



**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ «Οδηγό βέλτιστων
πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση
δημοσίων συμβάσεων»**

Θέμα: «Έναρξη Έργου & Διαδικασίες Διαχείρισής του»

Μανωλόπουλος Νικόλαος

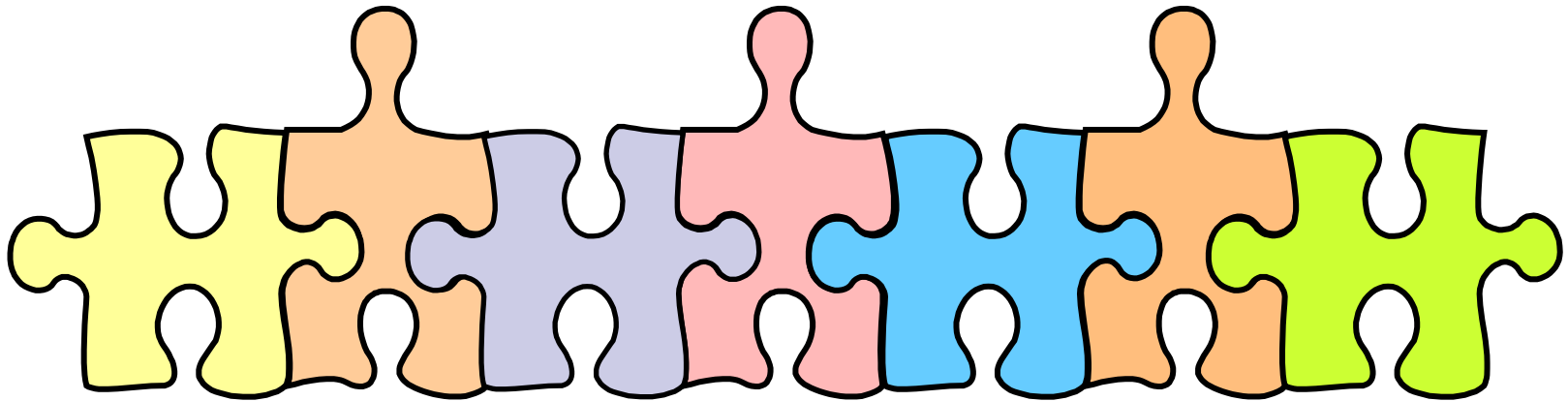
Expert in Project & Contract Management



**ΣΤΟΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

Στόχος εκπαίδευσης στην παρούσα θεματική ενότητα (1/3)

- Η προετοιμασία και η εκτέλεση των Διαδικασιών Ανάθεσης Δημοσίων Συμβάσεων μέχρι την ανάθεση δημόσιας σύμβασης αποτελούν διαδοχικά τμήματα ενός δρόμου μεγάλου μήκους με αφετηρία που τοποθετείται αρκετά πιο μπροστά και τέλος που εκτείνεται μετά την υλοποίηση του αντικειμένου της Σύμβασης και τη θέση του παραγόμενου αποτελέσματος/ προϊόντος σε παραγωγική λειτουργία.



Προετοιμασία, εκτέλεση διαδικασιών
ανάθεσης & ανάθεση δημοσίων συμβάσεων

Στόχος εκπαίδευσης στην παρούσα θεματική ενότητα (2/3)

- Τα πάντα ξεκινούν με τον εντοπισμό ενός προβλήματος, μιας ανάγκης ή μιας ευκαιρίας.
- Για να λυθεί το πρόβλημα ή να καλυφθεί η ανάγκη αναπτύσσονται ιδέες για Έργα (projects)

Στόχος λοιπόν της παρούσας ενότητας εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων:

- να κατανοήσουν ότι η σύναψη δημοσίων συμβάσεων δεν είναι απλά η διενέργεια μιας αγοράς με τη χρήση καθορισμένων μεθόδων αλλά κάτι πολύ πιο ευρύ που ξεκινά από τον προσδιορισμό μιας ανάγκης και καταλήγει στην ολοκλήρωση μιας σύμβασης
- να μάθουν όλα τα επιμέρους βήματα που απαιτείται να εκτελεστούν από τις Αναθέτουσες Αρχές πριν ξεκινήσει η προετοιμασία για τη διαγωνιστική διαδικασία

Στόχος εκπαίδευσης στην παρούσα θεματική ενότητα (3/3)

- να μάθουν τις διαδικασίες Διαχείρισης Έργου σε όλες τις Φάσεις που στοιχειοθετούν τον κύκλο ζωής ενός Έργου
- να εξοικειωθούν με μια γενική μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου που θα διευκολύνει τις Αναθέτουσες Αρχές κι ιδιαίτερα τους Υπεύθυνους Συντονιστές στα εξής:
 - Στον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των τμημάτων του Έργου που υλοποιούνται με ιδίους πόρους (εσωτερική παραγωγή)
 - Στον προγραμματισμό Έργων που θα υλοποιηθούν με εξωτερικούς πόρους ώστε αυτά να προδιαγράφονται σαφώς στα Έγγραφα Διαγωνισμού
 - Στη διαχείριση της ίδιας της διαγωνιστικής διαδικασίας
 - Στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης του Αναδόχου έναντι του προκαθορισμένου Σχεδίου Έργου
- να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και στους υπόλοιπους λειτουργούς της Υπηρεσίας στην οποία υπηρετούν

- 
- ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΡΓΟ;
 - ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΑΨΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ;
 - Η ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΣΧΕΣΗ

Έργο & σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (1/3)

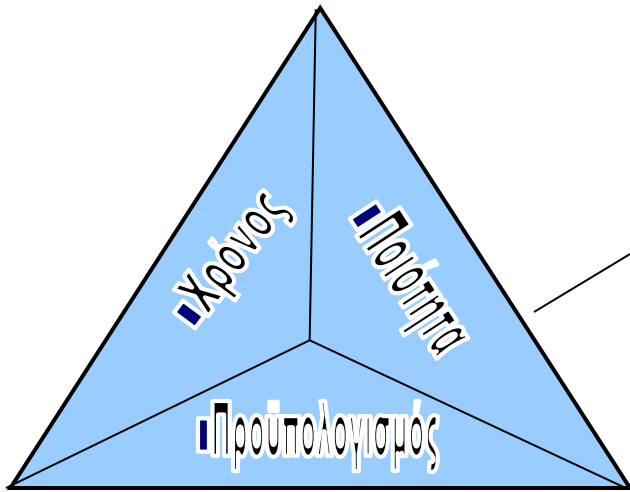
Στη βιβλιογραφία το **Έργο (Project)** ορίζεται γενικά ως:
«μία προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για την παραγωγή ενός μοναδικού αποτελέσματος»

Όλα τα Έργα έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία τους, όπως:

- ✓ Ένα **σαφές και καλώς ορισμένο αντικείμενο** που μπορεί να επιτευχθεί σε περιορισμένο χρόνο
- ✓ Μία **σαφή και συμφωνημένη προθεσμία** για την επίτευξη των αποτελεσμάτων
- ✓ **Πόρους που καθίστανται διαθέσιμοι** για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του Έργου
- ✓ Έναν **ιδιοκτήτη του Έργου** ο οποίος προσδοκά στην έγκαιρη παροχή των αποτελεσμάτων, είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της επένδυσης & είναι υπεύθυνος για την ασφαλή λειτουργία του Έργου
- ✓ Μία **πεπειραμένη Ομάδα Έργου** και ιδιαίτερα ένα **Υπεύθυνο Συντονιστή**, οι ικανότητες του οποίου είναι ανάλογες της πολυπλοκότητας του Έργου
- ✓ **Καθορισμένες διαδικασίες** που υπόκεινται σε σαφή διαχείριση και είναι κατάλληλες για την κλίμακα και την πολυπλοκότητα του Έργου

Έργο & σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (2/3)

Ένα Έργο χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες διαστάσεις, κοινώς γνωστές ως το «μαγικό τρίγωνο» του Έργου:



Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι αλληλεξαρτώμενες. Όταν η τιμή της μίας μεταβάλλεται, τότε η τιμή των άλλων μεταβάλλεται αντίστοιχα.

Έργο & σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων (3/3)

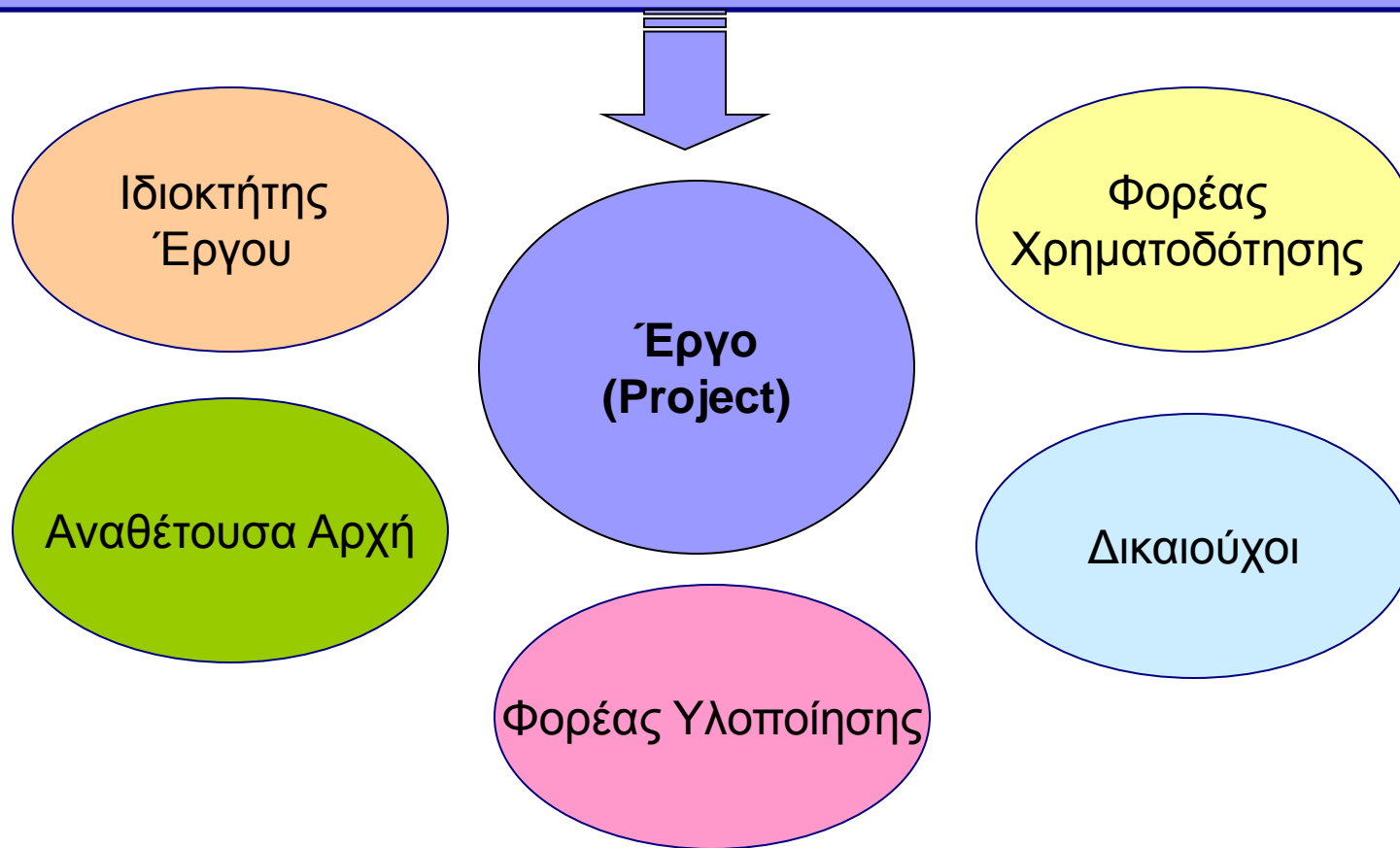
- Ένα Έργο μπορεί να υλοποιηθεί από έναν Οργανισμό/ Φορέα/ Αρχή **είτε εσωτερικά με ιδίους πόρους είτε με ανάθεση σε εξωτερικό οικονομικό φορέα.**
- Στην πρώτη περίπτωση εν αντιθέσει με τη δεύτερη δεν υφίσταται θέμα ανάθεσης δημόσιας σύμβασης.
- Όταν το Έργο υλοποιείται μέσω Αναδόχου, οι εμπλεκόμενοι στις διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων δεν πρέπει να επιδίδονται σε αποσπασματική θεώρηση συγκεκριμένων εργασιών (π.χ. Προετοιμασία Εγγράφων Διαγωνισμού, δημοσίευση προκήρυξης, διάθεση Εγγράφων Διαγωνισμού, παροχή διευκρινίσεων, αξιολόγηση και ανάθεση σύμβασης). Οι εργασίες αυτές συνδέονται άμεσα με τα βήματα που προηγούνται και αυτά που έπονται και επομένως πρέπει να έχουν τη συνολική θεώρηση του Έργου.



ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΟΥ

Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (1/5)

Κάθε Έργο περιβάλλεται από διαφορετικούς ενδιαφερόμενους, άτομα & οργανισμούς, που συμμετέχουν ενεργά στο έργο ή των οποίων τα συμφέροντα μπορεί να επηρεάζονται κατά τρόπο θετικό ή αρνητικό ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης ή της επιτυχούς ολοκλήρωσης του Έργου.



Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (2/5)

Δικαιούχοι του Έργου

- Πρόκειται για τους μελλοντικούς χρήστες, εκείνους για τους οποίους υλοποιείται το Έργο και των οποίων οι ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν και να ληφθούν υπόψη κατά την έναρξη του Έργου

Ιδιοκτήτης του Έργου

- Πρόκειται για:
 - ο τον εκπρόσωπο των δικαιούχων
 - ο την οντότητα που συνέλαβε την ιδέα του Έργου και κίνησε τη διαδικασία για την υλοποίησή του
 - ο τη νομική οντότητα που αναλαμβάνει τη νομική ευθύνη για το Έργο όταν αυτό υλοποιηθεί καθώς και το κόστος λειτουργίας & συντήρησης

Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (3/5)

Αναθέτουσα Αρχή

- Πρόκειται για τον υπεύθυνο (Υπουργείο, Τμήμα, Αρχή, ΝΠΔΔ, Φορέα, Δήμο, Κοινότητα, Οργανισμό κλπ) για τη διεξαγωγή της διαδικασίας σύναψης δημοσίων συμβάσεων και τη σύναψη σύμβασης είτε για λογαριασμό του ιδίου (σε αυτή την περίπτωση είναι και Ιδιοκτήτης του Έργου) είτε για λογαριασμό τρίτου που είναι ο Ιδιοκτήτης του Έργου.

Φορέας Υλοποίησης

- Πρόκειται για την οντότητα που διαθέτει επαρκείς τεχνικές και διαχειριστικές ικανότητες και τεχνογνωσία ώστε να κάνει πραγματικότητα το Σχέδιο Έργου.

Ο Δημόσιος τομέας είναι συνήθως οργανωμένος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η υλοποίηση σημαντικών έργων δημόσιας ιδιοκτησίας από δημόσιους φορείς υλοποίησης.

Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (4/5)

Φορέας Χρηματοδότησης

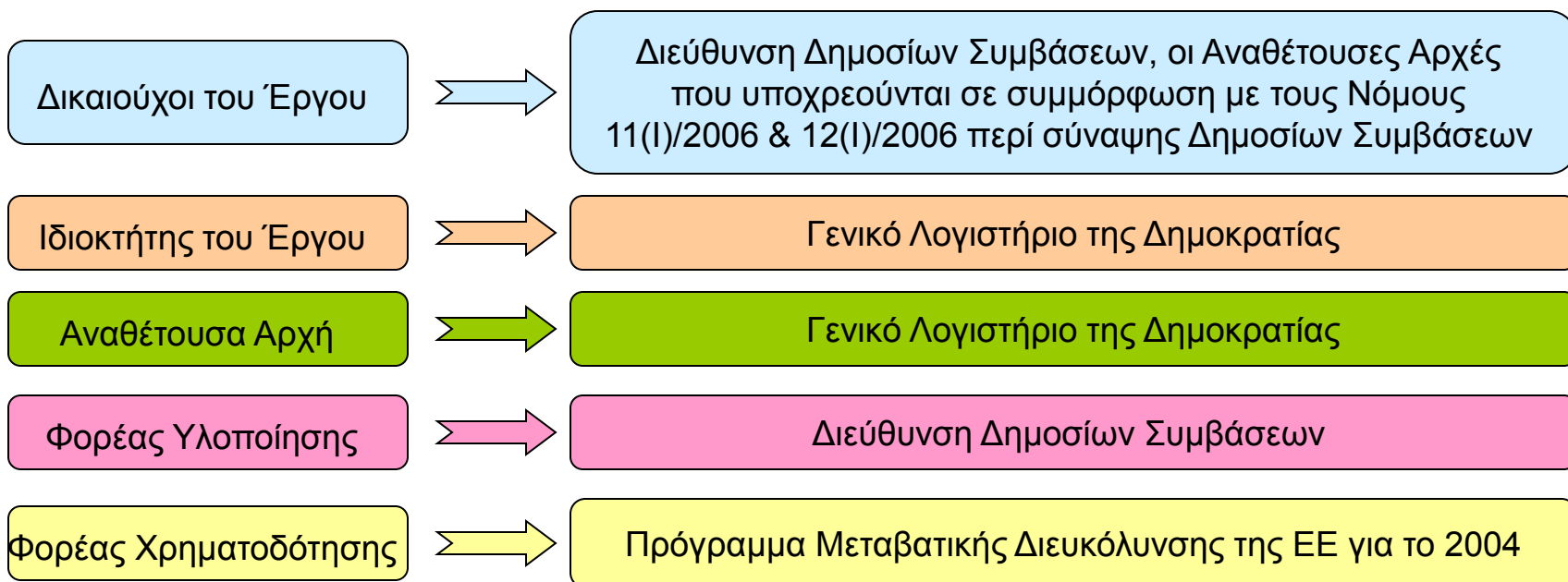
- Η χρηματοδότηση των Έργων γίνεται:
 - ο Από τον Εθνικό Δημόσιο Προϋπολογισμό
 - ο Τα Ταμεία Υποστήριξης της ΕΕ
 - ο Μέσω επιδοτήσεων/ δανείων (εξωτερική χρηματοδότηση)
 - ο Μέσω μεικτών δημόσιων/ ιδιωτικών συμβάσεων

Εμπλεκόμενοι στην Εκτέλεση Έργου (5/5)

Παράδειγμα

Τίτλος Έργου: «Μέτρα για την ανάπτυξη της ικανότητας των Κυπριακών Αναθέτουσών Αρχών για την Εφαρμογή του Κοινοτικού Κεκτημένου περί Δημοσίων Συμβάσεων».

Γενικός Στόχος του Έργου: Ανάπτυξη της κατάλληλης θεσμικής ικανότητας για την αποτελεσματική υλοποίηση του Κοινοτικού Κεκτημένου στον τομέα της σύναψης δημοσίων συμβάσεων στην Κύπρο & για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων από τη στιγμή του προσδιορισμού των αναγκών μέχρι και τη θέση του «τελικού προϊόντος» σε παραγωγική/ κανονική λειτουργία.



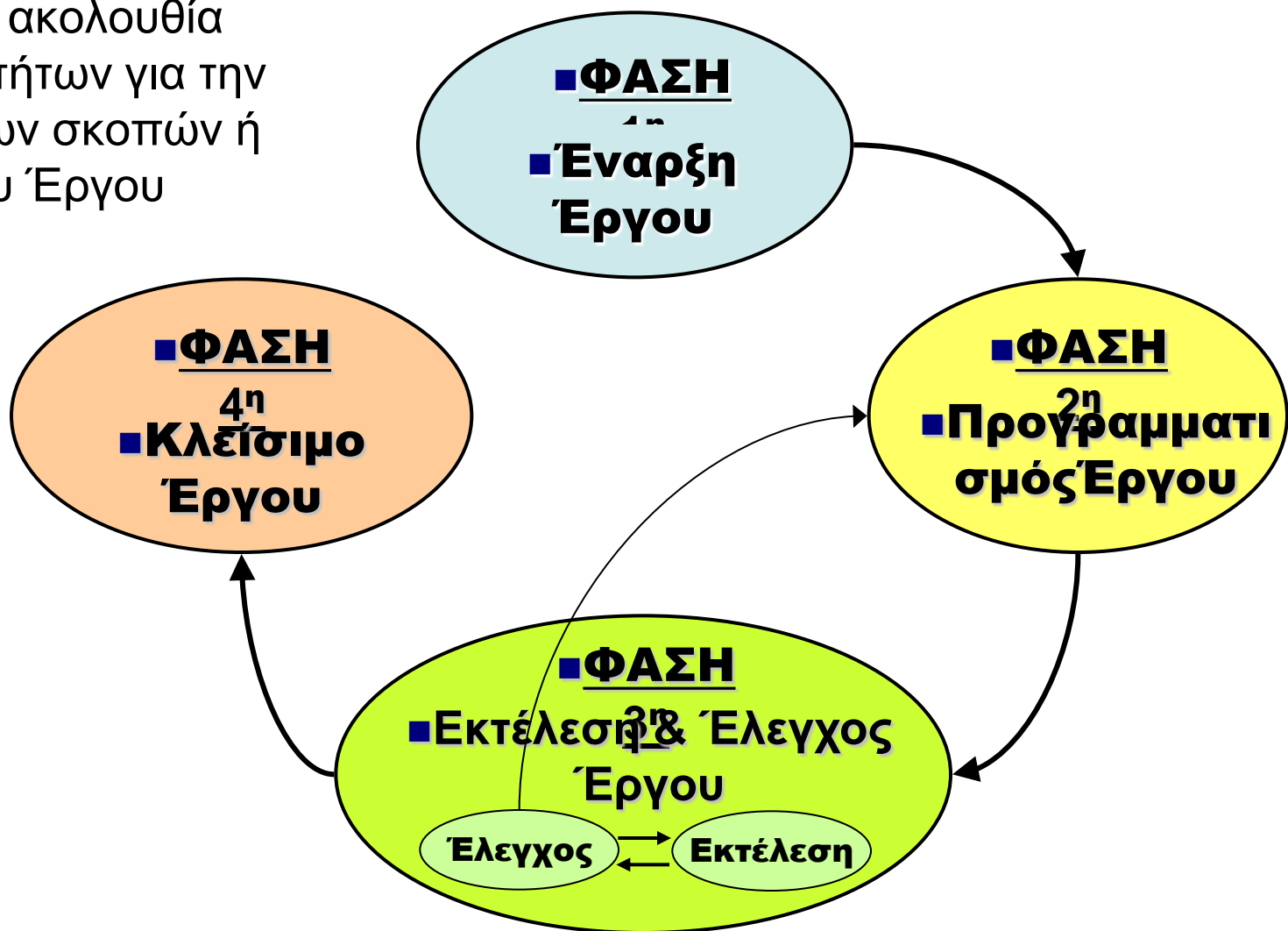


ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΡΓΟΥ

(Project Life Cycle)

Παρουσίαση του Κύκλου Ζωής ενός Έργου

- Μια λογική ακολουθία δραστηριοτήτων για την επίτευξη των σκοπών ή στόχων του Έργου

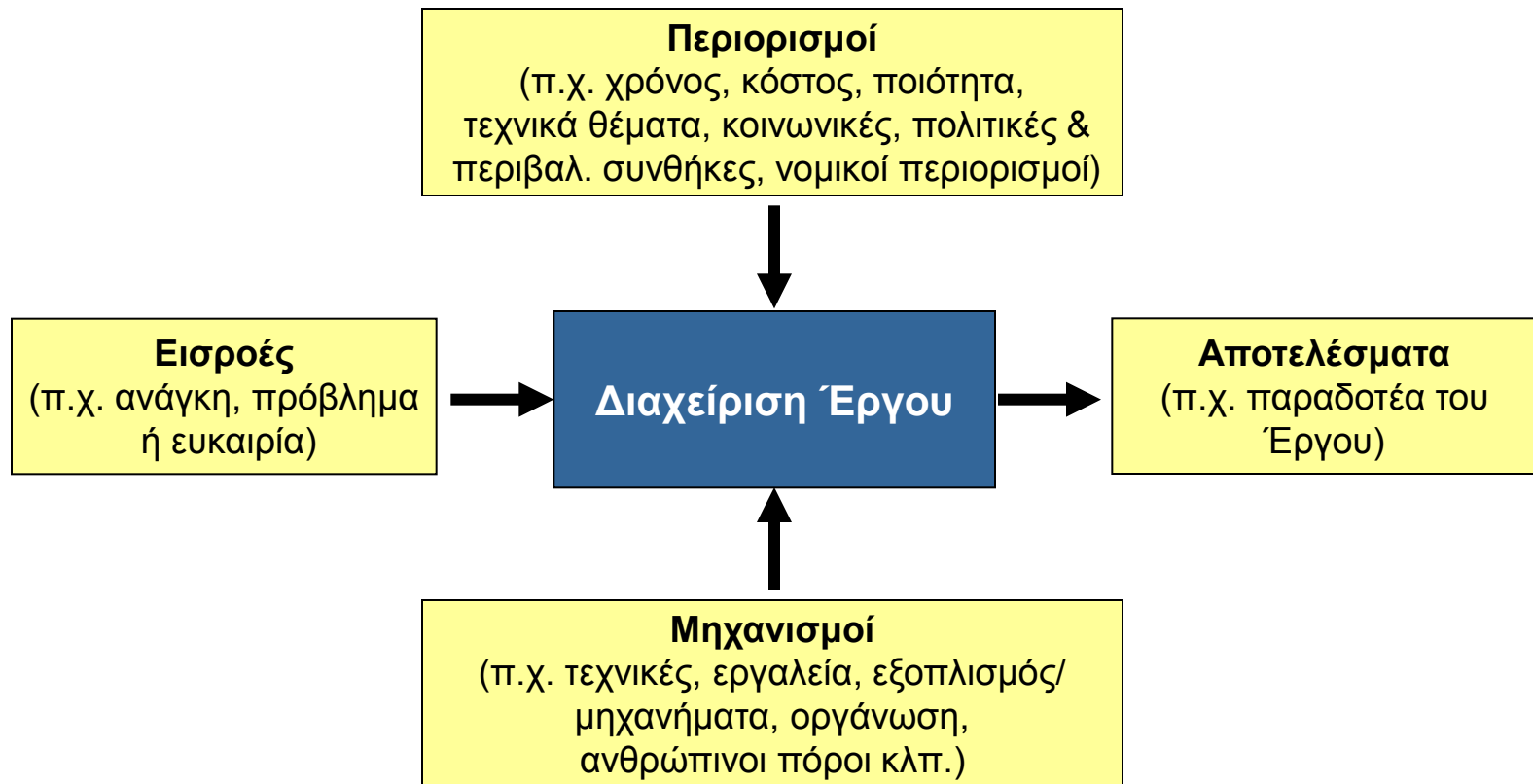




ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ (Project Management Processes)

Τι είναι Διαχείριση Έργου (Project Management);

«Διαχείριση Έργου είναι η εφαρμογή δεξιοτήτων, εργαλείων, τεχνικών και διαδικασιών για τον προγραμματισμό, το συντονισμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο ενός Έργου με επιτυχία»



Οφέλη που αποκομίζονται από τη σωστή Διαχείριση Έργου

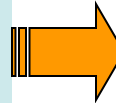
- Η σωστή Διαχείριση Έργου **δεν εξαλείφει** όλους τους κινδύνους, τα προβλήματα και τις εκπλήξεις, αλλά παρέχει πρότυπες διαδικασίες για την αντιμετώπισή τους
- Η σωστή Διαχείριση Έργου **βοηθά να αποτρέπονται** τα εξής:
 - Η καθυστερημένη ολοκλήρωση έργων
 - Οι υπερβάσεις του προϋπολογισμού
 - Η μη ικανοποίηση των προσδοκιών του «πελάτη»
 - Η ασυμφωνία μεταξύ των διεργασιών και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από διαφορετικούς Υπεύθυνους Συντονιστές
 - Ο ανορθόδοξος τρόπος επιτυχούς υλοποίησης ενός έργου (π.χ. υψηλά επίπεδα πίεσης, πολλές υπερωρίες)
 - Οι επιπτώσεις απρόβλεπτων εσωτερικών ή εξωτερικών γεγονότων στο έργο

Παρουσίαση των Διεργασιών Διαχείρισης Έργου (1/2)

ΦΑΣΗ 1^η

Διεργασίες Έναρξης

- Προσδιορισμός/ εκτίμηση αναγκών
- Ορισμός Προτεραιοτήτων
- Διορισμός της Ομάδας Σχεδιασμού Έργου
- Εκπόνηση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case)
- Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους (Executive) & του Υπεύθυνου Συντονιστή (Project Manager)
- Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (Project Fiche)
- Έγκριση Έργου
- Διορισμός των υπολοίπων μελών της Ομάδας Διαχείρισης Έργου



ΦΑΣΗ 2^η

Διεργασίες Σχεδιασμού

- Εκπόνηση/ ανάπτυξη των ακόλουθων Σχεδίων/ Προγραμμάτων:
- Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων
 - Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων
 - Πρόγραμμα Κόστους
 - Σχέδιο Ποιότητας
 - Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων
 - Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών
 - Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων
 - Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων
 - Σχέδιο Επικοινωνίας και καθορισμός
 - Δεικτών Απόδοσης (Performance Indicators)

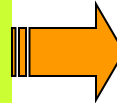
Παρουσίαση των Διεργασιών Διαχείρισης Έργου (2/2)

ΦΑΣΗ 3^η

Διεργασίες Εκτέλεσης & Ελέγχου

Εφαρμογή των ακόλουθων διεργασιών βάσει των Σχεδίων που εκπονήθηκαν κατά την προηγούμενη Φάση:

- Διαχείριση & Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος
- Διαχείριση Πόρων
- Διαχείριση & Έλεγχος Κόστους
- Διαχείριση Ποιότητας
- Διαχείριση Ζητημάτων
- Διαχείριση Αλλαγών
- Διαχείριση Κινδύνων
- Διαχείριση Αποδοχών Παραδοτέων
- Διαχείριση Επικοινωνίας



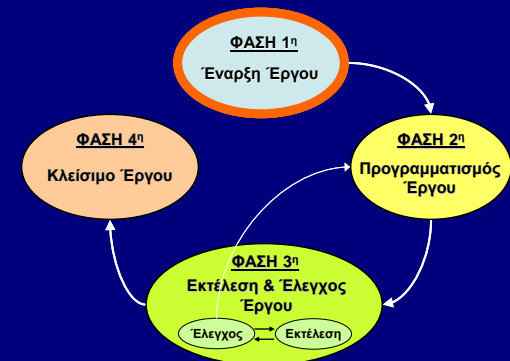
ΦΑΣΗ 4^η

Διεργασίες Κλεισίματος

Εφαρμογή των ακόλουθων διεργασιών:

- Διοικητικό Κλείσιμο Έργου (Administrative Closure)
- Αξιολόγηση Έργου (Project Evaluation Review)
- Επισκόπηση Έργου σε Κανονική Λειτουργία (ή Μετεπισκόπηση Έργου) (Post-Project Review)

ΦΑΣΗ 1^η: ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΟΥ

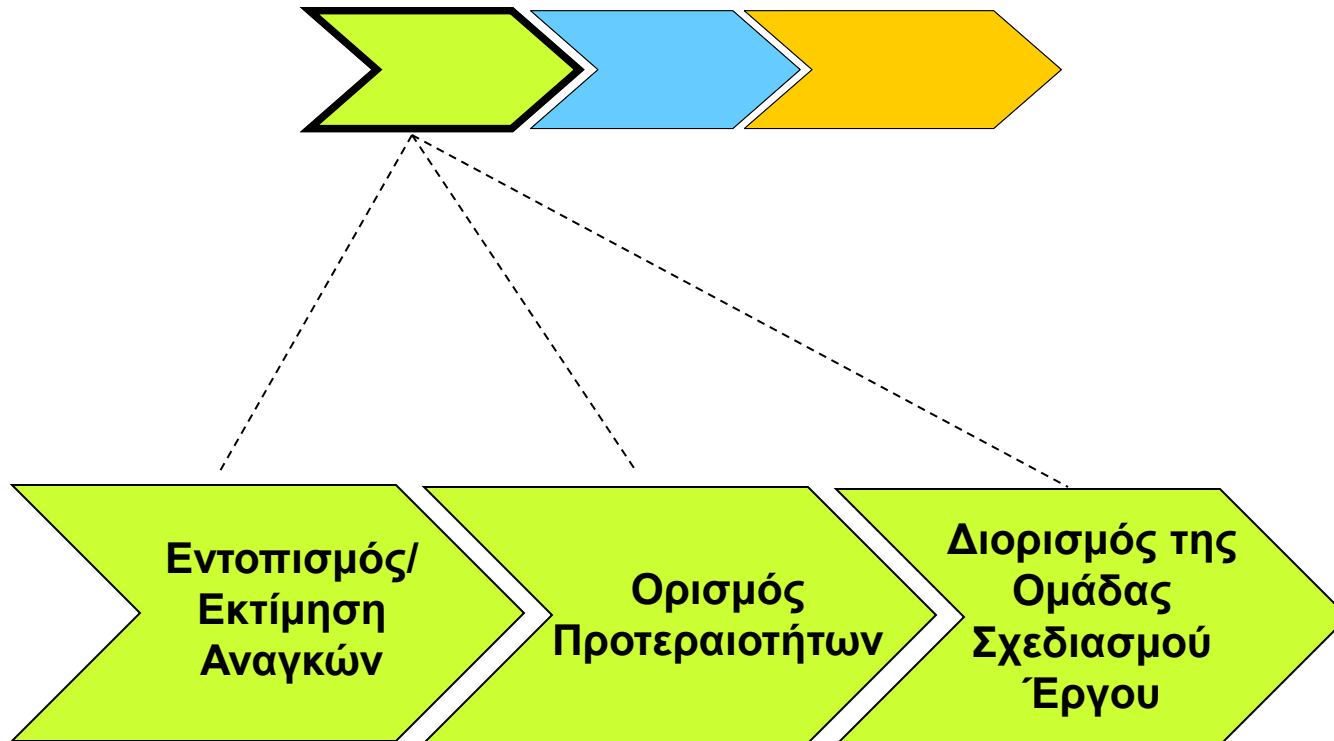


Φάση Έναρξης Έργου

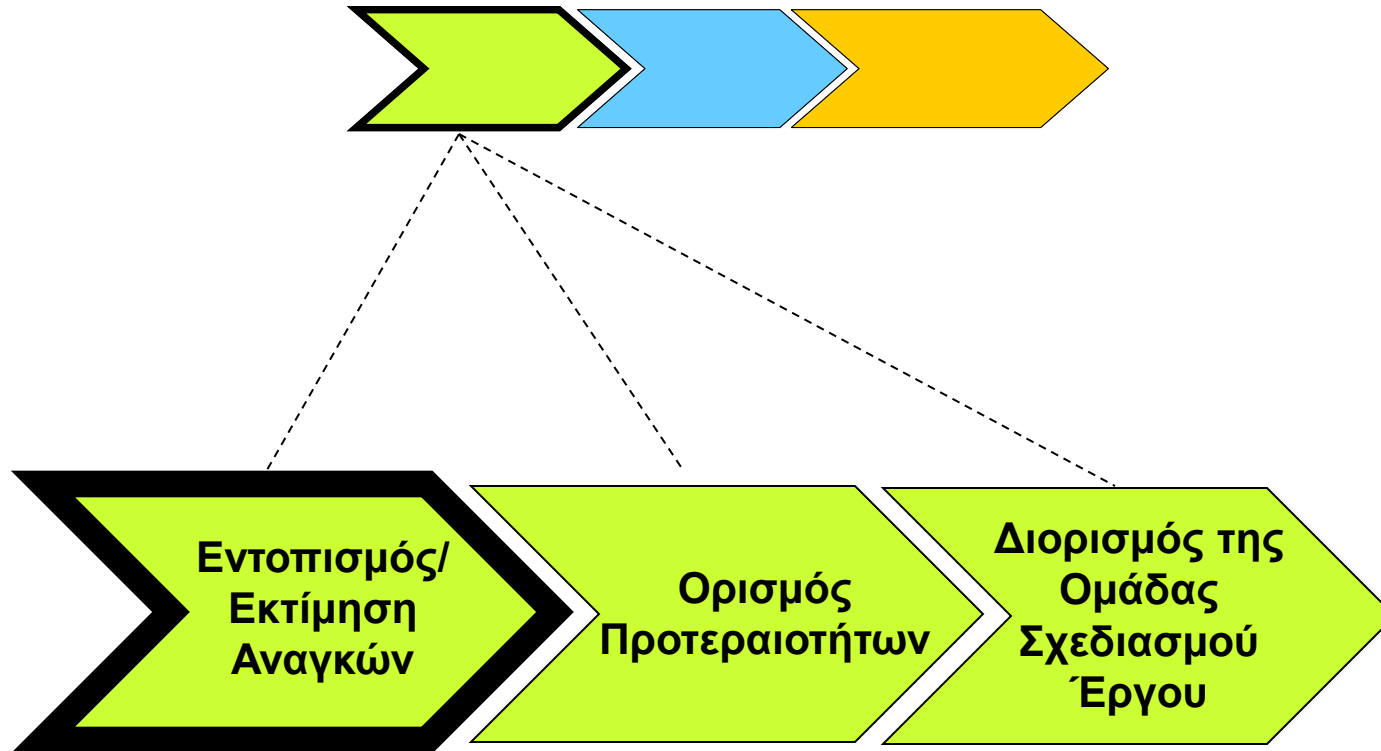
1. **Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών και Ορισμού Προτεραιοτήτων:** Το στάδιο όπου εντοπίζονται και μελετώνται οι ανάγκες και διαμορφώνεται η ιδέα για το Έργο.
2. **Στάδιο Σχεδιασμού:** Η διανοητική διαδικασία ανάπτυξης του Έργου ξεκινώντας από την αρχική ιδέα. Το αποτέλεσμα είναι μία εκτενής περιγραφή του Έργου που τυπικά εγκρίνεται από τον ιδιοκτήτη του Έργου.
3. **Στάδιο Έγκρισης Έργου και Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου:** Το τελικό στάδιο όπου το Έργο εγκρίνεται επίσημα, δεσμεύονται τα αναγκαία κονδύλια και διορίζεται η Ομάδα Διαχείρισης Έργου (*εκτός από το Επιτελικό Στέλεχος και τον Υπεύθυνο Συντονιστή Έργου, που έχουν διοριστεί στο Στάδιο Σχεδιασμού*)



Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών – Πως προκύπτει ένα Έργο

Ένα Έργο προκύπτει ως αποτέλεσμα ενός ή περισσότερων από τα εξής:

- ✓ Ζήτηση της αγοράς
- ✓ Επιχειρησιακή ανάγκη
- ✓ Αίτημα πελάτη
- ✓ Τεχνολογικό πλεονέκτημα
- ✓ Νομική απαίτηση
- ✓ Κοινωνική ανάγκη

Η ιδέα για ένα Έργο μπορεί να αναπτυχθεί με τρεις κύριους τρόπους:

- ✓ Εκ των άνω προς τα κάτω (top – down)
- ✓ Εκ των κάτω προς τα άνω (bottom – up)
- ✓ Με συνδυασμένο τρόπο

Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών – Ανάλυση Προβλημάτων (1/2)

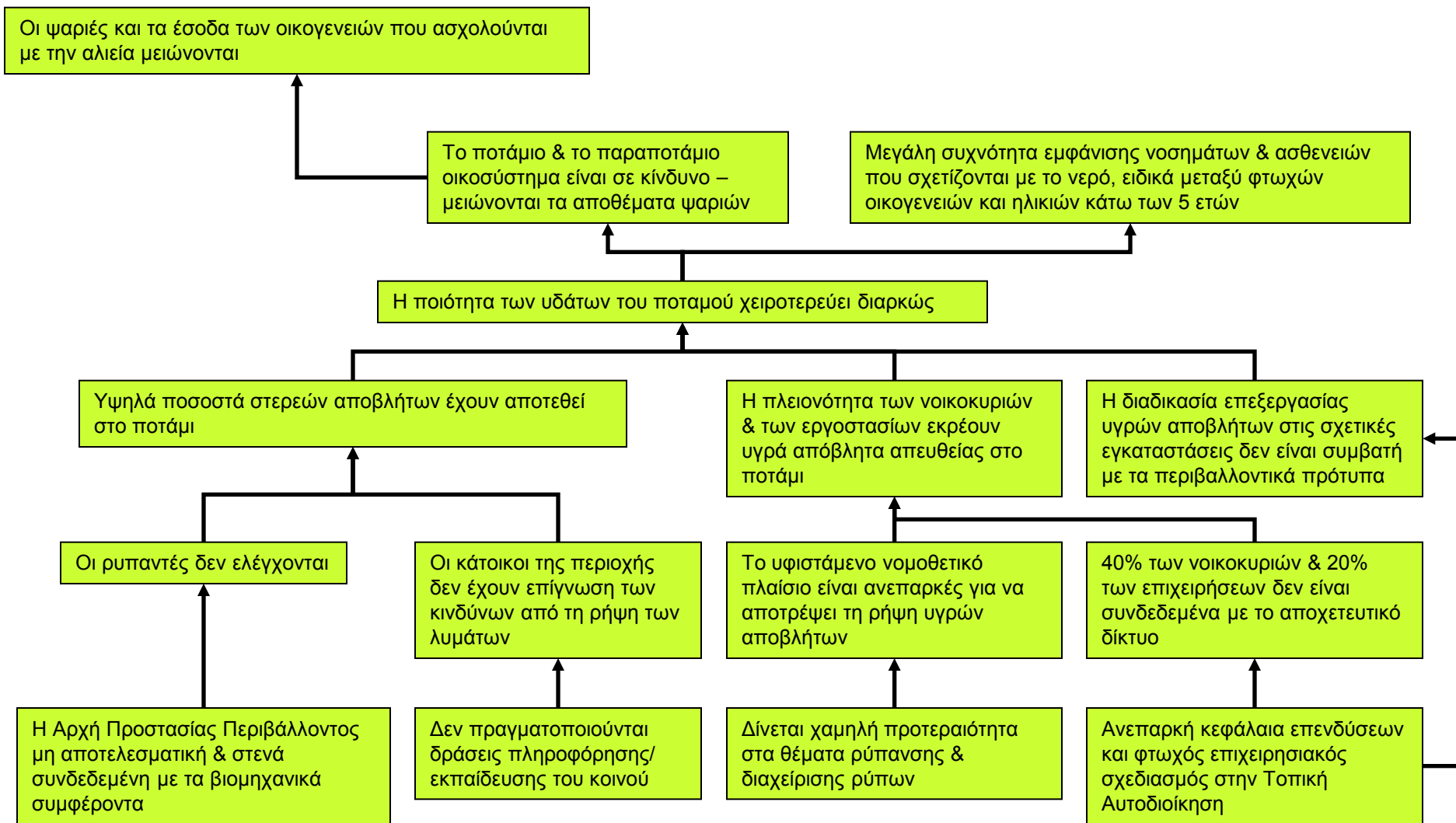
Η **Ανάλυση Προβλημάτων** προσδιορίζει τις αρνητικές πλευρές της υφιστάμενης κατάστασης και ορίζει τις σχέσεις «*αιτίας και αποτελέσματος*» μεταξύ των προσδιορισθέντων προβλημάτων.

Μια τεχνική για την ανάλυση προβλημάτων είναι η δημιουργία ενός «**δένδρου προβλημάτων**» και η διαγραμματική απεικόνισή του.

Πληροφορίες για τον προσδιορισμό αναγκών μπορούν επίσης να συλλεχθούν μέσω:

- Συνεντεύξεων (με μέλη ομάδων διοίκησης, τελικούς χρήστες κλπ)
- Διενέργειας ερευνών με ερωτηματολόγια
- Επισκόπησης σχετικού έντυπου υλικού ή εξειδικευμένων μελετών (μελέτες του ΟΟΣΑ, της ΕΕ & άλλων Οργανισμών για τη χώρα, Εθνικά Αναπτυξιακά Σχέδια & άλλα έγγραφα πολιτικής, Κλαδικά Σχέδια, Επιχειρησιακά Σχέδια Φορέων, Μελέτες που εκπονήθηκαν από συμβούλους στο πλαίσιο άλλων Έργων, γραπτές καταγγελίες κλπ)
- Παρατηρήσεων

Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών – Ανάλυση Προβλημάτων (2/2)



Εντοπισμός/ εκτίμηση αναγκών - Από τις ανάγκες/ προβλήματα στις ιδέες για Έργο

Μόλις το πρόβλημα αναλυθεί θα πρέπει να τίθενται οι στόχοι για την επίλυση του. Η πιο συνηθισμένη μεθοδολογική προσέγγιση είναι η αντιστροφή των «αρνητικών καταστάσεων» του δένδρου προβλημάτων σε «θετικά επιτεύγματα» & η δημιουργία του «δένδρου στόχων» (objective tree).

Για παράδειγμα:

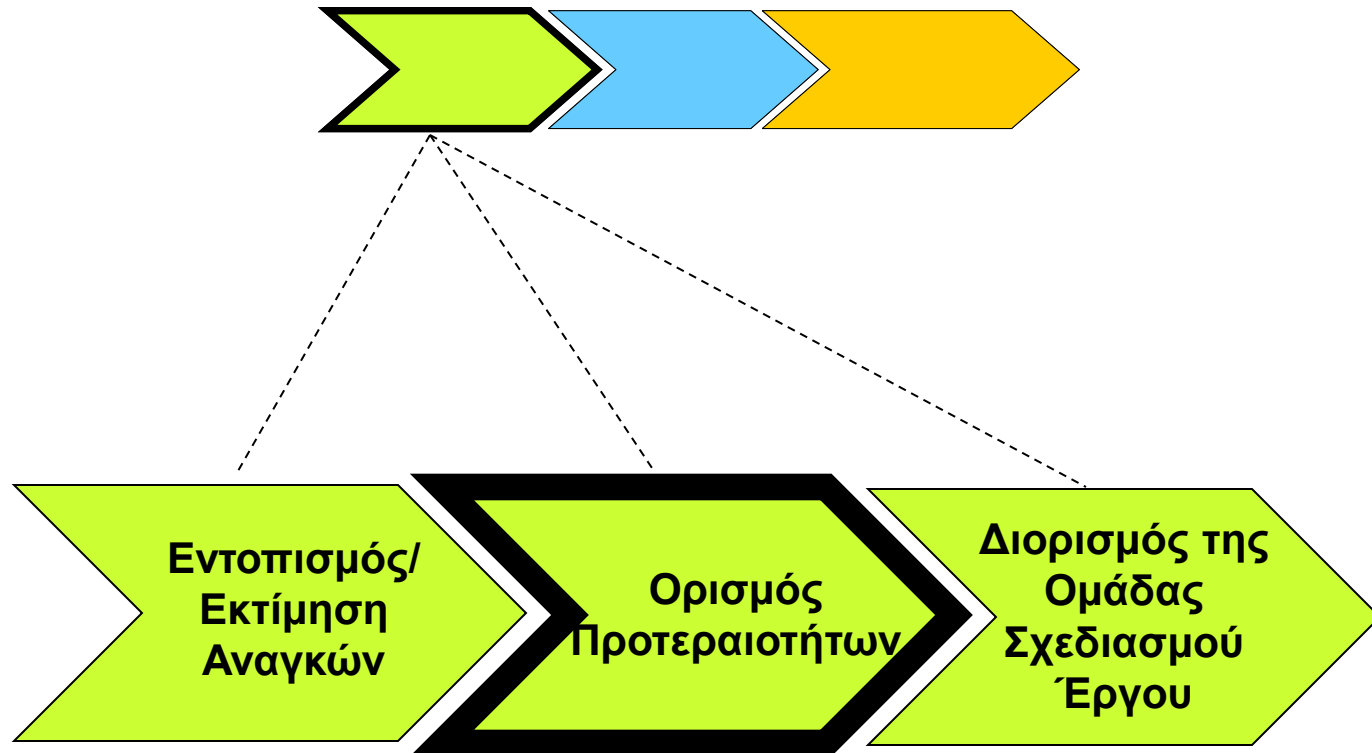
Η φράση «Η ποιότητα των υδάτων του ποταμού χειροτερεύει διαρκώς»

γίνεται

«Η ποιότητα των υδάτων του ποταμού βελτιώνεται»

Αυτές οι θετικές καταστάσεις είναι στην πραγματικότητα οι «Στόχοι» και βάσει αυτών γεννιούνται οι ιδέες Έργων για την επίτευξή τους.

Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



Ορισμός προτεραιοτήτων

Ο ορισμός προτεραιοτήτων είναι απαραίτητος όταν ένας Φορέας έχει προσδιορίσει πολλές ανάγκες και έχει αντίστοιχα πολλές ιδέες για την κάλυψή τους (Έργα).



Γιατί;

- ✓ Λόγω περιορισμών που θέτει ο προϋπολογισμός
- ✓ Λόγω ανεπάρκειας πόρων
- ✓ Λόγω διαφορετικού βαθμού επείγοντος
- ✓ Λόγω αλληλεξαρτήσεων που καθιστούν την υλοποίηση ενός Έργου προϋπόθεση για την υλοποίηση κάποιου άλλου

Έργα που:

- Δεν υποστηρίζουν την αποστολή του Οργανισμού
- Δεν συμβαδίζουν με το στρατηγικό σχέδιο του Οργανισμού
- Η ανάλυση κόστους – οφέλους δεν δικαιολογεί την έναρξή τους, καθώς και Έργα
- για τα οποία δεν υπάρχουν διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης **αποκλείονται από την περαιτέρω εξέταση.**

Ορισμός προτεραιοτήτων – Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων (1/3)

Συνηθισμένο βοήθημα για τον ορισμό προτεραιοτήτων είναι η **Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων**. Σκοπός της είναι η σύγκριση ενός αριθμού Έργων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως:

1	Υποχρεωτική απαίτηση	<ul style="list-style-type: none">■ Αποτελεί το παραδοτέο του Έργου ειδική απαίτηση Εθνικής ή Ευρωπαϊκής νομοθεσίας ή κανονισμών;
2	Αποστολή/ όραμα/ στόχοι	<ul style="list-style-type: none">■ Σε ποιο βαθμό συνάδει το Έργο με την αποστολή του/ της■ Σε ποιο βαθμό συνάδει το Έργο με το όραμα του/ της■ Συνάδει το Έργο με τους τρέχοντες στόχους;■ Ανταποκρίνεται το Έργο στις διαφαινόμενες ανάγκες;
3	Ικανοποίηση αναγκών κοινότητας	<ul style="list-style-type: none">■ Σε ποιο βαθμό ικανοποιεί το Έργο συγκεκριμένες, προσδιορισμένες τοπικές ανάγκες;■ Σε ποιο βαθμό συνεισφέρει το Έργο στην οικονομία της χώρας;■ Σε ποιο βαθμό συνεισφέρει το Έργο στην ευημερία των κατοίκων;

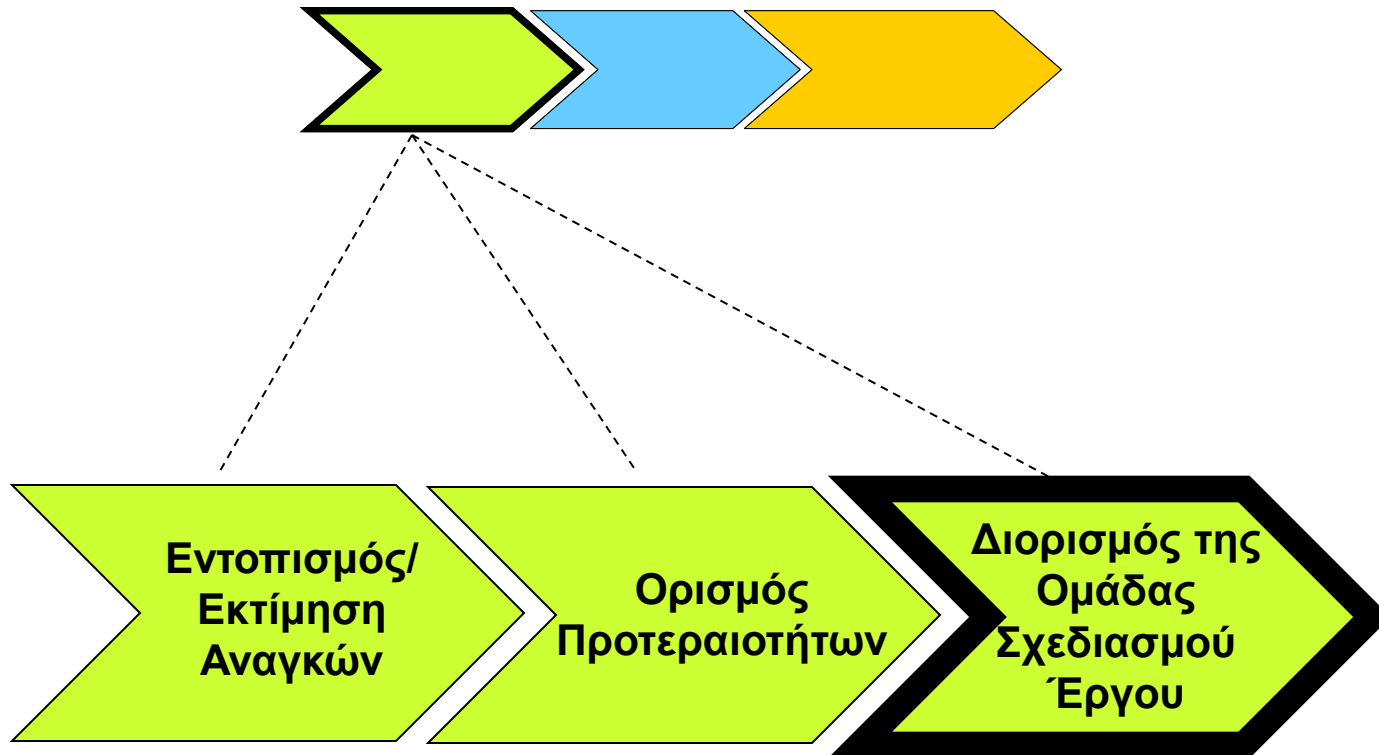
Ορισμός προτεραιοτήτων – Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων (2/3)

4	Κόστος/ Όφελος	<ul style="list-style-type: none">■ Έχει πραγματοποιηθεί ανάλυση κόστους/ οφέλους σε υψηλό επίπεδο;■ Ο υπολογισθείς λόγος «όφελος προς κόστος», είναι μεγαλύτερος του 1;
5	Κίνδυνος	<ul style="list-style-type: none">■ Εξαρτάται η επίδραση του Έργου από άλλο Έργο που δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί;■ Περιλαμβάνει το Έργο κινδύνους με υψηλή πιθανότητα και υψηλό βαθμό επίπτωσης;■ Σε ποιο βαθμό είναι οι προληπτικές ενέργειες εφικτές και εύκολα εφαρμόσιμες;
6	Δυνατότητα υλοποίησης Έργου	<ul style="list-style-type: none">■ 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 αυτού είναι διαθέσιμη;
7	Διάρκεια ζωής Έργου	<ul style="list-style-type: none">■ Σε ποιο βαθμό υπάρχουν θετικές μελλοντικές και μακροπρόθεσμες προοπτικές για το Έργο αυτό;

Ορισμός προτεραιοτήτων – Μήτρα/ Πίνακας Αποφάσεων (3/3)

8	Δυνατότητα χρηματοδότησης	■ Υπάρχει πιθανότητα χρηματοδότησης από την ΕΕ ή άλλους χορηγούς;
9	Εθνικές & Ευρωπαϊκές πολιτικές	■ Σε ποιο βαθμό περιλαμβάνονται στο Έργο αυτό ζητήματα όπως: <ul style="list-style-type: none">□ Π.χ. Πολιτική για τη δημόσια διοίκηση□ Πολιτική για την παιδεία□ Πολιτική για τη χρήση νέων τεχνολογιών□ Πολιτική για την προστασία του περιβάλλοντος
10	Μεταφορά τεχνογνωσίας & εμπειρίας	■ Σε ποιο βαθμό περιλαμβάνει η υλοποίηση του Έργου μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας από άλλες περιοχές ή χώρες;
11	Άλλα	Κριτήρια ανάλογα με τη φύση του Έργου

Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων



Διορισμός της Ομάδας Σχεδιασμού Έργου



Ο διορισμός της **Ομάδας Σχεδιασμού Έργου** πραγματοποιείται αφού οριστούν οι προτεραιότητες των Έργων και ένα ή περισσότερα από αυτά επιλεγούν προς υλοποίηση.

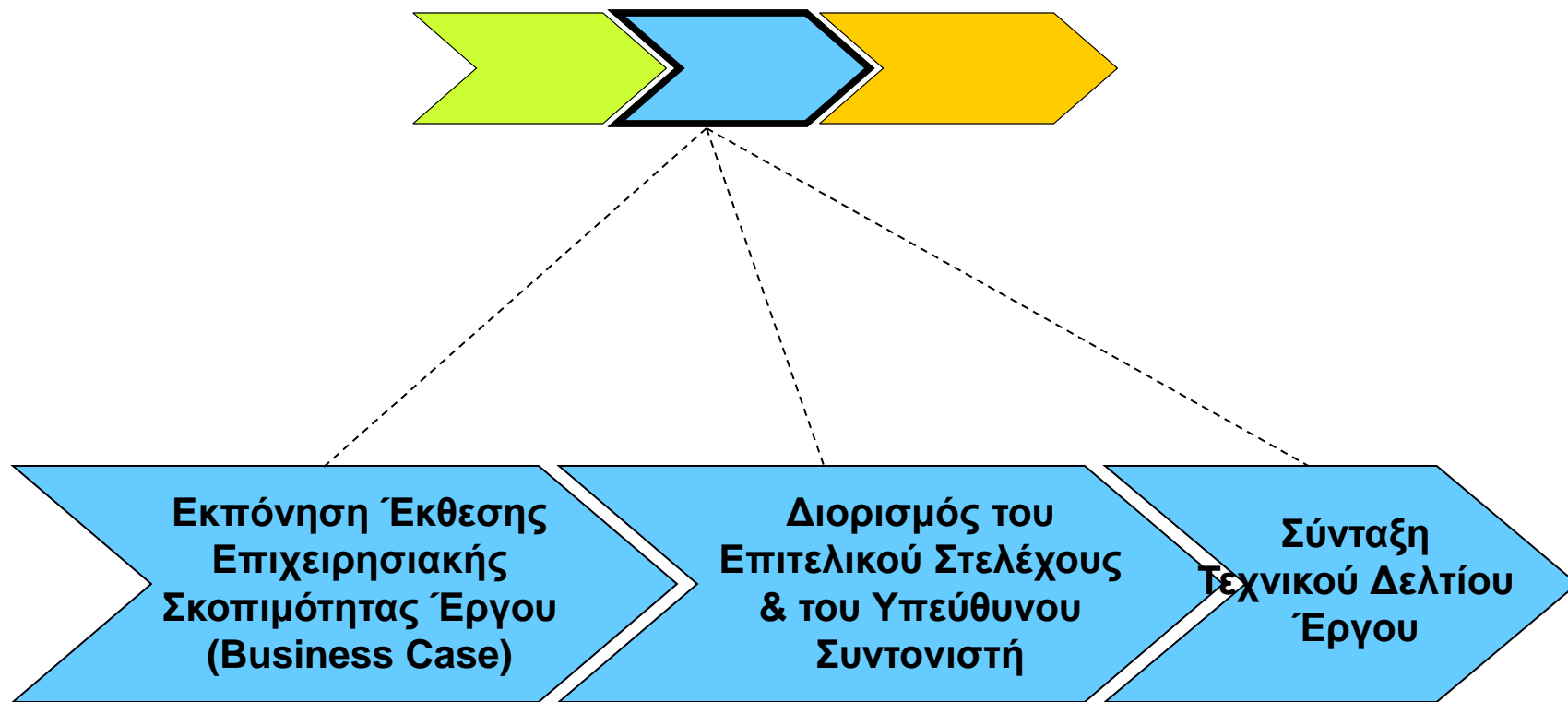
Η Ομάδα
Σχεδιασμού του
Έργου

Απαρτίζεται από

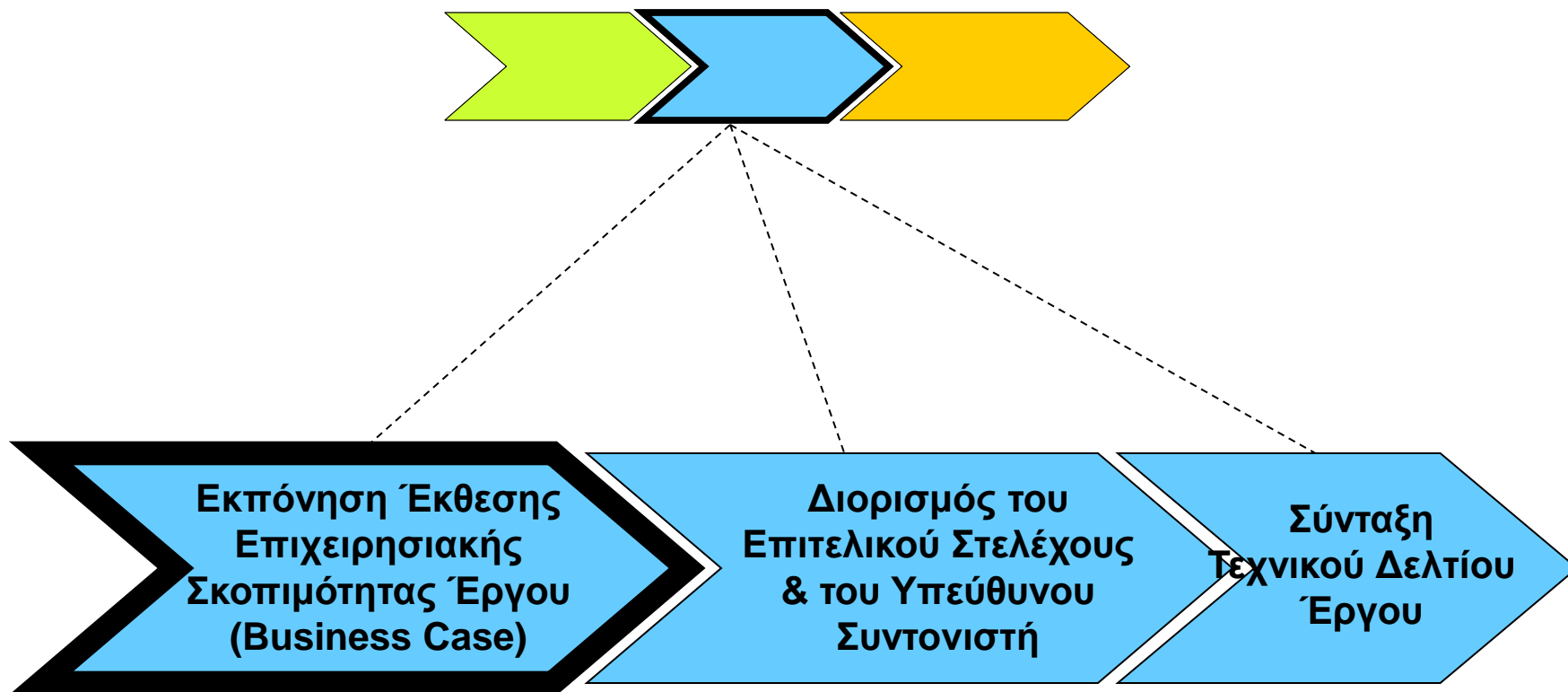
- τεχνικούς
- οικονομολόγους,
- Εμπειρογνώμονες σε εξειδικευμένα αντικείμενα (π.χ. Οικολόγους),
- εκπροσώπους των δικαιούχων

Στην Ομάδα Σχεδιασμού Έργου θα πρέπει να παρέχονται τα κύρια στοιχεία της ιδέας για το Έργο, ώστε να προχωρήσει στο σχεδιασμό του και στην σύνταξη των σχετικών εγγράφων (Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου, Τεχνικό Δελτίο Έργου).

Στάδιο Σχεδιασμού



Στάδιο Σχεδιασμού



Εκπόνηση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (1/2)

Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (Business Case) είναι ένα έγγραφο στο οποίο περιγράφεται συνοπτικά η αιτιολόγηση για την εκκίνηση ενός Έργου, εξετάζονται οι εναλλακτικές λύσεις για την υλοποίηση του και τεκμηριώνεται η επιλογή της προτεινόμενης λύσης

Πιο συγκεκριμένα η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου περιλαμβάνει:

- Αναλυτικό ορισμό του προβλήματος ή της ευκαιρίας και των στόχων του Έργου
- Ανάλυση των επιλογών που είναι διαθέσιμες για την παροχή λύσης στο πρόβλημα ή την εκμετάλλευση της ευκαιρίας
- Εξέταση των εναλλακτικών τρόπων χρηματοδότησης του Έργου
- Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (Cost/ Benefit Analysis) για κάθε επιλογή
- Εξέταση της εφικτότητας κάθε επιλογής και αν κριθεί αναγκαίο εκπόνηση Μελέτης Σκοπιμότητας (Feasibility Study) για κάθε επιλογή

Εκπόνηση Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου (2/2)

- Διερεύνηση και καταγραφή των κινδύνων (risks) κάθε επιλογής
- Καταγραφή των υποθέσεων εργασίας (assumptions) που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση κάθε επιλογής
- Παρουσίαση της προτιμώμενης/ συνιστώμενης λύσης προς έγκριση μαζί με ένα γενικό σχέδιο υλοποίησης για τη λύση αυτή

Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου συντάσσεται από την Ομάδα Σχεδιασμού Έργου και παρουσιάζεται προς έγκριση στη Διοίκηση του Ιδιοκτήτη του Έργου



- Η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται απλώς ως μέσο για την εξασφάλιση χρηματοδότησης

Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (1/2)

- Η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (Cost/ Benefit Analysis – CBA) είναι ένα εργαλείο/ μια τεχνική οικονομικής εκτίμησης που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των αναμενόμενων οφελών από προτεινόμενα έργα/ επενδύσεις με τα αντίστοιχα κόστη, ώστε να βοηθηθεί ο χρήστης στον προσδιορισμό της λύσης με το μέγιστο καθαρό όφελος.

Όσο περισσότερο τα οφέλη υπερβαίνουν το κόστος, τόσο περισσότερο θα ωφεληθούν οι τελικές χρήστες από τα αποτελέσματα του Έργου.

Η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους μπορεί να χρησιμοποιείται όχι μόνο κατά την εκπόνηση της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου για τον προσδιορισμό της πλέον προτιμώμενης εναλλακτικής λύσης, αλλά και κατά το Στάδιο Αρχικού Εντοπισμού Αναγκών & Ορισμού Προτεραιοτήτων, ώστε να δίνεται υψηλότερη προτεραιότητα στις επενδύσεις/ έργα που αποδεικνύονται πιο κερδοφόρα και αποδοτικά όχι μόνο από χρηματική αλλά και από κοινωνικοοικονομική άποψη.

Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (2/2)

■ Τόσο η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους (Cost/ Benefit Analysis – CBA) όσο και η Μελέτη Σκοπιμότητας (Feasibility Study) είναι συνήθως σύνθετες και πολύπλοκες εργασίες που θα πρέπει να πραγματοποιούνται από ειδικούς ή να ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους.



Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις μεγάλων επενδύσεων/ έργων που προτείνονται για να λάβουν χρηματοδότηση από την ΕΕ (π.χ. επενδύσεις συγχρηματοδοτούμενες από το Ταμείο Συνοχής) τόσο η Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους όσο και η Μελέτη Σκοπιμότητας αποτελούν συνήθως προαπαιτούμενο για τον φάκελο της αίτησης και θα πρέπει να εκπονούνται πολύ προσεκτικά και από εξειδικευμένους συμβούλους, ώστε να αιτιολογείται η αίτηση για συγχρηματοδότηση και να λαμβάνεται η σχετική έγκριση.

Μελέτη Σκοπιμότητας (1/2)

- Η Μελέτη Σκοπιμότητας (Feasibility Study) περιλαμβάνει την ανάλυση ενός επιχειρησιακού προβλήματος ώστε να διαπιστωθεί αν αυτό μπορεί να επιλυθεί αποτελεσματικά.

Λειτουργικές πτυχές

(Θα έχει αποτέλεσμα;)

Οικονομικές πτυχές

(Κόστος & Οφέλη)

Τεχνικές πτυχές

(Μπορεί να κατασκευαστεί;)

Τα αποτελέσματα της μελέτης καθορίζουν κατά πόσον η λύση είναι εφικτή από όλες τις παραπάνω απόψεις και, κατά συνέπεια, αν θα πρέπει να υλοποιηθεί

- Η Οικονομική Σκοπιμότητα μιας επιλογής ή ενός Έργου συνήθως εκτιμάται μέσω της Ανάλυσης Κόστους/ Οφέλους που μπορεί να πραγματοποιείται είτε στα πλαίσια της Μελέτης Σκοπιμότητας, είτε ως ανεξάρτητη μελέτη και στη συνέχεια τα αποτελέσματά της να ενσωματώνονται στη συνολική Μελέτη Σκοπιμότητας.

Μελέτη Σκοπιμότητας (2/2)

Πότε εκπονείται η Μελέτη Σκοπιμότητας ?

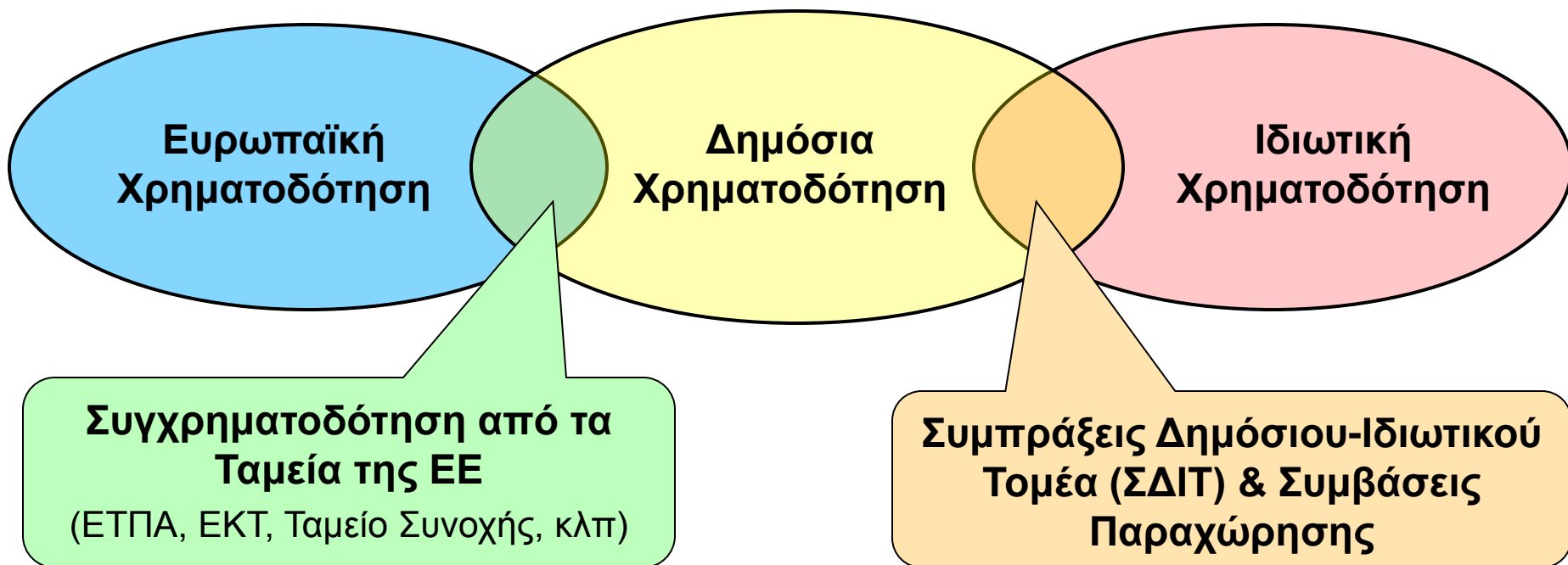
**Στο πλαίσιο της Έκθεσης
Επιχειρησιακής
Σκοπιμότητας Έργου**

ώστε να εξετάζεται με
συστηματικό τρόπο η
εφικτότητα της κάθε
εναλλακτικής λύσης

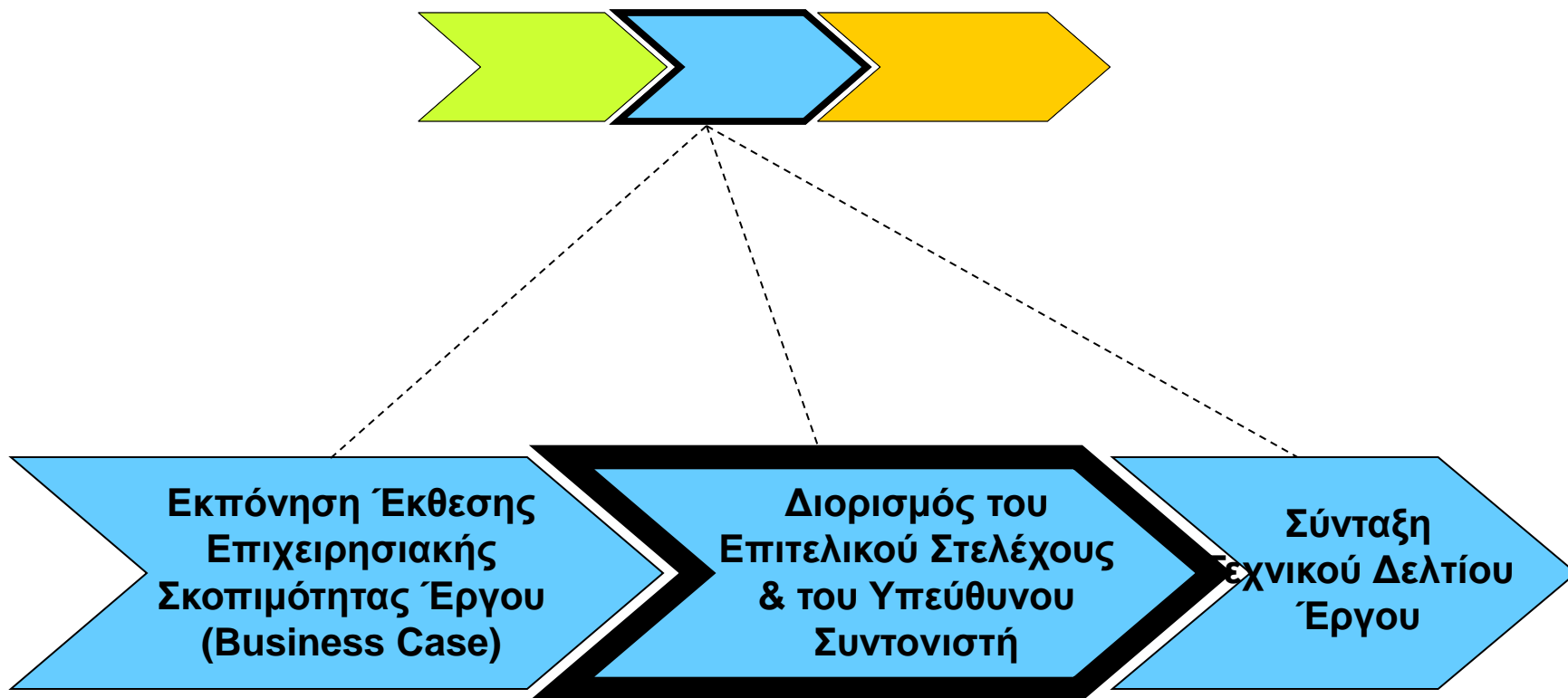
**Πριν από την Έκθεση
Επιχειρησιακής
Σκοπιμότητας Έργου**

ώστε να ελαχιστοποιούνται οι
εναλλακτικές λύσεις με τον
αποκλεισμό αυτών που είναι
ανέφικτες ή αποδεικνύονται
λιγότερο εφικτές.

Εναλλακτικοί Τρόποι Χρηματοδότησης



Στάδιο Σχεδιασμού



Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους & του Υπεύθυνου Συντονιστή (1/3)

Το Επιτελικό Στέλεχος επιλέγεται από τον Ιδιοκτήτη του Έργου και πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Να κατέχει υψηλό βαθμό στην ιεραρχία
- ✓ Να είναι ευυπόληπτο πρόσωπο, εγκεκριμένο από το Διοικητικό Συμβούλιο του Τμήματος/ της Υπηρεσίας
- ✓ Να κατανοεί καλά τα επιχειρησιακά ζητήματα που συνδέονται με το έργο
- ✓ Να έχει την αρμοδιότητα να λαμβάνει αποφάσεις και να εξασφαλίζει ότι το έργο επιτυγχάνει τους στόχους του
- ✓ Να διατηρεί καλές σχέσεις με όλους τους εμπλεκόμενους/ ενδιαφερομένους στο έργο, έτσι ώστε οι τελευταίοι να δέχονται να εκπροσωπηθούν από αυτό
- ✓ Να διαθέτει επαρκή εμπειρία και γνώσεις ώστε να διεκπεραιώνει τις αρμοδιότητές του
- ✓ Να είναι δραστήριο, με καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητα να επηρεάζει άτομα
- ✓ Να είναι δίκαιο και να φέρει την ευθύνη των πράξεων του (να υπόκειται σε λογοδοσία)

Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους & του Υπεύθυνου Συντονιστή (2/3)

Υπεύθυνος Συντονιστής (Project Manager)

Καθοδηγεί & διευθύνει την Ομάδα Έργου έχοντας την ευθύνη λειτουργίας του Έργου σε καθημερινή βάση. Κύρια αρμοδιότητά του είναι να διασφαλίζει ότι το Έργο παράγει τα απαιτούμενα παραδοτέα, με το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας και στα πλαίσια των προκαθορισμένων περιορισμών χρόνου και κόστους.



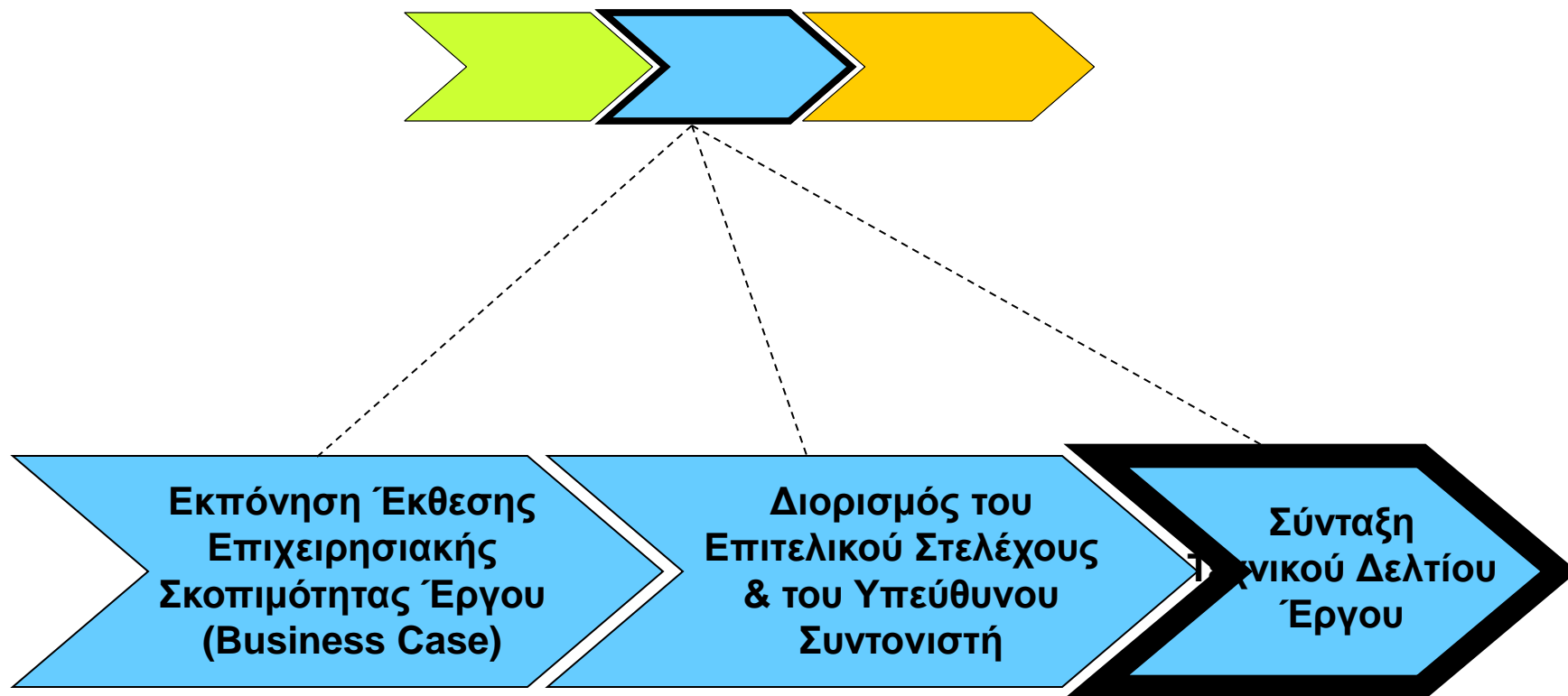
Αρμοδιότητα του Υπεύθυνου Συντονιστή είναι να διευθύνει τις εργασίες & όχι να τις εκτελεί.

Διορισμός του Επιτελικού Στελέχους & του Υπεύθυνου Συντονιστή (3/3)

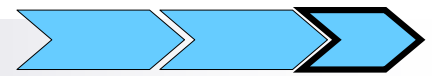
Ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Να είναι επαγγελματίας με Πανεπιστημιακό Πτυχίο ή Δίπλωμα Μεταπτυχιακών Σπουδών σε αντικείμενο σχετικό με τον Κλάδο στον οποίο αναφέρεται/ αφορά το συγκεκριμένο Έργο
- ✓ Να διαθέτει εμπειρία στη Διαχείριση Έργων
- ✓ Να γνωρίζει και να είναι σε θέση να εφαρμόσει μεθοδολογίες διαχείρισης έργων
- ✓ Να μπορεί να διευθύνει, να διοικεί και να παρέχει κίνητρα στην ομάδα έργου
- ✓ Να μπορεί να διαχειρίζεται τους πόρους που συμμετέχουν στο έργο
- ✓ Να κατανοεί τις χρηματοοικονομικές πτυχές του έργου
- ✓ Να διαθέτει γνώσεις τεχνικών διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων και των προτύπων
- ✓ Να διαθέτει γνώσεις για τον τρόπο εφαρμογής των διοικητικών διαδικασιών
- ✓ Να μπορεί να οικοδομεί και να διατηρεί αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπόλοιπους ρόλους
- ✓ Να έχει την ευθύνη των πράξεών του (να υπόκειται σε λογοδοσία), να είναι μεθοδικός, εμπυχωτικός και υποκινητικός.

Στάδιο Σχεδιασμού



Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (1/3)



Τεχνικό Δελτίο:
Βάση για την
έναρξη του Έργου

- **Συντάσσεται** από τον Υπεύθυνο Συντονιστή αφού εγκριθεί η Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου και η Μελέτη Σκοπιμότητας.
- **Ελέγχεται** από το Επιτελικό Στέλεχος & παρουσιάζεται προς έγκριση στην Ανώτερη Διοίκηση του Ιδιοκτήτη του Έργου
- **Με την υπογραφή/ έγκριση του Τεχνικού Δελτίου**, ο Ιδιοκτήτης του Έργου, ο Φορέας υλοποίησης και ο Φορέας Χρηματοδότησης συμφωνούν επισήμως ότι το Έργο θα υλοποιηθεί.

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (2/3)

Το Τεχνικό Δελτίο Έργου πρέπει να περιλαμβάνει:

- ✓ Το σκοπό & το αντικείμενο του Έργου
- ✓ Τις Ομάδες Δραστηριοτήτων & τα παραδοτέα του Έργου
- ✓ Την οργάνωση, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των ρόλων που συμμετέχουν στην υλοποίηση & τη διαχείριση του Έργου
- ✓ Τον προσωρινό προϋπολογισμό
- ✓ Τους πιθανούς κινδύνους
- ✓ Τις υποθέσεις εργασίας
- ✓ Τους περιορισμούς του Έργου



Σε περίπτωση **Έργων** που προτείνονται **προς χρηματοδότηση από την ΕΕ**, οι Τελικοί Δικαιούχοι θα πρέπει να συμπληρώνουν και να υποβάλλουν **τυποποιημένα Τεχνικά Δελτία Έργου**: Τεχνικό Δελτίο για Έργα που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, Τεχνικό Δελτίο για Έργο Υποδομών και Τεχνικό Δελτίο Έργου για Μεγάλα Έργα.

Τα υποδείγματα αυτών των Τεχνικών Δελτίων Έργου είναι διαθέσιμα στο διαδικτυακό τόπο του Γραφείου Προγραμματισμού (www.planning.gov.cy)

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου (3/3)

Για να συμπληρωθούν οι σχετικές ενότητες του Τεχνικού Δελτίου απαιτείται να έχουν προηγηθεί:

- Ο σχεδιασμός της προσέγγισης του Έργου
- Ο προσδιορισμός των αναγκών για σύναψη δημοσίων συμβάσεων
- Η εκτίμηση του προϋπολογισμού του Έργου
- Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής του Έργου
- Ο προσδιορισμός σημαντικών κινδύνων
- Ο προσδιορισμός τυχόν περιορισμών (βασικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ή συνθήκες που πρέπει να εξασφαλιστούν ή χρονικοί περιορισμοί που πρέπει να τηρηθούν)

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Ορισμός Προσέγγισης Έργου


- Αφορά στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα υλοποιηθεί το Έργο και του χρόνου υλοποίησής του.
- Απαιτεί τη διάσπαση του Έργου σε μικρότερες συνιστώσες (υποέργα, η πακέτα δραστηριοτήτων, ή δραστηριότητες ή εργασίες) και τον καθορισμό του απαιτούμενου χρόνου για την υλοποίηση κάθε μίας από αυτές.

Η διάσπαση συνήθως υπαγορεύεται από το ίδιο το Έργο & είναι μία από τις ακόλουθες:

- Με βάση τη χρονική αλληλουχία

- Με βάση τη δομή

- Με βάση την οργανωτική μονάδα/ τον Ανάδοχο που πρόκειται να υλοποιήσει το Έργο



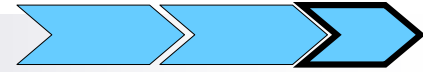

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός αναγκών για Σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων

Μετά τη διάσπαση του Έργου σε ομάδες δραστηριοτήτων είναι χρήσιμο να ερευνάται σε ποιο βαθμό είναι αναγκαία η σύναψη δημοσίων συμβάσεων.

Αυτό σημαίνει ότι αρχικά θα πρέπει να εξεταστούν οι δυνατότητες του εσωτερικού δυναμικού του Φορέα όσον αφορά:

- Τεχνογνωσία
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων
- Διαθεσιμότητα εξοπλισμού
- Συνολικό φόρτο εργασιών

Σε κάθε περίπτωση πάντως η εσωτερική παραγωγή δικαιολογείται μόνο εφόσον υπάρχει σταθερή προς διεκπεραίωση ποσότητα εργασιών, η οποία μπορεί να εκτελείται με αποδοτικό ως προς το κόστος τρόπο.



Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εκτίμηση Προϋπολογισμού Έργου (1/3)

■ Ο Προϋπολογισμός Έργου περιλαμβάνει μια εύλογη εκτίμηση της χρηματοοικονομικής υποστήριξης που απαιτείται για τη διεξαγωγή του Έργου, συμπεριλαμβανομένης της αιτιολόγησης των αναμενόμενων δαπανών.

■ Το ποσό που θα έχει δαπανηθεί για ένα Έργο έως ότου ολοκληρωθεί εξαρτάται από διάφορα μεγέθη άμεσου και έμμεσου κόστους που προκύπτουν σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του Έργου.

■ Συγκεντρώνοντας όλα τα σημαντικά στοιχεία κόστους, οι Υπεύθυνοι Σχεδιασμού του Έργου καταρτίζουν έναν Προσωρινό Προϋπολογισμό Έργου, περιλαμβάνοντας τις εκτιμήσεις και προβλέψεις για τις πλέον συναφείς αναμενόμενες δαπάνες.

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εκτίμηση Προϋπολογισμού Έργου (2/3)

Κόστος Έναρξης Έργου

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
- Εξωτερικοί Σύμβουλοι
- Κάλυψη εκτάκτων αναγκών
- Γενικά/ Διοικητικά έξοδα
- Λοιπά έξοδα

Κόστος Σύναψης Δημόσιας Σύμβασης

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
-
-
-

Κόστος Εκτέλεσης & Ελέγχου Έργου

Ομάδα Δραστηριοτήτων 1

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
-
-

Ομάδα Δραστηριοτήτων 2

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
-
-

⋮

Ομάδα Δραστηριοτήτων ν

**ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
ΕΡΓΟΥ (BUDGET)**

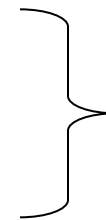
Κόστος Κλεισίματος Έργου

- Προσωπικό
- Υλικά & Εξοπλισμός
- Ταξίδια
-

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εκτίμηση Προϋπολογισμού Έργου (3/3)




**ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΚΑΛΥΠΤΕΤΑΙ ΑΠΟ:**



- % Ιδίους πόρους
- % Χρηματοδότηση ΕΕ
- % Επιδοτήσεις/ Δάνεια
- % Ιδιωτικά Κεφάλαια



- ✓ Κατά την εκτίμηση του Προϋπολογισμού θα πρέπει να είστε ειλικρινείς
- ✓ Μην υποεκτιμάτε το αρχικό κόστος κάποιου σημαντικού Έργου προκειμένου να λάβετε τη σχετική έγκριση
- ✓ Υπερβάσεις στο κόστος του Έργου κατά τη φάση εκτέλεσης πλήττουν το κύρος και τη φήμη του Ιδιοκτήτη του Έργου




Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής Έργου (1/6)

Η οργανωτική δομή ενός Έργου εξαρτάται:

- Κυρίως από το μέγεθος & την πολυπλοκότητα του Έργου
- Από το κατά πόσον το Έργο περιλαμβάνει σύναψη δημοσίων συμβάσεων ή όχι.

Από την άποψη αυτή το οργανόγραμμα θα είναι ειδικό για κάθε Έργο.

Ωστόσο για τους σκοπούς της παρούσας εκπαίδευσης παρουσιάζεται μια οργανωτική δομή, αρκετά γενικευμένη, συμβατή με τη μεθοδολογία PRINCE2 & επαρκώς ευέλικτη ώστε να είναι εφαρμόσιμη σε οποιοδήποτε περιβάλλον.



Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής Έργου (2/6)

Θεμελιώδης Αρχή είναι ότι η οργανωτική δομή του Έργου έχει τέσσερα επίπεδα τα οποία αναλαμβάνουν τα εξής:

- Διεύθυνση (direction) του Έργου
- Καθημερινή διοίκηση (management)
- Διαχείριση της εργασίας &
- Εκτέλεση του Έργου

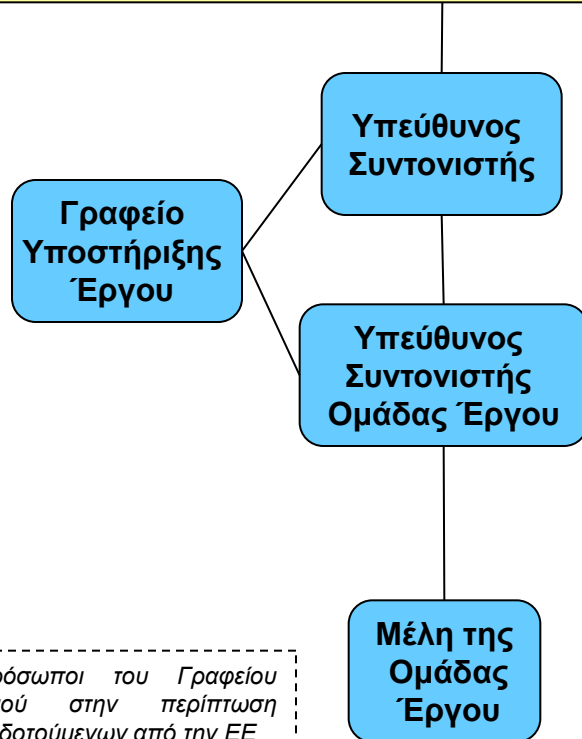
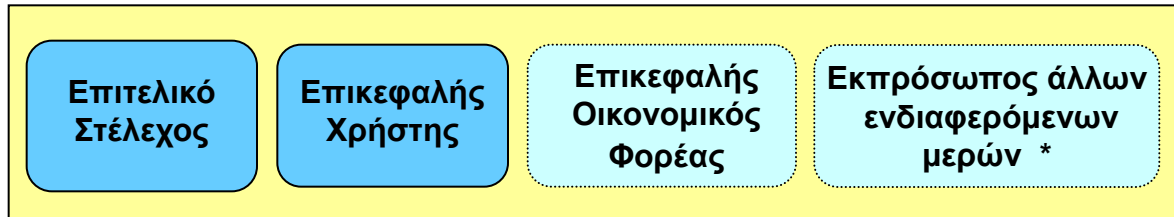
Τα τρία πρώτα επίπεδα υλοποιούνται από την Ομάδα Διαχείρισης Έργου & τα τελευταία από την Ομάδα Έργου.

Η Ομάδα Διαχείρισης αποτελείται από τους:

- Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee)
- Υπεύθυνο Συντονιστή (Project Manager)
- Υπεύθυνο Συντονιστή Ομάδας Έργου (Team Manager)

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής Έργου (3/6)

Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου



➡ Αναλαμβάνει τη Δ/νση του Έργου

➡ Αναλαμβάνει την καθημερινή διοίκηση του Έργου

➡ Αναλαμβάνει τη διαχείριση της εργασίας που παράγεται από την Ομάδα Έργου

Ομάδα Διαχείρισης

➡ Αναλαμβάνει την εκτέλεση του Έργου

Ομάδα Έργου

* π.χ. Εκπρόσωποι του Γραφείου Προγραμματισμού στην περίπτωση έργων χρηματοδοτούμενων από την ΕΕ

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής (4/6)

Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου (Project Steering Committee)

- Εκπροσωπεί σε διοικητικό επίπεδο τα επιχειρησιακά συμφέροντα καθώς και τα συμφέροντα των χρηστών (είθισται και των οικονομικών φορέων)
- Απαρτίζεται από τρεις ρόλους, οι οποίοι θα πρέπει να ανατίθενται σε φυσικά πρόσωπα:
 - Επιτελικό στέλεχος (Executive)
 - Επικεφαλής Χρήστης (Senior User)
 - Επικεφαλής Οικονομικός Φορέας (Senior Supplier)*



Της Καθοδηγητικής Επιτροπής προεδρεύει πάντα το Επιτελικό Στέλεχος. Οι αποφάσεις ωστόσο λαμβάνονται κατά πλειοψηφία.

* Σε ορισμένα Επιχειρησιακά περιβάλλοντα, η εξέταση & συζήτηση ζητημάτων με την παρουσία εκπροσώπου του οικονομικού φορέα στην Καθοδηγητική Επιτροπή είναι δύσκολη καθώς ενδέχεται να εγείρεται θέμα εχεμύθειας ή σύγκρουσης συμφερόντων. Γενικά συνιστάται η συμμετοχή του οικονομικού φορέα στις συναντήσεις κατά τις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τη σύμβαση.



Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής (5/6)

Τα βασικότερα καθήκοντα της Επιτροπής είναι:

- Η έγκριση σχεδίων του συνολικού Έργου & σταδίων του Έργου
- Η έγκριση σημαντικών αποκλίσεων από τα συμφωνημένα σχέδια
- Η έγκριση αλλαγών
- Η επικύρωση της ολοκλήρωσης κάθε σταδίου & η διασφάλιση της ικανοποιητικής παροχής όλων των παραδοτέων & της συμμόρφωσής τους με το σύνολο των κριτηρίων αποδοχής
- Η εξασφάλιση της δέσμευσης των αναγκαίων πόρων για το Έργο
- Η παροχή συνολικής καθοδήγησης & διεύθυνσης στο Έργο εξασφαλίζοντας ότι παραμένει εντός των προκαθορισμένων ορίων
- Η διαπραγμάτευση λύσεων σε τυχόν συμβατικά προβλήματα
- Η διάχυση πληροφοριών σχετικά με το Έργο στα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής (6/6)

Υπεύθυνος Συντονιστής Ομάδας Έργου (Team Manager)

- Η χρησιμοποίηση άλλου προσώπου στο ρόλο του Υπεύθυνου Συντονιστή Ομάδας Έργου είναι προαιρετική & συνηθίζεται όταν:
 - το Έργο είναι μεγάλο & πολύπλοκο,
 - ο σχεδιασμός για την παραγωγή ορισμένων παραδοτέων & η διαδικασία παρακολούθησης απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες
 - το Έργο εκτελείται σε περισσότερες από μία γεωγραφικές θέσεις & τα μέλη της Ομάδας Έργου εργάζονται σε διαφορετικά μέρη.
- Ο Υπεύθυνος Συντονιστής Ομάδας Έργου παίρνει κατευθύνσεις από τον Υπεύθυνο Συντονιστή και λογοδοτεί σε αυτόν.

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (1/5)


Ο κίνδυνος έργου είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που εφόσον επέλθει, έχει θετική ή αρνητική επίπτωση σε έναν στόχο του Έργου. Ένας κίνδυνος έχει αιτία και εφόσον επέλθει συνέπειες.

- Κατά τη Φάση Έναρξης Έργου πρέπει να προσδιορίζονται οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το Έργο και να καταχωρούνται στο **Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log)**.
- Οι κίνδυνοι που καταγράφονται σε αυτή τη Φάση είναι προφανείς και συνήθως αναφέρονται στη διαθεσιμότητα πόρων, σε επικείμενη ή αμφιλεγόμενη νομοθεσία, σε εξαρτήσεις από άλλα έργα & τα αποτελέσματά τους.
- Το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων θα πρέπει να βελτιώνεται και επικαιροποιείται σε όλο τον κύκλο ζωής του Έργου.



Όταν ο Ιδιοκτήτης του Έργου μελετά το Τεχνικό Δελτίο Έργου, πρέπει να εξετάσει επίσης το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων και να αποφασίσει αν δικαιολογείται η έναρξη του Έργου ή αν υπάρχουν σοβαρές απειλές για την επιτυχία του.

[Risk Log Template](#)



Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (2/5)

Τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον **εντοπισμό πιθανών κινδύνων** είναι:

- **Brainstorming: Συναντήσεις** της Ομάδας Σχεδιασμού του Έργου με εμπειρογνώμονες που παράγουν ιδέες για πιθανούς κινδύνους
- **Συνεντεύξεις** με πεπειραμένους Υπεύθυνους Συντονιστές ή ειδικών στο συγκεκριμένο αντικείμενο
- **Χρήση τυποποιημένης κατάστασης ελέγχου (checklist) για πιθανούς κινδύνους** που συνήθως καταρτίζεται με βάση ιστορικές πληροφορίες και συσσωρευμένες γνώσεις από την υλοποίηση έργων διαφόρων κλιμάκων και τύπων

Σύνταξη Τ.Δ.Ε – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (3/5)

Στρατηγικοί/ Εμπορικοί

- Μειωμένη απόδοση στη διαχείριση Έργου
- Χρεοκοπία Αναδόχων
- Αδυναμία αναδόχων να τηρήσουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις
- Αφερεγγυότητα της πηγής χρηματοδότησης (σε περίπτωση ιδιωτικής χρηματοδότησης)
- Διακυμάνσεις αγοράς
- Απάτη/ κλοπή
-

Οικονομικοί/ Χρηματοοικονομικοί/ Αγοράς

- Διακυμάνσεις συναλλαγματικών ισοτιμιών
- Αστάθεια επιτοκίων
- Πληθωρισμός
- Ανεπάρκεια κεφαλαίου κίνησης
- Εξελίξεις στην αγορά με δυσμενείς συνέπειες στα Σχέδια

Νομικοί & Κανονιστικοί

- Νέα ή τροποποιημένη νομοθεσία
- Αδυναμία εξασφάλισης έγκρισης (π.χ. *πολεοδομική έγκριση*)
- Αλλαγές στη φορολογική δομή
- Μη αναμενόμενοι εποπτικοί έλεγχοι ή απαιτήσεις αδειοδότησης
-

Οργανωτικοί/ Διαχειριστικοί/ Ανθρ. Παράγοντα

- Ανικανότητα διοίκησης/ διαχείρισης
- Έλλειψη χρόνου βασικού προσωπικού για ενασχόληση με το Έργο
- Ανεπαρκείς διαδικασίες επιλογής προσωπικού
- Ασάφεια ρόλων και αρμοδιοτήτων
-

Πολιτικοί

- Αλλαγή κυβερνητικής πολιτικής
- Αλλαγή κυβέρνησης
- Πόλεμος ή ταραχές
- Δυσμενής κοινή γνώμη/ παρέμβαση από ΜΜΕ
-

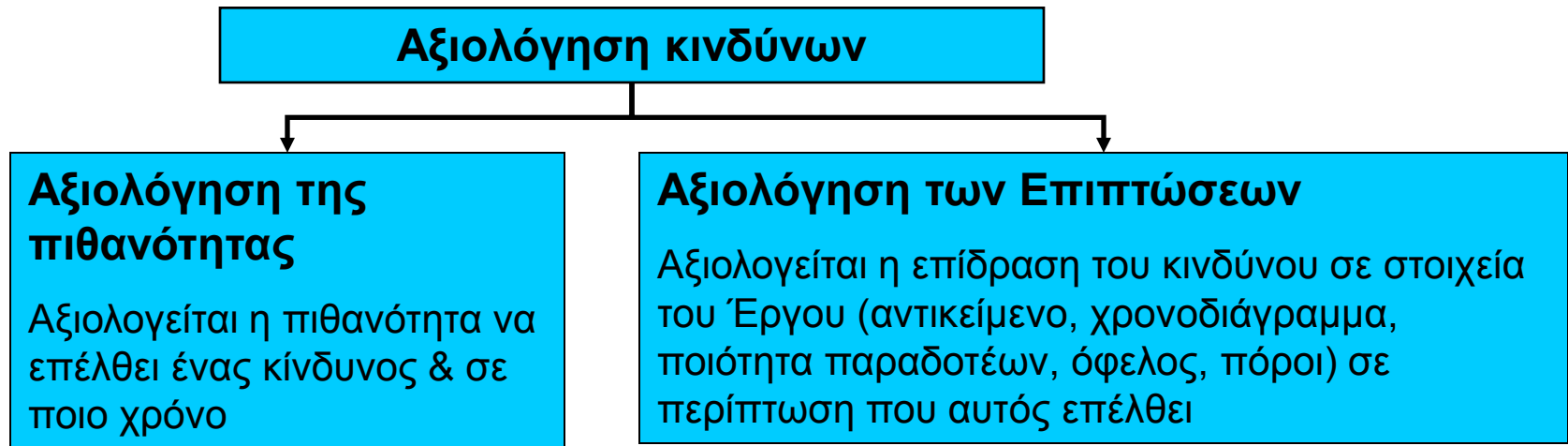
Περιβαλλοντικοί

- Φυσικές καταστροφές
- Συμβάντα ρύπανσης
- Προβλήματα μεταφορών (π.χ. *ατυχήματα, κυκλοφοριακή συμφόρηση*)
- Διατάραξη οικοσυστήματος (χλωρίδας, πανίδας)
-

Τεχνικοί/ Λειτουργικοί/ Υποδομής

- Ανεπαρκής Σχεδιασμός
- Επαγγελματική αμέλεια
- Ανθρώπινο λάθος
- Βλάβη στην υποδομή/ μηχανήματα/ εξοπλισμό
- Διάρκεια ωφέλιμης ζωής μικρότερη από την αναμενόμενη
- Σφάλμα στη λειτουργία
- Παραβιάσεις ασφάλειας
-

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (4/5)



Για να ενισχύνεται η ορατότητα των κινδύνων και να βοηθείται η διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων είναι δυνατή η χρησιμοποίηση της **Μήτρας αξιολόγησης πιθανότητας/ επίπτωσης κινδύνων** (ή **προφίλ κινδύνων** – όπως αποκαλείται στη μεθοδολογία PRINCE2)

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Εντοπισμός & αξιολόγηση κινδύνων (5/5)

Κίνδυνοι με υψηλή πιθανότητα & υψηλό βαθμό επίπτωσης

Γραμμή ανοχής κινδύνου – Risk Tolerance line
 Δείχνει το μέγεθος του κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αναλάβει η Καθοδηγητική Επιτροπή.

Πιθανότητα

Πολύ υψηλή					
Υψηλή		2*	4*		
Μέτρια	1*		3*	5*	
Χαμηλή					
Πολύ χαμηλή					
	Πολύ χαμηλή	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή	Πολύ υψηλή

Επίπτωση

Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου – Υπόδειγμα

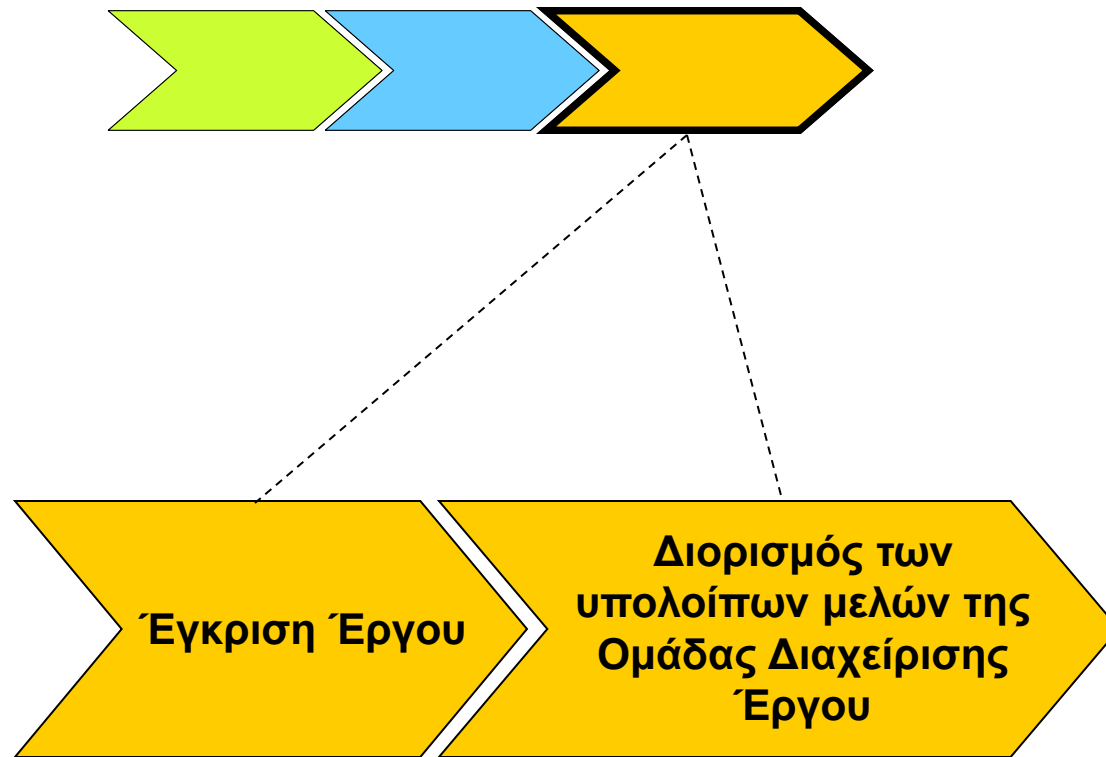
Αφού ολοκληρωθούν:

- Ο ορισμός της προσέγγισης του Έργου
- Ο προσδιορισμός των αναγκών για σύναψη δημοσίων συμβάσεων
- Η εκτίμηση προϋπολογισμού
- Ο Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής Έργου
- Ο προσδιορισμός των σημαντικών κινδύνων

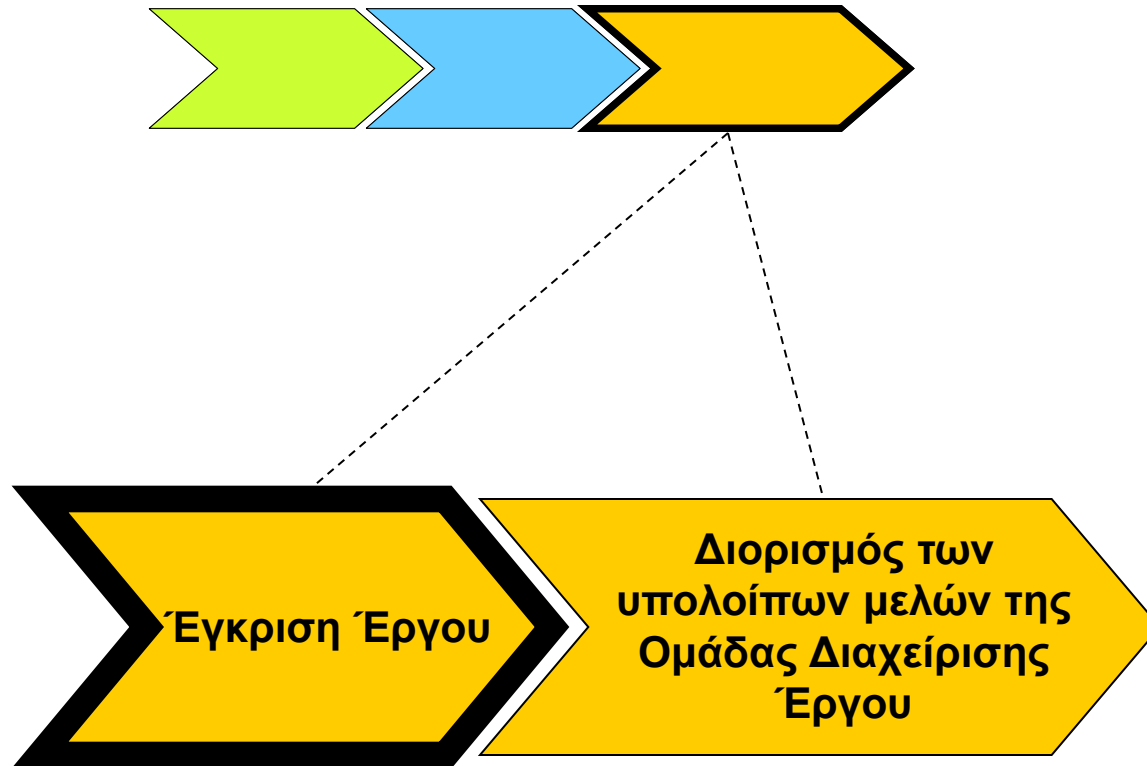
συντάσσεται το **Τεχνικό Δελτίο Έργου** (Project Fiche/ Brief/ Charter).

[Project Fiche](#)

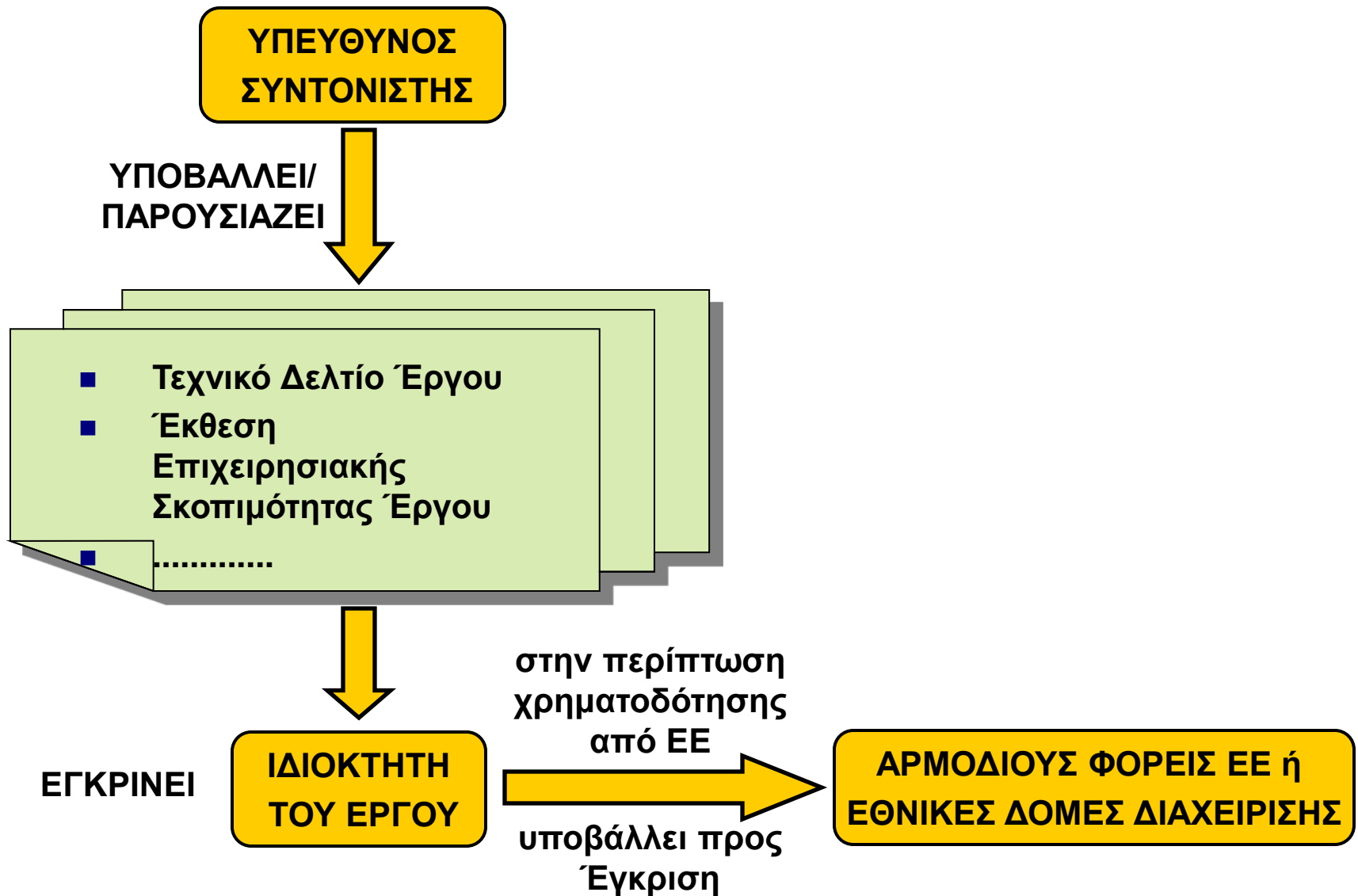
Στάδιο Έγκρισης Έργου & Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου



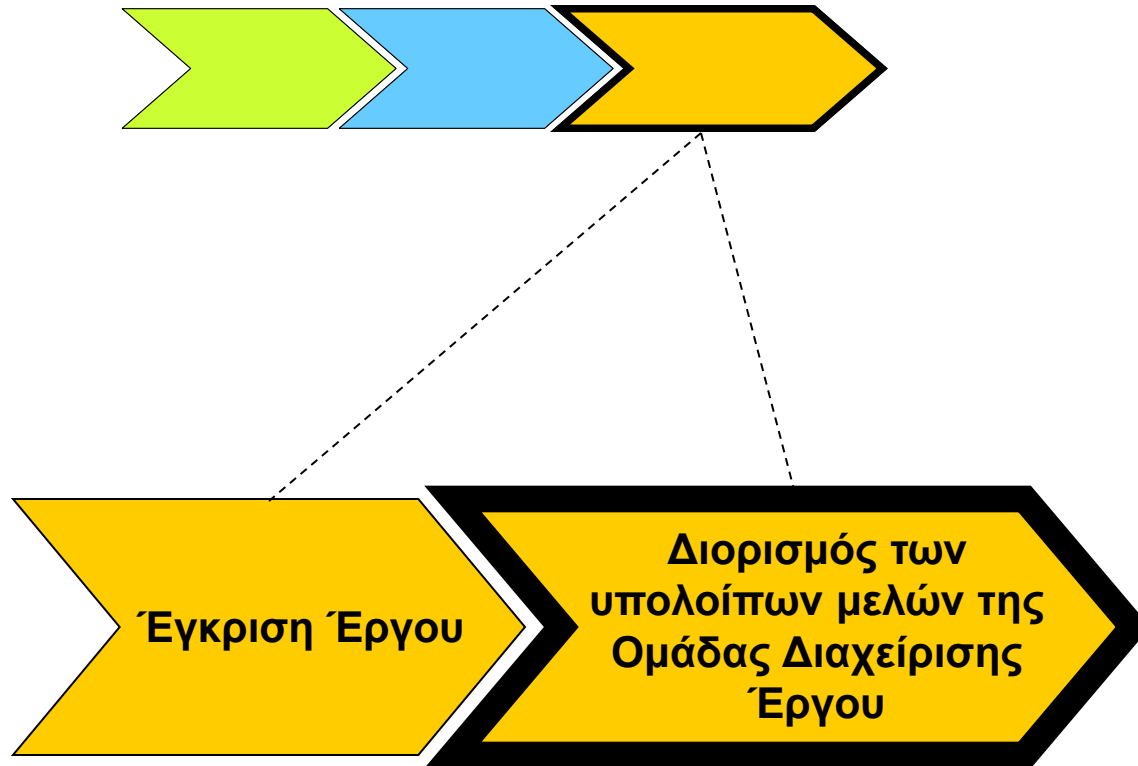
Στάδιο Έγκρισης Έργου & Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου



Έγκριση Έργου

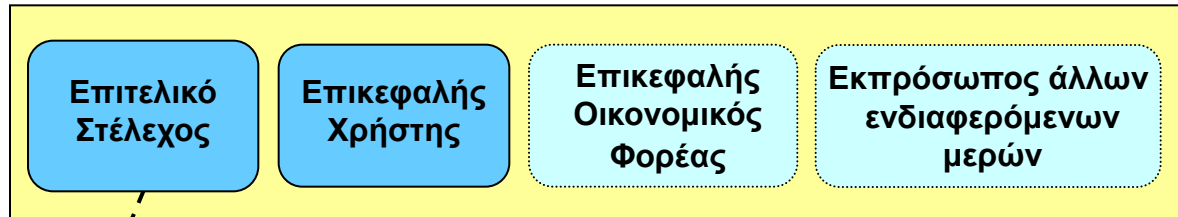


Στάδιο Έγκρισης Έργου & Διορισμού Ομάδας Διαχείρισης Έργου



Διορισμός των υπολοίπων μελών της Ομάδας Διαχείρισης Έργου

Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου



Διορίστηκαν κατά το Στάδιο Σχεδιασμού Έργου

Γραφείο Υποστήριξης Έργου

Υπεύθυνος Συντονιστής

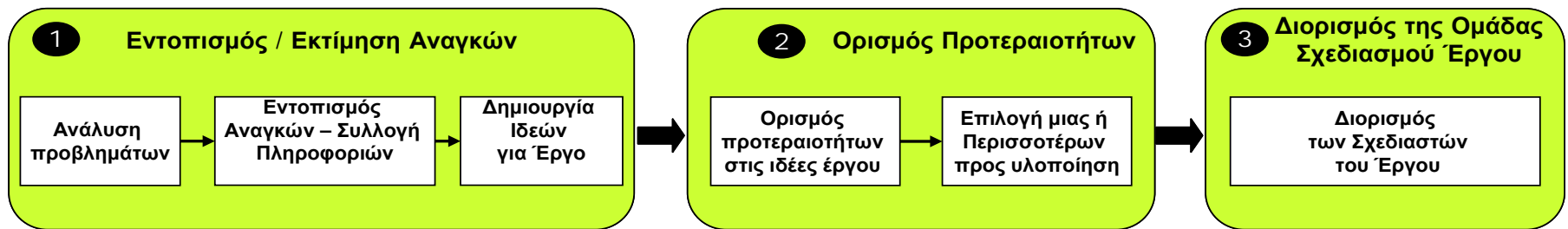
Υπεύθυνος Συντονιστής Ομάδας Έργου

Μέλη της Ομάδας Έργου

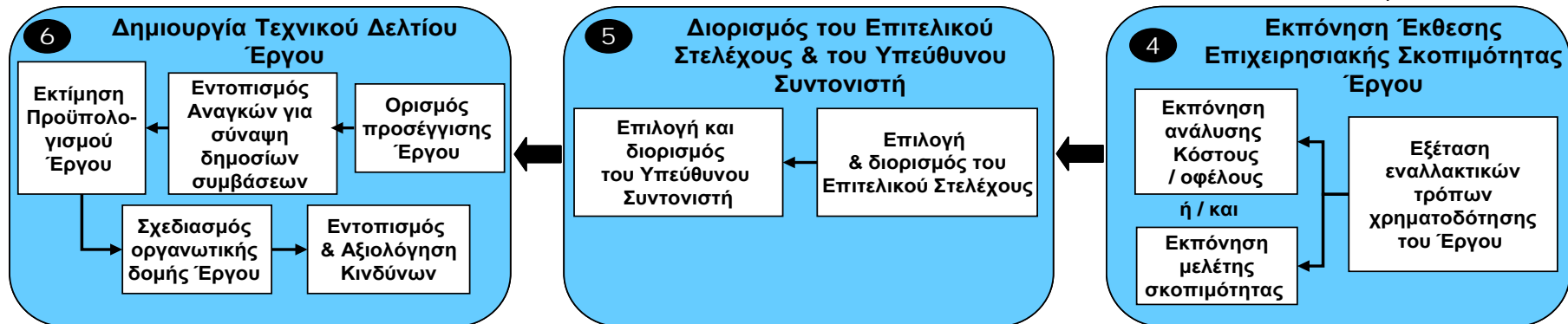
Διορίζονται κατά τη Φάση 2: Προγραμματισμός Έργου

Ανασκόπηση Διεργασιών Έναρξης Έργου

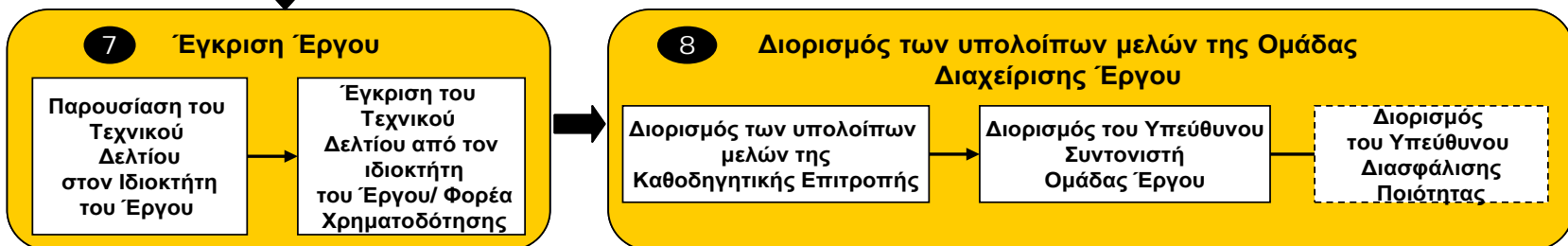
ΣΤΑΔΙΟ ΑΡΧΙΚΟΥ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ & ΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ



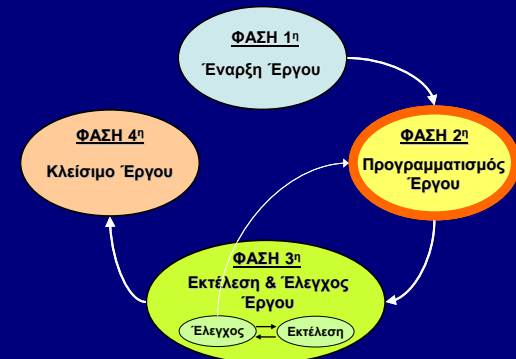
ΣΤΑΔΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



ΣΤΑΔΙΟ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ & ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

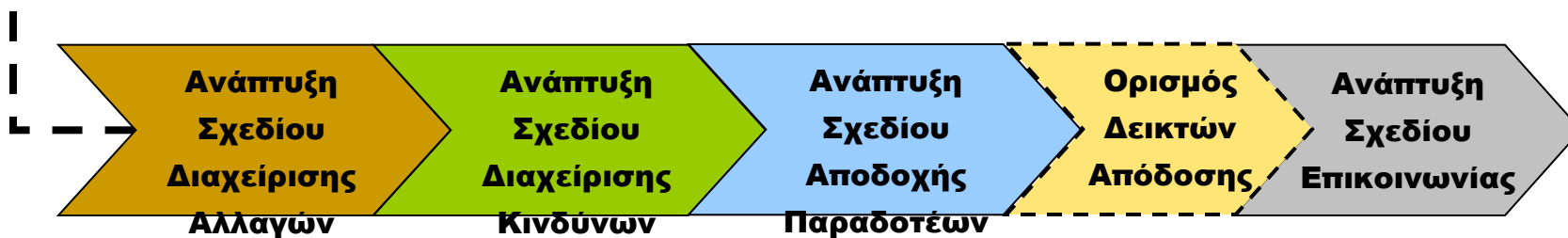


ΦΑΣΗ 2^η: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

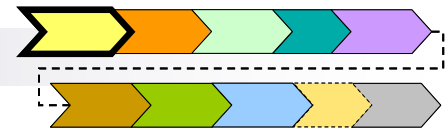


Φάση Προγραμματισμού Έργου

Ανάπτυξη Σχεδίου Έργου

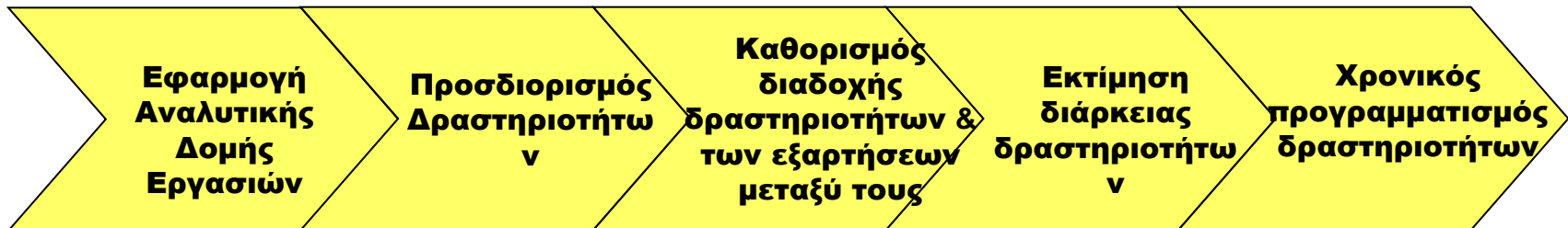


Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

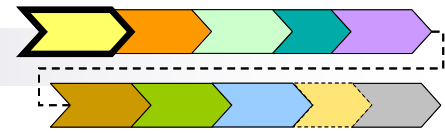


- Το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων αποτελεί τη σπονδυλική στήλη κάθε έργου & είναι ουσιώδους σημασίας για ένα επιτυχές αποτέλεσμα.
- Παρέχει στο σύνολο του εμπλεκόμενου στο έργο προσωπικού τη δυνατότητα διαμόρφωσης κοινής αντίληψης αναφορικά με το τι απαιτείται, πώς αυτό θα επιτευχθεί, πότε θα επιτευχθεί και ποιος θα είναι υπεύθυνος για το επιτυχές αποτέλεσμα κάθε δραστηριότητας.
- Αποτελεί τη βάση αναφοράς για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου υλοποίησης του έργου.

Για την ανάπτυξη του Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων, θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

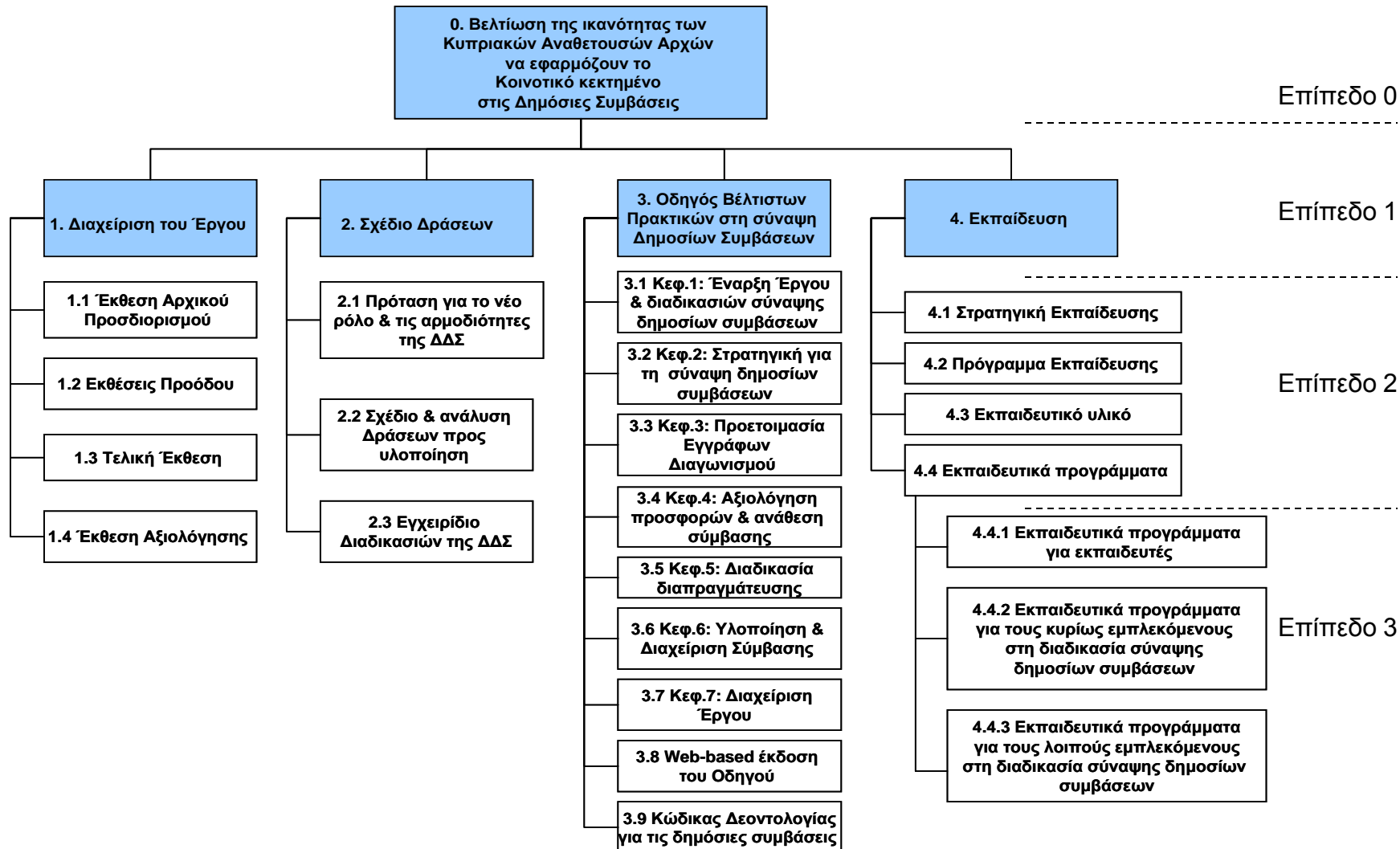
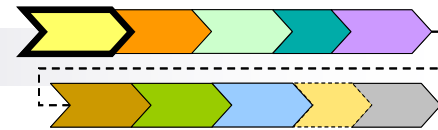


Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Εφαρμογή Αναλυτικής Δομής Εργασιών (1/2)



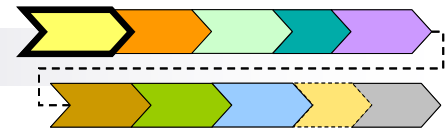
- Η **Αναλυτική Δομή Εργασιών (Work Breakdown Structure)** είναι μία τεχνική που ομαδοποιεί τις δραστηριότητες του Έργου με προσανατολισμό στα παραδοτέα που αυτές παράγουν.
- Βασίζεται στην αρχή της υποδιαίρεσης των κύριων παραδοτέων ή υποπαραδοτέων του έργου σε μικρότερες, καλύτερα διαχειρίσιμες συνιστώσες.
- Για να προχωρήσετε στην Ανάλυση Εργασιών θα πρέπει:
 - Να προσδιορίσετε τα κύρια παραδοτέα του Έργου, συμπεριλαμβανομένων αυτών που προκύπτουν από τη διαχείρισή του
 - Να αποφασίσετε αν σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης μπορούν να διαμορφωθούν επαρκείς εκτιμήσεις κόστους και διάρκειας για κάθε παραδοτέο. Σε περίπτωση που εκτιμάτε ότι για ορισμένα παραδοτέα το επίπεδο ανάλυσης δεν είναι επαρκές θα πρέπει να προχωρήσετε σε περαιτέρω ανάλυση
 - Να προσδιορίσετε τα βασικά συστατικά των παραδοτέων που αναλύετε. Ο ορισμός τους θα πρέπει να γίνεται με όρους που αντιστοιχούν στον πραγματικό τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης των εργασιών του Έργου

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Εφαρμογή Αναλυτικής Δομής Εργασιών (2/2)



Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

– Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων

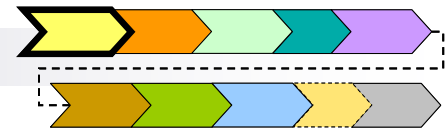


- Ο απλός προσδιορισμός των προϊόντων/ παραδοτέων του Έργου δεν αρκεί για τον χρονικό προγραμματισμό & τον έλεγχό του. Για πληρέστερη εικόνα του χρόνου και του φόρτου εργασίας που απαιτείται, χρειάζεται να προσδιοριστούν και οι δραστηριότητες που οδηγούν που οδηγούν στην παραγωγή των εν λόγω προϊόντων/ παραδοτέων.
- Αρχικά προσδιορίζονται με βάση την Αναλυτική Δομή Εργασιών οι δραστηριότητες που οδηγούν στα προϊόντα/ παραδοτέα του Επιπέδου 1
- Στη συνέχεια οι Δραστηριότητες αυτές διασπώνται σε διαχειρίσιμες εργασίες
- Η κύρια διαφορά μεταξύ της διάσπασης δραστηριοτήτων & της ανάλυσης κατά την ανάπτυξη της Αναλυτικής Δομής Εργασιών, είναι ότι εδώ τα τελικά αποτελέσματα περιγράφονται ως δραστηριότητες και όχι ως παραδοτέα.



Η διάσπαση των δραστηριοτήτων δεν θα πρέπει να γίνεται σε υπερβολικά μεγάλο βαθμό ανάλυσης. Θα πρέπει να σταματά μόλις επιτευχθεί επαρκές επίπεδο ανάλυσης που επιτρέπει την εκτίμηση του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της εργασίας.

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Καθορισμός διαδοχής & αλληλεξαρτήσεων (1/3)



Μετά τον καθορισμό των δραστηριοτήτων και την διάσπασή τους σε μικρότερες συνιστώσες

καθορίζονται

η διαδοχή (η σειρά με την οποία οι δραστηριότητες πρέπει να αναληφθούν)

&

οι αλληλεξαρτήσεις (π.χ. Ποια δραστηριότητα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί πριν από την έναρξη κάποιας άλλης)

Οι αλληλεξαρτήσεις διακρίνονται σε

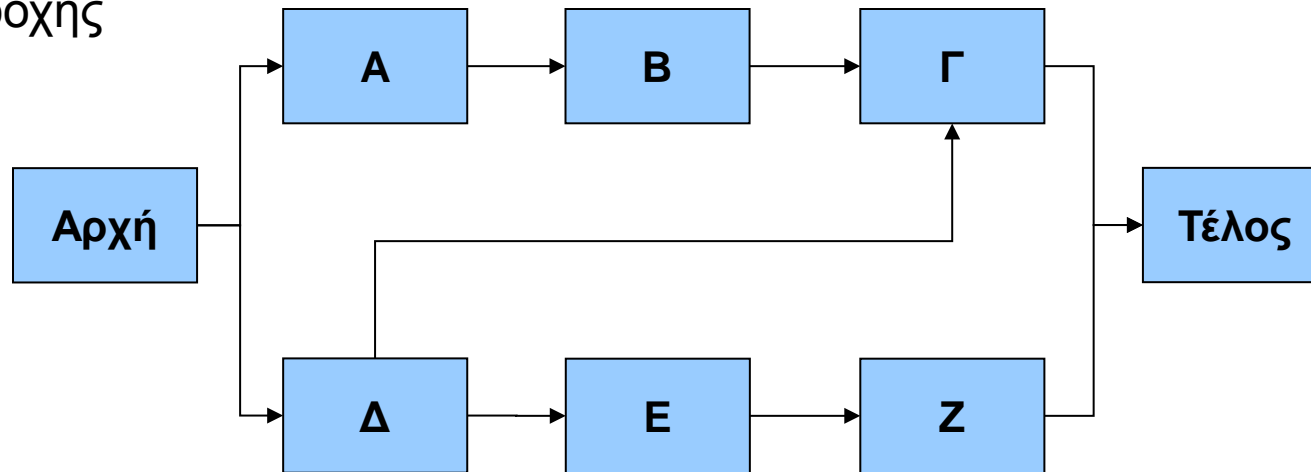
- Υποχρεωτικές
- Διακριτικές (discretionary)
- Εξωτερικές

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Καθορισμός διαδοχής & αλληλεξαρτήσεων (2/3)

- Η γραφική απεικόνιση των λογικών σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων Έργου ονομάζεται **Δικτυωτό Διάγραμμα Έργου** (Network Diagram)
- Η **Μέθοδος Διαγράμματος Διαδοχής** (Precedence Diagramming Method) είναι μία από τις τεχνικές για την κατασκευή του Δικτυωτού Διαγράμματος— αυτή που χρησιμοποιούν και οι περισσότερες εφαρμογές διαχείρισης έργου (π.χ MS Project, Primavera Planner).
- Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι δραστηριότητες απεικονίζονται ως κουτιά (boxes) & οι αλληλοεξαρτήσεις τους ως βέλη (arrows).
- Υπάρχουν τέσσερα είδη εξαρτήσεων, τα:
 - Τέλος - Αρχή (Finish to Start – FS),
 - Τέλος - Τέλος (Finish to Finish – FF),
 - Αρχή - Αρχή (Start to Start – SS),
 - Αρχή - Τέλος (Start to Finish – SF)

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Καθορισμός διαδοχής & αλληλεξαρτήσεων (3/3)

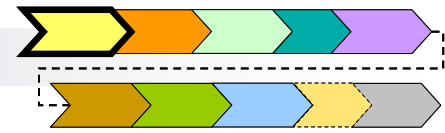
Χαρακτηριστικό διάγραμμα που σχεδιάστηκε με τη μέθοδο Διαγράμματος Διαδοχής



Σήμερα τέτοια διαγράμματα παράγονται σχεδόν αυτόματα με χρήση εξειδικευμένου λογισμικού αφού πρώτα ο χρήστης δηλώσει τις εξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων.

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

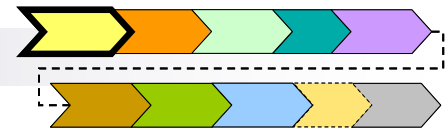
– Εκτίμηση διάρκειας δραστηριοτήτων



- Στηρίζεται στην εμπειρία εκείνων των μελών της Ομάδας Διαχείρισης του Έργου που είναι περισσότερο εξοικειωμένα με τη φύση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων καθώς και εκείνων που διαθέτουν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις ή την εμπειρία από την προηγούμενη συμμετοχή τους σε παρόμοια Έργα
- Για να εκτιμηθεί η διάρκεια των δραστηριοτήτων/ εργασιών λαμβάνονται επίσης υπόψη:
 - Ιστορικά στοιχεία/ πληροφορίες από παρόμοια έργα ή από βάσεις δεδομένων
 - Περιορισμοί και υποθέσεις εργασίας
 - Προσδιορισμένοι κίνδυνοι
 - Απαιτήσεις σε πόρους
- Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Υπεύθυνος Συντονιστής ενσωματώνει ένα πρόσθετο χρονικό διάστημα (reserve time) στη διάρκεια μίας δραστηριότητας, αναγνωρίζοντας ότι ενδέχεται να επέλθει ένας ή περισσότεροι από τους προσδιορισμένους κινδύνους.

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

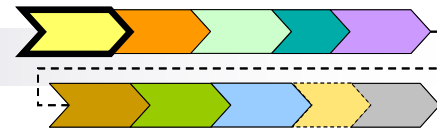
– Χρονικός Προγραμματισμός Δραστηριοτήτων (1/2)



- Ιδιαίτερα κρίσιμο βήμα καθώς το εφικτό της επίτευξης των στόχων ενός Έργου φαίνεται μόνο όταν όλες οι δραστηριότητες τοποθετηθούν σε ένα χρονοδιάγραμμα που καθορίζει πότε πρέπει να εκτελεστεί η κάθε δραστηριότητα.
- Για να γίνει ο χρονικός προγραμματισμός απαιτούνται τα ακόλουθα:
 - Η διαδοχή και οι αλληλεξαρτήσεις των δραστηριοτήτων
 - Η διάρκεια των δραστηριοτήτων
 - Οι απαιτήσεις σε πόρους και η διαθεσιμότητα αυτών
 - Οι υποθέσεις εργασίας
 - Οι περιορισμοί (π.χ. Περιορισμοί στις ημερομηνίες έναρξης & λήξης δραστηριοτήτων)
 - Τα Ορόσημα (κύρια γεγονότα που αποτελούν τη βάση σύμφωνα με την οποία παρακολουθείται και διευθύνεται το Έργο)
 - Χρονικές προπορείες (time leads) και υστερήσεις (lags) (αφορά στον ορισμό ενός χρονικού διαστήματος κατά το οποίο η έναρξη ή λήξη μιας δραστηριότητας θα πρέπει να προπορεύεται ή να υστερεί σε σχέση με μια άλλη δραστηριότητα – π.χ. Η εκπαίδευση θα ξεκινήσει δύο εβδομάδες μετά την ολοκλήρωση του Οδηγού Βέλτιστων Πρακτικών)

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων

– Χρονικός Προγραμματισμός Δραστηριοτήτων (2/2)



Το Χρονοδιάγραμμα Έργου:

Περιλαμβάνει υποχρεωτικά:

- Τις ημερομηνίες έναρξης & λήξης κάθε δραστηριότητας
- Τη διάρκεια κάθε δραστηριότητας (σε ημέρες, εβδομάδες, μήνες κλπ)
- Τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων

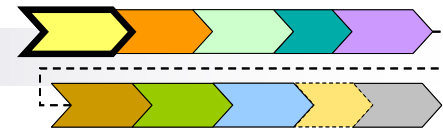
Περιλαμβάνει προαιρετικά:

- Τον υπεύθυνο για την υλοποίηση κάθε δραστηριότητας

Μπορεί να παρουσιάζεται:

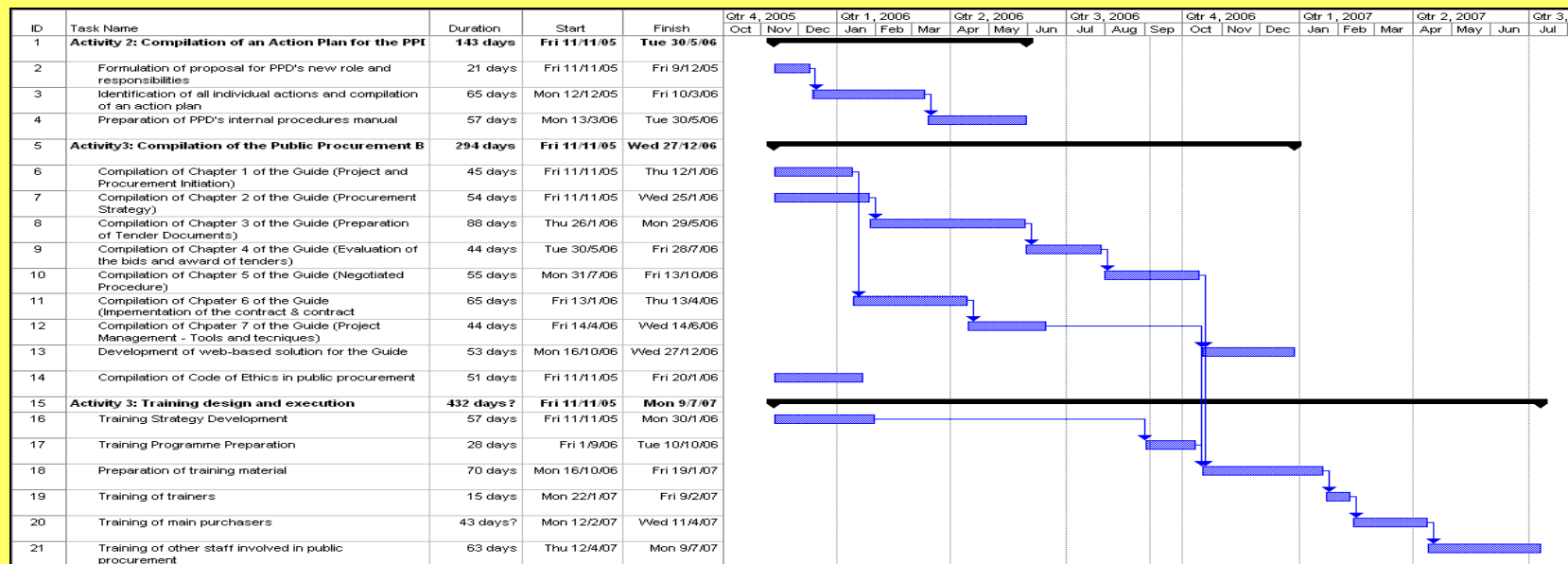
- Σε συνοπτική ή αναλυτική μορφή
- Με χρήση γραφικών ή με τη μορφή πίνακα

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Μορφές Χρονοδιαγράμματος Έργου (1/2)

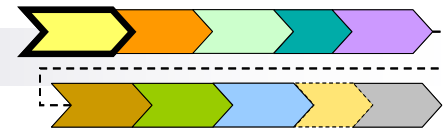


Ραβδογράμματα – Διαγράμματα Gantt

- Κάθε δραστηριότητα/ εργασία απεικονίζεται ως οριζόντια ράβδος σε ένα διάγραμμα Χ- Υ, όπου ο άξονας Χ είναι η χρονική κλίμακα υλοποίησης
- Τα βέλη που συνδέουν τις δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν τη μεταξύ τους σχέση
- Ιδανικά για τη γρήγορη εκτίμηση της κατάστασης ενός Έργου – άρα ιδανικό για παρουσιάσεις, εκθέσεις προόδου & αναφορές κατάστασης.

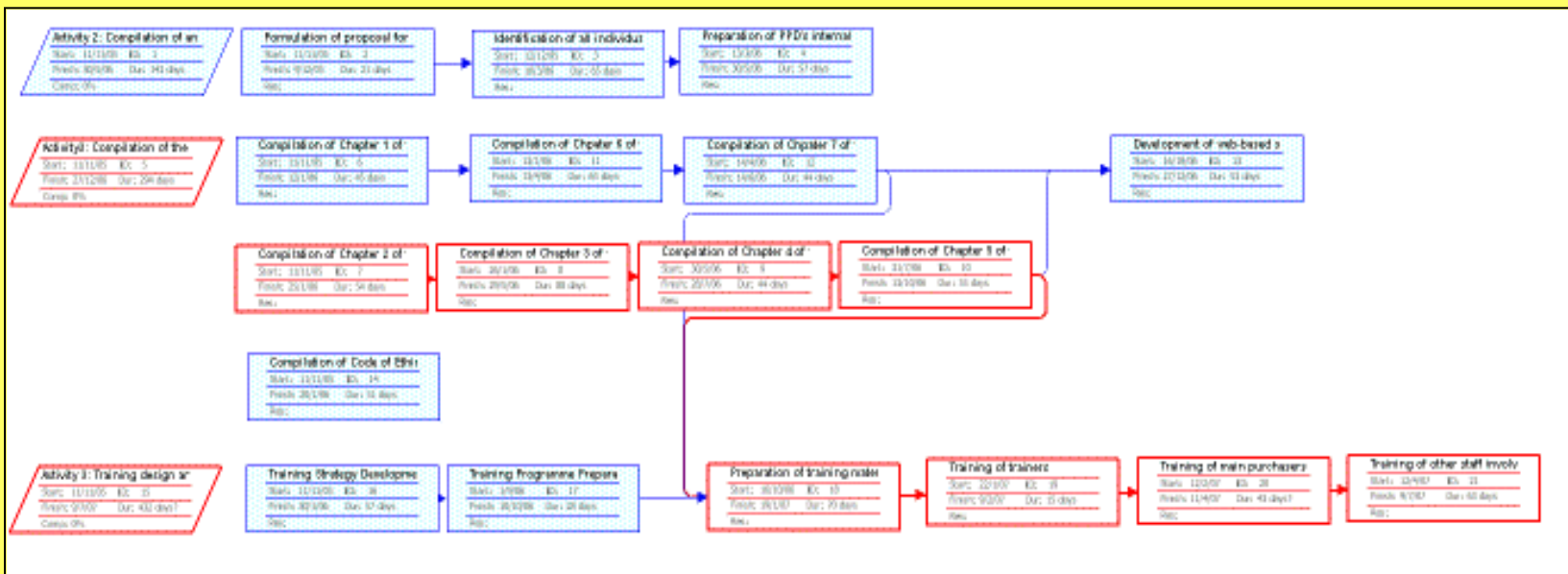


Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Μορφές Χρονοδιαγράμματος Έργου (2/2)

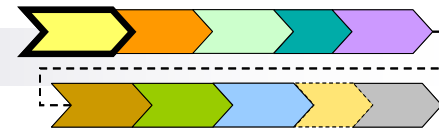


Δικτυωτά Διαγράμματα Έργου με ημερομηνίες– Διαγράμματα PERT

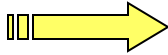
- Κάθε δραστηριότητα απεικονίζεται ως πλάγιο παραλληλόγραμμο ενώ κάθε εργασία ως ορθογώνιο παραλληλόγραμμο. Για κάθε εργασία παρουσιάζονται οι ημερομηνίες έναρξης, λήξης καθώς και η διάρκειά της.
- Τα βέλη που συνδέουν τις εργασίες παρουσιάζουν τη διαδοχή & τις αλληλεξαρτήσεις τους
- Πολύπλοκα διαγράμματα. Πρέπει να αποφεύγονται για παρουσιάσεις ή εκθέσεις προόδου



Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων – Κρίσιμη διαδρομή



Κρίσιμη
Διαδρομή

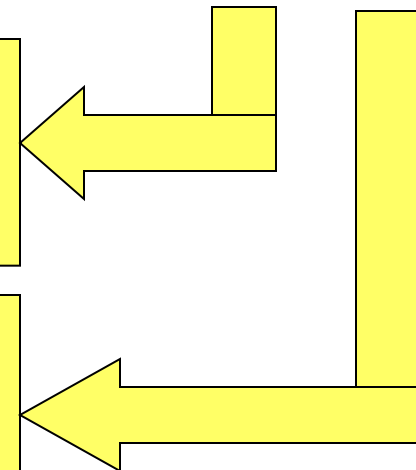


Μία σειρά κρίσιμων εργασιών που υπαγορεύει την υπολογισθείσα ημερομηνία λήξης του Έργου. Οι εργασίες αυτές δεν μπορούν να καθυστερήσουν χωρίς να επηρεαστεί η ημερομηνία ολοκλήρωσης του Έργου.

Επειδή η ολοκλήρωση ενός Έργου χωρίς καθυστέρηση είναι σημαντική, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις εργασίες της κρίσιμης διαδρομής και στους πόρους που χρεώνονται σε αυτές

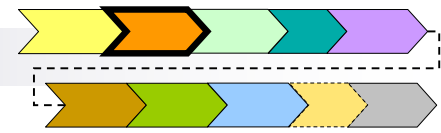
Αν ο Υπεύθυνος Συντονιστής επιθυμεί να επισπεύσει την ημερομηνία περάτωσης του Έργου, θα πρέπει να επισπεύσει τις ημερομηνίες των εργασιών της κρίσιμης διαδρομής. Η πρακτική αυτή είναι γνωστή ως «crashing».

επομένως



Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται κάποιο εμπορικό λογισμικό (π.χ. MS Project) η κρίσιμη διαδρομή υπολογίζεται αυτόματα από το λογισμικό.

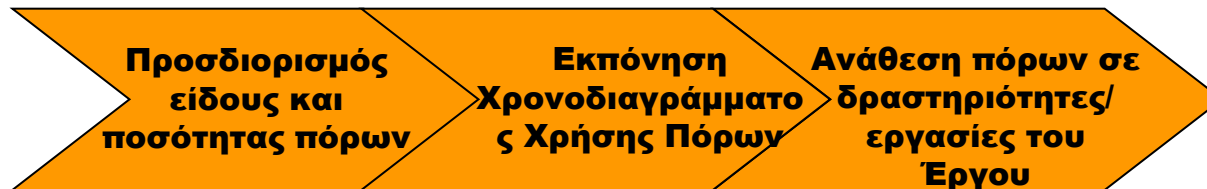
Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Πόρων



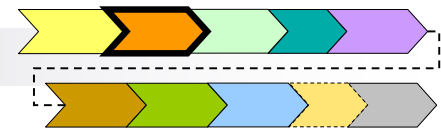
Το Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων:

- Προσδιορίζει τους φυσικούς πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση του Έργου
- Προγραμματίζει τη χρήση των πόρων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του Έργου
- Αναπτύσσεται παράλληλα με το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων καθώς ο καθορισμός των απαιτήσεων σε πόρους επηρεάζει άμεσα την εκτίμηση της διάρκειας των δραστηριοτήτων/ εργασιών

Για την ανάπτυξη του Σχεδίου Διαχείρισης Πόρων θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:



Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Πόρων – Προσδιορισμός είδους & ποσότητας πόρων



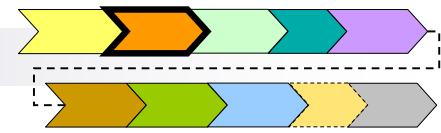
Για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων σε πόρους θα πρέπει να ακολουθούνται τα ακόλουθα βήματα:

1. Επισκόπηση του αντικειμένου και του καταλόγου δραστηριοτήτων/ εργασιών του Έργου
2. Συλλογή ιστορικών πληροφοριών από φακέλους παλαιότερων έργων, από βάσεις δεδομένων και από άτομα που έχουν εργαστεί σε παρόμοια έργα
3. Προσδιορισμός του είδους και της ποσότητας των αναγκαίων πόρων:
 - **Ανθρώπινοι πόροι** (π.χ. ένας Υπεύθυνος Συντονιστής, ένας πολιτικός μηχανικός, δύο υδραυλικοί, κλπ)
 - **Εξοπλισμός/ Μηχανήματα** (π.χ. εκσκαφείς, ανυψωτικά μηχανήματα, αίθουσες για τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ)
 - **Υλικά** (π.χ. τούβλα, τσιμέντο, χρώματα, εκτυπωτικό χαρτί, CDs, κλπ)


λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο η ποσότητα, οι ικανότητες και η ποιότητα των πόρων επηρεάζουν τη διάρκεια των δραστηριοτήτων/ εργασιών

4. Γνωμοδότηση εμπειρογνώμονα σχετικά με την καταλληλότητα (σε ποιότητα και ποσότητα) των προσδιοριζόμενων πόρων.
5. Εξέταση της επάρκειας των εσωτερικών πόρων (δηλ. πόρων που ανήκουν στο Φορέα Υλοποίησης). {Υφίσταται η ανάγκη απόκτησης εξωτερικών πόρων?}

Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Πόρων – Εκπόνηση Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων



- Εκτίμηση του **Πότε** και **για Πόσο χρόνο** θα χρησιμοποιηθεί κάθε πόρος στο Έργο, λαμβάνοντας υπόψη:
 - τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης των δραστηριοτήτων και εργασιών στις οποίες θα απασχοληθεί/ χρησιμοποιηθεί ο κάθε πόρος, και
 - τις διάρκειες του συνόλου των δραστηριοτήτων/ εργασιών που έχουν ανατεθεί σε κάθε πόρο ώστε να εκτιμηθεί η συνολική διάρκεια για την οποία θα δεσμευθεί ο κάθε πόρος
- Το Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων που εκπονείται κατά τη Φάση Σχεδιασμού (**Χρονοδιάγραμμα Βάσης ή *Baseline Resource Schedule***) θα χρησιμοποιηθεί κατά τη Φάση Εκτέλεσης του Έργου για την παρακολούθηση της προόδου μέσω εξέτασης των αποκλίσεων των πραγματικών δεδομένων από τις εκτιμήσεις βάσης

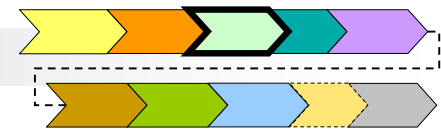


Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Πόρων – Ανάθεση πόρων σε δραστηριότητες/ εργασίες του Έργου

Κατά την ανάθεση πόρων σε δραστηριότητες/ εργασίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- **Διαθεσιμότητα πόρων**
- **Κόστος πόρων** (π.χ. *Οι πιο ακριβοί πόροι θα πρέπει να ανατίθενται σε εργασίες που δεν μπορούν να εκτελεστούν από λιγότερο ακριβούς πόρους, ώστε να επιτυγχάνετε τη μέγιστη απόδοση σε σχέση με το κόστος του πόρου*)
- **Ικανότητα πόρων** (π.χ. *Κρίσιμες εργασίες θα πρέπει να ανατίθενται στους πιο αποτελεσματικούς πόρους ώστε να διασφαλίζεται η παραμονή εντός του χρονοδιαγράμματος*)

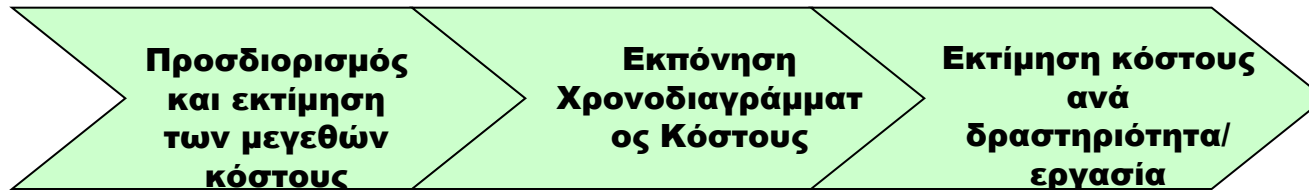
Ανάπτυξη Προγράμματος Κόστους



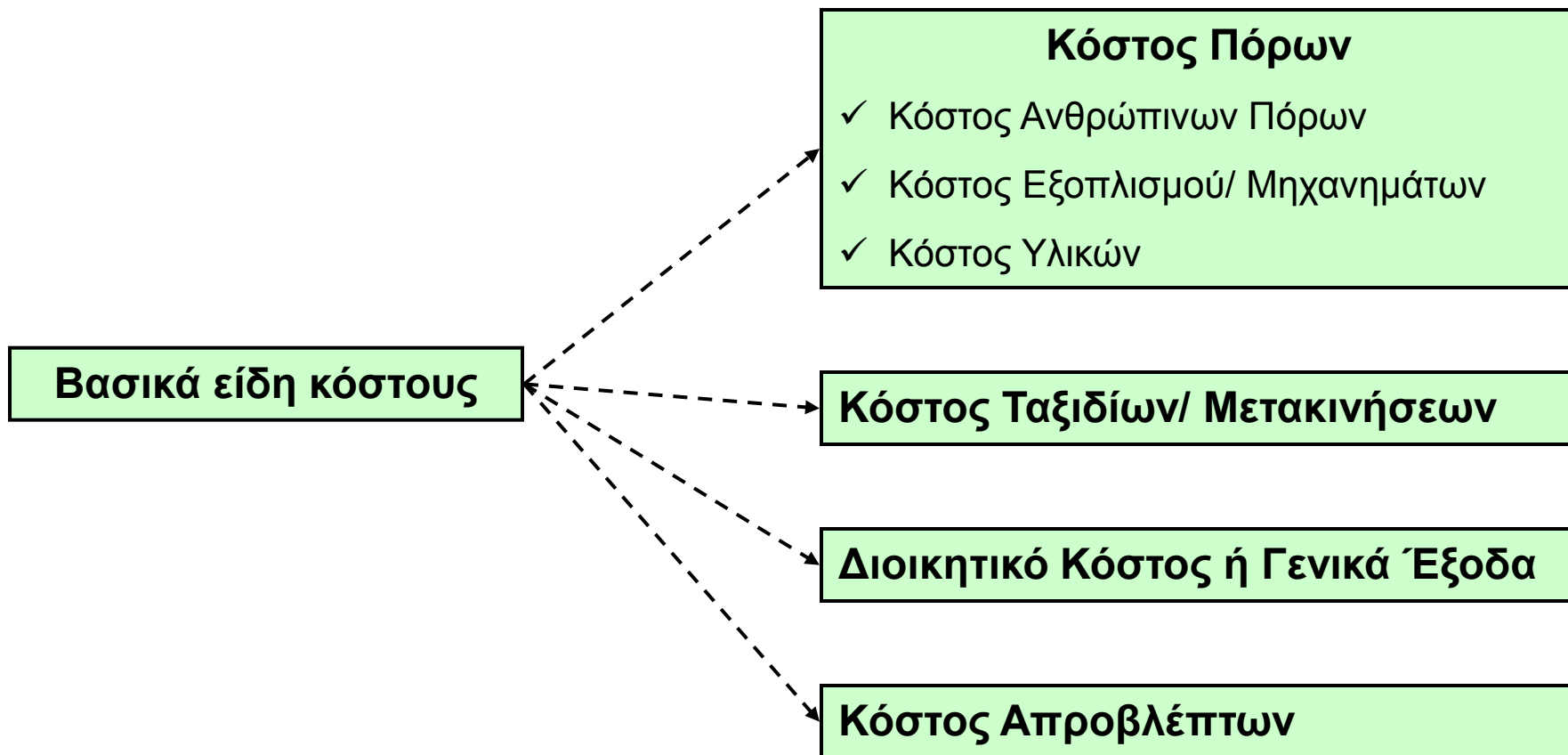
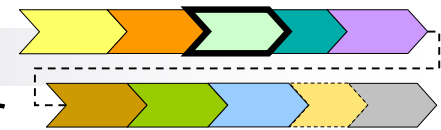
Το Πρόγραμμα Κόστους:

- Περιλαμβάνει μια **εκτίμηση και ένα χρονοδιάγραμμα των στοιχείων κόστους** που θα προκύψουν για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων και εργασιών του Έργου.
- **Καταρτίζεται συνήθως μετά την ανάπτυξη του Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων και του Σχεδίου Διαχείρισης Πόρων**, καθώς απαιτεί δεδομένα εισόδου και από τα δύο.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την **εκτίμηση της αξίας της σύμβασης** προκειμένου να συμπεριληφθεί στα Έγγραφα Διαγωνισμού, αλλά και τη **βελτίωση της εκτίμησης κόστους δραστηριοτήτων/ εργασιών (refining budget)**
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική **παρακολούθηση του κόστους Έργων που υλοποιούνται με ιδίους πόρους (χωρίς Ανάδοχο)**

Για την ανάπτυξη του **Προγράμματος Κόστους** θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:



Ανάπτυξη Προγράμματος Κόστους – Προσδιορισμός & εκτίμηση των μεγεθών κόστους (1/4)



Ανάπτυξη Προγράμματος Κόστους – Προσδιορισμός & εκτίμηση των μεγεθών κόστους (2/4)

Εκτίμηση Κόστους Πόρων

Κόστος Βάσει Τιμή Μονάδας (Rate-based Cost)

Κόστος ανά μονάδα x Αριθμός μονάδων

Πρόκειται για κόστος πόρων που εξαρτάται από την ποσότητα της εργασίας που πρόκειται να πραγματοποιηθεί (περίπτωση ανθρώπινων πόρων ή εξοπλισμού/μηχανημάτων) ή τις αναλισκόμενες ποσότητες (περίπτωση υλικών)

Κόστος ανά Χρήση (Per-use Cost)

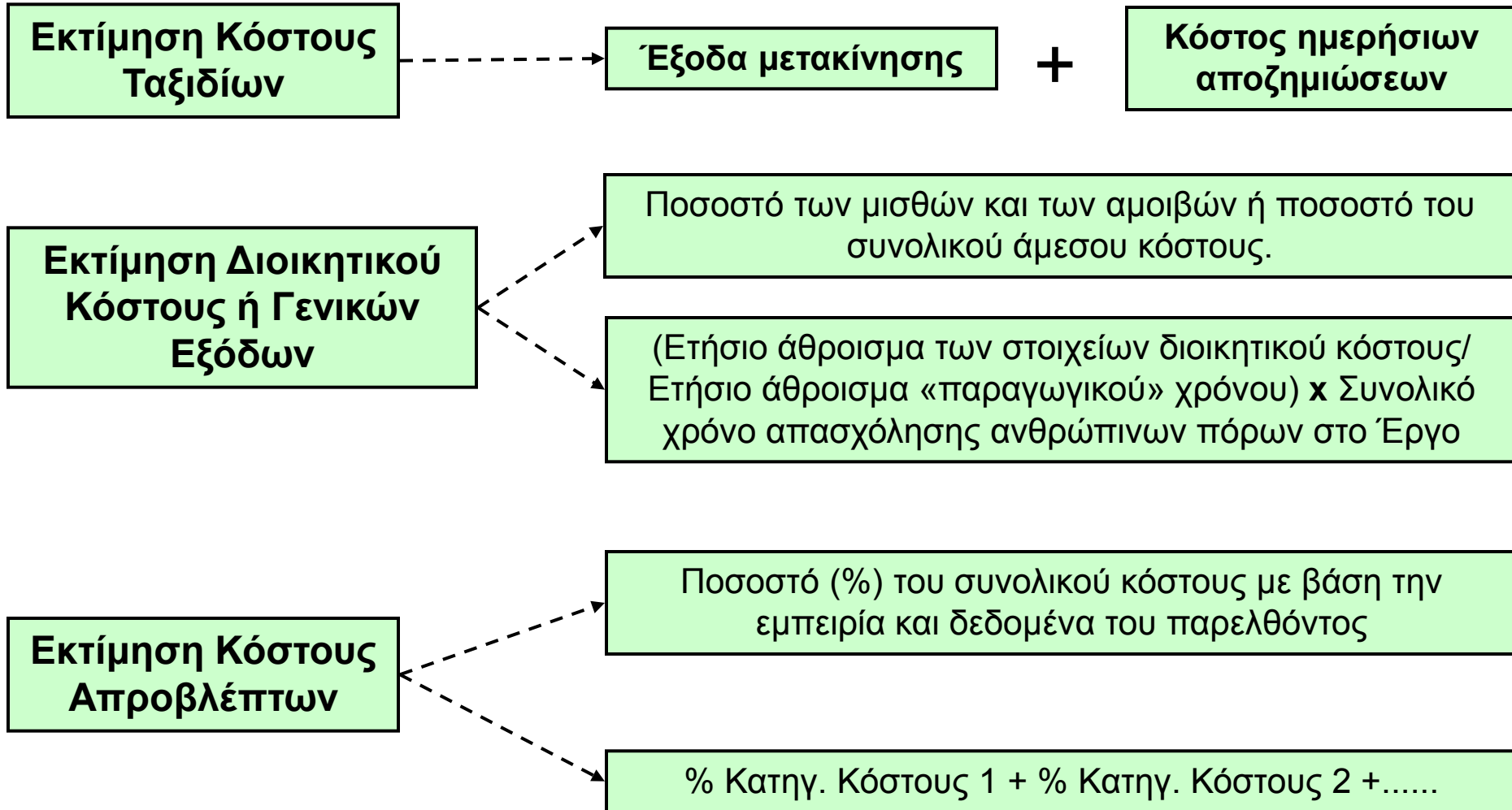
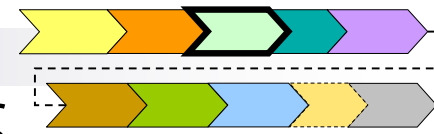
Το κόστος ανά χρήση είναι εφάπαξ κόστος, το οποίο προκύπτει κάθε φορά που χρησιμοποιείται ο πόρος και δεν εξαρτάται από την ποσότητα εργασίας που πρόκειται να πραγματοποιηθεί.

Σταθερό Κόστος (Fixed Cost)

Πρόκειται για κόστος που παραμένει σταθερό ανεξάρτητα από τη διάρκεια της εργασίας ή τον αριθμό των μονάδων πόρων που έχουν ανατεθεί στην εργασία.

Σε μία εργασία μπορούν να ανατεθούν **σταθερά κόστη επιπλέον του κόστους πόρων βάσει τιμής μονάδας.**

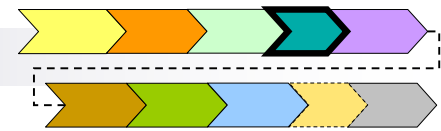
Ανάπτυξη Προγράμματος Κόστους – Προσδιορισμός & εκτίμηση των μεγεθών κόστους (3/4)





Ανάπτυξη Προγράμματος Κόστους – Εκπόνηση Χρονοδιαγράμματος Κόστους & Εκτίμηση κόστους ανά δραστηριότητα/ εργασία

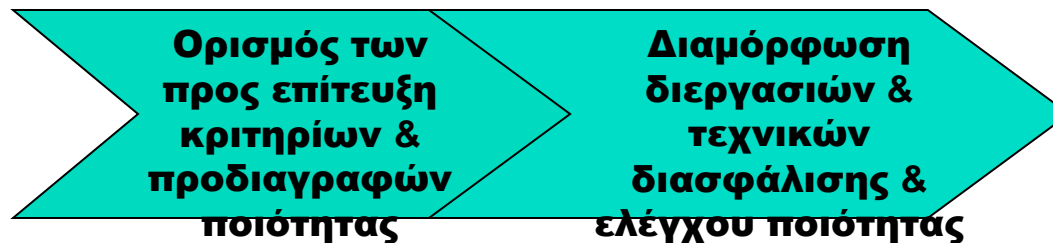
- Εκτίμηση του **Πότε** αναμένεται να προκύψουν τα επιμέρους κόστη λαμβάνοντας υπόψη το Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων στο οποίο αναφέρεται πότε είναι προγραμματισμένη η χρήση του κάθε πόρου
- Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται κάποιο εμπορικό λογισμικό (π.χ. MS Project):
 - **το Χρονοδιάγραμμα Κόστους παράγεται αυτόματα**, με βάση το Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων και την ανάθεση πόρων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες/ εργασίες.
 - **η εκτίμηση του κόστους ανά δραστηριότητα/ εργασία γίνεται αυτόματα** από το λογισμικό, δεδομένου ότι έχετε αναθέσει:
 - Πόρους σε δραστηριότητες/ εργασίες του έργου
 - Μοναδιαίο κόστος και κόστος ανά χρήση σε καθέναν από τους πόρους
 - Σταθερά κόστη σε δραστηριότητες/ εργασίες του έργου



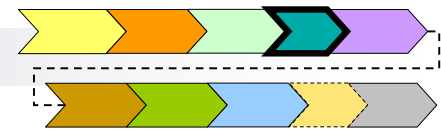
Το Σχέδιο Ποιότητας περιλαμβάνει τους στόχους ποιότητας και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων αυτών.

- Όταν το Έργο υλοποιείται από εσωτερικούς πόρους, το Σχέδιο Ποιότητας εκπονείται από τον Υπεύθυνο Συντονιστή ή από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας (*εφόσον οι αρμοδιότητες διασφάλισης & διαχείρισης ποιότητας έχουν ανατεθεί σε άλλο πρόσωπο*).
- Όταν το Έργο υλοποιείται από Ανάδοχο, το Σχέδιο Ποιότητας εκπονείται από τον Ανάδοχο και υποβάλλεται στον Υπεύθυνο Συντονιστή της Αναθέτουσας Αρχής. Σε αυτή την περίπτωση η Αναθέτουσα Αρχή:
 - αφενός θέτει τους στόχους ποιότητας των παραδοτέων του Έργου στα Έγγραφα Διαγωνισμού,
 - αφετέρου καθορίζει τη διαδικασία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιήσει για τον έλεγχο της ποιότητας των παραδοτέων του Αναδόχου.

Η ανάπτυξη του Σχεδίου Ποιότητας απαιτεί τα ακόλουθα βήματα:



Ανάπτυξη Σχεδίου Ποιότητας – Ορισμός κριτηρίων & προδιαγραφών ποιότητας

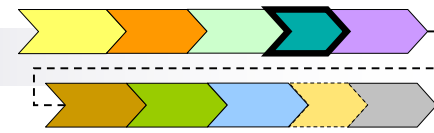


Αφορά στον καθορισμό των στόχων ποιότητας κάθε Παραδοτέου

Οι στόχοι μπορούν να οριστούν:

- Με την αναλυτική περιγραφή του προϊόντος/ της υπηρεσίας/ της υποδομής
- Με τη δήλωση των λειτουργικών απαιτήσεων του προϊόντος/ της υπηρεσίας/ της υποδομής ή με τον ορισμό, και εφόσον είναι δυνατό, την ποσοτικοποίηση των χαρακτηριστικών που το προϊόν/ η υπηρεσία/ η υποδομή θα πρέπει να έχει ως προς ιδιότητες όπως:
 - Απόδοση
 - Συμβατότητα
 - Επεκτασιμότητα
 - Ακρίβεια
 - Αξιοπιστία
 - Σαφήνεια
 - Πρακτικότητα
 - Ευκολία/ δυνατότητα συντήρησης
 - Κόστος
 - Ασφάλεια
- Με την εξέταση και την υιοθέτηση οποιονδήποτε προτύπων ειδικών για το προϊόν/ την υπηρεσία ή την υποδομή που το Έργο παρέχει.

Ανάπτυξη Σχεδίου Ποιότητας – Διαμόρφωση διεργασιών & τεχνικών διασφάλισης & ελέγχου ποιότητας



Αφορά στον καθορισμό των διεργασιών & τεχνικών που θα χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση και τον έλεγχο της ποιότητας κάθε Παραδοτέου

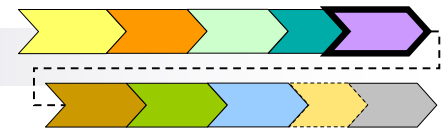
Ενδεικτικές τεχνικές διασφάλισης ποιότητας:

- Χρησιμοποίηση προσωπικού με κατάλληλες δεξιότητες
- Εγκατάσταση και εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Χρήση υποδειγμάτων (templates)
- Χρήση καταλόγων ελέγχου
- Διάσπαση σε μικρότερες εργασίες

Ενδεικτικές τεχνικές ελέγχου ποιότητας:

- Διενέργεια εσωτερικών επισκοπήσεων (Peer reviews)
- Δοκιμές προ-τελικής έκδοσης λογισμικού (beta testing)
- Δοκιμές συμβατότητας υλικού (hardware)
- Εργαστηριακές αναλύσεις & δοκιμές

Υπόδειγμα Σχεδίου Ποιότητας



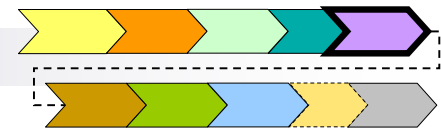
Τι εννοούμε με τον όρο «Ζήτημα» (Issue)?

Οποιοδήποτε θέμα ή πρόβλημα είναι δυνατόν να αναφερθεί οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Έργου, από οποιονδήποτε έχει ενδιαφέρον για το Έργο ή το αποτέλεσμα του.

Ενδεικτικά παραδείγματα ζητημάτων:

- ✓ Ένα μέλος της ομάδας έργου ξεκινάει να εργάζεται για το Έργο αργότερα από ό,τι είχε αρχικά προγραμματιστεί
- ✓ Προβλέπεται ισχυρή καταιγίδα στη Λάρνακα, όπου κατασκευάζεται ο νέος αερολιμένας
- ✓ Ο Υπεύθυνος Συντονιστής της Ομάδας Έργου μετατίθεται σε άλλη Αναθέτουσα Αρχή κατά τη διάρκεια του Έργου
- ✓ Αναθέτουσα Αρχή και ο Ανάδοχος έχουν διαφορετικές απόψεις για το αντικείμενο του έργου

Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Ζητημάτων (2/2)



Το **Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων** περιγράφει τον τρόπο:

- Συγκέντρωσης
- Επικοινωνίας
- Τεκμηρίωσης
- Προτεραιοποίησης
- Ιεραρχικής παραπομπής
- Επισκόπησης, και τέλος
- Επίλυσης

των ζητημάτων

Στο **Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων** καθορίζονται:

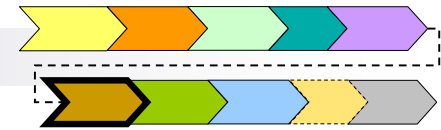
- Οι διαδικασίες διαχείρισης ζητημάτων
- Τα έντυπα/ έγγραφα που θα χρησιμοποιούνται
- Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων στη διαδικασία

Το **Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων** εκπονείται από τον:

Υπεύθυνο Συντονιστή

και χρησιμοποιείται από αυτή τη χρονική στιγμή και μέχρι το τέλος του έργου

Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Αλλαγών (1/2)



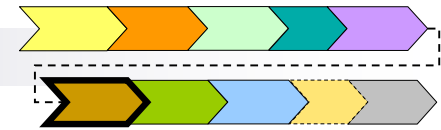
Τι ορίζεται ως «Αλλαγή» (Change)?

Κάθε προσαρμογή ή τροποποίηση στα επίσημα τεκμηριωμένα (π.χ. στο Τεχνικό Δελτίο Έργου, στους Όρους Εντολής, στη Σύμβαση, στο Σχέδιο Έργου κλπ.) στοιχεία του Έργου, όπως το κόστος, το αντικείμενο, το χρονοδιάγραμμα ή οι πόροι

Αν και αλλαγές είναι δυνατόν να συμβούν σε κάθε φάση του έργου, η **ανάγκη για αλλαγές συνήθως διαπιστώνεται κατά τη Φάση Εκτέλεσης του Έργου**

Ενδεικτικά παραδείγματα καταστάσεων που μπορεί να προκαλέσουν την ανάγκη για αλλαγή:

- ✓ Ο αρχικός προγραμματισμός του Αναδόχου δεν ήταν ορθός, με αποτέλεσμα να απαιτείται παράταση της διάρκειας του Έργου για την ολοκλήρωση των εργασιών.
- ✓ Ο Υπεύθυνος Έργου του Αναδόχου διακόπτει την εργασιακή σχέση του με τον Οικονομικό Φορέα στον οποίο έχει ανατεθεί το Έργο και ως εκ τούτου πρέπει να αντικατασταθεί.

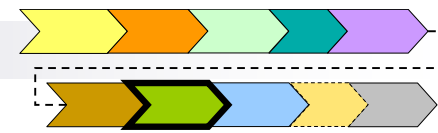


Για το χειρισμό κάθε ανάγκης για αλλαγή χωρίς να υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις στο αποτέλεσμα του έργου, θα πρέπει να εκπονηθεί ένα αποτελεσματικό **Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών**.

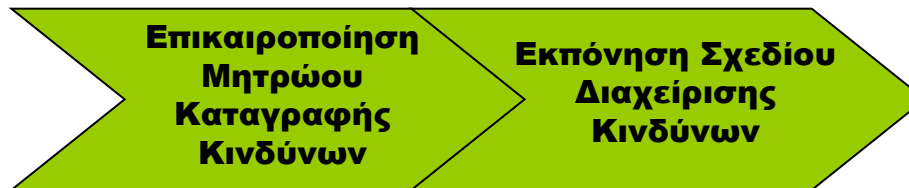
Στο **Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών** θα πρέπει να καθορίζονται τα ακόλουθα:

- ✓ Τα άτομα που είναι εξουσιοδοτημένα να αιτούνται αλλαγές από τον Ανάδοχο
- ✓ Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για:
 - την πραγματοποίηση αίτησης για αλλαγή
 - την ανάλυση της αίτησης και εκτίμηση των επιπτώσεων της αλλαγής στο Έργο (κόστος, αντικείμενο, χρονοδιάγραμμα, ποιότητα)
 - την υλοποίηση της εγκεκριθείσας αλλαγής.
- ✓ Το άτομο ή η ομάδα ατόμων που θα έχουν την ευθύνη ανάλυσης, επισκόπησης και έγκρισης της αίτησης αλλαγής
- ✓ Το χρονικό πλαίσιο που προβλέπεται για την έγκριση ή απόρριψη αίτησης για αλλαγή
- ✓ Τα έντυπα που θα χρησιμοποιούνται για την υποβολή αιτήματος αλλαγής και την καταχώρησή του

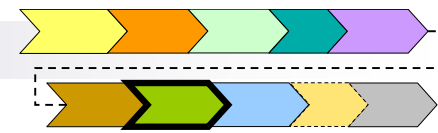
Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνων



- Κατά τη Φάση Έναρξης Έργου έχουν ήδη εντοπιστεί & καταγραφεί οι πρώτοι πιθανοί κίνδυνοι (π.χ. επικείμενη ή αμφιλεγόμενη νομοθεσία, αλλαγές πολιτικής, κλπ)
- Κατά τη Φάση Σχεδιασμού, ο Υπεύθυνος Συντονιστής πρέπει:
 - Να επικαιροποιήσει το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log)
 - Να εκπονήσει Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων



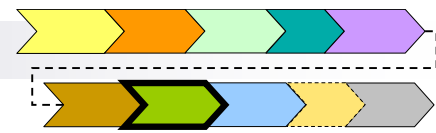
Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνων – Επικαιροποίηση Μητρώου Καταγραφής Κινδύνων



Στο βήμα αυτό περιλαμβάνονται:

- **Επισκόπηση των κινδύνων** που εντοπίστηκαν αρχικά για το Έργο (και καταγράφηκαν στο Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων -Risk Log) & προσδιορισμός του κατά πόσον αυτοί οι κίνδυνοι εξακολουθούν να ισχύουν
- **Προσδιορισμός νέων πιθανών κινδύνων** που ενδεχομένως να έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα του αναλυτικού σχεδιασμού του Έργου
- **Αξιολόγηση** κάθε νέου κινδύνου ως προς την πιθανότητα να επέλθει & ως προς την έκταση των επιπτώσεών του
- **Καθορισμός ενεργειών** για:
 - Την **πρόληψη κινδύνων** (αποτροπή κινδύνου ή μείωση της πιθανότητας έλευσης)
 - Τη **μετάθεση κινδύνων** (μεταβίβαση της ευθύνης για τη διαχείριση του κινδύνου σε τρίτο μέρος)
 - Την **αντιμετώπιση του κινδύνου** (μετριασμός των επιπτώσεων από την έλευση του κινδύνου)

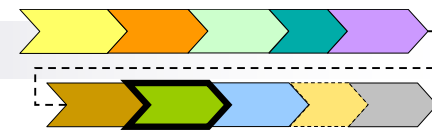
Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνων – Εκπόνηση Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνων (1/2)



Στο **Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων** θα πρέπει να καθορίζονται:

- Η **διεργασία** Διαχείρισης Κινδύνων, δηλαδή πως θα εκτελούνται :
 - ο εντοπισμός και η καταχώρηση του κινδύνου
 - η αξιολόγηση του κινδύνου
 - ο σχεδιασμός των δράσεων αντιμετώπισης
 - η ανάθεση των ενεργειών πρόληψης & αντιμετώπισης
 - η υλοποίηση των ενεργειών και η παρακολούθησή τους
- Τα **έγγραφα** Διαχείρισης Κινδύνων (π.χ. Έντυπο Αναφοράς Κινδύνου, Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων)
- Οι **ρόλοι & αρμοδιότητες** όλων των ανθρώπινων πόρων που εμπλέκονται στον εντοπισμό, την επισκόπηση και το μετριασμό των κινδύνων στο πλαίσιο του Έργου

Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνων – Εκπόνηση Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνων (2/2)



Ο Αναφέρων
τον κίνδυνο

Εντοπισμός
κινδύνου

Συμπλήρωση Εντύπου
Αναφοράς Κινδύνου

Υπεύθυνος
Συντονιστής

Ενημέρωση της
Καθοδηγητικής
Επιτροπής &
διατύπωση εισηγήσεων

Καταχώρηση στο Μητρώο
Καταγραφής Κινδύνων &
επιβεβαίωση της
αξιολόγησης του κινδύνου

Είναι ο
κίνδυνος
σχετικός
με το
Έργο;

Επισκόπηση των
Εντύπων Αναφοράς
Κινδύνου

Καθοδηγητική
Επιτροπή

Επισκόπηση του κινδύνου &
εξέταση των εισηγήσεων του
Υπεύθυνου Συντονιστή

Λήψη αποφάσεων για
τις ενέργειες
αντιμετώπισης του
κινδύνου

Υπεύθυνος
Συντονιστής

Προγραμματισμός της
εφαρμογής των ενεργειών
αντιμετώπισης & ανάθεση της
εκτέλεσής τους

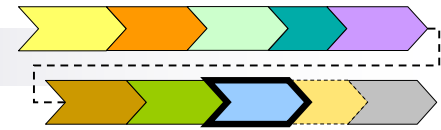
Παρακολούθηση της
υλοποίησης & ενημέρωση της
Καθοδηγητικής Επιτροπής

Επικαιροποίηση του
Μητρώου Καταγραφής
Κινδύνων

Μέλος
Ομάδας
Έργου

Υλοποίηση των ενεργειών
αντιμετώπισης κινδύνου

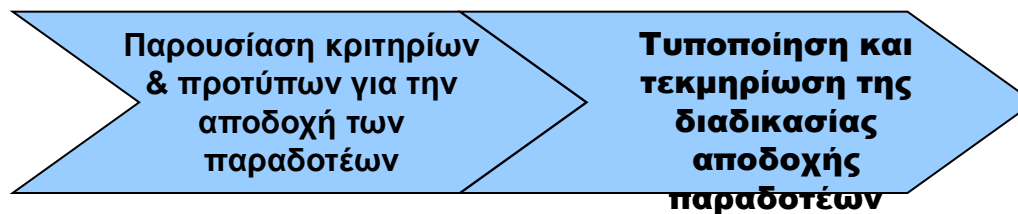
Ανάπτυξη Σχεδίου Αποδοχής Παραδοτέων (1/2)



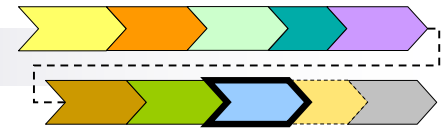
Το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων:

- Παρουσιάζει τα κριτήρια που θα πρέπει να πληρούν τα παραδοτέα προκειμένου να γίνουν αποδεκτά, όπως αυτά έχουν καθοριστεί στα Έγγραφα Διαγωνισμού και στην Σύμβαση
- Περιγράφει τη διαδικασία ελέγχου της συμμόρφωσης των παραδοτέων με τα κριτήρια αποδοχής.

Για την ανάπτυξη του **Σχεδίου Αποδοχής Παραδοτέων** θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:



Ανάπτυξη Σχεδίου Αποδοχής Παραδοτέων (2/2)



Τα στοιχεία που θα πρέπει να καθορίζονται στο Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων είναι τα ακόλουθα:

- ✓ **Ο αριθμός και η ταυτότητα των μελών της ομάδας έργου** που θα επισκοπήσουν τα παραδοτέα πριν ζητηθεί η τελική έγκριση.
- ✓ **Η διαδικασία Διαχείρισης Αποδοχών Παραδοτέων** με βάση την οποία τα παραδοτέα επισκοπούνται και γίνονται αποδεκτά.
- ✓ **Ο αριθμός των εργάσιμων ημερών** εντός των οποίων η Αναθέτουσα Αρχή θα πρέπει είτε να εγκρίνει είτε να απορρίψει τα παραδοτέα.
- ✓ **Ο μέγιστος επιτρεπόμενος αριθμός επανυποβολών** του ίδιου παραδοτέου.

Ορισμός Δεικτών Απόδοσης (1/4)

- Οι **Δείκτες Απόδοσης (Performance Indicators)** χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης ενός Έργου & την αξιολόγηση της απόδοσής του σε σύγκριση με διατυπωμένους στόχους και σκοπούς.
- Ορίζονται συνήθως στη Φάση Σχεδιασμού ώστε να είναι δυνατή η συλλογή των δεδομένων που απαιτούνται για τον υπολογισμό τους.
- Τα διάφορα είδη δεικτών όπως αυτά ορίζονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν ως εξής:

Οικονομικοί
Δείκτες

- Χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση του οικονομικού αντικείμενου του Έργου.
- Παρουσιάζουν τις δεσμεύσεις κεφαλαίων και τις καταβολές πληρωμών σε σχέση με το συνολικό προϋπολογισμό του Έργου

Δείκτες
Εκροών

- Χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση του φυσικού αντικείμενου του Έργου.
- Μετρώνται σε φυσικές μονάδες (π.χ. Μήκος κατασκευασθέντος δρόμου)

Ορισμός Δεικτών Απόδοσης (2/4)

Δείκτες Αποτελεσμάτων

- Έχουν σχέση με τα άμεσα & έμμεσα αποτελέσματα ενός Έργου
- Μπορεί να αναφέρονται σε φυσικά μεγέθη (π.χ. Μείωση χρόνου μετάβασης, αριθμός επιτυχόντων εκπαιδευομένων κλπ) ή σε οικονομικά μεγέθη (π.χ. Μείωση του κόστους μεταφορών)

Δείκτες Επιπτώσεων

- Αναφέρονται στις συνέπειες του Έργου πέραν της άμεσης επίδρασης στους άμεσους δικαιούχους του – αναφέρονται δηλαδή στις συνέπειες που εμφανίζονται μετά την παρέλευση κάποιου χρόνου από την υλοποίηση του Έργου

Οι οικονομικοί δείκτες & οι δείκτες εκροών χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της υλοποίησης (προόδου) του Έργου ενώ οι δείκτες αποτελεσμάτων & επιπτώσεων χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του Έργου.

Ορισμός Δεικτών Απόδοσης (3/4)

Στη Φάση του Σχεδιασμού ο Υπεύθυνος Συντονιστής πρέπει αφενός να ορίσει τους Δείκτες Απόδοσης (σε συνεργασία με τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη) που θα χρησιμοποιηθούν, αφετέρου να σχεδιάσει τις διαδικασίες παρακολούθησής τους

Ορισμός Δεικτών
Απόδοσης

- Οι δείκτες απόδοσης πρέπει:
 - Να επιλέγονται μετά από αξιολόγηση όλων των πιθανών να χρησιμοποιηθούν δεικτών
 - Να είναι συναφείς με τους βασικούς στόχους του Έργου
 - Να είναι λίγοι σε αριθμό αλλά με ουσιαστική σημασία
 - Να είναι ποσοτικοί στο μέτρο του δυνατού
- Τα δεδομένα που απαιτούνται για τον υπολογισμό των δεικτών πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα, να αποκτώνται έγκαιρα και με λογικό κόστος

Σχεδιασμός
διαδικασίας
παρακολούθησης

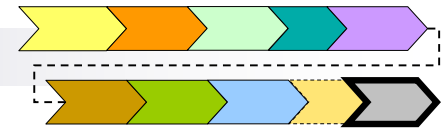
- Καθορίζονται οι πηγές δεδομένων για κάθε δείκτη
- Σχεδιάζονται οι διαδικασίες/ συστήματα συλλογής δεδομένων
- Ορίζεται ο τρόπος επεξεργασίας & ερμηνείας των δεδομένων
- Ορίζεται ο τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων στην Καθοδηγητική Επιτροπή, το Φορέα Χρηματοδότησης κλπ

Ορισμός Δεικτών Απόδοσης (4/4)

Παραδείγματα Δεικτών Απόδοσης

Πεδία παρέμβασης	Εκροές	Αποτελέσματα	Επιπτώσεις
Εκπαίδευση	<p>% της συνολικής εκπαίδευσης που διεκπεραιώθηκε επιτυχώς</p> <p>Ποσοστό συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα</p>	<p>% εκπαιδευομένων που ολοκλήρωσαν επιτυχώς την εκπαίδευσή τους (άνδρες/ γυναίκες)</p>	<p>Μείωση σφαλμάτων των εκπαιδευθέντων στην εργασία τους σε διάστημα έξι μηνών μετά την εκπαίδευσή τους</p> <p>Αύξηση παραγωγικότητας των εκπαιδευθέντων μετά από ένα χρόνο</p>
Υποδομή μεταφορών (Σιδηρόδρομος)	<p>Χλμ. Σιδηροδρόμου που κατασκευάστηκαν</p> <p>% σιδηροδρομικού δικτύου που ολοκληρώθηκε</p>	<p>Χρόνος που εξοικονομείται (χρόνος ταξιδιού Χ αριθμό χρηστών)</p> <p>Αύξηση πλήθους προορισμών που εξυπηρετούνται από το σιδηροδρομικό δίκτυο</p>	<p>Αύξηση ροής επιβατών/ εμπορευμάτων μετά από ένα χρόνο (%)</p> <p>Περιβαλλοντικές επιπτώσεις (% μείωση ρύπων ή % αύξηση)</p>

Ανάπτυξη Σχεδίου Επικοινωνίας

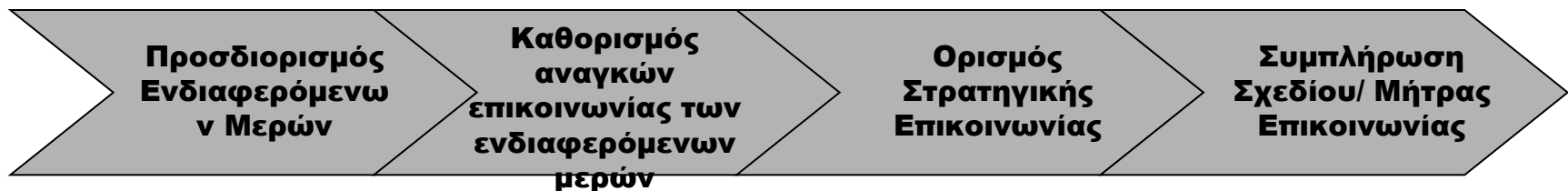


Επικοινωνία ορίζεται ως η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (**stakeholders**) σχετικά με το Έργο και την πρόοδό του

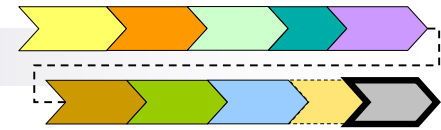
Στόχος του **Σχεδίου Επικοινωνίας** είναι να δώσει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- **Ποιος** χρειάζεται πληροφορίες και **ποιες** είναι οι **πληροφορίες** αυτές;
- **Πότε** χρειάζεται τις πληροφορίες;
- **Ποιος** παρέχει τις πληροφορίες;
- **Πώς** θα πρέπει να **παρέχονται** οι πληροφορίες;

Για την ανάπτυξη του **Σχεδίου Επικοινωνίας** θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:



Ανάπτυξη Σχεδίου Επικοινωνίας – Προσδιορισμός Ενδιαφερόμενων Μερών & αναγκών επικοινωνίας



Τι σημαίνει ο όρος
«Ενδιαφερόμενο Μέρος»;

Το άτομο ή η οντότητα, εντός ή εκτός του Έργου, που απαιτεί τακτικές πληροφορίες/ ενημέρωση για το Έργο.

Για να προσδιορίζετε τα «ενδιαφερόμενα μέρη για επικοινωνία» θα πρέπει να:

- ✓ Επισκοπείτε την Οργάνωση Έργου που ορίζεται στο Τεχνικό Δελτίο Έργου (Project Fiche)
- ✓ Σκέφτεστε ποια είναι τα άτομα ή οι οργανισμοί που εμπλέκονται ενεργά στο έργο ή των οποίων τα συμφέροντα μπορεί να επηρεαστούν θετικά ή αρνητικά ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης του έργου ή της επιτυχούς ολοκλήρωσής του

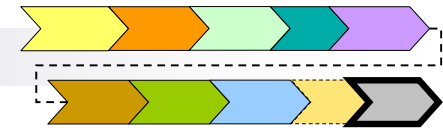


Κατάρτιση καταλόγου με τα ονόματα/ ονομασίες των ενδιαφερόμενων μερών και τα στοιχεία επικοινωνίας τους.

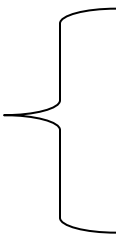


Ανάλογα με τα **ιδιαίτερα χαρακτηριστικά** του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους και με τις δικές του **προτεραιότητες**, υπάρχουν **διαφορετικές ανάγκες** για επικοινωνία

Ανάπτυξη Σχεδίου Επικοινωνίας – Ορισμός στρατηγικής επικοινωνίας



Στρατηγική επικοινωνίας σημαίνει καθορισμός:



- Των μηνυμάτων που πρέπει να μεταφέρονται
- Της συχνότητας ενημέρωσης
- Της μορφής με την οποία θα μεταδίδεται το μήνυμα

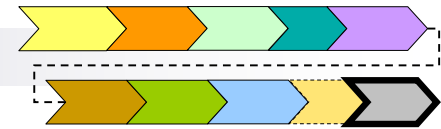
Υπάρχουν ποικίλες **μέθοδοι και τεχνολογίες επικοινωνίας** για την παροχή πληροφοριών για το Έργο, όπως:

- | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ➤ Συναντήσεις | ➤ E-mails | ➤ Τηλεδιάσκεψη |
| ➤ Workshops | ➤ Άμεσα προσβάσιμες βάσεις δεδομένων | ➤ Παρουσιάσεις |
| ➤ Σύντομες συζητήσεις | ➤ Διαδικτυακοί τόποι | ➤ Επιτόπιες επισκέψεις (site visits) |
| ➤ Ενημερωτικά δελτία | ➤ Τηλεφωνικές κλήσεις | |
| ➤ Επιστολές | | |



Για να καθοριστεί ποια μέθοδος είναι πιο αποτελεσματική κάθε φορά θα πρέπει να εκτιμούνται τα **πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα** της κάθε μεθόδου, η **ευκολία πρόσβασης των ενδιαφερομένων μερών** και η **ικανότητα λήψης σχολίων** μέσω της κάθε μεθόδου.

Ανάπτυξη Σχεδίου Επικοινωνίας – Συμπλήρωση Σχεδίου/ Μήτρας Επικοινωνίας



Το **Σχέδιο/ Μήτρα Επικοινωνίας (Communication Matrix)** είναι ένα έγγραφο που συντάσσεται από τον **Υπεύθυνο Συντονιστή** και περιλαμβάνει:

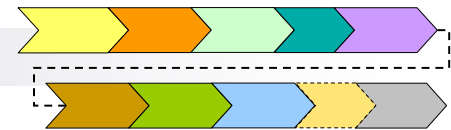
- ✓ Το είδος των πληροφοριών που επικοινωνούνται
- ✓ Το στόχο της επικοινωνίας
- ✓ Τη συχνότητα διανομής των πληροφοριών
- ✓ Τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση των πληροφοριών



Σημαντικό στοιχείο του Σχεδίου Επικοινωνίας είναι ο **προγραμματισμός των αναφορών απόδοσης**, δηλ. ο καθορισμός του χρόνου υποβολής των **Εκθέσεων Προόδου (Progress Reports)** και **Εκθέσεων Κατάστασης Έργου (Project Status Reports)**, του είδους των πληροφοριών που θα περιλαμβάνονται σε αυτές, των υπευθύνων για τη σύνταξή τους και του τρόπου ανταλλαγής τους.

[Υπόδειγμα Σχεδίου Επικοινωνίας](#)

Ανασκόπηση της Φάσης Σχεδιασμού του Έργου



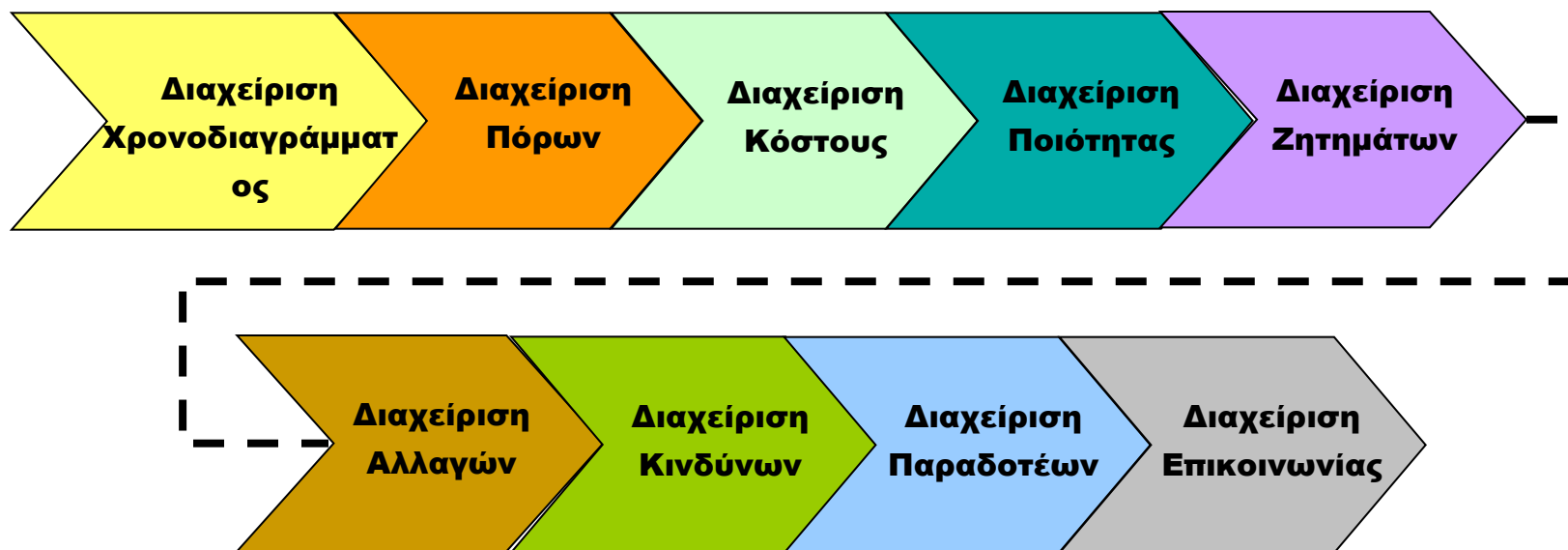
Στο τέλος της Φάσης Σχεδιασμού **συνιστάται η επισκόπηση όλων των δραστηριοτήτων της Φάσης** ώστε να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των απαιτήσεων της αλλά και η επιτυχία του Έργου.

[Κατάλογος Ελέγχου](#)

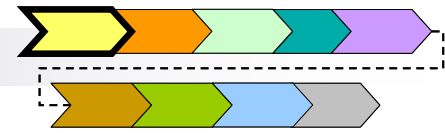
ΦΑΣΗ 3^η: ΕΚΤΕΛΕΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΓΟΥ



Φάση Εκτέλεσης & Ελέγχου Έργου

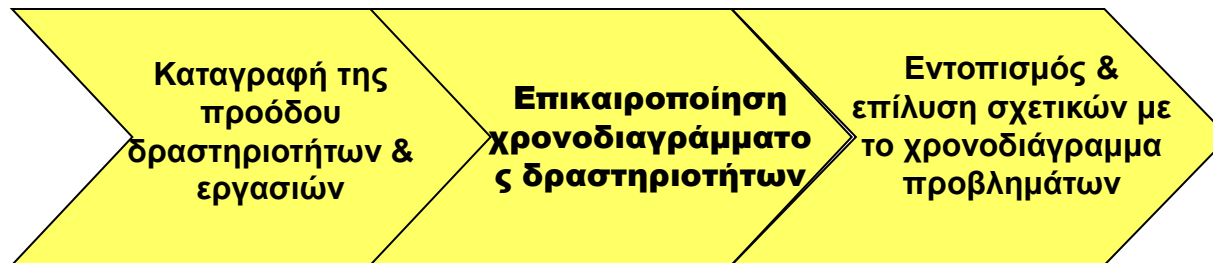


Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος



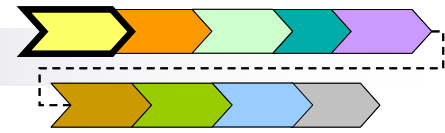
Διεργασία μέσω της οποίας **παρακολουθείται η πραγματική πρόοδος των δραστηριοτήτων & εργασιών** και εφόσον τούτο είναι αναγκαίο, υλοποιούνται διορθωτικές ενέργειες για να **επαναφέρουν τις εργασίες, δραστηριότητες ή/και το συνολικό έργο εντός του χρονοδιαγράμματος**.

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη διαχείριση του χρονοδιαγράμματος είναι:



Στην αγορά διατίθενται διάφορα πακέτα λογισμικού (π.χ. *MS Project*, *Primavera Project Planner*) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση, παρακολούθηση & τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος Έργου.

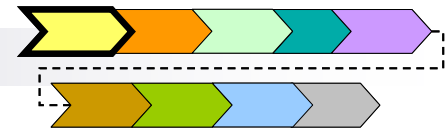
Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος – Καταγραφή της προόδου δραστηριοτήτων & εργασιών



Περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- **Αποθήκευση του χρονοδιαγράμματος βάσης (baseline schedule)**
- **Λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο συλλογής δεδομένων προόδου (π.χ. από εκθέσεις προόδου, μετά από παρατήρηση, κλπ)**
- **Λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιες πληροφορίες και ποια μεγέθη του Έργου θα παρακολουθούνται & θα επικαιροποιούνται (π.χ. μόνο οι ημερομηνίες έναρξης & λήξης, ή και τα ποσοστά ολοκλήρωσης των εργασιών)**
- **Λήψη αποφάσεων σχετικά με το πόσο συχνά θα συλλέγονται πληροφορίες για το Έργο και πόσο συχνά θα επικαιροποιείται το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων**

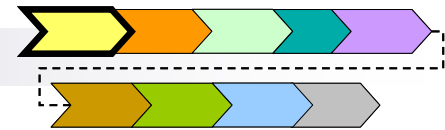
Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος – Επικαιροποίηση Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων (1/2)



Περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

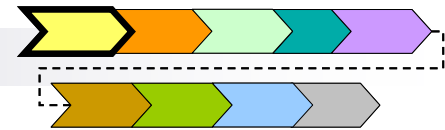
- Καταχώρηση των πραγματικών ημερομηνιών έναρξης & λήξης
- Καταχώρηση της πραγματικής διάρκειας εργασιών που έχουν ήδη υλοποιηθεί ή της προβλεπόμενης για την ολοκλήρωση εργασιών που είναι σε εξέλιξη
- Επισήμανση των εργασιών που δεν έχουν ξεκινήσει, αυτών που βρίσκονται σε εξέλιξη καθώς και όσων ολοκληρώθηκαν
- Επικαιροποίηση του ποσοστού ολοκλήρωσης των εργασιών που βρίσκονται σε εξέλιξη

Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος – Επικαιροποίηση Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων (2/2)



- Η επικαιροποίηση του χρονοδιαγράμματος συνιστάται να εκτελείται σε τακτική βάση (το λιγότερο μία φορά το μήνα).
- Η ημερομηνία κατά την οποία γίνεται η επικαιροποίηση ώστε το χρονοδιάγραμμα να αντικατοπτρίζει την πραγματική πρόοδο μέχρι εκείνη τη χρονική στιγμή αποκαλείται Ημερομηνία Κατάστασης (Status Date)
- Όταν επικαιροποιείτε το χρονοδιάγραμμα, θα πρέπει να αποθηκεύετε τη νέα έκδοση χωρίς να επηρεάζετε τις προηγούμενες εκδόσεις. Όλες οι εκδόσεις πρέπει να τηρούνται στο αρχείο του Έργου
- Όταν επικαιροποιείτε το χρονοδιάγραμμα θα πρέπει να εξετάζετε μήπως προκύπτει ανάγκη προσαρμογής και άλλων Σχεδίων του Έργου (π.χ. Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων)
- Εάν η επικαιροποίηση του χρονοδιαγράμματος καταδείξει ανάγκη παράτασης της ημερομηνίας λήξης του Έργου, τότε θα πρέπει να μεριμνήσετε για την ενεργοποίηση της διεργασίας Διαχείρισης Αλλαγής και την αναθεώρηση του εγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος βάσης μετά την έγκριση της αλλαγής
- Εάν η πραγματική πρόοδος του Έργου διαφέρει πολύ από τις εκτιμήσεις βάσης ώστε η σύγκριση μεταξύ των δύο να μην έχει νόημα, μπορεί να χρειάζεται ο ορισμός νέας βάσης (rebaselining).

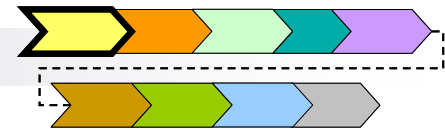
Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος – Εντοπισμός & επίλυση προβλημάτων του Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων (1/2)



Για τον εντοπισμό προβλημάτων στο Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων πρέπει να:

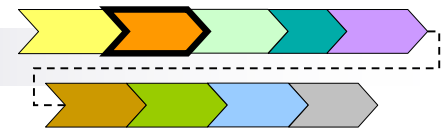
- Ελέγχετε αν η ημερομηνία λήξης του Έργου έχει αλλάξει και να βρίσκετε τους λόγους για τους οποίους εμφανίζεται καθυστέρηση, εξετάζοντας:
 - Την κρίσιμη διαδρομή
 - Τις αλληλεξαρτήσεις εργασιών
 - Τους περιορισμούς εργασιών
- Βρίσκετε ποιες εργασίες καθυστερούν ή είναι ημιτελείς συγκρίνοντας τις ημερομηνίες έναρξης & λήξης του χρονοδιαγράμματος βάσης με τις αντίστοιχες πραγματικές ημερομηνίες

Διαχείριση Χρονοδιαγράμματος – Εντοπισμός & επίλυση προβλημάτων του Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων (2/2)



Για την επίλυση προβλημάτων του Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων μπορείτε είτε να αλλάζετε συγκεκριμένες ρυθμίσεις στις εργασίες είτε να αλλάζετε τον τρόπο ανάθεσης πόρων στις εργασίες. Πιο συγκεκριμένα μπορείτε να:

- Συντομεύσετε τη διάρκεια μίας εργασίας
- Αλλάξετε τις αλληλεξαρτήσεις των εργασιών (π.χ. Δύο εργασίες να εκτελούνται παράλληλα και όχι η μία μετά την άλλη)
- Αλλάξετε περιορισμούς σε εργασίες οι οποίοι δεν είναι απαραίτητοι
- Αναθέσετε επιπλέον πόρους σε εργασίες
- Αντικαταστήσετε έναν πόρο με έναν άλλο που έχει τα προσόντα να βοηθήσει στην ταχύτερη ολοκλήρωση μίας εργασίας
- Αυξήσετε τον χρόνο που αναλώνει ένας πόρος σε μια κρίσιμη εργασία
- Παρέχετε στους ανθρώπινους πόρους τα απαραίτητα εργαλεία & εκπαίδευση ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους



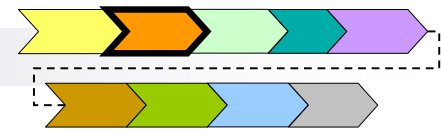
Η διεργασία μέσω της οποίας παρακολουθείται η πραγματική πρόοδος χρήσης των πόρων και εφόσον είναι αναγκαίο υλοποιούνται διορθωτικές ενέργειες για την επίλυση προβλημάτων κατανομής πόρων.

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη διαχείριση των πόρων είναι:



Στην αγορά διατίθενται διάφορα πακέτα λογισμικού (π.χ. *MS Project*, *Primavera Project Planner*) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση, παρακολούθηση & τον έλεγχο του Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων.

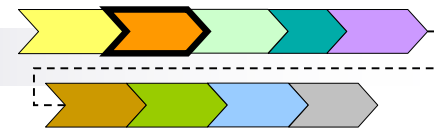
Διαχείριση Πόρων – Καταγραφή προόδου χρήσης των πόρων (1/2)



Για την παρακολούθηση της προόδου χρήσης των πόρων πρέπει να ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα:

- 1. Αποθηκεύετε ή επικαιροποιείτε το Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων Βάσης (baseline Resource Schedule)**
- 2. Αποφασίζετε τον τρόπο με τον οποίο θα καταγράφετε την πρόοδο της χρήσης των πόρων ανάλογα με το αν έχετε αναθέσει πόρους σε δραστηριότητες/ εργασίες και ανάλογα με τον τύπο της σύμβασης (π.χ. lump sum contract ή fee-based contract)**
- 3. Αποφασίζετε ποιες σχετικές με τους πόρους πληροφορίες επιθυμείτε να παρακολουθείτε και να επικαιροποιείτε (π.χ. ανθρωποχρόνος, ταξίδια, υλικά, κλπ)**
- 4. Αποφασίζετε πόσο συχνά θα συλλέγετε πληροφορίες για την πρόοδο της χρήσης των πόρων και πόσο συχνά θα επικαιροποιείτε το Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων. Συστήνεται να το επικαιροποιείτε με την ίδια συχνότητα που θα επικαιροποιείτε και το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων**

Διαχείριση Πόρων – Καταγραφή προόδου χρήσης των πόρων (2/2)



Η συνηθέστερη μέθοδος για την καταγραφή του χρόνου που αναλώνεται από ανθρώπινους πόρους για την εκτέλεση δραστηριοτήτων/ εργασιών του έργου είναι μέσω της συμπλήρωσης **Δελτίου Απασχόλησης (Timesheet)**.

Υποβάλλουν τα
Δελτία
Απασχόλησης
συνήθως σε
μηνιαία βάση

**Μέλη της
Ομάδας
Έργου**

**Υπεύθυνος
Συντονιστής**

μπορεί να ζητά περισσότερες πληροφορίες/
διευκρινίσεις πριν λάβει την τελική απόφαση

[Υπόδειγμα Δελτίου Απασχόλησης](#)

- ✓ επιβεβαιώνει ότι οι αναληφθείσες δραστηριότητες/ εργασίες ήταν εκείνες που είχαν προσδιοριστεί και συμφωνηθεί στο Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων
- ✓ επιβεβαιώνει ότι το μέλος του προσωπικού ήταν πράγματι ο πόρος που είχε ανατεθεί στις συγκεκριμένες δραστηριότητες/ εργασίες
- ✓ κρίνει κατά πόσο το αποτέλεσμα της δραστηριότητας/ εργασίας είναι λογικό και δικαιολογεί το χρόνο που αναλώθηκε

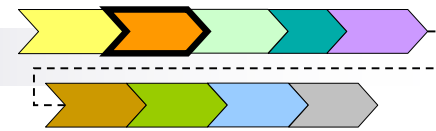
Εγκρίνει το **Δελτίο Απασχόλησης** και καταχωρεί τα δεδομένα στο Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων

Διαχείριση Πόρων – Επικαιροποίηση Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων (1/2)

Για την επικαιροποίηση του Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων θα πρέπει να ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα:

1. Δημιουργείτε ένα νέο αντίγραφο του χρονοδιαγράμματος και τηρείτε αρχείο για κάθε έκδοση
2. Επικαιροποιείτε τις πραγματικές ημερομηνίες έναρξης και λήξης, για να δείτε εάν η χρήση ενός πόρου άρχισε ή τελείωσε αργότερα ή νωρίτερα από το προγραμματισμένο και για να διαπιστώσετε τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η μετατόπιση αυτή στο χρονοδιάγραμμα δραστηριοτήτων
3. Επικαιροποιείτε:
 - ✓ τον πραγματικό χρόνο που αναλώθηκε από ανθρώπινους πόρους σε εργασίες
 - ✓ τον πραγματικό χρόνο χρήσης εξοπλισμού/ μηχανημάτων στις διάφορες εργασίες
 - ✓ τις πραγματικές ποσότητες υλικών που χρησιμοποιήθηκαν στις διάφορες εργασίες
 - ✓ τον πραγματικό χρόνο που αναλώθηκε για ταξίδια
4. Εκτιμάτε κατά πόσον ο χρόνος που αναλώθηκε από ανθρώπινους πόρους, ο χρόνος χρήσης εξοπλισμών/ μηχανημάτων και οι ποσότητες των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτέλεση εργασιών, δικαιολογούν την πραγματοποιηθείσα πρόοδο στην εκτέλεση των εργασιών αυτών.

Διαχείριση Πόρων – Επικαιροποίηση Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων (2/2)



5. Εκτιμάτε ποιο μέρος του προγραμματισμένου χρόνου (για ανθρωπίνους πόρους & εξοπλισμό/ μηχανήματα) και της προγραμματισμένης ποσότητας (για υλικά) απομένει προς χρήση σε κάθε εργασία
6. Εξετάζετε κατά πόσον ο υπολειπόμενος χρόνος ή εναπομένουσα ποσότητα επαρκεί για την ολοκλήρωση των υπολειπόμενων εργασιών



Αφού επικαιροποιήσετε το χρονοδιάγραμμα, **μην ξεχνάτε να ενημερώνετε τους κατάλληλους πόρους** για οποιαδήποτε τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος που κρίθηκε αναγκαία και η οποία επηρεάζει τις αναθέσεις τους.



Οι επικαιροποιήσεις του Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων μπορεί να απαιτούν **αντίστοιχες προσαρμογές στο Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων ή/και στο Χρονοδιάγραμμα Κόστους.**

Διαχείριση Πόρων – Εντοπισμός & επίλυση προβλημάτων κατανομής πόρων (1/2)

Για τον εντοπισμό προβλημάτων στη χρήση πόρων, πρέπει να ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα:

1. Επισκοπείτε τις αναθέσεις πόρων σε δραστηριότητες/ εργασίες του έργου
2. Ελέγχετε ότι δεν υπάρχουν **υπερχρησιμοποιούμενοι (overallocated)** ή **υποχρησιμοποιούμενοι (underallocated)** πόροι
3. Επισκοπείτε τις **αποκλίσεις μεταξύ προγραμματισμένης και πραγματικής εργασίας** ενός πόρου
4. Επισκοπείτε τις **αποκλίσεις κόστους ανά πόρο ή ανά εργασία**, καθώς τα απρόβλεπτα κόστη μπορεί να υποδηλώνουν αλλαγή στο αντικείμενο ή στην ποιότητα, η οποία και θα πρέπει να αντιμετωπιστεί.



Πριν επιχειρήσετε να επιλύσετε προβλήματα κατανομής, θα πρέπει να αποθηκεύετε ένα εφεδρικό αντίγραφο του αρχικού Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων.



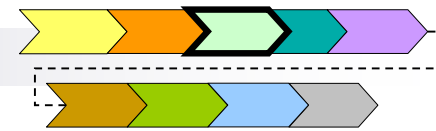
Διαχείριση Πόρων – Εντοπισμός & επίλυση προβλημάτων κατανομής πόρων (2/2)

Επίλυση θεμάτων **υπερχρησιμοποίησης πόρων (overallocation)**:

1. Καθυστερείτε μία ανατεθείσα εργασία (όχι κρίσιμη) μέχρις ότου ο πόρος έχει διαθέσιμο χρόνο να εργαστεί για αυτήν
2. Ελέγχετε/ επηρεάζετε τη διαθεσιμότητα του πόρου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.
3. Αναθέτετε υπερωριακή απασχόληση σε πόρους
4. Διακόπτετε την εκτέλεση μίας εργασίας όταν εκτελείται ταυτόχρονα με μία άλλη και χρησιμοποιούν τον ίδιο πόρο
5. Αναθέτετε επιπλέον πόρο (ή πόρους)
6. Αντικαθιστάτε έναν πόρο με άλλον που είναι ικανότερος να ολοκληρώσει την εργασία εγκαίρως
7. Ακυρώστε την ανάθεση σε υπερχρησιμοποιούμενο πόρο εφόσον αυτό είναι εφικτό

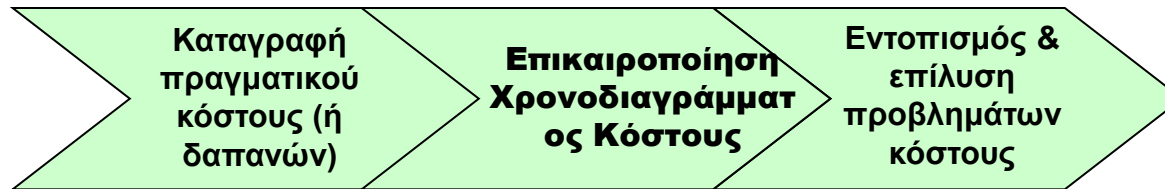
Επίλυση θεμάτων **υποχρησιμοποίησης πόρων (underallocation)**:

1. Μειώστε το ποσοστό διαθεσιμότητας του πόρου στο έργο ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλα έργα
2. Αυξάνετε τη διάρκεια μίας εργασίας εάν το αντικείμενό της έχει επεκταθεί
3. Αναθέτετε επιπλέον εργασίες σε υποχρησιμοποιούμενο πόρο για να μειώσετε το φόρτο εργασίας άλλου, υπερχρησιμοποιούμενου πόρου.




Η διεργασία μέσω της οποίας **παρακολουθείται το πραγματικό κόστος έναντι του εκτιμηθέντος** και εφόσον είναι αναγκαίο, υλοποιούνται διορθωτικές ενέργειες για τη **διατήρηση του κόστους εντός του προϋπολογισμού**.

Τα βήματα που ακολουθούνται για τον έλεγχο του κόστους είναι:



Στην αγορά διατίθενται διάφορα πακέτα λογισμικού (π.χ. *MS Project*, *Primavera Project Planner*) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση, παρακολούθηση & τον έλεγχο του Χρονοδιαγράμματος Κόστους.

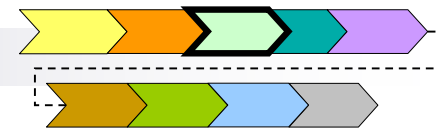


Διαχείριση Κόστους – Καταγραφή πραγματικού κόστους (ή δαπανών) (1/2)

Για να καταγράψετε το πραγματικό κόστος (ή τις δαπάνες) θα πρέπει να ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα:

- 1. Αποθηκεύετε ή επικαιροποιείτε το Χρονοδιάγραμμα Κόστους Βάσης (baseline Cost Schedule)**
- 2. Καταγράφετε το κόστος των πόρων** (κόστος ανθρώπινων πόρων, εξοπλισμού/ μηχανημάτων και υλικών), χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες από το επικαιροποιημένο χρονοδιάγραμμα χρήσης πόρων και εφαρμόζοντας την κατάλληλη τιμή μονάδας για τον υπολογισμό του πραγματικού κόστους
- 3. Καταγράφετε το κόστος ταξιδίων, το διοικητικό κόστος ή τα περιστασιακά κόστη (ή δαπάνες)** χρησιμοποιώντας Έντυπο Αναφοράς Εξόδων (**Expense Form**)
- 4. Αποφασίζετε ποια στοιχεία κόστους θέλετε να παρακολουθείτε και πόσο αναλυτικές θέλετε τις πληροφορίες κόστους.**
- 5. Αποφασίζετε πόσο συχνά θα συλλέγετε πληροφορίες για τα πραγματοποιούμενα κόστη και πόσο συχνά θα επικαιροποιείτε το Χρονοδιάγραμμα Κόστους.** Συστήνεται να το επικαιροποιείτε με την ίδια συχνότητα που θα επικαιροποιείτε και το Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων

Διαχείριση Κόστους – Καταγραφή πραγματικού κόστους (ή δαπανών) (2/2)



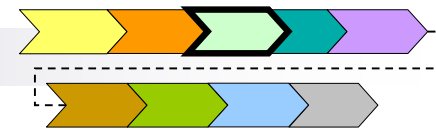
Το Έντυπο Αναφοράς Εξόδων (Expense Form):

- Συμπληρώνεται από τα μέλη της Ομάδας Έργου για να αιτούνται την καταβολή δαπάνης (ή κόστους) που πραγματοποιήθηκε για το Έργο ή από τον Ανάδοχο, σε περίπτωση που η σύμβαση περιλαμβάνει όρο για την καταβολή δαπανών
- Υποβάλλεται στον Υπεύθυνο Συντονιστή προς έγκριση

Πριν από την έγκριση του Εντύπου Αναφοράς Εξόδων ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει:

- ✓ Να επιβεβαιώνει ότι οι δραστηριότητες/ εργασίες για τις οποίες προέκυψε η δαπάνη προσδιορίζονται στο Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων και έχουν ανατεθεί σε συγκεκριμένο πόρο σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων
- ✓ Να επιβεβαιώνει ότι η πραγματοποιηθείσα δαπάνη είχε αρχικά προϋπολογιστεί και περιλαμβάνεται στο Πρόγραμμα Κόστους
- ✓ Να κρίνει κατά πόσον οποιαδήποτε μη προϋπολογισθείσα δαπάνη είναι αναγκαία, σωστή και εύλογη, καθώς και κατά πόσον έχει τη δικαιοδοσία να εγκρίνει μία τέτοια δαπάνη. Εάν η δαπάνη υπερβαίνει τα εγκριτικά του όρια, μπορεί να απαιτείται έγκριση από την Καθοδηγητική Επιτροπή ή ακόμη και από το Φορέα Χρηματοδότησης.

Διαχείριση Κόστους – Επικαιροποίηση Χρονοδιαγράμματος Κόστους



Η επικαιροποίηση του Χρονοδιαγράμματος Κόστους γίνεται χρησιμοποιώντας:

- πληροφορίες από το επικαιροποιημένο Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων
- πραγματικές τιμές κόστους μονάδος
- πληροφορίες από τα εγκεκριμένα Έντυπα Αναφοράς Εξόδων



Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται κάποιο εμπορικό λογισμικό (π.χ. MS Project) η επικαιροποίηση του Χρονοδιαγράμματος Κόστους θα γίνεται αυτόματα. Ωστόσο, θα πρέπει να **ελέγχετε εάν οι αρχικές σας εκτιμήσεις για τις τιμές κόστους μονάδος και το κόστος ανά χρήση ισχύουν ακόμη** ή πρέπει να χρησιμοποιήσετε επικαιροποιημένες τιμές.



Όταν επικαιροποιείτε το Χρονοδιάγραμμα Κόστους, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργείτε ένα νέο αντίγραφο του χρονοδιαγράμματος και να τηρείτε αρχείο για κάθε έκδοση.



Οι επικαιροποιήσεις του Χρονοδιαγράμματος Κόστους μπορεί να απαιτούν αντίστοιχες προσαρμογές στο Χρονοδιάγραμμα Χρήσης Πόρων ή/και στο Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων.

Διαχείριση Κόστους – Εντοπισμός & επίλυση προβλημάτων κόστους (1/2)

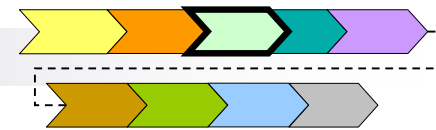
Για τον εντοπισμό προβλημάτων κόστους, πρέπει να ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα:

- 1. Επισκοπείτε το κόστος βάσης, το πραγματικό κόστος και το υπολειπόμενο κόστος, ώστε να προσδιορίσετε αν το έργο θα παραμείνει ή όχι εντός του προϋπολογισμού.**
- 2. Επισκοπείτε αποκλίσεις στο κόστος** ανά είδος κόστους ή ανά εργασία, ώστε να διαπιστώσετε πότε και πού το πραγματικό κόστος ήταν μεγαλύτερο ή μικρότερο από το προϋπολογισθέν.
- 3. Εξετάζετε ποια είδη κόστους έχουν ήδη υπερβεί τον προϋπολογισμό.** Κάνετε το ίδιο και με το κόστος των εργασιών, ώστε να διαπιστώσετε εάν χρειάζεται ανακατανομή πόρων (ή κόστους) προκειμένου το έργο να παραμείνει εντός προϋπολογισμού.



Πριν επιχειρήσετε να επιλύσετε προβλήματα κόστους, θα πρέπει να αποθηκεύετε ένα εφεδρικό αντίγραφο του αρχικού Χρονοδιαγράμματος Κόστους.

Διαχείριση Κόστους – Εντοπισμός & επίλυση προβλημάτων κόστους (2/2)

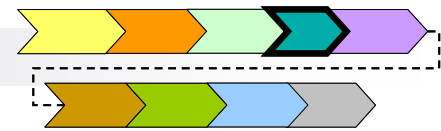


Για να διατηρείτε το κόστος εντός του προϋπολογισμού, μπορείτε να προβαίνετε σε ενέργειες όπως:

- ✓ **Αντικαθιστάτε, καταργείτε ή αναπροσαρμόζετε τις αναθέσεις πόρων** ώστε να μειώσετε το κόστος εργασιών
- ✓ **Μειώνετε τις τιμές κόστους των πόρων** (εφόσον αυτό είναι δυνατόν) που έχουν ανατεθεί σε εργασίες οι οποίες κινδυνεύουν να υπερβούν τον προϋπολογισμό τους. Αυτό μπορεί να γίνει **μόνο** εάν στην τιμή κόστους έχετε συμπεριλάβει κέρδος ή γενικά έξοδα (overheads).
- ✓ **Μειώνετε ή καταργείτε την υπερωριακή απασχόληση**, ώστε να περιορίσετε το κόστος υπερωριών (με κίνδυνο βέβαια να παραταθεί η διάρκεια της εργασίας)
- ✓ **Μειώνετε μη αναγκαία σταθερά κόστη** (π.χ. μπορείτε να ακυρώσετε ένα ταξίδι που δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρόοδο της εργασίας)
- ✓ **Περιορίστε τη διάρκεια** μίας εργασίας εφόσον αυτό είναι εφικτό

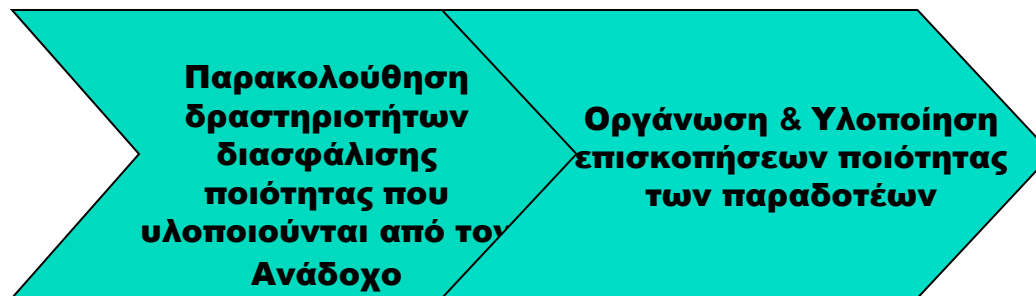



Οι αλλαγές που θα πραγματοποιήσετε στα χρονοδιαγράμματά σας προκειμένου να παραμείνετε εντός του προϋπολογισμού **εξαρτώνται κυρίως από τις προτεραιότητές σας.**



Διεργασία μέσω της οποίας **διασφαλίζεται και ελέγχεται η εφαρμογή του Σχεδίου Ποιότητας** που αναπτύχθηκε στη Φάση Προγραμματισμού και άρα εμμέσως **διασφαλίζεται και ελέγχεται η ποιότητα των παραδοτέων του Έργου.**

Τα βήματα που ακολουθούνται είναι:



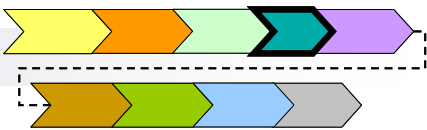


Διαχείριση Ποιότητας – Παρακολούθηση των δραστηριοτήτων διασφάλισης ποιότητας που υλοποιούνται από τον Ανάδοχο

Ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει:

- Να εξετάζει τις Εκθέσεις Αναλυτικής Επισκόπησης (Peer Review Report) που συντάσσει ο Ανάδοχος πριν την παράδοση ενός παραδοτέου στην Αναθέτουσα Αρχή και το οποίο μπορεί να επισυνάπτεται στο παραδοτέο (εφόσον αυτό έχει συμφωνηθεί μεταξύ των δύο μερών)
- Να χρησιμοποιεί έναν κατάλογο ελέγχου ώστε να βεβαιώνεται ότι υλοποιούνται όλες οι δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας που προσδιορίζονται στην προσφορά του Αναδόχου και στο Σχέδιο Ποιότητας που αυτός συνέταξε.
- Να εξετάζει τις Εκθέσεις Προόδου που συντάσσονται από τον Ανάδοχο και να εξετάζει κατά πόσον επικαιροποιείται το Χρονοδιάγραμμα του Έργου
- Να εξετάζει κατά πόσον ο Ανάδοχος τηρεί και εφαρμόζει τα Σχέδια Διαχείρισης Πόρων, Κόστους, διαχείρισης ζητημάτων, διαχείρισης αλλαγών, διαχείρισης κινδύνων και Επικοινωνίας.

Ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει επίσης να **εξετάζει κατά πόσον η Ομάδα Διαχείρισης Έργου από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής** εκτελεί όλες τις διαδικασίες που έχουν προγραμματιστεί ώστε να **εξασφαλίζεται η ποιοτική υλοποίηση του Έργου.**



Διαχείριση Ποιότητας – Οργάνωση & διενέργεια επισκόπησης ποιότητας παραδοτέου

Δομημένη διεργασία που έχει σχεδιαστεί με σκοπό την εκτίμηση της συμμόρφωσης του παραδοτέου με τα κριτήρια ποιότητας που έχουν οριστεί στο Σχέδιο Ποιότητας

Προετοιμασία

- Επιβεβαίωση ότι το προϊόν είναι έτοιμο για επισκόπηση
- Ορισμός ημερομηνίας για συνάντηση επισκόπησης
- Επιβεβαίωση διαθεσιμότητας reviewers
- Διάθεση παραδοτέου σε reviewers
- Αξιολόγηση από κάθε reviewer ξεχωριστά
- Σύνταξη καταλόγων πιθανών σφαλμάτων & ατελειών

Συνάντηση Επισκόπησης

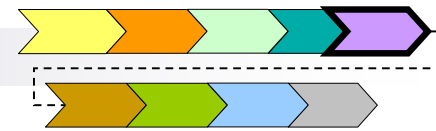
- Συζήτηση & διευκρινίσεις για κάθε ένα από τα σημεία που αναφέρουν οι reviewers
- Συμφωνία για τα σημεία που θα αναφερθούν στην Τελική Έκθεση Επισκόπησης Ποιότητας
- Συμφωνία επί των ενεργειών που απαιτούνται τόσο από τον Ανάδοχο όσο και από την Αναθέτουσα Αρχή για τη διόρθωση του παραδοτέου

Κοινοποίηση αποτελεσμάτων επισκόπησης

- Κοινοποίηση του αποτελέσματος της επισκόπησης ποιότητας στην Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου & στον Ανάδοχο

Έντυπο Ελέγχου
Ποιότητας Παραδοτέου

Διαχείριση Ζητημάτων



Η Διαχείριση Ζητημάτων περιλαμβάνει:

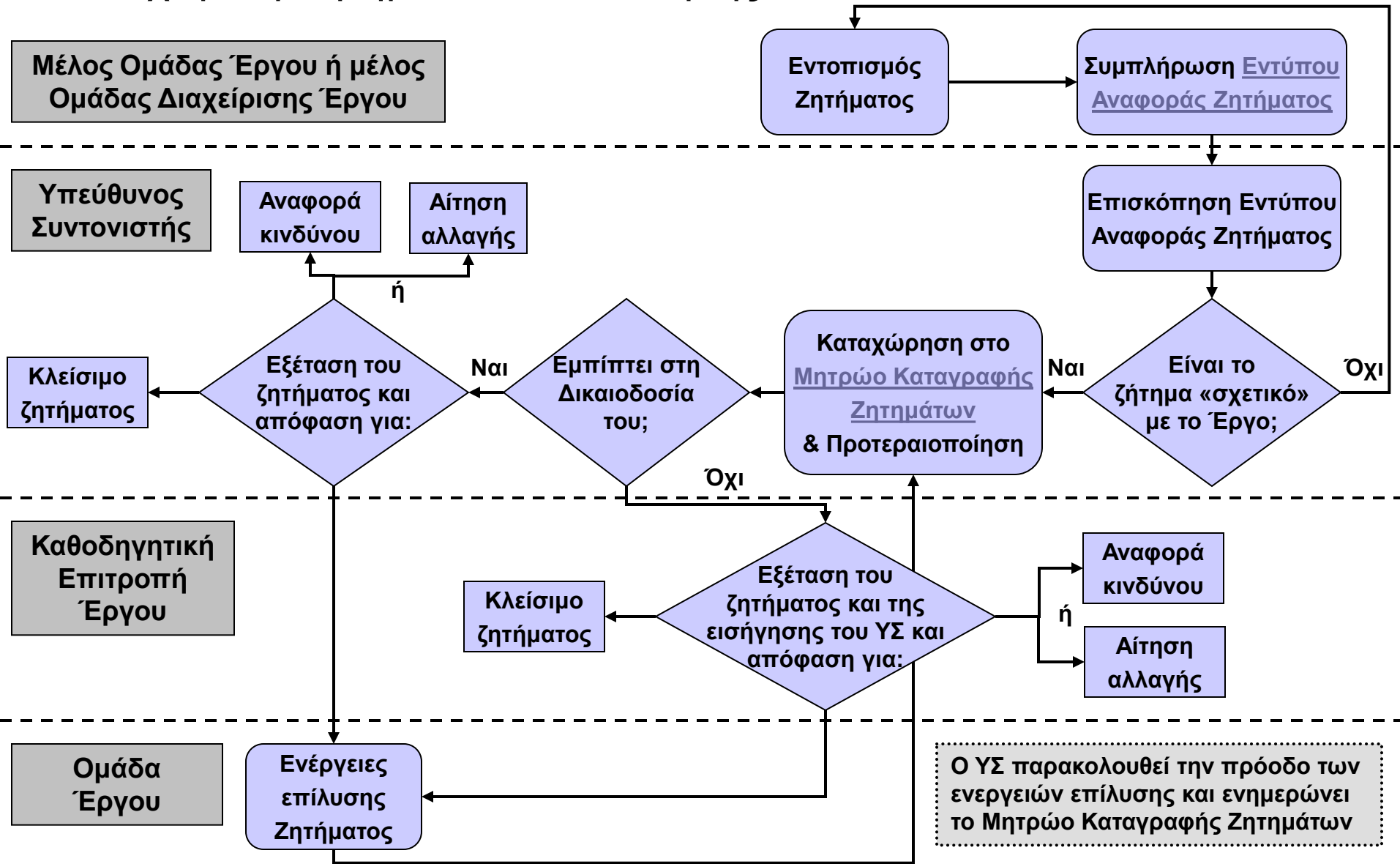
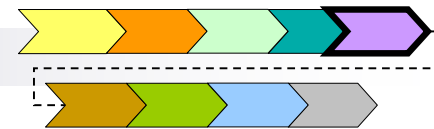
- ✓ Αναφορά
- ✓ Καταγραφή
- ✓ Επίλυση
- ✓ Ιεραρχική κλιμάκωση
- ✓ Παρακολούθηση

των ζητημάτων που προκύπτουν κατά την εξέλιξη ενός Έργου

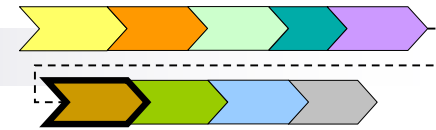


Η Διαχείριση Ζητημάτων θα πρέπει να πραγματοποιείται **σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων** που έχει αναπτυχθεί κατά τη Φάση του Σχεδιασμού.

Διαχείριση Ζητημάτων – Η συνήθης διαδικασία



Διαχείριση Αλλαγών



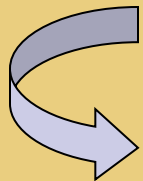
Η διεργασία μέσω της οποίας **προσδιορίζονται, αξιολογούνται, εγκρίνονται και τέλος ελέγχονται**, με τυποποιημένο τρόπο, **αλλαγές στη συνολική διάρκεια, στον προϋπολογισμό, τα παραδοτέα, ή τους πόρους του Έργου**



Η Διαχείριση Αλλαγών θα πρέπει να πραγματοποιείται **σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών** που έχει αναπτυχθεί κατά τη Φάση του Σχεδιασμού.

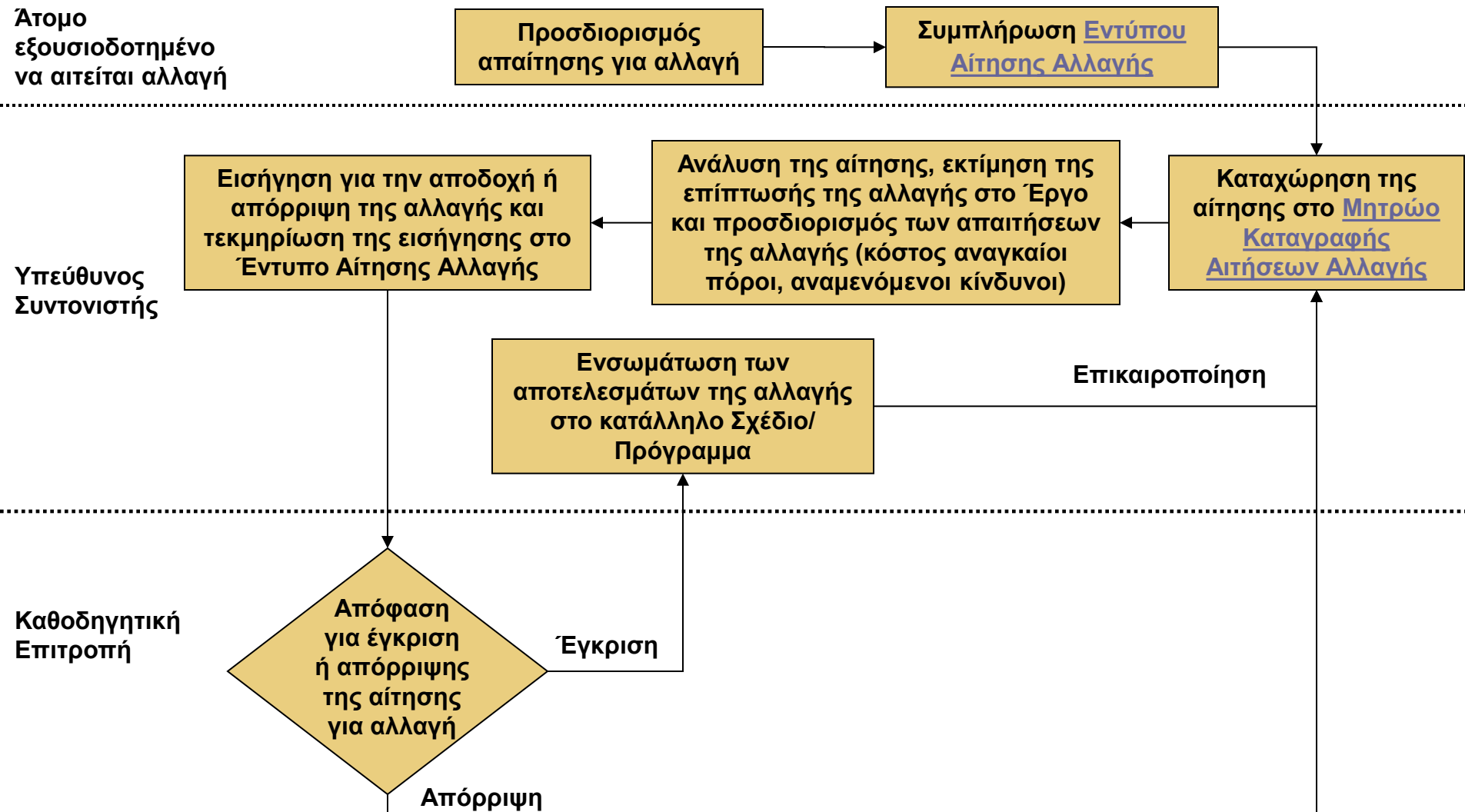


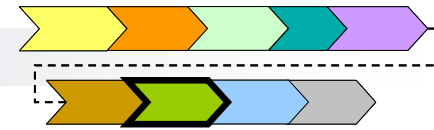
Στις περιπτώσεις έργων που ανατίθενται σε Αναδόχους από Υπουργεία ή Υπηρεσίες ή Τμήματα Υπουργείων ή Ανεξάρτητα Γραφεία ή Ανεξάρτητη Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας η **διαδικασία διαχείρισης αλλαγών, καθώς και τα αρμόδια όργανα για τη λήψη αποφάσεων καθορίζονται στον Κανονισμό 115/2004.**



Στην επόμενη διαφάνεια παρουσιάζεται μια **γενικευμένη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών** που προτείνεται προς εφαρμογή στην περίπτωση που **δεν προβλέπεται κάποια επίσημη διαδικασία** σε κάποιον από τους Κανονισμούς στους οποίους υπακούει η Αναθέτουσα Αρχή

Διαχείριση Αλλαγών – Γενικευμένη Διαδικασία

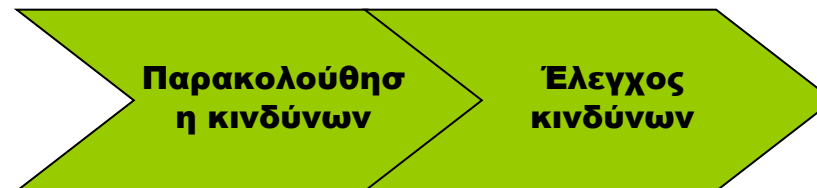


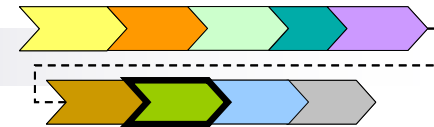


Διεργασία μέσω της οποίας:

- ελέγχονται οι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν κατά τις Φάσεις Έναρξης Έργου και Προγραμματισμού Έργου
- παρακολουθούνται οι κίνδυνοι που εξακολουθούν να υφίστανται
- εντοπίζονται νέοι κίνδυνοι
- εξασφαλίζεται η εκτέλεση των Σχεδίων Διαχείρισης Κινδύνων
- αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των προληπτικών ενεργειών και των ενεργειών αντιμετώπισης κινδύνων

Τα κύρια βήματα για τη διαχείριση κινδύνων είναι:

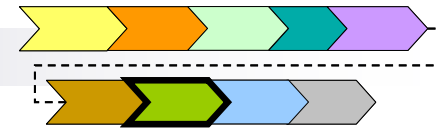




Σκοπός της παρακολούθησης κινδύνων είναι να:

- Προσδιορίζει εάν έχουν επέλθει οι κίνδυνοι που έχουν εντοπιστεί & εάν οι ενέργειες διαχείρισης κινδύνου υλοποιήθηκαν όπως είχαν προγραμματιστεί
- Αξιολογεί αν οι προγραμματισμένες ενέργειες διαχείρισης κινδύνων ήταν τόσο αποτελεσματικές όσο αναμενόταν
- Εξετάζει εάν κάποιοι από τους αρχικά εντοπισθέντες κινδύνους δεν ισχύουν πλέον
- Προσδιορίζει κατά πόσον οι πιθανότητες επέλευσης & το επίπεδο επίπτωσης ενός κινδύνου έχουν αλλάξει
- Επιβεβαιώνει ότι οι προγραμματισμένες προς εκτέλεση προληπτικές ενέργειες/ ενέργειες αντιμετώπισης κινδύνων εξακολουθούν να έχουν νόημα & ότι η εκτέλεσή τους έχει ανατεθεί στα κατάλληλα άτομα
- Εντοπίζει εάν έχουν προκύψει, ή επέλθει νέοι κίνδυνοι που δεν είχαν προηγουμένως εντοπιστεί.

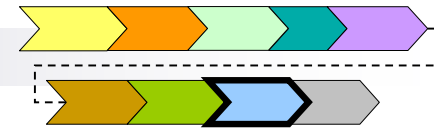
Για την επιτυχή υλοποίηση της παρακολούθησης κινδύνων, ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να πραγματοποιεί τακτικά επισκοπήσεις των κινδύνων του Έργου και ελέγχους της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνων και στη συνέχεια να επικαιροποιεί το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log).



Αναφέρεται στην υλοποίηση προληπτικών ενεργειών & ενεργειών αντιμετώπισης κινδύνων (όπως αυτές ορίζονται στο Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων).

Υπάρχουν τρεις πιθανότητες:

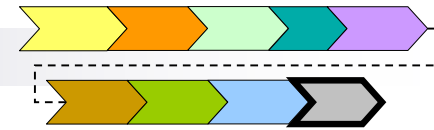
- Ο κίνδυνος επέρχεται όπως αναμενόταν και οι ενέργειες ελέγχου κινδύνου αποδεικνύονται επαρκείς για την αντιμετώπισή του
- Ο κίνδυνος επέρχεται με διαφορετικό τρόπο από τον αναμενόμενο και επομένως οι ενέργειες ελέγχου κινδύνου πρέπει να τροποποιηθούν κατάλληλα
- Ένας νέος, απρόβλεπτος κίνδυνος αποκαλύπτεται, και επομένως το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων και το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων πρέπει να επικαιροποιηθούν ώστε να ορίζουν και να περιγράφουν τις κατάλληλες για το μετριασμό τους ενέργειες.



Διεργασία μέσω της οποίας τα παραδοτέα επισκοπούνται και γίνονται αποδεκτά από την Αναθέτουσα Αρχή σύμφωνα με το Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων

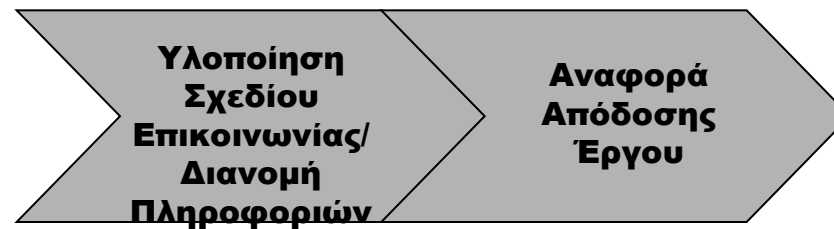


Σκοπός της Διαχείρισης Αποδοχών Παραδοτέων είναι να εξασφαλίσει ότι τα παραδοτέα του Έργου συμμορφώνονται με τα κριτήρια αποδοχής και συνεπώς ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες που έχουν οριστεί στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας (Business Case) & στο Τεχνικό Δελτίο Έργου και έχουν ενσωματωθεί στα Έγγραφα Διαγωνισμού.

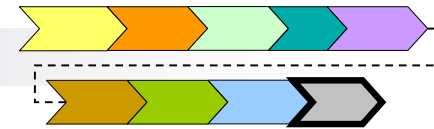


Η διεργασία μέσω της οποίας **διανέμονται πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέρη** του Έργου σύμφωνα με το Σχέδιο Επικοινωνίας και **συντάσσονται αναφορές για την απόδοση του Έργου**.

Οι κύριες διεργασίες που εφαρμόζονται στο πλαίσιο της διαχείρισης επικοινωνίας είναι οι εξής:



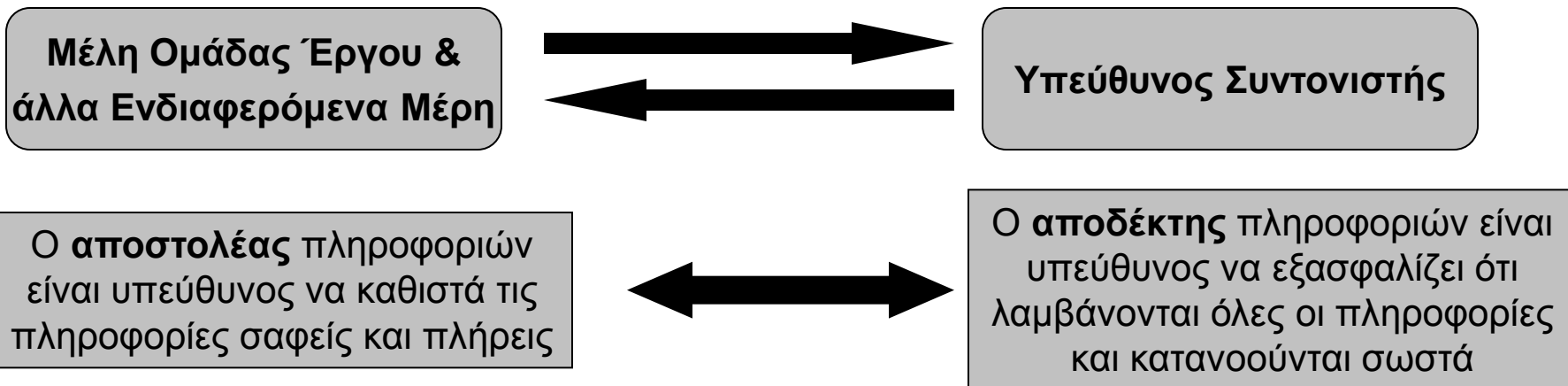
Διαχείριση Επικοινωνίας – Υλοποίηση Σχεδίου Επικοινωνίας/ Διανομή Πληροφοριών (1/2)



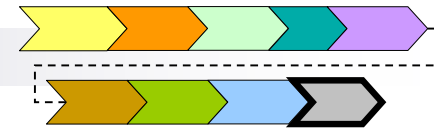
Στόχος της υλοποίησης του Σχεδίου Επικοινωνίας κατά την εκτέλεση του Έργου είναι να εξασφαλίζει ότι:

- ✓ οι απαιτούμενες πληροφορίες τίθενται στη διάθεση των κατάλληλων ενδιαφερόμενων μερών,
- ✓ στους κατάλληλους χρόνους, και
- ✓ υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα νέα αιτήματα για επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη διεργασία που χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή πληροφοριών



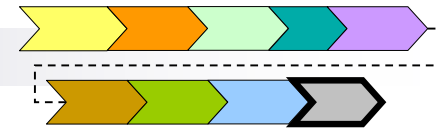
Διαχείριση Επικοινωνίας – Υλοποίηση Σχεδίου Επικοινωνίας/ Διανομή Πληροφοριών (2/2)



Η **επικοινωνία** στο πλαίσιο του Έργου **μπορεί να βελτιωθεί** με την τήρηση των ακόλουθων **κατευθυντήριων οδηγιών** :

- ✓ Να βασίζετε τις στρατηγικές επικοινωνίας στις **ανάγκες και στα σχόλια των ενδιαφερομένων μερών.**
- ✓ Να εξασφαλίζετε ότι η επικοινωνία πραγματοποιείται **έγκαιρα.**
- ✓ Να προάγετε την **ανοικτή, ειλικρινή και διαπροσωπική** επικοινωνία.
- ✓ Να δημιουργείτε ένα **περιβάλλον που να διευκολύνει** τα μέλη της Ομάδας Έργου & τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στην επικοινωνιακή ανταλλαγή πληροφοριών & ιδεών
- ✓ Να μην ξεχνάτε ότι η επικοινωνία είναι **αμφίδρομη διαδικασία. Δεν αρκεί να διαβιβάζετε το μήνυμα, πρέπει και να ακούτε.**
- ✓ Να **εμπλέκετε την ανώτερη διοίκηση** όταν αυτό είναι ενδεδειγμένο.
- ✓ Να **συντονίζετε τις ενέργειες επικοινωνίας** ώστε να συμπίπτουν με σημαντικά γεγονότα, δραστηριότητες και αποτελέσματα του έργου.
- ✓ Να πραγματοποιείτε τακτικές **επισκοπήσεις, αξιολογήσεις και αναθεωρήσεις** (εφόσον κρίνεται αναγκαίο) του **Σχεδίου Επικοινωνίας.**
- ✓ Να **αξιοποιείτε υφιστάμενα συστήματα άντλησης πληροφοριών, μηχανισμούς και ευκαιρίες επικοινωνίας.**

Διαχείριση Επικοινωνίας – Αναφορά Απόδοσης Έργου (1/4)



Η **Αναφορά Απόδοσης Έργου (Performance Reporting)** περιλαμβάνει τη συλλογή, επεξεργασία και επικοινωνία στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη πληροφοριών για την απόδοση του Έργου.

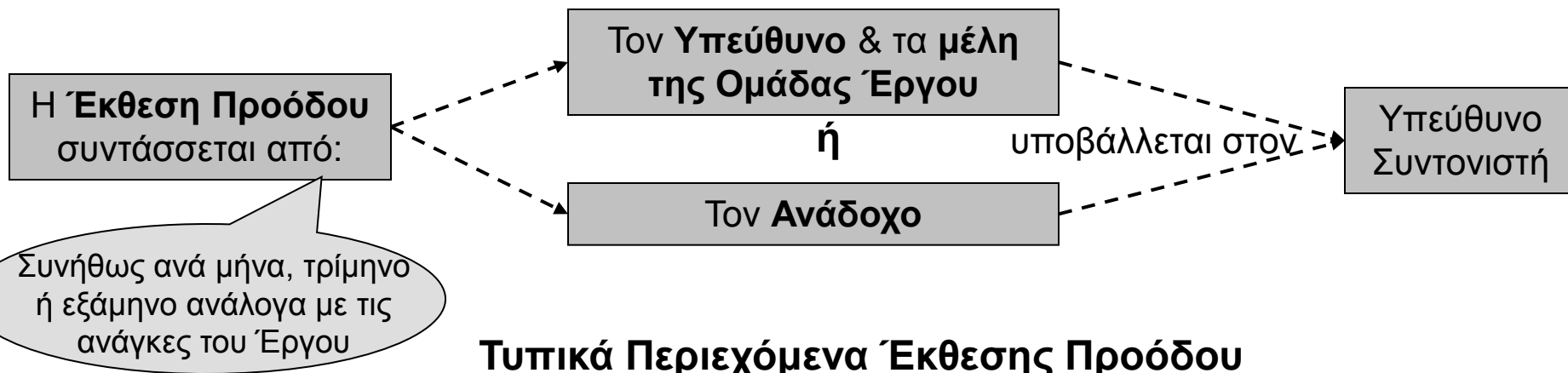
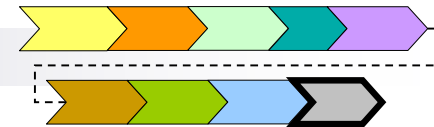
Οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές για την αναφορά απόδοσης είναι:

- ✓ **Συναντήσεις επισκόπησης της απόδοσης**, που πραγματοποιούνται για την εκτίμηση της προόδου ή/και της κατάστασης του έργου
- ✓ **Ανάλυση αποκλίσεων**, που αναφέρεται στη σύγκριση των πραγματικών με τα προγραμματισμένα ή αναμενόμενα αποτελέσματα του έργου (σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα, το κόστος, τους πόρους, την ποιότητα και τους κινδύνους)
- ✓ **Δείκτες Οικονομικής Απόδοσης και Δείκτες Εκροών**, που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της οικονομικής και φυσικής προόδου του έργου



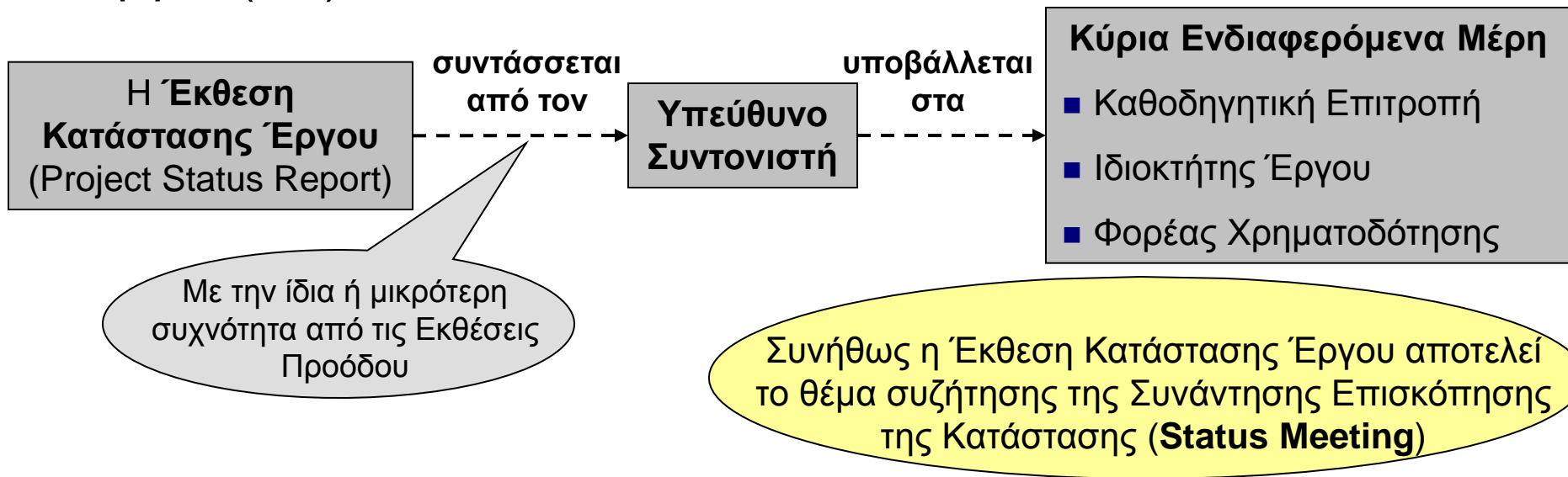
Οι πληροφορίες για την απόδοση του έργου συνήθως ανταλλάσσονται μέσω των **Εκθέσεων Προόδου (Progress Reports)** και των **Εκθέσεων Κατάστασης Έργου (Project Status Reports)**.

Διαχείριση Επικοινωνίας – Αναφορά Απόδοσης Έργου (2/4)



- Περίοδος αναφοράς (χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται η Έκθεση)
- Τίτλος Έργου
- Όνομα Υπευθύνου Συντονιστή
- Συντάκτες της αναφοράς
- Ημερομηνία υποβολής
- Σύνοψη έργου (δηλ. στόχοι και σκοποί, αναμενόμενα αποτελέσματα, δραστηριότητες, διάρκεια κλπ.)
- Πρόοδος έργου κατά την περίοδο αναφοράς
- Πρόγραμμα εργασίας για την επόμενη περίοδο αναφοράς
- Επικαιροποιημένο/ αναθεωρημένο Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων,

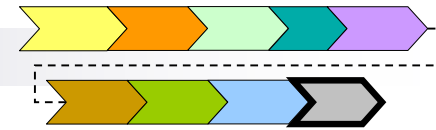
Διαχείριση Επικοινωνίας – Αναφορά Απόδοσης Έργου (3/4)



Στόχος της Έκθεσης Κατάστασης Έργου είναι:

- ✓ Να δίνει συνοπτική εικόνα της προόδου του έργου μέχρι την τρέχουσα στιγμή.
- ✓ Να εξασφαλίζει ότι τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη ενημερώνονται τακτικά για την πρόοδο του έργου.
- ✓ Να ενημερώνει τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη για ζητήματα που απαιτούν άμεση ανάληψη ενεργειών ή επίλυση.

Διαχείριση Επικοινωνίας – Αναφορά Απόδοσης Έργου (4/4)



Πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται στην Έκθεση Κατάστασης Έργου

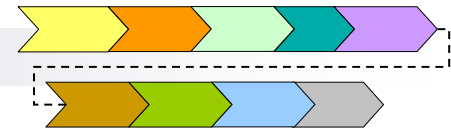
- Συνολική κατάσταση του έργου
- Κατάσταση Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων
- Κατάσταση Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων
- Κατάσταση Χρονοδιαγράμματος Κόστους
- Κατάσταση Ποιότητας και Αποδοχής Παραδοτέων
- Κατάσταση Κινδύνων
- Κατάσταση Ζητημάτων
- Εισηγήσεις προς τους αποδέκτες της έκθεσης σχετικά με ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβούν ή αποφάσεις τις οποίες θα πρέπει να λάβουν
- Πρόγραμμα εργασιών και στόχοι για την επόμενη περίοδο αναφοράς



Στην Έκθεση Κατάστασης Έργου θα πρέπει να περιλαμβάνετε **μόνο συνοπτικές πληροφορίες που αφορούν** τους αποδέκτες της Έκθεσης

[Υπόδειγμα Έκθεσης Κατάστασης Έργου](#)

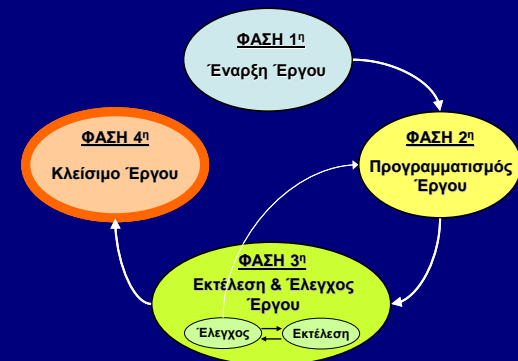
Ανασκόπηση της Φάσης Εκτέλεσης & Ελέγχου του Έργου



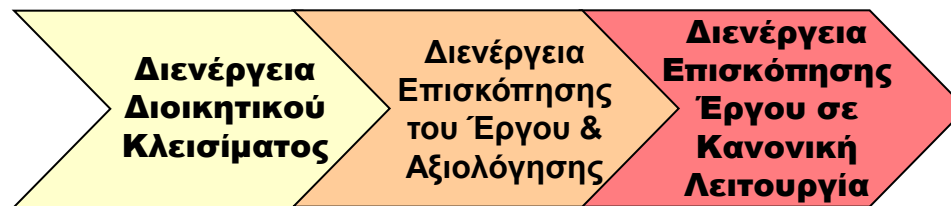
Στο τέλος της Φάσης Εκτέλεσης & Ελέγχου **συνιστάται η επισκόπηση όλων των δραστηριοτήτων της Φάσης** ώστε να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των απαιτήσεών της αλλά και η επιτυχία του Έργου.

[Κατάλογος Ελέγχου](#)

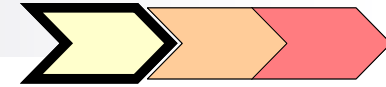
ΦΑΣΗ 4^η: ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΕΡΓΟΥ



Φάση Κλεισίματος Έργου



Διενέργεια Διοικητικού Τερματισμού



Αφορά στην επιβεβαίωση ότι όλα τα αναμενόμενα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί και ότι έχουν παραχθεί, δοκιμαστεί και εγκριθεί όλα τα παραδοτέα του Έργου

Αφορά στον έλεγχο και την εξασφάλιση της πληρότητας του Αρχείου του Έργου.

Αφορά στην καταχώρηση του Έργου στα βιογραφικά σημειώματα των μελών της Ομάδας Έργου και της Ομάδας Διαχείρισης Έργου καθώς και στην αξιολόγηση της απόδοσης αυτών των μελών

Προσδιορισμός ενεργειών που απαιτούνται μετά την ολοκλήρωση του Έργου

Εξασφάλιση της Αποδοχής όλων των Παραδοτέων

Συμπλήρωση & αρχειοθέτηση όλων των πληροφοριών Έργου

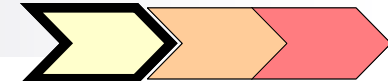
Αποδέσμευση των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν στο Έργο

Επικαιροποίηση των CVs των ανθρώπινων πόρων που συμμετείχαν στο Έργο

Αφορά στον προσδιορισμό εκκρεμοτήτων – ενεργειών που δεν πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια ζωής του Έργου καθώς και στην διατύπωση προτάσεων για νέα έργα που σχετίζονται με το ήδη υλοποιηθέν ή για ενέργειες βελτίωσης/ συμπλήρωσης των προϊόντων του τρέχοντος Έργου

Αφορά στην εισήγηση του Υπεύθυνου Συντονιστή προς την Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου για αποδέσμευση των πόρων που απασχολούνταν στο Έργο & την απόσυρση της υποδομής υποστήριξης. Αφορά επίσης στην ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών για το κλείσιμο του Έργου.

Διενέργεια Διοικητικού Τερματισμού – Αρχείο Έργου



Το Αρχείο αποτελεί το κεντρικό σημείο αναφοράς για κάθε σχετικό με το Έργο υλικό. Θα πρέπει να περιλαμβάνει:

Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας	Ανάλυση κόστους/ οφέλους	Μελέτη Σκοπιμότητας (αν ισχύει)
Τεχνικό Δελτίο Έργου	Τεχνικό Δελτίο Έργου για χρηματοδότηση από ΕΕ (αν ισχύει)	Έγκριση για χρηματοδότηση από ΕΕ (αν ισχύει)
Προκήρυξη Διαγωνισμού (αν ισχύει)	Έγγραφο Διαγωνισμού (αν ισχύει)	Σύμβαση (αν ισχύει)
Χρονοδιαγράμματα Δραστηριοτήτων (βάση & επικαιροποιήσεις)	Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων (βάση & επικαιροποιήσεις)	Σχέδιο Κόστους (βάση & επικαιροποιήσεις)
Σχέδιο Ποιότητας	Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων	Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων
Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων	Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	Σχέδιο Επικοινωνίας
Έκθεση Αρχικού Προσδιορισμού (αν ισχύει)	Εκθέσεις Προόδου Έργου	Εκθέσεις Κατάστασης Έργου
Έντυπα Αναφοράς Εξόδων (εάν ισχύει)	Δελτία Απασχόλησης (εάν ισχύει)	Τιμολόγια & πληρωμές
Εκθέσεις Επισκόπησης ποιότητας	Έντυπα αποδοχής παραδοτέων	Έντυπα αίτησης αλλαγής
Παραδοτέα (εάν ισχύει)	Έκθεση Αξιολόγησης Έργου	Επιστολή έγκρισης ή απόρριψης αλλαγής
Πρακτικά συναντήσεων	Αλληλογραφία, συμπεριλαμβανομένων αποφάσεων, υπομνημάτων, επιστολών κα	

Διενέργεια Επισκόπησης του Έργου & Αξιολόγησης

Αφορά:

- στην αξιολόγηση της απόδοσης του Έργου & της αποτελεσματικότητας του προϊόντος
 - επίπεδο στο οποίο επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα οφέλη
 - αποκλίσεις από το επιδιωκόμενο αντικείμενο του Έργου
 - τα παραδοτέα ικανοποιούν τους στόχους ποιότητας & τα κριτήρια αποδοχής που είχαν οριστεί
 - αποκλίσεις στα μεγέθη χρόνου, κόστους, πόρων σε σχέση με τις αρχικές εκτιμήσεις
- στην αξιολόγηση της συμμόρφωσης του Έργου ως προς τις διεργασίες που ορίστηκαν στη Φάση Προγραμματισμού
- στην αξιολόγηση της απόδοσης της Ομάδας Έργου



Αφορά στο φιλτράρισμα των πληροφοριών που σταχυολογήθηκαν κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης, τη σύνθεσή τους & την παράθεσή τους με τη μορφή Έκθεσης. Διανέμεται στην Καθοδηγητική Επιτροπή & στη συνέχεια υποβάλλεται στη Διοίκηση του Ιδιοκτήτη του Έργου & στο Φορέα Χρηματοδότησης

Διενέργεια Επισκόπησης του Έργου & Αξιολόγησης

– Διενέργεια αξιολόγησης

- Προκειμένου ο Υπεύθυνος Συντονιστής να αξιολογήσει την απόδοση του Έργου, την αποτελεσματικότητα του προϊόντος και την απόδοση της Ομάδας Έργου, μπορεί να χρησιμοποιήσει ως οδηγό έναν κατάλογο ερωτήσεων (checklist)
- Ανάλογα με το μέγεθος του Έργου, ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να επιλέξει να συνεκτιμήσει και τις απόψεις των μελών της Ομάδας Έργου (ή και άλλων ενδιαφερομένων μερών) σχετικά με το βαθμό επιτυχίας του Έργου
- Στην περίπτωση Έργων που έχουν ανατεθεί σε Ανάδοχο, η Επισκόπηση και η Αξιολόγηση τους πραγματοποιείται από τον Ανάδοχο, ο οποίος συντάσσει και την Έκθεση Αξιολόγησης.
- Η Επισκόπηση του Έργου αποτελεί καλή ευκαιρία για να εντοπιστούν εργαλεία, τεχνικές, διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία κατά τον προγραμματισμό ή την εκτέλεση και έλεγχο του Έργου και συνέβαλαν στην επιτυχία του. Τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να καταγράφονται ως lessons learned στην Έκθεση Αξιολόγησης ώστε να μπορούν να καταστούν χρήσιμα σε Υπεύθυνους Συντονιστές ή μέλη ομάδων άλλων έργων που είναι σε εξέλιξη ή πρόκειται να ξεκινήσουν στο μέλλον.

[Κατάλογος Ελέγχου](#)

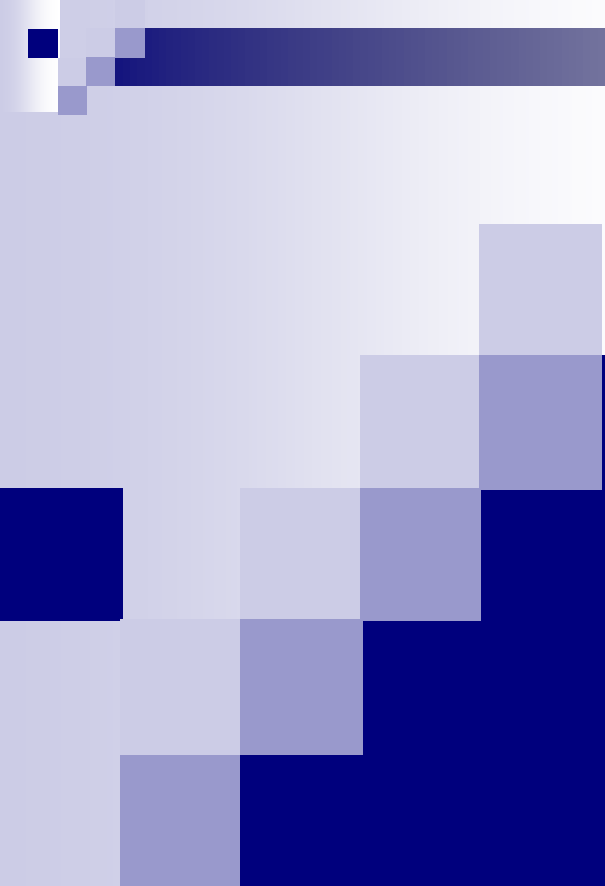
Διενέργεια Επισκόπησης Έργου σε Κανονική Λειτουργία

Αφορά στις περιπτώσεις έργων που τα αποτελέσματά τους έχει νόημα να επανεξετάζονται μετά την πάροδο ορισμένου χρονικού διαστήματος ώστε να ελέγχεται κατά πόσον έχουν επιτευχθεί ή όχι τα αναμενόμενα οφέλη.

Για παράδειγμα όταν υλοποιείται ένα Έργο Ανασχεδιασμού μίας επιχειρησιακής διαδικασίας θα πρέπει να περάσουν μερικοί μήνες από την ολοκλήρωση του Έργου προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον π.χ. Το διοικητικό κόστος μειώθηκε και η παραγωγικότητα αυξήθηκε.

Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να καθορίζονται:

- Η ημερομηνία για την πραγματοποίηση της μετεπισκόπησης του υλοποιηθέντος Έργου
- Ποια οφέλη θα μετρηθούν
- Πως θα μετρηθεί η επίτευξη των οφελών αυτών
- Ποιος θα διενεργήσει τις μετρήσεις



**ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΠΟΥ ΤΟ ΕΡΓΟ ΥΛΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΠΟ
ΑΝΑΔΟΧΟ**

Συζήτηση – ερωτήσεις ...

