



1.5.1.3. Μελέτη Σκοπιμότητας

Η Μελέτη Σκοπιμότητας είναι η ανάλυση ενός επιχειρησιακού προβλήματος ώστε να διαπιστώνεται αν αυτό μπορεί να επιλυθεί αποτελεσματικά. Οι λειτουργικές (θα έχει αποτέλεσμα;), οικονομικές (κόστος και οφέλη) και τεχνικές (μπορεί να κατασκευαστεί;) πτυχές αποτελούν μέρη της μελέτης. Τα αποτελέσματα της μελέτης καθορίζουν κατά πόσον η λύση είναι εφικτή από όλες τις παραπάνω απόψεις και, κατά συνέπεια, αν θα πρέπει να υλοποιηθεί.

 Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η οικονομική σκοπιμότητα μίας επιλογής ή ενός Έργου συνήθως εκτιμάται μέσω της Ανάλυσης Κόστους-Οφέλους (βλ. [υποκεφάλαιο 1.5.1.2](#)), που μπορεί να πραγματοποιείται είτε στα πλαίσια της Μελέτης Σκοπιμότητας, είτε ως ανεξάρτητη μελέτη και στη συνέχεια τα αποτελέσματά της να ενσωματώνονται στη συνολική Μελέτη Σκοπιμότητας.

 Η εκπόνηση Μελέτης Σκοπιμότητας είναι συνήθως μία πολύπλοκη εργασία που θα πρέπει να αναλαμβάνεται από εξειδικευμένο προσωπικό ή να ανατίθεται σε εξωτερικές εταιρείες συμβούλων με σχετική εμπειρία στην εκπόνηση τέτοιων μελετών, καθώς και με υπόβαθρο σχετικό με τα εξεταζόμενα αντικείμενα. Οι Μελέτες Σκοπιμότητας για Έργα μεγάλης κλίμακας εκπονούνται συνήθως από ομάδα ειδικών προκειμένου να καλύπτονται όλες οι πτυχές της σκοπιμότητας της εξεταζόμενης λύσης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του Έργου κατασκευής μίας γέφυρας, είναι αναγκαίος ο διορισμός αρχιτέκτονα ή πολιτικού μηχανικού στην ομάδα Μελέτης Σκοπιμότητας (για να εξετάσει την τεχνική σκοπιμότητα της προτεινόμενης λύσης), οικονομολόγου ή χρηματοοικονομικού αναλυτή (για να εξετάσει την οικονομική σκοπιμότητα), περιβαλλοντολόγου (για να εκτιμήσει τις επιπτώσεις κάθε λύσης στο περιβάλλον), και συγκοινωνιολόγου (για να εξετάσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα – π.χ. προβλεπόμενο φόρτο οχημάτων, επιπτώσεις στην κυκλοφορία της κατασκευασμένης γέφυρας).

 Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις μεγάλων επενδύσεων/ Έργων που προτείνονται για να λάβουν χρηματοδότηση από την ΕΕ, η Μελέτη Σκοπιμότητας αποτελεί προαπαιτούμενο για τον φάκελο της αίτησης και θα πρέπει να εκπονείται πολύ προσεκτικά και από εξειδικευμένους συμβούλους, ώστε να αιτιολογείται η αίτηση για συγχρηματοδότηση και να λαμβάνεται η σχετική έγκριση.

Η Μελέτη Σκοπιμότητας συνήθως αναλαμβάνεται ως μέρος της συνολικής διαδικασίας της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου, ώστε να τίθεται ένα συστηματικό πλαίσιο για τις εναλλακτικές λύσεις που παρουσιάζονται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου. Για το λόγο αυτό, τα θέματα που ορίζονται τόσο στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου όσο και στη Μελέτη Σκοπιμότητας είναι αρκετά παρόμοια. Ωστόσο, η Μελέτη Σκοπιμότητας μπορεί να εκπονείται πριν από την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου ώστε να ελαχιστοποιούνται οι εναλλακτικές λύσεις, με τον αποκλεισμό των λύσεων που είτε είναι ανέφικτες είτε αποδεικνύονται οι λιγότερο εφικτές. Στην περίπτωση αυτή τα αποτελέσματα της Μελέτης Σκοπιμότητας θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο έγγραφο της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου, είτε κάτω από τη σχετική επικεφαλίδα είτε ως παράρτημα (αν είναι πολύ αναλυτικά και εκτενή).

Αν και η Μελέτη Σκοπιμότητας ανατίθεται συνήθως εξωτερικά σε εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων, οι υπεύθυνοι σχεδιασμού του Έργου θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τα βασικά θέματα που περιλαμβάνονται στη Μελέτη Σκοπιμότητας ώστε να είναι σε θέση να προμηθεύσουν τα κατάλληλα δεδομένα στους εξωτερικούς συμβούλους και να ερμηνεύουν τα αποτελέσματα προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν στην παρουσίαση της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου.

Τα θέματα που περιλαμβάνονται σε μία Μελέτη Σκοπιμότητας



Τα θέματα που συνήθως περιλαμβάνονται σε μία Μελέτη Σκοπιμότητας, μαζί με ορισμένες βασικές οδηγίες για τον τρόπο αντιμετώπισης κάθε θέματος παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Εργαλείο 1-5: Τυπικά Περιεχόμενα Μελέτης Σκοπιμότητας κριτήριο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο για τη σύγκριση παρεμφερών Έργων

● **Επιτελική Σύνοψη:** Περιγράψτε συνοπτικά το πρόβλημα ή την ευκαιρία, τις απαιτήσεις του Έργου, τα αποτελέσματα της εκτίμησης σκοπιμότητας και το συνολικό τελικό αποτέλεσμα.

● **Διατύπωση του Προβλήματος:** Αρχικά περιγράψτε το **επιχειρησιακό περιβάλλον** που περιέχει το επιχειρησιακό πρόβλημα (ή την ευκαιρία), λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. διαθέσιμα προϊόντα και υπηρεσίες, τεχνολογία και εμπορικές ή λειτουργικές τάσεις, καταστατικές ή νομοθετικές αλλαγές), το επιχειρησιακό όραμα, τη στρατηγική ή τους στόχους, την επιχειρησιακή οργάνωση (π.χ. μονάδες σχετικές με το Έργο αυτό, εσωτερικές γραμμές επικοινωνίας) και τις Επιχειρησιακές διαδικασίες (π.χ. σύναψη δημοσίων συμβάσεων, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, πληροφοριακά συστήματα, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, στρατηγικός σχεδιασμός, χρηματοοικονομικά/ λογιστική, logistics, τεχνικές υπηρεσίες. Στη συνέχεια, δώστε **πλήρη περιγραφή του βασικού προβλήματος (ή της ευκαιρίας)**, αναφερθείτε στους λόγους για τους οποίους το πρόβλημα υφίσταται (ή δώστε στοιχεία που να υποστηρίζουν ότι η ευκαιρία υφίσταται), περιγράψτε τις επιπτώσεις που το πρόβλημα έχει στις επιχειρησιακές δραστηριότητες (ή τις θετικές επιπτώσεις που θα έχει η εκμετάλλευση της ευκαιρίας), και αναφέρετε τα χρονικά πλαίσια εντός των οποίων το πρόβλημα πρέπει να επιλυθεί (ή εντός των οποίων είναι πιθανόν να υφίσταται η ευκαιρία).

● **Διατύπωση των Απαιτήσεων:** Αναφέρετε τα κύρια **επιχειρησιακά κίνητρα** για το συγκεκριμένο Έργο (π.χ. αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο, συγκεκριμένη ανάγκη των πολιτών που πρέπει να καλυφθεί εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, περιορισμένο χρονικό πλαίσιο για την απορρόφηση κεφαλαίων από την ΕΕ). Για κάθε επιχειρησιακό πρόβλημα (ή ευκαιρία) περιγράψτε τις αναλυτικές **επιχειρησιακές απαιτήσεις** (π.χ. εκπαίδευση των εργαζομένων στις νέες διαδικασίες, σύσταση νέας επιχειρησιακής μονάδας, αύξηση κατά 20% των υφιστάμενων συνδέσεων στο δίκτυο ύδρευσης, αναβάθμιση των υφιστάμενων πληροφοριακών δικτύων).

● **Εκτίμηση Σκοπιμότητας:** Δώστε αναλυτική περιγραφή της κάθε εναλλακτικής λύσης. Εκτιμήστε τη σκοπιμότητα (ή πιθανότητα) η κάθε εναλλακτική λύση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που ορίζονται παραπάνω. Για να εκτιμήσετε τη συνολική σκοπιμότητα της κάθε επιλογής, διασπάστε τη λύση σε συνιστώσες και βαθμολογήστε τη σκοπιμότητα κάθε συνιστώσας. Για να διασφαλίσετε ότι η βαθμολόγηση της σκοπιμότητας θα είναι ακριβής, χρησιμοποιήστε όλες τις πιθανές κατάλληλες μεθόδους για να προσδιορίσετε την πιθανή σκοπιμότητα της λύσης. Για παράδειγμα, αν πρόκειται για την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, αναπτύξτε ένα μικρό πρωτότυπο και υποβάλλετέ το σε δοκιμές ώστε να διαπιστώσετε αν τα οφέλη που προκύπτουν ανταποκρίνονται στα προσδοκώμενα από την ανάληψη του Έργου, ή αν εξετάζετε αλλαγές σε επιχειρησιακές διαδικασίες, πραγματοποιήστε έρευνες και συνεντεύξεις με το προσωπικό ή αν

Συνοπτικά περιεχόμενα Μελέτης Σκοπιμότητας Παράδειγμα 1-4: για την επιλογή της καλύτερης τοποθεσίας για πάρκο πρασίνου

Για να δοθεί ένα παράδειγμα της χρησιμοποίησης μίας Μελέτης Σκοπιμότητας στην πράξη, θα εξετάσουμε την περίπτωση που ένας Δήμος σκέπτεται να δημιουργήσει ένα πάρκο πρασίνου για τους δημότες του και θέλει να προσδιορίσει ποιος από τους δύο διαθέσιμους χώρους θα είναι καλύτερο να το φιλοξενήσει. Το παράδειγμα που ακολουθεί συνοψίζει τα βασικά περιεχόμενα της Μελέτης Σκοπιμότητας που εκπονήθηκε από μία ιδιωτική εταιρεία συμβούλων για λογαριασμό του Δήμου. **Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το παράδειγμα είναι υπεραπλουστευμένο και δεν αντιπροσωπεύει παρά ένα «στιγμιότυπο» της Μελέτης Σκοπιμότητας, προκειμένου να εξυπηρετήσει τους σκοπούς του παρόντος Οδηγού και να γίνει κατανοητό από άτομα που δεν διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις στην εκπόνηση Μελετών Σκοπιμότητας.**

Παράδειγμα 1-4: Συνοπτικά περιεχόμενα Μελέτης Σκοπιμότητας για την επιλογή της καλύτερης τοποθεσίας για πάρκο πρασίνου

● **Επιτελική Σύνοψη:** Αντικείμενο της μελέτης είναι η εξέταση της σκοπιμότητας δημιουργίας Δημοτικού πάρκου πρασίνου σε δύο διαφορετικές τοποθεσίες, ώστε να αποφασιστεί ποια από τις δύο επιλογές είναι προτιμότερη.

● **Διατύπωση του Προβλήματος:** Η μεγάλη αύξηση του πληθυσμού του Δήμου, σε συνδυασμό με τη επακόλουθη αύξηση των κτιρίων οικιστικής και εμπορικής χρήσης, έχουν περιορίσει τους ανοικτούς χώρους όπου οι δημότες θα μπορούσαν να περάσουν κάποιες ώρες ηρεμίας και όπου τα παιδιά τους θα μπορούσαν να βρουν ένα μέρος για να παίζουν και να διασκεδάζουν. Στόχος του Δήμου είναι να δημιουργήσει ένα πάρκο πρασίνου ώστε να καλύψει αυτή την προκύπτουσα ανάγκη, ωστόσο ο Δήμος δεν είναι βέβαιος ποια από τις δύο διαθέσιμες τοποθεσίες (η Τοποθεσία Α βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης και η Τοποθεσία Β βρίσκεται μερικά χιλιόμετρα έξω από την πόλη, στους πρόποδες ενός λοφίσκου) θα πρέπει να επιλέξει.

● **Διατύπωση του Προβλήματος:** Η μεγάλη αύξηση του πληθυσμού του Δήμου, σε συνδυασμό με τη επακόλουθη αύξηση των κτιρίων οικιστικής και εμπορικής χρήσης, έχουν περιορίσει τους ανοικτούς χώρους όπου οι δημότες θα μπορούσαν να περάσουν κάποιες ώρες ηρεμίας και όπου τα παιδιά τους θα μπορούσαν να βρουν ένα μέρος για να παίζουν και να διασκεδάζουν. Στόχος του Δήμου είναι να δημιουργήσει ένα πάρκο πρασίνου ώστε να καλύψει αυτή την προκύπτουσα ανάγκη, ωστόσο ο Δήμος δεν είναι βέβαιος ποια από τις δύο διαθέσιμες τοποθεσίες (η Τοποθεσία Α βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης και η Τοποθεσία Β βρίσκεται μερικά χιλιόμετρα έξω από την πόλη, στους πρόποδες ενός λοφίσκου) θα πρέπει να επιλέξει.

● **Διατύπωση των Απαιτήσεων:** Η δημιουργία πάρκου πρασίνου που θα περιλαμβάνει ποικιλία δένδρων, μία μικρή λίμνη (επιφάνειας 30 τ.μ.), μονοπάτια για περίπατο και τρέξιμο (συνολικού μήκους 800 μ. περίπου), ένα αναψυκτήριο δυναμικότητας 80 ατόμων και παιδική χαρά 200 τ.μ. Το κόστος κατασκευής δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τις €700.000.

● **Εκτίμηση Σκοπιμότητας:** Για να εκτιμηθεί η σκοπιμότητα της κάθε επιλογής, περιγράφηκαν αναλυτικά τα κύρια χαρακτηριστικά κάθε Τοποθεσίας: ακριβές τοπογραφικό σχέδιο, διαστάσεις σε τ.μ., εγγύτητα (στο κέντρο της πόλης, στην πλησιέστερη στάση λεωφορείων, στον πλησιέστερο αυτοκινητόδρομο), επάρκεια αποθεμάτων νερού.

● **Τοποθεσία Α:** Ολόκληρη η έκταση είναι ιδιοκτησίας του Δήμου. Με έκταση 780 τ.μ., 800 μέτρα και 10 λεπτά με τα πόδια από το κέντρο της πόλης, η περιοχή εξυπηρετείται τακτικά από αστικά λεωφορεία με συχνότητα δρομολογίων από 5΄ ως 10΄, διάρκεια διαδρομής 4 λεπτά και τιμή εισιτηρίου €0,60. Το κύριο πρόβλημα της περιοχής είναι τα υψηλά επίπεδα θορύβου, καθώς βρίσκεται κοντά στο κέντρο της πόλης και δίπλα στον πιο πολυσύχναστο δρόμο της.

 Τα συμπεράσματα της Μελέτης Σκοπιμότητας θα πρέπει να περιγράφουν σε βάθος τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που εξετάστηκαν, καθώς και τις επιπτώσεις και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της καθεμίας. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού του Έργου θα πρέπει να μελετούν προσεκτικά τη Μελέτη Σκοπιμότητας και να θέτουν υπό αμφισβήτηση τις υποθέσεις εργασίας στις οποίες αυτή βασίστηκε. Μην περιμένετε ότι κάποια εναλλακτική λύση θα ξεχωρίζει ολοφάνερα ως η καλύτερη. Οι Μελέτες Σκοπιμότητας δεν γίνονται αυτόματα θετικές ή αρνητικές. Καθώς συγκεντρώνετε πληροφορίες και εξετάζετε εναλλακτικές λύσεις, μπορεί να μην προκύπτει ούτε θετικό ούτε αρνητικό αποτέλεσμα. Η μελέτη θα σας βοηθήσει να εκτιμήσετε την εξισορρόπηση μεταξύ κινδύνων και ανταποδοτικών ωφελειών από την ανάληψη του Έργου. Να θυμάστε ότι σκοπός της Μελέτης Σκοπιμότητας ή του ρόλου του υπευθύνου σχεδιασμού Έργου/ συμβούλου δεν είναι να αποφασίσει εάν θα προχωρήσει ή όχι η ιδέα για ένα Έργο – αυτός είναι ο ρόλος των υπευθύνων για τη λήψη αποφάσεων.