1.4.2 Ορισμός Προτεραιοτήτων

Μετά τον εντοπισμό των αναγκών και τη διαμόρφωση ιδεών για την κάλυψή τους, πρέπει να οριστούν οι σχετικές προτεραιότητές τους.

Πολλοί οργανισμοί παράγουν πολλαπλές προτάσεις για διάφορα νέα Έργα. Ωστόσο, οι περιορισμοί στα πλαίσια του προϋπολογισμού, καθώς και άλλοι περιορισμοί, δεν επιτρέπουν παρά την πραγματοποίηση μόνο ενός ποσοστού των προσπαθειών αυτών. Για παράδειγμα, ένας δήμος μπορεί να έχει εντοπίσει ανάγκες για βελτιώσεις σε αρκετούς διαφορετικούς τομείς, όπως της υγειονομικής περίθαλψης, της παιδείας, των δημοσίων συγκοινωνιών, της υγειονομικής υποδομής κλπ. Συνήθως, η ταυτόχρονη ικανοποίηση όλων αυτών των αναγκών δεν είναι δυνατή, κυρίως λόγω ανεπάρκειας πόρων. Επιπλέον, δεν έχουν όλα τα προτεινόμενα έργα τον ίδιο βαθμό επείγουσας προτεραιότητας. Επομένως, πρέπει να ιεραρχούνται οι σχετικές προτεραιότητες.

Πριν καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για τον ορισμό προτεραιοτήτων και την επιλογή των υποψήφιων Έργων, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη η συγκριτική εξέταση των ανταγωνιστικών προτάσεων μέσω της υποβολής ορισμένων σημαντικών ερωτήσεων, όπως:

- Υποστηρίζει το Έργο την αποστολή του οργανισμού;

- Συμβαδίζει το προτεινόμενο Έργο με το στρατηγικό σχέδιο/ την τεχνική αρχιτεκτονική του οργανισμού;- Υπάρχουν διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης για την προσπάθεια αυτή;

- Δικαιολογεί η ανάλυση κόστους-οφέλους του Έργου την έναρξή του;

Εκτός από την περίπτωση όπου νομοθετικοί (ή άλλοι) λόγοι επιβάλλουν την υλοποίηση ενός Έργου, η απλή εξέταση των απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές θα οδηγήσει στον αποκλεισμό ορισμένων προτάσεων από την περαιτέρω εξέταση.

Η αξιολόγηση και ο ορισμός προτεραιοτήτων για τα υποψήφια Έργα πραγματοποιείται κατά κανόνα από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (executive management) των οργανισμών. Η διαδικασία είναι τυπική και μπορεί να λαμβάνει χώρα όποτε προκύπτει κάποια ανάγκη, ή μπορεί να είναι ενσωματωμένη στη διαδικασία στρατηγικού/ τακτικού σχεδιασμού και κατάρτισης του προϋπολογισμού του οργανισμού.

Ο ορισμός των σχετικών προτεραιοτήτων των υποψήφιων Έργων και η επιλογή ενός ή περισσοτέρων από αυτά για υλοποίηση ενδεχομένως να αποδειχθεί δύσκολη εργασία, ιδιαίτερα στην περίπτωση μεγάλων και πολύπλοκων Έργων. Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να ζητείται η κρίση ειδικών (εταιρειών συμβούλων, επαγγελματικών και τεχνικών ενώσεων, κλπ.).

Ποια θεωρούνται Έργα υψηλής προτεραιότητας;

Κατά κανόνα, Έργα υψηλής προτεραιότητας θεωρούνται τα έργα που τα εκτιμώμενα οφέλη από την υλοποίησή τους υπερκαλύπτουν το απαιτούμενο συνολικό κόστος τους. Δηλαδή, έργα:

- που συνεισφέρουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων μιας συγκεκριμένης περιοχής ή ολόκληρης της χώρας,
- που έχουν σημαντική επίπτωση στη λειτουργία του οργανισμού/ τομέα της αγοράς ή του συνόλου της δημόσιας διοίκησης της χώρας,
- των οποίων τα άμεσα και έμμεσα κόστη αντισταθμίζονται από τα οφέλη που συνεπάγεται η υλοποίησή τους,
- που συνάδουν με την αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού/ τομέα της αγοράς ή του συνόλου της δημόσιας διοίκησης της χώρας,
- που συνεισφέρουν στην οικονομία της χώρας,
- που συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος και προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη,
- που αποτελούν λογική συνέχεια Έργων τα οποία έχουν ήδη υλοποιηθεί, και ενσωματώνουν τα αποτελέσματα και παραδοτέα αυτών,
- που είναι χαμηλού κινδύνου,
- που προάγουν ή εκμεταλλεύονται τις τεχνολογικές εξελίξεις,
- που χρησιμοποιούν με βέλτιστο τρόπο τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ICT- Information-Communication Technologies) για τη βελτίωση της βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας και την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προκλήσεων,
- που αναβαθμίζουν τις γνώσεις και τα προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων,

- που στοχεύουν στη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών,
- που βελτιώνουν την οικονομική/ χρηματοοικονομική κατάσταση ενός οργανισμού/ τομέα της αγοράς,
- που μπορεί να είναι επιλέξιμα προς χρηματοδότηση από Ταμεία της ΕΕ ή άλλους Διεθνείς Οργανισμούς.

Η τελική προτεραιοποίηση των Έργων, κυρίως αυτών που έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος βάσει κριτηρίων, γίνεται από τον Υπουργό Οικονομικών με τη συμπερίληψη τους στον Προϋπολογισμό σύμφωνα με τις πρόνοιες του Περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Νόμου.

Εργαλείο 1-3 Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων

Ένα από τα πιο συνηθισμένα βοηθήματα για τον ορισμό προτεραιοτήτων είναι η **Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων που δύναται να χρησιμοποιείται σε επίπεδο Αναθετουσών Αρχών Παράρτημα 1-6.** Σκοπός της είναι η σύγκριση ενός αριθμού Έργων (αναγκών) με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Πρέπει λοιπόν να σχεδιαστεί ένας πίνακας με τόσες σειρές όσα είναι τα εναλλακτικά σχέδια/ Έργα και τόσες στήλες όσα είναι τα κριτήρια. Περισσότερες επεξηγήσεις για τον τρόπο χρησιμοποίησης της Μήτρας /Πίνακα Αποφάσεων θα βρείτε στο σχετικό παράρτημα.

Η βαθμολόγηση των Έργων πραγματοποιείται με αξιολόγηση του κάθε Έργου χωριστά με βάση κάθε κριτήριο. Για κάθε κριτήριο τίθενται ορισμένες ερωτήσεις και βαθμολογούνται οι απαντήσεις που δίνονται. Ο μέσος όρος των βαθμών αυτών αποτελεί τη βαθμολογία για κάθε κριτήριο. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό ερωτηματολόγιο για τον ορισμό της προτεραιότητας εναλλακτικών Έργων.

Εργαλείο 1-4 Ενδεικτικό Ερωτηματολόγιο βαθμολόγησης Έργων

Εργαλείο 1-4: Ερωτηματολόγιο βαθμολόγησης Έργων με σκοπό τον καθορισμό της προτεραιότητάς τους

	Όνομα Έργου:			
		Βαρύτητα κριτηρίου	**Βαθμ**	
	Κριτήρια[2]		**1**	

1	**Υποχρεωτική απαίτηση**			
	Αποτελεί το παραδοτέο του Έργου ειδική απαίτηση εθνικής ή Ευρωπαϊ			
2	**Αποστολή/ όραμα/ στόχοι**			
	Σε ποιο βαθμό συνάδει το Έργο με την αποστολή του/ της ..... *(π.χ. της Διεύθυνσης Δημοσίων Προμηθειών)* ;			
	Σε ποιο βαθμό συνάδει το Έργο με το όραμα του/ της ..... *(π.χ. της Διεύθυνσης Δημοσίων Προμηθειών)* ;			
	Συνάδει το Έργο με τους τρέχοντες στόχους;			
	Ανταποκρίνεται το Έργο στις διαφαινόμενες ανάγκες;			
3	**Ικανοποίηση αναγκών κοινότητας**			
	Σε ποιο βαθμό ικανοποιεί το Έργο συγκεκριμένες, προσδιορισμένες το			
	Σε ποιο βαθμό συνεισφέρει το Έργο στην οικονομία της χώρας;			
	Σε ποιο βαθμό συνεισφέρει το Έργο στην ευημερία των κατοίκων; *(κατοίκων του δήμου, κατοίκων της χώρας)*			
4	**Κόστος/Όφελος**			
	Έχει πραγματοποιηθεί ανάλυση κόστους/ οφέλους σε υψηλό επίπεδο;			
	Ο υπολογισθείς λόγος «όφελος προς κόστος» είναι μεγαλύτερος του 1			
5	**Κίνδυνος**			
	Εξαρτάται η επίδραση του Έργου από άλλο Έργο που δεν έχει ακόμη ο			
	Περιλαμβάνει το Έργο κινδύνους με υψηλή πιθανότητα και υψηλό βαθμ			
	Σε ποιο βαθμό είναι οι προληπτικές ενέργειες εφικτές και εύκολα εφαρ			
6	**Δυνατότητα Υλοποίησης Έργου**			
	Σε ποιο βαθμό τεκμηριώνεται η ανάγκη για το Έργο;			
	Σε ποιο βαθμό έχει τεκμηριωθεί η αποδοτικότητα του Έργου;			
	Σε ποιο βαθμό η κατάλληλη τεχνολογία για την υποστήριξη του Έργου			
7	**Διάρκεια Ζωής Έργου**			

	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν θετικές μελλοντικές και μακροπρόθεσμες προ			
8	**Δυνατότητα χρηματοδότησης**			
	Υπάρχει πιθανότητα χρηματοδότησης από την ΕΕ ή άλλους χορηγούς;			
9	**Εθνικές & Ευρωπαϊκές Πολιτικές[3]**			
	Σε ποιο βαθμό περιλαμβάνονται στο Έργο αυτό ζητήματα όπως ..... *(π.χ. πολιτική για τη δημόσια διοίκηση, την παιδεία, τη χρήση νέων τε* ;			
10	**Μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας**			
	Σε ποιο βαθμό περιλαμβάνει η υλοποίηση του Έργου μεταφορά τεχνογ			
11	**Άλλα**			
	(πρέπει να συμπληρώνεται με άλλα κριτήρια ανάλογα με τη φύση του			
	ΣΥΝΟΛΟ			

---

[1] Σε περίπτωση που επιλέγεται κλίμακα με πέντε διαβαθμίσεις, τα κελιά θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα.
[2] Είναι δυνατή η προσθήκη ή αφαίρεση κριτηρίων ανάλογα με τη φύση των προς εξέταση Έργων.
[3] Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στη συνεισφορά του έργου στις Εθνικές πολιτικές και προτεραιότητες.

Ένα συμπληρωμένο παράδειγμα για τη βαθμολόγηση και τον ορισμό προτεραιότητας Έργων με τη χρήση του παραπάνω Ερωτηματολογίου και της Μήτρας/ Πίνακα Αποφάσεων παρουσιάζεται στο **Παράρτημα 1-1**.



Κατά τη χρησιμοποίηση τέτοιων μεθόδων, είναι πολύ σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ υποδιαιρέσιμων Έργων (όπου είναι δυνατή η υλοποίηση μέρους μόνο του Έργου) και μη υποδιαιρέσιμων Έργων (όπου το Έργο μπορεί να υλοποιηθεί μόνο ως ολοκληρωμένο σύνολο ή καθόλου). Ένα υποδιαιρέσιμο Έργο μπορεί να χαρακτηρίζεται από διαφορετική σχέση κόστους-οφέλους σε διαφορετικές κλίμακες υλοποίησης.



Στις περιπτώσεις Έργων που έχουν ταξινομηθεί σε χαμηλές θέσεις προτεραιότητας και, επομένως, ποτέ δεν ωριμάζουν ώστε να πραγματοποιηθούν, για διάφορους λόγους (π.χ. μετατόπιση των πολιτικών προτεραιοτήτων σε άλλα θέματα, ανεπαρκή κονδύλια, τεχνικές δυσκολίες), είναι σημαντική η τήρηση της πλήρους τεκμηρίωσής τους, καθώς κάθε ιδέα για Έργο μπορεί να χρησιμεύσει μελλοντικά ως σημαντικό εργαλείο/ πρακτικό παράδειγμα/ «αποκομισθείσα εμπειρία» για άλλα Έργα.