



**Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών**  
**Τμήμα Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης**

**Ακαδημαϊκό Έτος: 2018 – 2019 (Η' Εξάμηνο)**

**Μάθημα: ‘Περιφερειακός Προγραμματισμός’**

**Εισαγωγή στη Διαχείριση Προγραμμάτων**  
**(Program Management)**

## 1. Αρχές Διαχείρισης (Περιφερειακών) Προγραμμάτων

- ❖ Θεωρητικό Υπόβαθρο
- ❖ Βασική Ορολογία
- ❖ Σχέση Προγραμμάτων, Έργων και Χαρτοφυλακίων
- ❖ Στόχοι της Διαχείρισης Προγραμμάτων
- ❖ Κύκλος Ζωής Προγραμμάτων

## 2. Τεχνικές Διαχείρισης Προγραμμάτων

- ❖ Δομική Ανάλυση Προγράμματος (PBS)
- ❖ Διάγραμμα Gantt
- ❖ Μέθοδοι Δικτυωτής Ανάλυσης (CPM/PERT)

## 3. Σχεδιασμός Περιφερειακών Προγραμμάτων

- ❖ Βασικές Αρχές Διαμόρφωσης
- ❖ Κύρια Στάδια Διαδικασίας
- ❖ Δομή Περιφερειακού Προγράμματος
- ❖ Φορείς Περιφερειακού Προγραμματισμού

# 1. Αρχές Διαχείρισης (Περιφερειακών) Προγραμμάτων



Σε όλες τις κοινωνίες, ανεξαρτήτως του επιπέδου ανάπτυξης και του συστήματος διοίκησης που επικρατεί σε κάθε περίπτωση, ο **προγραμματισμός** αποτελεί **βασικό εργαλείο στην αναπτυξιακή διαδικασία**.

Κύρια επιδίωξη του προγραμματισμού είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλεί η **άνιση κατανομή της ανάπτυξης στο χώρο** και η επίτευξη του μεγαλύτερου βαθμού **κοινωνικής ευημερίας**, λαμβανομένων υπόψη των υφιστάμενων δυνατοτήτων και περιορισμών.

Η διόρθωση των ανωτέρω χωρικών κοινωνικοοικονομικών ασυμμετριών αποτελεί το βασικό σκοπό της **Περιφερειακής Πολιτικής**, η οποία περιλαμβάνει όλες τις **παρεμβάσεις του κράτους** που αποσκοπούν στη βελτίωση της γεωγραφικής κατανομής των δραστηριοτήτων.

Στο κέντρο της **Περιφερειακής Πολιτικής** βρίσκεται, εξ ορισμού, ο **Περιφερειακός (Οικονομικός) Προγραμματισμός**:

*‘Η Περιφερειακή Πολιτική αποτελεί ένα σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων που συνδυάζονται σε ένα **Πρόγραμμα** για να επιτύχουν την ισόρροπη μεταβολή της διαπεριφερειακής διάρθρωσης της οικονομίας’.*

Ο **Περιφερειακός Προγραμματισμός** φέρει μια **δυναμική διάσταση**, η οποία προκύπτει από την ίδια την έννοια της **Περιφέρειας**:

*‘μία δυναμική γεωγραφική ενότητα, της οποίας τα όρια προσδιορίζονται από τις διαχρονικές μεταβολές των κοινωνικοοικονομικών χαρακτηριστικών, τις ροές και τις αλληλεξαρτήσεις των χωρικών μονάδων από τις οποίες συντίθεται’*, δηλ. η **αναπτυξιακή Περιφέρεια** αποτελεί ένα **‘ζωντανό οργανισμό’** που αντιδρά στις διάφορες παρεμβάσεις.

## Θεμελιώδης Ορισμός:

‘Ως **Περιφερειακός Προγραμματισμός** νοείται ο τύπος της δημόσιας δράσης, που σχετίζεται άμεσα με τον έλεγχο της αναπτυξιακής πραγματικότητας, μέσω μιας συστηματικής προσπάθειας προσδιορισμού και προσανατολισμού των δράσεων σε μία δεδομένη κλίμακα χώρου, η οποία είναι κατά κανόνα μεγαλύτερη από την τοπική και μικρότερη από την εθνική και ονομάζεται **περιφέρεια προγραμματισμού**, με σκοπό τον εκ των προτέρων έλεγχο μιας μελλοντικής, σαφώς προσδιορισμένης χρονικά, αναπτυξιακής κατάστασης’.

Ο Περιφερειακός Προγραμματισμός διαμορφώνεται σε **δύο (2)** συμπληρωματικά επίπεδα:

1. Σε **κεντρικό (εθνικό)** επίπεδο, με κατάρτιση και εφαρμογή **‘Προγραμμάτων Περιφερειακής Ανάπτυξης’** που είναι προγράμματα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης με **χωρική διάσταση** και στόχο την **ισόρροπη ανάπτυξη**, τη **συνοχή** των περιφερειών, την αξιοποίηση του δικτύου αστικών κέντρων και τη διαμόρφωση της **στρατηγικής** περιφερειακής ανάπτυξης της χώρας.
2. Σε **περιφερειακό** επίπεδο, με κατάρτιση και εφαρμογή **‘Περιφερειακών Προγραμμάτων’** που στοχεύουν στην ενίσχυση της αναπτυξιακής διαδικασίας μιας περιφέρειας και στην αντιμετώπιση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων.

Εκτός από την **οικονομική** διάσταση του προγραμματισμού (**Περιφερειακός Σχεδιασμός – Προγραμματισμός**), υπάρχει και η **φυσική (χωρική)** διάσταση του προγραμματισμού (**Χωροταξικός και Πολεοδομικός Σχεδιασμός – Προγραμματισμός**), που αφορά γενικότερα στο σχεδιασμό της φυσικής οργάνωσης του χώρου.

Μέχρι και τη **δεκαετία του 1950** ο χωρικός (χωροταξικός και πολεοδομικός) Σχεδιασμός – Προγραμματισμός αποτελούσε, σε όλες σχεδόν τις χώρες, μια τεχνική διαδικασία διαμόρφωσης **Σχεδίων – Προγραμμάτων (σχεδιαγραμμάτων)**, τα οποία και αποτελούσαν το **μοναδικό μέσο** για την επίτευξη κάποιων προκαθορισμένων στόχων.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 ο Προγραμματισμός για να ανταποκριθεί στις μεγάλες **κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές** της περιόδου εκείνης, χρειάστηκε νέες κατευθύνσεις και ρυθμίσεις.



Έμφαση δόθηκε όχι στη δημιουργία των Σχεδίων – Προγραμμάτων αλλά στην ίδια τη διαδικασία του Σχεδιασμού – Προγραμματισμού που αποτελεί πλέον μια μέθοδο που προτείνει ή εξακριβώνει **στόχους** ή **αντικειμενικούς σκοπούς** και καθορίζει αποτελεσματικές **πολιτικές** για την επίτευξή τους.

Έτσι, το Σχέδιο δεν αποτελεί ένα απλό σχεδιάγραμμα αλλά **σύνολο αποφάσεων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων χωρικών προβλημάτων.**

Παράλληλα η σύνδεση του χωρικού (χωροταξικού και πολεοδομικού) Σχεδιασμού με τα **πρότυπα λήψης απόφασης** οδήγησε στη διαμόρφωση νέων μορφών Σχεδιασμού και παρέμβασης της Πολιτείας στο χώρο.

Η **δεκαετία του 1960** αποτελεί μια περίοδο αποφασιστικής σημασίας για το Σχεδιασμό – Προγραμματισμό (Planning) τόσο της ευρύτερης περιοχής (Χωροταξικός) όσο και της πόλης και γενικότερα του οικισμού (Πολεοδομικός) πολλών ευρωπαϊκών χωρών.

Οι μεγάλες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές της περιόδου αυτής συνεπάγονται και την **αλλαγή** της πορείας και του χαρακτήρα του Σχεδιασμού.

Έτσι, άρχισε να δημιουργείται ένα **πλαίσιο αυξημένης πολιτικής ευθύνης** για την ιδέα του **δημόσιου** Σχεδιασμού – Προγραμματισμού σε όλα τα επίπεδα. Ο Σχεδιασμός συνδέεται στενά με τη νέα επιστήμη της **δημόσιας πολιτικής** (public policy) καθόσον κάθε πορεία δράσης, που καθορίζεται από την κυβέρνηση και συσχετίζεται με ποικίλες όψεις της οικονομίας, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας, επιδιώκεται συχνά μέσω του Προγραμματισμού.

Παράλληλα δημιουργείται ένα αυξημένο επιστημονικό ενδιαφέρον για τη δραστηριότητα του Σχεδιασμού – Προγραμματισμού.

Το περιεχόμενο των μαθημάτων αλλάζει σημαντικά στα Πανεπιστήμια και το επάγγελμα του Σχεδιασμού προσελκύει **επιστήμονες κοινωνικής κατεύθυνσης**.

Ένας μεγάλος αριθμός επιστημόνων αρχίζει ν' ασχολείται με τη μελέτη των **αστικών προβλημάτων** (urban problems) και οι διάφορες έρευνες διαπίστωσαν τη μεγάλη πολυπλοκότητα και την αφθονία διαδικασιών οι οποίες διαμορφώνουν το περιβάλλον.

Η **αλληλεξάρτηση των αστικών προβλημάτων** καθίσταται όλο και περισσότερο φανερή έτσι ώστε στην αντιμετώπιση κάποιου είδους προβλημάτων πολιτικών Σχεδιασμού να προκύπτουν μη ηθελημένα αποτελέσματα σε πολλά άλλα μεγάλα προβλήματα.

Όλα τα πιο πάνω είχαν ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια καινούρια αντίληψη για το Σχεδιασμό. Ειδικότερα:

- α) Ο Σχεδιασμός ενδιαφέρεται για τα θέματα που αφορούν **όχι μόνο τον φυσικό χώρο (physical planning) αλλά και άλλες δραστηριότητες της πόλης και γενικότερα της αστικής περιοχής (urban region)**, λ.χ. την κατοικία, την εκπαίδευση, την υγεία και γενικά τα αγαθά και τις υπηρεσίες συλλογικής κατανάλωσης (**urban planning**).
- β) Η μέχρι τότε αντίληψη του Σχεδιασμού, ως διαδικασίας παραγωγής Σχεδίων, εγκαταλείπεται και αυτός αντιμετωπίζεται πλέον ως **τρόπος λήψης απόφασης**. Σχεδιασμός σημαίνει όχι ένα τεχνικό διάγραμμα αλλά μια μέθοδος και μια διαδικασία λήψης απόφασης που προτείνει ή εξακριβώνει στόχους ή αντικειμενικούς σκοπούς και καθορίζει αποτελεσματικές πολιτικές (ή μέσα) για την επίτευξη των στόχων.

Ο Σχεδιασμός των **«σχεδιαγραμμάτων και χαρτών»** εξελίσσεται σε Σχεδιασμό των **«αποφάσεων και στρατηγικών»** για την αντιμετώπιση του πολύπλοκου κοινωνικού φαινομένου που ονομάζεται πόλη.

Για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων δεν μπορούμε πλέον να βασιζόμαστε σε διαισθητικές και πρόχειρες μεθόδους και σε μελλοντικές προβλέψεις αμφίβολης προέλευσης αλλά απαιτούνται πιο **συστηματικές και ορθολογικές μέθοδοι** που θα συμβάλουν στη θεμελίωση των κατάλληλων στόχων του Σχεδιασμού και στην αξιολόγηση των ανοιχτών στην κοινωνία επιλογών που κινούνται προς αυτούς τους στόχους. Έτσι έμφαση δίνεται όχι στο Σχέδιο αλλά στην ίδια τη διαδικασία Σχεδιασμού.

Για την αντιμετώπιση της **αβεβαιότητας**, των πολύπλοκων και συνεχών αλλαγών, ο Σχεδιασμός θα πρέπει πλέον να έχει **δυναμικό χαρακτήρα** και η διαδικασία του να είναι συνεχής, εύκαμπτη και προσαρμοστική.

γ) Ο Σχεδιασμός μεταβάλλεται, από τεχνική διαδικασία διαμόρφωσης Σχεδίων για την ικανοποίηση αναγκών που ανάγονται στην αισθητική, την υγεία κ.λπ., σε πολιτική και κοινωνική διαδικασία στο μέτρο που αφορά τη **διανομή των πόρων** που σπανίζουν (π.χ. γη), την παροχή στέγης κ.λπ.

Έτσι οι σκοποί του αμφισβητούνται και οι αποφάσεις είναι τελικά θέμα **αξιολογικής κρίσης** και λαμβάνονται από εκείνους που ασκούν την εξουσία.

## Πρόγραμμα (Program/US ή Programme/UK):

Μια **ομάδα υποπρογραμμάτων, έργων και δραστηριοτήτων** που σχετίζονται μεταξύ τους και διαχειρίζονται με ένα συντονισμένο τρόπο **με στόχο την απόκτηση ωφελειών** που δεν μπορούν να προκύψουν από τη διαχείρισή τους ως μεμονωμένα αντικείμενα.

Τα προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία σχετικών εργασιών **εκτός** του πεδίου εφαρμογής των διακριτών έργων του προγράμματος.

Ένα έργο μπορεί ή δεν μπορεί να αποτελεί μέρος ενός προγράμματος, αλλά **ένα πρόγραμμα περιλαμβάνει έργα απαραίτητα.**

**Παράδειγμα:** ένα **Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Π.Ε.Π.)** που περιλαμβάνει έργα ανάπτυξης των υποδομών μεταφορών μιας Περιφέρειας.

## Διαχείριση Προγράμματος (Program Management):

Η διαδικασία εφαρμογής **δεξιοτήτων, γνώσεων και εργαλείων** για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, την αντιμετώπιση των αναγκών, την ενσωμάτωση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων και την εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων του τρίπτυχου **‘χρόνου, κόστους και απόδοσης’** να επιτύχουν πρόσθετα οφέλη μέσω της ολοκληρωμένης διαχείρισης πολλών έργων, καθένα από τα οποία έχει σχεδιαστεί για να παράγει ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα.

Η διαχείριση προγράμματος επικεντρώνεται στις **αλληλεπιδράσεις των έργων** που εντάσσονται στο πρόγραμμα και συμβάλλει στον προσδιορισμό της βέλτιστης προσέγγισης για τη διαχείρισή τους.



Οι **ενέργειες** που σχετίζονται με αυτές τις αλληλεξαρτήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν:

- ❖ Επίλυση **περιορισμών πόρων** ή/και συγκρούσεων που επηρεάζουν πολλαπλά έργα εντός του προγράμματος,
- ❖ **Ευθυγράμμιση** της οργανωτικής/στρατηγικής κατεύθυνσης που επηρεάζει τους στόχους του προγράμματος και
- ❖ Επίλυση **απρόβλεπτων** θεμάτων και **διαχείριση αλλαγών** στο πλαίσιο μιας κοινής δομής διακυβέρνησης.

## Έργο (Project):

Μια **προσωρινή** προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος.

Ο όρος προσωρινή προσπάθεια αφορά στην **ξεκάθαρη αρχή και τέλος του έργου**. Το τέλος φθάνει όταν οι στόχοι του έργου έχουν επιτευχθεί ή όταν τερματίζεται το έργο επειδή οι στόχοι του δεν μπορούν να επιτευχθούν ή όταν η ανάγκη για το έργο δεν υπάρχει πλέον ή εάν ο πελάτης επιθυμεί να τερματίσει το έργο για οικονομικούς ή άλλους λόγους.

Παρά ταύτα, η πλειοψηφία των έργων αναλαμβάνονται για τη δημιουργία **μόνιμου** και όχι προσωρινού αποτελέσματος. Για παράδειγμα, το έργο της οικοδόμησης ενός **εθνικού μνημείου** θα δημιουργήσει ένα αποτέλεσμα που αναμένεται να διαρκέσει για αιώνες.

Ένα έργο μπορεί επίσης να έχει **κοινωνικές, οικονομικές ή/και περιβαλλοντικές επιπτώσεις** που ξεπερνούν κατά πολύ το ίδιο το έργο.

Παρόλο που επαναλαμβανόμενα στοιχεία μπορεί να υπάρχουν σε ορισμένα παραδοτέα έργα και δραστηριότητες, αυτή η επανάληψη δεν αλλάζει τα θεμελιώδη, **μοναδικά χαρακτηριστικά** του έργου.

**Παράδειγμα:** τα επιμέρους τμήματα του **οδικού δικτύου μιας Περιφέρειας** μπορούν να κατασκευασθούν με τα ίδια ή παρόμοια υλικά και από τις ίδιες ομάδες έργου. Ωστόσο, κάθε ξεχωριστή περιφερειακή οδός θα παραμένει μοναδική με διαφορετική χωροθέτηση, διαφορετικό σχεδιασμό, διαφορετικές απρόβλεπτες συνθήκες, διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη κ.ο.κ.

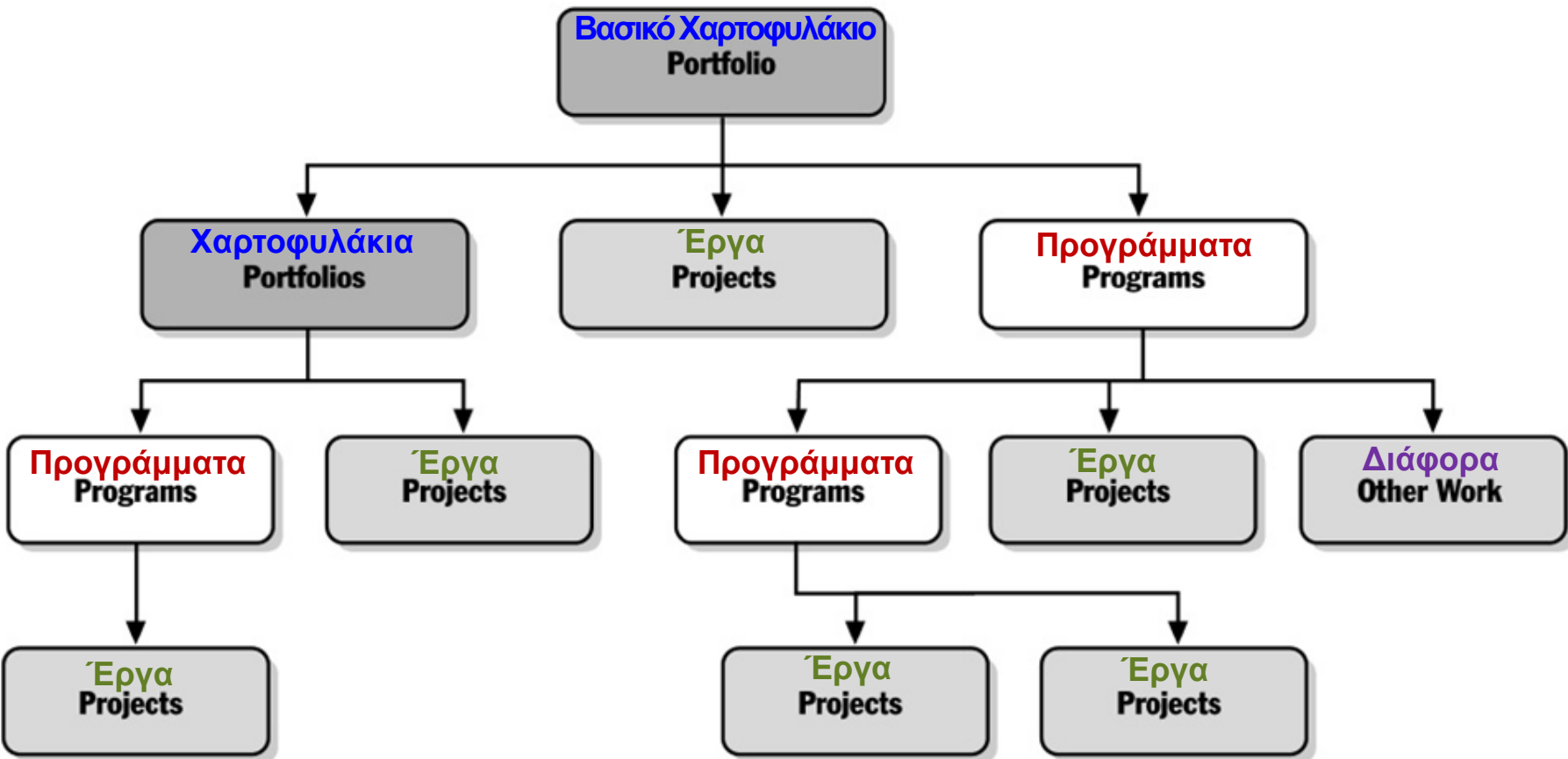
## Χαρτοφυλάκιο (Portfolio):

Το σύνολο των **έργων, προγραμμάτων, υποπρογραμμάτων και λοιπών λειτουργιών**, τα οποία διαχειρίζονται ως ομάδα για την επίτευξη των **στρατηγικών στόχων** ενός οργανισμού.

Τα έργα ή τα προγράμματα του χαρτοφυλακίου ενδέχεται να μην είναι απαραίτητως αλληλένδετα ή άμεσα συνδεδεμένα.

**Παράδειγμα:** μια Περιφέρεια που θέτει ως στρατηγικό στόχο τη βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας των κατοίκων της μέσα από την ανάπτυξη έργων υποδομής, μπορεί να συνθέσει ένα χαρτοφυλάκιο που περιλαμβάνει το **συνδυασμό έργων** στους τομείς: πετρελαίου, φυσικού αερίου, ενέργειας, ύδατος, οδών, σιδηροδρόμων και αερολιμένων. Από αυτό το μείγμα (χαρτοφυλάκιο), η Περιφέρεια μπορεί να επιλέξει να διαχειριστεί **συναφή έργα ως ένα πρόγραμμα.**

# Σχέση Προγραμμάτων, Έργων & Χαρτοφυλακίων



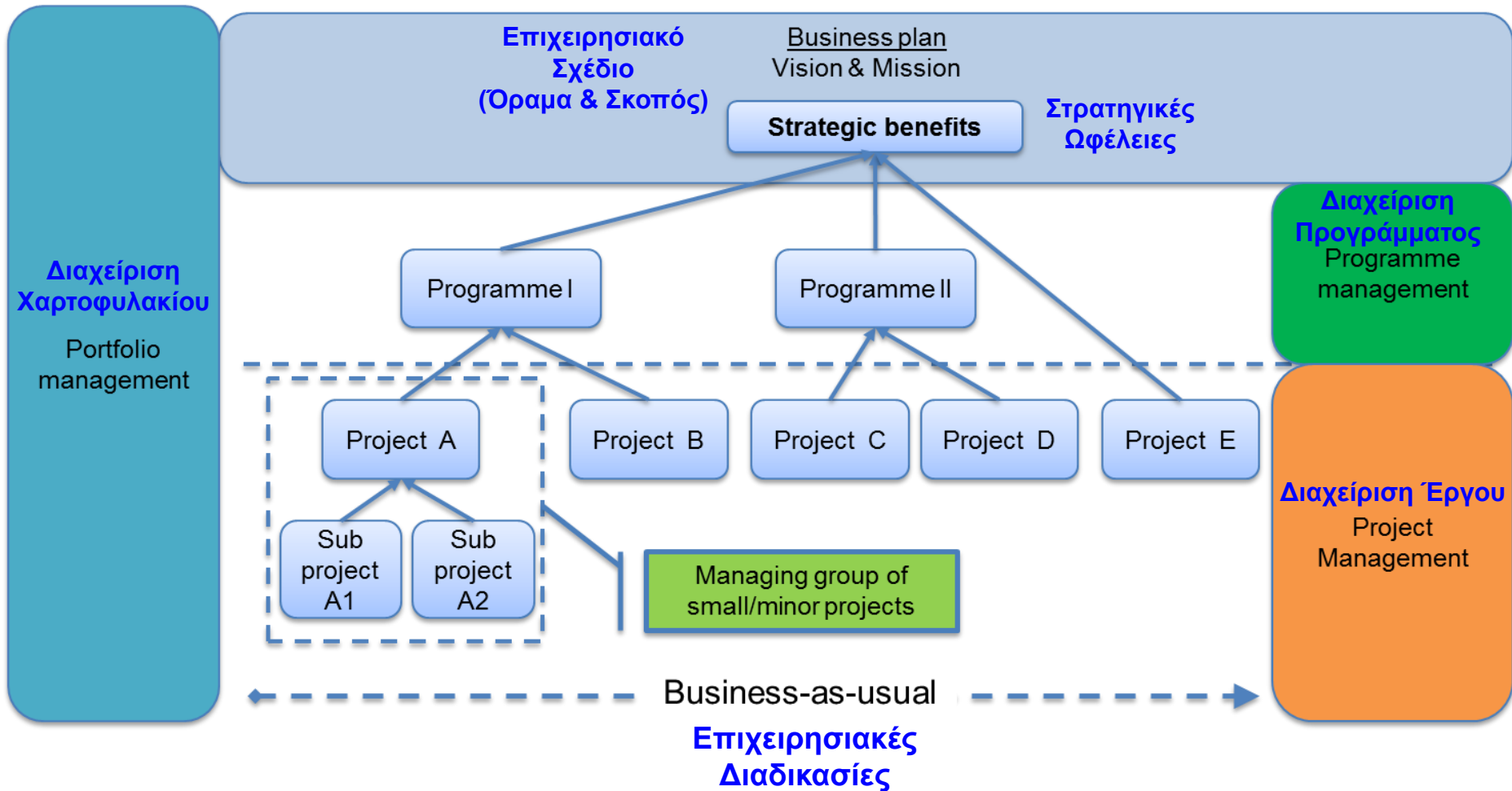
## Χαρτοφυλάκια ≠ Προγράμματα ≠ Έργα:

Το χαρτοφυλάκιο αναφέρεται στη συλλογή προγραμμάτων, έργων και δραστηριοτήτων που διαχειρίζονται ως ομάδα για την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Τα προγράμματα ομαδοποιούνται μέσα σε ένα χαρτοφυλάκιο και αποτελούνται από υποπρογράμματα, έργα ή άλλες εργασίες που διοικούνται με συντονισμένο τρόπο για την υποστήριξη του χαρτοφυλακίου.

Τα μεμονωμένα έργα, είτε εντός είτε εκτός προγράμματος, εξακολουθούν να εξετάζονται ως μέρος του χαρτοφυλακίου.

Έργα ή προγράμματα που εντάσσονται στο χαρτοφυλάκιο δεν είναι απαραίτητο να είναι αλληλεξαρτώμενα ή να σχετίζονται άμεσα, συνδέονται όμως πάντα με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού μέσω του χαρτοφυλακίου.



Η διαχείριση ενός προγράμματος διαφέρει από τις **‘επιχειρησιακές διαδικασίες’** (operational processes ή ‘business as usual’), οι οποίες αναφέρονται σε τρέχουσες λειτουργίες των οργανισμών, όπως η λογιστική, η διαχείριση στόλου, η πρόσληψη, η διαχείριση γραφείων, οι προμήθειες, η νομική εκπροσώπηση κ.α.

Οι ενδεδειγμένες ‘επιχειρησιακές διαδικασίες’ εφαρμόζονται πάντοτε στους οργανισμούς, συχνά και για την **υποστήριξη ενός χαρτοφυλακίου** στρατηγικών και προγραμμάτων.

Η **αποτελεσματική ‘διαχείριση προγραμμάτων’** εφαρμόζεται αποκλειστικά στα προγράμματα.

Επομένως, οι ‘επιχειρησιακές διαδικασίες’ και η ‘διαχείριση προγραμμάτων’ είναι δύο διακριτές, αλλά εξαιρετικά **συμπληρωματικές πρακτικές.**



# Στόχοι της Διαχείρισης Προγραμμάτων



- ❖ Ολοκλήρωση/Παράδοση του Προγράμματος εντός του προκαθορισμένου Χρονοδιαγράμματος (Time)
- ❖ Χωρίς υπερβάσεις στο προϋπολογιζόμενο Κόστος (Cost)
- ❖ Τήρηση Συμβατικού Αντικειμένου/Τεχνικών Προδιαγραφών (Scope)
- ❖ Διασφάλιση Ποιότητας (Quality)



**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ & ΕΠΙΤΥΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ !!!**

# Κύκλος Ζωής Προγραμμάτων



Adapted from PMD Pro – which is adapted from the Project Management Institute's (PMI) Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide.

▲ Decision Gate

Σημείο Λήψης  
Αποφάσεων

## Προσδιορισμός και Σχεδιασμός Προγράμματος (Program Identification and Design):

Κατά την αρχική φάση, ομάδες και ενδιαφερόμενοι φορείς συνεργάζονται για τον προσδιορισμό των ιδεών του προγράμματος, τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων αξιολόγησης, την ανάπτυξη της γενικότερης λογικής σχεδιασμού του προγράμματος, τη δημιουργία προτάσεων σχετικά με το πρωταρχικό αντικείμενο του προγράμματος και την κατάρτιση προσεγγιστικών προϋπολογισμών.

## Οργάνωση και Σχέδιο Εργασίας Προγράμματος (Program Setup and Planning):

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, προετοιμάζεται το **Σχέδιο Εργασίας (Work Plan)** του προγράμματος, ένας χάρτης που προσδιορίζει τις λεπτομερείς δραστηριότητες, τον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται για την επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων του προγράμματος.

## Εφαρμογή Προγράμματος (Program Implementation):

Κατά τη φάση αυτή, ξεκινά η **υλοποίηση του προγράμματος**, η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία των βασικών αρχείων του προγράμματος, τη δομή της ομάδας προγράμματος και την επικοινωνία του Σχεδίου Εργασίας στα εμπλεκόμενα μέρη. Η εφαρμογή περιλαμβάνει: τη διαχείριση, την προσαρμογή και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, των επικοινωνιών, της ποιότητας, του κινδύνου, της οργανωτικής ικανότητας και του συντονισμού των ρόλων και των ευθυνών των ενδιαφερομένων.

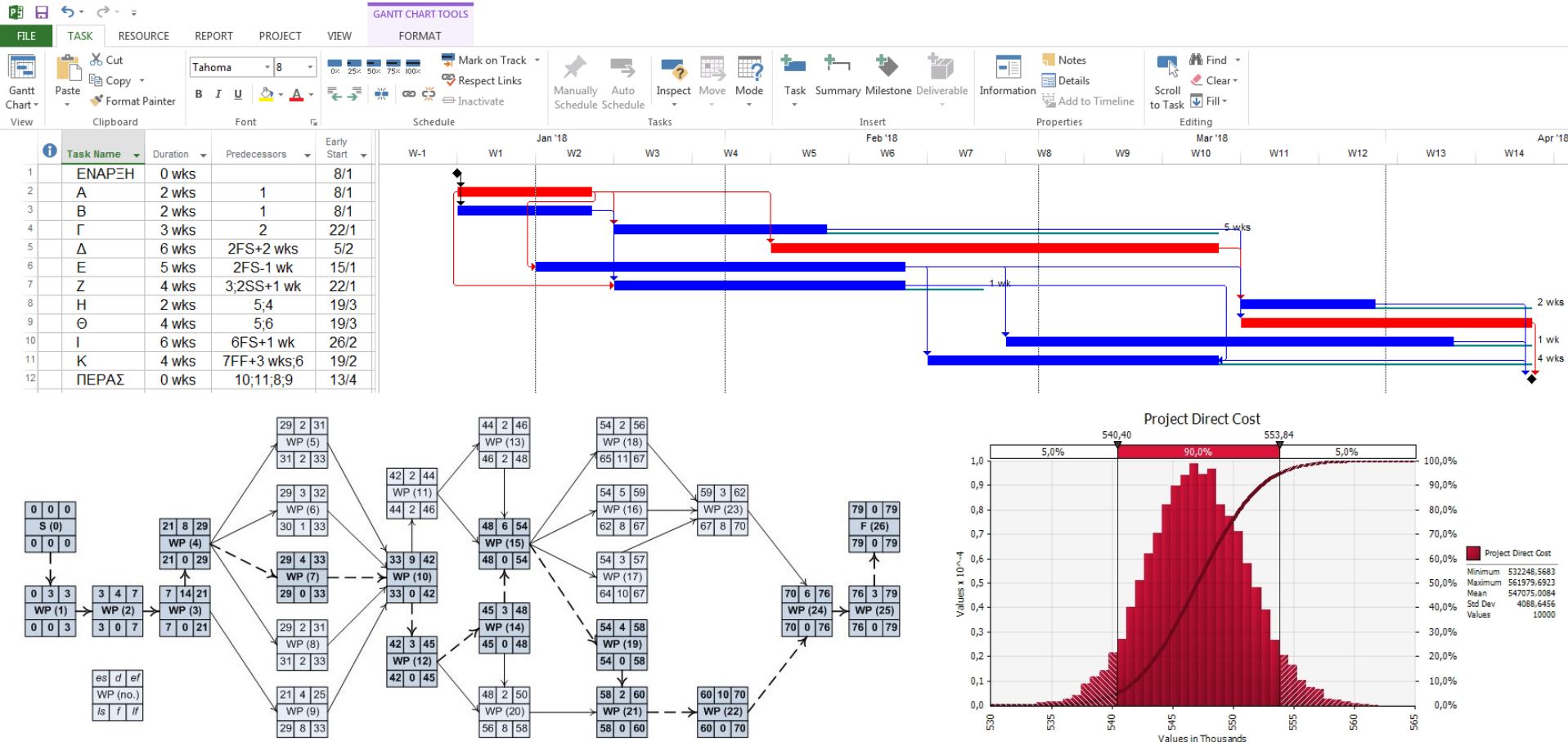
## Διαδικασία Παρακολούθησης και Αξιολόγησης (Monitoring and Evaluation Process):

Οι διεργασίες **Παρακολούθησης και Αξιολόγησης** συγκρίνουν την απόδοση του προγράμματος με τους στόχους και δείκτες της αρχικής πρότασης, καθώς και με το Σχέδιο Εργασίας. Η διαπίστωση αποκλίσεων απαιτεί κατάλληλη προσαρμογή σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του προγράμματος.

## Μετάβαση στο Τέλος του Προγράμματος (End-of-Program Transition):

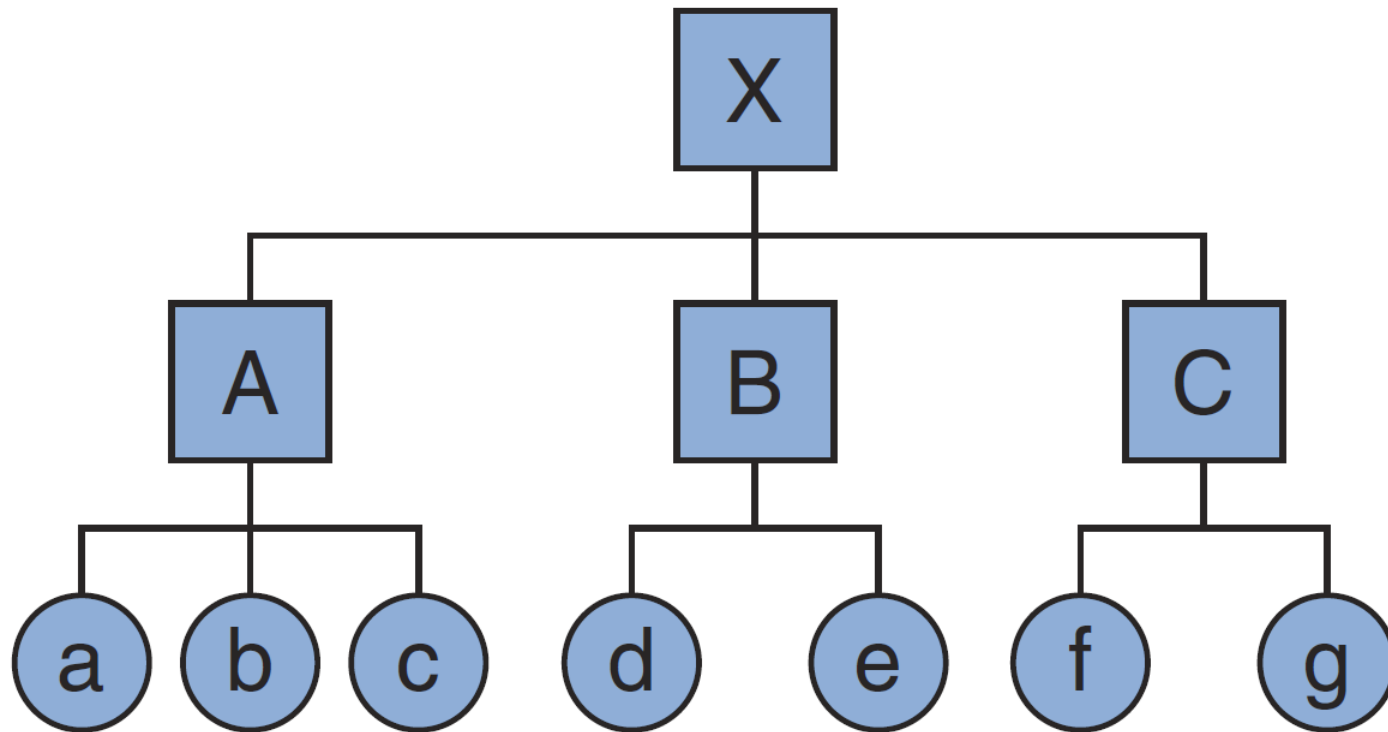
Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, εκτελείται η μετάβαση στο **τέλος του προγράμματος** όπως διατυπώνεται στο Σχέδιο Εργασίας του, ενώ παράλληλα εκτελούνται και άλλες διαδικασίες 'κλεισίματος' και παράδοσης - παραλαβής.

# 2. Τεχνικές Διαχείρισης Προγραμμάτων





# Δομική Ανάλυση Προγράμματος (PBS)



Η **δομική ανάλυση προγράμματος (Program Breakdown Structure)** παρέχει ολοκληρωμένη αλλά και λεπτομερή άποψη της δομής του προγράμματος. Ουσιαστικά αποτελεί **ιεραρχική αναπαράσταση** της, σχεδόν πάντοτε πολύπλοκης, δομής του προγράμματος, μετασχηματίζοντας αυτό σε μικρότερα αντικείμενα, τα οποία μπορούν να σχεδιαστούν, να προγραμματιστούν, να εκτελεστούν και να ελεγχθούν με μεγαλύτερη βεβαιότητα.

Αποτελεί τη βάση για:

- ❖ το **χρονικό προγραμματισμό**,
- ❖ τον **οικονομικό προγραμματισμό** και
- ❖ τον **έλεγχο της προόδου** του προγράμματος.

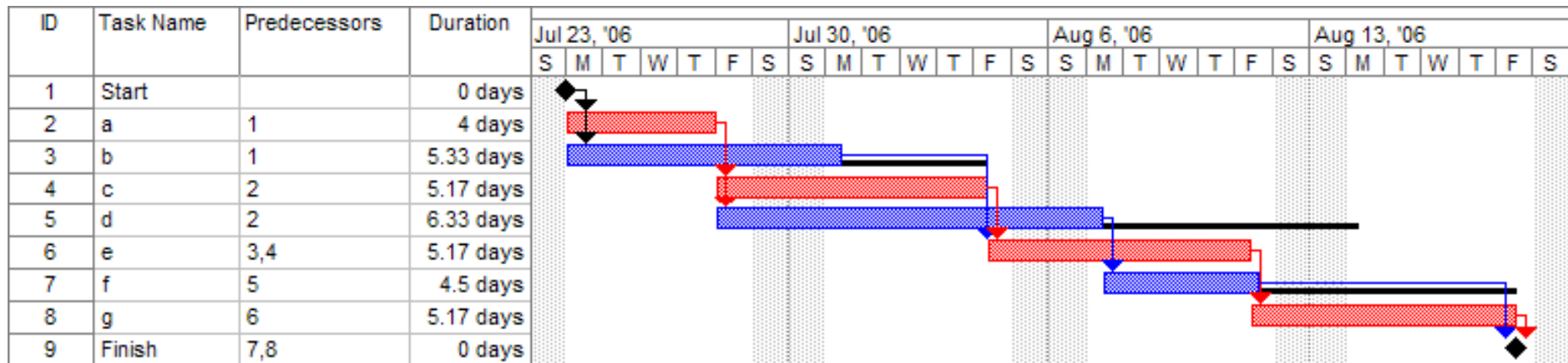
Στο πλαίσιο της δομικής ανάλυσης:

- ❖ Το πρόγραμμα αναλύεται σε σύνολο μη επικαλυπτόμενων **διακριτών έργων** ή/και λοιπών **υποστηρικτικών εργασιών**
- ❖ Σχεδιάζεται η **οργανωτική δομή** κάθε διακριτού έργου και ο **τρόπος εκτέλεσής** του
- ❖ Εκτιμούνται οι απαιτούμενοι οικονομικοί, μηχανολογικοί και ανθρώπινοι **πόροι** και ορίζεται **υπεύθυνος κάθε έργου**
- ❖ Εκτιμάται η **διάρκεια** και το **κόστος** κάθε έργου
- ❖ Συνδέεται η υλοποίηση κάθε έργου με τους διαθέσιμους πόρους με **οικονομοτεχνικά άρτιο και λογικό τρόπο**
- ❖ Δομείται το **διάγραμμα Gantt** του προγράμματος βάσει των εκτιμώμενων διάρκειών και προϋπολογισμών των έργων
- ❖ Καθορίζονται οι **διαδικασίες παρακολούθησης και ελέγχου** και τα **κριτήρια αξιολόγησης** του προγράμματος

# Διάγραμμα Gantt



Henry L. Gantt  
1861-1919



## Διάγραμμα Gantt (ή ραβδογράφημα ή ευθύγραμμο γράφημα):

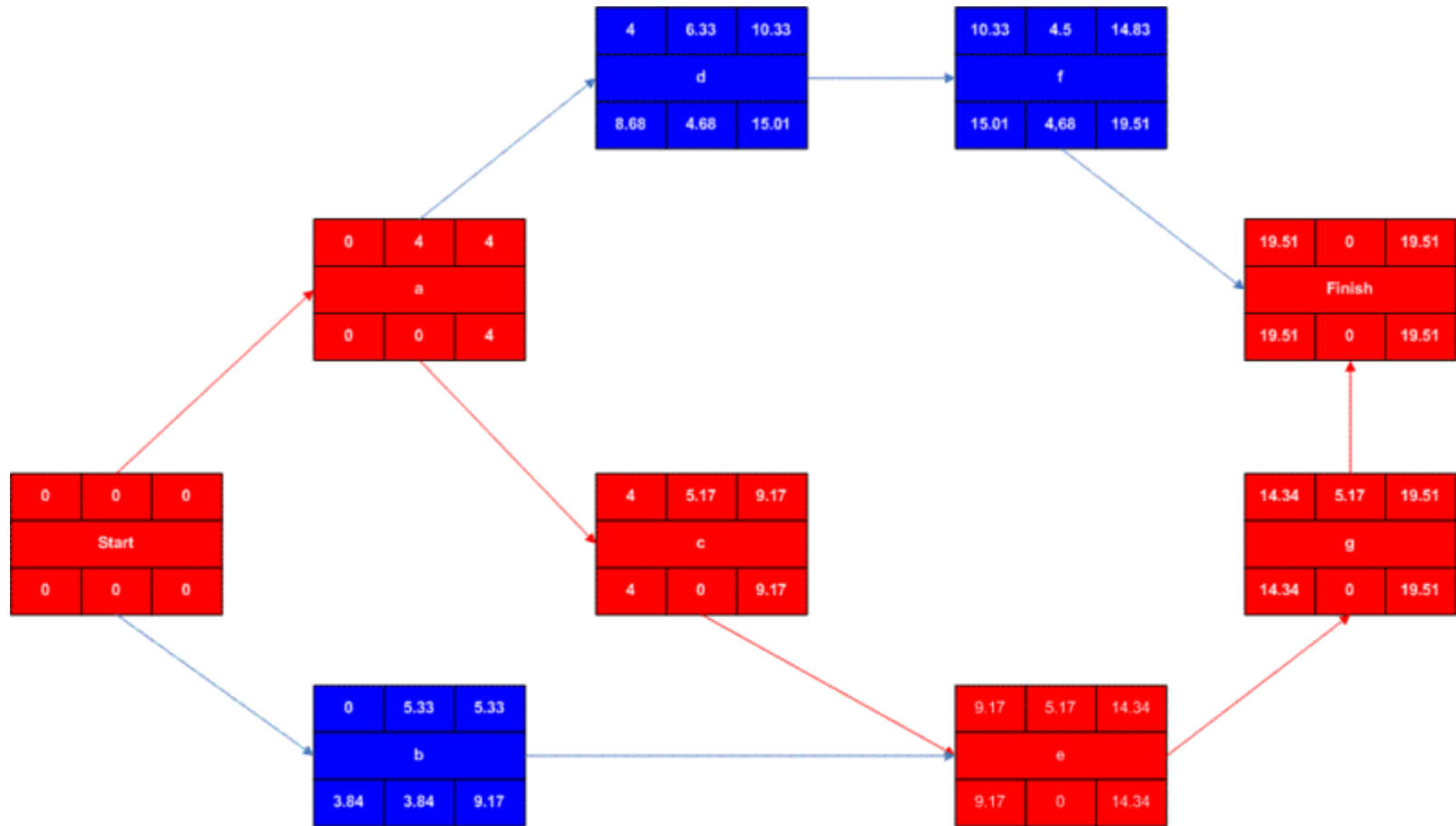
Χρονικά αναλογικής απεικόνισης, με τον οριζόντιο άξονα να αντιπροσωπεύει το χρόνο και κάθε έργο του προγράμματος να σχεδιάζεται ως **οριζόντια ράβδος** με αρχή τον προγραμματισμένο χρόνο έναρξης και μήκος ίσο με τη διάρκειά του.

Ιδανικό για την εμποπτική παρουσίαση του συνολικού **χρονικού προγραμματισμού του προγράμματος** αλλά και του χρονικού προγραμματισμού των **επιμέρους έργων** του.

Στο διάγραμμα Gantt μπορούν να καταχωρηθούν κι άλλες πληροφορίες **προγραμματισμένων υποχρεώσεων** των εμπλεκόμενων μερών.

Αποτελεί βασικό εργαλείο για τη **βελτιστοποίηση** των παραμέτρων **κόστους - διάρκειας** του προγράμματος.

# Μέθοδοι Δικτυωτής Ανάλυσης (CPM/PERT)



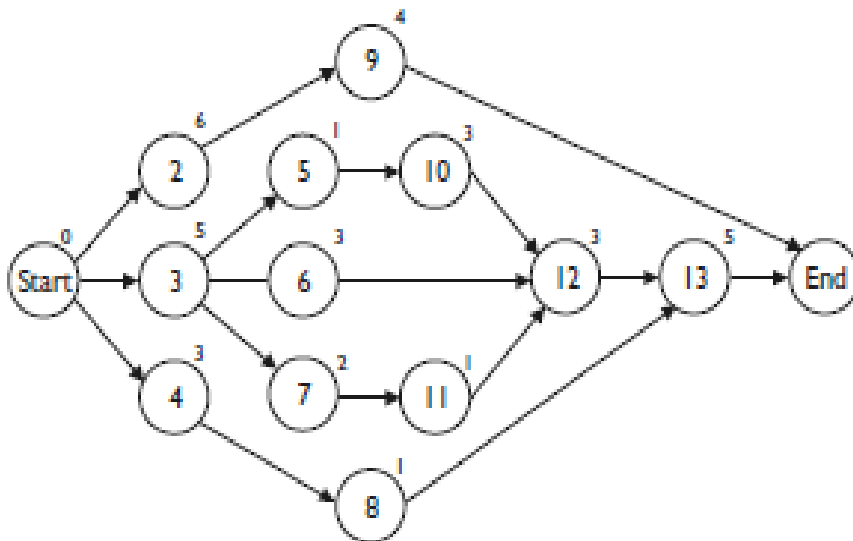
Early Start	Duration	Early Finish
Task Name		
Late Start	Slack	Late Finish

Στη δεκαετία 1950-60 αναπτύχθηκε η **δικτυωτή ανάλυση**, η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες μεθόδους:

**CPM (Critical Path Method - Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής)**

και

**PERT (Program Evaluation and Review Technique).**



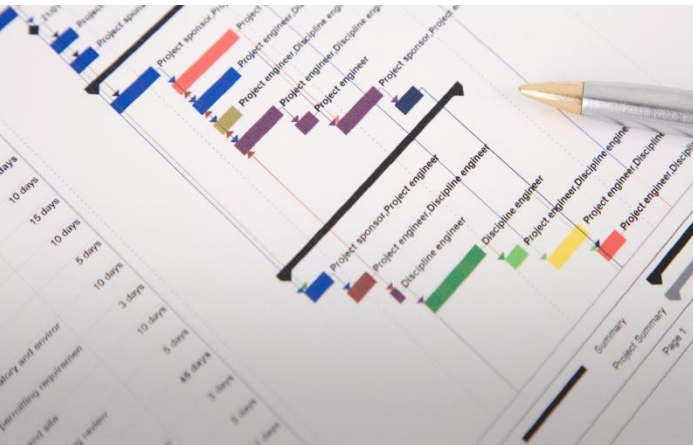
Activity	Predecessors	Duration (days)
1	—	0
2	1	6
3	1	5
4	1	3
5	3	1
6	3	3
7	3	2
8	4	1
9	2	4
10	5	3
11	7	1
12	6, 10, 11	3
13	8, 12	5
14	9, 13	0

Η δικτυωτή ανάλυση παρέχει τα κάτωθι **πλεονεκτήματα** στη διαχείριση προγραμμάτων:

- ❖ Λεπτομερής περιγραφή της πορείας εκτέλεσης.
- ❖ Δυνατότητα εκτίμησης των απαιτήσεων σε πόρους.
- ❖ Εντοπισμός παρεκκλίσεων και δυνατότητα αντιμετώπισης των συνεπειών τους.
- ❖ Δυνατότητα λεπτομερούς σχεδιασμού του προγράμματος πριν από την έναρξη του και πρόβλεψης των επί μέρους ή της συνολικής του διάρκειας.
- ❖ Καθορισμός απαραίτητου δυναμικού και βελτιστοποίησή του.
- ❖ Καθορισμός των κρίσιμων δραστηριοτήτων του προγράμματος, δηλαδή εκείνων των δραστηριοτήτων των οποίων η μεταβολή του χρόνου εκτέλεσης επηρεάζει τη συνολική διάρκεια εκτέλεσής του.
- ❖ Βελτιστοποίηση του κόστους υλοποίησης του προγράμματος και σεβασμός των περιορισμών χρόνου, κόστους και πόρων.



# 3. Σχεδιασμός Περιφερειακών Προγραμμάτων



# Βασικές Αρχές Διαμόρφωσης

## Βασικές αρχές διαμόρφωσης Περιφερειακού Προγράμματος:

- ❖ Εσωτερική συνοχή στόχων και μέτρων
- ❖ Σαφής εξειδίκευση και ποσοτικοποίηση στόχων
- ❖ Διοικητική και οργανωτική επάρκεια
- ❖ Ανανέωση - εκσυγχρονισμός αναπτυξιακών στόχων και μέσων περιφερειακής πολιτικής
- ❖ Συνοχή με τα άλλα προγράμματα και τις πολιτικές
- ❖ Διασφάλιση κοινωνικής συναίνεσης
- ❖ Ενεργοποίηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κοινωνικών εταίρων
- ❖ Συνεργασία επιχειρηματικών και αναπτυξιακών φορέων
- ❖ Αναπτυξιακή αποτελεσματικότητα
- ❖ Βιωσιμότητα - ένταξη έργων και παρεμβάσεων στον οικιστικό ιστό
- ❖ Προστασία του περιβάλλοντος

## Κύρια στάδια διαδικασίας Περιφερειακού Προγράμματος:

### Διαμόρφωση Στρατηγικής Περιφερειακής Ανάπτυξης

- ❖ Προσδιορισμός νέων αναπτυξιακών συνθηκών στο διεθνές περιβάλλον
- ❖ Καταγραφή νέων τάσεων στον αναπτυξιακό σχεδιασμό
- ❖ Ανάλυση χαρακτηριστικών και τάσεων του περιφερειακού προβλήματος
- ❖ Λήψη απόφασης για στρατηγικούς αναπτυξιακούς στόχους

## Διαμόρφωση Προγράμματος Περιφερειακής Ανάπτυξης

- ❖ Προετοιμασία του προγράμματος
- ❖ Συντονισμός με λοιπά εθνικά τομεακά και περιφερειακά προγράμματα και αναπτυξιακές πολιτικές
- ❖ Εκπόνηση του προγράμματος
- ❖ Προσδιορισμός των δομών οργάνωσης της εφαρμογής: χρηματοδότηση, διαχείριση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχος
- ❖ Οριστικοποίηση της τελικής μορφής του προγράμματος

## Εφαρμογή Προγράμματος Περιφερειακής Ανάπτυξης

- ❖ Δημοσιοποίηση κριτηρίων ένταξης έργων και δράσεων στο πρόγραμμα - Προκηρύξεις
- ❖ Λειτουργία μηχανισμών και δομών: διαχείρισης, παρακολούθησης, πληρωμών, ελέγχων και αξιολόγησης
- ❖ Δημοσιότητα - προβολή των παρεμβάσεων του προγράμματος

# Δομή Περιφερειακού Προγράμματος

- ❖ Καταγραφή - ιεράρχηση αναπτυξιακών χαρακτηριστικών, προβλημάτων και δυνατοτήτων
- ❖ Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης στη δημογραφία, στις υποδομές, στην απασχόληση, στο περιφερειακό προϊόν, στους κλάδους, στις παρεχόμενες υπηρεσίες, στο περιβάλλον, στις χωρικές ανισότητες
- ❖ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των πολιτικών και προγραμμάτων που έχουν εφαρμοσθεί μέχρι σήμερα
- ❖ Προσδιορισμός του ρόλου των επιμέρους χωρικών μονάδων στην αναπτυξιακή διαδικασία σε περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο
- ❖ Διαμόρφωση αναπτυξιακής στρατηγικής (αστικά κέντρα - προωθητικές δραστηριότητες, τεχνολογία - καινοτομία, ολοκληρωμένη ανάπτυξη υπαίθρου)

- ❖ Προσδιορισμός και εξειδίκευση στρατηγικών αναπτυξιακών γενικών και ειδικών στόχων
- ❖ Προσδιορισμός των μέτρων υλοποίησης των στόχων
- ❖ Ανάλυση του σχεδίου για τη χρηματοδότηση του προγράμματος - κατανομή χρηματοδοτικών πόρων
- ❖ Διαμόρφωση δομών για τη διαχείριση, την παρακολούθηση, τις πληρωμές, την αξιολόγηση, τον έλεγχο και τη δημοσιότητα του προγράμματος
- ❖ Προσδιορισμός της μεθοδολογίας ενεργοποίησης της διαδικασίας υλοποίησης του προγράμματος

# Φορείς Περιφερειακού Προγραμματισμού

## 1. Φορείς του Δημοσίου και του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα:

- ❖ Κεντρική Κυβέρνηση και εποπτευόμενοι φορείς
- ❖ Γενική Γραμματεία Περιφέρειας (κύριος αρμόδιος)
- ❖ Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις
- ❖ Δήμοι – Κοινότητες

## 2. Πανεπιστήμια και Φορείς Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης:

- ❖ Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- ❖ Ερευνητικά Πανεπιστημιακά Ινστιτούτα (ΕΠΙ)
- ❖ Ερευνητικοί Οργανισμοί



### **3. Φορείς του Ιδιωτικού Τομέα:**

- ❖ Εταιρείες ή Γραφεία Μελετών
- ❖ Γραφεία Συμβούλων
- ❖ Σύμβουλοι Αξιολόγησης
- ❖ Επιχειρήσεις (ιδιωτική συμμετοχή στην υλοποίηση των παρεμβάσεων)

### **4. Κοινωνικοί Φορείς:**

- ❖ Επιμελητήρια
- ❖ Επαγγελματικές Ενώσεις και Συνδικαλιστικοί Φορείς
- ❖ Σύλλογοι
- ❖ Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) κ.α.