

## Επιλεγμένες πτυχές της υλοποίησης έργων σε μια κοινοπραξία στο παράδειγμα του έργου MINECROP.

Agnieszka Rachwalska

### Περίληψη

Το άρθρο περιγράφει τους τρόπους επιλογής των κατάλληλων μελών μιας σύμπραξης που υλοποιεί ένα κοινό έργο. Στο παράδειγμα του έργου MINECROP, παρουσιάζεται ένας αναλυτικός οδηγός σχετικά με το πώς να επιλέγονται οι εταίροι, ποιους παράγοντες κινδύνου πρέπει να προσέξουμε και πώς να τους αντιμετωπίσουμε.

**Λέξεις κλειδιά:** κοινοπραξία, εταίροι, παράγοντες κινδύνου

### Εισαγωγή

Η υλοποίηση έργων απαιτεί συχνά την απόκτηση εταίρων που θα πλαισιώσουν τις ικανότητές μας και θα εργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Μια κοινοπραξία δημιουργείται συνήθως κατά την υλοποίηση μεγάλων και πολύπλοκων έργων, τα οποία δεν θα μπορούσαμε να υλοποιήσουμε ως μεμονωμένες μονάδες. Με τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας και την υλοποίηση ενός έργου, κάθε εμπλεκόμενη ομάδα είναι υπεύθυνη όχι μόνο για τα δικά της καθήκοντα, αλλά και για την επιτυχία ολόκληρου του έργου. Καθένας από τους εταίρους φέρνει τις γνώσεις, την εμπειρία και τη δέσμευσή του στο έργο, γεγονός που εγγυάται την επιτυχία του όλου εγχειρήματος από τη στιγμή του σχεδιασμού, μέχρι την υλοποίηση, την ολοκλήρωση και την εφαρμογή.

### Επιλογή των εταίρων και κανόνες συνεργασίας

Η πιο συνηθισμένη μορφή συνεργασίας είναι η συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι οργανισμοί εξακολουθούν να παραμένουν ανεξάρτητοι στις τρέχουσες δραστηριότητές τους, αλλά στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την υλοποίηση του έργου, εφαρμόζουν μια κοινή οικονομική πολιτική. Η ουσία της κοινοπραξίας είναι η υποχρέωση των συμμετεχόντων να συνεργαστούν και να υλοποιήσουν τις δραστηριότητες που καθορίζονται στη συμφωνία για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η επιλογή των κατάλληλων μελών της κοινοπραξίας είναι ένα στοιχείο που εμφανίζεται ήδη στο στάδιο της προετοιμασίας του έργου. Κάθε εταίρος συμβάλλει ατομικά στην επιτυχία του έργου. Στο αρχικό στάδιο, δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν όλα τα πιθανά προβλήματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχία και την ποιότητα των αποτελεσμάτων. Οι βασικοί οργανισμοί που επιλέγονται για συνεργασία αξιολογούνται από την άποψη της εμπειρίας, των γνώσεων, των ανθρωπινων πόρων ή του εξοπλισμού που είναι απαραίτητοι κατά την εκτέλεση των εργασιών. Η επιλογή συνεργατών με τους οποίους έχουμε συνεργαστεί στο παρελθόν φαίνεται πάντα η καλύτερη ιδέα, αλλά πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι σε μια νέα ομάδα, η συνεργασία με έναν γνωστό συνεργάτη μπορεί να μην πάει τόσο καλά όσο στο παρελθόν.

Η βάση της επιτυχίας είναι η αμοιβαία συνεργασία, ο μέτριος ανταγωνισμός, που θα κάνει την ομάδα πιο δυναμική και ταυτόχρονα δεν θα εμποδίζει το πιο σημαντικό στοιχείο, που είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Η σωστή επικοινωνία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα μεταξύ του διαχειριστή έργου και της ομάδας έργου, αλλά και μεταξύ των μελών της ομάδας. Επί του παρόντος, η πιο δημοφιλής μορφή

επικοινωνίας είναι τα διαδικτυακά κανάλια, αλλά αυτό δεν θα αντικαταστήσει τους δεσμούς που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια των συναντήσεων πρόσωπο με πρόσωπο.

### Κοινά προβλήματα

Problems in the implementation of the project may arise at any stage. To avoid them, it is necessary to take into account the most common causes of failure and counteract them from the very beginning:

- ασαφείς αρμοδιότητες και ευθύνες - κάθε εταίρος θα πρέπει να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν
- έλλειψη χρονικού συντονισμού - η διαχείριση του έργου βασίζεται στον έλεγχο του χρόνου ολοκλήρωσης των εργασιών
- ανακριβής ορισμός των «ημιτελών προϊόντων» - η μη παράδοση ακριβών στοιχείων έχει ως αποτέλεσμα τη διακοπή ολόκληρης της διαδικασίας
- έλλειψη συμμετοχής των μελών της κοινοπραξίας
- ανίκανος συντονιστής έργου

Η εμφάνιση έστω και ενός από τα παραπάνω προβλήματα μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία του έργου

### Σχηματισμός εταιρικής σχέσης στο έργο MINECROP

Η κοινοπραξία επιλέχθηκε προσεκτικά με βάση την ανάλυση των γνώσεων, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων των μελών της. Το IHAR ως ερευνητικό και επιστημονικό ίδρυμα με εμπειρία στη γεωργική πρακτική επιλέχθηκε ως ο οργανισμός που θα συντονίσει το MINECROP. Επιλέχθηκαν τέσσερις ενώσεις και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και δύο ΜΜΕ που συγκεντρώνουν τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα. Κάθε οργανισμός έχει ξεχωριστό πεδίο αρμοδιοτήτων και συμπληρώνει τις αρμοδιότητες των άλλων μελών:

- INNOHIVE, CPIP, INNOHUB, EESTI έχουν εμπειρία στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών μεθοδολογιών για την εκπαίδευση στην ΕΕΚ, εκπαιδευτικού υλικού, στη διεξαγωγή εργαστηρίων. Το πεδίο αυτών των αρμοδιοτήτων συμπληρώνεται από την ομάδα IHAR, η οποία ενεργεί ως εκπαιδευτικός.
- Οι IHAR, ARID και CPIP συνδέονται στενά με την ομάδα-στόχο κατά την ανάπτυξη στρατηγικών αγροτικής ανάπτυξης. Θα μεταφέρουν την εμπειρία τους για να ανταποκριθούν πλήρως στις ανάγκες των ομάδων τους και να διασφαλίσουν την αξιολόγηση και την εφαρμογή κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου και πέραν αυτού.
- Οι ARID, CPIP, EESTI διαθέτουν σχετική εμπειρία στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης και των δραστηριοτήτων προστασίας του περιβάλλοντος.
- Οι INNOHIVE και INNOHUB είναι έμπειροι στον τομέα της εκπαίδευσης στην ανοικτή καινοτομία. Οι γνώσεις τους θα συμπληρωθούν από την τεχνογνωσία π.χ. καινοτομία στη γεωργία που προσφέρει η ARID.
- Οι εταίροι INNOHIVE και ARID διαθέτουν εκτεταμένη εμπειρία στην παιγνιοποίηση για την εκπαίδευση, δημιουργώντας διαδικτυακά εργαλεία για εκπαιδευτές
- Η ATERMON είναι ένας ισχυρός συνεργάτης πληροφορικής, υπεύθυνος για την εξερεύνηση του κόσμου της MINECRAFT. Με επίκεντρο τη μάθηση με βάση τα παιχνίδια και τη συμμετοχή

στην ανάπτυξη των OER, προσφέρει την τεχνογνωσία της για την παροχή πρακτικών μαθησιακών εμπειριών στο πλαίσιο της μαζικής ψηφιακής εκπαίδευσης.

Το έργο MINECROP συγκέντρωσε 7 εταιρούς από 6 διαφορετικές χώρες της ΕΕ για να μεγιστοποιήσει τον αντίκτυπο και να προσθέσει αξία. Όλοι οι εταίροι διαθέτουν ένα ευρύ δίκτυο επαφών σε διάφορα επίπεδα. Το INNOHUB είναι ο σύνδεσμος με τα κέντρα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τους εκπαιδευτικούς και τους ενδιαφερόμενους φορείς. Οι ARID και INNOHUB προσφέρουν υπηρεσίες στον δημόσιο/ιδιωτικό τομέα- το CPIP συνεργάζεται με μικρές και μεσαίες γεωργικές εκμεταλλεύσεις και το IHAR δραστηριοποιείται σε αγροτικές περιοχές, συνεργάζεται με κρατικούς και επιστημονικούς οργανισμούς.

Η βάση της συνεργασίας μεταξύ των εταιρών είναι η σαφής και ευανάγνωστη επικοινωνία, η οποία πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση μέσω της επιλεγμένης πλατφόρμας. Το Admin χρησιμοποιείται από τα μέλη της κοινοπραξίας για τη διεξαγωγή συζητήσεων, τη δημιουργία εργασιών, τον καθορισμό προθεσμιών για την ολοκλήρωσή τους και την αποθήκευση των αποτελεσμάτων που αναπτύσσονται. Λόγω της μεγάλης απόστασης που χωρίζει τους εταίρους, οι διαδικτυακές συναντήσεις αποτελούν μία από τις μορφές συναντήσεων. Η πρώτη συνάντηση αυτού του τύπου πραγματοποιήθηκε αμέσως μετά την έναρξη του έργου. Ο κύριος στόχος ήταν να διαπιστωθεί αν όλοι οι εταίροι κατανοούσαν με τον ίδιο τρόπο τους στόχους του έργου και σε ποιες ομάδες-στόχους απευθυνόταν το έργο. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή ροή των εργασιών, η επίγνωση των ευθυνών για τα επιμέρους καθήκοντα και οι προθεσμίες για την υλοποίηση των επιμέρους καθηκόντων, οι εταίροι ενημερώθηκαν για το εύρος των εργασιών για τις οποίες είναι υπεύθυνοι κατά τη διάρκεια του έργου. Ο καθένας έχει πρόσβαση σε ένα λεπτομερές πεδίο καθηκόντων μαζί με τις προθεσμίες που έχουν οριστεί για την υλοποίησή τους. Συζητήθηκαν τα διάφορα στοιχεία που συνθέτουν τα κύρια αποτελέσματα και ο χρόνος υλοποίησής τους καθορίστηκε από το σύνολο της σύμπραξης. Μεγάλη προσοχή δόθηκε στην ανάληψη δραστηριοτήτων προώθησης και διάδοσης το συντομότερο δυνατό, γεγονός που εγγυάται ένα ευρύ φάσμα.

## Συμπεράσματα

Η επιτυχία κάθε έργου εξαρτάται από τη σωστή διατύπωση των στόχων και τον καθορισμό των ομάδων-στόχων στις οποίες πρέπει να απευθύνεται το έργο. Η κοινοπραξία πρέπει να επιλεγεί κατάλληλα ώστε να συμπληρώνει η μία τις αρμοδιότητες της άλλης. Κάθε εταίρος είναι υποχρεωμένος να συνεισφέρει ατομικά για την επίτευξη κοινών στόχων και αποτελεσμάτων. Η ρευστότητα του έργου εξαρτάται επίσης από την ικανότητα και τη δέσμευση της διοίκησης.

Ήδη από το στάδιο της δημιουργίας της πρότασης, το έργο MINECROP αποσκοπούσε στη δημιουργία μιας κοινοπραξίας με ευρύ φάσμα ικανοτήτων και εμπειρίας στην υλοποίηση έργων. Οι γενικές παραδοχές τέθηκαν σε διαβούλευση με τους εταίρους. Το έργο βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη με βάση την εμπειρία από προηγούμενες κοινές εργασίες.

1. Ambrož, Lidija, and Vedran Mesarić. "ESTABLISHING A CONSORTIUM-WAY FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF INVESTMENT PROJECTS."
2. Nedzi, Ceglowski, Raising capital. Basic Forms and Possibilities of Acquiring Capital, One Press 2005,

3. Collective work edited by M. Trocki and E. Sońta-Draczkowska "Strategic Project Management" Bizarre Warsaw 2009,
4. Spałek, "Critical Success Factors in Project Management", Silesian University of Technology Publishing House, Gliwice 2004,