



1.5.3.1 Ορισμός Προσέγγισης Έργου

Κατά τη φάση σχεδιασμού ενός Έργου, οι υπεύθυνοι σχεδιασμού του Έργου θα πρέπει να καθορίσουν το χρονικό πλαίσιο για την υλοποίηση του Έργου. Για να το επιτύχουν, είναι αναγκαία η αρχική διάσπαση του Έργου σε μικρότερες συνιστώσες (υποέργα ή πακέτα δραστηριοτήτων ή δραστηριότητες ή εργασίες) και ο καθορισμός του απαιτούμενου χρόνου για την υλοποίηση καθεμίας από αυτές.

Η διάσπαση αυτή έχει ως στόχο να διευκολύνει τη διαμόρφωση της προσέγγισης για την υλοποίηση του Έργου και να βοηθήσει τον Υπεύθυνο Συντονιστή στην εκπόνηση κατάλληλου Σχεδίου Έργου σε μεταγενέστερο στάδιο.

Μεθόδοι διάσπασης


Η μέθοδος διάσπασης που θα πρέπει να εφαρμοστεί για κάθε Έργο υπαγορεύεται κατά κανόνα από το ίδιο το Έργο, και είναι συνήθως μία από τις ακόλουθες:

Με βάση τη Χρονική Αλληλουχία: Ο τρόπος αυτός προτιμάται όταν ορισμένα βήματα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί πριν ξεκινήσουν άλλα. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός Έργου εκπαίδευσης, το Έργο μπορεί να διασπαστεί στα εξής μέρη: στην ομάδα δραστηριοτήτων προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, στην προετοιμασία του εκπαιδευτικού προγράμματος, στην υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και, τέλος, στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Με βάση τη Δομή: Κάθε Έργο μεγάλου μεγέθους διαμορφώνεται από δομικά στοιχεία. Για παράδειγμα, τα κατασκευαστικά Έργα που περιλαμβάνουν μελέτη και κατασκευή συνήθως διαιρούνται στις δύο αυτές ομάδες δραστηριοτήτων, οι οποίες ορισμένες φορές ανατίθενται σε διαφορετικούς υπεργολάβους. Έργα που περιλαμβάνουν ανασχεδιασμό (re-engineering) επιχειρησιακών διαδικασιών και ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων (για την υποστήριξη της υλοποίησης των νέων διαδικασιών) διαιρούνται σε δύο ομάδες δραστηριοτήτων, από τις οποίες η μία αφορά

στις ίδιες τις διαδικασίες και η άλλη στο πληροφοριακό σύστημα.


Με βάση την οργανωτική μονάδα/ τον Ανάδοχο που πρόκειται να υλοποιήσει το Έργο: Στην περίπτωση αυτή, οι ομάδες δραστηριοτήτων καθορίζονται ανάλογα με τις οργανωτικές μονάδες που πρόκειται να υλοποιήσουν την κάθε ομάδα. Αντίστοιχα, όταν το Έργο πρόκειται να υλοποιηθεί με χρήση εξωτερικών πόρων, οι εργασίες πρέπει να διασπώνται σε επιμέρους ομάδες δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις μελλοντικές αναθέσεις τους σε διαφορετικούς Αναδόχους.

 Μετά τη διάσπαση του Έργου σε ομάδες δραστηριοτήτων/ δραστηριότητες, θα πρέπει να καθορίζεται ο αναγκαίος χρόνος για την υλοποίηση κάθε μίας από αυτές. Αυτό θα πρέπει να γίνεται απαντώντας διάφορες ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν

- Υπάρχουν ιστορικά δεδομένα σχετικά με τη διάρκεια υλοποίησης παρεμφερών προηγούμενων δραστηριοτήτων; Τα δεδομένα ή οι πληροφορίες αυτού του είδους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εκτίμηση της διάρκειας των δραστηριοτήτων.
- Υπάρχουν συνδέσεις ή περιορισμοί μεταξύ των ομάδων δραστηριοτήτων/ δραστηριοτήτων του Έργου; Για παράδειγμα, για να ξεκινήσει η ολοκλήρωση μίας δραστηριότητας θα πρέπει να έχει πρώτα ολοκληρωθεί κάποια άλλη (Finish-to-Start) ή ενδεχομένως η υλοποίηση δύο δραστηριοτήτων θα πρέπει να ολοκληρωθεί ταυτόχρονα (Finish-to-Finish).
- Υπάρχουν εξαρτήσεις από άλλα Έργα; Υπάρχουν ομάδες δραστηριοτήτων/ δραστηριότητες που προκύπτουν ως αποτέλεσμα ή απαιτούν τροφοδοσία από τις ομάδες δραστηριοτήτων/ δραστηριότητες άλλου Έργου;
- Υπάρχουν προθεσμίες που θα πρέπει να τηρηθούν αυστηρά; Για παράδειγμα, στην περίπτωση Έργου σχετικού με την εναρμόνιση της Κυπριακής Νομοθεσίας με τις Οδηγίες της ΕΕ, οι προθεσμίες που ορίζονται από την ΕΕ θα πρέπει να τηρηθούν και να αντιμετωπίζονται ως προκαθορισμένα ορόσημα.
- Έχουν προσδιοριστεί πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν την έγκαιρη υλοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων; Στην περίπτωση αυτή πρέπει να ενσωματώνεται ένα επιπλέον χρονικό περιθώριο, που αποκαλείται «χρονικό απόθεμα» (“time reserve”) ή «χρόνος για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών» (“contingency”), ως πρόβλεψη για προγραμματισμένους κινδύνους.
- Υπάρχουν ομάδες δραστηριοτήτων/ δραστηριότητες που θα παρασχεθούν μέσω

σύναψης δημοσίων συμβάσεων; Αν ναι, τότε πρέπει να προβλεφθεί χρόνος για την όλη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων (προετοιμασία εγγράφων διαγωνισμού, ανακοίνωση, διαγωνιστική διαδικασία, αξιολόγηση προσφορών, ανάθεση σύμβασης).

 Κατά τη Φάση Προγραμματισμού καταρτίζονται η Αναλυτική Δομή Εργασιών (Work Breakdown Structure - WBS) και το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων του Έργου, τα οποία παρουσιάζονται στο [Κεφάλαιο 7](#) του παρόντος Οδηγού.

Παράδειγμα 1-5: Διάσπαση Έργου σε ομάδες δραστηριοτήτων

Η ΔΔΣ σχεδίασε και υλοποίησε το εξής Έργο: «Μέτρα για την ανάπτυξη της ικανότητας των Κυπριακών Αναθετουσών Αρχών για την εφαρμογή του Κοινοτικού Κεκτημένου περί Δημοσίων Συμβάσεων».

Η διάσπαση του Έργου οδήγησε σε τρεις ομάδες δραστηριοτήτων:

Ομάδα Δραστηριοτήτων 1: Βελτίωση της ικανότητας υλοποίησης των Κυπριακών Αναθετουσών Αρχών.

Ομάδα Δραστηριοτήτων 2: Εναρμόνιση της νομοθεσίας.

Ομάδα Δραστηριοτήτων 3: Μελέτη για σύστημα ηλεκτρονικών διαδικασιών για τη διενέργεια διαγωνισμών δημοσίων συμβάσεων (e-procurement system).

Η πρώτη ομάδα δραστηριοτήτων:

- Εκπόνηση σειράς συστάσεων σχετικά με το ρόλο, την οργάνωση και τις διαδικασίες της ΔΔΣ, καθώς και τις υπηρεσίες που έπρεπε να παρέχει, σύμφωνα με το τότε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
- Σύνταξη Σχεδίου Δράσης (Action Plan) για την ΔΔΣ, ώστε να μπορέσει να αναλάβει το νέο ρόλο της.
- Εκπόνηση Οδηγού Βέλτιστων Πρακτικών για τη Σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων, ο οποίος παρείχε οδηγίες για τις πρακτικές πλευρές της διαδικασίας σύναψης δημοσίων συμβάσεων, ξεκινώντας από τον προσδιορισμό των αναγκών και καταλήγοντας στη διαχείριση και το «κλείσιμο» της σύμβασης.
- Πρόταση για εκπαιδευτικό πρόγραμμα και παροχή εκπαιδευτικών μαθημάτων/ σεμιναρίων προς παροχή υποστήριξης του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα ώστε να αφομοιώνονταν οι διατάξεις των τότε ισχυόντων Οδηγιών καθώς και οι βέλτιστες πρακτικές που διατυπώνονταν στον Οδηγό Βέλτιστων Πρακτικών.

Η δεύτερη ομάδα δραστηριοτήτων:

- Σύγκριση της εθνικής νομοθεσίας με τις τότε ισχύουσες Οδηγίες της ΕΕ περί Δημοσίων Συμβάσεων (EC/17/2004 και EC/18/2004) και σύνταξη των αλλαγών που έπρεπε να πραγματοποιηθούν στην εθνική νομοθεσία.
- Σύνταξη νέας νομοθεσίας (δύο εθνικών νόμων) που έπρεπε να περιλαμβάνει τις αναγκαίες τροποποιήσεις.

Η τρίτη ομάδα δραστηριοτήτων:

- Εκπόνηση μελέτης για την εφαρμογή συστήματος ηλεκτρονικών διαδικασιών για τη διενέργεια διαγωνισμών δημοσίων συμβάσεων (e-procurement) στην Κύπρο.
- Εκπόνηση Όρων Εντολής για την εκκίνηση της φάσης υλοποίησης του συστήματος ηλεκτρονικών διαδικασιών για τη διενέργεια διαγωνισμού δημοσίων συμβάσεων (e-procurement).

Τα παραπάνω αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα διάσπασης Έργου στα δομικά του στοιχεία. Κάθε μία από τις ομάδες δραστηριοτήτων περιλαμβάνει δραστηριότητες που συσχετίζονται λογικά και θεματικά, διαμορφώνοντας μία συνεκτική ενότητα που οδηγεί σε διακριτά παραδοτέα.