρούν τα βιβλία τους και να εξοφλούν τα τιμολόγια . Οι κατασκευαστές χρειάζονται πληροφορίες για προσφέρουν αποτελεσματικά και αποδοτικά τις διαφορές υπηρεσίες τους .

**Αυτό το παράδειγμα μας δείχνει πόσο σημαντικό είναι ένα δίκτυο επικοινωνίας .**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ Η/Υ

Μια πραγματική επανάσταση στις μέρες μας στον τομέα της επεξεργασίας πληροφοριών. Μέχρι την δεκαετία του 1980, η επεξεργασία πληροφοριών γινόταν εξ ολοκλήρου είτε με από κεντρικές μονάδες υπολογιστών είτε με το χέρι. Όμως μετά την εισαγωγή των υπολογιστών μικρού μεγέθους και του καταλλήλου λογισμικού, έχει συντελέσει μια εντυπωσιακή μεταφορά στην επεξεργασία δεδομένων μακριά από το ξεχωριστό τμήμα δεδομένων στο γραφείο του ιδίου του διευθυντή έργου.

Με αλλά λόγια οι υπολογιστές θεωρούνται πλέον απαραίτητα εργαλεία για την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγοντας με βάση το σύστημα πληροφόρησης και ελέγχου. Επομένως δεν θα πρέπει να εστιάζουμε την προσοχή μας μόνο στο λογισμικό και τα υπολογιστικά μηχανήματα αλλά σε ολόκληρο το περιβάλλον του γραφείου έργου, γιατί αυτό είναι το κέντρο του συστήματος διαχείρισης έργου.

#### 5.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΡΓΟΥ

Το γραφείο του έργου αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης έργου. Αποτελεί όχι μόνο το κεντρικό σημείο συλλογής, επεξεργασίας και αποθήκευσης δεδομένων, διαβίβασης πληροφοριών σχετικών με το έργο, τόσο εντός της ομάδας έργου όσο και προς το μελέτη, τους προμηθευτές και κάθε άλλη ομάδα συμμετόχων.

Το εργασιακό περιβάλλον του γραφείου έργου θα πρέπει να είναι ευχάριστο, άνετο, ήσυχο και με ελάχιστους περισπασμούς. Διαμόρφωση είναι θέμα εταιρικής κουλτούρας δηλαδή αν το γραφείο θα είναι σένα μεγάλο, ανοιχτό, ενιαίο χώρο ή πολλά μικρά γραφεία ή κάτι ανάμεσα στα δυο.



## 5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές υπολογιστικών συστημάτων μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή αποτελεσματικού εξοπλισμού τόσο υπολογιστικών μηχανημάτων όσο και λογισμικών πακέτων .Τα σημεία που πρέπει να εξεταστούν στο θέμα αυτό είναι :

- ⇒ Σχεδιασμός του συστήματος .
- ⇒ Κατάρτιση –Εκπαίδευση.
- ⇒ Εγκατάσταση και λειτουργία συστήματος .
- ⇒ Συμβατότητα.
- ⇒ Συντήρηση και επισκευή .
- ⇒ Αναβάθμιση.

Καθώς οι υπηρεσίες πληροφορικής έχουν γίνει ιδιαίτερα πολύπλοκες είναι σημαντικό να εξασφαλίσουμε ότι τα μηχανήματα που θα επιλέξουμε είναι συμβατά με το λογισμικό που θα επιλέξουμε .Εδώ είναι σημαντική η συμβουλή του προμηθευτή .

Ο προμηθευτής θα πρέπει να μπορεί να εξασφαλίσει ότι το προϊόν που πουλά είναι συμβατό με αλλά συστήματα . Σε πολλές περιπτώσεις , μάλιστα , θα πρέπει ακόμη και να προτείνει αλλά εξαρτήματα ή προγράμματα προκειμένου να επιτύχει την αναγκαία συμβατότητα .

## 5.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

Κατά την φάση υλοποίηση ενός καινούργιου λογισμικού πακέτου διοίκησης έργου η χρήση του θα αποτελεί πάντα το δίλλημα « θα πρέπει , άραγε να συνεχίσω να χρησιμοποιώ το παλιό σύστημα με το οποίο είμαι εξοικειωμένος , ή θα πρέπει να διακινδυνεύσω να χρησιμοποιήσω το καινούργιο , ισχυρότερο σύστημα ; »

Σκοπός του νέου συστήματος με γρήγορη ταχύτητα χρησιμοποιώντας την εξέλιξη της τεχνολογίας χωρίς πιέσεις και διαφορά προβλήματα εφαρμογής που μπορεί να είχαμε με το παλιό σύστημα . Έτσι έχουμε τέσσερις βασικές μέθοδοι εισαγωγής του νέου λογισμικού πακέτου διοίκησης έργου.

Είναι οι εξής :

- **Πιλοτικό Σύστημα** : Το πιλοτικό σύστημα χρησιμοποιείται σε κάποια μικρά έργα με σκοπό να απαλείψει σταδιακά όλα τα προβλήματα που είναι αναπόφευκτο να δημιουργηθούν στην αρχή του έργου .

Θα πρέπει όμως το πιλοτικό σύστημα να χρησιμοποιηθεί παράλληλα με το παλιό υπολογιστικό σύστημα ή χειρόγραφο σύστημα σε κάποιο μικρό έργο έτσι ώστε αν όντως παρουσιαστούν προβλήματα , να μην επηρεάσουν τη παραγωγή.

- **Παράλληλη λειτουργία δυο συστημάτων** : Σημαίνει ότι το παλιό και το καινούργιο σύστημα θα λειτουργούν , κατά κάποιο χρονικό διάστημα , ταυτόχρονα . Αυτό φυσικά αυξάνει το φόρτο εργασίας , αλλά το πλεονέκτημα είναι ότι , αν παρουσιαστούν προβλήματα στο νέο σύστημα , τότε το παλιό σύστημα θα λειτουργήσει ως εφεδρεία.
- **Σταδιακός παροπλισμός** : Η μέθοδος αυτή αποτελεί την προσέγγιση κατά την οποία το σύστημα εισάγεται σταδιακά στους διαφόρους τομείς . Με άλλα λόγια το σύστημα υλοποιείται για κάποιο χρονικό διάστημα προτού υλοποιηθεί στον επόμενο τομέα .

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επιτρέπει στα μέλη της ομάδας έργου να βρουν το ρυθμό τους και να εξοικειωθούν με τις αλλαγές ,έτσι ώστε , αν προκύψει πρόβλημα , αυτό θα είναι περιορισμένο σε μια μόνο μικρή περιοχή του νέου συστήματος και όχι σε ολόκληρο το σύστημα .

- **Απότομη διακοπή** : Η προσέγγιση της απότομης διακοπής η οποία αποκαλείται επίσης και προσέγγιση μπιγκ – μπανγκ ( big bang approach ) , σημαίνει ότι το παλιό σύστημα αντικαθίσταται από το καινούργιο μέσα σε μια νύχτα .

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι αφενός , δεν υπάρχει επιπλέον κόστος που προκύπτει από την λειτουργία δυο παραλλήλων συστημάτων και , αφετέρου , ότι το νέο σύστημα λειτουργεί ταχύτερα .

Φυσικά , παραμένει ο κίνδυνος το νέο σύστημα να αποτύχει στην λειτουργία του και το κόστος παραγωγής να αυξηθεί .Επομένως η μέθοδος αυτή θα πρέπει να εφαρμοστεί όταν θα είμαστε απολύτως βέβαιοι ότι το νέο σύστημα θα λειτουργεί σωστά χωρίς να προκύψουν προβλήματα .

Στην πραγματικότητα για να μπορέσουμε να εφαρμόσουμε το νέο σύστημα με το καλύτερο δυνατό τρόπο , θα πρέπει να εξετάσουμε όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των παραπάνω μεθόδων και να επιλέξουμε τον συνδυασμό που θα δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα του νέου συστήματος και το ύψους της διοίκησης .

#### **5.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

Για να μπορέσουμε να αποκομίσουμε όσο τον δυνατόν περισσότερα οφέλη από την χρήση λογισμικών πακέτων διοίκησης έργου θα πρέπει να είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε πλήρως και εφαρμόσουμε τις αρχές και τις τεχνικές της διοίκησης έργου.

Το λογισμικό πακέτο διοίκησης έργου δεν υποκαθιστά τον διευθυντή έργου άλλο πράγμα θέλει να μας δώσει να κατανοήσουμε . Πολλοί λοιπόν διευθυντικά στελέχη που αρχίζουν να ασχολούνται με την διοίκηση έργου αγοράζουν λογισμικά πακέτα με την ελπίδα ότι ο υπολογιστής θα διαχειριστεί το έργο αντί αυτούς δεν είναι όμως έτσι . Αυτό που κάνουν τα λογισμικά πακέτα είναι , αν είναι σωστά σχεδιασμένα , να επιταχύνουν την επεξεργασία δεδομένων.

Επομένως ο διευθυντής έργου είναι αυτός που πάρει αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν καθώς επίσης να είναι σε θέση να ερμηνεύσει τις πληροφορίες και όχι τα λογισμικά πακέτα . Η αποτελεσματική διοίκηση έργου είναι κάτι πολύπλοκο και δεν αρκεί ένα απλό σεμινάριο στην διαχείρισης του έργου , οπού το πολύ – πολύ να πάρουμε ένα βιβλίο με κάποια εισαγωγικά μαθήματα προγραμματισμού και ελέγχου του έργου.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση τους αποτελεί ένα βασικό κομμάτι ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα έργα , ωστόσο η αγορά λογισμικού πακέτου είναι μια θετική πρώτη ενεργεία για την εκπαίδευση τους στην διοίκηση έργου.



## 5.5 ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΟΥ

Τα λογισμικά πακέτα μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες ανάλογα με το κόστος τους . Δεν είναι μονό τα ακριβότερα πακέτα που προσφέρουν περισσότερες πληροφορίες και καλύτερη ποιότητα αλλά και πολλά από τα φθηνότερα πακέτα έχουν παρόμοιες δυνατότητες .

Σε γενικές γραμμές , βεβαία τα λογισμικά πακέτα που έχουν υψηλότερη τιμή μπορούν να διαχειριστούν μεγαλύτερα έργα , να ορίσουν καταναγκασμούς λεπτομερέστατα με περισσότερη ακρίβεια και περισσότερο ευέλικτα στην σύνταξη εκθέσεων .Από την άλλη τα φθηνότερα λογισμικά πακέτα είναι ευκολότερα στην χρήση , έχουν καλύτερα σχεδιασμένα γραφικά είναι αλληλοδραστικά και επεξεργάζονται δεδομένα πολύ γρηγορότερα .

## 5.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΩΝ ΠΑΚΕΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Σήμερα οι υπολογιστές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του γραφείου έργου διότι μέσα από την χρήση του προκύπτουν πολλά οφέλη τα σημαντικότερα είναι :

- Τα λογισμικά πακέτα διευκολύνουν και επιταχύνουν τους υπολογισμούς .
- Οι υπολογισμοί που γίνονται μέσω υπολογιστή είναι πάντοτε σωστοί και η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται μόνο από την ακρίβεια των δεδομένων.
- Αφότου εισαχθούν τα δεδομένα στο σύστημα είναι εύκολο να τα χειριστούμε .
- Τα λογισμικά πακέτα παρέχουν μια καλά μελετημένη δόμηση πληροφοριών .
- Τα λογισμικά πακέτα μπορούν να επεξεργάζονται δεδομένα μεγάλων έργων .
- Οι εντολές «επιλογή » και «κατάταξη » επιτρέπουν στο χρήστη να δομεί την μορφή και το περιεχόμενο της παρουσίασης των πληροφοριών .

- Οι υπολογιστές μας βοηθούν να συντάξουμε καλύτερης ποιότητας εκθέσεις , τα έγγραφα και τα γραφικά μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα , ώστε να διευκολυνθεί η διάχυση πληροφοριών ενός της ομάδας έργου.
- Το λογισμικό απελευθερώνει το διευθυντή έργου από την υποχρέωση να επεξεργαστεί χειρόγραφος τεράστιες ποσότητες πληροφοριών και άρα του δίνει περισσότερο χρόνο να συγκεντρωθεί στα ουσιαστικά θέματα της διοίκησης έργου και της διοίκησης των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτό.
- Είναι σχετικά εύκολο να κρατά κανείς εφεδρικά αντίγραφα και αντίγραφα ασφαλείας των δεδομένων του έργου.

Οι διευθυντές έργου μπορούν να δακτυλογραφούν οι ίδιοι τις αναφορές , τα φαξ και τα ηλεκτρονικά του μηνύματα.

Η χρήση λογισμικών πακέτων έχει ωστόσο και κάποια μειονεκτήματα.

- Προσθετό κόστος για εκπαίδευση και κατάρτιση , για προμήθεια μηχανημάτων και λογισμικού .
- Πρόσθετο κόστος συντήρησης και αναβάθμισης του συστήματος .
- Θα υπάρχει , πιθανώς , ανάγκη αναδιοργάνωσης .
- Οι αλλαγές που θα επιφέρει η εισαγωγή του νέου συστήματος μπορεί να προκαλέσει αντίδραση αλλαγής η οποία μπορεί να επηρεάσει το ηθικό και την παραγωγικότητα.
- Αν υπάρξει βλάβη ή πρόβλημα στο σύστημα , το γεγονός αυτό μπορεί να αναστείλει την λειτουργία της εταιρίας .

Τέλος αν δεν ληφθούν μέτρα για την ασφαλή αποθήκευση των δεδομένων , είναι δυνατόν να χάσουμε μεγάλες ποσότητες αρχείων.

Έτσι ολοκληρώσαμε ένα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης έργου με την χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

**ΜΕΡΟΣ 2ο**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΗΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ

### 1.1 ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Η τεχνική υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών είναι αρμόδια για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την διοίκηση των έργων . Η οποία ενεργεί ότι απαιτείται για την καλή και έγκαιρη εκτέλεση των έργων και ορίζει τους τεχνικούς υπαλλήλους που θα ασχοληθούν ειδικότερα με την επίβλεψη .

Επίσης παρακολουθεί το έργο τους και γενικά προβαίνει σε κάθε νόμιμη ενέργεια .Ειδικότερα η παραλαβή και ο έλεγχος της ποιότητας των υλικών που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή του έργου ή ενσωματώνονται σε αυτό , καθώς και ο χαρακτηρισμός των εδαφών , που κατασκευάζεται το έργο , γίνεται από δυο ή περισσότερους τεχνικούς υπαλλήλους που ορίζονται από την τεχνική υπηρεσία.

Ο ορισμός των επιτροπών αυτών ανακοινώνεται στην προϊσταμένη αρχή , η οποία μπορεί να ορίσει και άλλο υπάλληλο να συμμετέχει στο έργο της επιτροπής . Η προϊσταμένη αρχή μπορεί ανά πασα στιγμή να ορίσει οποία επιτροπή θέλει.

Υπάρχουν τρεις περιπτώσεις κατασκευές έργου της τεχνικής υπηρεσίας :

**Πρώτον** : Στην περίπτωση κατασκευές έργου με ανάθεση σε ανάδοχο, η επίβλεψη αποσκοπεί στην πιστή εκπλήρωση από τον ανάδοχο των όρων της σύμβασης και την κατασκευή του έργου κατά τους κανόνες της τέχνης , ώστε να ανταποκρίνεται στον προορισμό του. Η επίβλεψη μπορεί να ασκηθεί εκτός από τον τόπο των έργων και σε όλους τους χώρους που κατασκευάζονται τμήματα του έργου .

**Δεύτερον** : Στην περίπτωση κατασκευές έργου με αυτεπιστασία η επίβλεψη οργανώνει και διευθύνει τα μέσα που έχει στην διάθεση της , τον οικονομοτεχνικά προσφορότερο τρόπο για να επιτύχει την κατασκευή του έργου συμφωνά με τις προδιαγραφές και τους κανόνες της τέχνης ώστε να ανταποκρίνεται στον προορισμό του.

**Τέλος** στην περίπτωση σημαντικών έργων συγκροτείται Επιτροπή Παρακολούθησης Έργων . Η επιτροπή αυτή έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και παρακολουθεί την εφαρμογή της μελέτης , την τήρηση του χρονοδιαγράμματος κατασκευές , την διαμόρφωση του κόστους , την τήρηση κανόνων ασφαλείας και υγιεινής του χώρου εργασίας ,την τήρηση των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος και γενικά την πορεία του έργου

Η επιτροπή συνιστάται και συγκροτείται για κάθε συγκεκριμένα όργανα της υπηρεσίας και από εκπροσώπους των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης των φορέων που θα χρησιμοποιηθούν τα έργα ή και τυχόν άλλων κοινωνικών φορέων .

Ο χαρακτηρισμός των έργων ως " σημαντικών έργων " για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής γίνεται από τον κύριο του έργου ο οποίος και συγκροτεί την επιτροπή. Ο Υπουργός Δημοσίων έργων μπορεί πάντα να προβεί στον χαρακτηρισμό τέτοιων έργων και να συγκροτεί την επιτροπή . Η επιτροπή λειτουργεί και ενεργεί συμφωνά με το προεδρικό διάταγμα .

Όταν πρόκειται για σημαντικά έργα ή τεχνικά πολύπλοκα ή εξειδικευμένης τεχνολογίας έργα στο σύνολο ή τμήματα τους ή αν υπάρχει γενικά αδυναμία για το σχεδιασμό , μελέτη , έλεγχο μελέτης , διοίκηση και επίβλεψη του έργου από την τεχνική υπηρεσία του φορέα εκτέλεσης του έργου , επιτρέπεται η ανάθεση καθηκόντων τεχνικού συμβούλου αλλοδαπό οίκο ή ιδιώτη τεχνικό για το σχεδιασμό ή τη μελέτη ή τον έλεγχο της μελέτης ή την επίβλεψη ολικά ή μερικά , συγκεκριμένου έργου ή τμήματος ή ομάδας ομοειδών έργων



Η ανάθεση γίνεται με σύμβαση που προσδιορίζει και την σχετική αμοιβή χωρίς δέσμευση από τις διατάξεις για αμοιβές μηχανικών ή άλλες σχετικές γενικές ή ειδικές διατάξεις . Ο τεχνικός που αναλαμβάνει τέτοια καθήκοντα και τα πρόσωπα που χρησιμοποιεί για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του συμφωνά με την σύμβαση υπέχουν τις ευθύνες του δημοσίου υπαλλήλου.

Η επιλογή των τεχνικών για την κατασκευή των έργων γίνεται από την υπηρεσία και θα πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα . Και αυτό γιατί είναι υποχρεωτική η επιτόπου των έργων παρουσία τεχνικού στελέχους η τεχνικού υπαλλήλου και ανάλογη βεβαία με την φύση και το μέγεθος του κατασκευαζόμενου έργου . Για παράδειγμα για έργα προϋπολογισμού πάνω από ένα δισεκατομμύριο καθορίζονται τουλάχιστον τρεις τεχνικοί υπάλληλοι με ανάλογα προσόντα και πείρα από τους οποίους ο ένας πρέπει να είναι διπλωματούχος ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος ( Α.Ε.Ι) και ένας πτυχιούχος τεχνολογικού εκπαιδευτικού ιδρύματος ( Τ.Ε.Ι) .

Η ελάχιστη τεχνική στελέχωσης του εργοταξίου σε κάθε έργο μπορεί πάντα να αλλάξει με απόφαση του κυρίου ή του φορέα κατασκευές έργου , εφόσον προβλέπεται στην διακήρυξη . Για το προσωπικό αυτό απαιτείται προσκόμιση στην διευθύνουσα υπηρεσία βεβαίωση στην οποία θα αναγράφεται ο χρόνος ασφάλισης των εργαζομένων.

Σε περίπτωση παραβίασης των διατάξεων αυτών οδηγεί σε πειθαρχικό αδίκημα για την εργοληπτική επιχείρηση , τα στελέχη της και επίσης για τους υπαλλήλους της Διευθύνουσας Υπηρεσίας .

Συμφωνά με τις διατάξεις για την αρτιότητα και πληρότητα της μελέτης παρακρατείτε ως πρόσθετη εγγύηση , ένα ποσοστό το οποίο αποδίδεται στο μελετητή χωρίς τόκο ή άλλη αποζημίωση με την πάροδο διετίας από την έγκριση της μελέτης .

Αν όμως στην διάρκεια του ανώτερου χρονικού διαστήματος προκύψουν σφάλματα της μελέτης , που διαπιστώνονται είτε υστέρια από έλεγχο που μπορεί να διενεργήσει οποτεδήποτε η υπηρεσία είτε κατά την κατασκευή του έργου, καλείται ο μελετητής να προβεί στις αναγκαίες διορθώσεις , χωρίς πρόσθετη αμοιβή.

Σε περίπτωση αρνήσεως , δυστροπίας ή αδυναμίας του να το πράξει , η διόρθωση των σφαλμάτων γίνεται με τον προσφορότερο τρόπο , κατά την κρίση του εργοδότη της μελέτης ή του φορέα κατασκευές και η σχετική δαπάνη καταβάλλεται από το ανωτέρω παρακρατηθέν ποσό και τέλος σε περίπτωση που δεν επαρκεί , το υπόλοιπο ποσό καταλογίζεται σε βάρος του μελετητή και εισπράττεται συμφωνά με τις διατάξεις του Κώδικα Εισπράξεως Δημοσίων Έργων.

## 1.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραίων αποτελείται από :

1) Το γραφείο Διεύθυνσης : στο γραφείο Διεύθυνσης υπάγονται ο Διευθυντής και το προσωπικό διοικητικής υποστήριξης της Διεύθυνσης των Τεχνικών Υπηρεσιών . Ο Διευθυντής των Τεχνικών Υπηρεσιών του Δήμου διευθύνει τις Τεχνικές Υπηρεσίες του Δήμου στο σύνολο τους δίνοντας προς αυτές τις απαιτούμενες κατευθύνσεις και εντολές των οποίων ελέγχει και την εφαρμογή .

Προβαίνει στον έλεγχο και την θεώρησης των συντασσόμενων μελετών , έργων και προμηθειών . Εισηγείται για προγραμματισμό βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων έργων του Δήμου . Τέλος παρακολουθεί και συντονίζει την πορεία των έργων και αναθέτει σε οποιοδήποτε τμήμα ή γραφείο των Τεχνικών Υπηρεσιών ανεξάρτητα από αρμοδιότητα , τυχόν έκτακτες υπηρεσίες , που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη εκτέλεση των έργων .

2) Τμήμα Έργων : Ο Προϊστάμενος του Τμήματος διευθύνει τη λειτουργία των Γραφείων που υπάγονται στο τμήμα αυτό . Επιμελείται της συντάξεως μελετών Δημοτικών Έργων και προμηθειών αρμοδιότητας του τμήματος . Παρακολουθεί τις πιστώσεις που διατίθενται για την εκτέλεση των δημοτικών έργων . Τέλος μεριμνά για την παράδοση στο Γραφείο Διεύθυνσης των απαραίτητων στοιχείων λογιστικής παρακολούθησης των έργων .



3) Γραφείο Μελετών και Επίβλεψης Έργων : Τηρεί αρχείο των σχετικών με την σύνταξη μελετών και εκτέλεση έργων διατάξεων και το ενημερώνει συνεχώς . Με εντολή του Προϊσταμένου του τμήματος και συμφωνά με τις οδηγίες , συντάσσει τις μελέτες των δημοτικών έργων . Για την σύνταξη κάθε μελέτης συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία υπαίθρου , συντάσσει τα σχετικά σχέδια , τα επεξεργάζεται και κάνει τους υπολογισμούς και με τις οδηγίες του Προϊσταμένου του ολοκληρώνει την μελέτη . Συντάσσει συγγραφή υποχρεώσεων , διακηρύξεις και προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος , όταν πρόκειται για ανάθεση μελετών σε ιδιώτες .

Μεριμνά για τις αναθέσεις των έργων και επιβλέπει για την εκτέλεση τους .

4) Γραφείο Εκτέλεσης Έργων και Εργασιών : Έχει σαν αντικείμενο τις εργασίες για την συντήρηση των δημοτικών οδών , πεζοδρομιών , συντήρηση κτιρίων , διαφορές οικοδομικές εργασίες , ξυλουργικές εργασίες , πλακοστρώσεις καθώς και έργα που εκτελούνται αυτεπιστασία .

5) Γραφείο Συντήρησης Σχολικών Κτιρίων : Φροντίζει για την συντήρηση των σχολικών κτιρίων αρμοδιότητας του Δήμου , συντάσσει τις σχετικές μελέτες και επιβλέπει τα αντίστοιχα έργα που εκτελούνται με εργολαβία ή τις εργασίες που εκτελούνται με αυτεπιστασία .

6) Γραφείο Συγκοινωνιακών Μελετών και Έργων : Συντάσσει ή επιβλέπει μελέτες συγκοινωνιακών έργων . Επιβλέπει , συντηρεί , κατασκευάζει και παραλαμβάνει συγκοινωνιακά έργα .

7) Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικό : Το τμήμα λειτουργεί με την άμεση και υπεύθυνη καθοδήγηση του προϊσταμένου του .

7<sup>α</sup>) Γραφείο Δημοτικού Φωτισμού και Ηλεκτρολογικών Εγκαταστάσεων : Το γραφείο αυτό επιμελείται για την συντήρηση του δημοτικού φωτισμού καθώς και για την κανονική λειτουργία κάθε ηλεκτρονικής εγκατάστασης του Δήμου .

7<sup>β</sup>) Γραφείο συντήρησης μηχανολογικών και υδραυλικών εγκαταστάσεων : Το γραφείο αυτό επιμελείται για την συντήρηση και την καλή λειτουργία των μηχανολογικών και υδραυλικών εγκαταστάσεων του Δήμου και των σχολικών κτιρίων .

7<sup>γ</sup>) Γραφείο Μηχανογράφησης : Το γραφείο επιμελείται για τη καλή λειτουργία των συστημάτων μηχανογράφησης του Δήμου . Εφόσον τέτοιες εργασίες συντηρήσεων ή και νέων εγκαταστάσεων ανατίθεται εργολαβικά σε εξωτερικά συνεργεία , επιβλέπει την καλή εκτέλεση των σχετικών συμβάσεων συντήρησης ή εγκατάστασης .

**7δ) Γραφείο Συντήρησης και Επίσκεψης οχημάτων** : Ασχολείται με την συντήρηση των αυτοκινήτων αυτοκινουμένων ή φορτηγών μηχανημάτων του Δήμου .Σε συνεργασία με το γραφείο Προμηθειών και την Αποθήκη του Δήμου επιμελείται για τις προμήθειες ανταλλακτικών για τα παραπάνω αυτοκίνητα και μηχανήματα.

**8) Τμήμα Πολεοδομίας , Γραφείο Προϊσταμένου** : Το Τμήμα Πολεοδομία έχει την ευθύνη για την έκδοση των οικοδομικών αδειών στην περιοχή ευθύνης του καθώς και του σχεδιασμού και της εφαρμογής των ολοκληρωμένων συνολικών παρεμβάσεων στην διοικητική περιοχή του Δήμου .

**8α) Γραφείο Πολεοδομικών Εφαρμογών** : Έχει την ευθύνη για την έκδοση των οικοδομικών αδειών συμφωνά με την υφιστάμενη νομοθεσία.

**8β) Γραφείο Ελέγχου Κατασκευών** : Έχει την ευθύνη α) του ελέγχου της νομιμότητας των οικοδομών και κτιριακών κατασκευών , της έκδοσης των σχετικών βεβαιώσεων για ηλεκτροδότηση ύδρευσης κ.λ.π β) της εφαρμογής της διαδικασίας χαρακτηρισμού και κατεδάφισης αυθαιρέτων γ) τη σύνταξη εκθέσεων επικινδύνων οικοδομών.

**8γ) Γραφείο εκδόσεως αδειών εγκαταστάσεων και λειτουργίας υπαίθριας διαφήμισης και επιγραφών** : Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του μεριμνά σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσιακές του Δήμου , της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Κερκύρας και του ΥΠ. ΠΟ. Για την έκδοση των απαιτούμενων αδειών διαφημιστικών πινακίδων σε υπαίθριους χώρους και προσόψεις κτιρίων συμφωνά με τις ισχύουσες διατάξεις και Υπουργικές αποφάσεις περί υπαίθριας διαφήμισης και την κοινοποίηση των αδειών αυτών αρμοδίως.

**8δ) Γραφείο Πολεοδομικού Σχεδιασμού** : Έχει την ευθύνη α) του πολεοδομικού σχεδιασμού στα διοικητικά όρια του Δήμου ,της σύνταξης ή της παρακολούθηση των σχετικών μελετών , των επεκτάσεων και τροποίσεων του σχεδίου πόλεως β) του σχεδιασμού των συνολικών πολεοδομικών παρεμβάσεων κ.λ.π γ) της συγκέντρωσης και τήρησης αρχείων και χαρτών αρμοδιότητας του δ) της κατάρτισης και έκδοσης παράξενων αναλογισμού προσκύρωσης και τακτοποίησης οικοπέδων . Συνεργάζεται με το Γραφείο Παλαιάς Πόλης καθώς και με τις θεσμοθετημένες Επιτροπές αντιστοιχων αρμοδιοτήτων καθώς και με τις αντίστοιχες Υπηρεσίες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Κερκύρας και Περιφερειακών Ιονίων Νήσων.

**9) Αυτοτελές Γραφείο Παλιάς Πόλης , Ιστορικών Προαστίων και Μνημείων** : Αντικείμενο του Γραφείου είναι η προστασία και ανάδειξη των χαρακτηρισμένων ως διατηρητέων οικισμών της διοικητικής περιοχής του Δήμου καθώς και των μνημείων .Κατά συνεπεία οι δραστηριότητες του βρίσκονται σε στενή συνεργασία με τις κατά περίπτωση αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.

### 1.3 ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Όπως όλες οι τεχνικές υπηρεσίες έτσι και η τεχνική υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών αναλαμβάνει την κατάρτιση του τεχνικού προγράμματος . Είναι ένα πρόγραμμα στο οποίο αναγράφονται όλα τα έργα τα οποία πρέπει να γίνουν εντός ενός έτους , καθώς επίσης περιέχει και τα μέσα χρηματοδότησης των έργων και της πηγές εσόδων .

Είναι ένα πρόγραμμα το οποίο μπορεί να λύσει τα άμεσα και επείγοντα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας δήμος και να τον καθοδηγεί στην αναπτυξιακή πορεία του . Επομένως μόλις η τεχνική υπηρεσία ολοκληρώσει το τεχνικό της πρόγραμμα το στέλνει για έγκριση στο Δημοτικό Συμβούλιο.

Στην επόμενη παράγραφο θα σας παρουσιάσουμε ένα τεχνικό πρόγραμμα του Δήμου Κερκυραιών για το έτος 2004.

#### 1.3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΥ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ 2004

Η τεχνική υπηρεσία του δήμου πριν ξεκινήσει την σύνταξη του τεχνικού προγράμματος για το έτος 2004 θα πρέπει να λάβει υπ' όψη της και τις πιθανές εκκρεμότητες που μπορεί να από το προηγούμενο έτος ,μιλάμε για το τεχνικό πρόγραμμα του 2003.

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα που θα παρουσιάσουμε οι πηγές χρηματοδότησης είναι οι εξής : Σ.Α.Τ.Α ,ΕΣΟΔΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ, Ε.Π.Α , Ο.Σ.Κ , ΤΑΜΕΙΟ ΣΥΝΟΧΗΣ , ΥΠ.ΠΟ

**Σ.Α.Τ.Α :**

**Ε.Π.Α :** επιχειρησιακά προγράμματα ανάπτυξης

**Ο.Σ.Κ :** οργανισμός σχολικών κτιρίων

**ΥΠ.ΠΟ :** υπουργείο πολιτισμού

Η αποτελεσματική διαχείριση του αντικειμένου εργασιών είναι ένας από τους κυρίους παράγοντες επιτυχίας του έργου. Μας δίνει την δυνατότητα να ερμηνεύσουμε με ακρίβεια τις ανάγκες ή τα προβλήματα του πελάτη χωρίς να οδηγηθούμε σε λανθασμένο του αντικειμένου των εργασιών. Επομένως αποφεύγουμε τη διαδικασία να επαναλάβουμε ορισμένες εργασίες και να καταβάλουμε μεγαλύτερη προσπάθεια , γεγονός που θα είχε επιπτώσεις τόσο στο κόστος όσο και στη χρονική διάρκεια του έργου.

Είναι κατανοητό πλέον ότι η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ακριβή ορισμό του αντικειμένου εργασιών του έργου.

Σύμφωνα με το κύκλο ζωής έργου , τα έργα χαρακτηρίζονται από δυο σημεία: την έναρξη και την λήξη τους. Υπάρχουν όμως έργα που ακολουθούν μια εξελικτική διαδικασία , δηλαδή όταν λ. χ μια ιδέα αλληλεπιδρά με τις ανάγκες της αγοράς και τις εξελίξεις της νέας τεχνολογίας. Σε μια τέτοια περίπτωση συντάσσεται ένα καταστατικό του έργου.

### **Καταστατικό έργου**

Είναι ένα έγγραφο πολύ αυστηρό στην σύνταξη του και περιλαμβάνει σαφή παράθεση του τι πρέπει να γίνει καθώς και τα όρια που οριοθετούν το έργο.

Αν ο σκοπός του έργου δεν μπορεί να περιγράψει με λίγες και απλές προτάσεις αυτό μπορεί να σημαίνει ότι ο πελάτης δεν είναι απόλυτος βέβαιος για το τι ακριβώς θέλει να πετύχει μέσω του έργου. Το καταστατικό θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης:

- Το υπόβαθρο του έργου
- Τις βασικές παραδοχές
- Τις επιχειρηματικές ανάγκες
- Το αντικείμενο εργασιών
- Δραστηριότητες-κλειδιά, προϋπολογισμούς και ημερομηνίες παράδοσης
- Σχόλια για τον τρόπο διαχείρισης του έργου
- Το ρολό του διευθυντή έργου(ευθύνες και εξουσίες)



Το καταστατικό του έργου στην ουσία επισημοποιεί το έργο και θα πρέπει να τεκμηριώνεται και να υπογράφεται. Αν αυτό δεν γίνει από το πελάτη τότε η ευθύνη του βαρύνει το διευθυντή έργου. Το καταστατικό έργου μεταβιβάζει στο διευθυντή έργου την εξουσία να χρησιμοποιεί τους πόρους που του διαθέτει η Τεχνική Υπηρεσία για τις ανάγκες του έργου.

Σαν πρώτο στάδιο στην διαχείριση του αντικειμένου εργασιών ορίζουμε τον προγραμματισμό του αντικειμένου εργασιών ο οποίος ορίζει τα όρια του έργου και επιβεβαιώνει ότι όλοι οι συμμετοχοί έχουν κατανοήσει με τον ίδιο τρόπο το αντικείμενο εργασιών. Επίσης διαμορφώνει μια βάση πάνω στην οποία ο ανάδοχος και ο πελάτης συμφωνούν για το ποιοι είναι οι αντικειμενικοί στόχοι και τα στοιχεία του έργου που θα παραδοθούν.

Ο προγραμματισμός του αντικειμένου εργασιών μας βοηθά να βεβαιώσουμε αν το έργο έχει υλοποιηθεί σύμφωνα με τις απαιτούμενες προϋποθέσεις και προδιαγραφές. Επομένως από τη μια πλευρά αποτελεί την βάση πάνω στην οποία θα στηριχθούν οι μελλοντικές αποφάσεις και από την άλλη ορίζει τα κριτήρια ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων, των διαφορετικών φάσεων και τελικά ολοκλήρου του έργου.

Ολοκληρώνοντας τον προγραμματισμό του αντικειμένου εργασιών προχωράμε στο στάδιο ορισμού του αντικειμένου εργασιών που έχει ως στόχο την επίλυση των προβλημάτων ή των αναγκών του πελάτη.

Ο ορισμός του αντικειμένου εργασιών είναι μια μέθοδος που προσδιορίζει όλες τις επιμέρους εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο. Επομένως η μέθοδος αυτή περιγράφει το πώς θα κατασκευαστεί ή το πώς θα υλοποιηθεί το έργο.



Τελικό στάδιο στην έκθεση και συγκεκριμένα στο αντικείμενο εργασιών αποτελεί ο έλεγχος αλλαγών του αντικειμένου εργασιών.

Είναι η διαδικασία εκείνη στην οποία επιχειρούμε :

**Πρώτον:** Να επηρεάσουμε τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν αλλαγές στο αντικείμενο εργασιών έτσι ώστε να εξασφαλίσουμε ότι οι ενδεχόμενες αλλαγές είναι επωφελείς για το έργο.

**Δεύτερον:** Να εντοπίσουμε ποτέ συμβαίνουν αλλαγές στο αντικείμενο εργασιών.

**Τρίτων:** Να διαχειριστούμε τις οποιοσδήποτε αλλαγές όταν και αν προκύψουν.

Το σύστημα ελέγχου αλλαγών του αντικειμένου εργασιών είναι ένα σύστημα σχεδιασμένο για να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο την διαδικασία αλλαγής του αντικειμένου εργασιών. Και όλα αυτά γιατί όλα τα έργα σε κάποια στιγμή, στη διάρκεια του κύκλου ζωής τους υπόκεινται σε αλλαγές του αντικειμένου εργασιών τους.

#### 2.1.1.1. Έκθεση Επιπτώσεων

Η έκθεση επιπτώσεων είναι ένα έγγραφο που αποτελείται από πληροφορίες, συμβουλές, σχόλια και εγκρίσεις των υπευθύνων σε περιπτώσεις πιθανών αλλαγών κατά την εκτέλεση των έργων. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι:

- Η ομάδα σχεδιασμού θα πρέπει να ετοιμάσει το αντίστοιχο πακέτο πληροφοριών.
- Οι τεχνικοί θα πρέπει να διαβεβαιώσουν ότι η προτεινομένη αλλαγή είναι τεχνικά εφικτή και να εντοπίσουν τις επιπτώσεις της μεθόδους κατασκευές.
- Το τμήμα προμηθειών θα πρέπει να διαβεβαιώσει ότι μπορούν να αγοράσουν τα αντίστοιχα υλικά.
- Το τμήμα παραγωγής θα πρέπει να προσδιορίσει τις επιπτώσεις στους πόρους.
- Το τμήμα προγραμματισμού θα πρέπει να καθορίσει τις επιπτώσεις στην διάρκεια του έργου.
- Το τμήμα κοστολόγησης θα εκτιμήσει την επίπτωση στον προϋπολογισμό.
- Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου θα πρέπει να προσδιορίζει τις επιπτώσεις στην ποιότητα του προϊόντος.
- Το νομικό τμήμα στις επιπτώσεις στους συμβατικούς ορούς.

- Ο διευθυντής έργου θα πρέπει να εγκρίνει τις αλλαγές, αφού θα εκτιμήσει τους κινδύνους.
- Τέλος θα πρέπει να εγκριθούν όλες οι αλλαγές που θα γίνουν.

### 2.1.1.2 Έκθεση ολοκλήρωσης

Ένα ακόμη σημαντικό βήμα είναι να μαθαίνει κανείς τις επιτυχίες και τις αποτυχίες των έργων στην φάση ολοκλήρωσης τους. Έτσι, λοιπόν, συντάσσεται αυτή η έκθεση ολοκλήρωσης η οποία μπορεί να υποδιαιρεθεί σε τρεις ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα συγκεντρώνονται δεδομένα από προηγούμενα έργα για να υποβοηθηθεί η διαδικασία ανάπτυξης ειδικής σύλληψης, η σύνταξη μελετών σκοπιμότητας και η εκτίμηση της δαπάνης σε μελλοντικά έργα.

Στην δεύτερη ενότητα συγκεντρώνονται δεδομένα από προηγούμενα έργα αλλά και από τρέχον έργο ώστε, μέσα από τη σύγκριση των δυο να προβλεφθεί η εξέλιξη και οι προβληματικές περιοχές του τρέχοντος έργου.

Στην τρίτη ενότητα συντάσσεται ουσιαστικά η έκθεση ολοκλήρωσης στην οποία αποτιμάται η απόδοση του τρέχοντος έργου σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς και διατυπώνονται συστάσεις για μελλοντικά έργα.

Επομένως είναι μια διαδικασία που ακολουθείται στο τέλος κάθε φάσης του έργου, στο τέλος της σύμβασης και στο τέλος του ίδιου του έργου.

### 2.1.2 Προϋπολογισμός(τιμολόγιο εργασιών)

Ο Προϋπολογισμός είναι μια διαδικασία που ακολουθεί η τεχνική υπηρεσία του δήμου για κάθε έργο ξεχωριστά με σκοπό να καθορίσει την συνολική δαπάνη του έργου.

Έτσι, λοιπόν, συντάσσει ένα πίνακα στον οποίο περιλαμβάνονται όλες οι εργασίες που θα πραγματοποιηθούν για το συγκεκριμένο έργο.

Για κάθε εργασία που θα εκτελεστεί περιλαμβάνει την ποσότητα, την τιμή μονάδος και την δαπάνη. Στο τέλος αθροίζει τις δαπάνες των γενικών εργασιών. Καθορίζει επίσης και ένα ποσό για απρόβλεπτες δαπάνες που μπορεί να προκύψουν στην πορεία εκτέλεσης των εργασιών. Αφού αθροίσει όλα αυτά τα ποσά προσθέτει και το Φ.Π.Α. και το συνολικό ποσό που θα βρει είναι ο Προϋπολογισμός για το έργο που πρόκειται να γίνει.

### **2.1.3 ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ**

Κατά την εκτέλεση των Δημοτικών και Κοινοτικών έργων ακολουθείται μια διαδικασία στην οποία καταγράφονται όλες οι υποχρεώσεις για την σωστή ολοκλήρωση ενός έργου. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Συγγραφή Υποχρεώσεων.

Την Συγγραφή Υποχρεώσεων την χωρίζουμε σε δυο κατηγορίες την α) Γενική Συγγραφή και β) την Ειδική Συγγραφή Υποχρεώσεων.

#### **ο ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ**

##### **1) Αντικείμενο εργολαβίας**

Αρχικά αναφέρεται στην εκτέλεση του έργου από τον εργολάβο.

##### **2) Εγκύκλιοι-Προδιαγραφές**

Κατά την εκτέλεση των Δημοτικών και Κοινοτικών έργων ο ανάδοχος θα πρέπει να ακολουθήσει τις οδηγίες των σχετικών εγκυκλίων του Υπουργείου Εσωτερικών και ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ, Έτσι ώστε το έργο που θα εκτελεστεί να είναι αντίστοιχο με τις τεχνικές Προδιαγραφές των Υπουργείων Εσωτερικών και ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ.

##### **3) Πρόοδος έργων-Κύρωση Καθυστέρησης**

Ο Ανάδοχος υποχρεούται εντός προθεσμίας δέκα ημερών από την υπογραφή της σύμβασης να υποβάλλει στην διευθύνουσα υπηρεσία το χρονοδιάγραμμα κατασκευές του έργου . Σε όσα έργα δεν είναι απαραίτητη η υποβολή χρονοδιαγράμματος ορίζονται τμηματικές προθεσμίες με τους πίνακες εργασιών.

Ο κάθε πίνακας εργασιών κοινοποιείται στον ανάδοχο πριν από τη λήψη των εργασιών του προηγούμενου πίνακα εργασιών.

Ο Ανάδοχος θα πρέπει να απασχολήσει τόσους εργάτες-τεχνίτες και μηχανικά μέσα όσα απαιτεί η καλή και εμπρόθετη εκτέλεση του έργου , χωρίς βεβαία να δικαιούται προσθετή αποζημίωση. Η Τεχνική Υπηρεσία από την πλευρά της μπορεί ανά πασα στιγμή να απαιτήσει από τον ανάδοχο να αυξήσει τον αριθμό των συνεργείων, τις υπερωρίες και τον αριθμό των μηχανημάτων, αν κρίνει ότι ο ρυθμός της προόδου του έργου δεν είναι ικανοποιητικός.

Σε περίπτωση που ο ανάδοχος του έργου δεν προβεί μέσα σε νόμιμη προθεσμία στην αποπεράτωση των εργασιών που έχει αναλάβει , τότε κηρύσσεται έκπτωτος συμφωνά με την διαδικασία που προβλέπεται από την Νομοθεσία που διέπει το έργο.

Τέλος ο ανάδοχος είναι υποχρεωμένος να τηρεί λεπτομερές ημερολόγιο εργασίας, καιρικών συνθηκών κ.τ.λ για έργα συμβατικού αντικειμένου μεγαλύτερου των 10.000.000 δραχμών.

#### **4) Περιεγόμενο των τιμών του Τιμολογίου**

Οι τιμές του Τιμολογίου αναφέρονται στις μονάδες ολοκληρωμένων εργασιών, χωρίς ο εργολάβος να δικαιούται κάποια άλλη πληρωμή ή αποζημίωση για την πλήρη και έντεχνη εκτέλεση τους.

Επομένως στις τιμές του Τιμολογίου περιλαμβάνονται:

**A)** Οι δαπάνες λειτουργίας των μηχανημάτων που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε εργασίας , όπως τα μισθώματα , τα απαιτούμενα καύσιμα και λιπαντικά, επιβάρυνση λόγω ημεραργιών από κάθε αργία , οι δαπάνες εγκατάστασης και τα ασφάλιστρα αυτών.

**B)** Οι δαπάνες για το προσωπικό που απαιτείται για τα συνεργεία και τον μηχανικό εξοπλισμό από εργοδηγούς , μηχανοδηγούς , χειριστές , μηχανοτεχνίτες, και ανειδίκευτους εργάτες, για τα ημερομίσθια τους, ημεραργίες, ασφαλίσσεις, ώρες αργίας, εκτατές χρηματικές παροχές κ.τ.λ

**Γ)** Η δαπάνη των υλικών που απαιτούνται για κάθε είδος εργασίας υπολογιζόμενης της δαπάνης για την φορτοεκφόρτωση και την μεταφορά τους με κάθε μέσο από τον τόπο παραγωγής ή προμήθειας επί τόπου των έργων, καθώς και κάθε υλικό, που δεν κατονομάζεται, αλλά απαιτείται για την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας.



**Δ)** Οι τυχόν δαπάνες κάθε είδους ασφάλισης των υλικών και αποζημίωσης για την προσωρινή κατάληψη εκτάκτων(αποθηκών κ.λ.π.)για την μεταφορά ή την αποθήκευση τους.

**Ε)** Τα έξοδα αποθήκευσης και φύλαξης των εργαλείων, μηχανημάτων και υλικών.

**ΣΤ)** Γενικά κάθε δαπάνη που δεν αναφέρεται αλλά απαιτείται για την ολοκληρωμένη έντεχνη εκτέλεση των εργασιών του τιμολογίου.

### **5)Ποσοστό γενικών εξόδων και οφέλους εργολάβου**

Στο ποσό των γενικών εξόδων και οφέλους αναδόχου, που καταβάλλεται σε ποσοστό επί της αξίας και των συμβατικών ή νέων τιμών μονάδος εργασιών στα έργα, που εκτελούνται μετά από δημοπρασία, είτε με από ευθείας ανάθεση για τις ειδικές όμως περιπτώσεις, που δικαιούται ο ανάδοχος όφελος, περιλαμβάνονται:

**Α)** Οι μισθοί και κάθε είδος αποζημιώσεις, ασφαλίσεις και έξοδα κινήσεως του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού του αναδόχου.

**Β)** Οι δαπάνες ιατρικής περίθαλψης του προσωπικού του αναδόχου και οι δαπάνες για την κανονική λειτουργία των εγκαταστάσεων του εργοταξίου ( ύδρευση , θέρμανση κ.λ.π.).

**Γ)** Τα έξοδα συμμετοχής στον διαγωνισμό, υπογραφής της σύμβασης ,εγκατάστασης , εκτέλεσης και παραλαβής των έργων.

**Δ)** Κάθε είδους φόροι , τέλη , έξοδα, αγγυησεις, τόποι κίνησης κεφαλαίων και κάθε φύσεως επιβαρύνσεις.

**Ε)** Έξοδα εφαρμογής των εγκεκριμένων χαράξεων, δομικής των υλικών και δοκιμών γενικά για την παράδοση των έργων σε κανονική λειτουργία.

**ΣΤ)** Έξοδα ασφάλισης ή αποζημίωσης ατυχημάτων του προσωπικού του εργολάβου και κάθε φύσεως αποζημίωση προς τρίτους.

**Ζ)** Έξοδα καθαρισμού των έργων και του εργοταξίου και μεταφοράς -απόθεσης των προϊόντων σε θέση που επιτρέπεται από την Αστυνομία.

**Η)** Κάθε άλλη δαπάνη που δεν αναφέρεται αλλά είναι αναγκαία για την σωστή, έντεχνη και συμφωνά με τα συμβατικά στοιχεία εκτέλεση των εργασιών ή που απαιτείται για την τακτοποίηση των έργων από κάθε άλλη πλευρά σε σχέση, με τις κείμενες διατάξεις καθώς και κάθε είδους επισφαλή έξοδα.

**Θ)** Το όφελος του αναδόχου.



### 6)Ποδότης υλικών-Έλεγχος αυτών-Δείγματα

Τα υλικά πρέπει να είναι αρίστης ποιότητας και να πληγούν τους ορούς αντιστοίχων προδιαγραφών.

Δείγματα υλικών πρέπει να υποβάλλονται για έγκριση πριν από την χρησιμοποίηση τους υλικά και λοιπά είδη που χρησιμοποιηθήκαν χωρίς έγκριση θα απορρίπτονται Έφ' όσον διαπιστωθεί η ακαταλληλότητά τους.

Τα Δείγματα και περιγραφικά στοιχεία που απαιτούνται θα λαμβάνονται για εξέταση σε κατάλληλο κρατικό εργαστήριο δοκιμών υλικών. Για το σκοπό θα κατασκευάζονται κατάλληλα και θα αναγραφούν το όνομα του αναδόχου, καθώς και ότι τα υλικά, που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ανταποκρίνονται προς το δείγμα στο οποίο θα υποβληθούν τα υλικά.

### 7)Αναλογίες υλικών

Πρέπει να τηρούνται οι Αναλογίες υλικών που καθορίζονται στα άρθρα του τιμολογίου της μελέτης. Η άμμος και το αμμοχάλικο πρέπει να κοσκινίζονται και να μετρώται με κιβώτιο για να επιτυγχάνονται οι σωστές Αναλογίες.

### 8)Μηχανικός εξοπλισμός

Ο Μηχανικός εξοπλισμός που τυχόν απαιτείται για την εκτέλεση του έργου προβλέπεται και καθορίζεται στα άρθρα του τιμολογίου της μελέτης. Ο εξοπλισμός αυτός αν δεν διατίθεται από τον ανάδοχο θα εξευρίσκεται με την φροντίδα και με τα έξοδα του χωρίς καμιά υποχρέωση της υπηρεσίας ή σχετική ευθύνη.

### 9)Ατυχήματα-Ζημιές

Οι ανάδοχοι έργων που εκτελούνται μέσα σε ασφαλιστικές περιοχές ΙΚΑ, είναι υπερχρεωμένοι να ασφαλίσουν όλο το προσωπικό τους που ασχολείται στο έργο. Στις περιπτώσεις έργων που εκτελούνται εκτός ασφαλιστικών περιοχών ΙΚΑ οι ανάδοχοι είναι υποχρεωμένοι να συνεχίσουν την ασφάλιση του προσωπικού που θα χρησιμοποιηθεί και που είναι ασφαλισμένο στο ΙΚΑ και δεν έχει διακοπή η ασφάλιση του.

Είναι υποχρεωμένος επίσης να ασφαλίσει το υπόλοιπο προσωπικό σε μια από τις αναγνωρισμένες από το Δημόσιο Ασφαλιστικές Εταιρίες.

Η δαπάνη για τα ασφάλιστρα ( που πρέπει να καταβάλλονται από τον ανάδοχο συνολικά δαπάνη εργοδοτική, εισφορά και εισφορά ασφαλισμένου)βαρύνει τον εργολάβο. Σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να επιβαρυνθεί ο εργοδότης με αποζημιώσεις απχημάτων του προσωπικού του αναδόχου και των μεταφορικών του μέσων, ζημιών σε ξένη ιδιοκτησία και σε έργα του Δημοσίου, Δήμων και Κοινοτήτων και γενικά κάθε φύσης κοινωφελή έργα.

#### **10)Φόροι-Τέλη και κρατήσεις**

Ο ανάδοχος πρέπει να έχει υπόψη του ότι θα καταβάλει τους προβλεπόμενους από τους νομούς φόρους, τέλη και κρατήσεις που ισχύουν κατά την ημέρα που γίνεται ο διαγωνισμός και ότι είναι υποχρεωμένος να καταβάλει στο τεχνικό προσωπικό το ότι καθορίζεται από το Υπουργείο Εργασίας, με τις διάφορες αποφάσεις του δηλαδή των δώρων Εορτών-Πάσχα και Χριστουγέννων του επιδόματος αδειας και των ημερομισθίων για τις ημέρες υποχρεωτικής αργίας.

Εάν μετά την ημερομηνία που έγινε ο διαγωνισμός επιβληθούν φόροι, τέλη και κρατήσεις ή καταργηθούν αυτά που υπήρχαν, το αντίστοιχο ποσό πληρώνεται σεφ' όσον αποφασιστεί από τους αρμοδίους Υπουργούς.

#### **11)Φύλαξη υλικών και μέσων-Προστασία Βλάστηση**

**Α)** Ο ανάδοχος φυλάσσει και διατηρεί σε καλή κατάσταση όλα τα υλικά και μέσα, και τις εργασίες που εκτελούνται. Σπτικές διαταγές της υπηρεσίας εκτελούνται από αυτόν, σε αντίθεση δε περίπτωση τα μετρά φύλαξης προστασίας ή διατήρησης, λαμβάνονται από τον εργοδότη και οι δαπάνες καταλογίζονται σε βάρος του εργολάβου.

**Β)** Ο εργολάβος πρέπει να πάρει τα απαιτούμενα μετρά φύλαξης και προστασίας των έργων που βρίσκονται κοντά στο έργο που εκτελείται, για να αποφεύγονται Ζημιές αυτό ή αυτά ή διακοπή της λειτουργίας αυτών. Ζημιές που προξενηθηκαν από αμέλεια του αναδόχου επανορθώνονται αμέσως από αυτόν σε αντίθετη περίπτωση η επανόρθωση γίνεται από τον εργοδότη σε βάρος και για λογαριασμό του αναδόχου.

**Γ)** Ο ανάδοχος προφυλασσει και προστατεύει την Βλάστηση και τις εκτάσεις που έχουν καλλιεργηθεί στην περιοχή οπού εκτελείται το έργο και ευθύνεται για κάθε κοπή δέντρου, θάμνων και καταστροφή φυτείας που δεν είναι απαραίτητη για την εκτέλεση του έργου.

**Δ)** Ζημιές που είναι απαραίτητες για την κατασκευή του έργου αποζημιώνονται μετά τη σύνταξη του σχετικού πρωτοκόλλου από την Τεχνική Υπηρεσία Δήμων και Κοινοτήτων, από τις πιστώσεις του έργου.

## **12) Πρόληψη ατυχημάτων-Μετρά υγιεινής και ασφαλείας της κυκλοφορίας** **-Σήμανση έργων-**

Ο ανάδοχος ανεξάρτητα με τις υποχρεώσεις του , από τις διατάξεις του Νομού λαμβάνει μετρά για την Πρόληψη ατυχημάτων στο προσωπικό σε κάθε τρίτων καθώς και την παροχή πρώτων βοηθειών αυτών.

Διαταγές της υπηρεσίας για την εξασφάλιση της κυκλοφορίας εφαρμόζονται με ευθύνη και δαπάνη του εργολάβου.

Ο εργολάβος διατηρεί το απαιτούμενο φαρμακευτικό υλικό για την παροχή πρώτων βοηθειών.

## **13)Χρήση του έργου πριν από την αποπεράτωση του**

Με απόφαση του Προϊσταμένου της Τ.Υ.Δ.Κ.Υ(Ταμείο Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων ) μπορεί να γίνει χρήση οποιουδήποτε αποπερατωμένου τμήματος του έργου προ της τελικής περαίωσης του έργου , χωρίς αυτή η χρήση να αναπληροί την παραλαβή του έργου.

## **14)Τοπογραφικές εργασίες-Εφαρμογές στο έδαφος**

Κάθε εργασία αναγκαία, κατά τη κρίση της υπηρεσίας για την εφαρμογή στο έδαφος των χαράξεων που έχουν εγκριθεί, εκτελείται με επιμέλεια και δαπάνη του εργολάβου συμφωνά με τις οδηγίες της υπηρεσίας , που ελέγχει την ακρίβεια συμφωνά με τους κανονισμούς.

Οι δαπάνες των ανώτερων εργασιών σε υλικά και τεχνικά μέσα και προσωπικό πληρώνονται από τον εργολάβο.

## **15)Απαλλοτριώσεις**

Οι απαλλοτριώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση των έργων γίνονται με φροντίδα του εργοδότη συμφωνά με τις διατάξεις που ισχύουν.

Καμιά ευθύνη ή υποχρέωση αναλαμβάνει ο εργοδότης προς τον εργολάβο, εκτός από την χορήγηση παράτασης της προθεσμίας περαίωσης , στην περίπτωση καθυστέρησης του έργου λόγω αναγκαστικής απαλλοτρίωσης που δεν οφείλεται σε υπαιτιότητα του εργολάβου.

Σε περίπτωση που η παραπάνω καθυστέρηση ξεπεράσει το τρίμηνο ο εργολάβος έχει δικαίωμα να ζητήσει τη διάλυση της σύμβασης, εφόσον βεβαία δεν του έχει κοινοποιηθεί και ισχύει κάποιος πίνακας εργασιών.

### **16) Τελικός (εξοφλητικός λογαριασμός)**

Εκδίδεται μετά την υπογραφή των πρωτοκόλλων προσωρινής και οριστικής παραλαβής του έργου και εφόσον εγκριθούν αυτά με απόφαση του φορέα του έργου. Τα στοιχεία αυτά είναι τα μόνα δικαιολογητικά για την έκδοση του εξοφλητικού λογαριασμού, αντίτυπα δε ή αντίγραφα αυτών επισυνάπτονται στον λογαριασμό.

Πριν την θεώρηση του λογαριασμού αυτού ζητείται από τον εργολάβο να προσκομίσει βεβαίωση του αρμοδίου Υποκαταστήματος ΙΚΑ οπού θα αναφέρεται η εξόφληση των ασφαλιστικών εισφορών για το έργο που εξοφλείται.

## **ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ**

### **1) Αντικείμενο της εργολαβίας**

Στην ειδική συγγραφή υποχρεώσεων περιλαμβάνονται οι όροι με τους οποίους θα εκτελεστεί το έργο από τον εργολάβο.

### **2) Τρόπος εκτέλεσης των εργασιών**

Όλα γενικά τα έργα και οι τυχόν συμπληρωματικές εργασίες για την έντεχνη ολοκλήρωση τους εκτελούνται σύμφωνα με τα κατασκευαστικά σχέδια της μελέτης, τον προϋπολογισμό της και τους όρους αυτής της συγγραφής υποχρεώσεων ή σύμφωνα με τις αναγκαίες τροποποιήσεις της μελέτης, που θα προκύψουν κατά την εκτέλεση του έργου, εφ' όσον αυτές εγκριθούν από τα αρμόδια όργανα.

Για οποιαδήποτε ασάφεια της μελέτης, ο εργολάβος, είναι υποχρεωμένος, πριν από κάθε εκτέλεση εργασίας να ζητά έγκαιρα τις οδηγίες του επιβλέποντα τεχνικού, έτσι ώστε το έργο να εκτελείται μέσα στην συμβατική προθεσμία.

### **3) Εγγυήσεις**

**Α)** Η εγγύηση συμμετοχής στον διαγωνισμό όπως αναφέρεται στην διακήρυξη είναι ίση με δυο στα εκατό (2%) του προϋπολογισμού των δημοπρατούμενων εργασιών και προμηθειών του έργου που δημοπρατείται.



**Β)** Η εγγύηση καλής εκτέλεσης καθορίζεται σε πέντε στα εκατό (5%) του προϋπολογισμού των εργασιών- προμηθειών ή που θα εκτελεστούν με απ' ευθείας ανάθεση και υποβάλλεται στον Δήμο ή την Κοινότητα κατά την υπογραφή του συμφωνητικού .

#### **4) Θέση λήψης υλικών – Ποιότητα υλικών**

**Α)** Όλα τα υλικά που θα προμηθευτεί ο εργολάβος με την εκτέλεση του έργου , πρέπει να είναι αρίστης ποιότητας , να τα εγκρίνει ο τεχνικός που επιβλέπει το έργο και με τον εργαστηριακό έλεγχο να διαπιστώνεται ότι ανταποκρίνονται στις τεχνικές προδιαγραφές .

**Β)** Για να εξασφαλιστεί η έντεχνη εκτέλεση του έργου , ο εργολάβος είναι υποχρεωμένος με δικά του έξοδα να ελέγχει τα υλικά που θα χρησιμοποιήσει πριν από την έναρξη των εργασιών , δεδομένου ότι έχει ακεραία την ευθύνη για την ποιότητα των υλικών , για την εκτέλεση των εργασιών για τις οποίες έχει εγγυηθεί έντεχνη εκτέλεση . Έστω και αν ο εργολάβος δεν κρίνει απαραίτητο τον εργαστηριακό έλεγχο των υλικών είναι υποχρεωμένος να πληρώσει την δαπάνη που απαιτείται για αυτό εάν του ζητηθεί εγγράφως από την Υπηρεσία ή τον τεχνικό που επιβλέπει το έργο .

**Γ)** Η Υπηρεσία έχει το δικαίωμα να ελέγχει κάθε στιγμή την ποιότητα των υλικών και εργασιών , χωρίς αυτό να απαλλάσσει τον εργολάβο από ακέραια την ευθύνη για την ποιότητα των υλικών και τη έντεχνη εκτέλεση των εργασιών .

Η επιβλέπουσα υπηρεσία έχει το δικαίωμα να αλλάξει την παραπάνω θέση λήψης υλικού εφόσον αυτό θα εξασφαλίσει οικονομικότερη ή ποιοτικά καλύτερη κατασκευή .

#### **5) Έντεχνη κατασκευή – Ασφάλεια έργου και προσωπικού**

Ο τρόπος επιμέτρησης καθορίζεται από τα περιεχόμενα του τιμολογίου της μελέτης ( είδος μονάδας) ή από τον προϋπολογισμό εάν στα περιεχόμενα του τιμολογίου δεν αναφέρατε μονάδα εργασίας .

Επιμετρώντας και πληρώνονται ποσότητες για τις οποίες έχουν δοθεί εντολές . Δεν επιμετρώντας ποσότητες , που καθιστούν το έργο ασφαλέστερο για τις οποίες όμως δεν έχουν δοθεί από το τεχνικό που επιβλέπει το έργο , κατασκευαστήκαν όμως από τον εργολάβο  
με δική του πρωτοβουλία



#### 6) Χρόνος εγγύησης – Προσωρινή παραλαβή – Οριστική παραλαβή

A) Ο χρόνος εγγύησης ορίζεται σε 15 μήνες και μετράτε πάντοτε από την υποβολή του Τελικού Συνοπτικού Επιμετρικού Πίνακα .

Κατά το χρονικό αυτό διάστημα ο εργολάβος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί το έργο σε καλή κατάσταση , δηλαδή να το επισκευάζει και να διορθώνει κάθε βλάβη ή φθορά , που οφείλεται στην συνήθη χρήση του έργου , με δικά του έξοδα .

B) Το έργο παραλαμβάνεται προσωρινά , συμφωνά με την νομοθεσία που διέπει το έργο.

Γ) Το έργο παραλαμβάνεται οριστικά μετά την λήξη του χρόνου εγγύησης του και συγκεκριμένα το αργότερα μέσα σε ένα δίμηνο από την λήξη του χρόνου εγγύησης του έργου και μέσα σε 30 ημέρες από την έγγραφη ειδοποίηση του εργολάβου , σχετικά με την οριστική παραλαβή .

#### 7) Αλλαγή συμβατικού αντικειμένου – Ανακεφαλαιωτικός Πίνακας

Ο εργολάβος είναι υποχρεωμένος να συντάσσει από κοινού με τον επιβλέποντα το έργο , τεχνικό ,Ανακεφαλαιωτικό Πίνακα , συμφωνά της ισχύουσες διατάξεις .

#### 8) Μετρά ασφαλείας – Αποφυγή ατυχημάτων

Ο εργολάβος είναι υποχρεωμένος , έστω και εάν δεν του δοθούν γραπτές εντολές να παίρνει τα απαραίτητα μετρά ασφαλείας , ούτως ώστε να αποφεύγονται ατυχήματα, είτε στο εργατοτεχνικό προσωπικό , είτε στους διερχομένους πολίτες και οχήματα .

Ο εργολάβος επίσης ευθύνεται για κάθε ζημιά σε έργα κοινής ωφέλειας είτε σε ιδιωτικές κατασκευές , που προκαλούνται κατά την εκτέλεση του έργου . Για τις ζημιές αυτές οφείλει να αποζημιώνει ή να αναλαμβάνει την αποκατάσταση τους .

## 2.2 ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΕΣ

Η Δημοπρασία είναι η διαδικασία που ακολουθείται αφού ολοκληρωθεί η μελέτη του έργου προκειμένου να καλέσει η Τεχνική Υπηρεσία τους εργολάβους σε σύσκεψη και ένας από αυτούς να αναλάβει την ανάθεση του έργου το οποίο βγαίνει σε δημοπρασία.

Αρχικά έχουμε την διακήρυξη της Δημοπρασίας στην εφημερίδα και συγκεκριμένα σε 2 εφημερίδες . Πρώτον την εφημερίδα Αθηνών και σε μια τοπική εφημερίδα της Κερκύρας.

Οι δημοπρασίες γίνονται κάθε τέταρτη όπως ορίζει ο νομός.

Όταν φτάσει η ημερομηνία που έχει οριστεί για την δημοπρασία στην αίθουσα όπου θα διεξαχθεί ο διαγωνισμός υπάρχει , εκτός από τους εργολάβους, και μια επιτροπή διεξαγωγής διαγωνισμού . Η επιτροπή αυτή έχει οριστεί με σκοπό να παίρνει τις προσφορές των εργολάβων τις οποίες καταθέτουν σε κλειστό φάκελο.

Στην συνέχεια η επιτροπή διεξαγωγής διαγωνισμού ανοίγει όλους τους φακέλους των αντιστοίχων εργολάβων και οποίας έχει την καλύτερη τιμή παίρνει το έργο. Αυτό, βεβαίως , κρίνεται από το κατά ποσό είναι χαμηλότερη και καλύτερη τιμή, δηλαδή η επιτροπή ορίζει ένα ποσό το οποίο εκτιμάει ότι θα κοστίσει ένα έργο και οι εργολάβοι προτείνουν τα δικά τους ποσά που θεωρούν ότι χρειάζονται για την αποπεράτωση του έργου το οποίο δημοπρατείται.

### 2.2.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ

Οι προϋποθέσεις συμμετοχής και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στην δημοπρασία είναι τα εξής:

1) Οι συμμετέχουσες στην δημοπρασία εργοληπτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να καταθέσουν την προσφορά τους στην επιτροπή του διαγωνισμού με νόμιμο εκπρόσωπο τους, σύμφωνα με το καταστατικό, με συμβολαιογραφικό έγγραφο που κατατίθεται στην επιτροπή.

Σε περίπτωση ατομικής επιχείρησης ατομικής επιχείρησης την προσφορά την καταθέτει ο επιχειρηματίας .

2) Οι διαγωνιζόμενες εργοληπτικές επιχειρήσεις οφείλουν να παραδώσουν στην επιτροπή την προσφορά σε ιδιαίτερα καλά σφραγισμένο φάκελο που θα αναγραφεί τον τίτλο της εργοληπτικής επιχείρησης, την διεύθυνση της, το τηλέφωνο της, το αστυνομικό τμήμα της περιοχής και την επιγραφή: **“οικονομική προσφορά για το έργο: .....**”

3) Συμπληρωματικά πρέπει να καταθέτουν από κάθε εργοληπτική επιχείρηση σε ξεχωριστό ανοικτό φάκελο:

α) Εργοληπτικό πτυχίο σε ισχύ ή βεβαίωση εγγραφής στα Νομαρχιακά Μητρώα ή βεβαίωση εμπειροτέχνη παλαιού τύπου που να μην έχει λήξει η ισχύς του.

β) Υπεύθυνη δήλωση για το ανεκτέλεστο μέρος εργολαβιών δημοτικών έργων που έχει σε όλη την χώρα. Η μη υποβολή της δήλωσης έχει σαν αποτέλεσμα τον αποκλεισμό της επιχείρησης.

γ) Αποδεικτικά ή νόμιμα επικυρωμένα αντίγραφα των εισφορών της εργοληπτικής επιχείρησης που αντιστοιχούν στο χρόνο διεξαγωγής της δημοπρασίας.

Τα παραπάνω στοιχεία αφού ελέγχουν από την επιτροπή διεξαγωγής διαγωνισμού θα επιστραφούν στους διαγωνιζομένους. Η δημοπρασία θα γίνει δημόσια από τη επιτροπή διαγωνισμού. Πριν η επιτροπή παραλάβει όλες τις προσφορές των διαγωνιζομένων θα πρέπει να ελέγξει:

α) Την κατάθεση προσφοράς

β) Το εργοληπτικό πτυχίο και τα πιστοποιητικά εκπλήρωσεως των νόμιμων υποχρεώσεων για την ισχύ του πτυχίου.

γ) Τα πιστοποιητικά εξόφλησης των οικονομικών υποχρεώσεων προς τους οικείους Οργανισμούς.

Μετά τον αποκλεισμό των διαγωνιζομένων που δεν πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις, θα λαμβάνονται και θα καταχωρούνται στο πρακτικό της δημοπρασίας από την επιτροπή του διαγωνισμού φάκελος στον οποίο θα περιέχει:

1) Μια υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86 απόφαση του Υπουργού Δημοσιών Έργων.

2) Το όριο του ανεκτέλεστου υπολοίπου εργασιών κάθε έργου το οποίο διαπιστώνεται με προσκόμιση βεβαίωσης της αρμόδιας Υπηρεσίας που εκτελεί το αντίστοιχο έργο και εκδίδεται μέσα στο προηγούμενο τρίμηνο πριν από την ημερομηνία δημοπράτησης του έργου.

3) Σε μια άλλη βεβαίωση θα περιγράφεται επίσης η καλή και εμπρόθεσμη ή μη εκτέλεση του έργου και η τήρηση ή μη του εγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

4) Υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86 στην οποία θα αναφέρεται ότι αναλαμβάνει την υποχρέωση να προσκομίσει στην επιβλέπουσα υπηρεσία αντίγραφο καταβολής τελών χρήσης για κάθε μηχανήμα που θα χρησιμοποιήσει κατά την διάρκεια κατασκευής του έργου.

5) Εγγύηση συμμετοχής

6) Βεβαιώσεις από τους αντίστοιχους εργοδότες ( ιδιώτες ή δημόσιο) για την καλή εκτέλεση δυο τουλάχιστον παρόμοιων έργων με το αντίστοιχο που δημοπρατείται.

7) Ιδιαίτερος φάκελος που θα περιέχει την οικονομική προσφορά δηλαδή το τιμολόγιο προσφοράς – έντυπο προσφοράς εκπτώσεων κ.λ.π και στον οποίο θα πρέπει να αναγράφει τον τίτλο της εργοληπτικής επιχείρησης και την επιγραφή " οικονομική προσφορά για το έργο «.....»"

Επίσης αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία κατά την οποία η επιτροπή του διαγωνισμού έχει μαζέψει από κάθε διαγωνιζόμενο τα δικαιολογητικά , τότε η επιτροπή σε μυστική συνεδρίαση αποφασίζει εάν έχουν τηρηθεί οι τυπικές προϋποθέσεις από όσους υπέβαλαν προσφορά και μετέπειτα σε δημοσιά συνεδρίαση ανακοινώνει όσους έκρινε ότι δεν πληρούν τις τυπικές προϋποθέσεις που αναφέραμε στην παράγραφο αυτή.

Οι διαγωνιζόμενοι έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν ενστάσεις εφόσον διαφωνούν με τις αποφάσεις της επιτροπής διαγωνισμού σε γραπτό κείμενο. Το σύνολο των προσφορών και τα πρακτικά της δημοπρασίας θα διαβιβασθούν σε μια άλλη επιτροπή πρόκειται για την Επιτροπή Εισήγησης για Ανάθεση η οποία μετά την εκδίκαση από την Προϊσταμένη Αρχή των τυχόν ενστάσεων που θα υποβληθούν γνωμοδοτεί αιτιολογημένα για το αποτέλεσμα της δημοπρασίας .

Η Επιτροπή Εισήγησης για Ανάθεση εξετάζει κατ' αρχή τις βεβαιώσεις καλής εκτέλεσης αντιστοιχών έργων . Εάν δεν υπάρξουν περιπτώσεις απόρριψης διαγωνιζομένων η επιτροπή εισήγησης για ανάθεση σε δημόσια συνεδρίαση αποσφραγίζει τις οικονομικές προσφορές .



Εάν υπάρξουν περιπτώσεις απόρριψης διαγωνιζομένων , τηρείται η προθεσμία των δυο ημερών για την περίπτωση υποβολής αντιρρήσεων και οι οικονομικές προσφορές δεν ανοίγονται αν δεν εκδικασθούν οι αντιρρήσεις .

Στις περιπτώσεις υποβολής υπερβολικά χαμηλής προσφοράς ή προσφορών από τις εργοληπτικές επιχειρήσεις , εφ' όσον το ύψους προϋπολογισμού προϋποθέτει αιτιολόγηση των εκπτώσεων , αυτές καλούνται σε τακτή προθεσμία να αιτιολογήσουν τα στοιχεία της προσφοράς τους .

Η αιτιολόγηση θα γίνει με βάση ένα αναπόσπαστο κομμάτι το οποίο βρίσκεται στο παράρτημα α' της διακήρυξης και χορηγείται στις εργοληπτικές επιχειρήσεις μαζί με τα λοιπά τεύχη της διακήρυξης .

Ο χρόνος ισχύος των προσφορών είναι καθορισμένος .

### 2.2.3 ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ – ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η δημοπρασία δεν θα τελειώσει πριν εγκριθεί το αποτέλεσμα της από την Προϊσταμένη Αρχή . Το αποτέλεσμα της δημοπρασίας υπάρχει περίπτωση να ακυρωθεί ή μπορεί να μην εγκριθεί για οποιονδήποτε λόγο τότε κανένας από τους συμμετέχοντες δεν δικαιούνται καμία αποζημίωση.

Η εγκριτική απόφαση της δημοπρασίας κοινοποιείται στον ανάδοχο ο οποίος παράλληλα προσκαλείται σε ορισμένο τόπο και χρόνο για την υπογραφή της σύμβασης και την προσκόμιση των σχετικών εγγυήσεων καλής εκτέλεσης του έργου .

Αν ο ανάδοχος δεν εμφανισθεί μέσα στην καθορισμένη προθεσμία για την υπογραφή της σύμβασης ή δεν προσκομίσει τις απαιτούμενες εγγυήσεις καλής εκτέλεσης του έργου κηρύσσεται έκπτωτος με απόφαση του Προϊσταμένου της Διευθύνουσας Υπηρεσίας .



Επομένως όταν η επιτροπή φτάσει στο σημείο στο οποίο θα διαλέξει τον ανάδοχο με την καλύτερη τιμή θα πρέπει ο εργολάβος να υπογράψει ένα Συμφωνητικό το οποίο θα ορίσει την ημέρα έναρξης και λήξης του έργου.

Τέλος η αρμόδια τεχνική υπηρεσία συντάσσει το λεγόμενο πρωτόκολλο εγκατάστασης είναι ένα έγγραφο με το οποίο η υπηρεσία εξασφαλίζει ότι ο εργολάβος θα αρχίσει την εκτέλεση του έργου.

### **2.3 ΕΝΤΑΛΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΜΗΣ**

Μετά την ολοκλήρωση της δημοπρασίας ο εργολάβος αναλαμβάνει την εκτέλεση του έργου το οποίο του έχει ανατεθεί . Αφού λοιπόν διεκπαιρεύσει τις απαραίτητες διαδικασίες είναι έτοιμος για την έναρξη του έργου .

Κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου οι αρμόδιοι της τεχνικής υπηρεσίας του έργου κατά ποιο στάδιο έχει ολοκληρωθεί και ο επιβλέπων μηχανικός έχει την υποχρέωση να ορίσει την ημερομηνία λήξης κάθε εργασίας που θα εκτελέσει καθ' όλη την διάρκεια διεκπαιρέωσης του έργου.

Συμφωνά με απόφαση της Δημορχιακής Επιτροπής με την οποία εγκρίθηκε το πρακτικό της Δημοπρασίας εκδίδονται τα εντάλματα πληρωμής του εργολάβου για κάθε εργασία που ολοκληρώνει και στα οποία αναγράφονται τα ποσά που του αναλογεί να πάρει μέχρι εκείνο το στάδιο ολοκλήρωσης .

Τα εντάλματα πληρωμής υπογράφονται από τον ίδιο τον επιβλέποντα μηχανικό και τον προϊστάμενο ή την προϊσταμένη της Διευθύνουσας Υπηρεσίας .

Επίσης τα εντάλματα πληρωμής περιέχουν αναλυτικά σε ένα πίνακα όλες τις εργασίες που θα εκτελεστούν μέχρι την λήξη του έργου. Ο πίνακας αυτός περιλαμβάνει τις ποσότητες των εργασιών που εγκριθήκαν και τις ποσότητες που έχουν εκτελεστεί μέχρι την στιγμή που εκδίδεται το ένταλμα πληρωμής καθώς επίσης περιέχει την τιμή μονάδας και τα ποσά δαπάνης που προέκυψαν κατά την διάρκεια εκτέλεσης της κάθε εργασίας .

Τέλος αναιρούνται από το συνολικό ποσό κάποιες κρατήσεις και έτσι ορίζεται το ποσό πληρωμής του επιβλέπων μηχανικού .

Ο πίνακας ο οποίος περιέχει όλα τα παραπάνω ονομάζεται πιστοποίηση για την πληρωμή των εκτελεσθείσων εργασιών .

Η πιστοποίηση υπογράφεται από τον επιβλέπων μηχανικό και από τον διευθυντή της τεχνικής υπηρεσίας του Δήμου Κερκυραιών.

#### 2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ

Αφού ολοκληρωθεί το σχέδιο δράσης του έργου ακολουθεί η επόμενη φάση , αφορά την εκτέλεση και τον έλεγχο του έργου . Στην φάση αυτή χρησιμοποιούμε το βασικό πλάνο όχι μόνο ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του έργου , αλλά και ως πλαίσιο που περιγράφει τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να πλήρη το έργο .

Είναι περιττό να πούμε ότι ο προγραμματισμός είναι άσκηση άνευ ουσίας , αν δεν παρακολουθούμε και δεν ελέγχουμε κατά ποσό υλοποιείται το έργο . Η παρακολούθηση και ο έλεγχος απαιτεί ακριβείς αναφορές σχετικά με την απόδοση του έργου.

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των έργων αυξάνονται ολοένα και περισσότερο. Αυτό μας αναγκάζει να αλλάξουμε τη διαδικασία της σύνταξης εκθέσεων προόδου : ενώ παλαιότερα εκτιμούσαμε υποκειμενικά την πρόοδο των έργων , και αυτό ήταν αρκετό, τώρα πλέον είμαστε υποχρεωμένοι να υιοθετούμε κάποια περισσότερο οργανωμένη προσέγγιση .

Οι διευθυντές έργου θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν τις καταστροφικές , πολλές φορές, παγίδες που κρύβουν οι υπερβολικά αισιόδοξες εκθέσεις προόδου.

## 2.4.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο Διευθυντής έργου είναι ο κύριος φορέας ευθύνης του έργου , και αυτό σημαίνει ότι είναι υπεύθυνος για οτιδήποτε συμβαίνει στο έργο . Επομένως ο έλεγχος που θα ασκεί θα αφορά όλες τις όψεις της διαχείρισης έργου :

Διαχείριση του αντικειμένου εργασιών : Το αντικείμενο εργασιών καθορίζει τι παράγει το έργο και ποια είναι τα παραδοτέα αγαθά του .

Τεχνική υποστήριξη : Η τεχνική υποστήριξη που παρέχουν το τμήμα μελετών και το τμήμα σχεδιασμού αφορά πολλούς τομείς : από την ερμηνεία της εντολής του πελάτη ως την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων με βάση τους υπάρχοντες νομικούς περιορισμούς και τους κανόνες της σωστής κατασκευαστικής πρακτικής.

Διαχείριση χρόνου : Σκιαγραφεί την αλληλουχία και το χρονισμό του αντικειμένου εργασιών .

Διαχείριση προμηθειών : Αρχικά προσδιορίζονται όλα τα αντικείμενα που πρόκειται να αγοραστούν . Στη συνέχεια εξασφαλίζεται ότι η απόκτηση των αντικειμένων αυτών θα υπακούει σε συγκεκριμένους περιορισμούς ως προ στις προδιαγραφές , το πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό.

Διαχείριση πόρων : Η διαχείριση πόρων συγκεράζει την εκτίμηση ανάλωσης πόρων με την διαχείριση χρόνου , για να εξάγει προβλέψεις σχετικά με τους πόρους . Η διαδικασία αυτή συσχετίζεται συνήθως με τις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό.

Διαχείριση κόστους : Η διαχείριση κόστους κατανέμει τον προϋπολογισμό και τις χρηματικές ροές στα διαφορά πακέτα εργασιών.

Διαχείριση ποιότητας : Σκιαγραφεί το πώς θα μπορέσει η επιχείρηση να διασφαλίσει ότι το παραγόμενο προϊόν θα πλήρη τις απαιτούμενες προϋποθέσεις και προδιαγραφές .

Διαχείριση επικοινωνίας : Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι να διαχέει πληροφορίες και οδηγίες στα άτομα που εμπλέκονται στο έργο.

**Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων** : Η λειτουργία αυτή θέτει το πλαίσιο λειτουργίας του ανθρωπίνου παράγοντα.

**Διαχείριση περιβάλλοντος** : Η λειτουργία αυτή εξετάζει όλα τα εξωτερικά ζητήματα που μπορεί να επηρεάσουν το έργο.

Είδαμε στην παράγραφο αυτή όλα τα σημεία στα οποία πραγματοποιείται ο έλεγχος έτσι ώστε να μπορούν οι αρμόδιοι της τεχνικής υπηρεσίας να πετύχουν μια σωστή διοίκηση έργου με από την διαδικασία του ελέγχου.

#### **2.4.2 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ**

Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία η οποία ασκείται από τους αρμοδίους της Τεχνικής Υπηρεσίας του Δήμου Κερκυραιών με σκοπό να παρακολουθούν και να ελέγχουν σε ποιο στάδιο έχει φτάσει το έργο και αν έχει ολοκληρωθεί με τις προαπαιτούμενες προϋποθέσεις .

Ελέγχει όλα τα παραπάνω που αναφέραμε στην παράγραφο (2.3.1) και είναι το τελικό στάδιο του έργου έτσι ώστε να είναι έτοιμο να παραδοθεί σε χρήση . Ελέγχονται όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που χρειάζονται ώστε ο ανάδοχος του έργου να πληρωθεί για τις εργασίες που έχει εκτελέσει και τις οποίες του έχουν αναθέσει για την ολοκλήρωση του έργου.

Είναι μια διαδικασία την οποία ακολουθά ρητά ο Δήμος Κερκυραιών και ίσως το μοναδικό στάδιο της διοίκησης έργου που εφαρμόζει σωστά η Τεχνική Υπηρεσία του κατά την εκτέλεση διαφόρων έργων.

Για κάθε έργο ξεχωριστά υπάρχει ξεχωριστός φάκελος ο οποίος κατά τον έλεγχο θα πρέπει να περιέχει όλα τα παρακάτω δικαιολογητικά και κλείνει κατά την οριστική παραλαβή του έργου.



Πρέπει να περιέχει :

- ⇒ Την εγγραφή του έργου στο τεχνικό πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό του φορέα.
- ⇒ Την μελέτη του έργου σε όλα τα στάδια της και τα τεύχη δημοπράτησης του.
- ⇒ Την δημοσίευση της προκήρυξης -Διακήρυξης στον Τύπο.
- ⇒ Τις επιτροπές διαγωνισμού και αξιολόγησης καθώς και τα πρακτικά αυτών και τυχόν ενστάσεις .
- ⇒ Το συμφωνητικό υπογεγραμμένο.
- ⇒ Τον ορισμό επιβλέποντα του έργου .
- ⇒ Τις εγγυητικές συμμετοχής καλής εκτέλεσης και προκαταβολής .
- ⇒ Τα ημερησία δελτία εκτέλεσης του έργου .
- ⇒ Τους λογαριασμούς – πιστοποιήσεις του έργου και τις αναλυτικές επιμετρήσεις.
- ⇒ Τους συγκριτικούς πίνακες του έργου .
- ⇒ Την αλληλογραφία του έργου .
- ⇒ Την αλληλογραφία του έργου.

- ⇒ Την προσωρινή παραλαβή του έργου .
- ⇒ Την οριστική παραλαβή του έργου.
- ⇒ Αντίγραφο των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής των λογαριασμών – πιστοποιήσεων.

### **ΕΦΑΛΛΙΟ 3 : ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΟΥ**

Ως ομάδες έργου ορίζεται ένα σύνολο ανθρώπων που συνεργάζονται , όλοι μαζί , για την επίτευξη κοινών στόχων . Η αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα στην ομάδα έχει ως αποτέλεσμα αφενός να αυξήσει την δημιουργικότητα τους και την ικανότητα τους να καινοτομούν , να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν αποφάσεις , και αφετέρου να ενώνει το ηθικό τους και να βελτιώνει την απόδοση τους στην δουλειά.

Η έννοια της ομάδας υπαινίσσεται ότι οι άνθρωποι που την απαρτίζουν εργάζονται όλοι μαζί προκειμένου να επιφέρουν αποτελέσματα , κάτι που δεν εννοεί κατ' ανάγκη η έννοια του συνόλου ανθρώπων .

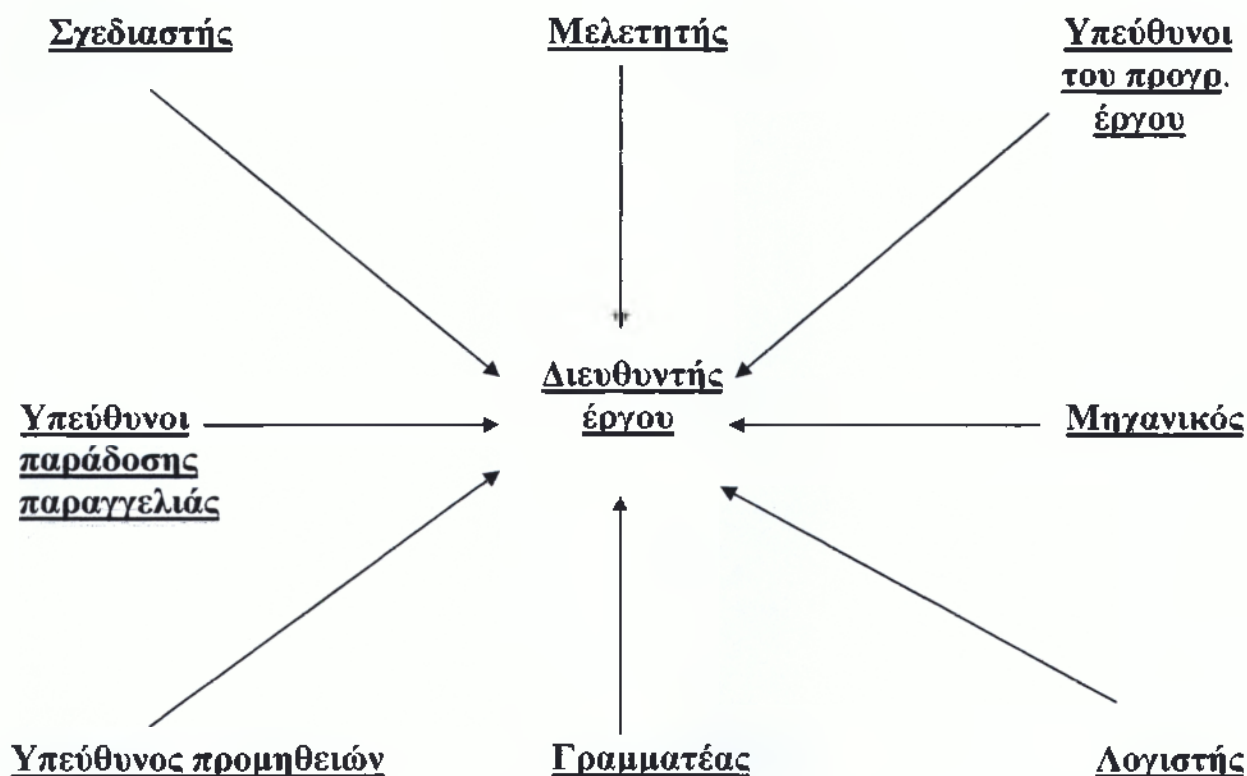
Σύνολο σημαίνει ότι τα άτομα εργάζονται για το ίδιο έργο , αλλά όχι και ότι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους . Και αυτό συμβαίνει συχνά όταν ο διευθυντής έργου συντονίζει το έργο αλληλεπιδρώντας με το κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά.

Οι τεχνικές προγραμματισμού και ελέγχου υλοποιούνται από ανθρώπους , και επομένως για να μπορέσει το σύστημα να εφαρμοστεί αποτελεσματικά , θα πρέπει να υπάρχει υποστήριξη και δέσμευση τόσο από την μεριά των μελών της ομάδας όσο και από την μεριά των λοιπών συμμετοχών.

Πολλά έργα αποτυγχάνουν να φθάσουν στο μέγιστο δυνατό επίπεδο απόδοσης , όχι επειδή δεν υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός ή τα κατάλληλα συστήματα , αλλά απλά και μονό γιατί δεν αντιμετωπιστήκαν τα ζητήματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα.

Έτσι λοιπόν και στον Δήμο Κερκυραιών υπάρχει η ομάδα έργου η οποία συνεργάζεται με αποτέλεσμα την επίτευξη του έργου με το καλύτερο δυνατό τρόπο .

### Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΟΥ



Όλοι αυτοί εργάζονται ομαδικά και όχι ατομικά με σκοπό να φέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα κατά την διεκπαιρέωση ενός έργου.

### 3.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι ομάδες εργασίας αποτελούν αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης έργων . Αποδοτικότητα σημαίνει ότι η εργασία εκτελείται σωστά , ενώ αποτελεσματικότητα σημαίνει ότι εκτελούνται οι σωστές εργασίες .

Ο στόχος της δημιουργίας των ομάδων εργασίας είναι ότι τα άτομα λειτουργούν ομαδικά με τις ίδιες πληροφορίες λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σε σχέση με αυτούς που λειτουργούν ατομικά.

Τα άτομα που λειτουργούν ομαδικά έχουν την δυνατότητα να αυξήσουν την δημιουργικότητα τους και την καινοτόμο σκέψη τους λόγω των περισσότερων ιδεών .

Τα άτομα της ομάδας έργου κερδίζουν και πολλά αλλά πράγματα όπως :

- Η συμμετοχή τους στην ομάδα έργου καλύπτει τις κοινωνικές τους ανάγκες και ειδικότερα την ανάγκη να ανήκουν σε ένα μεγαλύτερο σύνολο.
- Τους δίνει τη δυνατότητα να μοιράζονται τον κίνδυνο με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας .
- Τους δίνει τη δυνατότητα να αυξήσουν την αυτό-εκτίμησή τους .



- Τους παρέχει υποστήριξη για την πραγματοποίηση των προσωπικών τους στόχων. Τους δίνει δηλαδή την δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα τις ιδέες τους στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να δεχθούν υποστήριξη , εποικοδομητική κριτική και εναλλακτικές προτάσεις
- Η ομάδα παρέχει στα μέλη της ψυχολογική υποστήριξη.

Όλοι αυτοί είναι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται ομαδικά. Αυτό φυσικά δεν ισχύει για όλα τα άτομα υπάρχουν και πολύ άνθρωποι που προτιμούν να δουλεύουν μονοί τους . Επίσης είναι πλέον εφικτή και η εργασία από το σπίτι ή από αλλά μέρη που βρίσκονται εκτός γραφείου μέσω της εξέλιξης της τεχνολογίας και των άλλων μέσω επικοινωνίας .

## 2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ

Τα άτομα που θα απαρτίζουν την ομάδα έργου θα πρέπει να διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να εξασφαλίσουμε μια σωστή συνεργασία μεταξύ τους και να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα .

**Τα εξής χαρακτηριστικά :**

Θα πρέπει να έχουν **υψηλή νοημοσύνη** , αλλά να μην είναι **υπερβολικά έξυπνοι**.

Θα πρέπει να έχουν **πυγμή** , αλλά να είναι επίσης και **ευαίσθητοι** στις ανάγκες των ανθρώπων

Θα πρέπει να είναι **δυναμικοί** , αλλά και **υπομονετικοί**.

Θα πρέπει να έχουν **ευχέρεια λογού** , αλλά και να **ακούνε με προσοχή**.

Θα πρέπει να ίνα **αποφασιστικοί** , αλλά και **στοχαστικοί** .

Θα πρέπει να είναι **ειδικοί** σε πολλά διαφορετικά πεδία.

## **2.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΟΥ**

Το μέγεθος της ομάδας έργου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες :

- Από το πόσοι άνθρωποι χρειάζονται για να ολοκληρωθεί το έργο
- Από την πολυπλοκότητα του έργου.
- Από το πόσες διαφορετικές τεχνικές δεξιότητες απαιτούνται .Αν η ομάδα είναι μικρή , δεν θα διαθέτει όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελεστεί το έργο.
- Από το ποιο είναι το αποδεκτό επίπεδο σύγκρουσης στην ομάδα . Μαθηματικά η πιθανότητα συγκρούσεων αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν .
- Οι μεγάλες ομάδες είναι δυσκίνητες και δεν μπορούν να καταλήξουν σε συμφωνία ή είναι πρακτικά δύσκολο να συγκεντρωθούν όλες οι απόψεις .
- Όταν η ομάδα γίνει υπερβολικά μεγάλη , η επικοινωνία μεταξύ των μελών και η επίτευξη συμφωνίας μπορεί να καταστούν αδύνατες .Στην περίπτωση αυτή η ομάδα υποδιαιρείται σε κλίνες .
- Η ομάδα έχει ανάγκη από ισορροπία προσωπικοτήτων.

Το ιδανικό μέγεθος εξαρτάται επίσης , πάρα πολύ από το συγκεκριμένο αντικείμενο εργασιών. Συνήθως το μέγεθος των ομάδων , αυξάνεται μέχρι ενός ορίου , και στη συνέχεια οι ομάδες αρχίζουν να υποδιαιρούνται .Οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι οι αριθμοί αυτοί βρίσκονται μεταξύ 5 και 10.

### **3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΡΓΟΥ**

Στην ομάδα έργων ο κύριος φορέας ευθύνης είναι ο διευθυντής έργου. Ο βασικός ρόλος του διευθυντή είναι να συντονίζει τα έργα που απαιτούν πολλές ειδικότητες και να χρησιμοποιεί τους πόρους που έχει στην διάθεση του με το καλύτερο δυνατό τρόπο . Επίσης ο ρόλος του διευθυντή έργου επηρεάζεται από το μέγεθος του έργου.

Σε μεγάλα έργα μπορεί να υπάρχουν ακόμη και διευθυντές έργου που να διοικούν άλλους διευθυντές έργου . Αντιθέτως σε μικρά έργα υπάρχει ένας διευθυντής έργου , ο οποίος διοικεί άμεσα μια μικρή ομάδα έργου και ο οποίος αναμένεται να παίζει , επίσης , και το ρολό του τεχνικού υπευθύνου.

Για να είναι αποτελεσματικός , ο διευθυντής έργου θα πρέπει να έχει πολλές τεχνικές δεξιότητες , να μπορεί λόγω χάρη να διοικεί ανθρώπους , να έχει ταλέντο να οικοδομή συνοχή ομάδων που αποτελούνται από διαφορετικά άτομα , να γνωρίζει οικονομικά και λογιστικά , να είναι καλός διαπραγματευτής και να έχει ικανότητες συγκερασμού απόψεων και συντονισμού .

Είδαμε λοιπόν σ' αυτό το κεφαλαίο άλλη μια μέθοδο που χρησιμοποιεί ή τεχνική υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών προκειμένου να εκτελεί με επιτυχία και αποτελεσματικότητα τα έργα .

### 3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T ( ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ – ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ )

Η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών κατά την εφαρμογή της διοίκησης έργου εμφανίζει κάποιες αδυναμίες – δυνατότητες – ευκαιρίες και απειλές .

**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:** Η διοίκηση έργου στον Δήμο Κερκυραιών όπως είδαμε στο παραπάνω κεφαλαίο αδυνατεί να εφαρμοστεί σωστά , από την τεχνική υπηρεσία λόγω ότι δεν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους και το κατάλληλο προσωπικό . Έτσι εφαρμόζονται ορισμένες από τις μεθόδους και πρακτικές της διοίκησης έργου.

**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ :** Η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών απασχολεί αρκετό προσωπικό έτσι έχει την δυνατότητα αν ήταν σωστά οργανωμένη να φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα στην εκτέλεση των έργων της με τις μεθόδους και τις πρακτικές που ορίζει μια καλή διοίκηση έργου . Όμως αυτό στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει γιατί αρκετοί από αυτοί δεν διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις που θα έπρεπε να έχουν όσο αφορά την καλή και σωστή διοίκηση των έργων.

**ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ :** Η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών πιστεύω ότι έχει την ευκαιρία να ακολουθήσει μια διοίκηση έργου σωστή και οργανωμένη , εάν διαθέσει περισσότερο χρόνο στην εκτέλεση των έργων της έτσι ώστε να εφαρμοστούν περισσότερες πρακτικές και μέθοδοι της διοίκησης έργου σε σχέση με την τακτική που ακολουθεί ήδη . Αυτό δεν γίνεται στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή διότι δεν έχουν θέλουν από ότι ενημερώθηκα να σπαταλούν περισσότερα χρήματα , όπως καταλάβετε ο προϋπολογισμός τους θα πρέπει να ανέβει κάτι το οποίο δεν είναι εφικτό να γίνει , με αποτέλεσμα ο προϋπολογισμός της Τεχνικής Υπηρεσίας να μην επαρκεί .

Επομένως θέλοντας να ακολουθήσουν την οικονομικότερη πορεία κατά την εκτέλεση των έργων δεν τους δίνεται η ευκαιρία να έχουν μια σωστή και οργανωμένη πορεία.

**ΑΠΕΙΛΕΣ :** Εάν η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών δεν ικανοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τα έργα που έχει προγραμματίσει να γίνουν μέσα σένα χρονικό διάστημα θα έχει να αντιμετωπίσει τα παραπονά των πολιτών οι οποίοι δικαιολογημένα θα αντιδράσουν , και θα δημιουργήσουν προβλήματα που δύσκολα διορθώνονται . Καλό θα είναι όλα τα έργα που αναλαμβάνει να τα διεκπαιρεύει σωστά και με τα καλύτερα αποτελέσματα .Σημαντικό ρολό σε όλα αυτά παίζει μια καλή και σωστή διοίκηση έργου.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η Τ.Υ.Κ.Δ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΚΕΡΚΥΡΑΣ**

Οι Δήμοι που ανήκουν στο Νομό Κερκύρας εκτός από τον Δήμο Κερκυραιών που όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφαλαίο έχει την δική του τεχνική υπηρεσία, οι υπόλοιποι Δήμοι του Νομού απευθύνονται στην Τ.Υ.Κ.Δ .

Η Τ.Υ.Κ.Δ είναι τμήμα το οποίο υπάγεται στην Διεύθυνση Διοίκησης και Αποκέντρωσης .Όλοι οι δήμοι του Νομού που δεν έχουν Τεχνική Υπηρεσία απευθύνονται σε αυτό το τμήμα το οποίο έχει την αρμοδιότητα να αναλαμβάνει την διοίκηση των έργων τους.

Η Τ.Υ.Κ.Δ αποτελείται από τον προϊστάμενο και όλοι οι υπόλοιποι είναι μηχανικοί οι οποίοι αναλαμβάνουν την εκτέλεση των έργων.

### **4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΔΗΜΩΝ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΚΕΡΚΥΡΑΣ**

Η εκτέλεση των έργων των υπολοίπων Δήμων του Νομού Κέρκυρας γίνεται από την Τ.Υ.Κ.Δ . Είναι ο φορέας ο οποίος αναλαμβάνει την διαδικασία της διοίκησης έργου .

Η Τ.Υ.Κ.Δ συντάσσει αρχικά το τεχνικό πρόγραμμα των Δήμων και στη συνέχεια το στέλνει για έγκριση στο Δημοτικό Συμβούλιο . Αφού εγκριθεί διεξάγονται οι αντίστοιχες μελέτες των έργων που πρόκειται να γίνουν μέσα σένα έτος. Οι μελέτες αυτές θεωρούνται από την Τ.Υ.Κ.Δ και στην συνέχεια μεταβιβάζονται στους αντιστοίχους ΟΤΑ αφού πρώτα εγκριθούν από το Δημοτικό Συμβούλιο . Η ανάθεση της μελέτης γίνεται με δυο τρόπους είτε απευθείας είτε μέσω δημοπρασίας . Η ανάθεση μελέτης απευθείας γίνεται για δυο λόγους , πρώτον όταν το συγκεκριμένο έργο είναι κάτω από κάποιο προϋπολογισμό είτε κατά ανάγκη και αυτό γίνεται στις εργοληπτικές επιχειρήσεις .

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ :

Η Τ.Υ.Κ.Δ συντάσσει τον προϋπολογισμό κάνει δηλαδή ανάληψη πίστωσης για το κάθε έργο που πρόκειται να πραγματοποιήσει ο ανάδοχος του έργου για κάθε Δήμο αντίστοιχα.

Προγραμματίζει δηλαδή τα χρήματα που σκοπεύετε να δαπανηθούν μέσα σένα χρονικό διάστημα ώστε να ολοκληρωθούν σωστά τα έργα.

Έτσι λοιπόν συντάσσει ένα πίνακα εργασιών που περιλαμβάνει όλες τις εργασίες που θα πραγματοποιηθούν για το κάθε έργο.

## ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑ :

Καταρχήν πριν ξεκινήσει η διαδικασία της δημοπρασίας οπού εκεί θα οριστεί ο ανάδοχος του έργου, θα πρέπει η Τ.Υ.Κ.Δ να ορίσει τον επιβλέποντα του έργου αυτού ο οποίος θα επιβλέπει το έργο καθ'όλη τη διάρκεια της ζώνης τους δηλαδή από την αρχή μέχρι τη λήξη του.

Ο επιβλέπων του έργου έχει την αρμοδιότητα να ελέγχει το έργο σε κάθε φάση του έτσι ώστε να μπορεί το έργο να συνεχίζει την πορεία του σωστά και να ολοκληρωθεί την ημέρα που έχει προγραμματιστεί.

Κατά τη φάση της δημοπρασίας ορίζεται ο ανάδοχος του έργου. Την μέρα αυτή πολλοί εξωτερικοί μηχανικοί μαζεύονται την ώρα αυτή για να καταθέσουν τις προσφορές τους εκείνος ο οποίος θα προτείνει την καλύτερη τιμή είναι και αυτός ο οποίος θα κερδίσει την ανάθεση του έργου. Αφού, λοιπόν, κατατεθούν όλες οι προσφορές η επιτροπή της δημοπρασίας ορίζει και τον ανάδοχο του έργου.

Για να ολοκληρωθεί το αποτέλεσμα της δημοπρασίας θα πρέπει να εγκριθεί από την Προϊσταμένη Αρχή.

Υπάρχει περίπτωση η οικονομική προσφορά του αναδόχου να κριθεί μη ικανοποιητική για τον κτήριο του έργου. Έτσι επαναλαμβάνεται ο διαγωνισμός και αν δεν επιτευχθεί καλύτερη τιμή για τον κύριο του έργου επακολουθεί νέα δημοπράτηση.

Έτσι, αφού, ορίστηκε ο ανάδοχος του έργου είναι υποχρεωμένος να προσκομίσει εγγυητή καλής εκτέλεσης του έργου. Η εγγυητή κατατίθεται κατά την υπογραφή της σύμβασης και το ύψους της ανέρχεται γενικά σε ποσοστό πέντε της εκατό του προϋπολογισμού της υπηρεσίας.

Ο ανάδοχος από την στιγμή που έχει πάρει στα χεριά του την ανάθεση του έργου θα πρέπει να είναι σωστός με τις ισχύουσες διατάξεις που έχει συμφωνήσει, καθώς επίσης να παραδώσει το έργο μέσα στην προθεσμία που έχει οριστεί. Κάθε μέρα παραβίασης της συγκεκριμένης προθεσμίας τιμωρείται με ποινική ρήτρα.

#### **4.2 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ**

1. Η υπαίτια παράλειψη οφειλόμενης ενέργειας από όργανα του φορέα κατασκευές του έργου αποτελεί πειθαρχικό αδίκημα.

2. Ιδίως αποτελούν πειθαρχικά αδικήματα:

α) Για τους επιβλέποντες το έργο : η υπαίτια καθυστέρηση στην ενημέρωση του Προϊσταμένου της Διευθύνουσας Υπηρεσίας για την εκ μέρους του αναδόχου παραβίαση του χρονοδιαγράμματος κατασκευές ή την κατασκευή ελαττωματικών εργασιών ή την ενσωμάτωση ελαττωματικών υλικών ή την παράλειψη τήρησης των νομίμων μέτρων ασφαλείας ή την προστασία του περιβάλλοντος.

β) Για τον Προϊστάμενο της Διευθύνουσας Υπηρεσίας : η παράλειψη έγκαιρης έγκρισης των επιμετρήσεων και των λογαριασμών του έργου και η χορήγηση εντολών για εκτέλεση εργασιών οι οποίες δεν προβλέπονται από την αρχική ή εγκεκριμένη συμπληρωματική σύμβαση.

γ) Για τον Προϊστάμενο και τα όργανα της Προϊσταμένης Αρχής: Η παράλειψη έγκαιρης έγκρισης των Ανακεφαλαιωτικών Πινάκων και των Πρωτοκόλλων προσωρινής και οριστικής παραλαβής, η χορήγηση παράτασης προθεσμίας χωρίς να υφίστανται οι νόμιμες προϋποθέσεις και η παράλειψη έκδοσης απόφασης σε ένσταση του αναδόχου κατά απόφαση κήρυξης έκπτωσης.

3. Για τα αδικήματα των προηγουμένων παραγραφών ο Υπουργός Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων ή το αρμόδιο όργανο των άλλων φορέων που εκτελούν δημόσια έργα, είτε επιβάλλει εις βάρος των υπαιτίων, ανάλογα με τη βαρύτητα τους, την πειθαρχική ποινή του προστίμου μέχρι ποσού αντιστοίχου του μισθού των έξι (6) μηνών είτε τους παραπέμπει στο οικείο πειθαρχικό όργανο για την επιβολή των κατά τις κείμενες διατάξεις προβλεπόμενων κατά περίπτωση πειθαρχικών ποινών.

4. Με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων καθορίζονται κατηγορίες μεγάλων ή ειδικών έργων, στην ομάδα επίβλεψης των οποίων μετέχει απαραίτητα και ο μελετητής του έργου. Με την ίδια απόφαση ρυθμίζεται κάθε σχετική λεπτομέρεια, ιδίως ο τρόπος καθορισμού της τυχόν αμοιβής του και η διαδικασία ανάθεσης των σχετικών υπηρεσιών.

Αφού όλα τελειώσουν φέρνει ο ανάδοχος τα αποτελέσματα στην Τ.Υ.Κ.Δ και εκδίδονται έτσι τα εντάλματα πληρωμής του. Αυτά, βεβαία, μπορούν να εκδοθούν και στα μέσα του έργου εάν έχουν ολοκληρωθεί κάποιες εργασίες. Έτσι πληρώνεται και παραδίδει το έργο.

### 4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Η Τ.Υ.Κ.Δ. όπως είδαμε στην διαδικασία που ακολουθεί, για να ολοκληρώσει ένα έργο εμφανίζει κάποιες αδυναμίες.

**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ** : Η Τ.Υ.Κ.Δ δεν παρέχει τόσα τμήματα όσα μια τεχνική υπηρεσία αποτελείται μονό από τον προϊστάμενο και τους μηχανικούς των έργων με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ακολουθήσει μια σωστή πορεία στην εκτέλεση των έργων . Σε αυτήν απευθύνονται όλοι οι υπόλοιποι δήμοι του Νομού με αποτέλεσμα ο κάθε μηχανικός έχει την ευθύνη να επιβλέπει πολλά έργα μέσα σένα χρονικό διάστημα . Επομένως αδυνατεί να εφαρμόσει όλα όσα ορίζει μια σωστή διοίκηση έργου.

**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ** : Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Τ.Υ.Κ.Δ έχει την δυνατότητα να οργανωθεί καλύτερα εάν διέθετε περισσότερα τμήματα τα οποία να ασχολούνται ειδικά με ορισμένες πτυχές του έργου με αποτέλεσμα να έχουν το χρόνο να ασχοληθούν ποιο οργανωμένα και σωστά με την εκτέλεση των έργων που αναλαμβάνουν.

**ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** : Το τμήμα της Τ.Υ.Κ.Δ θα έχει την ευκαιρία να οργανωθεί σωστά εάν όλοι οι μηχανικοί που αναλαμβάνουν την επίβλεψη των έργων ανάλογα βεβαία με την προσφορά του καθενός λειτουργούσαν ομαδικά .Αυτό όμως δεν συμβαίνει διότι ο καθένας δουλεύει μονός του .

**ΑΠΕΙΛΕΣ** : Όπως και η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών έτσι και η Τ.Υ.Κ.Δ εμφανίζει κάποιες απειλές , δηλαδή έχει να αντιμετωπίσει τους πολίτες οι οποίοι πρώτοι είχαν απευθυνθεί στο δήμο προκειμένου να εκτελέσει κάποια έργα για μια καλύτερη καθημερινή ζωή. Άρα είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι το οποίο θα πρέπει να προσέξει η Τ.Υ.Κ.Δ ώστε τα έργα της να εκτελούνται σωστά και οργανωμένα.



**ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>**

**ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1    ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **1.1    ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Φθάνοντας στο τέλος της παρούσης εργασίας διαπιστώνουμε τα εξής :

Ότι ο Δήμος Κερκυραιών και συγκεκριμένα η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου αδυνατεί να εφαρμόσει σωστά τις μεθόδους και τις διαδικασίες της διοίκησης έργου . Άλλωστε όπως είδαμε και στο μέρος δεύτερο οπού παρουσιάσαμε τις μεθόδους και τις πρακτικές που ακολουθεί , ελάχιστες είναι αυτές που ακολουθεί προκειμένου να πετύχει μια καλή διοίκησης έργου .

Επίσης παρατηρήσαμε ότι υπάρχει έλλειψη ανθρωπίνου δυναμικού με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σωστή πρόοδο στην διοίκηση του έργου και να υπάρχουν ελλείψεις . Μια άλλη περίπτωση είναι να αποχωρούν κάποιοι που συμμετείχαν στην εκτέλεση του έργου οι οποίοι βεβαία διαθέτανε και τις απαραίτητες γνώσεις και αυτό να οδηγεί σε αυξήσεις των μισθών με σκοπό να προσκλήσουν κάποιους άλλους στην θέση τους με την ίδια πείρα και γνώσεις έτσι ώστε να τους αντικαταστήσουν και να συνεχίσει το έργο την πορεία εκτέλεσης του.

Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου προκειμένου να μην αυξηθούν τα έξοδα της αδυνατεί να πλήρη όλες τις προϋποθέσεις που απαιτεί μια καλή διοίκηση έργου και αυτό γιατί δεν έχει στα χεριά της τα απαραίτητα εργαλεία που επιτυγχάνουν μια σωστή διαχείριση κατά την εκτέλεση των έργων της .

Τα απαραίτητα εργαλεία είναι οι γνώσεις πάνω στις μεθόδους και τις πρακτικές της διοίκησης έργου που θα έχουν τα άτομα που απαρτίζουν τις ομάδες έργων. Καθώς επίσης ένα πολύ σημαντικό εργαλείο είναι η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή οποίος βοηθά στο να κατευθύνει τα άτομα μέσα από τα προγράμματα του σε μια σωστή διαχείριση των έργων. Αυτό βεβαίως απαιτεί και τις ανάλογες γνώσεις γιατί δεν είναι οι υπολογιστές που βρίσκουν τις λύσεις απλά βοηθάνε μέσω των προγραμμάτων που διαθέτουν .

Μας κάνουν δηλαδή την ζωή ευκολότερη αρκεί τα άτομα του θα ασχοληθούν με το έργο να έχουν την όρεξη και τις γνώσεις ώστε να πετύχουν μια σωστή διοίκηση έργου . Αυτό όμως δεν συμβαίνει στους Δήμους όπως φυσικά και στον Δήμο Κερκυραίων και ο λόγος είναι ένας :

Θεωρούν ότι αν εφαρμόσουν όλες τις πρακτικές και τις μεθόδους της διοίκησης έργου θα έχουν μια αύξηση των εξόδων τους κάτι που προσπαθούν αποφύγουν. Ψάχνουν τρόπους και λύσεις όσο πιο οικονομικά μπορούν με σκοπό να εκτελέσουν τα έργα και οικονομικά αλλά και αποτελεσματικά . Το ποσό αποτελεσματικά θα είναι ,είναι ένα σημείο που κάνει την διαφορά , χρησιμοποιώντας ή μη χρησιμοποιώντας τις μεθόδους και τις πρακτικές της διοίκησης έργου.

Τέλος από την στιγμή που η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραίων δεν έχει την οικονομική άνεση να παρέχει στους υπαλλήλους της τα απαραίτητα λογισμικά προγράμματα της διοίκησης έργου , ούτε κάποια σεμινάρια με σκοπό την βελτίωση των γνώσεων των ανθρώπων που ασχολούνται με το έργο, δεν μπορεί να πετύχει και σωστή διοίκηση του έργου.

## 1.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Όταν η διοίκηση των έργων δεν εφαρμόζεται σωστά και συμφωνά με τις απαιτούμενες προϋποθέσεις έτσι ώστε να έχουμε σωστά αποτελέσματα , εμφανίζει κάποιες συνέπειες κακής διοίκησης έργου. Αυτές είναι :

**Αναπόφευκτες συγκρούσεις** : που εμφανίζονται κατά την πορεία ενός έργου . Αυτές οι συγκρούσεις εμφανίζονται κυρίως όταν :

- α) Οι στόχοι ενός έργου είναι αόριστοι .
- β) Διατηρείται ασάφεια στις φάσεις του έργου.
- γ) Δεν υπάρχει συμφωνία για τους στόχους και τις προτεραιότητες .
- δ) Τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι ανεπαρκή .Αυτό συμβαίνει διότι δημιουργούνται συχνά συγκρούσεις ανάμεσα στους χρηστές συστημάτων και τους επαγγελματίες των υπολογιστών.

Άλλες πιο χειροπιαστές συνέπειες της κακής διοίκησης έργου είναι :

- Η κλιμάκωση του εργατικού δυναμικού .
- Η αύξηση του κόστους των υλικών.
- Ο έκτακτος προγραμματισμός για την αντιμετώπιση καθυστέρησης της υπερβάσης χρονικών ορίων .
- Η καταβολή αποζημιώσεων για την καθυστέρηση της ολοκλήρωσης μιας φάσης του έργου.
- Η αντιμετώπιση των στόχων ενός χρονικού ορίου με εξαιρετική δυσκολία.



### 1.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Βάση όλων των προαναφερόμενων σε αυτήν την εργασία , κρίνεται σκόπιμο :

1. Η Τεχνική Υπηρεσία θα πρέπει να αξιοποιήσει στο έπακρο μεθόδους και διαδικασίες της διοίκησης έργου με σκοπό της καλύτερη εικόνα του Δήμου Κερκυραιών όσο αναφορά την εκτέλεση των έργων της . Με αποτέλεσμα τα έργα που διεκπαιρεύει να είναι ικανοποιητικά απέναντι στις ανάγκες των πολιτών και αυτό θα το πετύχει μόνο μέσα από μια σωστή διοίκηση έργου. Χρησιμοποιώντας βεβαία όλες τις μεθόδους και τις πρακτικές της διοίκησης έργου.

2. Μεγάλη προσοχή και ενδιαφέρον πρέπει να δοθεί στην πολιτική αναβάθμιση του ανθρωπίνου δυναμικού , προσανατολιζόμενη στην κατάλληλη εκπαίδευση του , ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις αυξημένες απαιτήσεις που επιβάλλει η συμμετοχή του στις διαδικασίες και στις μεθόδους της διοίκησης έργου.

3. Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού χρειάζεται μόνο χρόνο και χρήμα. Είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν κάποια σεμινάρια για την εκπαίδευση τους και φυσικά ο απαραίτητος χρόνος ώστε να είναι προετοιμασμένη κατάλληλα να μπορούν να διαχειρίζονται τα έργα με τις προϋποθέσεις που αναφέραμε στην παρούσα εργασία , ώστε τελικά να πετύχουμε μια σωστή διοίκηση έργου.

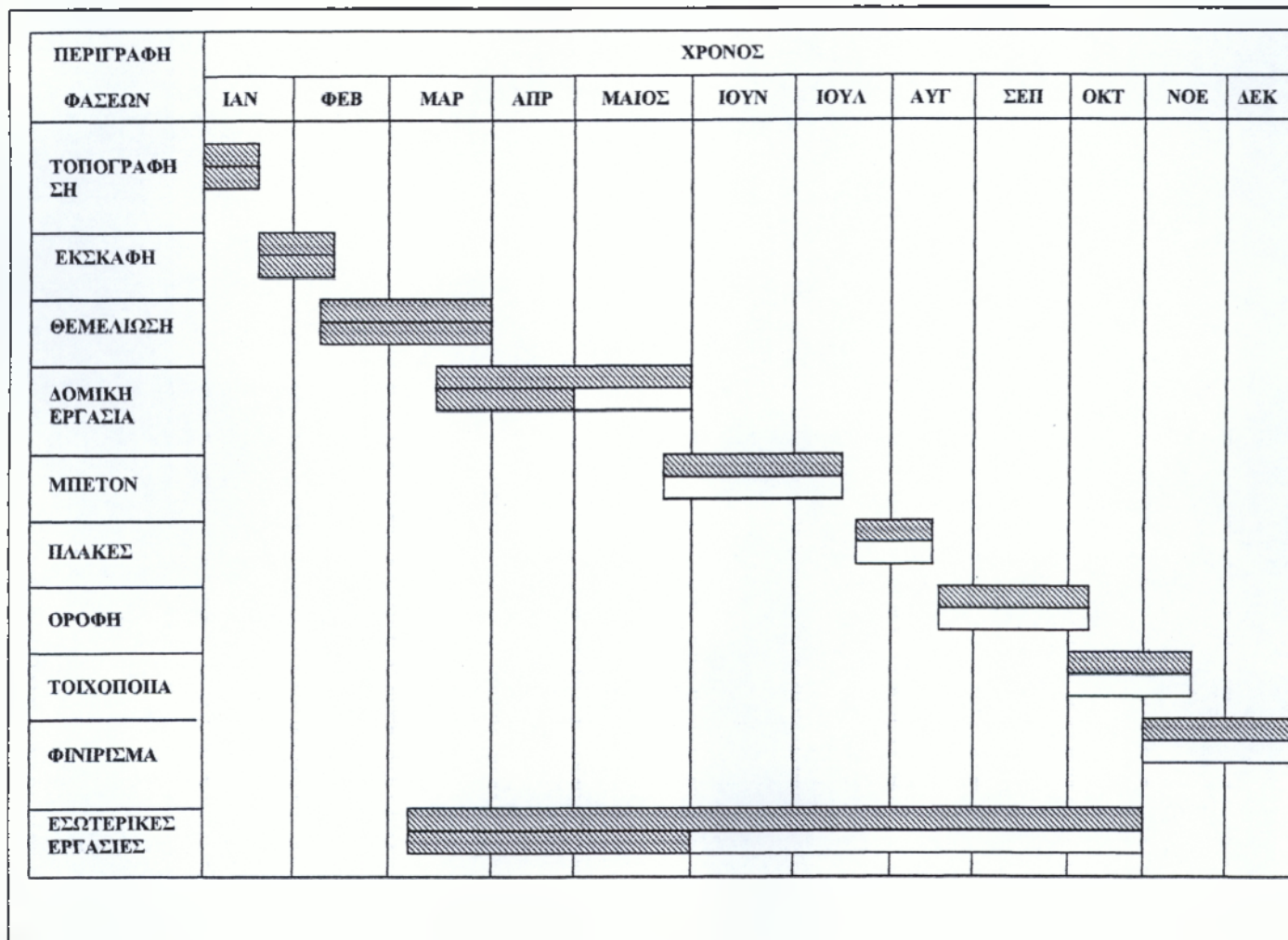
4. Χρησιμοποιώντας τις μεθόδους και τις διαδικασίες της διοίκησης έργου θα πρέπει να καταλάβουμε ότι μας δίνει την δυνατότητα να μειώσουμε την αύξηση των εξόδων και αυτό για τι μειώνεται ο χρόνος ολοκλήρωσης των έργων . Εάν εφαρμοστούν σωστά αποφεύγουμε προβλήματα και καθυστερήσεις των έργων που θα μπορούσαμε να είχαμε δε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

5. Γενικά χρειάζεται αλλαγή δομών και κυρίως νοοτροπίας των ατόμων που απαρτίζουν την Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου Κερκυραιών . Και αυτό για να μπορέσουμε σήμερα να έχουμε μια καλή διοίκηση των έργων που προγραμματίζονται να διεκπαιρέωθουν για την καλύτερη ικανοποίηση των δημοτών. Θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές και τεχνικές ώστε να οδηγήσουν σ'αυτο που ζητάμε μια " ΚΑΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ " .

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΟΥ**

ΦΑΣΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ)
Τοπογράφηση	2
Εκσκαφή	3
Θεμελίωση	7
Δομική εργασία	10
Μπετόν	8
Πλάκες	5
Οροφή	6
Τοιχοποιία	5
Φινίρισμα	8
Εσωτερικές εργασίες	34



ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GANNT

**ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2004**

<b>A/A</b>	<b>ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ</b>	<b>ΠΟΣΟ</b>
A1	Επισκευή και συντήρηση παρόδων στη Γαρίτσα .	100.000
A2	Συνέχιση κατασκευές πεζοδρομιών στο Κανόνι.	100.000
A3	Ολοκλήρωση διάνοιξης δρόμου στην Πλατυτέρα .	100.000
A4	Οδοποιία περιοχής Μαντουκιού.	50.000
A5	Διάνοιξη ενωτικού δρόμου από Εθνική Παλαιοκαστρίτσας προ επαρ. Πέλεκα	200.000
A6	Οδοποιία περιοχή Σολάρι.	50.000
A7	Οδοποιία περιοχή Κοντοκαλίου.	50.000
A8	Οδοποιία περιοχή Ποταμού.	50.000
A9	Οδοποιία περιοχή Κυράς Χρυσικού.	30.000
A10	Οδοποιία περιοχή Γουβιών.	50.000
A11	Επισκευή πεζοδρομιών και ανάπλαση κοινόχρηστων χώρων .	50.000
A12	Αντικατάσταση στύλων φωτισμού στις οδούς Ριζοσπ.Βουλευτών και Ακαδημίας.	150.000
A13	Κατασκευή χλοοτάπητα γηπέδου Ολύμπου.	50.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>1.030.000</b>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΕΡΓΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΑΠΟ ΣΑΤΑ



A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΟΣΟ
B1	Επισκευή και συντήρηση δρόμων στην Ανάληψη .	50.000
B2	Οδοποιία περιοχή Κανονιού .	50.000
B3	Ανάπλαση κοινόχρηστου χώρου στο τέρμα λεωφορείων στο Μαντούκι.	12.000
B4	Επισκευή πεζοδρομιών περιοχή εργατικών κατοικιών της οδού Κολοκοτρώνη	50.000
B5	Οδοποιία περιοχής Αλεπούς.	50.000
B6	Οδοποιία περιοχής Καναλιών .	50.000
B7	Ανάπλαση κοινόχρηστου χώρου στο πρώην δημοτικό σχολείο Κυράς Χρυσικού.	50.000
B8	Καθαρισμοί κοινόχρηστων χώρων.	12.000
B9	Καθαρισμός και διάσπρωση άμμου χαλικιών κ.λ.π για τα θαλάσσια λουτρά (πλαζ ) πόλεως και οικισμών .	80.000
B10	Προμήθεια ερπυστριοφόρου φορτωτή για την λειτουργία της χωματερής .	180.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>684.000</b>

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΕΡΓΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΑΠΟ ΕΣΟΔΑ ΔΗΜΟΥ

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΟΣΟ
Γ1	Διανοίξεις δρόμων κατ' εφαρμογή της Ε.Π.Α περιοχής Κανονιού.	100.000
Γ2	Διανοίξεις δρόμων κατ' εφαρμογή της Ε.Π.Α περιοχής Παγκρατέικων	50.000

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΕΡΓΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΑΠΟ Ε.Π.Α

Δ/Δ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΟΣΟ
Δ1	Επισκευή και συντήρηση Έ Γυμνασίου .	80.000
Δ2	Γενικές επισκευές στα Λύκεια .	60.000
Δ3	Επισκευή και συντήρηση Έ Λυκείου .	150.000
Δ4	Επισκευή και συντήρηση Έ Δημοτικού .	60.000
Δ5	Επισκευή και συντήρηση Έ Δημοτικού σχολείου .	45.000
Δ6	Επισκευή και συντήρηση Ή Δημοτικού σχολείου .	60.000
Δ7	Επισκευή και συντήρηση Η Δημοτικού σχολείου.	90.000
Δ8	Επισκευή και συντήρηση Δημοτικού σχολείου Καναλιών.	50.000
Δ9	Επισκευή και συντήρηση τουαλετών Ή ΣΤ Γυμνασίου .	50.000
Δ10	Κατασκευή τμήματος στέγης Δημοτικού σχολείου Ποταμού.	30.000
Δ11	Ασφαλτόστρωση αυλαίων χώρων Γ και Δ Γυμνασίου.	100.000
Δ12	Διαμόρφωση αυλείου χώρου Δημοτικού σχολείων Ποταμού.	30.000
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>750.000</b>

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : ΕΡΓΑ ΓΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΗΡΙΩΝ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΑ :

- ΘΩΜΑΣ ΔΙΟΝΥΣΗΣ , « Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκησης Έργου » , Καλαμάτα 2003 – 2004 .
- ROPY BURKE , « Διαχείριση Έργου , Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου » , πρόλογος Σέργιος Λαμπρόπουλος , εκδόσεις κριτική , Νοέμβριος 2002.
- ΑΓΓΕΛΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ , « Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκησης Έργου » , Καλαμάτα Μάρτιος 2003.

### ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ :

- « Τεχνική Υπηρεσία Δήμου Κερκυραίων » , Πληροφορίες από τον κ. Μισθό Σπύρο, Προϊστάμενο της Τεχνικής Υπηρεσίας , 2005
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως , « Διοίκηση Έργου » , Άρθρο 6 , Αριθμός Φύλλου 23 Α, Νόμος 1418/84.