6.4.1 Δημιουργία κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου

Κάθε φορά που μια Αναθέτουσα Αρχή συμβάλλεται με έναν ή περισσότερους Οικονομικούς Φορείς, δημιουργεί μία σχέση εξάρτησης ο βαθμός της οποίας ποικίλει ανάλογα με το είδος της σύμβασης και τη διάρκειά της. Ακολουθώντας τις βέλτιστες πρακτικές σύναψης δημοσίων συμβάσεων ο επιτυχών Ανάδοχος πρέπει να είναι ο καταλληλότερος να υλοποιήσει το προς εκτέλεση Έργο. Με βάση την παραδοχή αυτή και δεδομένου ότι οι διαδικασίες και το κόστος αλλαγής Αναδόχου ή τερματισμού της σύμβασης και επαναπροκήρυξης διαγωνισμού είναι υψηλό, η Αναθέτουσα Αρχή θα πρέπει να μεριμνά για την ανάπτυξη καλής σχέσης συνεργασίας με τον Ανάδοχο και επιπλέον να επενδύει σε αυτήν συνεχώς.

Η καλή σχέση συνεργασίας μεταξύ Αναδόχου και Αναθέτουσας Αρχής εκτιμάται ότι:

- Δίνει στον Ανάδοχο τη δυνατότητα να καταλάβει καλύτερα τους στόχους του Έργου και τις προσδοκίες της Αναθέτουσας Αρχής καθώς επίσης το επιχειρησιακό και διοικητικό περιβάλλον της, επιτρέποντάς του έτσι να δρα προληπτικά και να υποβάλλει εισηγήσεις βελτίωσης των προς εκτέλεση δράσεων,
- Παρέχει κίνητρο στον Ανάδοχο για βελτίωση της απόδοσής του
- Επιτρέπει στην Αναθέτουσα Αρχή να καταλάβει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του Αναδόχου και άρα να επικεντρώσει τις προσπάθειές της για βελτίωση της απόδοσης του τελευταίου εκεί που υπάρχει περιθώριο καλύτερης απόδοσης.

Η σχέση μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου περιγράφεται και οριοθετείται από

τους όρους της σύμβασης. Αυτό δεν σημαίνει ότι η σχέση αυτή καθ' αυτή ορίζεται αυστηρά στη σύμβαση, αλλά ότι η φύση της σύμβασης ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται και καλλιεργείται αυτή η σχέση.

Ανάλογα με τη διάρκεια της σύμβασης, η σχέση μπορεί να είναι **βραχυπρόθεσμη** ή **μακροπρόθεσμη**. Η πρώτη περίπτωση αφορά μεμονωμένες συνεργασίες που στηρίζονται σε συμβάσεις σύντομης διάρκειας, οπότε οι αλληλεπιδράσεις των δύο μερών είναι περιορισμένες, ενώ η δεύτερη σε συμβάσεις διάρκειας δύο ετών και άνω, οπότε κάθε συμβαλλόμενο μέρος έχει την ευκαιρία να γνωρίσει σε βάθος το άλλο και να αναπτύξει διαύλους επικοινωνίας και συνεργασίας. Βασικό στοιχείο ωστόσο που κρίνει σε μεγαλύτερο βαθμό (από τη διάρκεια της σύμβασης) το είδος της σχέσης που θα αναπτυχθεί είναι **το αντικείμενο της σύμβασης**. Συμβάσεις προμηθειών (π.χ. αγορά εξοπλισμού, χαρτιού, αυτοκινήτων, υπολογιστών), παροχής εκπαίδευσης σε συγκεκριμένο αντικείμενο (π.χ. σε συγκεκριμένα προγράμματα για τη διαχείριση έργων, σε διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σε διαπραγματεύσεις κλπ), κατασκευής ή συντήρησης δημοσίων έργων μικρής κλίμακας (π.χ. συντήρηση πεζοδρομίων, διαμόρφωση πλατείας, ασφαλτοστρώσεις, συντήρηση δημοσίων κτιρίων κλπ) δεν ευνοούν ούτε απαιτούν την ανάπτυξη στενών σχέσεων συνεργασίας με τον Ανάδοχο. Αντίθετα οι συμβάσεις που αφορούν Έργα:

- διαμόρφωσης της στρατηγικής για την ανάπτυξη ενός ολόκληρου τομέα, (π.χ. τουρισμού, εμπορίου, τηλεπικοινωνιών, μεταφορών, παιδείας κλπ)
- που είναι κρίσιμα για τη βιωσιμότητα ενός Φορέα,
- που ενδεχομένως αλλάζουν το περιβάλλον επιχειρησιακής λειτουργίας ενός φορέα, το ρόλο του και τις αρμοδιότητές του, την τεχνολογική υποδομή του και τις υπηρεσίες που παρέχει,
- ανάπτυξης, λειτουργίας και συντήρησης πληροφοριακών συστημάτων που συνδυάζονται ή απαιτούν πλήρη ή μερικό λειτουργικό και οργανωτικό ανασχεδιασμό
- που είναι καινοτόμα και στοχεύουν μεταξύ άλλων και στη μεταφορά τεχνογνωσίας
- που αφορούν σε διαρκώς εξελισσόμενους τομείς της αγοράς (π.χ. τομέας τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών)
- ανάπτυξης κρίσιμων υποδομών που ενδεχομένως αλλάζουν την σύνδεση και επικοινωνία της χώρας καθώς και την οικονομική ανάπτυξή της (π.χ. κατασκευή

δρόμων, αεροδρομίων, λιμανιών κλπ)

- υπηρεσιών ή ανάπτυξης υποδομών κοινής ωφέλειας (π.χ. δίκτυα ύδρευσης)

είναι εκείνες που απαιτούν και πρέπει να χαρακτηρίζονται από ανάπτυξη και διατήρηση εύρωστης και ισχυρής σχέσης συνεργασίας Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου. Το χτίσιμο μιας τέτοιας σχέσης απαιτεί επένδυση σε χρόνο και ανθρωποπροσπάθεια, ενώ επιπλέον απαιτεί τουλάχιστον ο Συντονιστής (ή ο Μηχανικός στην περίπτωση δημοσίων έργων) που έχει και την ευθύνη διαχείρισης της σύμβασης να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την ανάπτυξη και διατήρηση καλής σχέσης συνεργασίας με τον εκάστοτε Ανάδοχο.

Image not found or type unknown Η ανάπτυξη καλής σχέσης και συνεργασίας μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου, επιτυγχάνεται μόνο όταν αυτή **βασίζεται στην ανοιχτή ανταλλαγή απόψεων, στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και καθοδηγείται από το στόχο επίτευξης αμοιβαίου οφέλους**. Η στάση και η συμπεριφορά απέναντι στον Ανάδοχο και ο σεβασμός των συμβατικών του δικαιωμάτων είναι πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη μιας ομαλής και παραγωγικής σχέσης.

Image not found or type unknown

Στο πλαίσιο αυτό, **θα πρέπει η Αναθέτουσα Αρχή να υιοθετεί στάσεις και συμπεριφορές όπως αυτές που αναφέρονται ακολούθως:**

Πίνακας 6-2: Στάσεις και προτεινόμενες συμπεριφορές έναντι του Αναδόχου

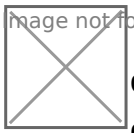
- Αναγνώριση της συνεισφοράς του Αναδόχου.
- Αναζήτηση οφέλους και για τις δύο συμβαλλόμενες πλευρές.
- Ανάπτυξη και επίδειξη συνεργατικής (και όχι ανταγωνιστικής) προσέγγισης (αρμονική συνεργασ
- Επίδειξη ενδιαφέροντος για την επιτυχία της σχέσης
- Διεξαγωγή ανοιχτής συζήτησης για θέματα στρατηγικής, ανταλλαγή προβληματισμών και αναζ
- Ανάπτυξη κατάλληλης οργανωτικής δομής και δημιουργία διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των δια
- Διάθεση των κατάλληλων περιθωρίων στον Ανάδοχο να λαμβάνει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο εκτ
- Επίδειξη εμπιστοσύνης α) στην ικανότητα του Αναδόχου να εκπληρώσει τις συμβατικές του υπο

Image not found or type unknown **Η εμπιστοσύνη δεν μπορεί να επιβληθεί από το ένα μέρος στο άλλο. Αντιθέτως, αναπτύσσεται και κερδίζεται** μέσω της τήρησης των προαναφερόμενων στάσεων και συμπεριφορών και δοκιμάζεται όταν προκύπτουν προβλήματα και διαφωνίες. Η εμπιστοσύνη της Αναθέτουσας Αρχής στον Ανάδοχο θα πρέπει να εκφράζεται δημόσια και να επιδεικνύεται σε κάθε δράση ενημέρωσης του προσωπικού της Αναθέτουσας Αρχής σχετικά με το εκτελούμενο Έργο και τα αναμενόμενα αποτελέσματά του. Το ίδιο ακριβώς θα πρέπει να γίνεται και στην περίπτωση της επικοινωνίας της Αναθέτουσας Αρχής με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Image not found or type unknown Σε αντίθεση με τα προαναφερόμενα, **θα πρέπει να αποφεύγονται** οι παρακάτω στάσεις και συμπεριφορές:

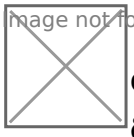
Πίνακας 6-3: Στάσεις και συμπεριφορές έναντι του Αναδόχου που πρέπει να αποφεύγονται

- Συνεχής επισήμανση της ιεραρχικής εξουσίας
- Στάση αντιπαλότητας προς τον Ανάδοχο
- Προσπάθεια επίτευξης μονομερών στόχων
- Στενή, τυπική επιτήρηση του Ανάδοχου, η οποία δεν συνοδεύεται από εποικοδομητικά σχόλια και
- Περιορισμένη επικοινωνία με μία μόνο δίοδο επικοινωνίας προς τον Ανάδοχο


Σημειώνεται ότι η ανάπτυξη της σχέσης και ο τρόπος με τον οποίον την αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι του άλλου μέρους, επηρεάζεται άμεσα από αυτούς που διαχειρίζονται τη σχέση. Κατά συνέπεια, μεγάλη έμφαση και προσοχή θα πρέπει να δίνεται στις ικανότητες και δεξιότητες των ανθρώπων που πλαισιώνουν καίριες θέσεις, ενώ επιπλέον θα πρέπει να ενθαρρύνεται και η υιοθέτηση των κατάλληλων συμπεριφορών. Σε περίπτωση που γίνουν λάθη, αυτά θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μαθήματα για τη βελτίωση των ικανοτήτων και άρα της απόδοσης των στελεχών την επόμενη φορά.


Επισημαίνεται ότι η ανάπτυξη καλής σχέσης συνεργασίας με τον Ανάδοχο θα πρέπει να γίνεται πάντα με επαγγελματικό τρόπο και τη δέουσα προσοχή ώστε να μην ξεφεύγει από τα πλαίσια του Κώδικα Δεοντολογίας. Ο Ανάδοχος είναι ο συνεργάτης της Αναθέτουσας Αρχής που θα τη βοηθήσει να καλύψει τις ανάγκες της και να επιτύχει τους στόχους της και η σχέση θα πρέπει να είναι πάνω από όλα επαγγελματική.


Προσοχή επίσης χρειάζεται ώστε η ανάπτυξη καλής σχέσης συνεργασίας με έναν προμηθευτή/ πάροχο υπηρεσιών ή κατασκευαστή να μην οδηγήσει την Αναθέτουσα Αρχή σε εγκλωβισμό μαζί του για διάστημα μεγαλύτερο από τη διάρκεια της σύμβασης, καταστρατηγώντας έτσι τις αρχές που διέπουν τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων (ίση μεταχείριση, προώθηση του ανταγωνισμού κλπ.)


Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν για να εξασφαλιστεί η καλή σχέση συνεργασίας μεταξύ Αναδόχου και Αναθέτουσας Αρχής είναι σημαντικό να διασφαλιστούν:

- Η τήρηση των κανόνων δεοντολογίας και η επαγγελματική συμπεριφορά (βλέπε υποκεφάλαιο **6.4.4**)
- Η σωστή διαχείριση της επικοινωνίας των δύο μερών (βλέπε υποκεφάλαιο **6.4.5**)
- Η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων με δόκιμο τρόπο (βλέπε υποκεφάλαιο **6.4.6**)
- Η ορθή διαχείριση των προβλημάτων με σκοπό την έγκαιρη επίλυσή τους (βλέπε υποκεφάλαιο **6.4.7**)