




6.4.7 Αντιμετώπιση προβλημάτων

Όσο καλή και αν είναι η σχέση και η επικοινωνία μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης. **Γι' αυτό, επιβάλλεται η άμεση λήψη ενεργειών για την τήρηση των προνοιών της σύμβασης.**

 **Το πρόβλημα που εμφανίζεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα κατά την εκτέλεση συμβάσεων αφορά την απόδοση του Αναδόχου.** Ωστόσο, εκτός από αυτό το πρόβλημα, πλήθος άλλων προβλημάτων που αφορούν θέματα όπως τις τιμολογήσεις, τις πληρωμές, τις επικοινωνίες, τις διαδικασίες διοίκησης της σύμβασης κλπ, μπορούν να εμφανιστούν καθ' όλη τη διάρκεια εκτέλεσης του αντικειμένου μίας σύμβασης και οι πιθανές αιτίες τους είναι οι ακόλουθες:

- Ο χρόνος που αφιερώνεται για τη διαχείριση της απόδοσης του Αναδόχου είναι περιορισμένος και ανεπαρκής
- Η υποστήριξη του Έργου από την Ανώτερη Διοίκηση της Αναθέτουσας Αρχής είναι ανεπαρκής
- Η Αναθέτουσα Αρχή ή ο Ανάδοχος απέτυχε να προβλέψει εγκαίρως σημαντικούς κινδύνους ή την ανάγκη για πραγματοποίηση αλλαγών
- Η οργανωτική δομή του Αναδόχου αλλάζει ή πραγματοποιούνται σημαντικές αλλαγές στην ομάδα διοίκησης του Έργου από πλευράς Αναδόχου
- Ο προγραμματισμός για την εκτέλεση της σύμβασης και του αντικειμένου της είναι περιορισμένης έκτασης και ανεπαρκής
- Οι απαιτήσεις της σύμβασης αλλάζουν ως αποτέλεσμα αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον της Αναθέτουσας Αρχής ή λόγω τροποποίησης των αναγκών των τελικών χρηστών

- Μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου εμφανίζονται αντικρουόμενοι στόχοι και συμφέροντα
- Οι αρχικές υποθέσεις και παραδοχές που είχαν γίνει από πλευράς Αναδόχου κατά τον προγραμματισμό της υλοποίησης του Έργου αποδεικνύονται στην πράξη ανακριβείς ή λανθασμένες
- Λαμβάνουν χώρα απρόβλεπτα γεγονότα
- Ο Ανάδοχος αποτυγχάνει να εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις
- Οι προσωπικότητες σημαντικά εμπλεκόμενων στην εκτέλεση της σύμβασης στελεχών έχουν τόσες διαφορές που έρχονται σε σύγκρουση



Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ανεξαρτήτως της φύσης του και του θέματος που αυτό αφορά, είναι σημαντικό και κρίσιμο να:

Κατάλογος Ελέγχου 6-2: Ενέργειες μετά την εμφάνιση ενός προβλήματος

- **Καταγράφεται**
ώστε να λαμβάνεται υπόψη στην αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης αλλά και στον έλεγχο της ε
- **Ειδοποιείται σχετικά ο Ανάδοχος**
μέσω του κατάλληλου δίαυλου επικοινωνίας και στο κατάλληλο κάθε φορά οργανωτικό επίπεδο (βλ. **6.4.5**).
- **Ακολουθούνται διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων**
που προβλέπονται στη σύμβαση με αμεσότητα
- **Μεταφέρεται/ μεταβιβάζεται το πρόβλημα προς επίλυση**
στο αμέσως ανώτερο επίπεδο έγκαιρα όταν η επίλυσή του στο αρχικώς εμπλεκόμενο επίπεδο δεν ε



Τα εμφανιζόμενα προβλήματα και οι επιπτώσεις τους μπορούν να μειωθούν μέσω:

Πίνακας 6-6: Ενέργειες μείωσης της πιθανότητας εμφάνισης προβλημάτων και των επιπτώσεων τους

- Οργανωμένης, συστηματικής και αποτελεσματικής παρακολούθησης/ διαχείρισης της απόδοσης **παράγραφο 6.6.1** Παρακολούθηση της απόδοσης του Αναδόχου)
- Υλοποίησης τακτικών συναντήσεων - ανασκοπήσεων αναφορικά με την πρόοδο εκτέλεσης του φ
- Σχεδιασμού και εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης ζητημάτων (βλέπε Κεφάλαιο 7, **παράγραφο 7.4.5**), αλλαγών (βλέπε Κεφάλαιο 7, **παράγραφο 7.4.6** και Κεφάλαιο 6, **παράγραφο 6.5.1**) και κινδύνων (βλέπε Κεφάλαιο 7, **παράγραφο 7.4.7**)
- Έγκαιρου εντοπισμού/ αναγνώρισης των προβλημάτων και εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών
- Καθορισμού ρόλων και ευθυνών με σαφήνεια ώστε να αποφεύγεται η περίπτωση παρεξηγήσεων κ
- Αναζήτησης και λήψης βοήθειας και συμβουλευτικής υποστήριξης από άλλα στελέχη της Αναθέτ
- Καθιέρωσης διαδικασιών μεταφοράς/ μεταβίβασης των προβλημάτων που δεν μπορούν να επιλυθ

Διαδικασίες μεταφοράς/ μεταβίβασης προβλημάτων προς επίλυση σε ανώτερο επίπεδο (Escalation procedures).

Τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση μίας σύμβασης θα πρέπει να επιλύονται εγκαίρως, πριν μετατραπούν σε πιο σημαντικά ζητήματα. Γι' αυτό, ο Συντονιστής της Αναθέτουσας Αρχής (ή ο Μηχανικός στην περίπτωση δημοσίων έργων) θα πρέπει να συναντιέται τακτικά με τον ομόλογό του από τη διοίκηση του Αναδόχου, ώστε να συζητούν για τα προβλήματα που παρουσιάζονται άμα τη εμφανίσει τους.



Όσοι, στις περιπτώσεις που η επίλυση ενός προβλήματος ή μίας διαφωνίας δεν είναι εφικτή στο οργανωτικό επίπεδο στο οποίο προέκυψε, η εμπλοκή του αμέσως ανώτερου οργανωτικού επιπέδου

καθίσταται αναγκαία². Οι διαδικασίες μεταφοράς ενός προβλήματος στο αμέσως ανώτερο οργανωτικό επίπεδο προς επίλυση θα πρέπει να σχεδιάζονται και οριστικοποιούνται από την Αναθέτουσα Αρχή κατά την έναρξη εκτέλεσης της σύμβασης. Παρά ταύτα **προσπάθεια θα πρέπει να καταβάλλεται ώστε τα προβλήματα να επιλύονται στο κατώτερο δυνατό οργανωτικό επίπεδο (βέλτιστα, στο επίπεδο στο οποίο παρουσιάζονται)**

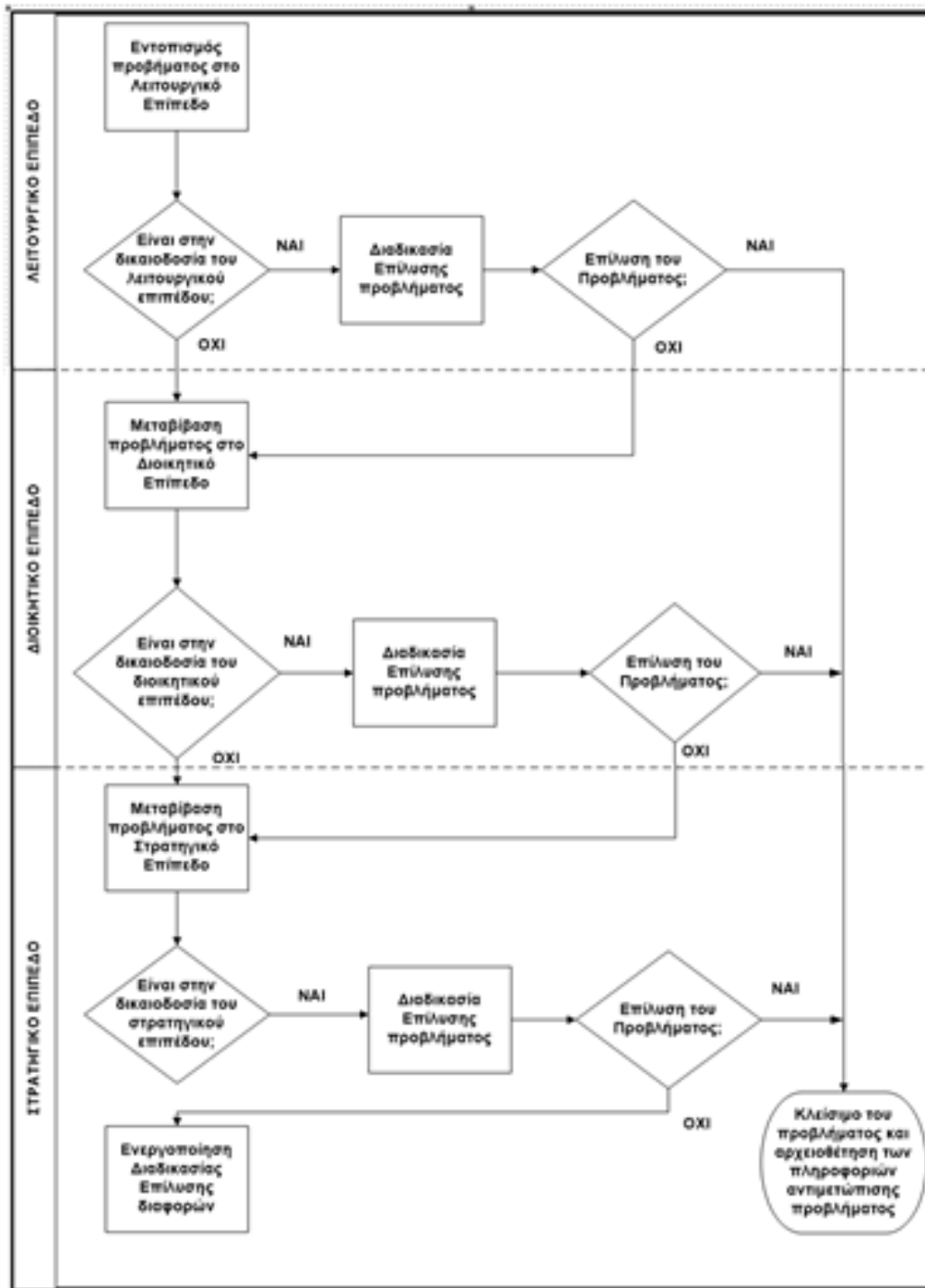
Παράδειγμα 6-1: Μεταφορά προβλημάτων προς επίλυση σε ανώτερο οργανωτικό επίπεδο

Ας θεωρήσουμε την Αρχή του παραδείγματος 6-1, η οποία έχει συμβληθεί με έναν οικονομικό φορέα.

Αν υποθέσουμε ότι τα επίπεδα οργάνωσης και επικοινωνίας είναι τα παρουσιαζόμενα στο σχήμα τ

- Εάν παρουσιαζόταν πρόβλημα στο λειτουργικό επίπεδο, δηλαδή στο επίπεδο Τελικού Χρήστη
- Στην περίπτωση που δεν θα μπορούσε να βρεθεί λύση και στο διοικητικό επίπεδο ή μετά α

Το παρακάτω διάγραμμα ροής δείχνει την διαδικασία μεταβίβασης προβλήματος μεταξύ των οργ



² Η διαστρωμάτωση/ ιεραρχία των επιπέδων για τη μεταφορά των προς επίλυση προβλημάτων είναι η ίδια με αυτήν που ισχύει για τον καθορισμό των επικοινωνιών μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Αναδόχου