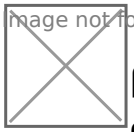
3.1.2.1 Σύνταξη Όρων Εντολής

Για να διευκολυνθούν οι Αναθέτουσες Αρχές στον προσδιορισμό του αντικειμένου της σύμβασης, παρατίθενται στο υποκεφάλαιο αυτό γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις για τη συγκέντρωση των επιμέρους πληροφοριών που απαιτούνται για κάθε μία από τις προαναφερθείσες κατηγορίες στοιχείων.



Μετά την ολοκλήρωση της συγκέντρωσής τους, οι πληροφορίες αυτές (στο βαθμό που σχετίζονται με το αντικείμενο της σύμβασης) θα πρέπει να αποτυπωθούν στις αντίστοιχες παραγράφους του Παραρτήματος ΙΙ: «Όροι Εντολής – Τεχνικές Προδιαγραφές» (ή του Τόμου Γ: Τεχνικές Προδιαγραφές, εάν πρόκειται για σύμβαση έργου), των προτύπων εγγράφων διαγωνισμού.

Οι πληροφορίες αυτές διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: **Ανάλυση και εξειδίκευση του περιεχομένου της σύμβασης**, **Ειδικές απαιτήσεις-Τεχνικές προδιαγραφές** και **Περιβάλλον υλοποίησης**.

Ανάλυση και εξειδίκευση του περιεχομένου της σύμβασης

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι πληροφορίες που αφορούν

- το γενικό στόχο, τους ειδικούς στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της σύμβασης
- τις απαιτούμενες εργασίες της σύμβασης, τους αναγκαίους για το σκοπό αυτό πόρους όπως: προσωπικό, υλικά, εξοπλισμός, άϋλοι πόροι (μέθοδοι υλοποίησης, οργάνωση και λειτουργίες διοίκησης της υλοποίησης, χρηματοδότηση, κλπ) καθώς και ειδικές απαιτήσεις της Αναθέτουσας Αρχής από τον Ανάδοχο σχετικά με την υλοποίηση της σύμβασης.
- τα προαπαιτούμενα, τους περιορισμούς, τις παραδοχές και τους κινδύνους για

την υλοποίηση της σύμβασης.

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να έχουν τέτοια ανάλυση και σαφήνεια ώστε:

- οι υποψήφιοι Οικονομικοί Φορείς να μπορούν να σχηματίσουν μια σαφή εικόνα των λόγων για τους οποίους υλοποιείται η σύμβαση, να διαπιστώσουν τη σημαντικότητά της και να αντιληφθούν πλήρως τι αναμένεται από αυτούς να παραδώσουν και να επιτύχουν εφ΄ όσον αναλάβουν την υλοποίηση της σύμβασης

- τόσο ο ανάδοχος Οικονομικός Φορέας, όσο και η Αναθέτουσα Αρχή να μπορούν με αυτά να διοικήσουν την υλοποίηση της σύμβασης, διαπιστώνοντας εύκολα ανά πάσα στιγμή, κατά την υλοποίηση της σύμβασης, εάν αυτή είναι στον σωστό δρόμο ή όχι, σε σχέση ταυτόχρονα (αυτό είναι σημαντικό πολλές φορές) και με τα τρία επίπεδα επιδιώξεων (γενικό στόχο, ειδικούς στόχους και αποτελέσματα).

Γενικός στόχος της σύμβασης

Ο γενικός στόχος είναι η ανώτατου επιπέδου επιδίωξη της σύμβασης, που περιγράφει μια μελλοντική κατάσταση, στην επίτευξη της οποίας αναμένεται να συμβάλλει η υπόψη σύμβαση.

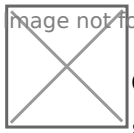
Image not found or type unknown Το συχνότερο λάθος κατά τον προσδιορισμό του γενικού στόχου είναι να τίθεται με πολύ ευρύ ή γενικό τρόπο.

Image not found or type unknown Κανονικά ο γενικός στόχος πρέπει να προσδιορίζεται σε εκείνο το επίπεδο, στο οποίο, το αργότερο κατά το πέρας της υλοποίησης της σύμβασης, να μπορεί να επιβεβαιωθεί ότι εξ αιτίας της υλοποίησης της σύμβασης, γίνονται αλλαγές ή βελτιώσεις ή δημιουργούνται εξελίξεις, οι οποίες φέρνουν την επιδιωκόμενη επιθυμητή κατάσταση κοντύτερα από ότι ήταν όταν ξεκίνησε η σύμβαση. Η επιβεβαίωση αυτών των αλλαγών πρέπει να μπορεί να γίνει με κάποιες παραμέτρους (δείκτες), που μπορούν να σηματοδοτήσουν την προσέγγιση της επιθυμητής βελτίωσης [βλέπε κατωτέρω, σχετικά με τους δείκτες].

Image not found or type unknown Συνήθως, ο γενικός στόχος προσδιορίζεται στο επίπεδο των περιφερειακών (τοπικών) ή τομεακών πολιτικών και αντανακλά τις επιθυμητές επιπτώσεις στο επίπεδο των Τελικώς Ωφελούμενων[1], από την υλοποίηση της σύμβασης. Στις περισσότερες περιπτώσεις ταυτίζεται με το γενικό στόχο του έργου στο οποίο ανήκει η υπόψη σύμβαση. Αυτός ο στόχος

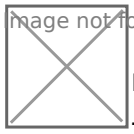
κατά κανόνα **δεν** επιτυγχάνεται ούτε στο τέλος της σύμβασης, ούτε στο τέλος της υλοποίησης του έργου, αλλά αργότερα στο μέλλον, με την συνεισφορά και άλλων πρόσθετων προσπαθειών και έργων. Εντούτοις, πρέπει να προσδιορίζεται σε ένα τέτοιο σταθερά προσδιορισμένο επίπεδο, ώστε να προκύπτει ότι η υλοποίηση της σύμβασης έχει σημαντική επίπτωση στην επίτευξή του.

Ειδικοί στόχοι της σύμβασης



Οι ειδικοί στόχοι της σύμβασης περιγράφουν τι στοχεύει να επιτύχει η σύμβαση στο τέλος της υλοποίησής της. Επομένως, για να θέσουμε τους ειδικούς στόχους της σύμβασης πρέπει να έχουμε προσδιορίσει τη διάρκειά της.

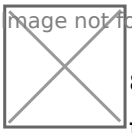
Είναι σαφές ότι η μία παράμετρος επηρεάζει την άλλη και αυτό είναι μια κρίσιμη σχέση που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό της σύμβασης, ιδίως όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί για τον χρόνο ολοκλήρωσης της σύμβασης (όπως είναι στις περιπτώσεις των έργων που συγχρηματοδοτούνται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε.), αλλά ταυτόχρονα και συγκεκριμένοι ειδικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν (όταν οι τελευταίοι προκύπτουν από ευρύτερες υποχρεώσεις, όπως π.χ. υποχρεώσεις στο επίπεδο του έργου στο οποίο ανήκει η σύμβαση).



Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να προσδιορίζουν τις ωφέλειες τις οποίες θα καρπωθούν οι Άμεσα Ωφελούμενοι, ως αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης των υπηρεσιών ή των προϊόντων της σύμβασης.

Αναγνωρίζοντας και αποδεχόμενοι ότι δεν μπορεί να ελεγχθεί η συμπεριφορά των Άμεσα Ωφελούμενων της σύμβασης, μπορούμε να πούμε ότι κατά τα άλλα η επίτευξη των ειδικών στόχων της σύμβασης εξαρτάται (μπορεί να ελεγχθεί) από την Ομάδα Διοίκησης[2] της σύμβασης. Παρά ταύτα είναι απαραίτητο να κινητοποιηθούν και να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της σύμβασης οι Άμεσα Ωφελούμενοι, για να μπορεί κανείς να πει ότι οι ειδικοί στόχοι επετεύχθησαν.

Αναμενόμενα Αποτελέσματα



Τα αναμενόμενα αποτελέσματα της σύμβασης (κάποια από τα οποία είναι και «Παραδοτέα»[3]), περιγράφουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες ή προϊόντα, τα οποία η σύμβαση θα παράγει και θα αποδώσει στους Άμεσα Ωφελούμενους από αυτήν.

Η Ομάδα Διοίκησης της σύμβασης έχει άμεσο έλεγχο της παραγωγής (επίτευξης) των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Είναι φανερό ότι για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα αυτά, ο ανάδοχος της σύμβασης πρέπει να υλοποιήσει συγκεκριμένες εργασίες με συγκεκριμένη χρονική αλληλουχία.

Τα αποτελέσματα της σύμβασης αναμένεται να επιτυγχάνονται (παράγονται) σταδιακά, με την πρόοδο της υλοποίησης της σύμβασης. Συνεπώς, με βάση την αναμενόμενη επίτευξη των αποτελεσμάτων, μπορούν να προσδιοριστούν και τα ορόσημα (Milestones) της σύμβασης, τα οποία υποστηρίζουν και κατευθύνουν την διοίκηση της σύμβασης.

Απαιτούμενες εργασίες της σύμβασης

Οι εργασίες, με τις οποίες υλοποιείται η σύμβαση και οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της, προσδιορίζονται είτε από την Αναθέτουσα Αρχή (και δίδονται ως δεδομένα στο πλαίσιο των Όρων Εντολής), είτε από τους υποψήφιους Οικονομικούς Φορείς. Όταν ζητούνται από τους Όρους Εντολής αποτελούν μέρος των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της σύμβασης, ενώ όταν δεν ζητούνται καθόλου αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης του Αναδόχου, επειδή πρέπει να υλοποιήσει την σύμβαση. Στην τελευταία αυτή περίπτωση το ζητούμενο από τον ανάδοχο της σύμβασης περιορίζεται στα αποτελέσματα (τα οποία προσδιορίζονται με σαφείς προδιαγραφές) ενώ του δίδεται η ελευθερία να τα υλοποιήσει όπως αυτός νομίζει (χωρίς σχετική δέσμευσή του απέναντι στην Αναθέτουσα Αρχή). Τέτοιες περιπτώσεις είναι π.χ. οι περιπτώσεις συμβάσεων για την εκπόνηση τεχνικών μελετών.

Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις στις οποίες η Αναθέτουσα Αρχή προσδιορίζει αδρομερώς τις απαιτούμενες εργασίες και ζητεί από τους υποψήφιους Οικονομικούς Φορείς να τις εξειδικεύσουν και να τις παρουσιάσουν λεπτομερώς στο πλαίσιο της προσφοράς τους (αυτή είναι πολύ συνηθισμένη περίπτωση στις συμβάσεις γενικών υπηρεσιών).

Οι απαιτούμενες εργασίες μιας σύμβασης προσδιορίζονται από την ανάλυση του έργου (work breakdown structure) [βλέπε παράγραφο 7.4.1.1 του Κεφαλαίου 7], με βάση τα ζητούμενα αποτελέσματα της σύμβασης και την εμπειρία από προηγούμενα έργα ή τον σχεδιασμό της εφαρμογής συγκεκριμένων μεθοδολογιών και τεχνικών.

Image not found or type unknown Σημαντικό στοιχείο κατά τον προσδιορισμό τους είναι η προσπάθεια εντοπισμού του συνόλου των εργασιών με τις οποίες (και μόνο αυτές) θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα (και οι ενδεχόμενες λοιπές απαιτήσεις) της σύμβασης, στο πλαίσιο του διαθέσιμου χρόνου, με το μικρότερο δυνατό συνολικό κόστος.

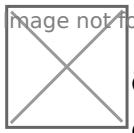
Image not found or type unknown Οι εργασίες της σύμβασης παρουσιάζονται ομαδοποιημένες κατά ενότητες, σύμφωνα με την χρονική και λογική αλληλουχία υλοποίησής τους, στο πλαίσιο της σύμβασης. Ταυτόχρονα παρουσιάζονται και οι σχέσεις (δεσμοί) τους προς τα πάνω, με τα αναμενόμενα αποτελέσματα, στην επίτευξη των οποίων συμβάλλουν, και προς τα κάτω με τους αναγκαίους πόρους, τους οποίους χρειάζονται για την υλοποίησή τους. Μαζί με την περιγραφή κάθε εργασίας πρέπει να παρουσιάζεται και ο δείκτης (ή οι δείκτες) μέτρησης της υλοποίησής της και τα μέσα επαλήθευσής του(ς). Τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι: το φυσικό μέγεθος που χαρακτηρίζει την υλοποίηση της εργασίας, το οικονομικό της αντικείμενο (αξία ή κόστος της), το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής της, κ.α.

Ειδική αναφορά σχετικά με τα στοιχεία που αναφέρονται κατά την παρουσίαση των εργασιών γίνεται στη συνέχεια.

Αναγκαίοι πόροι

Για να εκτιμηθούν οι αναγκαίοι πόροι για την υλοποίηση των προγραμματισμένων εργασιών και τη διοίκηση της σύμβασης, απαιτείται να

υπάρχει ένας αρκετά αναλυτικός προσδιορισμός του συνόλου των σχετικών εργασιών. Στη συνέχεια, με βάση την εμπειρία, τις θεωρούμενες μεθόδους υλοποίησής των εργασιών και τα αναμενόμενα (φυσικά) αποτελέσματα, γίνεται η εκτίμηση των αναγκαίων πόρων. Στις περιπτώσεις που οι εργασίες της σύμβασης γίνονται με τυποποιημένο τρόπο, βάσει σχετικών προδιαγραφών [βλέπε κατωτέρω **παρ. 3.2.2.2**], τότε ο υπολογισμός των αναγκαίων γι αυτές Πόρων γίνεται βάσει των αναφερόμενων στις προδιαγραφές σχετικών απαιτήσεων.



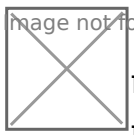
Κατά τον προσδιορισμό των αναγκαίων πόρων είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί ότι δεν θα ξεχαστούν να προσδιοριστούν κάποιοι από αυτούς. Γι αυτό κατά τον προσδιορισμό τους πρέπει να γίνεται ένας έλεγχος ότι έχουν εξεταστεί οι ενδεχόμενες ανάγκες για διάφορες κατηγορίες πόρων. Η εργασία αυτή είναι πολύ σημαντική γιατί ο ακριβής προσδιορισμός των αναγκαίων πόρων επηρεάζει την εκτίμηση του κόστους της σύμβασης.

Ποιότητα, Ποσότητα, Ημερομηνία παράδοσης/ υλοποίησης, Θέση παράδοσης/ υλοποίησης

Τόσο για τις εργασίες όσο και για τους πόρους πρέπει μετά από τον ως άνω προσδιορισμό τους να εκτιμηθούν (και να παρουσιαστούν) τα ακόλουθα στοιχεία τους:

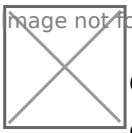
- Ποιότητα
- Ποσότητα
- Ημερομηνία παράδοσης/ υλοποίησης
- Θέση παράδοσης/ υλοποίησης.

Η θέση παράδοσης/ υλοποίησης προκύπτει από τον χωρικό σχεδιασμό της υλοποίησης της σύμβασης.

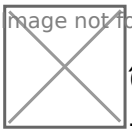


Έχει ιδιαίτερη σημασία σε περίπτωση εγκαταστάσεων ή κατασκευών, που υλοποιούνται σε μεγάλη έκταση στον χώρο. Διαφορετικά συνήθως προσδιορίζονται κάποια –συγκεκριμένα- σημεία (γραφεία, αποθήκες κλπ) στα οποία πρέπει να παραδοθούν/ υλοποιηθούν οι εργασίες/ πόροι, ανάλογα με τις υφιστάμενες ανάγκες και δυνατότητες του φορέα της σύμβασης ή τη φύση της σύμβασης.

Η ημερομηνία παράδοσης/υλοποίησης προκύπτει από τον χρονικό προγραμματισμό των εργασιών της σύμβασης [βλέπε παράγραφο 7.4.1.5 του Κεφαλαίου 7].



Σε αυτόν το χρονικό προγραμματισμό πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη ο συνολικά διαθέσιμος χρόνος για την υλοποίηση της σύμβασης και οι συμβατικά τιθέμενες ενδιάμεσες προθεσμίες, δηλαδή οι χρονικές στιγμές (προσδιορισμένες κατά απόλυτο - ημερολογιακό - τρόπο, ή κατά σχετικό -σε σχέση με τον χρόνο έναρξης της υλοποίησης της σύμβασης - τρόπο) στις οποίες θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα της σύμβασης, ή να έχει παραχθεί κάποιο αποτέλεσμα/ παραδοτέο της. Με βάση αυτό το χρονικό προγραμματισμό των εργασιών προσδιορίζονται και οι χρόνοι παράδοσης των πόρων, ώστε να είναι διαθέσιμοι εμπρόθεσμα για την υλοποίηση των εργασιών του έργου.

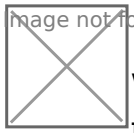


Τα στοιχεία του χρονοδιαγράμματος που πρέπει να αναφέρονται στους Όρους Εντολής είναι συνήθως: ο συνολικά διαθέσιμος χρόνος (διάρκεια) της σύμβασης και (εφ΄ όσον απαιτείται) κάποιες ενδιάμεσες προθεσμίες παράδοσης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων (παραδοτέων) της. Το υπόλοιπο μέρος του χρονικού προγραμματισμού της σύμβασης συνήθως ζητείται να γίνει από τον ανάδοχό της και μάλιστα πολλές φορές αποτελεί στοιχείο των κριτηρίων ανάθεσης της σύμβασης (όταν η σύμβαση ανατίθεται με βάση την πλέον συμφέρουσα από οικονομικής άποψης προσφορά). Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις συμβάσεων στις οποίες δεν δίνεται κανένα από τα στοιχεία του χρονικού προγραμματισμού τους (ούτε καν η συνολική διάρκεια), γιατί αυτά αποτελούν ζητούμενα από τους διαγωνιζόμενους Οικονομικούς Φορείς και στοιχεία των κριτηρίων ανάθεσης των συμβάσεων αυτών.

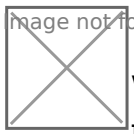
Η ποσότητα προσδιορίζεται με βάση τα αναμενόμενα αποτελέσματα της σύμβασης (την φύση και την ποσότητά τους), τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους (τρόπους) υλοποίησης των εργασιών της σύμβασης, τις αποφάσεις σχετικά με το ποιοι (από τους εναλλακτικά διαθέσιμους) πόροι θα χρησιμοποιηθούν, τις Τεχνικές Προδιαγραφές που θα χρησιμοποιηθούν, την εκτίμηση απωλειών (φύρας, κλπ) που συνήθως υπάρχουν κατά την υλοποίηση τέτοιων συμβάσεων, κ.α.

Η ποιότητα προσδιορίζεται σε σχέση με το ζητούμενο ποιοτικό επίπεδο των

αποτελεσμάτων (δηλαδή των υλικών προϊόντων, ή υπηρεσιών, ή κατασκευών, ανάλογα με την φύση/ αντικείμενο της σύμβασης), το διαθέσιμο προϋπολογισμό, το ευρύτερο επίπεδο ποιότητας ομοειδών συμβάσεων και ιδίως άλλων συμβάσεων με αποτελέσματα συσχετιζόμενα με τα αποτελέσματα της υπόψη σύμβασης.



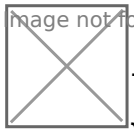
Η ποιότητα προσδιορίζεται από τις Τεχνικές Προδιαγραφές και μπορεί να είναι απαιτήσεις (ποιότητα) τεχνικού σχεδιασμού, ή λειτουργική ποιότητα, ή ποιότητα επιδόσεων (ασφάλειας, επιτελεστικότητας, κλπ).



Γενικά η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα ανάλυσης μιας σύμβασης πρέπει να είναι ομοιόμορφη και το επίπεδό της να συναρτάται με το επίπεδο ποιότητας που κατισχύει στο περιβάλλον της. Διαφορετικά θα δημιουργούνται ασυμβατότητες (τεχνικές, χρονικές, λειτουργικές, κλπ), σπατάλες περιβαλλοντικά και άλλα προβλήματα.

Ειδικές απαιτήσεις

Στο κεφάλαιο αυτό των Όρων Εντολής περιγράφονται οι όποιες ειδικές απαιτήσεις της Αναθέτουσας Αρχής από τον Ανάδοχο, σχετικά με την υλοποίηση της σύμβασης. Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να αναφέρονται σε όλα τα επίπεδα ανάλυσης της σύμβασης (του έργου), τα οποία θα είναι υπό τον έλεγχο του Αναδόχου και μπορούν να αποτελέσουν μέρος της προσφοράς των διαγωνιζόμενων Οικονομικών Φορέων, όπως είναι το προσωπικό, ο εξοπλισμός και άλλα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για την υλοποίηση της σύμβασης, ειδικές απαιτήσεις ασφάλειας, κλπ.



Όπως είναι φανερό οι απαιτήσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές τόσο για την Αναθέτουσα Αρχή (που τις θεωρεί αναγκαίες και τις ζητά), όσο και για τον Ανάδοχο και συνεπώς για τους Οικονομικούς Φορείς, που πρέπει να τις συμπεριλάβουν στις προσφορές τους τόσο από πλευράς υλοποίησης όσο και από πλευράς κόστους. Για τους λόγους αυτούς πρέπει να προσδιορίζονται και να αναφέρονται κατά τρόπο ρητό, σαφή και μετρήσιμο, ώστε να αποφευχθούν προβλήματα, τόσο κατά την αξιολόγηση των προσφορών, όσο και κατά την υλοποίηση της σύμβασης.

Προαπαιτούμενα

Τα προαπαιτούμενα μιας σύμβασης είναι οι προϋποθέσεις (εάν υπάρχουν), που πρέπει να εκπληρωθούν πριν από (μέχρι) την έναρξη της υλοποίησης της σύμβασης. Ως τέτοια είναι πολύ σημαντικά, γιατί επηρεάζουν την δυνατότητα έναρξης της σύμβασης και (προφανώς) τον χρόνο και το κόστος υλοποίησής της.

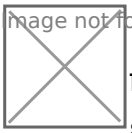
Τα προαπαιτούμενα είναι σημαντικό να αναφέρονται στους Όρους Εντολής, μαζί με τις (δρομολογημένες) ενέργειες για την έγκαιρη εκπλήρωσή τους, προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι Οικονομικοί Φορείς να εκτιμήσουν την κατάσταση.

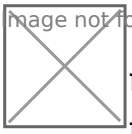
Τέτοια προαπαιτούμενα συνήθως υπάρχουν πολλά, ιδίως στις περιπτώσεις που η σύμβαση είναι τμήμα ενός έργου και η υλοποίησή της συναρτάται από την ολοκλήρωση άλλης(ων) σύμβασης(εων). Άλλες περιπτώσεις προαπαιτούμενων είναι π.χ. η έγκριση της χρηματοδότησης της σύμβασης, ή η έκδοση κάποιων απαιτούμενων αδειών, ή η θετική αξιολόγηση κάποιων άλλων παρεμφερών συμβάσεων που ήδη υλοποιήθηκαν, η εφαρμογή κάποιων σχετικών μέτρων πολιτικής, κλπ.

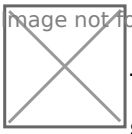
Περιορισμοί, Παραδοχές

Πρόκειται για τις αρχικές υποθέσεις και τους περιορισμούς που είναι ενσωματωμένοι μέσα στον σχεδιασμό της σύμβασης και του έργου στο οποίο αυτή ανήκει. Συνήθως είναι παράγοντες που υποτέθηκαν ότι θα υλοποιηθούν (ή δεν θα συμβούν) κατά την διάρκεια υλοποίησης της σύμβασης και με βάση αυτές τις παραδοχές/ περιορισμούς σχεδιάστηκε η σύμβαση (δηλαδή το αντικείμενό της, το χρονοδιάγραμμά της, το κόστος της κλπ).

Είναι προφανές ότι αυτές οι παραδοχές/ περιορισμοί είναι έξω από τον έλεγχο της Ομάδας Διοίκησης της σύμβασης, και είναι πολύ σημαντικοί όχι μόνο γι αυτόν τον λόγο, αλλά γιατί μπορεί να συνεπάγονται κινδύνους για την επιτυχή υλοποίηση της σύμβασης. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να αναφέρονται στους Όρους Εντολής. Είναι όμως επίσης σημαντικό να είναι γνωστοί και για την διοίκηση της σύμβασης, αφού για λόγους διασφάλισης της επιτυχίας της, οι παραδοχές αυτές πρέπει να ελέγχονται διαρκώς ότι δεν έχουν μεταβληθεί και ότι εξακολουθούν να ισχύουν.


Οι Παραδοχές προκύπτουν ως εξής: Κατά την φάση της ανάλυσης των προβλημάτων και του προσδιορισμού των επιδιώξεων της σύμβασης είναι λογικό να μην είναι δυνατό να περιληφθούν στη σύμβαση όλες οι επιδιώξεις που εντοπίστηκαν από την ανάλυση. Όταν τελικά αποφασίζεται μια στρατηγική, με την οποία ικανοποιούνται στο μέγιστο βαθμό οι στοχευόμενες ανάγκες, κάποιες επιδιώξεις αποφασίζονται να υλοποιηθούν με την σύμβαση ενώ κάποιες άλλες όχι, είτε γιατί δεν είναι δυνατόν να ανατεθούν στον ανάδοχο της σύμβασης, είτε γιατί είναι οικονομικότερο να γίνουν με άλλο τρόπο, κλπ. Αυτές που δεν θα υλοποιηθούν με την σύμβαση, μαζί με άλλους εξωτερικούς παράγοντες, είναι λογικό ότι θα επηρεάσουν την υλοποίηση της σύμβασης και μακροπρόθεσμα την βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων της, εάν δεν υλοποιηθούν και μάλιστα στον προβλεπόμενο χρόνο, με το προβλεπόμενο τρόπο κλπ.. Συνεπώς, για να διασφαλιστεί η επιτυχία της σύμβασης, πρέπει κι αυτές να ικανοποιηθούν (εκτός της σύμβασης). Αυτές οι απαιτήσεις που πρέπει να υλοποιηθούν παράλληλα εκτός της σύμβασης αποτελούν τις παραδοχές και περιλαμβάνονται ως τέτοιες στον σχεδιασμό της σύμβασης.

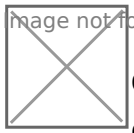

Παραδοχές είναι λογικό να γίνονται πολλές κατά την διάρκεια του προσδιορισμού της σύμβασης (και πριν από αυτήν κατά τον προσδιορισμό του έργου). Όλες οι παραδοχές αυτές πρέπει να καταγράφονται λεπτομερώς (με όρους επιθυμητής κατάστασής τους, ώστε να μπορούν να επαληθευτούν και να αξιολογηθούν στη συνέχεια) και μάλιστα να καταγράφονται και οποιεσδήποτε μεταβολές τους κατά την διάρκεια του προσδιορισμού της σύμβασης.


Οι παραδοχές πρέπει να είναι ρεαλιστικές, δηλαδή να είναι ρεαλιστικό το ότι θα ικανοποιηθούν όταν και όπως πρέπει, γιατί διαφορετικά, όπως είναι λογικό, η σύμβαση θα έχει πολλούς κινδύνους. Σε περίπτωση που, είτε κατά τη διάρκεια του προσδιορισμού της σύμβασης είτε αργότερα, κατά την φάση της ωρίμανσης ή της υλοποίησής της, κάποιες παραδοχές προκύψουν να είναι μη ρεαλιστικές, πρέπει να γίνουν αμέσως ρυθμίσεις της σύμβασης προκειμένου να μειωθούν οι κίνδυνοι. Αυτό μπορεί να γίνει με την εισαγωγή νέων στοιχείων στη σύμβαση, ή με την ανάπτυξη/ δημιουργία μιας άλλης, νέας συμπληρωματικής σύμβασης.

Παραδείγματα παραδοχών είναι τα ακόλουθα:

- Οι (αναγκαίες) απαλλοτριώσεις θα συντελεστούν εμπρόθεσμα (με αναφορά του χρόνου ολοκλήρωσης της διαδικασίας).
- Οι τοπικοί φορείς θα συνεργαστούν για τον σχεδιασμό του έργου.
- Κατάλληλο προσωπικό να ανεβρεθεί και θα προσληφθεί.
- Θα υπάρχει απρόσκοπτη χρηματοδότηση της σύμβασης καθ΄ όλη τη διάρκεια υλοποίησής της, κλπ.

Κίνδυνοι



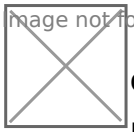
Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την υλοποίηση μιας σύμβασης και απειλούν την επιτυχία της είναι πολλοί. Κάποιοι από αυτούς προέρχονται από τις προαναφερθείσες παραδοχές και περιορισμούς. Αυτοί οι κίνδυνοι κατά κανόνα δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν από την Ομάδα διοίκησης της σύμβασης και γι αυτό είναι σημαντικό να αναφέρονται στους Όρους Εντολής.

Η διαχείριση των κινδύνων μιας σύμβασης είναι μια σημαντική εργασία που πρέπει να αναληφθεί τόσο (κυρίως) από τον Ανάδοχο της σύμβασης όσο και από την Αναθέτουσα Αρχή. Περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση της πιθανότητας να συμβούν, την εκτίμηση της επίπτωσής τους στην επιτυχή υλοποίηση της σύμβασης και την επεξεργασία των τρόπων διαχείρισής τους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι, επιστημονικά τεκμηριωμένοι για την διαχείριση κινδύνων (που αναφέρονται στην αποφυγή τους, ή/ και στην ελαχιστοποίησή τους, ή/ και στην μείωση των αρνητικών συνεπειών τους).

Η αποτίμηση των κινδύνων είναι συνήθως μια εργασία ενσωματωμένη στην διαδικασία προσδιορισμού των βέλτιστων λύσεων για την υλοποίηση της σύμβασης (και του έργου). Το επίπεδο αποτίμησης του κινδύνου, που απαιτείται για κάθε σύμβαση, μπορεί να είναι διαφορετικό από σύμβαση σε σύμβαση και εξαρτάται από την φύση της, το μέγεθός της και την χωροθέτησή της. Εξ άλλου υπάρχουν συμβάσεις που έχουν εξ αρχής μεγαλύτερους κινδύνους από άλλες. Πάντως, σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό να εκτιμηθεί ο κίνδυνος της μη επίτευξης των επιδιώξεων (στόχων και αποτελεσμάτων) της σύμβασης και να εξεταστούν τρόποι μείωσης των κινδύνων αυτών.

Ο εντοπισμός και η αναγνώριση των κινδύνων, που συναρτώνται με τις

παραδοχές/ περιορισμούς που προαναφέρθηκαν, γίνεται κατά την διάρκεια του σχεδιασμού της σύμβασης μαζί με τον προσδιορισμό των παραδοχών. Σχετικά με την εργασία αυτή σημειώνεται ότι η πιθανότητα και η σημαντικότητα της μη ικανοποίησης των παραδοχών και περιορισμών πρέπει να αξιολογούνται ως τμήμα της αποτίμησης των κινδύνων της σύμβασης. Υπάρχουν διάφορές τεχνικές (αλγόριθμοι) που χρησιμοποιούνται για τον σκοπό αυτό (βλέπε **παράγραφο 1.5.3.5** του Κεφαλαίου 1). Τελικά, τα σχετικά στοιχεία κρατούνται συστηματικά, ώστε να είναι διαθέσιμα για την διαχείριση των κινδύνων αυτών, παράλληλα με την διαχείριση των παραδοχών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.



Συνολικά, τα προαπαιτούμενα, οι παραδοχές & περιορισμοί και οι κίνδυνοι της σύμβασης συνδέονται στενά με τους στόχους, τα αποτελέσματα, τις εργασίες και τους πόρους της. Η συνολική σχέση, που προκύπτει από τον σχεδιασμό της σύμβασης, έχει ως εξής:

- Για να επιτευχθεί ο γενικός στόχος απαιτείται η επίτευξη των ειδικών στόχων της σύμβασης, με δεδομένη την ικανοποίηση των παραδοχών σχετικά με αυτούς.
- Για να επιτευχθούν οι ειδικοί στόχοι πρέπει να παραχθούν τα αποτελέσματα της σύμβασης, με δεδομένη την ικανοποίηση των παραδοχών γι αυτά.
- Για να παραχθούν τα αποτελέσματα πρέπει να υλοποιηθούν οι εργασίες της σύμβασης, με δεδομένη την ικανοποίηση των παραδοχών σχετικά με αυτές.

Για να υλοποιηθούν οι εργασίες πρέπει να παρασχεθούν οι πόροι της σύμβασης, με δεδομένη την ικανοποίηση των παραδοχών γι αυτούς, καθώς και να υλοποιηθούν τα προαπαιτούμενα της σύμβασης.

Ειδικές απαιτήσεις-Τεχνικές προδιαγραφές

Στην κατηγορία αυτή συγκεντρώνονται στοιχεία ειδικών απαιτήσεων σχετικά με την φύση, την ποιότητα, τις επιδόσεις, την λειτουργία κλπ. των απαιτούμενων για την υλοποίηση της σύμβασης εργασιών και πόρων (υλικών, εξοπλισμού, μεθόδων, κλπ) και/ ή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (και παραδοτέων) της.

Τα στοιχεία αυτού του είδους είναι οι αποκαλούμενες «Τεχνικές Προδιαγραφές» της σύμβασης.

Πολλές φορές με τον όρο «Τεχνικές Προδιαγραφές» εννοούνται μαζί τόσο η περιγραφή των αποτελεσμάτων ή των εργασιών ή αναγκαίων πόρων της σύμβασης όσο και οι

ειδικές απαιτήσεις ποιότητας, επιδόσεων κλπ αυτών. Ωστόσο ο προτεινόμενος διαχωρισμός θα διευκολύνει την Ομάδα Προετοιμασίας των Εγγράφων Διαγωνισμού στον προσδιορισμό τους.

Οδηγίες και κατευθύνσεις για τη σύνταξη των τεχνικών προδιαγραφών δίνονται στην **παράγραφο 3.1.2.2**.

Περιβάλλον υλοποίησης

Στην κατηγορία αυτή συγκεντρώνονται στοιχεία που δεν αναφέρονται άμεσα στη σύμβαση αλλά στο γενικότερο περιβάλλον στο οποίο θα υλοποιηθεί, όπως γενικές πληροφορίες για τη Δικαιούχο Χώρα, την Αναθέτουσα Αρχή, το Εθνικό πλαίσιο αναφοράς, το περιβάλλον του έργου και άλλα σχετικά προγράμματα ή δράσεις. Στοιχεία που είναι εξαιρετικά χρήσιμα στους υποψήφιους Οικονομικούς Φορείς ώστε να κατανοήσουν καλύτερα το συνολικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η προς υλοποίηση σύμβαση.

Εθνικό Πλαίσιο Αναφοράς
Περιγράφονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας που σχετίζονται με το αντικείμενο της σύμβασης ή με τον τομέα στον οποίο ανήκει. Μπορεί να γίνεται αναφορά σε σχετικούς εθνικούς κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την υλοποίηση της σύμβασης.

Περιβάλλον της σύμβασης
Παρέχονται πληροφορίες και στοιχεία που θα διευκόλυναν τον υποψήφιο Οικονομικό Φορέα να αντιληφθεί το περιβάλλον – πλαίσιο μέσα στο οποίο θα υλοποιηθεί η σύμβαση. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές από σύμβαση σε σύμβαση. Εξαρτώνται από το ποια κάθε φορά είναι τα σημαντικά στοιχεία του περιβάλλοντος της σύμβασης που έχουν σημασία για τους Οικονομικούς Φορείς, δηλαδή που τους δίνουν στοιχεία για να εκτιμήσουν τους ενδεχόμενους έμμεσους κινδύνους και δυνατότητες που το περιβάλλον της σύμβασης ενδέχεται να δημιουργήσει κατά την υλοποίηση της σύμβασης, προκειμένου να ετοιμάσουν μια καλή προσφορά.

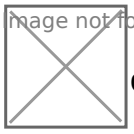
Τέτοιες πληροφορίες/ στοιχεία μπορούν να αναφέρονται π.χ. στον φορέα υλοποίησης της σύμβασης (αντικείμενο, στόχους, προγράμματά του κατά την τρέχουσα περίοδο κλπ), στο χρηματοδοτικό πλαίσιο αναφοράς (π.χ. ειδικές διαδικασίες διαχείρισης που θα εφαρμοστούν εξ αιτίας της χρηματοδότησης του έργου στο πλαίσιο αυτό), στην κατάσταση στον τομέα του έργου, στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που

διέπει την σύμβαση, σε κανόνες που πρέπει να τηρηθούν κατά την υλοποίηση της σύμβασης κλπ.

Σχετικά προγράμματα και δράσεις
Αναφέρονται άλλα προγράμματα, έργα, συμβάσεις, δράσεις που έχουν σχέση με την υπόψη σύμβαση και (ενδέχεται να) την επηρεάζουν. Αυτά μπορεί να είναι:

- Άλλες συμβάσεις του ίδιου έργου, στο οποίο ανήκει και η υπόψη σύμβαση
- Άλλες δράσεις, συμβάσεις, έργα (του ίδιου ή άλλου φορέα υλοποίησης), που επηρεάζουν άμεσα την υλοποίηση της υπόψη σύμβασης.
- Άλλες δράσεις, συμβάσεις, έργα, προγράμματα (του ίδιου ή άλλου φορέα υλοποίησης), που είτε (ενδέχεται να) επηρεάζουν έμμεσα την υπόψη σύμβαση, είτε έχουν μια οποιαδήποτε άλλη σχέση με αυτήν, είτε (ενδέχεται να) έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τον ανάδοχο της υπόψη σύμβασης.

Σε κάθε περίπτωση, πέραν της αναφοράς αυτών των δράσεων, συμβάσεων, έργων και προγραμμάτων, παρέχονται εκείνα τα στοιχεία που δίνουν σαφή εικόνα της υφιστάμενης ή πιθανολογούμενης σχέσης τους (αντικειμένου, χρονοδιαγράμματος, διαθέσιμων πόρων κλπ) ή επίπτωσής τους με την υπόψη σύμβαση.

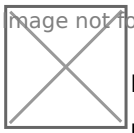


Κατά τη σύνταξη των Όρων Εντολής, θα πρέπει να αποσαφηνιστούν και τα ακόλουθα ζητήματα:

- υπάρχουν εργασίες που θα μπορούσαν ή θα ήταν προτιμότερο να εκτελεστούν από την ίδια την Αναθέτουσα Αρχή ή με κάποιον άλλο τρόπο χωρίς να χρειαστεί να ανατεθούν σε οικονομικό φορέα; *(αποκλεισμός εργασίας από το αντικείμενο της σύμβασης)*

- υπάρχουν εργασίες για τις οποίες θα μπορούσε να επιτραπεί στους οικονομικούς φορείς να σχεδιάσουν και να προσφέρουν εναλλακτικούς τρόπους κάλυψης των σχετικών απαιτήσεων[4]; *(εναλλακτικές προσφορές[5])*

- υπάρχουν εργασίες για τις οποίες δεν υπάρχει τη χρονική στιγμή προκήρυξης του διαγωνισμού η απαιτούμενη βεβαιότητα για την αναγκαιότητά τους ή εργασίες που το ακριβές αντικείμενό τους θα είναι δυνατόν να προσδιοριστεί μετά την ανάθεση της σύμβασης; *(δικαίωμα προσφυγής στη διαδικασία με διαπραγμάτευση χωρίς προκήρυξη διαγωνισμού για την ανάθεση παρόμοιων υπηρεσιών[6]).*



Στο Παράρτημα 3-1 παρατίθεται ένα παράδειγμα για τη διευκόλυνση της κατανόησης του τρόπου προσδιορισμού των περιεχομένων των Όρων Εντολής μιας σύμβασης.