



PM4NGOs

Project DPro

Οδηγός διαχείρισης έργων
για επαγγελματίες της ανάπτυξης

PMD Pro - 2^η Έκδοση

Εκδότης

© Copyright 2020 PM4NGOs

Τα DPro, PMD Pro και τα σύμβολά τους είναι εμπορικά σήματα της PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-0-0

Αυτό το έργο διατίθεται με την άδεια χρήσης
Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License.

Για να δείτε ένα αντίγραφο αυτής της άδειας, επισκεφθείτε τη διεύθυνση:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Οι χρήστες είναι ελεύθεροι να αντιγράψουν/αναδιανέμουν και να προσαρμόζουν/μετασχηματίζουν για μη εμπορικούς σκοπούς.

Πληροφορίες έκδοσης:

Αυτός είναι ο **Οδηγός Project DPro**

Οδηγός διαχείρισης έργων για επαγγελματίες της ανάπτυξης (PMD Pro).

2^η έκδοση, Μάρτιος 2020.

Πληροφορίες μετάφρασης:

Η μετάφραση του οδηγού Project DPro στα Ελληνικά είναι μια προσφορά του Ιδρύματος Μποδοσάκη για την Κοινωνία των Πολιτών στην Ελλάδα.

Η ομάδα που εργάστηκε για την Ελληνική έκδοση του οδηγού αποτελείται από τους Σταυρούλα Παλαιολόγου, Κωνσταντίνο Λιαρικό, Ειρήνη Ανδριώτη, Κατερίνα Φράγκου, Λητώ Καραγκούνη, Θάλεια Ρίζου, Χρύσα Πεταλά.

Επιμέλεια μετάφρασης: Σοφία Κοκκινά.

Ευχαριστίες

Η 2^η έκδοση του Project DPro (PMD Pro) αναπτύχθηκε με την υποστήριξη μιας ευρείας ομάδας εμπειρογνομόνων που συνέβαλαν στη δημιουργία, την επεξεργασία, την αναθεώρηση και τη μετάφραση του Οδηγού. Μεταξύ αυτών των συντελεστών, θα θέλαμε να εκφράσουμε ιδιαίτερες ευχαριστίες στους Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Addressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Husseiny, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave και Zaid Qardan.

Πολλοί και πολλές επαγγελματίες από την κοινότητα DPro+ συνέβαλαν στέλνοντάς μας προτάσεις, απαντώντας σε έρευνες και παρέχοντας ανατροφοδότηση, τους οποίους και τις οποίες θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε. Είμαστε επίσης υπόχρεοι σε πολλούς οργανισμούς των οποίων τα έγγραφα και το υλικό αναφέρθηκαν και προσαρμόστηκαν στον Οδηγό Project DPro.

Τέλος, το εγχείρημα αυτό δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την ηγεσία της Amanda Fleetwood. Μόνο χάρη στην έμπνευση, την αφοσίωση και την τεχνική καθοδήγησή της κατέστη δυνατή αυτή η προσπάθεια.

Trevor K. Nelson

εξ ονόματος του διοικητικού συμβουλίου της PM4NGOs

Περιεχόμενα

Πρόλογος	8
Η ιστορία της PM4NGOs	8
Η ιστορία του Οδηγού PMD Pro	8
Η εξέλιξη του PMD Pro	9
Project DPro ή PMD Pro;	9
ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΟΔΗΓΟ PROJECT DPRO	11
1.1 Εισαγωγή	11
1.1.1 Η δομή του Οδηγού Project DPro	11
1.1.2 Αλλάζουμε τον κόσμο μέσα από έργα	13
1.1.3 Διαχείριση έργων στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα	14
1.1.4 Γιατί έχει σημασία η διαχείριση έργων;	17
1.2 Προσδιορισμός των όρων	19
1.2.1 Διαχείριση έργων	19
1.2.2 Ο τριπλός περιορισμός	20
1.2.3 Διαχείριση προγράμματος και χαρτοφυλακίου	23
1.2.4 Από πού προέρχονται τα έργα;	26
1.2.5 Αρχές διαχείρισης έργων	28
1.2.6 Επάρκεια ικανοτήτων στη διαχείριση έργων	29
1.2.7 Οι φάσεις στα αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά έργα	34
1.2.8 Μοντέλο φάσεων του Project DPro	36
1.2.9 Πύλες αποφάσεων	38
1.2.10 Πώς οργανώνονται οι φάσεις	43
ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ PROJECT DPRO	44
2.1 Αναγνώριση και προσδιορισμός έργου	44
2.1.1 Εισαγωγή	44

2.1.2 Βασικές εκροές	46
2.1.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση	47
2.1.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη	48
2.1.5 Εισροές	49
2.1.6 Διαδικασίες	50
2.2 Διαμόρφωση έργου	85
2.2.1 Εισαγωγή	85
2.2.2 Βασικές εκροές	87
2.2.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση	87
2.2.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη	88
2.2.5 Εισροές	90
2.2.6 Διαδικασίες	91
2.3 Προγραμματισμός έργου	110
2.3.1 Εισαγωγή	110
2.3.2 Βασικές εκροές	112
2.3.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση	114
2.3.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη	114
2.3.5 Εισροές	117
2.3.6 Διαδικασίες	118
2.4 Υλοποίηση έργου	148
2.4.1 Εισαγωγή	148
2.4.2 Βασικές Εκροές	149
2.4.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση	150
2.4.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη	150
2.4.5 Εισροές	151
2.4.6 Διαδικασίες	151
2.5 Κλείσιμο έργου	174
2.5.1 Εισαγωγή	174

2.5.2 Βασικές εκροές	177
2.5.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση	177
2.5.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη	178
2.5.5 Εισροές	178
2.5.6 Διαδικασίες	178
ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ PROJECT DPRO	188
3.1 Αρχή: Ορθή διακυβέρνηση	189
3.1.1 Τι είναι η αρχή της ορθής διακυβέρνησης και γιατί έχει σημασία;	189
3.1.2 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	190
3.1.3 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση διαμόρφωσης έργου	190
3.1.4 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση προγραμματισμού έργου	191
3.1.5 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση υλοποίησης έργου	191
3.1.6 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση κλεισίματος έργου	192
3.2 Αρχή: Συμμετοχικότητα	194
3.2.1 Τι είναι η αρχή της συμμετοχικότητας και γιατί έχει σημασία;	194
3.2.2 Συμμετοχικότητα στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	195
3.2.3 Συμμετοχικότητα στη φάση διαμόρφωσης έργου	195
3.2.4 Συμμετοχικότητα στη φάση προγραμματισμού έργου	196
3.2.5 Συμμετοχικότητα στη φάση υλοποίησης έργου	197
3.2.6 Συμμετοχικότητα στη φάση κλεισίματος έργου	198
3.3 Αρχή: Ολοκληρωμένη προσέγγιση	199
3.3.1 Τι είναι η αρχή της ολοκληρωμένης προσέγγισης και γιατί έχει σημασία;	199
3.3.2 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	200
3.3.3 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση διαμόρφωσης έργου	200
3.3.4 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση προγραμματισμού έργου	201
3.3.5 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση υλοποίησης έργου	201
3.3.6 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση κλεισίματος έργου	202

3.4 Αρχή: Συνεκτικότητα	203
3.4.1 Τι είναι η αρχή της συνεκτικότητας και γιατί έχει σημασία;	203
3.4.2 Συνεκτικότητα στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	203
3.4.3 Συνεκτικότητα στη φάση διαμόρφωσης έργου	203
3.4.4 Συνεκτικότητα στη φάση προγραμματισμού έργου	203
3.4.5 Συνεκτικότητα στη φάση υλοποίησης έργου	204
3.4.6 Συνεκτικότητα στη φάση κλεισίματος έργου	205
3.5 Αρχή: Προσαρμοστικότητα	206
3.5.1 Τι είναι η αρχή της προσαρμοστικότητας και γιατί έχει σημασία;	206
3.5.2 Προσαρμοστικότητα στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	209
3.5.3 Προσαρμοστικότητα στη φάση διαμόρφωσης έργου	209
3.5.4 Προσαρμοστικότητα στη φάση προγραμματισμού έργου	209
3.5.5 Προσαρμοστικότητα στη φάση υλοποίησης έργου	210
3.5.6 Προσαρμοστικότητα στη φάση κλεισίματος έργου	211
ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ PROJECT DPRO	212
4.1 Βασικές αρχές της προσαρμογής	212
4.2 Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την προσαρμογή του Project DPro	214
ΕΝΟΤΗΤΑ 5. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΟΔΗΓΟ PROJECT DPRO	218
Παράρτημα I: Μοντέλο επάρκειας ικανοτήτων στον Project DPro	218
Παράρτημα II: Πιστοποιήσεις του Project DPro	223
Παράρτημα III: Μαθησιακά αποτελέσματα του Project DPro	224
Παράρτημα IV: Γλωσσάρι όρων	235
Παράρτημα V: Κατάλογος εικόνων	238
Παράρτημα VI: Κατάλογος πινάκων	240
Παράρτημα VII: Όροι, προϋποθέσεις και κατευθυντήριες γραμμές επικοινωνίας για το εμπορικό σήμα του Project DPro	241
Παράρτημα VIII: Κατάλογος αναφορών	242

Πρόλογος

«Η ανάπτυξη δεν είναι ποτέ τυχαία — είναι το αποτέλεσμα δυνάμεων που συνεργάζονται».

James Cash Penney

Η ιστορία της PM4NGOs

Η ιστορία της PM4NGOs ξεκίνησε το 2011, όταν μια ομάδα επαγγελματιών με κοινές αντιλήψεις από τον ανθρωπιστικό τομέα και τον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης συναντήθηκε με σκοπό τη δημιουργία μιας οντότητας που θα επέβλεπε — ανεξάρτητα και με διαφάνεια — τον πρώτο διεθνή οδηγό διαχείρισης έργων για τους επαγγελματίες της ανάπτυξης (PMD Pro). Από το 2011, η PM4NGOs είναι θεματοφύλακας του Οδηγού PMD Pro και ιδιοκτήτης της αντίστοιχης πιστοποίησης, τα οποία απευθύνονται σε μικρούς και μεγάλους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

Το κίνητρο για την ίδρυση της PM4NGOs συνεχίζει να μας οδηγεί και να μας εμπνέει μέχρι σήμερα και είναι ενσωματωμένο στο όραμά μας: *ένας δίκαιος και βιώσιμος κόσμος όπου οι κοινωνικές επενδύσεις επιτυγχάνουν τον μέγιστο αντίκτυπο*. Το όραμα αυτό είναι συνυφασμένο με τον κορμό του οργανισμού μας, από την αλληλεπίδρασή μας με τα ενδιαφερόμενα μέρη έως την ανάπτυξη νέων οδηγιών και μεθοδολογιών. Η αποστολή μας είναι να παρέχουμε σε κάθε οργανισμό και στέλεχος — από τις διεθνείς ΜΚΟ έως τις τοπικές οργανώσεις κοινότητας και τους μεμονωμένους επαγγελματίες, άνδρες και γυναίκες, — πρόσβαση σε επαγγελματικά πρότυπα, παρέχοντάς τους το πλαίσιο και τα εργαλεία για να είναι σε θέση να προσφέρουν καλύτερα αποτελέσματα για τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους ωφελομένους τους.

Η ιστορία του Οδηγού PMD Pro

Στις αρχές του 2007, ένας αριθμός ΜΚΟ, συμπεριλαμβανομένων των Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, ζήτησαν από τον LINGOs (σήμερα μέλος της Humentum), έναν οργανισμό ανάπτυξης ικανοτήτων που ειδικεύεται στην ανάπτυξη των ΜΚΟ, να συνεργαστούν για να αναπτύξουν ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό υλικό κατάλληλο για τον τομέα της διαχείρισης έργων από τις ΜΚΟ.

Ο LINGOs συνέστησε μια ομάδα εργασίας με τη συμμετοχή ειδικών στις ΜΚΟ και, μετά από ευρεία διαβούλευση, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι έως τότε τρόποι εργασίας στον τομέα ήταν ανεπαρκείς. Η ομάδα δοκίμασε ιδέες και προσεγγίσεις, προσδιόρισε μαθησιακούς στόχους και ανέπτυξε το περίγραμμα ενός προγράμματος σπουδών για ένα νέο πρόγραμμα διαχείρισης έργων. Αυτό θα καθόριζε πρότυπα και μια κοινή γλώσσα για τη διαχείριση έργων στον τομέα των ΜΚΟ σε όλο τον κόσμο.

Ο PMD Pro ξεκίνησε το 2010. Αντί να ανήκει στην ομάδα εργασίας του LINGOs, ιδρύθηκε μια νέα ΜΚΟ (η PM4NGOs) αρμόδια για τη διαχείριση και τη διαφύλαξη του PMD Pro.

Η εξέλιξη του PMD Pro

Τα τελευταία 10 χρόνια, έχουμε μάθει πολλά για τα έργα, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τον τομέα μας. Ο PMD Pro υπήρξε ο ακρογωνιαίος λίθος του οργανισμού μας και έχει αναπτυχθεί πέρα από κάθε προσδοκία σε όλο τον κόσμο. Την τελευταία δεκαετία, έχουμε φτάσει σε 167 χώρες και πάνω από 22.700 πιστοποιημένους επαγγελματίες — με το 75% να εδρεύει σε αναπτυσσόμενες χώρες. Η διαδικτυακή μας κοινότητα αποτελείται από πάνω από 21.000 άτομα. Μέχρι σήμερα έχουν γίνει πάνω από 40.000 μεταφορτώσεις (download) του Οδηγού PMD Pro, και πολλές ΜΚΟ χρησιμοποιούν τον PMD Pro ως θεμελιώδες πρότυπο για τη διαχείριση έργων στον οργανισμό τους.

Με βάση τα διδάγματα των τελευταίων 10 ετών και την ανατροφοδότηση από την κοινότητα εφαρμογής του Οδηγού, στις αρχές του 2018 ξεκινήσαμε τη διαδικασία αναθεώρησης και αναδιατύπωσης του PMD Pro, δίνοντάς του έναν «αέρα ανανέωσης», ώστε να καταστεί πιο πρόσφορος για τα άτομα που διαχειρίζονται έργα και τις ομάδες που εργάζονται σε διαφορετικά πλαίσια. Η διαδικασία αυτή ενεργοποιήθηκε περαιτέρω με την ανάπτυξη του οδηγού προγραμμάτων για επαγγελματίες της ανάπτυξης (Program DPro), καλύπτοντας ένα σημαντικό κενό στα πρωτόκολλα του τομέα και παρέχοντας ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για τους επαγγελματίες του αναπτυξιακού τομέα.

Ενώ η ουσία του PMD Pro δεν έχει αλλάξει, υπήρχε ανάγκη να γίνουν προσαρμογές και να ενσωματωθούν όσα μάθαμε από το πεδίο και τους εταίρους μας.

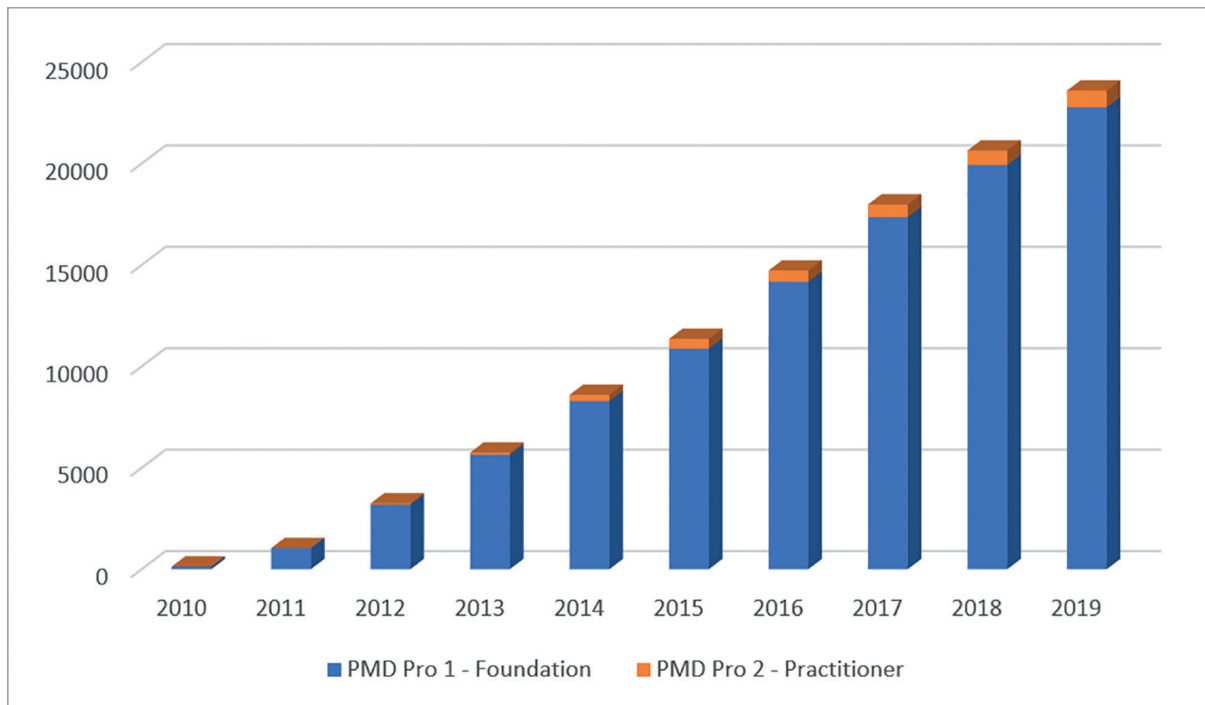
Ο **Οδηγός Project DPro** προορίζεται ειδικά για έργα και για τα άτομα που τα υλοποιούν. Πρόκειται για μια πρακτική έκδοση που παρέχει στους επαγγελματίες της διαχείρισης έργων, άνδρες και γυναίκες, (εφεξής project managers) τα βασικά εργαλεία που θα χρειαστούν για να προσδιορίσουν, να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν, να υλοποιήσουν και να κλείσουν με επιτυχία τα έργα τους.

Project DPro ή PMD Pro;

Η δεύτερη έκδοση του PMD Pro μετονομάστηκε σε **Project DPro**, για να ευθυγραμμιστεί με την ορολογία του Program DPro και άλλες βέλτιστες πρακτικές και μεθοδολογίες που έχουν αναπτυχθεί από τους συνεργαζόμενους οργανισμούς — την οικογένεια **DPro**.

Θα συνεχίσετε να βρίσκετε αναφορές, έγγραφα και εργαλεία που χρησιμοποιούν τον όρο PMD Pro, καθώς έχει υιοθετηθεί πλέον από πολλούς οργανισμούς και επαγγελματίες.

Τα πιστοποιητικά PMD Pro Level 1 παραμένουν έγκυρα και ισχύουν εφ' όρου ζωής. Εάν είστε ήδη πιστοποιημένοι επαγγελματίες κατά PMD Pro (επίπεδο 1), δεν χρειάζεται να πιστοποιηθείτε ξανά ή να ζητήσετε επικαιροποιημένο πιστοποιητικό. Η PM4NGOs θα αναγνωρίζει και θα επιβεβαιώνει την εγκυρότητα του πιστοποιητικού PMD Pro σας για πάντα.



Εικόνα 1: Επαγγελματίες Project DPro ανά έτος – αθροιστικά

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΟΔΗΓΟ PROJECT DPRO

1.1 Εισαγωγή

Τι καλύπτουμε σε αυτό το κεφάλαιο:

- ▶ Έργα και διαχείριση έργων στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα
- ▶ Γιατί η διαχείριση έργων έχει σημασία
- ▶ Τι σημαίνει έργο, πρόγραμμα και χαρτοφυλάκιο
- ▶ Το μοντέλο φάσεων του Project DPro (Project DPro Phase model)
- ▶ Αρχές του Project DPro
- ▶ Το μοντέλο επάρκειας ικανοτήτων των project managers σύμφωνα με τον Project DPro

«Οι λειτουργικές διαδικασίες διατηρούν τα φώτα αναμμένα, η στρατηγική παρέχει ένα φως στην άκρη του τούνελ, αλλά η διαχείριση έργων είναι η μηχανή του τρένου που κινεί τον οργανισμό προς τα εμπρός».

— Joy Gumz

1.1.1 Η δομή του Οδηγού Project DPro

Αυτή η έκδοση του Οδηγού Project DPro οργανώθηκε ώστε να περιλαμβάνει περισσότερες λεπτομέρειες και παραδείγματα και να βοηθήσει έτσι τους επαγγελματίες κατά την εφαρμογή των εργαλείων και των διαδικασιών. Ο Οδηγός Project DPro χωρίζεται σε 5 Ενότητες:

1. Εισαγωγή στον Οδηγό Project DPro
2. Φάσεις του Project DPro
3. Αρχές του Project DPro
4. Προσαρμογή του Project DPro
5. Αλλαγές του Οδηγού Project DPro

Θα εξετάσουμε λεπτομερώς κάθε μία από αυτές τις ενότητες, παρέχοντας εργαλεία και διαδικασίες που θα βοηθήσουν τους επαγγελματίες που διαχειρίζονται έργα, άνδρες και γυναίκες, (εφεξής project managers) να δομήσουν την οργάνωση και παρακολούθηση των παρεμβάσεων τους. Παρόλο που τα θέματα αυτά χωρίζονται σε ενότητες, δεν είναι αυτοτελή, αλλά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός έργου.

Το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα είναι η μελέτη περίπτωσης που χρησιμοποιείται σε όλο τον Οδηγό, για να παράσχει παραδείγματα εργαλείων και εννοιών στην πράξη. Πρόσθετα, ολοκληρωμένα παραδείγματα και μελέτες περιπτώσεων μπορείτε να βρείτε στο συμπληρωματικό υλικό που παρέχεται από την PM4NGOs.

Το ιστορικό της μελέτης περίπτωσης του ποταμού Δέλτα

Μια πρόσφατη αξιολόγηση διαπίστωσε ότι η επιδείνωση της ποιότητας του νερού στον ποταμό Δέλτα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των αποθεμάτων των καλλιεργειών, τη μείωση της παραγωγής και τη μείωση του εισοδήματος των αγροτικών οικογενειών, καθώς και την ολοένα και μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης ασθενειών και νοσημάτων που μεταδίδονται από το νερό, ιδίως μεταξύ των φτωχών οικογενειών και των παιδιών κάτω των πέντε ετών.

Αυτή η κατάσταση είναι αποτέλεσμα της απόρριψης κοπρανωδών και άλλων οικιακών αποβλήτων, καθώς και αποβλήτων επιχειρηματικής δραστηριότητας στον ποταμό, όπως επίσης και της ανεπαρκούς επεξεργασίας των λυμάτων.

Ορισμένοι από τους παράγοντες που συμβάλλουν στο πρόβλημα περιλαμβάνουν:

- χαμηλή ευαισθητοποίηση σχετικά με τους κινδύνους της απόρριψης οικιακών απορριμμάτων·
- ελλιπής πρόσβαση και χρήση εγκαταστάσεων διαχείρισης περιττωμάτων·
- διαφθορά και ανεπαρκής εποπτεία της τοπικής βιομηχανίας χημικών λιπασμάτων από την Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος (ΥΠΠ)·
- απόκλιση των επεξεργασμένων λυμάτων από τα περιβαλλοντικά πρότυπα, ακόμη κι από επιχειρήσεις που επεξεργάζονται τα απόβλητά τους, ως αποτέλεσμα των χαμηλών προϋπολογισμών και του κακού σχεδιασμού της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα κοπρανωδών, οικιακών και επιχειρηματικών αποβλήτων στον ποταμό, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας των υδάτων του ποταμού.

1.1.2 Αλλάζουμε τον κόσμο μέσα από έργα

Θα σκάβατε πηγάδια για να παρέχετε πόσιμο νερό σε χωριά; Θα ιδρύατε τράπεζες μικροπιστώσεων (micro-banks), π.χ. μια συνεταιριστική τράπεζα, που θα έβγαζαν γυναίκες από τη φτώχεια; Θα προστατεύατε ένα οικοσύστημα που απειλείται με εξαφάνιση; Θα ανακατασκευάζατε ένα σχολείο; Θα εγκαθιστούσατε αγροτικά ιατρεία ή κέντρα υγείας για υποβαθμισμένες κοινότητες; Θα διανέματε τρόφιμα σε υποβαθμισμένες κοινότητες;

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι λίγοι άνθρωποι απαντούν «Ναι, θα διαχειριζόμουν τέτοια έργα!»

Και όμως, εκατομμύρια άτομα που εργάζονται στον αναπτυξιακό τομέα διεθνώς αλλάζουν τον κόσμο καθημερινά μέσω δραστηριοτήτων στους τομείς της γεωργίας, της υγειονομικής περίθαλψης, των μικροπιστώσεων, της προστασίας της φύσης, της προσιτής στέγασης, της εκπαίδευσης, των υποδομών και των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Όλα τους τους μοιράζονται μια κοινή αντίληψη: αλλάζουν τον κόσμο μέσα από έργα!

Οι αναπτυξιακές και ανθρωπιστικές οργανώσεις πραγματώνουν το όραμά τους μέσω έργων. Τα γραφεία τους στελεχώνονται από υπαλλήλους έργων που διαχειρίζονται ομάδες έργων. Με τη σειρά της, η ομάδα έργου συντάσσει προτάσεις έργων, αναπτύσσει σχέδια έργων, υλοποιεί δραστηριότητες έργων, παρακολουθεί την πρόοδο των έργων και αξιολογεί τον αντίκτυπο τους. Εν συνεχεία, το σημαντικότερο, οι κοινότητες των ωφελούμενων ατόμων επενδύουν τον χρόνο, την ενέργεια και τους πόρους τους στα έργα. Εμπιστεύονται τα έργα για να αναπτύξουν τις συλλογικές τους δυνάμεις, να ενισχύσουν τους τομείς των συγκριτικών τους αδυναμιών και να επιλύσουν τις προκλήσεις που διαφορετικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν εκτός του ελέγχου τους.

Ενώ η διαβίωση εκατοντάδων εκατομμυρίων ανθρώπων εξαρτάται από την ικανότητα των αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών οργανώσεων να παραδίδουν ουσιαστικά και αποδοτικά αποτελέσματα μέσω έργων, η διαχείριση των έργων σπάνια αναγνωρίζεται ως στρατηγική προτεραιότητα των οργανώσεων. Τείνουν να επικεντρώνονται στους τεχνικούς προγραμματικούς τομείς των έργων, όπως η δημόσια υγεία, η εκπαίδευση, η παιδική προστασία, η ύδρευση, αποχέτευση και υγιεινή (WASH), η συνηγορία κ.ο.κ. Οι οργανισμοί τείνουν να προσλαμβάνουν τεχνικούς, ειδικούς σε θέματα προγραμματισμού, οι οποίοι στη συνέχεια καλούνται να διαχειριστούν έργα και να ηγηθούν ομάδων έργου.

Αυτοί οι τεχνικοί, ειδικοί προγραμμάτων τείνουν να είναι πολύ καλοί στον προσδιορισμό πρωτοκόλλων θεραπείας για ασθένειες, την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών για σχολεία, τον σχεδιασμό βελτιωμένων γεωργικών συστημάτων και την ανάλυση των βαθύτερων αιτιών της φτώχειας. Ωστόσο, σπάνια διαπιστώνεται ότι διαθέτουν εκτεταμένη εμπειρία και δεξιότητες στον τομέα της διαχείρισης έργων. Είναι ακριβείς οι εκτιμήσεις του έργου; Έχουν προβλεφθεί και παρακολουθούνται διεξοδικά οι κίνδυνοι του έργου; Είναι τα σχέδια του έργου ολοκληρωμένα και λεπτομερή; Παρακολουθείται η πρόοδος του έργου σε όλα τα επίπεδα; Εντοπίζονται, επισημαίνονται και αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις του έργου; Και γίνεται προληπτική διαχείριση όλων των παραμέτρων του έργου καθ' όλη τη διάρκειά του; Επιτυγχάνονται οι κοινωνικές αλλαγές που επιθυμεί να πετύχει το έργο;

Σκοπός του **Οδηγού Project DPro** είναι να βελτιώσει την ικανότητα διαχείρισης έργων των επαγγελματιών του αναπτυξιακού και ανθρωπιστικού τομέα, παρέχοντας ένα πλαισιωμένο, ισορροπημένο, ολοκληρωμένο και προσαρμόσιμο κορμό γνώσεων και εργαλείων που θα συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των έργων σε αυτόν τον τομέα.

Ο Οδηγός Project DPro παρέχει μια εισαγωγική, ανεξάρτητη διερεύνηση της διαχείρισης έργων στο πλαίσιο του αναπτυξιακού και ανθρωπιστικού τομέα. Απευθύνεται σε ένα κοινό που περιλαμβάνει:

- project managers και μέλη ομάδων που είναι νεοεισερχόμενοι στη διαχείριση έργων,
- project managers και μέλη ομάδων έργου που είναι νεοεισερχόμενοι στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα,
- έμπειρους επαγγελματίες του αναπτυξιακού τομέα που σκοπεύουν να αποκτήσουν επαγγελματικά διαπιστευτήρια στη διαχείριση έργων,
- μέλη ομάδων του δημόσιου τομέα που εργάζονται σε αναπτυξιακές πρωτοβουλίες στις αντίστοιχες χώρες και περιοχές τους,
- τοπικούς εταίρους υλοποίησης έργων επί του πεδίου,
- συμβούλους μόνιμους ή/και συμβασιούχους που δραστηριοποιούνται στον αναπτυξιακό τομέα.

1.1.3 Διαχείριση έργων στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα

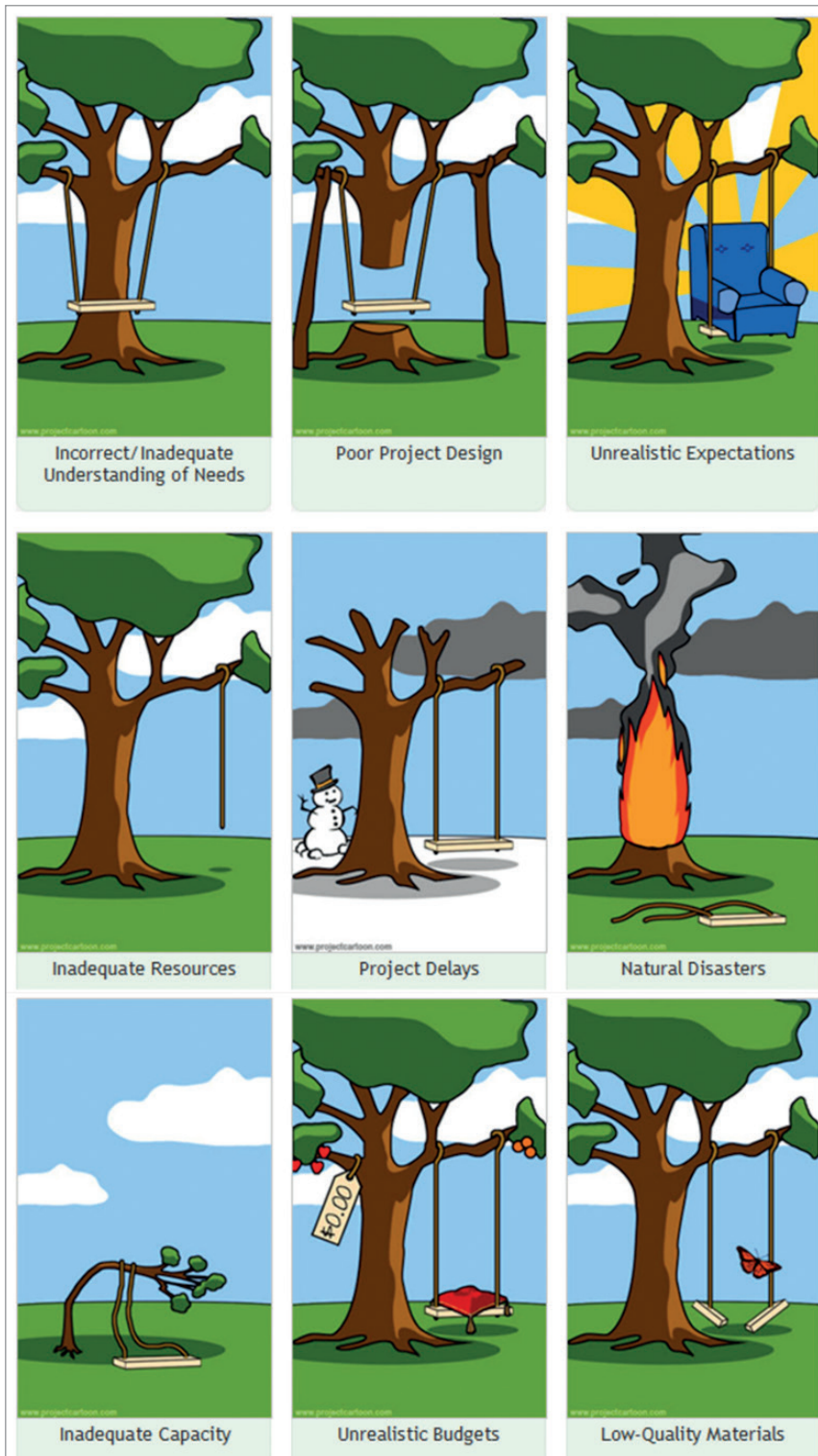
Η διαχείριση έργων στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα κάθε άλλο παρά απλή είναι. Τα περιβάλλοντα όπου υλοποιούνται τα έργα είναι πολύπλοκα, οι προκλήσεις πολυάριθμες, οι συσχετίσεις των έργων πολυσύνθετες και το κόστος της αποτυχίας υψηλό. Εν ολίγοις, πολλά μπορούν να πάνε στραβά!

Η Εικόνα 2 χρησιμεύει ως απεικόνιση ορισμένων από τις πολλές προκλήσεις που θα μπορούσαν να απειλήσουν την επιτυχία των έργων. Κάθε εικόνα αντιπροσωπεύει ένα παράδειγμα του τι μπορεί να συμβεί ως αποτέλεσμα ανεπαρκούς σχεδιασμού, προγραμματισμού ή υλοποίησης του έργου.

Δυστυχώς, ο κατάλογος των προκλήσεων που παρουσιάζονται στην Εικόνα 2 δεν είναι πλήρης. Υπάρχουν πάρα πολλά ακόμη που θα μπορούσαν να πάνε στραβά στα έργα. Για παράδειγμα:

- Είναι σταθερές οι συναλλαγματικές ισοτιμίες;
- Είναι η δυναμική της ομάδας λειτουργική;
- Παρέχουν τα συστήματα παρακολούθησης χρήσιμες, ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες;
- Είναι αξιόπιστοι οι προμηθευτές του έργου;
- Μήπως υπάρχει πολιτική αστάθεια;
- Μήπως υπάρχουν ενδιαφερόμενα μέρη που υπονομεύουν το έργο;

Για να επιτύχουν, οι project managers πρέπει να διαχειριστούν προορατικά και αποφασιστικά αυτές τις προκλήσεις. Πολύ συχνά, τα αποτυχημένα έργα αποδίδονται ως έρμαια περιστάσεων που ήταν «εκτός του ελέγχου μας». Αν και αυτή η εξήγηση μπορεί να είναι βάσιμη **κάποιες φορές**, συχνά χρησιμοποιείται ως δικαιολογία και δεν αναγνωρίζει ότι το έργο θα μπορούσε να είχε εκτιμηθεί καλύτερα, να είχε αναλυθεί και να είχε διευθετηθεί δραστικότερα.



Εικόνα 2: Προκλήσεις έργων
 Πηγή: www.projectcartoon.com

Για να διατηρήσουν τον έλεγχο των έργων και να διασφαλίσουν την επιτυχία τους, οι project managers πρέπει να αναπτύξουν εκείνες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον προορατικό εντοπισμό των προκλήσεων που ενδέχεται να επηρεάσουν το έργο τους, ώστε να είναι έτοιμοι να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά όταν τελικά εμφανιστούν. Αυτές είναι οι δεξιότητες που θα εξερευνήσουμε στον Οδηγό Project DPro.

Είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό τομέα (κατασκευές, τηλεπικοινωνίες, τεχνολογία πληροφοριών), τον αναπτυξιακό τομέα, τον ανθρωπιστικό τομέα ή τον δημόσιο τομέα, όλα τα έργα μοιράζονται παρόμοιες προκλήσεις. Ορισμένες από αυτές τις προκλήσεις είναι οι εξής:

- σχεδιασμός και παράδοση των αποτελεσμάτων των έργων εντός των συμφωνημένων ορίων χρόνου, προϋπολογισμού, ποιότητας, αντικειμένου, εύρους κινδύνων και λοιπών περιορισμών,
- ανάπτυξη ολοκληρωμένων και λεπτομερών σχεδίων για τα έργα και διαχείρισή τους καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης,
- διαχείριση έργων που συχνά υλοποιούνται μέσω εταίρων, κοινοπραξιών, εργολάβων, υπεργολάβων και προμηθευτών, και
- εντοπισμός πιθανών κινδύνων και καθιέρωση διαδικασιών για την αποφυγή ή/και την αντιμετώπιση αυτών για τη διασφάλιση της απόδοσης των προβλεπόμενων οφελών του έργου.

Ενώ υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των τομέων αυτών, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που καθιστούν τη διαχείριση έργων στον αναπτυξιακό τομέα μοναδική και ιδιαίτερα δύσκολη. Ορισμένα από αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά προκύπτουν από συνθήκες όπως ότι:

- τα αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά έργα είναι επιφορτισμένα με την επίτευξη απτών εκρών και λιγότερο απτών αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την προώθηση της κοινωνικής αλλαγής ή/και την αλλαγή συμπεριφοράς. Τα αναπτυξιακά έργα συνήθως δεν εστιάζουν στην παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ως τελικό στόχο τους και συχνά είναι προσανατολισμένα στις υπηρεσίες, με σκοπό να επιφέρουν βελτιώσεις στην ευημερία των πληθυσμών-στόχων του έργου.
- τα αναπτυξιακά έργα αποσκοπούν στην αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων φτώχειας, ανισότητας και αδικίας.
- τα αναπτυξιακά έργα τείνουν να λειτουργούν σε εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες (περιορισμένοι πόροι, υψηλοί κίνδυνοι, πολύπλοκα δίκτυα προμηθειών, ασταθές πολιτικό/οικονομικό περιβάλλον, επισφαλείς συνθήκες).
- η διαχείριση της υλοποίησης των έργων γίνεται συνήθως εν μέσω σύνθετων σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς (οργανισμοί-εταίροι, υπουργεία, οργανώσεις κοινότητας, εργολάβοι, διεθνείς κοινοπραξίες) οι οποίοι έχουν διαφορετικές απαιτήσεις συμμόρφωσης, προοπτικές και προσδοκίες.
- η μέθοδος προσέγγισης του έργου είναι συχνά εξίσου σημαντική με τα ίδια τα αποτελέσματα (συμπεριλαμβανομένης της υψηλής προτεραιότητας που δίνεται στη συμμετοχή και τις προσεγγίσεις που βασίζονται στα δικαιώματα).
- η μεταφορά της γνώσης και της μάθησης στον πληθυσμό-στόχο αποτελεί προτεραιότητα σε κάθε φάση του έργου.
- τα έργα στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα μπορεί να υπόκεινται σε μεταβαλλόμενα και δυσχερή περιβάλλοντα χρηματοδότησης.

1.1.4 Γιατί έχει σημασία η διαχείριση έργων;

Φορείς αλλαγής

Ο αναπτυξιακός και ανθρωπιστικός τομέας γνώρισε σημαντική ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Κάθε ταχεία ανάπτυξη συνοδεύεται από «αναπτυξιακές οδύνες», καθώς προσδιορίζονται και αποσαφηνίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες στους επιμέρους τομείς. Ωστόσο, η ευθύνη μας ως επαγγελματιών σε αυτούς τους τομείς είναι να παρέχουμε το μέγιστο δυνατό όφελος για τα άτομα, τις ομάδες και τις κοινότητες όπου απευθύνονται οι παρεμβάσεις.

Τα έργα αποτελούν θεμέλιο για διάφορους τομείς. Εάν οι ομάδες έργου αποτύχουν να παράσχουν τις επιδιωκόμενες εκροές σε επίπεδο έργου, θα προκληθεί ένα ντόμινο, το οποίο καθιστά λιγότερο πιθανό να συμβούν εν συνεχεία οι συγκεκριμένες μεταβολές, οι αλλαγές συμπεριφοράς και οι αλλαγές συνθηκών που επιδιώκουμε σε επίπεδο στόχου, προγράμματος και χαρτοφυλακίου. Ουσιαστικά, τα έργα είναι το όχημα μέσω του οποίου μπορούν να συμβούν οι αλλαγές. Είναι ζωτικής σημασίας η διαχείριση των έργων να είναι αποτελεσματική και αποδοτική, ώστε να δημιουργούν το υπόβαθρο που επιτρέπει την αλλαγή. Η διαχείριση των έργων πρέπει να προσεγγίζεται προμελετημένα, με την εφαρμογή διαδικασιών, διεργασιών, εργαλείων και τεχνικών που συμβάλλουν στη μέγιστη δυνατή αλλαγή για τις κοινότητες και τους ωφελούμενους.

Πλαίσιο

Αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο, θα συζητήσουμε τη διαφορά μεταξύ έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίου. Αυτή η διαφοροποίηση είναι σημαντική για την κατανόηση του πλαισίου στο οποίο λειτουργούν τα έργα. Στο επίκεντρο του Project DPro βρίσκεται η παροχή προσαρμοσμένων εργαλείων και διαδικασιών που θα βοηθήσουν όσους υλοποιούν έργα στο πεδίο, αυξάνοντας την πιθανότητα επιτυχίας.

Το 2018 η PM4NGOs εγκαινίασε τον οδηγό προγράμματος για επαγγελματίες της ανάπτυξης (Program DPro), για να συμπληρώσει τον Οδηγό Project DPro, να αναδείξει τις διαφορές και να παράσχει καθοδήγηση σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους προσεγγίζουμε και διαχειριζόμαστε έργα και προγράμματα. Συχνά, στην πράξη εντός των οργανισμών, υπάρχει μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των δύο και οι όροι χρησιμοποιούνται κατά κόρον εναλλακτικά. Το Project DPro και το Program DPro έχουν ως σκοπό να καταστήσουν σαφείς αυτές τις διαφορές.

Λογοδοσία

Υπάρχει ένα αυξανόμενο αίτημα για λογοδοσία στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα, αλλά είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα λογοδοσίας: προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια.

Λογοδοσία προς τα κάτω: Είμαστε υπόλογοι απέναντι στις κοινότητες και τους ανθρώπους που εξυπηρετούμε με τις παρεμβάσεις μας, φροντίζοντας να παρέχουμε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα με τον οικονομικά αποδοτικότερο τρόπο.

Μια παρέμβαση που εντάσσεται σε ένα συγκρουσιακό πλαίσιο μπορεί να απαιτεί περισσότερη μελέτη και ανάλυση όσον αφορά τη λογοδοσία προς τα κάτω. Σε πλαίσια που ρέπουν προς συγκρούσεις είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η αρχή της μη έκθεσης σε κίνδυνο.

Λογοδοσία προς τα πάνω: Όταν εργαζόμαστε με χρηματοδοτικούς οργανισμούς και δημόσια χρηματοδότηση, έχουμε την υποχρέωση να χρησιμοποιούμε τα κεφάλαια αυτά με υπεύθυνο τρόπο, παρέχοντας το μέγιστο δυνατό όφελος. Έχουμε επίσης υποχρέωση, σε επίπεδο προγράμματος και χαρτοφυλακίου εντός του οργανισμού μας, να διασφαλίζουμε ότι τα έργα που υλοποιούμε ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού συνολικά και συμβάλλουν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων σε επίπεδο προγράμματος.

Οριζόντια λογοδοσία: Τα έργα δεν εκτελούνται εν κενώ. Αποτελούν μέρος ενός δικτύου παρεμβάσεων που υλοποιούνται από διάφορους οργανισμούς (ΜΚΟ, οργανώσεις κοινότητας, έργα ΕΚΕ του ιδιωτικού τομέα) σε μια γεωγραφική περιοχή. Η οριζόντια λογοδοσία λαμβάνει υπόψη τις συμπράξεις, τις σχέσεις και τις προσπάθειες συνεργασίας που καλλιεργούμε με τους συναδέλφους μας και άλλους οργανισμούς. Πρέπει να εξετάζουμε πώς η παρέμβασή μας εντάσσεται στην αναπτυξιακή και ανθρωπιστική εικόνα εντός ενός δεδομένου πλαισίου και να έχουμε επίγνωση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι συμπράξεις και οι προσπάθειες συνεργασίας μπορούν να επιφέρουν την αλλαγή υψηλότερου επιπέδου που επιδιώκουμε. Υπάρχει ένα πλήθος διαφορετικών πλατφορμών που προσφέρουν αυτού του είδους τη συνεργασία, και οι project managers οφείλουν να γνωρίζουν αυτές τις πλατφόρμες και να επιδιώκουν να συμμετέχουν ενεργά σε αυτές, εάν και εφόσον είναι δυνατόν.

Αρχή της μη έκθεσης σε κίνδυνο

Η λογοδοσία προς τα κάτω ενσωματώνει την αρχή μη έκθεσης σε κίνδυνο, η οποία αποτελεί μέρος μιας προσέγγισης παρεμβάσεων με ευαισθησία στις συγκρούσεις. Η αρχή αυτή διασφαλίζει ότι τα έργα μας αξιολογούν προληπτικά τους τρόπους με τους οποίους οι στοχευόμενες ομάδες και άλλοι ενδιαφερόμενοι θα μπορούσαν να επηρεαστούν αρνητικά από την παρέμβαση. Ο στόχος της προσέγγισης της μη έκθεσης σε κίνδυνο είναι να «ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές επιπτώσεις και να μεγιστοποιηθούν οι θετικές επιπτώσεις της παρέμβασης σε μια περιοχή σύγκρουσης».

www.conflictsensitivity.org

1.2 Προσδιορισμός των όρων

1.2.1 Διαχείριση έργων

Καθώς προχωράμε, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ορισμένους από τους βασικούς όρους των οποίων γίνεται χρήση εντός του Οδηγού¹.

Ένα έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος². Με βάση αυτόν τον ορισμό, ο σκοπός της διαχείρισης έργων είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η διαχείριση των πόρων για την επιτυχή ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων, αποτελεσμάτων και εκροών του έργου.

Τα έργα παράγουν συνεκτικές εκροές (παραδοτέα), οι οποίες θα πρέπει να οδηγούν στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τις ωφελούμενες κοινότητες και τα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί και η ωφελούμενη κοινότητα). Τα έργα είναι χρονικά περιορισμένα και επικεντρώνονται στην επίτευξη συγκεκριμένων παροχών προς τις κοινότητες με τρόπο οικονομικά αποδοτικό και μετρήσιμο.

Διαχείριση έργων- Πραγματικό σενάριο *Ευθύνες των project managers*

Αν και σε μια ιδανική περίπτωση, οι project managers δεν θα πρέπει να κάνουν τη δουλειά του έργου, γνωρίζουμε ότι αυτό δεν είναι πάντα εφικτό ή δεν συμβαίνει. Μερικές φορές, ένας τοπικός οργανισμός δεν διαθέτει τους πόρους για μια πλήρη ομάδα έργου. Σε άλλες περιπτώσεις, οι project managers μπορεί να επιβλέπουν περισσότερα από ένα έργα. Τα εργαλεία του Project DPro θα βοηθήσουν τους PM σε αυτές τις περιπτώσεις να διαχειριστούν καλύτερα τα έργα τους. Η αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων και η επικοινωνία με τους εταίρους, τα μέλη της ομάδας και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ουσιώδους σημασίας σε αυτές τις περιπτώσεις.

Οι υψηλής ποιότητας, ολοκληρωμένες πρακτικές διαχείρισης έργων είναι απαραίτητες ώστε οι οργανισμοί να μπορέσουν να διαχειριστούν εστιασμένα, αποτελεσματικά και αποδοτικά τα έργα τους. Στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων, οι project managers είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της συνολικής επιτυχίας του έργου.

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι project managers είναι προσωπικά υπεύθυνοι για την ολοκλήρωση όλων των εργασιών που απαιτούνται. Αντίθετα, οι project managers θα πρέπει να συνεργάζονται στενά με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών, για να διασφαλίσουν ότι το έργο θα ολοκληρωθεί. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη — συμπεριλαμβανομένων των μελών της ομάδας

1 Ανατρέξτε στο Γλωσσάριο Όρων για ένα εκτενέστερο σύνολο ορισμών των όρων που χρησιμοποιούνται στον Οδηγό Project DPro.

2 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third Edition, [Project Management Institute](#).

έργου, των εταιρών υλοποίησης, των διεθνών ΜΚΟ, των αναδόχων εργασιών (υπεργολάβων), των ωφελούμενων κοινοτήτων κ.ά. — πρέπει να συνεργάζονται για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο όλων των πτυχών του έργου. Όπως σε πολλούς άλλους τομείς, έτσι και στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα οι project managers συχνά καλούνται να διαχειριστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε ένα πλαίσιο όπου δεν υπάρχει επίσημη (ιεραρχική) αρχή. Είναι επίσης σύνηθες τα εμπλεκόμενα μέρη σε ένα έργο να προέρχονται από διαφορετικό εθνοτικό, γλωσσικό, πολιτισμικό και εθνικό υπόβαθρο. Η διαχείριση των ομάδων σε ένα τέτοιο πλαίσιο μπορεί να είναι ιδιαίτερα απαιτητική.

Στην πράξη, οι βασικές προκλήσεις στην διαχείριση ενός έργου για την επίτευξη των αποτελεσμάτων λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο των λεγόμενων περιορισμών του έργου. Ιστορικά, υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία που μπορεί να περιορίσουν ένα έργο τα οποία αναφέρονται συνολικά ως **τριπλός περιορισμός** – αντικείμενο (ποιότητα), χρόνος και προϋπολογισμός.

1.2.2 Ο τριπλός περιορισμός

Για να κατανοήσουμε τις αρχές του τριπλού περιορισμού στη διαχείριση έργων, ας φανταστούμε ένα τρίγωνο (Εικόνα 3) όπου κάθε πλευρά έχει την ακόλουθη σήμανση:

- **Αντικείμενο/Ποιότητα** - Ποια είναι τα προϊόντα / οι υπηρεσίες που θα παράγει το έργο; Ποια καθήκοντα/δραστηριότητες/εργασίες απαιτούνται για την παραγωγή αυτών των παραδοτέων;
- **Κόστος/Πόροι** - Τι χρήματα, υλικά και προσωπικό είναι διαθέσιμα για την παράδοση του προϊόντος / των υπηρεσιών του έργου και την ολοκλήρωση των συνολικών εργασιών του;
- **Χρόνος/Χρονοδιάγραμμα** - Ποιος είναι ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων του έργου;



Εικόνα 3: Τρίγωνο τριπλού περιορισμού

Η αλληλεξάρτηση του τριπλού περιορισμού

Εάν η μία πλευρά του τριγώνου του τριπλού περιορισμού αλλάξει, το ίδιο θα συμβεί και με τις άλλες δύο πλευρές. Πάρτε, για παράδειγμα, ένα ανθρωπιστικό έργο διανομής μη επισιτιστικών ειδών (γνωστά και ως NFI), στο οποίο ως αρχικό αντικείμενο αναφέρεται ότι 10.000 οικογένειες θα εφοδιαστούν με πακέτα μη επισιτιστικών ειδών (κουβέρτες, σαπούνια κ.λπ.). Ξαφνικά, η ομάδα έργου λαμβάνει αίτημα να αυξηθεί ο αριθμός των οικογενειών που θα εξυπηρετηθούν από 10.000 σε 12.000, το οποίο αυξάνει τον αριθμό των απαιτούμενων πακέτων κατά 2.000. Αυτό αποτελεί αύξηση του αντικειμένου των εργασιών και, για να επιτευχθεί, θα χρειαστεί να αυξηθούν τόσο το κόστος / οι πόροι όσο και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διανομής.

Η δουλειά των project managers είναι να διασφαλίσουν ότι το τρίγωνο του τριπλού περιορισμού παραμένει σε ισορροπία. Μιας και οι περιορισμοί είναι **αλληλεξαρτώμενοι**, κάθε φορά που ένας από αυτούς τους περιορισμούς περιορίζεται ή διευρύνεται, και οι άλλοι περιορισμοί θα πρέπει επίσης να διευρυνθούν/αυξηθούν ή να περιοριστούν/μειωθούν.

Οι project managers του έργου πρέπει να κατανοήσουν τη σχέση και τις αντισταθμίσεις που υπάρχουν μεταξύ των περιορισμών, για να διαχειριστούν αποτελεσματικά το έργο. Γι' αυτό, είναι χρήσιμο να σκεπτόμαστε τους περιορισμούς αυτούς σε σχέση με το εάν είναι ανελαστικοί ή προσαρμόσιμοι.

Ανελαστικός — Υποδεικνύει ότι αυτός ο περιορισμός είναι κρίσιμος για την επιτυχία του έργου και δεν μπορεί να τροποποιηθεί. Οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτόν τον περιορισμό μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο έργο. Για παράδειγμα, εάν υλοποιείτε ένα έργο προστασίας από τον χειμώνα (winterization) με παροχή κουβερτών, χειμωνιάτικου ρουχισμού κ.λπ., το οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί πριν από την έναρξη της χειμερινής περιόδου, τότε ο χρόνος είναι ένας ανελαστικός περιορισμός.

Ένα άλλο παράδειγμα που αφορά την ανελαστικότητα πόρων/κόστους είναι η περίπτωση στην οποία η πολιτική ενός χρηματοδοτικού οργανισμού δεν επιτρέπει αλλαγές στον προϋπολογισμό. Για παράδειγμα, έστω ότι δαπανήσατε λιγότερα από τον αρχικό προϋπολογισμό για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, όμως το υπόλοιπο δεν μπορεί να μεταφερθεί σε άλλες δραστηριότητες ή να μεταφερθεί σε άλλα έργα. Παρόλο που θα προκύψει κάποιο χρηματικό υπόλοιπο στο τέλος του έργου, δεν επιτρέπεται καμία προσαρμογή ή αλλαγή στον προϋπολογισμό. Ορισμένοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί απαιτούν να αναφέρονται τα αναπορρόφητα ποσά, τα οποία θα αφαιρεθούν από την επόμενη δόση του έργου ή θα επιστραφούν σε αυτούς.

Προσαρμόσιμος — Υποδεικνύει ότι υπάρχει κάποια ευελιξία στον συγκεκριμένο περιορισμό, αλλά θα πρέπει να βελτιστοποιηθεί το δυνατόν περισσότερο. Εάν απαιτείται μια αλλαγή στο έργο η οποία επηρεάζει τον εν λόγω περιορισμό, μπορούν να ληφθούν προσαρμοστικά μέτρα.

Για παράδειγμα, εάν στη διαδικασία προμήθειας σπόρων για ένα έργο διαβίωσης μέσω της γεωργίας το οποίο στοχεύει στη βελτίωση απόδοσης της καλλιέργειας σίτου διαπιστωθεί ότι υπάρχει κάποια ασθένεια που επηρεάζει τις καλλιέργειες σίτου, και το αντικείμενο του έργου είναι προσαρμόσιμο, τότε οι αρχικοί σπόροι σίτου μπορούν να αντικατασταθούν από σπόρους ρυζιού ή καλαμποκιού, χωρίς να αλλάξουν το χρονοδιάγραμμα και ο προϋπολογισμός, οι οποίοι είναι ανελαστικοί περιορισμοί.

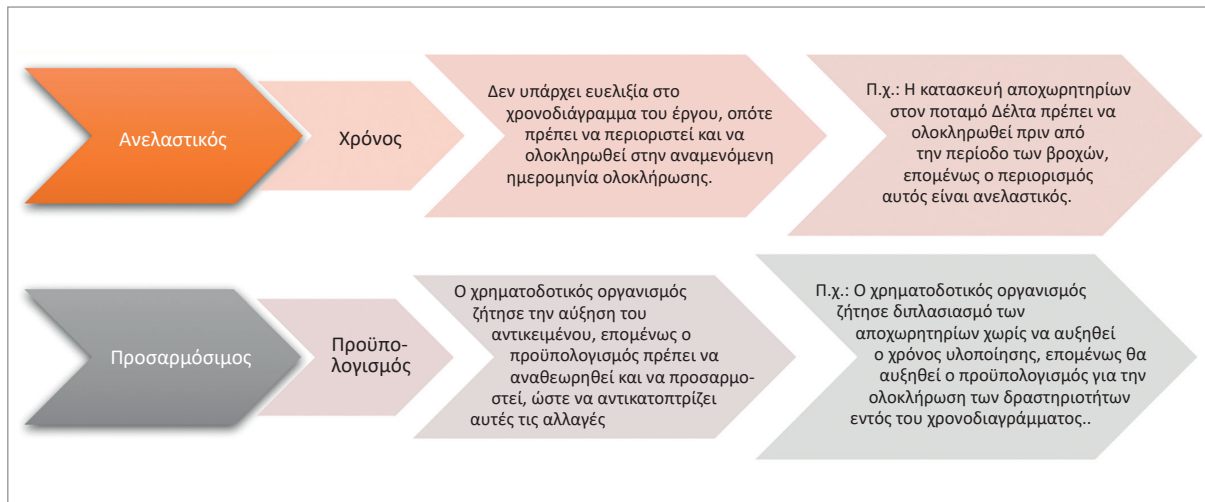
Σε ένα άλλο έργο, μπορεί να χρειαστεί επιπλέον χρόνος για την ολοκλήρωση των εργασιών, λόγω καθυστερήσεων κατά την έναρξη. Μερικές φορές, περιμένουμε ότι οι δραστηριότητες ενός έργου θα ξεκινήσουν την πρώτη κιάλας ημέρα μετά την επίσημη έγκρισή του, όμως κάποιες ενέργειες, όπως η εκταμίευση του ποσού της χρηματοδότησης, η πρόσληψη της ομάδας έργου ή η ανάπτυξη του σχεδίου υλοποίησης, χρειάζονται περισσότερο χρόνο από τον αρχικά προβλεπόμενο. Σε μια τέτοια περίπτωση, εάν ο χρόνος είναι ένας προσαρμόσιμος περιορισμός (σύμφωνα με το καταστατικό και τη σύμβαση του έργου), τότε το χρονοδιάγραμμα μπορεί να προσαρμοστεί καλύπτοντας την αρχική καθυστέρηση.

Οι περιορισμοί μπορούν επίσης να προσαρμοστούν για τη διαχείριση ή τη βελτιστοποίηση των ανελαστικών περιορισμών. Στο προηγούμενο παράδειγμα που αφορούσε στην προσαρμογή του

χρονοδιαγράμματος (προσαρμόσιμος χρόνος), η καθυστέρηση των δραστηριοτήτων ίσως να απαιτούσε την καθυστέρηση του κλεισίματος του έργου για λίγους μήνες, κάτι το οποίο με τη σειρά του απαιτεί επιπλέον χρηματοδότηση. Σε αυτή την περίπτωση, ο προσαρμόσιμος περιορισμός θα μπορούσε να σημαίνει ότι η παράταση του έργου για μερικούς μήνες προϋποθέτει την πρόσθετη χρηματοδότηση. Επομένως, ο προϋπολογισμός μπορεί να προσαρμοστεί για τη βελτιστοποίηση του διαθέσιμου χρόνου, μέσω αιτήματος για πρόσθετη χρηματοδότηση, εφόσον εγκριθεί από τον χρηματοδοτικό οργανισμό.

Ένα ακόμη παράδειγμα αφορά την περίπτωση έργου με ανελαστικό προϋπολογισμό, στο οποίο όμως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν αρνητικά τον αριθμό των πακέτων μη επισιτιστικών ειδών (NFI) που είναι σε θέση να προμηθευτεί το έργο. Σε αυτή την περίπτωση, το αντικείμενο των εργασιών μπορεί να μειωθεί, για να τηρηθεί το ποσό της χρηματοδότησης που λαμβάνεται, και ο αριθμός των πακέτων μειώνεται, επειδή ο περιορισμός του προϋπολογισμού είναι ανελαστικός.

Η Εικόνα 4 παρουσιάζει άλλα πιθανά παραδείγματα κατηγοριοποίησης των περιορισμών του έργου.



Εικόνα 4: Κατηγοριοποίηση των περιορισμών του έργου

Με την αποσαφήνιση της κατηγορίας του κάθε ενός από τους περιορισμούς — **ανελαστικός ή προσαρμόσιμος**, οι project managers μπορούν να ξεκινήσουν τη συζήτηση με τα εμπλεκόμενα μέρη του έργου, ώστε να τεθούν οι προτεραιότητες για κάθε έναν από τους περιορισμούς. Επειδή η προσπάθεια διαπραγμάτευσης των περιορισμών μετά την έναρξη του έργου είναι συχνά δύσκολη ή αδύνατη, είναι σημαντικό οι προτεραιότητες αυτές να καθοριστούν και να συμφωνηθούν από νωρίς. Όταν εδραιωθούν οι αντιλήψεις των ατόμων για τους περιορισμούς μέσω προγραμματισμένων εργασιών και κατονομαζόμενων πόρων, η προσπάθεια για αλλαγές γίνεται πολύ πιο δύσκολη.

1.2.3 Διαχείριση προγράμματος και χαρτοφυλακίου

Στον αναπτυξιακό τομέα, οι όροι *έργο*, *πρόγραμμα* και *χαρτοφυλάκιο* χρησιμοποιούνται συχνά, και ακόμα πιο συχνά χρησιμοποιούνται εναλλάξ. Ελλείπει ενός σταθερού και ακριβούς ορισμού για κάθε έναν από αυτούς τους όρους, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των project managers μπορεί να είναι ασαφείς ή ακόμη και να παρερμηνεύονται. Έχοντας ήδη συζητήσει τον ορισμό και τις παραμέτρους της διαχείρισης έργων, σε αυτή την ενότητα συζητάμε τη διαχείριση προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων.



Εικόνα 5: Έργα, προγράμματα και χαρτοφυλάκιο

Διαχείριση προγράμματος

Προγράμματα είναι η ομάδα σχετιζόμενων/συναφών μεταξύ τους έργων και δραστηριοτήτων (γνωστά και ως «συστατικά μέρη ενός προγράμματος») τα οποία διαχειριζόμαστε συντονισμένα, ώστε να επιτυγχάνεται μεγαλύτερος αντίκτυπος από ό,τι αν τα διαχειριζόμασταν ξεχωριστά. Με άλλα λόγια, το συνολικό όφελος του προγράμματος είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (έργα, δραστηριότητες και εργασίες). Οι οργανισμοί του αναπτυξιακού και ανθρωπιστικού τομέα συχνά υλοποιούν έργα στο πλαίσιο προγραμμάτων για την επίτευξη αποτελεσμάτων που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών και αυξάνουν εκθετικά τα οφέλη για τις κοινότητες για τις οποίες εργάζονται.

Τα περισσότερα προγράμματα υλοποιούνται σε εθνικό επίπεδο υπό την επίβλεψη των διαχειριστών προγραμμάτων, ανδρών και γυναικών, (εφεξής program managers) και την καθοδήγηση των διευθυντών χώρας ή των επικεφαλής προγραμμάτων ή κάποιου παρόμοιου ρόλου (π.χ. κάτοχος έργου). Ορισμένα προγράμματα σχεδιάζονται για την επίτευξη γενικών στόχων (global goals) οι οποίοι είναι πιθανόν να εμποτευτούν σε περιφερειακό επίπεδο χωρών ή από τα κεντρικά γραφεία της διεθνούς οργάνωσης (INGO). Δεν έχουν όλοι οι αναπτυξιακοί και ανθρωπιστικοί οργανισμοί σαφώς καθορισμένες ιεραρχίες, αλλά επιλέγουν μια πιο επίπεδη δομή με κοινές αρμοδιότητες, οπότε οι αρμοδιότητες διαχείρισης προγραμμάτων καθορίζονται και μοιράζονται ως ομάδα.

Τα προγράμματα, σε αντίθεση με τα έργα, υλοποιούνται μέσω ενός κεντρικού συστήματος διαχείρισης, στο οποίο ομάδες έργων συντονίζονται για την επίτευξη των συνολικών στρατηγικών στόχων και οφελών ενός προγράμματος. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα, διότι επιτρέπει στις ΜΚΟ να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και να υλοποιούν σταδιακές αλλαγές οι οποίες δεν θα ήταν εφικτές εάν διαχειρίζονταν τα

έργα μεμονωμένα. Η διαχείριση προγραμμάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα μας, διότι η διαχείριση πολλών έργων στο πλαίσιο ενός συντονισμένου προγράμματος έχει τη δυνατότητα να επιτυγχάνει αλλαγές και οφέλη που θα ήταν αδύνατο να επιτευχθούν εάν τα διαχειριζόμασταν μεμονωμένα. Κάποιοι άξονες βάσει των οποίων μπορεί να ευθυγραμμιστεί ένα πρόγραμμα είναι, για παράδειγμα, οι παρακάτω:

- **Γεωγραφική περιοχή** — Κάποια έργα συχνά υλοποιούνται παράλληλα στην ίδια περιοχή ή σε μια χώρα, και ένα από τα κεντρικά θέματα που απασχολούν τους program managers είναι πώς οι πόροι πολλαπλών έργων που υλοποιούνται στην ίδια γεωγραφική περιοχή (ή χώρα) μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο από ό,τι θα είχε το καθένα ξεχωριστά. Τις περισσότερες φορές, τα προγράμματα υλοποιούνται σε μία μόνο χώρα, αν και γίνεται όλο και πιο σύνηθες να συναντάμε προγράμματα που έχουν πολυεθνική ή παγκόσμια εμβέλεια.
- **Τομεακές περιοχές παρέμβασης** — Ενώ τα έργα υλοποιούνται συνήθως σε έναν μόνο τομέα για μικρό χρονικό διάστημα, τα προγράμματα συχνά καλύπτουν πολλούς τομείς για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- **Αντικειμενικοί στόχοι** — Με τον συντονισμό των αντικειμενικών και των τελικών στόχων πολλαπλών έργων στο πλαίσιο ενός προγράμματος, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους του.
- **Χρηματοδότηση** — Συχνά ένας οργανισμός μπορεί να διαχειρίζεται πολλαπλά έργα με χρηματοδότηση από τον ίδιο θεσμικό χρηματοδοτικό οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, δίνεται η ευκαιρία να συντονιστούν κάποια έργα στο πλαίσιο ενός ενιαίου προγράμματος, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας.
- **Πληθυσμός-στόχος** — Οι οργανώσεις συχνά επικαλύπτουν πληθυσμούς-στόχους με υλοποίηση έργων σε διαφορετικούς τομείς (υγεία, νερό, εκπαίδευση κ.λπ.). Η προσέγγιση του συντονισμού αυτών των έργων στο πλαίσιο της διαχείρισης ενός κοινού προγράμματος επιτρέπει στον οργανισμό να τα συνδέσει μέσω κοινών δεικτών, πόρων και διαδικασιών, βοηθώντας τις κοινότητες να αξιολογούν συνεχώς κατά πόσον οι οργανώσεις πραγματοποιούν τις «σωστές» παρεμβάσεις.
- **Διαχείριση** — Ενώ το προσωπικό των επιμέρους έργων επικεντρώνεται στην υλοποίηση δραστηριοτήτων που συμβάλλουν άμεσα στις εκροές και τα αποτελέσματα στο πλαίσιο ενός ορισμένου αντικειμένου έργου, σε επίπεδο προγράμματος, οι project managers επικεντρώνονται στην πρόκληση του συντονισμού μεταξύ έργων, τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων των έργων αυτών και την αύξηση του αντίκτυπου του προγράμματος.

Διαχείριση χαρτοφυλακίου

Στους περισσότερους οργανισμούς, υπάρχει πάντα ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου βοηθά στην εναρμόνιση προγραμμάτων και έργων, ώστε να είναι ευθυγραμμισμένα και να μπορούν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις συνολικές στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την προτεραιοποίηση και την εξισορρόπηση των ευκαιριών και των κινδύνων έναντι της προσφοράς και της ζήτησης πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν οι γενικοί αντικειμενικοί στόχοι ενός οργανισμού. Λόγω της πολυπλοκότητας και της στρατηγικής τους εστίασης, τα χαρτοφυλάκια διοικούνται συνήθως

από τους διευθυντές χώρας ή σε περιφερειακό επίπεδο χωρών ή σε παγκόσμιο επίπεδο από μια υψηλόβαθμη εκτελεστική ομάδα.

Αν και τα χαρτοφυλάκια δεν είναι ευθύνη των program managers, είναι, ωστόσο, σημαντικό να γνωρίζουν τα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Δεδομένου του ανταγωνισμού για περιορισμένους πόρους, οι program managers και οι ομάδες τους θα πρέπει κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο τα προγράμματα και τα έργα τους:

- συμβάλλουν στην επίτευξη του οράματος του οργανισμού,
- υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού τους,
- συμβάλλουν στην αξία των προγραμμάτων ή/και του χαρτοφυλακίου του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης χαρτοφυλακίου γίνεται η επίβλεψη της απόδοσης των διάφορων έργων και προγραμμάτων. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου δεν εστιάζει στις καθημερινές εργασίες των έργων, αλλά επικεντρώνεται στην επιλογή, ανάληψη και διαχείριση των συνολικών πρωτοβουλιών ενός οργανισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί του στόχοι. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων επιτελικού επιπέδου σχετικά με τη διακοπή ή την αναπροσαρμογή ενός έργου ή προγράμματος, έτσι ώστε να βελτιστοποιούνται η στρατηγική και οι προσπάθειες που καταβάλλονται για την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

Χαρτοφυλάκιο	Πρόγραμμα	Έργο
<p>Τα άτομα που διαχειρίζονται χαρτοφυλάκια είναι άτομα με ηγετική θέση υψηλού επιπέδου τα οποία λογοδοτούν για το σύνολο του κεφαλαίου ενός οργανισμού, καθώς και για τις ενέργειες και τις αλλαγές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων του.</p> <p>Χαρακτηριστικά:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Θέτουν το μακροπρόθεσμο όραμα για το σύνολο του οργανισμού • Παρέχουν συνολική εποπτεία και οργανωσιακή διορατικότητα • Ορίζουν πολιτικές, πρότυπα, προτεραιότητες και σχέδια • Κατανοούν τα δια-οργανωσιακά ζητήματα • Διαχειρίζονται επιτελικού επιπέδου στρατηγικούς κινδύνους • Παίρνουν δύσκολες αποφάσεις • Διαθέτουν πολύπλευρη γνώση του πλαισίου (εσωτερικού και εξωτερικού) • Διαθέτουν την ικανότητα επίβλεψης ενός συνδυασμού προγραμμάτων, έργων και δραστηριοτήτων 	<p>Οι program managers συντονίζουν, διευθύνουν και επιβλέπουν την υλοποίηση ενός συνόλου συναφών έργων και δραστηριοτήτων (συνήθως επί σειρά ετών), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα που σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού.</p> <p>Χαρακτηριστικά:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Θέτουν και αποσαφηνίζουν τη στρατηγική και το όραμα στο πλαίσιο ενός προγράμματος • Ενεργοποιούν τα ενδιαφερόμενα μέρη όλων των επιπέδων (εσωτερικά και εξωτερικά) • Καθοδηγούν και επιβλέπουν την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του έργου • Διαχειρίζονται τους στρατηγικούς και λειτουργικούς κινδύνους • Κατανοούν και επιλύουν θέματα μεταξύ έργων • Επικεντρώνονται στην ποιότητα και τα αποτελέσματα • Εξασφαλίζουν την επίτευξη μετρήσιμου οφέλους και αντίκτυπου 	<p>Οι project managers είναι υπεύθυνοι για τον συντονισμό των προσωρινών δομών που έχουν δημιουργηθεί με σκοπό την επίτευξη ενός ή περισσότερων εκροών.</p> <p>Χαρακτηριστικά:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαχειρίζονται και συντονίζουν • Παράγουν εκροές • Χρόνος, κόστος και αντικείμενο • Επικεντρώνονται σε κατάλληλες για τον σκοπό εκροές που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και επιτρέπουν την επίτευξη οφέλους • Επικεντρώνονται στους κινδύνους του έργου • Διαχειρίζονται θέματα που σχετίζονται με τα παραδοτέα • Προγραμματίζουν την επιτυχή ολοκλήρωση παραδοτέων και δραστηριοτήτων

Πίνακας 1: Σύνοψη ρόλων διαχείρισης έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων

1.2.4 Από πού προέρχονται τα έργα;

Τα έργα και η χρηματοδότησή τους μπορούν να λάβουν πολλές διαφορετικές μορφές, ανάλογα με το περιβάλλον υλοποίησης, την οργανωτική δομή και τη στρατηγική του οργανισμού. Ενώ μπορεί να υπάρχουν διαφορετικοί μηχανισμοί μέσω των οποίων τα έργα αναπτύσσονται και χρηματοδοτούνται, το πλαίσιο μέσα από το οποίο προσεγγίζουμε τα έργα παραμένει το ίδιο.

Διεθνείς ΜΚΟ (INGO) / εταίροι υλοποίησης: Μια διεθνής ΜΚΟ μπορεί να διευθύνει ένα πρόγραμμα και να έχει πολλούς διαφορετικούς τοπικούς εταίρους υλοποίησης οι οποίοι εκτελούν τις δραστηριότητες και τις εργασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη ενός συνολικού προγραμματικού στόχου. Συχνά αυτά τα προγράμματα αποκαλούνται έργα, αλλά στην πραγματικότητα, το κάθε μέρος που έχει αναληφθεί από έναν εταίρο υλοποίησης θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα έργο.

Στις περισσότερες περιπτώσεις των έργων τέτοιου είδους, οι διαφορετικές συνιστώσες της παρέμβασης έχουν ήδη σχεδιαστεί, και οι εταίροι υλοποίησης απλά επικεντρώνονται στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων.

Παράδειγμα: Μια διεθνής ΜΚΟ υλοποιεί ένα πολυτομεακό πρόγραμμα σε ένα μετα-συγκρουσιακό περιβάλλον, επιδιώκοντας να παράσχει στις κοινότητες καλύτερη πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες. Η διεθνής ΜΚΟ συνεργάζεται με 4 εταίρους υλοποίησης, ο καθένας από τους οποίους εργάζεται σε έναν συγκεκριμένο τομέα: προστασία, ύδρευση, αποχέτευση και υγιεινή (WASH), διανομή τροφίμων και στέγαση. Ο κάθε ένας από αυτούς τους τομείς μπορεί να θεωρηθεί ως ένα έργο με συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους που θα οδηγήσει στο αντίστοιχο προγραμματικό αποτέλεσμα της βελτίωσης της πρόσβασης της κοινότητας-στόχου σε βασικές υπηρεσίες.

Αυτοτελές έργο: Ορισμένοι οργανισμοί μπορεί να έχουν πολλαπλές ροές χρηματοδότησης, κάτι το οποίο επιτρέπει ένα επίπεδο ευελιξίας σε ό,τι αφορά τον προσδιορισμό και την υλοποίηση έργων. Τα αυτοτελή έργα συνήθως χρηματοδοτούνται από τον οργανισμό μέσω εναλλακτικών μορφών χρηματοδότησης (unrestricted funding). Ορισμένα παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Μια ΜΚΟ διατηρεί ένα κατάστημα δίκαιου εμπορίου (fair-trade) σε τοπικό εμπορικό κέντρο για την πώληση προϊόντων χειροτεχνίας που κατασκευάζονται από χειροτέχνες της κοινότητας.
- Μια ΜΚΟ διοργανώνει εκδηλώσεις για τη συγκέντρωση χρημάτων που αποτελούν πηγή εσόδων για τη συνέχιση αυτοτελών έργων.

Παράδειγμα: Μια ομάδα χειροτεχνών που παρέχει προϊόντα στο κατάστημα δίκαιου εμπορίου χρειάζεται εκπαίδευση στα οικονομικά για την καλύτερη διαχείριση των ταμειακών ροών, του οικονομικού αποθέματος και των κερδών της. Το έργο αυτό δεν εντάσσεται σαφώς σε κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα σε αυτό το σημείο και, ως εκ τούτου, είναι αυτοτελές έργο, ο τελικός στόχος του ήταν απλώς να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των χειροτεχνών — χωρίς καμία σχέση με άλλες πρωτοβουλίες.

Από τα κέρδη που μπορεί να προσφέρει το κατάστημα, η ΜΚΟ αποφασίζει να υλοποιήσει ένα μονοετές αυτοτελές έργο για να αναπτύξει ένα φυλλάδιο οικονομικών οδηγιών με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες και το πλαίσιο των χειροτεχνών.

Οι εκροές και τα αποτελέσματα αυτού του αυτοτελούς έργου μπορεί να είναι χρήσιμα και για άλλα έργα ή προγράμματα στο μέλλον. Όμως, κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της υλοποίησης και του κλεισίματος αυτού του έργου, ο τελικός στόχος του ήταν απλώς να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των χειροτεχνών — χωρίς καμία σχέση με άλλες πρωτοβουλίες.

Χρηματοδοτήσεις: Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα έργα χρηματοδότησης είναι πολύ εστιασμένα και εμπίπτουν σε ένα συγκεκριμένο θέμα που περιγράφεται από τον χρηματοδοτικό οργανισμό. Οι χρηματοδοτήσεις μπορεί να προέρχονται από ΜΚΟ, κυβερνητικούς οργανισμούς, ιδρύματα ή ιδιώτες χρηματοδότες.

Παράδειγμα: Μια τοπική οργάνωση κοινότητας (community-based organization) λαμβάνει χρηματοδότηση για να σχεδιάσει και να υλοποιήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την κοινότητα, παρέχοντας υποστήριξη μετά το σχολείο σε μαθητές που έχουν μείνει πίσω στα μαθήματά τους. Η οργάνωση είναι υπεύθυνη για την αναγνώριση, τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση του έργου. Ουσιαστικά, η οργάνωση αυτή είναι υπεύθυνη για το έργο από την αρχή έως το τέλος.

Έργα στο πλαίσιο προγραμμάτων: Ένας οργανισμός μπορεί να έχει πολλά προγράμματα σε υλοποίηση ανά πάσα στιγμή, καθένα από τα οποία θα πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στο πλαίσιο κάθε προγράμματος, σχεδιάζονται και υλοποιούνται διάφορες παρεμβάσεις με τη μορφή έργων ανάλογα με το αποτέλεσμα του προγράμματος.

Παράδειγμα: Μια διεθνής ΜΚΟ υλοποιεί ένα πολυτομεακό πρόγραμμα σε ένα μετα-συγκρουσιακό περιβάλλον, επιδιώκοντας να παράσχει στις κοινότητες καλύτερη πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες. Η διεθνής ΜΚΟ συνεργάζεται με 4 εταιρούς υλοποίησης, ο καθένας από τους οποίους εργάζεται σε έναν συγκεκριμένο τομέα: προστασία, ύδρευση, αποχέτευση και υγιεινή (WASH), διανομή τροφίμων και στέγαση. Ο κάθε ένας από αυτούς τους τομείς μπορεί να θεωρηθεί ως ένα έργο με συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους που θα οδηγήσει στο αντίστοιχο προγραμματικό αποτέλεσμα της βελτίωσης της πρόσβασης της κοινότητας-στόχου σε βασικές υπηρεσίες.

1.2.5 Αρχές διαχείρισης έργων

Οι αρχές διαχείρισης καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε τα έργα, παρέχοντας ένα πλαίσιο για τη διαχείριση των παρεμβάσεών μας. Το Project DPro υιοθετεί 5 αρχές στη διαχείριση έργων: ορθή διακυβέρνηση, συμμετοχικότητα, ολοκληρωμένη προσέγγιση, συνεκτικότητα και προσαρμοστικότητα.



Εικόνα 6: Αρχές διαχείρισης έργων

Οι αρχές διαχείρισης έργων θα καλυφθούν λεπτομερέστερα στην ενότητα 3 του Οδηγού Project DPro, αλλά είναι σημαντικό να έχουμε μια γενική ιδέα για το τι συνεπάγεται κάθε μία από αυτές τις αρχές.

Ορθή διακυβέρνηση: Η δομή διακυβέρνησης ενός έργου παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων, διαρθρώνοντας με σαφήνεια τους ρόλους, τις ευθύνες και τα όρια των αρμοδιοτήτων σε κάθε επίπεδο διαχείρισης. Η διακυβέρνηση σχεδιάζεται κατά τη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού του έργου και αναλύεται περαιτέρω στη φάση διαμόρφωσης του έργου. Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού, της υλοποίησης και του κλεισίματος, η διακυβέρνηση είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό των αλλαγών που απαιτούνται και διαδραματίζει ενεργό ρόλο στις πύλες αποφάσεων καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Ένα έργο που διέπεται από την αρχή της ορθής διακυβέρνησης διασφαλίζει ότι είναι σαφές ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν από ποιον και πότε, ενώ παράλληλα αναπτύσσει ένα σύστημα υποστήριξης και ανατροφοδότησης, για να καταστεί δυνατή η δημιουργία ενός πιο παραγωγικού περιβάλλοντος.

Συμμετοχικότητα: Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών σε όλη τη διάρκεια του έργου είναι σημαντική για τη διασφάλιση της επιτυχίας του έργου. Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν ενεργά, αυξάνεται το αίσθημα της κυριότητας του έργου. Οι project managers έχουν την ευθύνη για τον προσδιορισμό του τρόπου και του βαθμού συμμετοχής κάθε ενδιαφερόμενου μέρους σε κάθε φάση του έργου. Η αρχή της συμμετοχικότητας είναι συνυφασμένη με το

μοντέλο φάσεων του Project DPro, μέσω των καθορισμένων εργαλείων και των διαδικασιών που περιγράφονται σε κάθε μία από τις φάσεις. Για παράδειγμα, στη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού του έργου, τα ενδιαφερόμενα μέρη εντοπίζονται και αναλύονται, ώστε να καθοριστεί τόσο ποια είναι αυτά όσο και πώς θα συμμετάσχουν ή προτίθενται να συμμετάσχουν στο έργο.

Ολοκληρωμένη προσέγγιση: Οι project managers πρέπει να είναι σε θέση να προσεγγίσουν το έργο με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη του ποια στοιχεία του έργου ταιριάζουν μεταξύ τους ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη του στόχου. Από την αναγνώριση του έργου — διασφαλίζοντας ότι το αποτέλεσμα ευθυγραμμίζεται με τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού/προγράμματος/τομέα — έως τον σχεδιασμό όλων των δραστηριοτήτων του έργου (άμεσων και έμμεσων), σε ένα ολοκληρωμένο έργο τα επιμέρους κομμάτια ενώνονται, για να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα, και συνεργάζονται αποτελεσματικά για την επίτευξη των εκροών και των αποτελεσμάτων του έργου.

Συνεκτικότητα: Οι φάσεις, τα εργαλεία και οι διαδικασίες δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μαζί, αν δεν είναι συνεκτικά μεταξύ τους. Οι project managers έχουν την ευθύνη για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής στην οποία κάθε ένα από τα εργαλεία και τις διαδικασίες βασίζεται στο επόμενο, καθώς και για την κατανόηση του περιβάλλοντος και του πλαισίου στο οποίο λειτουργεί το έργο και την εργασία εντός των περιορισμών, για να διασφαλίσουν τη συνεκτικότητα όλων των στοιχείων του έργου.

Προσαρμοστικότητα: Ακόμα και τα πιο καλά προσδιορισμένα και σχεδιασμένα έργα θα αντιμετωπίσουν προκλήσεις και προβλήματα — αυτό είναι αναπόφευκτο. Ο τρόπος με τον οποίο οι project managers ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, τα θέματα προς επίλυση και τις αλλαγές καθορίζει τη συνολική επιτυχία και τον αντίκτυπο που θα έχει το έργο. Η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και πληροφοριών θα πρέπει να καθοδηγεί τη διαχείριση προσαρμόζοντας τις δραστηριότητες και τα μέρη του έργου στο πλαίσιο ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

1.2.6 Επάρκεια ικανοτήτων στη διαχείριση έργων

Η τέχνη και η επιστήμη της διαχείρισης έργων

Πόσοι και πόσες από εμάς γνωρίζουν project managers που δεν είναι απόλυτα επαρκείς; Κάποιοι project managers μπορεί να έχουν άριστες τεχνικές δεξιότητες διαχείρισης έργων, αλλά να φοβούνται ή να μην μπορούν να συνεργαστούν με μια ομάδα ή με τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου. Για παράδειγμα, μπορεί να ειδικεύονται στα λογιστικά φύλλα (excel), να οργανώνουν επιμελώς τις εργασίες και να σχεδιάζουν προγνωστικά σενάρια, αλλά να επικοινωνούν αναποτελεσματικά τις εργασίες που πρέπει να γίνουν στην ομάδα. Ως αποτέλεσμα, η ομάδα έργου αποπροσανατολίζεται, ενώ υπάρχει έλλειψη καθοδήγησης και επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αυτό το σενάριο εγείρει φυσικά ερωτήματα: «Τι σημαίνει αποτελεσματική διαχείριση έργου; Είναι τέχνη ή επιστήμη; Απαιτεί ήπιες δεξιότητες που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις αλληλεπιδράσεις ή είναι μια συλλογή τεχνικών επιστημονικών δεξιοτήτων που εστιάζουν στην τεχνική διαχείριση των εισροών και των εκροών;»

Η απάντηση, όπως είναι φυσικό, είναι «και τα δύο». Στη διαχείριση έργων, όπως και σε μεγάλο μέρος της ζωής, το μυστικό της επιτυχίας είναι η ισορροπία.

Η τέχνη και η επιστήμη της διαχείρισης έργων - Μια σύντομη ιστορία

Ο Ντέιβιντ είναι project manager σε μια οργάνωση κοινότητας η οποία υλοποιεί ένα έργο στον τομέα της εκπαίδευσης που επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών ενισχυτικής διδασκαλίας σε μαθητές που έχουν διακόψει την εκπαίδευση, ώστε να μπορέσουν να επανέλθουν στο σχολικό περιβάλλον. Ο Ντέιβιντ είναι ένας έμπειρος project manager, ειδικός σε θέματα σχεδιασμού και προγραμματισμού έργων. Ωστόσο, τελευταία αντιμετωπίζει πολλές αλλαγές στο προσωπικό που έχουν ως αποτέλεσμα πολλές καθυστερήσεις στο έργο. Έτσι, μια μέρα ο Ντέιβιντ ρωτάει ένα από τα πιο έμπιστα μέλη της ομάδας του, την Άλισον, τι συμβαίνει. Γιατί υπάρχει τόσο μεγάλη εναλλαγή προσωπικού στο έργο;

«Ντέιβιντ, για να είμαι ειλικρινής, είσαι ένας καταπληκτικός project manager όταν πρόκειται να διασφαλίσεις ότι θα κάνουμε όλες τις εργασίες εγκαίρως. Οι εκθέσεις είναι πάντα άψογες και σπάνια έχουμε προβλήματα με τον χρηματοδοτικό οργανισμό. Αλλά για να είμαι ειλικρινής, πολλά από τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι η μόνη φορά που επικοινωνείς μαζί τους είναι για να τους ζητήσεις να παραδώσουν κάτι ή για να επισημάνεις κάποιο λάθος. Δεν πιστεύουν ότι σε ενδιαφέρει τίποτα άλλο εκτός από την τήρηση των προθεσμιών και των στόχων», ανέφερε η Άλισον.

Αυτό έκανε τον Ντέιβιντ να σκεφτεί. Η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων εμπρόθεσμα, στο πλαίσιο του προϋπολογισμού και στο πλαίσιο του αντικειμένου του έργου, είναι πραγματικά σημαντική, αλλά αυτό που είχε ξεχάσει ο Ντέιβιντ ήταν η τέχνη της διαχείρισης έργων. Η παροχή ενός ομαδικού περιβάλλοντος με κίνητρα και η καθοδήγηση των μελών της ομάδας με εποικοδομητικό τρόπο είναι εξίσου σημαντικές με την επιστήμη της διαχείρισης έργων.

Στο έργο του Ντέιβιντ, παρόλο που όλες οι τεχνικές πτυχές του έργου έδειχναν ότι θα εκτελούνταν με επιτυχία, η εναλλαγή των μελών της ομάδας προκάλεσε καθυστέρηση. Νέα μέλη της ομάδας έπρεπε να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν ξανά και ξανά.

Όλα έχουν να κάνουν με την ισορροπία, και ένας project manager καλό θα ήταν να είναι σε θέση να εξισορροπήσει την τέχνη και την επιστήμη της διαχείρισης έργων.

Η τέχνη της διαχείρισης έργων επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και απαιτεί δεξιότητες που επιτρέπουν στα άτομα που διαχειρίζονται έργα να διοικούν, να ενδυναμώνουν, να παρακινούν και να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Ένα άτομο με τις ικανότητες της τέχνης της διαχείρισης μπορεί να κατευθύνει την ομάδα όταν οι προκλήσεις της εργασίας μετατοπίζονται, μπορεί να αναπροσαρμόζει τις προτεραιότητες όταν αλλάζει η κατάσταση στο πεδίο, να επιλύει τις συγκρούσεις όταν προκύπτουν και να καθορίζει ποιες πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται, τότε και σε ποιον.

Η επιστήμη της διαχείρισης έργων επικεντρώνεται στις τεχνικές, διαχειριστικές ικανότητες σχεδιασμού, εκτίμησης αναγκών, παρακολούθησης, καταγραφής και ελέγχου των εργασιών. Η επιστήμη εστιάζει στα ερωτήματα «ποιος κάνει τι, και πότε» και διασφαλίζει την ενεργό διαχείριση των τεχνικών στοιχείων της διαχείρισης έργων. Η επιστήμη της διαχείρισης έργων εστιάζει στην τήρηση του τριγώνου του τριπλού περιορισμού και αξιολογεί συνεχώς τις δραστηριότητες του έργου, για να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι του.

Το κλειδί για την επιτυχία των έργων είναι η εξισορρόπηση της τέχνης και της επιστήμης στη διαχείριση. Παρόλο που είναι απίθανο όλα τα άτομα που διαχειρίζονται έργα να είναι το ίδιο ικανά τόσο στην τέχνη όσο και στην επιστήμη της διαχείρισης, είναι σημαντικό να γίνεται καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων τους και το κάθε άτομο να εργάζεται ενεργά για την ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο διαστάσεων.



Εικόνα 7: Ισορροπία της τέχνης και της επιστήμης στη διαχείριση έργων

Μοντέλο επάρκειας ικανοτήτων διαχείρισης έργων — Project DPro

Αν και η διάκριση των ικανοτήτων μεταξύ των δύο κατηγοριών, της τέχνης και της επιστήμης, είναι χρήσιμη, αυτή αποτελεί μόνο ένα πρώτο βήμα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών επιτυχίας στη διαχείριση έργων.

Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Μοντέλου Επάρκειας Ικανοτήτων Διαχείρισης Έργων συμβάλλει τόσο στον προσδιορισμό των ικανοτήτων που απαιτούνται για την διαχείριση έργων όσο και στην ανάπτυξη των κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης του επιπέδου των ικανοτήτων αυτών, τον εντοπισμό των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης και τη χαρτογράφηση των περιοχών ανάπτυξης και σταδιοδρομίας. Αν και υπάρχουν αρκετά μοντέλα επάρκειας ικανοτήτων για τη διαχείριση έργων, το μοντέλο του Project DPro οργανώνει τις ικανότητες διαχείρισης έργων σε τέσσερις τομείς:



Εικόνα 8: Μοντέλο επάρκειας ικανοτήτων Project DPro

Τεχνικές Ικανότητες διαχείρισης έργων — Αυτές οι ικανότητες συχνά αναφέρονται ως η επιστήμη πίσω από τη διαχείριση έργων. Μπορεί το άτομο που διαχειρίζεται το έργο να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα εργαλεία και τις διαδικασίες για να εξασφαλίσει την επιτυχία του έργου;

Ηγεσίας / διαπροσωπικών σχέσεων — Αυτές οι ικανότητες συχνά αναφέρονται ως η τέχνη της διαχείρισης έργων. Για παράδειγμα, πώς το άτομο που διαχειρίζεται το έργο επικοινωνεί, εμπνέει και επιλύει τις συγκρούσεις;

Προσωπικές/αυτοδιαχείρισης — Η ικανότητα αυτοδιαχείρισης του ατόμου που διαχειρίζεται το έργο. Για παράδειγμα, μπορεί να ιεραρχεί αποτελεσματικά τις προτεραιότητες, να διαχειρίζεται τον χρόνο και να οργανώνει τις εργασίες του;

Εξειδικευμένες ικανότητες του τομέα — Ικανότητες εφαρμογής των τεχνικών ικανοτήτων, των ικανοτήτων ηγεσίας / διαπροσωπικών σχέσεων και των προσωπικών/αυτοδιαχειριστικών ικανοτήτων στο πλαίσιο αναπτυξιακών έργων. Για παράδειγμα, μπορεί το άτομο που διαχειρίζεται το έργο να εντοπίσει, να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα εργαλεία και τις διαδικασίες που είναι μοναδικά και ειδικά για τον αναπτυξιακό τομέα;

Κατηγορίες ικανοτήτων	Χαρακτηριστικά
Τεχνικές διαχείρισης έργων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προορατική διαχείριση του αντικειμένου ✓ Ολοκληρωμένος προσδιορισμός δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχία του έργου ✓ Διαχείριση του συνολικού χρονοδιαγράμματος ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη εκτέλεση των εργασιών ✓ Προσδιορισμός και συλλογή δεδομένων για τη μέτρηση της προόδου του έργου ✓ Αναγνώριση, παρακολούθηση, διαχείριση και επίλυση θεμάτων έργου ✓ Προορατική ενημέρωση ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με το έργο ✓ Εντοπισμός, διαχείριση και περιορισμός των κινδύνων του έργου ✓ Ανάπτυξη συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας ✓ Διασφάλιση ότι τα παραδοτέα του έργου είναι αποδεκτής ποιότητας ✓ Προσδιορισμός του εάν και πότε πρέπει να γίνουν αλλαγές στο έργο και εκτίμηση αντίκτυπου αυτών των αλλαγών ✓ Σχεδιασμός και διαχείριση του προϋπολογισμού και των δαπανών του έργου
Ηγεσίας/ Διαπροσωπικών σχέσεων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Οραματισμός της «μεγάλης εικόνας» του έργου στο πλαίσιο ενός χαρτοφυλακίου οργανισμού ✓ Υποστήριξη του έργου (προώθηση της αποδοχής του) ✓ Κοινοποίηση του οράματος – προσδιορισμός λογικών και φιλόδοξων προσδοκιών ✓ Έγκαιρη και βοηθητική ανατροφοδότηση προς τα μέλη της ομάδας για την απόδοσή τους ✓ Προώθηση παραγωγικού ομαδικού περιβάλλοντος ✓ Προορατική επικοινωνία (προφορική και γραπτή), συμπεριλαμβανομένης της ενεργητικής ακρόασης ✓ Παρακίνηση των μελών της ομάδας να ακολουθούν τις οδηγίες και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους
Προσωπικές/ αυτοδιαχείρισης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Οργανωτικές Ικανότητες ✓ Προσοχή στη λεπτομέρεια ✓ Ανάλυση πολλαπλών καθηκόντων ✓ Λογική σκέψη ✓ Αναλυτική σκέψη ✓ Αυτοπειθαρχία ✓ Διαχείριση χρόνου
Εξειδικευμένες ικανότητες του τομέα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Κατανόηση των αξιών, των προτύπων και του τρόπου λειτουργίας του αναπτυξιακού τομέα ✓ Αντίληψη του είδους των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται στα έργα ✓ Κατανόηση σύνθετων περιβαλλόντων ανάπτυξης και αποτελεσματική λειτουργία σε αυτά ✓ Ομαλή και αποτελεσματική συνεργασία με τους εταίρους υλοποίησης ✓ Αντοχή στις αντίξοες συνθήκες του περιβάλλοντος υλοποίησης των έργων στον αναπτυξιακό τομέα ✓ Επίδειξη ευαισθησίας σε πολιτισμικά θέματα

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά του μοντέλου ικανοτήτων Project DPro

Το επίπεδο ικανοτήτων που χρειάζεται ένα άτομο που διαχειρίζεται έργα σε καθεμία από αυτές τις κατηγορίες ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τον κίνδυνο του έργου. Ωστόσο, παρά τις διαφορές τους, όλα τα έργα μπορούν να ωφεληθούν από τη χρήση αυτού του μοντέλου, για να διασφαλίσουν ότι:

- οι δραστηριότητες του έργου έχουν καθοριστεί ολοκληρωμένα, ιεραρχούνται ορθά και διαδέχονται η μία την άλλη,
- το χρονοδιάγραμμα είναι λεπτομερές και προσδιορίζει τα αλληλένδετα στοιχεία του σχεδίου έργου,
- οι κατάλληλες διαδικασίες προμηθειών έχουν προσδιοριστεί και εφαρμόζονται (σε ό,τι αφορά τόσο υλικά όσο και υπηρεσίες),
- έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται τα κατάλληλα πρότυπα επικοινωνίας ανά διαφορετικό ενδιαφερόμενο μέρος,
- έχουν αναπτυχθεί τα κατάλληλα συστήματα διαχείρισης προσωπικού, εθελοντών και εταιρών υλοποίησης,
- οι κίνδυνοι του έργου έχουν προβλεφθεί και παρακολουθούνται,
- υπάρχει σύστημα που διασφαλίζει ότι τα έργα πληρούν τα αποδεκτά επίπεδα ποιότητας, και
- έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.

Στα πιο σύνθετα έργα, οι αρμοδιότητες στη διαχείριση έργων μπορεί να αυξάνονται, και συνεπακόλουθα οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές που απαιτούνται σε καθεμία από αυτές τις κατηγορίες ικανοτήτων αυξάνονται επίσης.

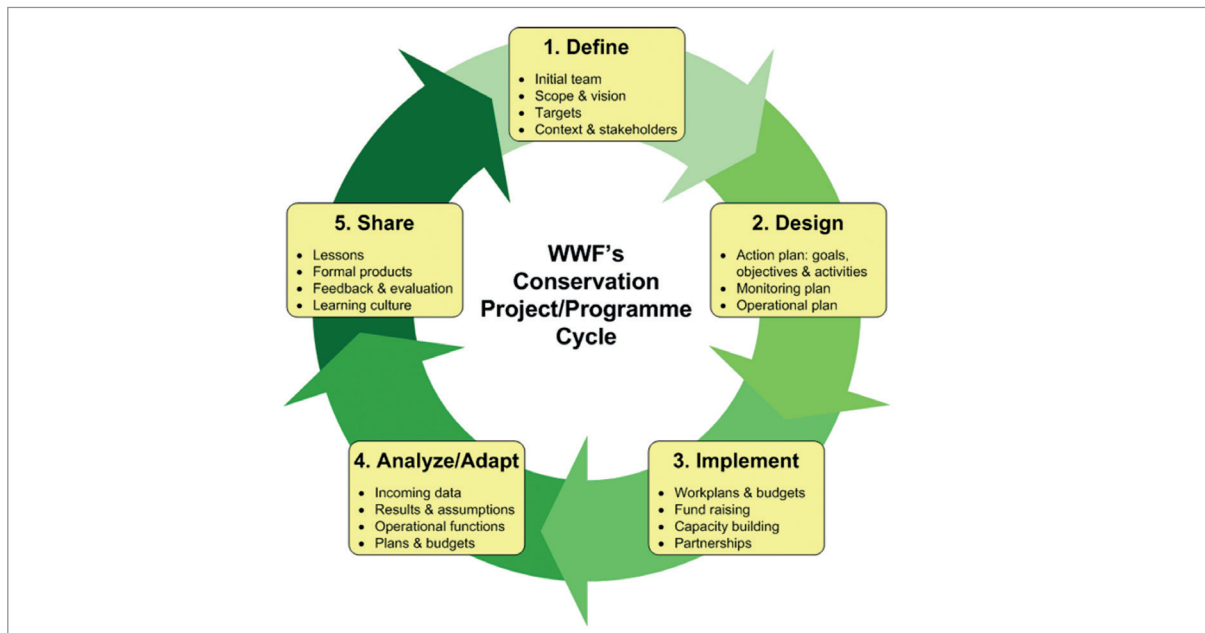
Επιπλέον, με την πάροδο του χρόνου, μία από τις πιο ξεχωριστές δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι project managers είναι η ικανότητα να εντοπίζουν τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν για την αντιμετώπιση μιας πρόκλησης (υπέρβαση προϋπολογισμού, συγκρούσεις ομάδων, διφορούμενοι ρόλοι, μετατόπιση χρονοδιαγραμμάτων, απρόβλεπτοι κίνδυνοι) και να ανταποκρίνονται αξιοποιώντας τις κατάλληλες ικανότητες που αρμόζουν στην ιδιαιτερότητα της κάθε κατάστασης.

Παρόλο που και οι τέσσερις κατηγορίες ικανοτήτων διαχείρισης έργων είναι κρίσιμες για τη διασφάλιση της επιτυχίας του έργου, ο Οδηγός Project DPro θα επικεντρωθεί ειδικά στην επιστήμη της διαχείρισης και τις κατηγορίες των τεχνικών διαχείρισης έργων και των εξειδικευμένων ικανοτήτων του τομέα. Ωστόσο, για να βοηθηθούν οι project managers ώστε να βελτιώσουν τη συνολική τους κατάσταση σε καθεμία από τις κατηγορίες ικανοτήτων, στη διεύθυνση www.pm4ngos.org διατίθεται ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης των ικανοτήτων διαχείρισης έργων και στις τέσσερις κατηγορίες.

1.2.7 Οι φάσεις στα αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά έργα

Για την επιτυχία των αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών έργων, είναι κρίσιμο να εφαρμόζεται ισορροπημένα το πλήρες φάσμα των ικανοτήτων διαχείρισης έργων (βλ. [Παράρτημα Ι](#)) καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Πολλοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει διαγράμματα **του κύκλου ζωής του έργου** τα οποία χρησιμοποιούν για να αποτυπώσουν τις **φάσεις** στη διαδικασία υλοποίησης ενός έργου

από την αρχή έως το τέλος. Οι **φάσεις αυτές του κύκλου ζωής** του έργου προσδιορίζουν τη λογική αλληλουχία των δραστηριοτήτων, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι ή οι σκοποί του έργου. Η Εικόνα 9, για παράδειγμα, παρουσιάζει τον σχεδιασμό του κύκλου ζωής που χρησιμοποιεί το World Wildlife Fund (WWF). Σε αυτή την περίπτωση, ο κύκλος ζωής του έργου αποτελείται από μια σειρά διαδοχικών βημάτων, αποτελώντας μόνο ένα από τα πολλά παραδείγματα του μοντέλου του κύκλου ζωής ενός έργου.



Εικόνα 9: Παράδειγμα κύκλου ζωής διαχείρισης έργων

Πηγή: wwf.panda.org

Άλλοι οργανισμοί του κλάδου μας έχουν επίσης υιοθετήσει μοντέλα του κύκλου ζωής των έργων τα οποία, όμως, αποτελούνται από άλλα πρότυπα, μοτίβα ή σχήματα, όπως τα κυκλικά, τα γραμμικά, τα τροποποιημένα ή τα σπειροειδή μοντέλα. Η ακριβής αλληλουχία των βημάτων και οι διατυπώσεις του κάθε μοντέλου κύκλου ζωής ενός έργου μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των διαφορετικών κλάδων και οργανισμών, ωστόσο, οι αντικειμενικοί στόχοι παραμένουν οι ίδιοι. Με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε μια ακολουθία κύκλου ζωής ενός έργου, οι project managers και οι ομάδες μπορούν να:

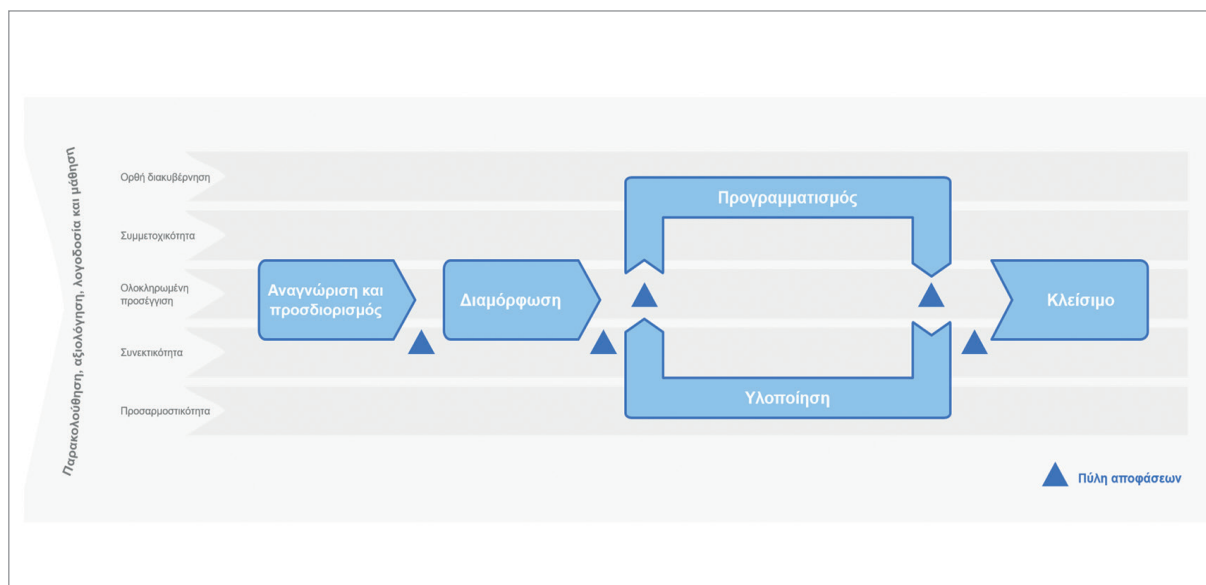
- προσδιορίσουν τις φάσεις που συνδέουν την αρχή με το τέλος ενός έργου,
- προσδιορίσουν τις διαδικασίες που πρέπει να τηρηθούν στις διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής του έργου,
- αποτυπώσουν πώς ο κύκλος ζωής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μοντελοποίηση της διαχείρισης έργων,
- μοντελοποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο τα έργα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον περιορισμών, όπου οι αλλαγές σε έναν περιορισμό έχουν ως αποτέλεσμα επακόλουθες αλλαγές σε άλλες παραμέτρους του έργου.

1.2.8 Μοντέλο φάσεων του Project DPro

Το Project DPro χρησιμοποιεί την προσέγγιση του μοντέλου φάσεων, παρέχοντας οδηγίες σχετικά με το τι πρέπει να καλύπτεται σε κάθε μία αυτών. Το προτεινόμενο μοντέλο φάσεων του Project DPro μπορεί να ενσωματωθεί σε ήδη υπάρχοντες κύκλους ζωής έργων ή μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα, εάν ο οργανισμός δεν διαθέτει κύκλο ζωής στα έργα του.

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι φάσεις του έργου δεν λαμβάνουν χώρα απαραίτητα διαδοχικά, δηλαδή, δεν ξεκινάει μια φάση, σταματάει και μετά ξεκινάει η επόμενη, αλλά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Αυτό επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στην υλοποίηση έργων στους διάφορους τομείς.

Το παρόν (αναθεωρημένο) μοντέλο φάσεων του Project DPro αποτελείται από 5 φάσεις: αναγνώριση και προσδιορισμός έργου, διαμόρφωση έργου, προγραμματισμός έργου, υλοποίηση έργου και κλείσιμο έργου.



Εικόνα 10: Μοντέλο φάσεων του Project DPro

Το μοντέλο φάσεων του Project DPro σχεδιάστηκε με τη ρητή πρόθεση να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο και ισορροπημένο μοντέλο διαχείρισης, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο του αναπτυξιακού και ανθρωπιστικού τομέα. Πολύ συχνά, οι οργανισμοί δίνουν μεγάλη έμφαση στη φάση του σχεδιασμού και της υλοποίησης του έργου, γεγονός που μπορεί να επισκιάσει τη σημασία άλλων σημαντικών φάσεων.

Σαφέστατα, ο καλός σχεδιασμός και η υλοποίηση είναι απαραίτητα, αλλά δεν αρκούν για να εγγυηθούν την επιτυχία ενός έργου. Ένα έργο πρέπει να επενδύει σε αντίστοιχου επιπέδου πόρους και προσπάθειες σε όλες τις φάσεις της ζωής του έργου.

Παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση — ΠΑΛΜ (Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning - MEAL)

Στην προηγούμενη έκδοση του Οδηγού Project DPro, ο όρος «Παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχος» (Monitoring evaluation and control - MEC) των έργων εντασσόταν ως διακριτή φάση. Σε αυτή την έκδοση, ο όρος έχει διευρυνθεί για να συμπεριλάβει τη λογοδοσία και τη μάθηση και έχει ενταχθεί σε κάθε μία από τις φάσεις του έργου, παρέχοντας καθοδήγηση και εργαλεία σχετικά με τις ενέργειες παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας και μάθησης (ΠΑΛΜ) που πρέπει να γίνουν σε κάθε μία από τις φάσεις. Αυτή η πιο συνεκτική προσέγγιση διατυπώνει με μεγαλύτερη σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο οι ΠΑΛΜ και η διαχείριση του έργου πρέπει να συνεργαστούν για να επιτευχθούν οι εκροές και τα αποτελέσματα του έργου.

Οι φάσεις του Project DPro

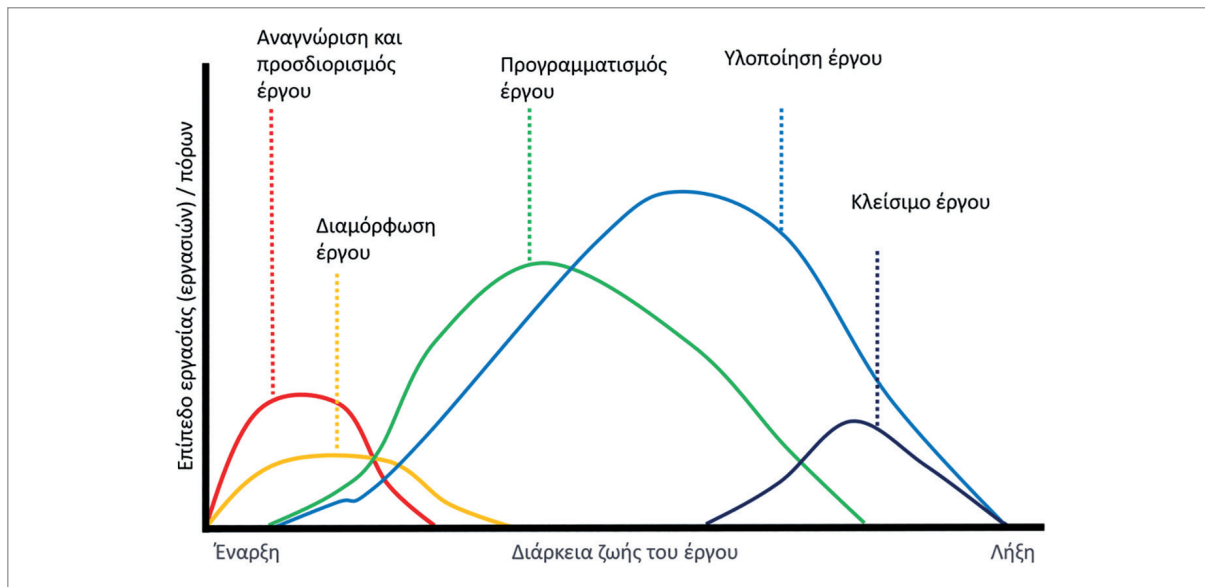
Αναγνώριση και προσδιορισμός έργου: Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι ομάδες έργου καθορίζουν τις ανάγκες, διερευνούν τις δυνατότητες, αναλύουν το περιβάλλον του έργου και σχεδιάζουν εναλλακτικές λύσεις για τον προσδιορισμό του έργου. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου καθορίζουν το στρατηγικό και επιχειρησιακό πλαίσιο εντός του οποίου θα λειτουργήσει στη συνέχεια το έργο.

Διαμόρφωση έργου: Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το έργο εγκρίνεται επίσημα, καθορίζονται οι γενικές παράμετροι και κοινοποιούνται στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η ομάδα έργου καθορίζει τη δομή διακυβέρνησης του έργου σε επιτελικό επίπεδο.

Προγραμματισμός έργου: Ξεκινώντας από τα έγγραφα που αναπτύχθηκαν σε προηγούμενες φάσεις του έργου, κατά τη φάση του προγραμματισμού, η ομάδα αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο και λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης καθώς και συμπληρωματικά σχέδια (ΠΑΛΜ, εφοδιαστική αλυσίδα κ.λπ.) τα οποία αποτελούν πρότυπο για όλες τις εργασίες του έργου. Τα σχέδια αυτά επανεξετάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και επικαιροποιούνται, ώστε να αντικατοπτρίζουν το μεταβαλλόμενο πλαίσιο υλοποίησης του έργου.

Υλοποίηση έργου: Η καθημερινότητα της υλοποίησης του έργου συνίσταται στην καθοδήγηση και τη διαχείριση της εφαρμογής του σχεδίου υλοποίησης: καθοδήγηση της ομάδας, αντιμετώπιση προβλημάτων, διαχείριση της ομάδας έργου και δημιουργική ολοκλήρωση των διαφόρων στοιχείων του σχεδίου έργου.

Κλείσιμο έργου: Η φάση αυτή περιλαμβάνει την υλοποίηση όλων των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο τέλος ενός έργου, συμπεριλαμβανομένων ενδεικτικά: επιβεβαίωση της παράδοσης των προϊόντων ή υπηρεσιών προς τους ωφελούμενους, συγκέντρωση διδαγμάτων και ολοκλήρωση των διοικητικών, οικονομικών και συμβατικών ενεργειών που αφορούν την ολοκλήρωση του έργου.



Εικόνα 11: Αλληλεπίδραση φάσεων Project DPro

Γενικά, ορισμένες φάσεις του έργου πραγματοποιούνται μόνο μετά την ολοκλήρωση κάποιων άλλων, π.χ. το κλείσιμο του έργου πραγματοποιείται μετά την υλοποίηση. Αυτό δεν σημαίνει ότι το κλείσιμο του έργου δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ή να συζητείται μέχρι να ολοκληρωθεί η φάση της υλοποίησης. Αν και οι ενέργειες κλεισίματος λαμβάνουν χώρα προς το τέλος ή μετά την υλοποίηση του έργου, εκτιμήσεις μπορούν να γίνονται από τη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού και να εντάσσονται περαιτέρω στις φάσεις της διαμόρφωσης και του προγραμματισμού.

1.2.9 Πύλες αποφάσεων

Οι **πύλες αποφάσεων** είναι εξαιρετικά σημαντικές για την αποτελεσματική διαχείριση των έργων. Οι πύλες αποφάσεων είναι σημεία ελέγχου στο έργο όπου μπορεί να συζητηθεί τεκμηριωμένα εάν το έργο πρέπει να προχωρήσει ως έχει, να κάνει αλλαγές με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες ή να διακοπεί. Είναι σημεία όπου μπορούμε να αναρωτηθούμε το εξής: «Εξακολουθούμε να προσφέρουμε το σωστό έργο με τον σωστό τρόπο;»

Οι πύλες αποφάσεων μπορούν να έχουν διάφορες μορφές, και ο αριθμός τους σε κάθε έργο εξαρτάται από τη διάρκεια και την πολυπλοκότητα του έργου, καθώς και από το περιβάλλον στο οποίο αυτό λειτουργεί.

Η διαδικασία των πυλών αποφάσεων θα πρέπει επίσης να συνδέεται με τα **όρια αρμοδιοτήτων διαχείρισης** και τη **δομή διακυβέρνησης** της ομάδας έργου. Η διακυβέρνηση του έργου θα καθοδηγήσει και θα βοηθήσει τους project managers στη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή των αλλαγών μέσω των πυλών αποφάσεων. Εάν υπάρχει σαφήνεια σχετικά με το επίπεδο αρμοδιοτήτων που έχουν οι project managers του έργου και ορθή κατανόηση ως προς το που πρέπει να εμπλέκονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και τότε, τότε η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική.

Η διαχείριση μιας μεγάλης ομάδας ενδιαφερόμενων μερών μέσα από διάφορες πύλες αποφάσεων απαιτεί συχνά πολύ χρόνο και ενέχει τον κίνδυνο επικοινωνιακών προκλήσεων. Παρά την πολυπλοκότητα και τον κίνδυνο, τα πλεονεκτήματα της αξιοποίησης των πυλών αποφάσεων με συμμετοχικό τρόπο συμβάλλουν ώστε:

- ο οργανισμός να μην επενδύει πόρους (χρόνο, χρήματα, προσωπικό) και οργανωσιακό κεφάλαιο στην ανάπτυξη προτάσεων έργων που στερούνται δέσμευσης και υποστήριξης από τους βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων (χρηματοδοτικούς οργανισμούς, εταίρους υλοποίησης, ενδιαφερόμενα μέρη εντός του οργανισμού).
- να παρέχεται ένα πλαίσιο ελέγχου του έργου, διασφαλίζοντας ότι οι σχετικοί μηχανισμοί είναι σε ισχύ και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.
- να επιτρέπεται μια τεκμηριωμένη ανάλυση της αρχικής ιδέας του έργου, η οποία συμπεριλαμβάνει πολλαπλές οπτικές και ενθαρρύνει τη συλλογική ανάληψη ευθύνης του έργου από τη στιγμή που αυτό θα ξεκινήσει. Χαρτογραφεί τη διαδικασία μέσω της οποίας πρέπει να ελεγχθεί ένα έργο, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι έχει την υποστήριξη (τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική) που απαιτείται για να εγκριθεί τελικά, μειώνοντας την πιθανότητα του σεναρίου «τελειοποιημένο αλλά απορριφθέν».

Διαβούλευση ενδιαφερόμενων μερών

Καθώς η ομάδα αναπτύσσει τα έγγραφα που σχετίζονται με κάθε πύλη αποφάσεων (π.χ. έγγραφο επιχειρηματικής μελέτης, υπόμνημα αρχικής ιδέας, επιστολή υποβολής ενδιαφέροντος, πρόταση έργου κ.λπ.), θα πρέπει να εμπλέξει τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη, για να διερευνήσει κεντρικά ερωτήματα που σχετίζονται με το πιθανό έργο. Τα ερωτήματα αυτά περιλαμβάνουν ενδεικτικά τα ακόλουθα:

- Έχει εξεταστεί το αντικείμενο του έργου και είναι αυτό αποδεκτό από τους ωφελούμενους του έργου;
- Το συνολικό χρονοδιάγραμμα συνάδει με τις ανάγκες και τους περιορισμούς των ενδιαφερόμενων μερών;
- Έχουν συμφωνήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη σε ένα ελάχιστο επίπεδο ποιοτικών προδιαγραφών;
- Έχουν εξεταστεί το συνολικό αντικείμενο, το χρονοδιάγραμμα και ο προϋπολογισμός του έργου με τους φορείς υλοποίησης του έργου;

Αυτές οι ερωτήσεις, καθώς και άλλες παρόμοιες, παρέχουν σημεία ελέγχου (check-in points) στο πρώιμο στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού του έργου, τα οποία βοηθούν να διασφαλιστεί ότι η επίσημη πρόταση του έργου είναι εφικτή και κατάλληλη.

Μία από τις καλές πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να αποφύγουμε το σενάριο «τελειοποιημένο αλλά απορριφθέν» είναι η θέσπιση διαδικασίας λήψης αποφάσεων η οποία αποτελείται από μια σειρά σημείων έγκρισης σε διάφορα στάδια του έργου. Χρησιμοποιώντας σταθερές πύλες αποφάσεων, οι οργανισμοί προσδιορίζουν μια σειρά σημείων του έργου που απαιτούν έγκριση

είτε για να προχωρήσουν στην επόμενη φάση, είτε για να τροποποιήσουν το αντικείμενο, το χρονοδιάγραμμα ή/και τον προϋπολογισμό του έργου, είτε για να τερματίσουν το έργο. Κάθε διαδοχική πύλη απόφασης βασίζεται στις εργασίες που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο στάδιο.

Πύλες αποφάσεων - Παράδειγμα σεναρίου «τελειοποιημένο ΑΛΛΑ απορριφθέν»

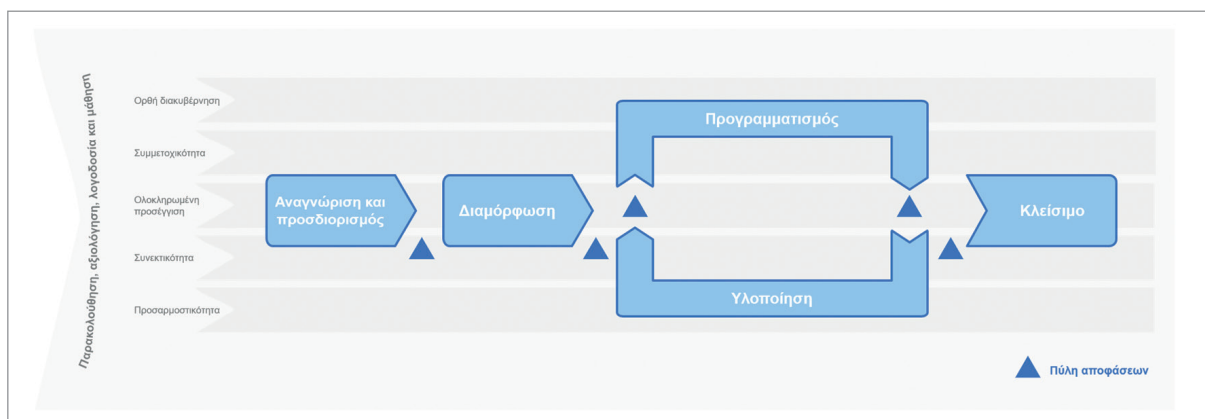
Ας πούμε, για παράδειγμα, ότι βρίσκεστε στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού του έργου και αναρωτιέστε: «Σε αυτό το σημείο έχουμε ήδη επενδύσει σημαντικά ποσά χρόνου/χρήματος/προσπάθειας για την αναγνώριση και τον προσδιορισμό του έργου χωρίς να έχουμε καμία εγγύηση ότι το έργο μας θα εγκριθεί. Δεν είναι αυτό ένας σημαντικός κίνδυνος;»

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ένας οργανισμός να επενδύσει εκτεταμένους πόρους στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού του έργου και στη συνέχεια να διαπιστώσει ότι το έργο δεν εγκρίθηκε.

Σε έναν ιδανικό κόσμο, η ομάδα έργου θα ήθελε να δημιουργήσει ένα σύστημα μέσω του οποίου μπορεί να λαμβάνει σαφείς ενδείξεις για το αν ένα έργο θα λάβει (ή όχι) χρηματοδότηση ΠΡΙΝ επενδυθούν σημαντικοί πόροι για την αναγνώριση και τον προσδιορισμό του έργου.

Οι ομάδες έργων θέλουν να αποφεύγουν το σενάριο «τελειοποιημένο αλλά απορριφθέν» όπου οι οργανισμοί έχουν ήδη ξοδέψει χιλιάδες (ή και δεκάδες χιλιάδες) δολάρια σε δραστηριότητες αναγνώρισης και προσδιορισμού του έργου, αλλά το έργο τελικά δεν έχει την υποστήριξη των βασικών ενδιαφερόμενων μερών (εντός του οργανισμού, της κοινότητας, των θεσμικών/κρατικών φορέων ή των χρηματοδοτικών οργανισμών).

Στο πλαίσιο του μοντέλου φάσεων του Project DPro, οι **πύλες αποφάσεων** προσδιορίζονται από τα τριγωνικά σχήματα που βρίσκονται μεταξύ των φάσεων του έργου.



Εικόνα 12: Πύλες αποφάσεων στο μοντέλο φάσεων του Project DPro

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο αριθμός των πυλών αποφάσεων σε ένα έργο ποικίλλει ανάλογα με το έργο, την πολυπλοκότητά του και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη. Για τον λόγο αυτόν, τα τριγωνικά εικονίδια (πύλες αποφάσεων) στο μοντέλο φάσεων του έργου προορίζονται να χρησιμεύσουν ως ενδεικτικά σημεία στα οποία θα μπορούσαν να τοποθετηθούν οι πύλες αποφάσεων. Ορισμένα έργα μπορεί να έχουν περισσότερες πύλες αποφάσεων, ενώ άλλα μπορεί να έχουν λιγότερες. Αυτό που θα πρέπει να είναι σαφές είναι ότι ένα σύστημα πυλών αποφάσεων θα διασφαλίσει ότι το έργο δεν θα προχωρήσει χωρίς την αποδοχή των βασικών ενδιαφερόμενων μερών.

Η συστηματική τοποθέτηση των πυλών αποφάσεων σε συγκεκριμένα σημεία του έργου (για παράδειγμα, σε ετήσια βάση) συμβάλλει στα παρακάτω:

- να παραμείνει το έργο εστιασμένο στην ανάγκη για την οποία είχε αρχικά δημιουργηθεί,
- να διασφαλιστεί ότι το πλαίσιο υλοποίησης και οι προϋποθέσεις που οδήγησαν αρχικά στην έγκριση του έργου εξακολουθούν να υφίστανται,
- να παρέχει την ευκαιρία στην ομάδα έργου και τους βασικούς ενδιαφερόμενους να αποφασίσουν εάν: θα συνεχίσουν το έργο όπως έχει σχεδιαστεί, θα τροποποιήσουν το σχέδιο του έργου ή θα τερματίσουν το έργο (κάτι το οποίο δεν αποτελεί κατ' ανάγκη αποτυχία, εάν η παρέμβαση δεν είναι πλέον κατάλληλη, εφικτή ή αναγκαία).

Το παράδειγμα στον Πίνακα 3 προσδιορίζει τρεις πύλες αποφάσεων που αναπτύχθηκαν για το έργο κατασκευής παραχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού του έργου.

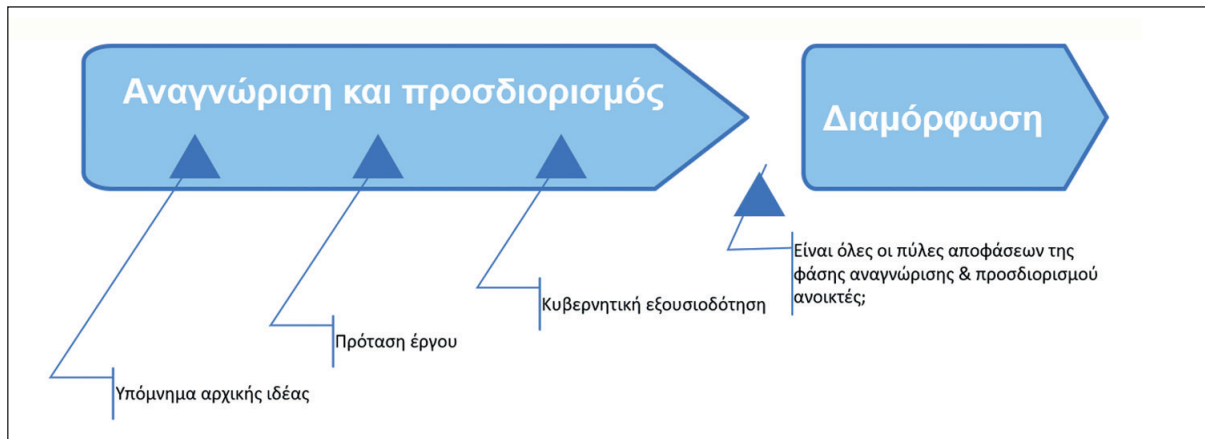
Πύλες αποφάσεων στο έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα.

Οι πύλες αποφάσεων κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού του έργου σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθες:

Πύλη αποφάσεων 1 Υπόμνημα αρχικής ιδέας έργου	Ως εταίρος υλοποίησης, υποβάλλετε ένα υπόμνημα αρχικής ιδέας έργου σε μια διεθνή ΜΚΟ, στο οποίο περιγράφονται οι γενικές δραστηριότητες, ο προϋπολογισμός και το χρονοδιάγραμμα για ένα έργο στο πλαίσιο ενός προγράμματος. Το υπόμνημα θα οδηγήσει σε ένα από τα ακόλουθα σενάρια: <ol style="list-style-type: none"> 1. Το υπόμνημά σας εγκρίνεται και προχωράτε στο στάδιο της πλήρως ανεπτυγμένης πρότασης χρηματοδότησης. 2. Το υπόμνημά σας απορρίπτεται. 3. Το υπόμνημά σας εγκρίνεται με αλλαγές.
Πύλη αποφάσεων 2 Πρόταση χρηματοδότησης έργου	Μόλις εγκριθεί το αρχικό υπόμνημα αρχικής ιδέας έργου, είναι πιθανό να σας ζητηθεί να αναπτύξετε μια πλήρως επεξεργασμένη πρόταση χρηματοδότησης. Όπως και στο υπόμνημα, υπάρχουν 3 πιθανά σενάρια που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν: <ol style="list-style-type: none"> 1. Η πρόταση εγκρίνεται και προχωράτε στη διαμόρφωση και τον προγραμματισμό του έργου. 2. Η πρόταση απορρίπτεται. 3. Η πρόταση εγκρίνεται με αλλαγές.
Πύλη αποφάσεων 3 Έγκριση υλοποίησης από την κυβέρνηση ή τις τοπικές αρχές	Στις περισσότερες περιπτώσεις, για να ξεκινήσει ένα έργο, απαιτείται έγκριση από τις τοπικές ή τις κυβερνητικές αρχές (υπουργεία, τοπική αυτοδιοίκηση κ.λπ.). Οι αρχές γενικά εγκρίνουν την τοποθεσία, την ιδέα και άλλα βασικά στοιχεία του έργου, πριν αυτό προχωρήσει στην επόμενη φάση.

Πίνακας 3: Παραδείγματα πυλών αποφάσεων

Οι πύλες αποφάσεων σε κάθε φάση διαφέρουν ανάλογα με το έργο, τον οργανισμό και το πλαίσιο υλοποίησης. Οι εσωτερικές πύλες αποφάσεων πρέπει να κλείσουν πριν από τη μετάβαση στην επόμενη φάση του έργου. Εάν μια πύλη αποφάσεων παραμείνει ανοιχτή κατά τη μετάβαση στην επόμενη φάση, μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα της ομάδας έργου να ολοκληρώσει αποτελεσματικά τα βήματα που πρέπει να γίνουν στην επόμενη φάση.



Εικόνα 13: Παραδείγματα εσωτερικής πύλης αποφάσεων αναγνώρισης και προσδιορισμού

Για παράδειγμα, εάν δεν επιτευχθεί κυβερνητική έγκριση και αυτή η πύλη αποφάσεων παραμείνει ανοιχτή, η ομάδα έργου μπορεί να δαπανήσει πόρους και προσπάθεια στη φάση διαμόρφωσης του έργου, ενώ δεν έχει επίσημη έγκριση για να προχωρήσει το έργο. Αυτό θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο έργο, τον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη, εάν το έργο τελικά δεν λάβει την κυβερνητική έγκριση.

Επείγουσες πύλες αποφάσεων

Θα υπάρξουν περιστάσεις στις οποίες το περιβάλλον υλοποίησης του έργου μπορεί να αλλάξει γρήγορα και θα πρέπει να ληφθούν άμεσες αποφάσεις, για να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα προχωρήσει το έργο. Σε αυτό το σημείο, μπορούν να αξιοποιηθούν οι επείγουσες πύλες αποφάσεων. Οι επείγουσες πύλες αποφάσεων τίθενται σε εφαρμογή όταν πρέπει να ληφθεί γρήγορα μια απόφαση σχετικά με τη συνέχιση ή το κλείσιμο ενός έργου. Ένα παράδειγμα για το πότε μπορεί να συμβεί αυτό είναι σε ένα συγκρουσιακό περιβάλλον, όταν οι συνθήκες εξελίσσονται γρήγορα, θέτοντας το έργο (ή/και τα μέλη της ομάδας) σε κίνδυνο.

Η απόφαση αυτή δεν θα είναι πάντα εντός των ορίων αρμοδιότητας των project managers, και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν θα είναι. Οι project managers θα πρέπει να συνεργαστούν με τη δομή διακυβέρνησης και τα ενδιαφερόμενα μέρη, για να καθορίσουν εάν και πότε θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο μιας επείγουσας πύλης αποφάσεων.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα συμμετέχουν σε κάθε εσωτερική πύλη αποφάσεων μπορεί επίσης να ποικίλλουν, οπότε πρέπει να μελετηθεί ποιες εσωτερικές πύλες αποφάσεων θα συμπεριληφθούν και ποια ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να ερωτηθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

1.2.10 Πώς οργανώνονται οι φάσεις

Στη συνέχεια του Οδηγού, θα εξετάσουμε λεπτομερώς κάθε μία από τις φάσεις του Project DPro, επισημαίνοντας τα εργαλεία και τις διαδικασίες για την επίτευξη των εκροών κάθε φάσης. Η μορφή του κεφαλαίου που αφορά την κάθε φάση είναι η εξής:

- **Εισαγωγή:** Επισημαίνει τη σημασία της φάσης και παρέχει μια γενική επισκόπηση των βασικών στοιχείων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης.
- **Βασικές εκροές:** Για κάθε φάση, υπάρχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που πρέπει να παραχθεί με βάση τα εργαλεία και τις διαδικασίες που επισημαίνονται.
- **Τι σημαίνει αυτό στην πράξη:** Συνοψίζει τη σύνδεση της προηγούμενης φάσης με την τρέχουσα φάση και ενσωματώνει τυχόν πρόσθετες εκτιμήσεις που πρέπει να γίνουν κατά τη διάρκεια της φάσης.
- **Εισροές:** Περιγράφει όλα τα έγγραφα και τα εργαλεία που είναι χρήσιμα για την ολοκλήρωση των διαδικασιών της φάσης.
- **Διαδικασίες:** Καθορίζει και παρέχει παραδείγματα όλων των διαδικασιών και εργαλείων για την επίτευξη των εκροών της φάσης.

Επιπλέον, έχουν συμπεριληφθεί ιστορίες και σύντομες μελέτες περίπτωσης που παρουσιάζουν συγκεκριμένα παραδείγματα εφαρμογής των εργαλείων και των διαδικασιών στην πράξη. Ο Οδηγός Project DPro άντλησε στοιχεία από την εμπειρία μιας ποικιλίας έργων στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα, για να σας προσφέρει ένα ευρύ φάσμα οπτικών.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ PROJECT DPRO

2.1 Αναγνώριση και προσδιορισμός έργου

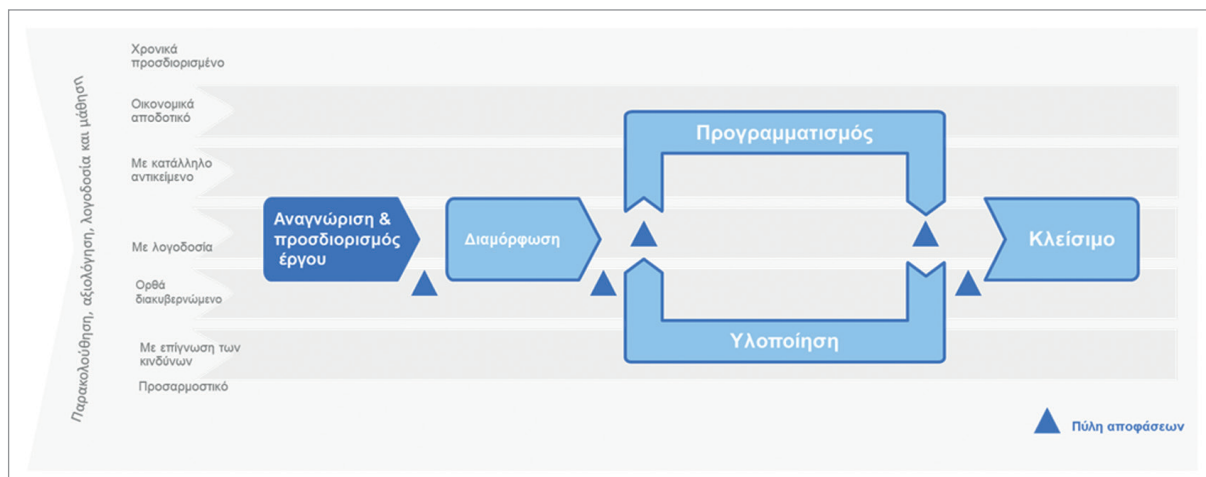
Τι καλύπτουμε σε αυτό το Κεφάλαιο:

- ▶ Αναγνώριση και προσδιορισμός των αναγκών
- ▶ Τύποι δεδομένων και συλλογή δεδομένων
- ▶ Οι 4 κατηγορίες κοινωνικών αναγκών του Bradshaw
- ▶ Αναγνώριση και ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών με τη χρήση του διαγράμματος Venn
- ▶ Το δέντρο προβλημάτων και το δέντρο στόχων
- ▶ Ανάλυση τρέχουσας κατάστασης και ανάλυση μελλοντικής κατάστασης
- ▶ Το λογικό πλαίσιο του έργου

«Οι λειτουργικές διαδικασίες διατηρούν τα φώτα αναμμένα, η στρατηγική παρέχει ένα φως στην άκρη του τούνελ, αλλά η διαχείριση έργων είναι η μηχανή του τρένου που κινεί τον οργανισμό προς τα εμπρός».

— Joy Gumz

2.1.1 Εισαγωγή



Εικόνα 14: Μοντέλο φάσεων του Project DPro – Αναγνώριση και προσδιορισμός

Όλα τα έργα ξεκινούν από μια ιδέα, ανάγκη ή ευκαιρία που αξιολογείται, αναλύεται και εξελίσσεται σε ένα έργο το οποίο διαχειριζόμαστε στο πλαίσιο του κύκλου ζωής του. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, απαντάμε στο κρίσιμο ερώτημα, που είναι «Κάνουμε το σωστό έργο;» Αν κάνουμε

λάθος στην απάντηση αυτή, θα πάει και το έργο λάθος για μεγάλο χρονικό διάστημα — ακόμη και αν όλες οι εργασίες του έχουν προγραμματιστεί και υλοποιηθεί σωστά. Αν πετύχετε τη σωστή απάντηση, τότε έχετε καταφέρει ήδη πολλά.

Σε πολλούς τομείς οι οποίοι βασίζονται στην κουλτούρα διαχείρισης έργων, ένα έργο ξεκινάει με την επίσημη έγκριση του. Αυτό συνήθως δεν ισχύει στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα. Υπάρχει πληθώρα σεναρίων όπου θα μπορούσαν να υπάρξουν έργα, όμως, πιθανότατα, ένα έργο ξεκινά με τη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού του έργου.

Κατά τη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού, επενδύονται χρόνος, πόροι και καταβάλλεται προσπάθεια για τον προσδιορισμό των αναγκών, τη διερεύνηση των ευκαιριών, την ανάλυση του περιβάλλοντος, την καλλιέργεια σχέσεων, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, την ανάπτυξη συνεργασιών και τον καθορισμό του πλαισίου για την παρέμβαση. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται συνδέονται με τις υπάρχουσες στρατηγικές (οργανωτικές, προγραμματικές, τομεακές, εθνικές κ.λπ.) και καθορίζουν το συνολικό πλαίσιο εντός του οποίου στη συνέχεια θα εξελιχθεί το έργο.

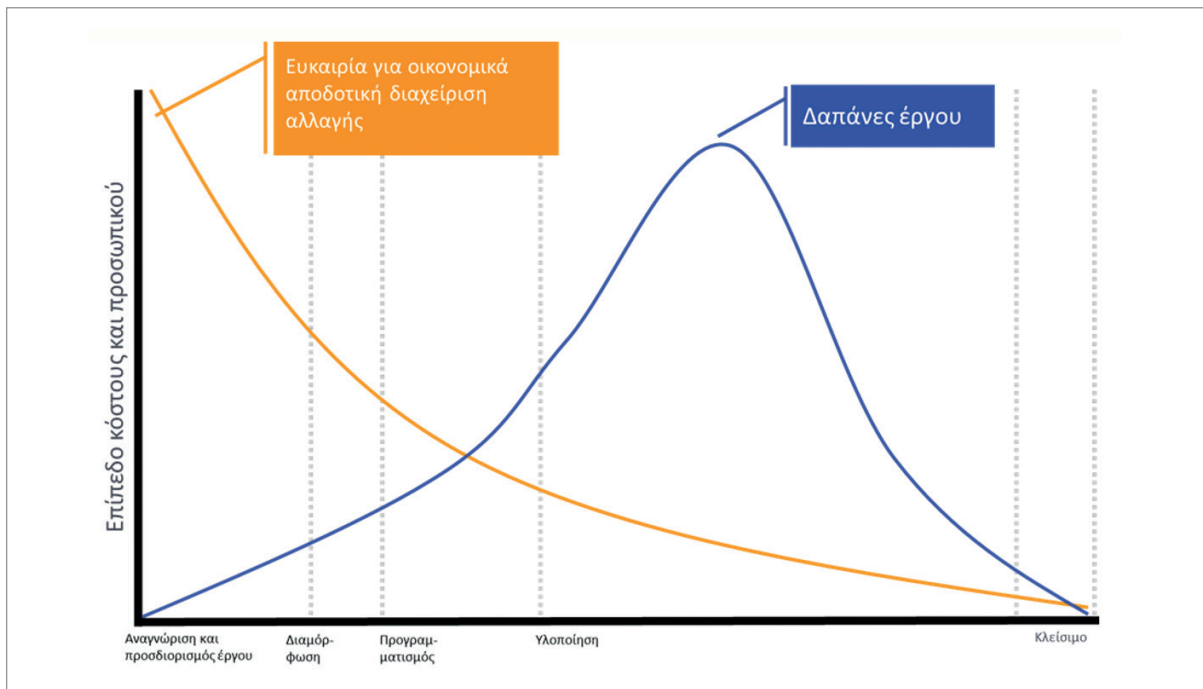
Έργο vs. παρέμβαση

Οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στον Οδηγό. Ένα έργο είναι μια παρέμβαση, δηλαδή δραστηριότητες που διεξάγονται για να «παρέμβουν» σε μια κατάσταση ή σε ένα πλαίσιο.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η συγκεκριμένη φάση έχει τόσο μεγάλη σημασία είναι ότι παρέχει την πιο οικονομικά αποδοτική ευκαιρία να απαντηθούν θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τις παραμέτρους του έργου. Ως ομάδα έργου, θα αρχίσετε συλλογικά να οικοδομείτε τα θεμέλια του έργου σας μέσω διαφόρων διαδικασιών, με τελικές εκροές το **λογικό πλαίσιο** αποτελεσμάτων του έργου και ένα επιτελικού επιπέδου **καταστατικό έργο**.

Όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 15, ο καλύτερος χρόνος για να κάνετε αλλαγές σε ένα έργο είναι στην αρχή του. Εάν μια ομάδα έργου θέλει να αλλάξει τους αντικειμενικούς στόχους, το χρονοδιάγραμμα ή τον προϋπολογισμό, είναι ευκολότερο να το κάνει ΠΡΙΝ το έργο βρεθεί σε εξέλιξη (δαπανώντας χρήματα, εξαντλώντας το χρονοδιάγραμμα και επενδύοντας πόρους για την ολοκλήρωση των εργασιών).

Καθώς το έργο θα προχωράει, θα υπάρξουν και άλλες ευκαιρίες να επανεξεταστούν το αντικείμενο / η ποιότητα, ο προϋπολογισμός / οι πόροι και ο χρόνος το χρονοδιάγραμμα. Ωστόσο, μόλις αρχίσει η υλοποίηση του έργου (δηλαδή προσληφθεί προσωπικό, αρχίσουν οι δραστηριότητες, κατανεμηθούν οι προϋπολογισμοί, και τα παραδοτέα αρχίζουν να παίρνουν μορφή), το κόστος της αλλαγής αυτών των παραμέτρων αυξάνεται και η διαχείριση των αλλαγών είναι πολύ πιο δύσκολη. Οι project managers είναι σημαντικό να χρησιμοποιούν τα δεδομένα που συλλέγουν για να ενημερώνουν τις αποφάσεις κατά τη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού. Η προσέγγιση σε αυτή τη φάση είναι δημιουργική διερεύνηση, καταιγισμός ιδεών, όραμα και συζήτηση για τη στρατηγική.



Εικόνα 15: Ευκαιρία οικονομικά αποδοτικής διαχείρισης της αλλαγής

2.1.2 Βασικές εκροές

Ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών

Η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να κρίνει την επιτυχία ενός έργου. Ωστόσο, είναι πραγματικά δύσκολο να διαχειριστείτε και να δεσμεύσετε τα ενδιαφερόμενα μέρη, εάν δεν έχετε αφιερώσει χρόνο για να κάνετε μια ολοκληρωμένη εκτίμηση του ποια είναι, τι δύναμη και επιρροή έχουν, και να διερευνήσετε τρόπους για να τα δεσμεύσετε. Κατά τη διάρκεια της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού, η διαδικασία αυτή ξεκινάει με την ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών και τον προσδιορισμό της δύναμης και της επιρροής τους. Η ανάλυση αυτή θα αποτελέσει το σημείο εκκίνησης για μια στρατηγική διαχείρισης και δέσμευσης που θα αναπτυχθεί περισσότερο στις επόμενες φάσεις του έργου.

Λογικό πλαίσιο έργου

Το λογικό πλαίσιο του έργου είναι μια βασική διαδικασία αλλά και ένα εργαλείο που συμβάλλει στην περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες θα οδηγήσουν στις εκροές και τα αποτελέσματα του έργου. Το λογικό πλαίσιο παρέχει επίσης τη δυνατότητα να περιγραφούν τυχόν υποθέσεις που σχετίζονται με την καταγραφή των αντικειμενικών στόχων και περιλαμβάνει τους δείκτες και τα μέσα επαλήθευσης που θα χρησιμοποιηθούν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Πρόταση έργου

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, είναι πιθανό να υποβληθεί μια πρόταση έργου για τη λήψη της χρηματοδότησης. Για να ολοκληρωθεί η πρόταση, πρέπει να αναπτυχθεί και να αποκτηθεί σημαντικός όγκος πληροφοριών, ώστε να δημιουργηθεί μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη και ακριβής πρόταση. Είναι κρίσιμο να αρχίσει μια επιτελικού επιπέδου ανάλυση του αντικειμένου του έργου, του προϋπολογισμού, του χρονοδιαγράμματος, των κινδύνων, της βιωσιμότητας και των εκτιμήσεων για το κλείσιμο. Θα πρέπει επίσης να σκεφτείτε τις απαιτήσεις της ομάδας και τι θα χρειαστεί όσον αφορά τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, για την αποτελεσματική και επιτυχή παράδοση του έργου.

Ανώτερου/επιτελικού επιπέδου καταστατικό έργου

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, θα αρχίσετε να αναπτύσσετε το έργο σας κάνοντας επιτελικού επιπέδου αναλύσεις όσον αφορά τον κίνδυνο, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους ανθρώπινους πόρους, την εφοδιαστική αλυσίδα και τη βιωσιμότητα. Η εκροή αυτών των διαδικασιών θα πρέπει να είναι ένα επιτελικού επιπέδου καταστατικό έργου, το οποίο θα αναπτυχθεί περαιτέρω κατά τη φάση διαμόρφωσης έργου, και μια πρόταση έργου, που θα υποβληθεί για την εξασφάλιση χρηματοδότησης.

ΠΑΛΜ στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού (Παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση)

Η συμμετοχή της ομάδας ΠΑΛΜ σε αυτή τη φάση είναι εξαιρετικά σημαντική. Οι project managers θα εργάζονται σε στενή συνεργασία με την ομάδα ΠΑΛΜ καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, αλλά ειδικά κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, θα διεξαχθούν πολλές αναλύσεις που απαιτούν τη βοήθεια και τη συμβολή της ομάδας ΠΑΛΜ. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς πραγματοποιούνται η εκτίμηση και επαλήθευση αναγκών και αναπτύσσεται η πρόταση. Η ομάδα ΠΑΛΜ συμμετέχει επίσης στην ανάπτυξη του λογικού πλαισίου επαληθεύοντας δείκτες, διασφαλίζοντας ότι η λογική είναι ορθή, βοηθώντας τον έλεγχο υποθέσεων και διασφαλίζοντας ότι τα μέσα επαλήθευσης είναι πρακτικά.

2.1.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση

Η φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού του έργου παρέχει την ευκαιρία, σε πρώιμο στάδιο, να καθιερωθεί μια συμμετοχική προσέγγιση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αν και οι συμμετοχικές προσεγγίσεις μπορεί να απαιτούν περισσότερο χρόνο και πόρους, η χρήση τους:

- θα δώσει στα ενδιαφερόμενα μέρη την ευκαιρία να έχουν τον έλεγχο της δικής τους διαδικασίας,
- θα ενισχύσει τον σχεδιασμό του έργου με τη χρήση πληροφοριών και ανατροφοδότησης από διαφορετικές οπτικές γωνίες,
- θα αυξήσει την κυριότητα του έργου μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών.

Θα πρέπει να βεβαιωθείτε ότι θα συμπεριλάβετε όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη της ομάδας έργου αλλά και ενδιαφερόμενα μέρη. Θα πρέπει επίσης να έχετε υπόψη σας ότι σε αυτό το σημείο, οι project managers του έργου και μεγάλο μέρος της ομάδας μπορεί να μην έχουν προσληφθεί ακόμα. Είναι ωφέλιμο να διασφαλίσετε ότι οι program managers, η ομάδα ΠΑΛΜ και άλλα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν μέρος της διαδικασίας και μπορούν να μεταφέρουν τις γνώσεις και τις πληροφορίες αποτελεσματικά στους project managers μόλις προσληφθούν. Εάν το έργο εμπίπτει σε ένα από τα προγράμματα του οργανισμού, οι program managers μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική και να παρέχουν καθοδήγηση στους project managers και την ομάδα σχετικά με τις επιτελικού επιπέδου αναλύσεις και εκτιμήσεις.

Επειδή θα κάνετε επιτελικού επιπέδου αναλύσεις (υπολογισμούς) κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, είναι επίσης πολύ σημαντικό να εμπλέξετε στη διαδικασία τις ομάδες υποστήριξης και τις επιχειρησιακές ομάδες του οργανισμού σας. Θα πρέπει να ζητηθεί η γνώμη της εφοδιαστικής αλυσίδας, των ανθρώπινων πόρων και των οικονομικών υπηρεσιών, κυρίως κατά τη διάρκεια σύνταξης της πρότασης. Αυτό το προσωπικό μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμο για τη διασφάλιση σωστών υπολογισμών για τον χρόνο, τον προϋπολογισμό και το αντικείμενο.

2.1.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη

Κινητοποίηση πόρων και συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών

Στην πραγματικότητα, σε αυτή τη φάση, υπάρχει πολύ περιορισμένος χρόνος για την αναγνώριση του έργου και τον προσδιορισμό του σχεδιασμού και των παραμέτρων του αντικειμένου. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να ακολουθηθεί μια δομημένη προσέγγιση για την αναγνώριση του έργου αλλά και την ενεργοποίηση των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση.

Η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών σε αυτή τη φάση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου. Η αναγνώριση και ο προσδιορισμός του έργου μπορούν να διευκολυνθούν μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας που προωθεί την έγκαιρη αποδοχή του έργου και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών κατά τη φάση αυτή είναι η δημιουργία ενός καλού παραδείγματος για τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργάζεστε και θα συντονίζεστε με τα ενδιαφερόμενα μέρη καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η δέσμευση θα πρέπει να είναι ουσιαστική και στρατηγική και να ενσωματώνει τη συμμετοχή, καθώς και μηχανισμούς ανατροφοδότησης, όπου χρειάζεται. Αν και πιο χρονοβόρα, τα οφέλη από τη χρήση μιας συμμετοχικής δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών υπερτερούν κατά πολύ των προκλήσεων, κυρίως όταν πλησιάζετε στις φάσεις προγραμματισμού και υλοποίησης.

Πύλες αποφάσεων

Οι πύλες αποφάσεων είναι απαραίτητες σε κάθε φάση του έργου, αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντικές στη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού. Τα θεμέλια του έργου τίθενται τώρα, οπότε αν κάτι δεν πάει καλά σε αυτή τη φάση, θα έχει επιπτώσεις στην επιτυχία και τον αντίκτυπο του έργου αργότερα.

Η καθιέρωση επίσημων πυλών αποφάσεων και η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία συμβάλλει στο να διασφαλίσετε ότι εκτελείτε το σωστό έργο με τον σωστό τρόπο. Ορισμένα παραδείγματα πυλών αποφάσεων κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού μπορεί να περιλαμβάνουν:

- **Εκτίμηση αναγκών:** Η πύλη αυτή επικυρώνει ότι η ανάγκη υπάρχει και αποτελεί προτεραιότητα για την κοινότητα, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους δικαιούχους. Ενημερώνει τις παραμέτρους του έργου μέσω δεδομένων και ανατροφοδότησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- **Υπόμνημα αρχικής ιδέας:** Παρουσιάζει ένα επιτελικού επιπέδου σκεπτικό του έργου στο οποίο οι ενδιαφερόμενοι (ο οργανισμός, η ομάδα προγράμματος ή/και ο χρηματοδοτικός οργανισμός) αποφασίζουν αν το έργο πληροί τα κριτήρια για να προχωρήσει στην επόμενη φάση, την πρόταση έργου.
- **Πρόταση έργου:** Περιγράφει τα επιτελικού επιπέδου στοιχεία του έργου, όπως το αντικείμενο εργασιών, τον προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα, τους κινδύνους, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τη λογική παρέμβασης και τις απαιτήσεις πόρων. Στοιχεύει στη λήψη χρηματοδότησης.

Σε αυτή τη φάση μπορούν να συμπεριληφθούν πρόσθετες πύλες αποφάσεων, οι οποίες εξαρτώνται από τον τύπο, την πολυπλοκότητα του έργου και από το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της αρχικής ιδέας (ή της πρόσκλησης υποβολής προτάσεων) και της ίδιας της υποβολής της πρότασης.

2.1.5 Εισροές

Για να προχωρήσετε με επιτυχία στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, θα χρειαστείτε μια ποικιλία εγγράφων και πληροφοριών, όπως:

- σύλληψη/ιδέα έργου
- έγγραφο όρων και προϋποθέσεων πρόσκλησης υποβολής προτάσεων
- διδάγματα από προηγούμενα παρόμοια έργα
- θεωρία της αλλαγής του προγράμματος

Οι διαθέσιμες εισροές εξαρτώνται από το είδος του έργου που αναγνωρίζετε και προσδιορίζετε. Για παράδειγμα, εάν απαντάτε σε ένα αίτημα υποβολής προτάσεων από μια διεθνή ΜΚΟ ή έναν διεθνή χρηματοδοτικό οργανισμό, πιθανότατα θα έχετε ένα έγγραφο όρων και προϋποθέσεων για να σας καθοδηγήσουν. Το έργο θα έχει πιθανότατα αναγνωριστεί, με βάση συγκεκριμένα δεδομένα από την πλευρά σας και περαιτέρω λεπτομερή προσδιορισμό των παραμέτρων της παρέμβασής σας.

Αντίθετα, αν είστε αποδέκτες ενός χρηματοδοτούμενου έργου, θα πρέπει να προσδιορίσετε και να σχεδιάσετε το έργο από την αρχή έως το τέλος. Κατά πάσα πιθανότητα, θα έχετε ήδη καταλήξει σε μια γενική ιδέα, η οποία απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση και εξειδίκευση των λεπτομερειών.

Οι διαδικασίες θα παραμείνουν οι ίδιες για όλα τα έργα κατά τη φάση αυτή, ωστόσο, ο τύπος του έργου που υλοποιείτε θα καθορίσει το επίπεδο λεπτομέρειας και πληροφοριών που θα πρέπει να καθορίσετε στη φάση αυτή.

2.1.6 Διαδικασίες

Ορισμός των αναγκών

Η διαδικασία αναγνώρισης και προσδιορισμού ενός έργου θα πρέπει να ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών από την ομάδα έργου οι οποίες προσδιορίζουν τις ανάγκες της κοινότητας στην πιθανή περιοχή παρέμβασης. Τα δεδομένα που συλλέγετε δεν θα πρέπει να περιορίζονται μόνο στην εξέταση των αναγκών της κοινότητας. Υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν κατά τη διερεύνηση των αναγκών της κοινότητας, οι οποίοι θα συμβάλουν στη διαμόρφωση του γενικότερου πλαισίου του έργου σας. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να είναι:

- οι υφιστάμενες υπηρεσίες που παρέχονται στην περιοχή είτε από την ίδια την κοινότητα είτε από άλλους οργανισμούς,
- τα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορεί να εμπλακούν στο έργο,
- τα δυνατά σημεία και τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης κοινότητας,
- οι εθνικοί ή τομεακοί στόχοι και στρατηγικές.

Υπόμνημα αρχικής ιδέας

Το υπόμνημα αρχικής ιδέας είναι ένα έγγραφο που περιγράφει την ιδέα ενός έργου και μπορεί να χρησιμοποιηθεί εσωτερικά ή εξωτερικά. Σε αυτό το στάδιο, μπορεί να έχετε υποβάλει ήδη ένα υπόμνημα αρχικής ιδέας σε εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού σας ή σε έναν χρηματοδοτικό οργανισμό ή σε μια διεθνή ΜΚΟ ως απάντηση σε μια πρόσκληση υποβολής προτάσεων. Το υπόμνημα αρχικής ιδέας είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να αρχίσετε να διαμορφώνετε και να προσδιορίζετε το έργο σας κατά τη φάση αυτή.

Μία από τις προκλήσεις κατά τη συλλογή δεδομένων είναι ότι η διαδικασία μπορεί να είναι ιδιαίτερα υποκειμενική. Οι άνθρωποι ως άτομα και ως μέλη κοινωνικών ομάδων, αλλά και ομάδων συμφερόντων, μπορεί να έχουν ριζικά διαφορετικές ιδέες σχετικά με το τι είναι ανάγκη και τι όχι. Κατά συνέπεια, η διαδικασία ορισμού των αναγκών μπορεί να οδηγήσει σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα, ανάλογα με το ποιος ερωτάται και ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται.

ΠΑΛΜ και προσδιορισμός αναγκών

Η ομάδα ΠΑΛΜ θα συνεργαστεί στενά με τους project managers και την ομάδα κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Οποιαδήποτε συλλογή δεδομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει συνεργασία με την ομάδα ΠΑΛΜ ή εκπροσώπους της.

Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα που θα συλλέξετε κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης δεν θα περιορίζονται στις ανάγκες και τις προτεραιότητες της στοχευόμενης κοινότητας ή των ωφελούμενων. Υπάρχουν και άλλες πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρώσετε σε αυτό το σημείο, ώστε να αποκτήσετε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του πλαισίου στο οποίο σκοπεύετε να παρέμβετε. Ορισμένα από αυτά τα δεδομένα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- νομικό και κανονιστικό περιβάλλον,
- κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες/κανόνες,
- διαθέσιμη και απαιτούμενη υποδομή,
- δυνατά σημεία, ευκαιρίες και όραμα της κοινότητας,
- φυσικό περιβάλλον,
- δίκτυα,
- επιτυχίες και ικανότητα.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορείτε να συγκεντρώσετε αυτά τα δεδομένα, έχοντας κατά νου ότι σε αυτό το σημείο πιθανώς δεν θα έχετε πολλούς πόρους διαθέσιμους. Για παράδειγμα, μπορεί να μην έχετε προϋπολογισμό ή και ανθρώπινους πόρους για μια ολοκληρωμένη συλλογή δεδομένων. Πρέπει να λάβετε υπόψη σας αυτούς τους περιορισμούς όταν καθορίζετε την πηγή και τη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσετε για τη συλλογή των δεδομένων.

Πριν από την έναρξη της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο που να αναφέρει τα εξής:

- τον σκοπό της συλλογής δεδομένων,
- τους διαθέσιμους πόρους για τη συλλογή δεδομένων,
- τους απαιτούμενους ανθρώπινους πόρους,
- το διαθέσιμο χρονικό πλαίσιο για τη συλλογή δεδομένων και την εκτίμηση αναγκών.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα. Σε αυτό το σημείο, το σχέδιο είναι απλώς μια ιδέα που θα απαιτήσει περισσότερες πληροφορίες και δεδομένα για να επαληθευθεί η ύπαρξη της ανάγκης και να δοθούν πληροφορίες στην ομάδα έργου που θα καθοδηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο θα προχωρήσει στην ανάπτυξη του έργου.

Ο Πίνακας 4 παρέχει έναν απλό αλλά δομημένο τρόπο προσδιορισμού των πληροφοριών και των δεδομένων που πρέπει να συλλεχθούν για την εκτίμηση αναγκών. Ο χρόνος και οι πόροι είναι περιορισμένοι σε αυτό το σημείο, οπότε η διαδικασία συλλογής δεδομένων θα πρέπει να είναι στοχευμένη και αποδοτική ως προς το κόστος και τους πόρους.

Τι πρέπει να γνωρίζουμε;	Από ποιον/πού μπορούμε να συγκεντρώσουμε αυτές τις πληροφορίες;	Τι είδους ανθρώπινοι πόροι θα απαιτηθούν;	Τι είδους προϋπολογισμός θα χρειαστεί;	Τι είδους χρονοδιάγραμμα θα χρειαστεί;
Ποιες είναι οι τοπικές ενώσεις, η τοπική αυτοδιοίκηση, άλλοι φορείς;	Μέσω συνάντησης με την τοπική ένωση / συνεταιρισμό	Έμπειροι υπάλληλοι πεδίου	Μεταφορικά, γεύματα, υλικά γραφείου	2 ημέρες επισκέψεων στο πεδίο
Πώς γίνεται η οικιακή διάθεση των απορριμμάτων;	Από τις οικογένειες της κοινότητας, τις τοπικές ενώσεις και τους συνεταιρισμούς	Υπάλληλοι πεδίου για τις επισκέψεις στις οικογένειες	Μεταφορικά, γεύματα, υλικά γραφείου	Μία εβδομάδα επισκέψεων στο πεδίο
Πώς γίνεται η εμπορική/βιομηχανική διάθεση των αποβλήτων;	Περπατώντας στην κοινότητα και μιλώντας με τα μέλη της	Έμπειροι υπάλληλοι πεδίου	Μεταφορικά, γεύματα, υλικά γραφείου	2 ημέρες επισκέψεων στο πεδίο

Πίνακας 4: Σχεδιασμός συλλογής δεδομένων για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Σκεφτείτε τη διαδικασία συλλογής δεδομένων ως ένα μικρό έργο: υπάρχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (κατανόηση των αναγκών), ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασιών, προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα που πρέπει να διαχειριστείτε.

Ένας ανεπιτυχής σχεδιασμός της συλλογής δεδομένων οδηγεί σε μια αναποτελεσματική διαδικασία συλλογής όπου τα συλλεχθέντα στοιχεία είτε δεν σχετίζονται με το αντικείμενο του έργου είτε δεν συμπεριλαμβάνουν σημαντικές πληροφορίες που είναι κρίσιμες για τον προσδιορισμό των αναγκών της παρέμβασης.

Δεδομένα προγράμματος, διδάγματα και αξιολογήσεις

Εάν το έργο αποτελεί μέρος ενός προγράμματος, ενδέχεται να υπάρχουν ήδη διαθέσιμα δεδομένα που η ομάδα έργου μπορεί να χρησιμοποιήσει. Εφόσον τα ήδη διαθέσιμα δεδομένα είναι επίκαιρα και συναφή, μπορεί να μειωθεί η ποσότητα των δεδομένων που πρέπει να συλλεχθούν.

Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη συλλογή δεδομένων στη φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού είναι τα διδάγματα και οι αξιολογήσεις από προηγούμενα έργα, εφόσον είναι επίσης επίκαιρα. Αυτές οι αξιολογήσεις και τα διδάγματα θα πρέπει να ενσωματωθούν σε μελλοντικά έργα και συνήθως περιέχουν πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιηθούν.

Τύποι δεδομένων

Δευτερογενή δεδομένα: Πληροφορίες που είναι διαθέσιμες μέσω δημοσιευμένων και μη δημοσιευμένων πηγών, συμπεριλαμβανομένων βιβλιογραφικών επισκοπήσεων, ερευνών, αξιολογήσεων, εκτιμήσεων, εκθέσεων από ΜΚΟ, υπηρεσίες του ΟΗΕ, διεθνείς οργανισμούς και κυβερνητικές υπηρεσίες. Τα δευτερογενή δεδομένα μπορεί να είναι πολύ οικονομικά αποδοτικά και γι' αυτό θα πρέπει να είναι οι πρώτες πηγές που θα αξιοποιηθούν για την ανεύρεση δεδομένων εκτίμησης αναγκών. Δυστυχώς, η πρόσβαση σε δευτερογενή έγγραφα είναι συχνά περιορισμένη και απαιτείται προσοχή κατά την ερμηνεία τους. Μερικές φορές θα χρειαστεί να συλλέξετε πρωτογενή δεδομένα για να επαληθεύσετε την αξιοπιστία και τη συνάφεια των δευτερογενών δεδομένων ή για να λάβετε πιο συγκεκριμένες πληροφορίες. Τα δευτερογενή δεδομένα μπορεί να είναι ποσοτικά ή ποιοτικά.

Δυνατά σημεία

- Είναι σχετικά οικονομικά αποδοτικά και μπορούν να συλλεχθούν από το διαδίκτυο ή/και την έρευνα αρχαιακού υλικού.
- Απαιτούν λιγότερους ανθρώπινους πόρους.
- Χρειάζονται λιγότερο χρόνο σε σύγκριση με τη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων.

Αδύνατα σημεία

- Μπορεί να είναι δύσκολο να βρεθούν επίκαιρα/ τρέχοντα δεδομένα.
- Δεν είναι όλες οι πηγές ίδιες. Η χρήση αξιόπιστων πηγών μπορεί να δυσκολεύει άτομα που δεν είναι εξοικειωμένα με παραδοσιακές μεθόδους έρευνας.

Πίνακας 5: Δυνατά και αδύνατα σημεία των δευτερογενών δεδομένων

Πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα: Σε περιπτώσεις όπου οι δευτερογενείς πηγές δεν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες ή οι πληροφορίες απλά δεν είναι διαθέσιμες, οι οργανισμοί μπορούν να συλλέγουν δεδομένα μέσω ποσοτικών προσεγγίσεων (έρευνες, ερωτηματολόγια, τεστ, τυποποιημένα εργαλεία παρατήρησης) τα οποία εστιάζουν σε πληροφορίες που μπορούν να καταμετρηθούν και να υποβληθούν σε στατιστική ανάλυση.

Δυνατά σημεία

- Τα ποσοτικά δεδομένα είναι κλιμακούμενα, δεδομένου ότι μπορείτε να λάβετε μεγάλο αριθμό απαντήσεων και να γενικεύσετε τα αποτελέσματα στον γενικό πληθυσμό (αντιπροσωπευτικότητα).
- Εάν οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις είναι διατυπωμένες σωστά, τα αποτελέσματα διέπονται από λιγότερη μεροληψία.
- Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τυποποιημένες προσεγγίσεις για να συγκρίνετε τα αποτελέσματα με άλλα δεδομένα.

Αδύνατα σημεία

- Τα ποσοτικά δεδομένα μπορεί να μην αποτυπώνουν το βάθος της κατάστασης.
- Όταν υπάρχουν τυποποιημένες ερωτήσεις και απαντήσεις για κάθε ερωτώμενο, τείνει να γίνεται δύσκολη η πλαισίωση ή ο συσχετισμός με το πλαίσιο (contextualisation).

Πίνακας 6: Δυνατά και αδύνατα σημεία των πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων

Πρωτογενή ποιοτικά δεδομένα: Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις ποσοτικών δεδομένων, οι ποιοτικές προσεγγίσεις επιδιώκουν να αποτυπώσουν τις εμπειρίες των συμμετεχόντων χρησιμοποιώντας λέξεις, εικόνες και αντικείμενα (ακόμη και μη λεκτικές ενδείξεις). Τα ποιοτικά δεδομένα συλλέγονται τις περισσότερες φορές με τη μορφή ανοιχτής αφήγησης, σε αντίθεση με την τυπική μορφή ερωτήσεων και απαντήσεων των ερευνών και των ερωτηματολογίων.

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Παρέχουν ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, με βάση την εμπειρία του ερωτώμενου. • Παρέχουν πιο εμπειριστατωμένες πληροφορίες και ανατροφοδότηση από τα ποσοτικά δεδομένα. • Βοηθούν την ομάδα έργου να κατανοήσει καλύτερα το πλαίσιο, μέσω κατανόησης των εμπειριών των ερωτώμενων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα αποτελέσματα δεν μπορούν να επεκταθούν και να γενικευτούν στον γενικό πληθυσμό (αντιπροσωπευτικότητα). • Απαιτούν σημαντικό χρόνο και πόρους για την εφαρμογή τους. • Προϋποθέτουν ότι η ομάδα συλλογής δεδομένων έχει τις γνώσεις και την ικανότητα να εφαρμόζει μεθόδους συλλογής ποιοτικών δεδομένων.

Πίνακας 7: Δυνατά και αδύνατα σημεία των πρωτογενών ποιοτικών δεδομένων

Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της κάθε μεθόδου πρέπει να σταθμιστούν σε σχέση με τον χρόνο και τους πόρους που έχετε στη διάθεσή σας σε αυτό το σημείο του έργου. Θα πρέπει να προσέχετε ώστε να επιλέξετε τα καταλληλότερα (και οικονομικά αποδοτικότερα) εργαλεία και προσεγγίσεις. Υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με το ποια μέθοδος συλλογής δεδομένων είναι η καλύτερη: ποσοτική ή ποιοτική, πρωτογενής ή δευτερογενής. Κάθε μέθοδος έχει έναν σκοπό και ένα πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, τα πρωτογενή δεδομένα συχνά θεωρούνται προτιμότερα από τα δευτερογενή δεδομένα. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, μια ομάδα έργου μπορεί να μην έχει τη δυνατότητα ή τους διαθέσιμους πόρους για τη διεξαγωγή μιας ποσοτικής μελέτης.

Συλλογή δεδομένων με μεικτές μεθόδους

Η μέθοδος αυτή αποτελείται από έναν συνδυασμό πρωτογενών ποσοτικών, πρωτογενών ποιοτικών και μερικές φορές και δευτερογενών πηγών δεδομένων. Η μεικτή μέθοδος παρέχει μια ισχυρή βάση για την εξέταση δεδομένων από διάφορες οπτικές γωνίες.

Δευτερογενή δεδομένα	Πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα	Πρωτογενή ποιοτικά δεδομένα
<ul style="list-style-type: none"> • Βιβλιογραφική ανασκόπηση • Επισκόπηση αρχείων • Υπάρχουσες στατιστικές μελέτες • Δείκτες • Κυβερνητικά έγγραφα • Έγγραφα άλλων ΜΚΟ 	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαλεία έρευνας γνώσης, πρακτικής και κάλυψης • Έρευνες σε νοικοκυριά • Τυποποιημένα τεστ και έρευνες • Τυποποιημένα εργαλεία παρατήρησης • Ανθρωπομετρικές μετρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Καταιγισμός ιδεών (brainstorming) • Διαγράμματα συγγένειας • Ομάδες εστίασης • Ιστορικές αφηγήσεις • Χρονοδιαγράμματα • Χαρτογράφηση • Ημιδομημένες συνεντεύξεις • Συνεντεύξεις με βασικούς πληροφοριοδότες • Ασκήσεις κατάταξης

Πίνακας 8: Τύποι δεδομένων

Ενώ η συλλογή πρωτογενών δεδομένων μπορεί να είναι στοχευμένη στις ακριβείς ανάγκες ενός προτεινόμενου έργου, μπορεί επίσης να απαιτεί πολύ χρόνο και χρήματα, καθώς και τη συμμετοχή πολλών ανθρώπων. Για τον λόγο αυτόν, πολλοί οργανισμοί συνιστούν ο πρώτος γύρος συλλογής δεδομένων να βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα και οι επόμενοι γύροι να χρησιμοποιούν προσεγγίσεις συλλογής πρωτογενών δεδομένων, ώστε να καλύψουν τα κενά που δεν καλύπτονται από τα δευτερογενή δεδομένα.

Επιπλέον, ενώ τα ποιοτικά δεδομένα είναι λιγότερο αυστηρά από τα ποσοτικά, οι ποσοτικές προσεγγίσεις συχνά ενέχουν τον κίνδυνο να αυξήσουν τις προσδοκίες των τοπικών κοινοτήτων και των εταίρων υλοποίησης και είναι δαπανηρά. Οι εκτιμήσεις ποιοτικών δεδομένων, με τη σειρά τους, μπορούν να είναι ακριβείς, αν σχεδιαστούν και εφαρμοστούν με την κατάλληλη τεχνογνωσία, και μπορούν να αναδείξουν νέες πληροφορίες για τα αίτια πίσω από τις τάσεις που εμφανίζονται μέσω δευτερογενών και ποσοτικών προσεγγίσεων.

Ο συνδυασμός δευτερογενών και πρωτογενών μεθόδων (τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών) στην ίδια διαδικασία συλλογής δεδομένων μπορεί να παράσχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, προκειμένου η ομάδα έργου να λάβει αποφάσεις. Γιατί εντέλει όλα έχουν να κάνουν με τη λήψη αποφάσεων.

Πριν ξεκινήσετε τη συλλογή δεδομένων, πρέπει να αναρωτηθείτε οι ίδιοι και η ομάδα σας «Πώς θα χρησιμοποιηθούν αυτά τα δεδομένα;» Εάν δεν υπάρχει μια καλή απάντηση σε αυτή την ερώτηση, μην προχωρήσετε. Ο χρόνος και οι πόροι είναι πολύτιμοι σε αυτό το στάδιο και δεν πρέπει να σπαταληθούν στην άσκοπη συλλογή δεδομένων. Πολλές ασκήσεις εκτίμησης έχουν συλλέξει μεγάλο όγκο δεδομένων, όμως οι αναφορές τους έχουν καταλήξει στο ράφι να «μαζεύουν σκόνη». Τα έγγραφα αυτά αποτελούν κακή χρήση των πόρων, μπορεί να είναι αποτέλεσμα παρέμβασης στις ζωές των ενδιαφερόμενων μερών (ωφελούμενων που συμμετείχαν) και να δημιουργήσουν λανθασμένες προσδοκίες που θα μπορούσαν να βλάψουν τις σχέσεις μεταξύ εταίρων υλοποίησης ή/και ωφελούμενων.

Κάθε φορά που ξεκινάτε τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, μπορείτε να έχετε κατά νου τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ▶ Τι πληροφορίες χρειαζομαι;
- ▶ Από ποιες πηγές μπορώ να αντλήσω αυτές τις πληροφορίες; Υπάρχουν αξιόπιστες δευτερεύουσες πηγές που μπορώ να χρησιμοποιήσω;
- ▶ Πώς θα με βοηθήσουν αυτές οι πληροφορίες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο;
- ▶ Διαθέτει η ομάδα συλλογής δεδομένων την τεχνική ικανότητα για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της συλλογής δεδομένων;
- ▶ Μπορούν οι πληροφορίες που θα συλλέξω να χρησιμοποιηθούν σε άλλα έργα ή προγράμματα;
- ▶ Πώς, τότε και από ποιον θα αναλυθούν τα δεδομένα;
- ▶ Πώς θα διαχειριζόμαστε και θα αρχειοθετούμε τις πληροφορίες και τα δεδομένα που λαμβάνουμε;

Τριγωνοποίηση δεδομένων

Μια προσέγγιση για τον περιορισμό της υποκειμενικότητας αλλά και την επεξεργασία διαφορετικών οπτικών γωνιών των «πραγματικών» αναγκών είναι η τριγωνοποίηση των δεδομένων. Η τριγωνοποίηση είναι μια τεχνική που διευκολύνει την εγκυρότητα των δεδομένων μέσω της επαλήθευσης από περισσότερες από δύο πηγές. Για παράδειγμα, εάν μια μελέτη χρησιμοποιεί μόνο μία μέθοδο συλλογής δεδομένων (οπτική), η πρόκληση είναι να συμπεράνουμε ότι τα ευρήματα είναι σωστά. Εάν μια ερευνητική ομάδα χρησιμοποιήσει δύο μεθόδους/οπτικές για την απάντηση μια ερώτησης, τα ευρήματα μπορεί να είναι αντικρουόμενα. Ωστόσο, χρησιμοποιώντας τρεις μεθόδους/οπτικές, ελπίζουμε ότι τα αποτελέσματα των δύο από τις τρεις μεθόδους θα συγκλίνουν. Από την άλλη πλευρά, εάν προκύψουν τρεις αντικρουόμενες απαντήσεις, τότε το ερώτημα πρέπει να επαναδιατυπωθεί, οι μέθοδοι να επανεξεταστούν, ή και τα δύο.

Η τριγωνοποίηση των δεδομένων αυξάνει την εγκυρότητα και την εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα. Συνδυάζοντας πολλαπλές μεθόδους, οι ερευνητές ελπίζουν ότι θα ξεπεράσουν τις αδυναμίες, τη μεροληψία και τα προβλήματα που προκύπτουν από μία μόνο μέθοδο (ή την οπτική ενός μόνο παρατηρητή), αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Ένας τρόπος για να χρησιμοποιηθεί η τριγωνοποίηση στη διαδικασία αναγνώρισης αναγκών είναι να χρησιμοποιηθεί μια προσέγγιση που εισήγαγε ο Αμερικανός κοινωνιολόγος Jonathan Bradshaw. Ο Bradshaw θεωρούσε ότι οι εκτιμήσεις αναγκών θα πρέπει να διερευνούν τέσσερις τύπους αναγκών σε μια κοινότητα και ότι η παρουσία όλων των τύπων θα υποδείκνυε μια «πραγματική» ανάγκη.

Οι 4 κατηγορίες κοινωνικών αναγκών του Bradshaw περιλαμβάνουν: αισθητές, εκφραζόμενες, κανονιστικές και συγκριτικές ανάγκες.

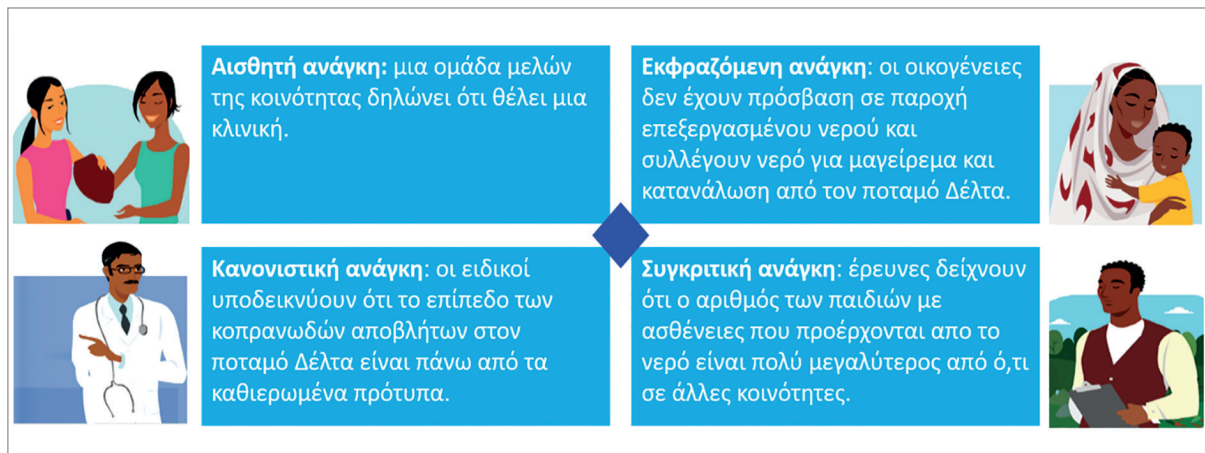
- **Αισθητές ανάγκες:** Οι αισθητές ανάγκες επικεντρώνονται στις σκέψεις και τα όνειρα της ίδιας της κοινότητας και στο τι πιστεύει εκείνη ότι αποτελεί προτεραιότητα. Μια αισθητή ανάγκη είναι πιθανώς υποκειμενική και θα μπορούσε να περιγραφεί καλύτερα ως «επιθυμία». Η αισθητή ανάγκη επηρεάζεται αναγκαστικά από τις γνώσεις και τις προσδοκίες του κάθε ατόμου, οι οποίες μπορεί να μην είναι ρεαλιστικές ή/και οικονομικά εφικτές. Για παράδειγμα, οι μητέρες μπορεί να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους για την ακαταστασία και τις συνθήκες νοσηρότητας που προκύπτουν από την έλλειψη υγιεινής και καθαριότητας, αλλά μπορεί να μη γνωρίζουν τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν για την αλλαγή της κατάστασης.
- **Εκφραζόμενες ανάγκες:** Αυτό το είδος ανάγκης προκύπτει συνήθως μέσω παρατήρησης. Τι εκφράζει η κοινότητα μέσω των πράξεων της; Για παράδειγμα, αν υπάρχουν μεγάλες λίστες αναμονής για μια υπηρεσία, τότε υπάρχει η ένδειξη ότι η κοινότητα δίνει προτεραιότητα στην ανάγκη αυτή. Ορισμένες φορές, οι εκφρασμένες ανάγκες συμφωνούν με αυτό που η κοινότητα έχει αναφέρει μέσω της αισθητής ανάγκης. Ωστόσο, μερικές φορές, οι ανάγκες αυτές μπορεί να μην έχουν προσδιοριστεί συγκεκριμένα (ως αισθητές) ως αποτέλεσμα πολιτικών/πολιτισμικών πιέσεων ή επειδή κανείς δεν έχει ρωτήσει ποτέ. Για παράδειγμα, οι οικογένειες μπορεί να μην έχουν εκφράσει προφορικά τη δυσαρέσκειά τους για την έλλειψη υγιεινής, αλλά να προσπαθούν να βρουν σημεία να πετάξουν τα οικιακά τους απορρίμματα.

- **Κανονιστικές ανάγκες:** Αυτό το είδος ανάγκης προκύπτει από τη σύγκριση της τρέχουσας κατάστασης με ένα σύνολο επαγγελματικών προτύπων ή ειδικών προδιαγραφών. Συχνά, οι ανάγκες αυτές προσδιορίζονται από επαγγελματίες ή εμπειρογνώμονες — γιατρούς, μηχανικούς, επαγγελματίες της δημόσιας υγείας κ.λπ. Για παράδειγμα, ένας ειδικός σε θέματα υγιεινής μπορεί να υποδείξει ότι τα ποσοστά κοπρανώδους ύλης στο νερό των νοικοκυριών είναι πάνω από το όριο που έχει θεσπίσει το Υπουργείο Υγείας.
- **Συγκριτικές ανάγκες:** Αυτές οι ανάγκες συγκρίνουν την τρέχουσα κατάσταση με την κατάσταση άλλων. Μία από τις πιο συνηθισμένες εφαρμογές είναι η σύγκριση της πρόσβασης των ανθρώπων σε πόρους. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι η ανάγκη είναι μια σχετική έννοια και έτσι κάθε συζήτηση πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο σύγκρισης μεταξύ των ανθρώπων. Για παράδειγμα, τα μέλη ενός αλιευτικού συνεταιρισμού μπορεί να παρατηρήσουν ότι τα αποθέματα ψαριών είναι υψηλότερα σε μια κοντινή πόλη με εγκαταστάσεις υγιεινής.

Επικύρωση αναγκών

Εάν το έργο σας εντάσσεται στο πλαίσιο ενός προγράμματος ή ενός αιτήματος για υποβολή προτάσεων, μπορεί να έχει ήδη καθοριστεί η ιδέα του έργου. Σε αυτό το σημείο, δεν απαιτείται η διενέργεια μιας ολοκληρωμένης εκτίμησης αναγκών, ωστόσο, θα είναι επωφελές για εσάς να προσδιορίσετε και να επικυρώσετε περαιτέρω τις ανάγκες μέσω μιας απλής διαδικασίας.

Μπορεί να θέλετε να συγκεντρώσετε δεδομένα σχετικά με τους ωφελούμενους και το πλαίσιο στο οποίο θα υλοποιήσετε το έργο, ώστε να διασφαλίσετε ότι το έργο είναι βιώσιμο και ότι οι ανάγκες που είχαν προσδιοριστεί προηγουμένως εξακολουθούν να ισχύουν.



Εικόνα 16: Κατηγορίες κοινωνικών αναγκών του Bradshaw

Καθώς οι οργανισμοί διερευνούν τις ανάγκες της κοινότητας, η πρόκληση είναι να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία αναγνώρισης των αναγκών είναι ακριβής και έντιμη. Συχνά τα άτομα και οι ομάδες, με βάση τις παρατηρήσεις και τις εμπειρίες τους, έχουν ήδη μια ιδέα σχετικά με το είδος του έργου ή της υπηρεσίας που συνήθως παρέχεται από μια συγκεκριμένη αναπτυξιακή οργάνωση. Οι αναπτυξιακοί οργανισμοί πρέπει να αποφεύγουν να μοιράζονται τις προτεραιότητές τους με την κοινότητα πριν ή κατά τον προσδιορισμό των αναγκών της, διότι τα μέλη της κατά την εκτίμηση αναγκών μπορεί να δίνουν απαντήσεις με γνώμονα τη διασφάλιση της συμμετοχής τους ή για προσωπικό όφελος. Για παράδειγμα, εάν είναι γνωστό ότι ένας αναπτυξιακός οργανισμός υποστηρίζει συνήθως έργα πρόσβασης στο νερό, τότε τα συμμετέχοντα άτομα στην εκτίμηση αναγκών είναι πιθανό να εκφράσουν τα προβλήματα και τις πιθανές λύσεις με τρόπο που πιστεύουν ότι θα ταιριάζει στις πιθανές παρεμβάσεις που προτιμά ο εν λόγω αναπτυξιακός οργανισμός, δηλαδή έργα νερού.

Ανάλυση αναγκών

Ο σκοπός της συλλογής δεδομένων είναι η διερεύνηση και συλλογή πληροφοριών για μια ποικιλία θεμάτων. Ο σκοπός της ανάλυσης των αναγκών είναι η οργάνωση και η εξέταση των δεδομένων, ώστε να εξάγουμε χρήσιμες πληροφορίες. Κατά την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των αναγκών, θα χρειαστεί να οργανώσετε την ανάλυση σε δύο κατηγορίες: ανάλυση της **τρέχουσας** κατάστασης και ανάλυση της **μελλοντικής** κατάστασης.

Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης: Πού βρισκόμαστε τώρα; Ποια είναι η κατάσταση αυτή τη στιγμή; Ποιες είναι οι συνθήκες εντός της κοινότητας; Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν; Ποιες είναι οι προτεραιότητες για παρέμβαση; Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη που σχετίζονται με το πρόβλημα; Τι είδους ικανότητα έχουμε εμείς ως ομάδα έργου και εταίροι υλοποίησης, για να αναπτύξουμε τη συγκεκριμένη παρέμβαση με επιτυχία;

Ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης: Πού οραματιζόμαστε ότι θα βρισκόμαστε μετά το τέλος του έργου; Ποιες είναι οι αλλαγές που αναμένουμε μέχρι το τέλος του έργου; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να παρεμποδίσουν την επίτευξη της αλλαγής; Ποια είναι η βιωσιμότητα της παρέμβασης; Μπορούν να διατηρηθούν οι αλλαγές μετά το τέλος του έργου;

Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης

Τα κύρια στοιχεία της ανάλυσης της τρέχουσας κατάστασης είναι η διερεύνηση της δύναμης και της επιρροής των ενδιαφερόμενων μερών στο έργο και η λεπτομερής αναγνώριση του προβλήματος που θα αντιμετωπιστεί από το συγκεκριμένο έργο. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να κάνετε έναν καταϊγισμό ιδεών, προσπαθώντας να διερευνήσετε τις διαφορετικές βαθύτερες αιτίες του προβλήματος αλλά και τις άμεσες επιπτώσεις, μέσω του εργαλείου «δέντρο προβλημάτων», του διαγράμματος Venn και του πίνακα ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Matrix), για να αξιολογήσετε και να περιγράψετε με λεπτομέρεια τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στο έργο.

Ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να κρίνουν την επιτυχία των παρεμβάσεών μας, γι' αυτό στον Project DPro δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στην ανάλυση και τη διαχείριση τους. Σε όλες τις ενότητες του Οδηγού, θα συναντήσετε αναφορές για τη χρήση συμμετοχικών προσεγγίσεων στην εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών, εάν και όταν αυτό είναι απαραίτητο. Για να μπορέσετε να το πετύχετε αυτό, θα πρέπει να διεξάγετε μια ολοκληρωμένη ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών και να την επανεξετάζετε καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Η εμπειρία δείχνει ότι συχνά οδηγούμαστε σε απροσδόκητα και ανεπιθύμητα αποτελέσματα όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη παραβλέπονται ή παραγνωρίζονται και όταν το ενδιαφέρον τους λαμβάνεται υπόψη ανεπαρκώς ή αποκλείεται κατά τη διάρκεια ενός έργου. Τα πλεονεκτήματα του να αφιερώσετε χρόνο για τον εντοπισμό και την κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών είναι τα εξής:

- ▶ σαφέστερη κατανόηση των ατόμων, των ομάδων και των φορέων που θα επηρεαστούν και θα επωφεληθούν από τις δραστηριότητες του έργου,
- ▶ καλύτερη κατανόηση των ικανοτήτων των ενδιαφερόμενων μερών,
- ▶ καλύτερα τεκμηριωμένη κατανόηση του ποια μέρη θα μπορούσαν να επηρεάσουν και να συμβάλουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου.

Για να πετύχει αυτή η ανάλυση, η ομάδα έργου πρέπει να αφοσιωθεί στη διαχείριση των σχέσεων με αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να κατανοούν την πραγματικότητα και την πολυπλοκότητα των συμφερόντων, να αξιολογούν και να προβλέπουν τις θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις του έργου σε όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών και να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν σχέδια δέσμευσης/συμπερίληψης ενδιαφερόμενων μερών που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την καλή επικοινωνία του έργου.

Τα συστατικά στοιχεία ενός ισχυρού συστήματος διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνουν:

1. αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών (αναγνώριση και προσδιορισμός έργου),
2. ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών (αναγνώριση και προσδιορισμός έργου),
3. δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών (διαμόρφωση έργου),
4. επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (προγραμματισμός έργου),
5. αναθεώρηση και ανάλυση (συνεχώς).

Βήμα 1: Αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών

Κατά τη διάρκεια της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου, πρέπει να ξεκινήσετε με την αναγνώριση και την ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με το έργο. Θα συνεχίσετε να αναπτύσσετε και να εξειδικεύετε τη δέσμευση και την επικοινωνία μαζί τους καθώς προχωράτε στις άλλες φάσεις του έργου. Για να αρχίσετε να σκέφτεστε το τεράστιο φάσμα των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με το έργο σας, το Project DPro τα χώρισε σε έξι κατηγορίες.

Κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών	Περιγραφή και παραδείγματα
Χρήστες	Τα άτομα που θα επωφεληθούν άμεσα από τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες του έργου. Για παράδειγμα, στο έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, οι χρήστες περιλαμβάνουν τα μέλη της κοινότητας που επωφελούνται από τα αποχωρητήρια και τη βελτίωση της ποιότητας του νερού του ποταμού.
Διακυβέρνηση	Τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων που ενδιαφέρονται για τον τρόπο διαχείρισης του έργου. Για παράδειγμα: <ul style="list-style-type: none"> • επιτροπές έργου, ομάδες καθοδήγησης ή χορηγοί που διαχειρίζονται το πλαίσιο διακυβέρνησης του έργου, • ελεγκτές και ρυθμιστικές αρχές που καθορίζουν τις απαιτήσεις συμμόρφωσης και το ρυθμιστικό πλαίσιο του έργου, • χρηματοδοτικοί οργανισμοί ή ΜΚΟ που χρηματοδοτούν το έργο. Αυτοί οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί μπορεί να είναι εξωτερικοί (π.χ. όταν ο χρηματοδοτικός οργανισμός είναι εξωτερικός οργανισμός) ή εσωτερικοί (π.χ. όταν το έργο χρηματοδοτείται από εσωτερικά κεφάλαια).
Πάροχοι	Τα άτομα ή άλλα μέρη που συμμετέχουν ενεργά στις εργασίες του έργου. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι managers, τα μέλη της ομάδας, οι οργανισμοί υλοποίησης, οι εργολάβοι και οι προμηθευτές.
Άτομα υψηλής επιρροής (influencers)	Τα άτομα ή άλλα μέρη που έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν την κατεύθυνση (θετικά ή αρνητικά) του έργου. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι τα τοπικά μέσα ενημέρωσης, οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι, τα επιχειρηματικά συμφέροντα ή οι ηγέτες της κοινότητας.
Εξαρτώμενα μέλη	Τα άτομα ή άλλα μέρη που θέλουν από το έργο κάτι άλλο, εκτός από το προγραμματισμένο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία. Συνήθως, τα εξαρτώμενα μέλη είναι άλλα έργα ή λειτουργικές μονάδες του οργανισμού που χρειάζονται ένα από τα παραδοτέα του έργου.
Υποστηρικτές	Ομάδες που είναι υπεύθυνες για την υποστήριξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μετά την ολοκλήρωση του έργου. Εάν εξετάσουμε το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων ως παράδειγμα, ο τοπικός δήμος του ποταμού Δέλτα μπορεί να αναλάβει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, μετά την ολοκλήρωση του έργου, την ευθύνη για τη συντήρηση του έργου μετά την ολοκλήρωσή του.

Πίνακας 9: Κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών

Ορισμένοι προβληματισμοί που πρέπει να λάβετε υπόψη κατά την ταξινόμηση των ενδιαφερόμενων μερών σε κατηγορίες είναι οι παρακάτω:

- **Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να ανήκουν σε περισσότερες από μία από τις παραπάνω κατηγορίες:** Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου ένα άτομο ή μια ομάδα θα μπορούσε να ανήκει σε περισσότερες από μία κατηγορίες. Για παράδειγμα, οι κοινότητες θα μπορούσαν να είναι τόσο χρήστες (κατά τη διάρκεια του έργου) όσο και υποστηρικτές (καθώς το έργο ολοκληρώνεται).

- **Διαχωρίστε τις κατηγορίες σε υποκατηγορίες:** Οι κατηγορίες μπορούν να αναλυθούν σε υποκατηγορίες, αν αυτό είναι χρήσιμο. Για παράδειγμα, η κατηγορία διακυβέρνησης έχει ήδη χωριστεί σε τρεις υποκατηγορίες.
- **Οι κατηγορίες των ενδιαφερόμενων μερών θα εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου:** Νέα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εισέλθουν, ενώ άλλα χάνουν την επιρροή ή το ενδιαφέρον τους. Επομένως, ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών είναι μια συνεχής διαδικασία που πρέπει να επανεξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, είναι πολύ χρήσιμο να ξεκινήσει ένας καταιγισμός καταγραφής των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να αναπτυχθεί η κατανόηση του πλαισίου από νωρίς. Εάν χρησιμοποιείτε συμμετοχική προσέγγιση, θα διασφαλίσετε ότι σε κάθε φάση του έργου εμπλέκετε τα σωστά ενδιαφερόμενα μέρη τη στιγμή που πρέπει. Στην παρούσα φάση, ξεκινήστε με μια λίστα από πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιώντας τις 6 κατηγορίες που περιγράφονται παραπάνω.

Βήμα 2: Ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών

Ορισμένες κατευθυντήριες ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν στην ανάλυσή σας είναι οι εξής: Ποια μέρη θα υποστηρίξουν το έργο σας και θα σας παρέχουν υποστήριξη; Ποια μπορεί να δημιουργήσουν προκλήσεις για την προώθηση του έργου σας; Αυτές οι σχέσεις θα αναπτυχθούν περαιτέρω στα επόμενα στάδια, αλλά είναι σημαντικό να αρχίσετε να τις σκέφτεστε από τώρα. Η διαδικασία ανάλυσης των ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνει:

- **Διερεύνηση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών:** Τι μπορεί να κερδίσουν ή να χάσουν από το έργο; Ποιες είναι οι (θετικές ή/και αρνητικές) προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών; Ποιους πόρους μπορούν να δεσμεύσουν; Ποιοι είναι οι πιθανοί ρόλοι; Ποιες ικανότητες διαθέτουν; Θα υποστηρίξουν το έργο, ή το αντίθετο;
- **Χαρτογράφηση της επιρροής των ενδιαφερόμενων μερών.** Η επιρροή αναφέρεται στη δύναμη που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε ένα έργο, όπως η εξουσία λήψης αποφάσεων ή η ικανότητά τους να επηρεάζουν με θετικό ή αρνητικό τρόπο τις δραστηριότητες του έργου ή τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ποιος είναι ο βαθμός συνεργασίας ή σύγκρουσης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών; Ποιο μέρος έχει τη δύναμη να πραγματοποιεί αλλαγές για τα άμεσα προβλήματα, τα υποκείμενα ζητήματα και τις βαθύτερες αιτίες;

Τα διαγράμματα Venn δημιουργούνται για να αναλύσουν και να απεικονίσουν τη φύση των σχέσεων μεταξύ των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων μερών. Ένα διάγραμμα Venn αναπτύσσεται από την οπτική γωνία ενός μόνο ενδιαφερόμενου μέρους του έργου (ή μιας ομάδας ενδιαφερόμενων μερών του έργου). Κάθε κύκλος στο διάγραμμα προσδιορίζει ένα ενδιαφερόμενο μέρος που εμπλέκεται στο έργο. Το μέγεθος του κύκλου μπορεί να βοηθήσει στην ένδειξη της σχετικής δύναμης/επιρροής κάθε ενδιαφερόμενου μέρους, ενώ ο χωρικός διαχωρισμός χρησιμοποιείται για να υποδείξει τη σχετική δύναμη ή αδυναμία της σχέσης μεταξύ διαφορετικών ομάδων/οργανισμών. Τα διαγράμματα Venn χρησιμοποιούνται συνήθως ως εργαλείο συμμετοχικού σχεδιασμού με τις ομάδες-στόχους, για να τις βοηθήσουν να σκιαγραφήσουν την αντίληψή τους για τις εν λόγω σχέσεις.

Στην Εικόνα 17 βλέπουμε ένα παράδειγμα διαγράμματος Venn για τον προσδιορισμό της δύναμης και της επιρροής των ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται στη γεωργία και τα νοικοκυριά

μιας παραποτάμιας κοινότητας. Σημειώστε ότι το διάγραμμα Venn απεικονίζεται μέσα από την οπτική γωνία **μίας μόνο από τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, στην προκειμένη περίπτωση** των πιο ευάλωτων οικογενειών. Το μέγεθος και η θέση του κύκλου της βιομηχανίας δείχνουν ότι έχει μεγάλη επιρροή αλλά είναι απομακρυσμένη. Χρησιμοποιώντας την ίδια λογική, η Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος είναι απομακρυσμένη και σαφώς ευθυγραμμισμένη με τα συμφέροντα της βιομηχανίας. Οι ευάλωτες οικογένειες εκπροσωπούν τα συμφέροντα της κοινότητας στο σύνολό της και έχουν στενή σχέση με τους γεωργούς και τους συνεταιρισμούς.



Εικόνα 17: Διάγραμμα Venn της κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα — Η οπτική των ευάλωτων οικογενειών

Ο **πίνακας ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Analysis Matrix)** χρησιμοποιεί τα **αποτελέσματα** του **διαγράμματος Venn** (ή άλλων εργαλείων χαρτογράφησης της επιρροής των ενδιαφερόμενων μερών) για τον περαιτέρω **προσδιορισμό**, την **επεξεργασία** και την **επικοινωνία** του ενδιαφέροντος, των ικανοτήτων και των πιθανών ενεργειών των ενδιαφερόμενων μερών του έργου. Σε αντίθεση με το διάγραμμα Venn, ο πίνακας επιτρέπει μια περαιτέρω επεξήγηση η οποία παρέχει πρόσθετα δεδομένα σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα συμφέροντά τους, την επιρροή τους και τις πιθανές ενέργειες για τη διαχείριση του ενδιαφέροντός τους για το έργο. Ο πίνακας ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών είναι ένα ανοιχτό έγγραφο που θα πρέπει να επικαιροποιείται σε ορισμένα σημεία κατά τη διάρκεια του έργου. Οι πύλες αποφάσεων είναι μια ευκαιρία να συγκεντρωθεί η ομάδα έργου, να επανεκτιμήσει τη θέση και την επιρροή των ενδιαφερόμενων μερών και να διασφαλίσει ότι επικοινωνούνται και δεσμεύονται σωστά.

Περιγραφή των ενδιαφερόμενων μερών	Κατηγορία ενδιαφερόμενων μερών	Ενδιαφέρον για το έργο	Δύναμη και επιρροή	Σχέση
Οικογένειες του ποταμού Δέλτα 450 νοικοκυριά που ρίχνουν απόβλητα και λύματα στον ποταμό που χρησιμοποιείται ως πηγή πόσιμου νερού και αλιείας	Χρήστες	Μείωση της συχνότητας εμφάνισης ασθενειών που μεταδίδονται από το νερό και βελτίωση πρόσβασης σε εγκαταστάσεις ύδρευσης, αποχέτευσης και υγιεινής (WASH), συμπεριλαμβανομένων των αποχωρητηρίων	Ικανοί να μειώσουν την απόρριψη αποβλήτων στον ποταμό, αλλά δεν γνωρίζουν τις επιπτώσεις της	Κύριοι ωφελούμενοι του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων
Γεωργοί και συνεταιρισμός 200 άτομα με χαμηλό εισόδημα, οικογενειακές επιχειρήσεις μικρής κλίμακας, οργανωμένες σε άτυπους συνεταιρισμούς	Υποστηρικτές	Διατήρηση και βελτίωση των μέσων διαβίωσης. Η ρύπανση επηρεάζει τον όγκο και την ποιότητα της παραγωγής. Η υγεία των οικογενειών πλήττεται, ιδίως των παιδιών και των μητέρων.	Πιθανοί πάροχοι. Μέσω της συνεργατικής επιρροής, μπορούν να απαιτήσουν αλλαγές στον κλάδο και τον δήμο.	Συνεταιρισμοί και το αγροτικό εργατικό δυναμικό που αποτελείται από μέλη της οικογένειας
Δήμος ποταμού Δέλτα Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος και τοπική αυτοδιοίκηση	Άτομα υψηλής επιρροής (influencers)	Ενδιαφέρεται να βελτιώσει τις συνθήκες της κοινότητας και να έρθει πιο κοντά στις οικογένειες (σχέση).	Δυνητικός υποστηρικτής. Έχει τα μέσα για τον έλεγχο των βιομηχανιών.	Δεν υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία με τα μέλη της κοινότητας.
Βιομηχανία χημικών λιπασμάτων Βιομηχανία μεγάλης κλίμακας που παράγει λιπάσματα, μεταξύ άλλων χημικών προϊόντων	Άτομα υψηλής επιρροής (influencers)	Περιορισμένο τρέχον κίνητρο για αλλαγή	Διαθέτει οικονομικούς και τεχνικούς πόρους για τη χρήση νέων καθαρότερων τεχνολογιών.	Καλές διασυνδέσεις με το κυβερνών κόμμα
Κέντρο υγείας Δημόσιο κέντρο υγείας που παρέχει βοήθεια και υπηρεσίες υγείας στην κοινότητα	Χρήστες	Η μείωση των υδατογενών ασθενειών θα μειώσει επίσης τη ζήτηση για υπηρεσίες υγείας, οι οποίες είναι υπερφορτωμένες.	Ικανότητα υπεράσπισης της κοινότητας	Στενή σχέση τόσο με την κοινότητα όσο και με την τοπική αυτοδιοίκηση

Πίνακας 10: Πίνακας ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών

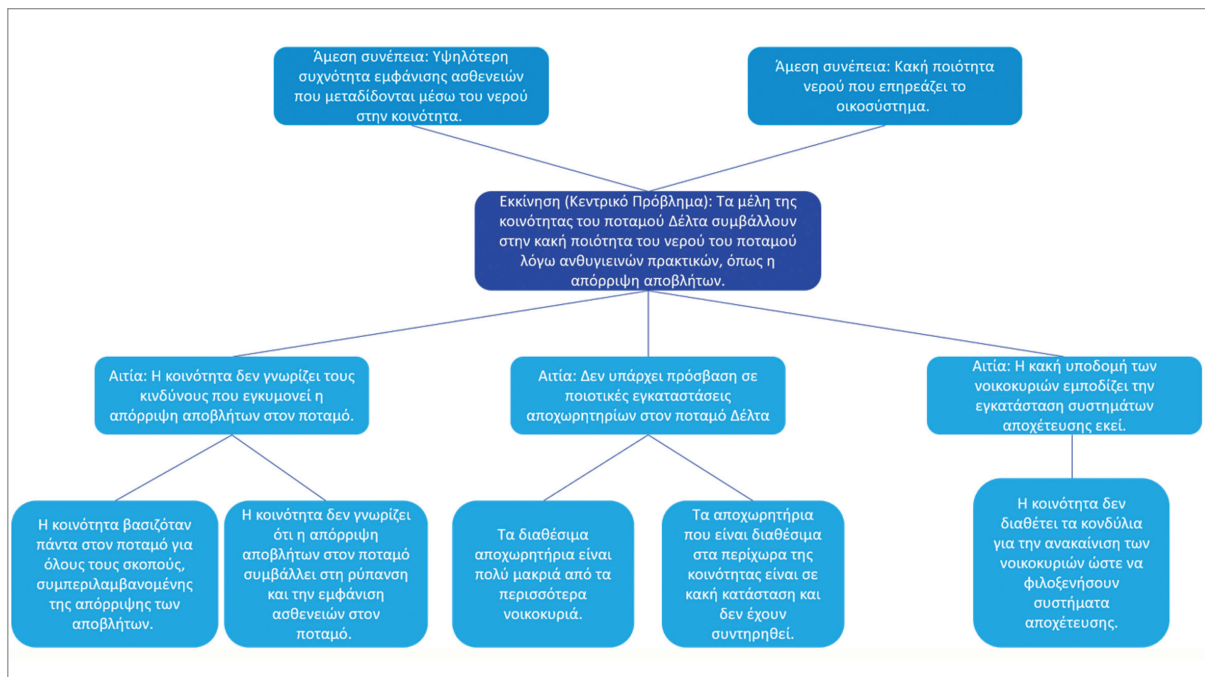
Δέντρο προβλημάτων

Μπορεί να έχετε εντοπίσει ήδη ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει η κοινότητα ή μπορεί να ανταποκρίνεστε σε ένα αίτημα που περιγράφει ένα πρόβλημα. Ένας πολύ καλός τρόπος για να βελτιώσετε και να εξειδικεύσετε περαιτέρω την προτεραιότητα παρέμβασης στο έργο σας είναι να χρησιμοποιήσετε το **δέντρο προβλημάτων**.

Κατά την ανάπτυξη του δέντρου, είναι σημαντικό να ξεκινήσετε από τον προσδιορισμό του «κεντρικού προβλήματος». Το κεντρικό πρόβλημα μπορεί να προσδιοριστεί μέσω μιας ανοιχτής διαδικασίας καταιγισμού ιδεών με τα ενδιαφερόμενα μέρη ή με βάση την προκαταρκτική ανάλυση των υφιστάμενων πληροφοριών. Μόλις εντοπιστεί το κεντρικό πρόβλημα, η διαδικασία επεξεργασίας του δέντρου ολοκληρώνεται (κατά προτίμηση μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας) με τη χρήση των ακόλουθων οδηγιών:

- τα προβλήματα που προκαλούν άμεσα το κεντρικό πρόβλημα σημειώνονται από κάτω (αιτίες).
- τα προβλήματα που είναι άμεσες συνέπειες του κεντρικού προβλήματος σημειώνονται από πάνω (συνέπειες).

Το κεντρικό ερώτημα του δέντρου προβλημάτων είναι «Τι το προκαλεί;» Εάν υπάρχουν δύο ή περισσότερες απαντήσεις, τοποθετούνται στο ίδιο επίπεδο του διαγράμματος. Τα βέλη αίτιου-αποτελέσματος χρησιμοποιούνται για να συνδέσουν τα επίπεδα του δέντρου προβλημάτων.



Εικόνα 18: Δέντρο προβλημάτων του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων, το βασικό πρόβλημα είναι ότι τα μέλη της κοινότητας στον ποταμό Δέλτα συμβάλλουν στην κακή ποιότητα του ποταμού λόγω ανθυγιεινών πρακτικών, όπως η απόρριψη αποβλήτων στον ποταμό. Από εκεί και πέρα, εντοπίστηκαν τρεις κύριες αιτίες:

1. η κοινότητα δεν γνωρίζει τους κινδύνους που εγκυμονεί η απόρριψη αποβλήτων στον ποταμό·
2. δεν υπάρχει πρόσβαση σε ποιοτικές εγκαταστάσεις αποχωρητηρίων·
3. η κακή υποδομή των νοικοκυριών εμποδίζει την εγκατάσταση συστημάτων αποχέτευσης εκεί.

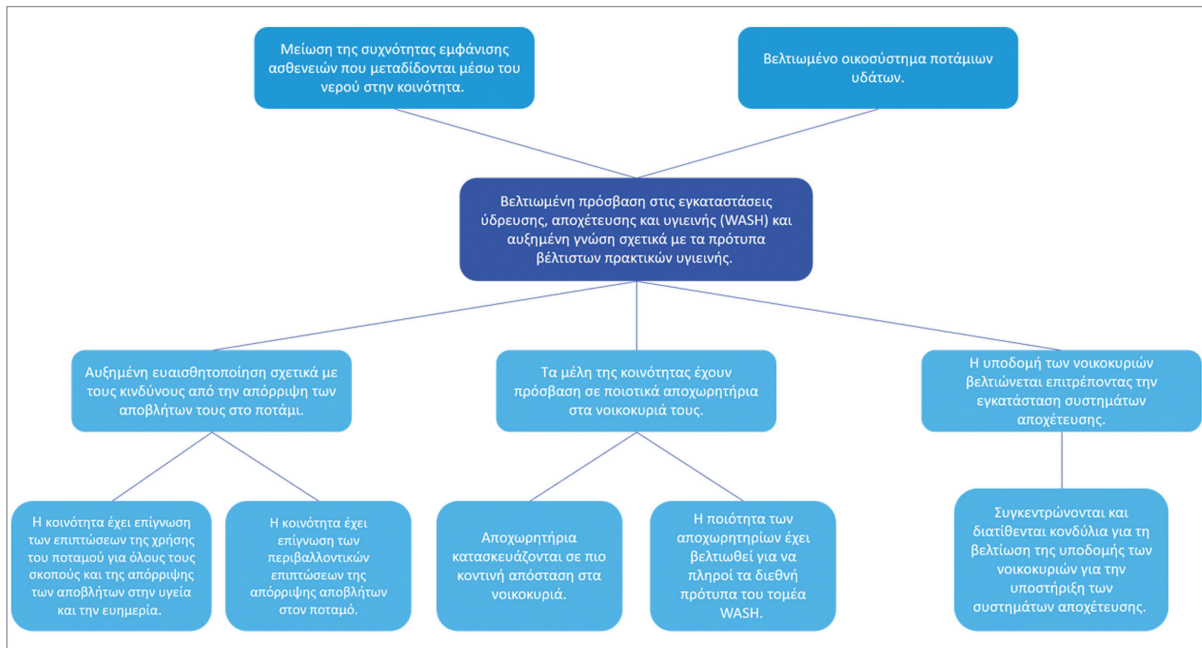
Το αποτέλεσμα, ή οι άμεσες επιπτώσεις, είναι ότι στον ποταμό Δέλτα παρατηρείται μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης ασθενειών που μεταδίδονται μέσω του νερού. Επίσης, ο ποταμός έχει κακή ποιότητα νερού, κάτι που επηρεάζει τα γύρω οικοσυστήματα.

Αυτή η εκδοχή του δέντρου προβλημάτων είναι απλοποιημένη και θα μπορούσαν να προστεθούν επιπλέον επίπεδα, για να φτάσουμε στις βαθύτερες αιτίες του κεντρικού προβλήματος. Είναι επίσης σημαντικό να θυμάστε ότι θέλετε να διερευνήσετε το κεντρικό πρόβλημα στο σύνολό του και όχι μόνο σε σχέση με προκαθορισμένες ιδέες για το είδος της παρέμβασης που μπορείτε να κάνετε. Πρέπει να διερευνήσετε τις βαθύτερες αιτίες και τα αποτελέσματα του προβλήματος στο σύνολό τους. Μια συμμετοχική προσέγγιση είναι απίστευτα χρήσιμη και παρέχει διορατικότητα, βοηθώντας στην ανάλυση του προβλήματος σε πιο λεπτομερείς αιτίες.

Ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης

Το δέντρο στόχων

Μόλις ολοκληρωθεί το δέντρο προβλημάτων, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη του **δέντρου στόχων**, που αρχίζει να προσδιορίζει τις πιθανές παρεμβάσεις που θα μπορούσαν να γίνουν για να «διορθώσουν» τα προβλήματα του δέντρου προβλημάτων. Στην απλούστερη μορφή του, το δέντρο στόχων είναι ο καθρέφτης του δέντρου προβλημάτων, όπου κάθε σημείο του δέντρου προβλημάτων μετατρέπεται σε θετική δήλωση στο δέντρο στόχων. Ενώ το δέντρο προβλημάτων παρουσιάζει τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος, το δέντρο στόχων δείχνει τις σχέσεις των μέσων για την επίτευξη του σκοπού.



Εικόνα 19: Δέντρο στόχων του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

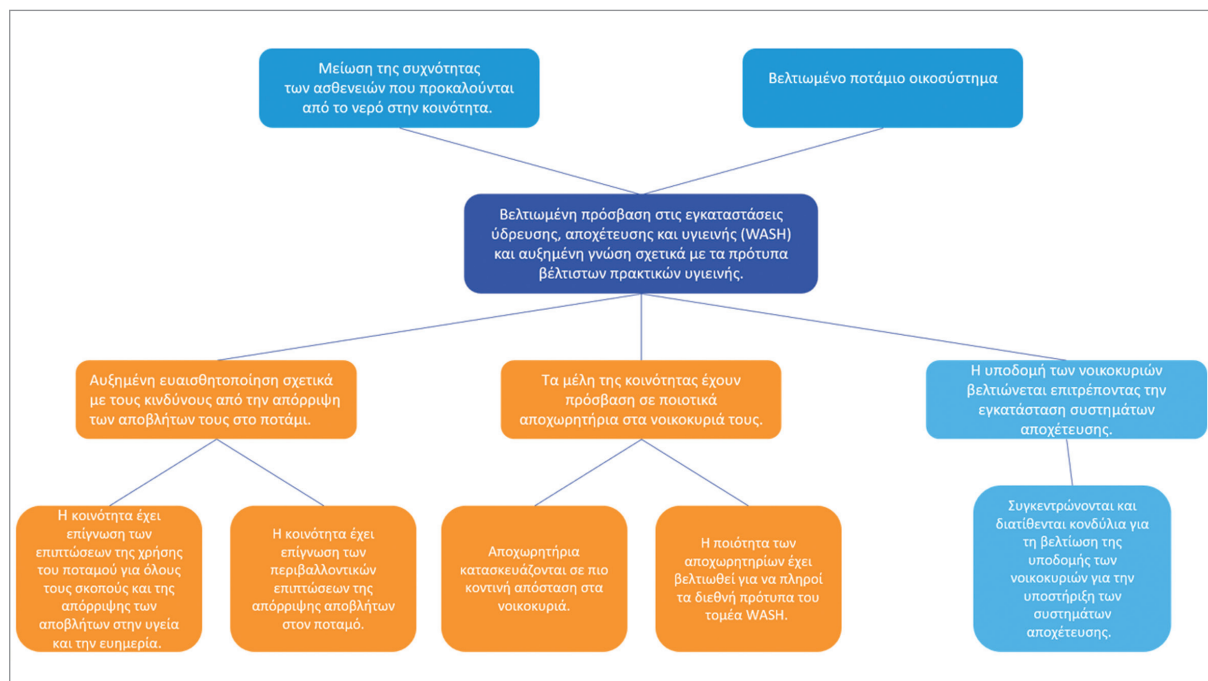
Αφού προσδιοριστεί η ευρεία συλλογή αναγκών, η επόμενη πρόκληση είναι να αναλυθούν, για να καθοριστεί αν υπάρχει επαρκής αιτιολόγηση για την παρέμβαση μέσω έργου. Σε αυτό το σημείο, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει δύο κρίσιμα στρατηγικά ερωτήματα:

- Ποια στοιχεία του δέντρου στόχων θα συμπεριληφθούν στο αντικείμενο του έργου;
- Ποια στοιχεία δεν θα συμπεριληφθούν στο αντικείμενο του έργου;

Η επίτευξη συναίνεσης των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να είναι δύσκολη και η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να γίνει αρκετά περίπλοκη και αμφιλεγόμενη.

Οι ερωτήσεις αυτές θα βοηθήσουν την ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη να λάβουν αποφάσεις σχετικά με το πού παρεμβαίνει το έργο, τις υπηρεσίες που παρέχει, ποια άτομα θα εξυπηρετούνται και πώς παρέχονται οι υπηρεσίες.

Επιστρέφοντας στο έργο του ποταμού Δέλτα, τα κριτήρια επιλογής του αντικείμενου του έργου πρέπει να περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα των πόρων, την ικανότητα του οργανισμού υλοποίησης, τις προτεραιότητες της τοπικής κυβέρνησης και τις ανάγκες των νοικοκυριών. Μια άλλη σκέψη που πρέπει να διερευνηθεί είναι οι παρεμβάσεις που υλοποιούν άλλες ΜΚΟ και οργανώσεις στην κοινότητα. Με βάση αυτά τα κριτήρια, η ομάδα έργου αναπτύσσει ένα **δέντρο λύσεων / εναλλακτικών λύσεων, το οποίο επικοινωνεί τα αποτελέσματα και τους στόχους** (βλ. τα ανοιχτά μπλε πλαίσια στην παρακάτω εικόνα) που πρέπει να επιδιωχθούν για την επίλυση του κεντρικού προβλήματος. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το δέντρο εναλλακτικών λύσεων επικοινωνεί επίσης ποια στοιχεία δεν θα εισέλθουν στο αντικείμενο του έργου (τα πορτοκαλί πλαίσια στην Εικόνα 20).



Εικόνα 20: Δέντρο λύσεων / εναλλακτικών λύσεων του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Στην πράξη, η ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης δεν είναι απλή. Ενώ μια ανάλυση μελλοντικής κατάστασης μπορεί να προσδιορίσει ένα ευρύ φάσμα πιθανών παρεμβάσεων, σπάνια ένας οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει όλες τις ενέργειες που περιγράφονται στην ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης. Σε αυτό το σημείο, ο αναπτυξιακός οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει τρία κρίσιμα στρατηγικά ερωτήματα:

- Ποια στοιχεία θα περιλαμβάνονται στην παρέμβαση του έργου;
- Ποια στοιχεία δεν θα συμπεριληφθούν στο αντικείμενο του έργου;
- Ποια είναι τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;

Συλλογικός αντίκτυπος και αντικείμενο

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζετε ποιες άλλες παρεμβάσεις πραγματοποιούνται από άλλες οργανώσεις στην κοινότητα που θα παρέμβετε. Είναι πιθανό η οργάνωσή σας να μην είναι σε θέση να ακολουθήσει όλες τις γραμμές παρέμβασης στο δέντρο στόχων, επειδή δεν ταιριάζουν με την τεχνογνωσία, τις προτεραιότητες ή τη στρατηγική σας. Ωστόσο, ενδέχεται να υπάρχουν άλλες οργανώσεις που έχουν την τεχνογνωσία και την ικανότητα να επιδιώξουν τις παρεμβάσεις που δεν μπορεί να ακολουθήσει η οργάνωσή σας. Υπάρχει έτσι η πιθανότητα να συντονιστείτε, να επικοινωνήσετε και να συνεργαστείτε με άλλους, για να έχετε συλλογικό αντίκτυπο για την κοινότητα.

Τα ερωτήματα αυτά μπορεί να αποδειχθούν δύσκολα και οι οργανισμοί θα βρεθούν αντιμέτωποι με πολλές εναλλακτικές λύσεις. Πρέπει να περιγράψουν συγκεκριμένες αποφάσεις σχετικά με το αντικείμενο έργου. Πού θα παρέμβει το έργο; Ποιες υπηρεσίες θα παρασχεθούν; Ποια άτομα θα εξυπηρετηθούν;

Η συναίνεση σε αυτά τα ζητήματα μπορεί να είναι δύσκολη και η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να γίνει αρκετά περίπλοκη και αμφιλεγόμενη. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό η ομάδα έργου να προσδιορίσει με σαφήνεια και να ιεραρχήσει τις πολλαπλές εκτιμήσεις που υπεισέρχονται όταν αποφασίζει τι θα συμπεριληφθεί τελικά στο έργο και τι θα παραλειφθεί.

Ο Πίνακας 11 περιγράφει τις συνιστώσες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον προσδιορισμό των παρεμβάσεων, του τι θα είναι εντός και τι εκτός του αντικειμένου/ της σκοπιμότητας του έργου.

Κατηγορία	Κατευθυντήριες ερωτήσεις
Ιεράρχηση αναγκών	Σε ποιες ανάγκες δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση κατά την εκτίμηση/ανάλυση; Η αντιμετώπιση ποιων αναγκών φαίνεται να έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο;
Εξωτερικοί παράγοντες του προγράμματος	Ποιος άλλος εργάζεται στην προτεινόμενη περιοχή παρέμβασης; Ποια είναι τα δυνατά σημεία του προγράμματός τους; Ποιες υφιστάμενες δραστηριότητες συμπληρώνουν την ανάλυση του δέντρου στόχων;
Καταλληλότητα	Είναι η προτεινόμενη προσέγγιση αποδεκτή από τον πληθυσμό-στόχο και τις βασικές ομάδες ενδιαφερόμενων; Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα αναπαραγωγικής υγείας θα ήταν κατάλληλο και σύμφωνο με τα θρησκευτικά και πολιτισμικά πρότυπα;
Λειτουργική ικανότητα	Ποια είναι τα δυνατά σημεία του οργανισμού σας; Ποια είναι τα επίπεδα ικανοτήτων των εταίρων υλοποίησης;
Διαθεσιμότητα πόρων	Υπάρχει διαθέσιμη χρηματοδότηση; Υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης; Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για την αξιοποίηση των πόρων;
Αποδοτικότητα κόστους-οφέλους	Είναι το ποσοστό απόδοσης της επένδυσης αποδεκτό;
Τεχνική σκοπιμότητα / αντικείμενο και βιωσιμότητα	Μπορούν ρεαλιστικά οι προτεινόμενες εργασίες να πραγματοποιηθούν; Μπορεί η δουλειά που έγινε για το έργο να διατηρηθεί και να συντηρηθεί με την πάροδο του χρόνου;
Εκτιμήσεις για το εσωτερικό πρόγραμμα	Ποιες είναι οι στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού σας στην περιοχή ή τη χώρα; Ποια είναι τα δυνατά σημεία του προγράμματός σας; Ποιες προτεραιότητες έχει ο οργανισμός σας όσον αφορά τη γεωγραφία;
Σκέψεις για το χαρτοφυλάκιο	Ταιριάζει το έργο στο ευρύτερο χαρτοφυλάκιο του οργανισμού;

Πίνακας 11: Ανάλυση αντικειμένου/σκοπιμότητας

Λογική παρέμβασης του έργου

Αφού προσδιορίσετε την παρέμβαση, είναι καιρός να περιγράψετε τον τρόπο με τον οποίο θα οδηγηθείτε στα αποτελέσματα που επιθυμείτε. Για τον σκοπό αυτόν, χρησιμοποιούμε το λογικό πλαίσιο.

Προτεραιότητες και προσδοκίες κατά τον καθορισμό του αντικειμένου εργασιών

Ο προσδιορισμός των αναγκών και των προτεραιοτήτων σε μια παρέμβαση μπορεί να είναι περίπλοκος. Τι συμβαίνει αν η εκτίμηση των αναγκών, τα αιτήματα του χρηματοδοτικού οργανισμού και η ανατροφοδότηση από τους ωφελούμενους δεν ευθυγραμμίζονται; Τι κάνετε; Αυτό μπορεί να είναι ένα πραγματικά δύσκολο σενάριο και η απόφαση για το ποια προτεραιότητα ή ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιηθεί δεν θα πρέπει να επαφίεται μόνο στους project managers. Η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και της διακυβέρνησης του έργου είναι κρίσιμη όταν υπάρχουν ανταγωνιστικές προτεραιότητες. Θα πρέπει να διεξαχθεί συζήτηση για την περαιτέρω εξέταση των αναγκών, των προτεραιοτήτων και των προσδοκιών των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, ώστε η ομάδα έργου να έχει σαφήνεια ως προς την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει.

Ο πίνακας λογικού πλαισίου προσδιορίζει και επικοινωνεί τις λογικές σχέσεις σε ένα έργο, καταγράφοντας την κάθετη και την οριζόντια λογική που συνδέει τα επίπεδα του πίνακα. Η σχέση μεταξύ των στοιχείων σε κάθε επίπεδο του λογικού πλαισίου αποτυπώνει την κάθετη λογική που θα οδηγήσει στην επίτευξη του τελικού στόχου του έργου.

Αν και υπάρχουν πολλές εκδοχές λογικών πλαισίων έργων, το Project DPro υιοθετεί ένα μοντέλο λογικού πλαισίου τεσσάρων επιπέδων που περιλαμβάνει τα ακόλουθα παραδοτέα:

- 1. Οι δραστηριότητες** είναι ενέργειες μέσω των οποίων κινητοποιούνται εισροές (οικονομικοί, ανθρωπικοί, τεχνικοί, υλικοί και χρονικοί πόροι) για την παραγωγή των παραδοτέων (εκπαίδευση, κατασκευή κ.λπ.) ενός έργου για τις οποίες το προσωπικό μπορεί να λογοδοτήσει και οι οποίες, όταν αθροιστούν, παράγουν εκροές.
- 2. Οι εκροές (ή άμεσα αποτελέσματα)** είναι υλικά και μη υλικά παραδοτέα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες του έργου. Περιλαμβάνουν προϊόντα, αγαθά, υπηρεσίες και αλλαγές (π.χ. άτομα που εκπαιδεύονται με αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες, ποιοτικοί δρόμοι που κατασκευάζονται που αθροίζονται και συμβάλλουν στα αποτελέσματα (ή την τελική έκβαση του έργου).
- 3. Τα αποτελέσματα (ή έκβαση)** είναι αυτά τα οποία το έργο αναμένει να επιτύχει σε επίπεδο ωφελούμενων (π.χ. χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων στην πράξη με την πάροδο του χρόνου, μεταφορά αγαθών σε κατασκευασμένους δρόμους με την πάροδο του χρόνου) και συμβάλλουν σε αλλαγές σε επίπεδο πληθυσμού (μείωση του υποσιτισμού, βελτίωση των εισοδημάτων, βελτίωση των αποδόσεων κ.λπ.) που αθροίζονται και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και του αντίκτυπου με την πάροδο του χρόνου.
- 4. Τελικοί στόχοι** είναι τα υψηλότερου επιπέδου επιθυμητά τελικά αποτελέσματα ή επιπτώσεις (μετασχηματισμός, βιωσιμότητα, διαβίωση, ευημερία κ.λπ.) στα οποία συμβάλλει το έργο (ο απώτερος στόχος σε πολλά λογικά πλαίσια). Ένα παράδειγμα θα ήταν ένας στόχος σε επίπεδο τομέα ή ένα αποτέλεσμα σε επίπεδο προγράμματος.

Αλλαγές του λογικού πλαισίου

Τα λογικά πλαίσια μπορεί να είναι πολύ εντυπωσιακά, κυρίως επειδή φαίνεται ότι κάθε χρηματοδότης και οργανισμός χρησιμοποιεί μια διαφορετική έκδοση τους. Οι διαφορές μεταξύ των λογικών πλαισίων από οργανισμό σε οργανισμό είναι συνήθως απλώς στην ορολογία. Η λογική παραμένει η ίδια, ανεξάρτητα από τους όρους που χρησιμοποιούνται για τις επιμέρους περιγραφές.

Ως project managers, η πρωταρχική σας ευθύνη είναι τα επίπεδα των δραστηριοτήτων και των εκροών, καθώς αυτά έχετε υπό τον έλεγχό σας σε επίπεδο έργου. Εάν η κάθετη λογική σας είναι σωστή και η οριζόντια λογική σας (την οποία θα συζητήσουμε αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο) παραμένει, θα επιτύχετε το αποτέλεσμά σας. Αυτή η άσκηση βασίζεται στη δουλειά που κάνατε στην ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης, καθώς παρέχει μια άμεση σύνδεση από την επιλεγμένη παρέμβαση στο κεντρικό πρόβλημα.

	Περιγραφή έργου	Δείκτες	Μέσα επαλήθευσης	Υποθέσεις
Στόχος	Εάν τα ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ πραγματοποιηθούν, τότε αυτό συμβάλει στον γενικό ΣΤΟΧΟ			
Αποτελέσματα	Εάν παράγονται οι ΕΚΡΟΕΣ, τότε μπορούν να προκύψουν τα ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
Εκροές	Εάν οι ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ διεξάγονται, στη συνέχεια, μπορούν να παραχθούν ΕΚΡΟΕΣ			
Δραστηριότητες	Εάν παρέχονται επαρκείς ΠΟΡΟΙ/ΕΙΣΡΟΕΣ, στη συνέχεια μπορούν να διεξαχθούν οι ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ			

Πίνακας 12: Κάθετη λογική του λογικού πλαισίου

Σύμφωνα με την παρέμβαση που προσδιορίστηκε με την ανάλυση της τρέχουσας και της μελλοντικής κατάστασης, η κάθετη λογική του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα περιγράφεται παρακάτω. Αυτό δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση μια ολοκληρωμένη περιγραφή των στόχων, αλλά παρέχεται ως παράδειγμα για να αποτυπώσει τη σχέση «αν-τότε» του έργου μας.

	Περιγραφή
Στόχος	Βελτίωση της ποιότητας του νερού του ποταμού Δέλτα
Αποτελέσματα (Εκβαση)	Βελτίωση της πρόσβασης σε ποιοτικές εγκαταστάσεις αποχωρητηρίων για την κοινότητα του ποταμού Δέλτα
Εκροές	1.1 Κατασκευή ποιοτικών αποχωρητηρίων 1.2 Εκπαίδευση του δήμου Δέλτα στη συντήρηση των εγκαταστάσεων 1.3 Εκπαίδευση των υποστηρικτών/τριών της κοινότητας του ποταμού Δέλτα σχετικά με την αξία και τη χρήση των εγκαταστάσεων
Δραστηριότητες	1.1.1 Οι προδιαγραφές και οι θέσεις των αποχωρητηρίων σχεδιάζονται σε συντονισμό με την ομάδα μηχανικών 1.1.2 Κατασκευή του αποχωρητηρίου και του στέγαστρου του 1.1.3 Εγκατάσταση του αποχωρητηρίου και διενέργεια ποιοτικού ελέγχου

Πίνακας 13: Περιγραφές του λογικού πλαισίου

Έχοντας καθορίσει τον στόχο, τα αποτελέσματα, τις εκροές και τις δραστηριότητες του έργου, το επόμενο ερώτημα που τίθεται είναι: «Τι θα μπορούσε ενδεχομένως (συνήθως εκτός του ελέγχου του έργου) να παρεμποδίσει την κάθετη λογική του έργου;» Σε κάθε επίπεδο του λογικού πλαισίου, υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία του έργου, οι υποθέσεις. Οι υποθέσεις συμπληρώνουν την οριζόντια λογική του λογικού πλαισίου και πρέπει να παραμείνουν αληθείς, προκειμένου οι δραστηριότητες να οδηγήσουν στις εκροές, και οι εκροές στα αποτελέσματα. Μια υπόθεση σχετικά με τις εσωτερικές και εξωτερικές αναγκαίες συνθήκες που προσδιορίζονται σε έναν σχεδιασμό διασφαλίζει ότι οι υποτιθέμενες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος λειτουργούν και οι προγραμματισμένες δραστηριότητες θα παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

	Περιγραφή έργου	Δείκτες	Μέσα επαλήθευσης	Υποθέσεις
Στόχος	←			Εάν ακολουθηθεί η οριζόντια λογική ΚΑΙ οι υποθέσεις επαληθευτούν, τότε το έργο πιθανότατα θα πετύχει.
Αποτελέσματα	←		→	
Εκροές	←		→	
Δραστηριότητες	←		→	

Πίνακας 14: Οριζόντια λογική του λογικού πλαισίου

Είναι σημαντικό να σκεφτείτε πραγματικά τις υποθέσεις στο λογικό πλαίσιο. Εάν αυτές οι προϋποθέσεις δεν ισχύουν, η επιτυχία του έργου σας θα τεθεί σε κίνδυνο. Οι υποθέσεις είναι συνήθως θετικά διατυπωμένες και σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες, τις εκροές, τα αποτελέσματα και τον στόχο του έργου σας. Οι υποθέσεις είναι επίσης ένας πολύ καλός τρόπος για να αρχίσετε να σκέφτεστε τους κινδύνους του έργου σας. Σκεφτείτε τις ως μια σχέση «αν-ΚΑΙ-τότε». Αν ολοκληρώσουμε τις εκροές μας ΚΑΙ οι υποθέσεις μας ισχύουν, τότε θα επιτύχουμε τα αποτελέσματά μας.

Αντικειμενικοί στόχοι	Υπόθεση
Αποτελέσματα: Αύξηση της οικονομικής ενδυνάμωσης των γεωργών μέσω της βελτίωσης των αποδόσεων των καλλιεργειών κριθαριού	
Εκροή: Οι γεωργοί εφοδιάζονται με ποιοτικούς σπόρους κριθαριού για φύτευση	Οι καιρικές συνθήκες παραμένουν ευνοϊκές για τη βλάστηση των σπόρων Δεν υπάρχουν ξηρασίες ή πλημμύρες

Πίνακας 15: Παράδειγμα υποθέσεων 1

Αντικειμενικοί στόχοι	Υπόθεση
Αποτελέσματα: Βελτιωμένη διατροφή για τα πιο ευάλωτα παιδιά	
Εκροή: Τα παιδιά λαμβάνουν 3 διατροφικά πλήρη γεύματα την ημέρα.	Δεν υπάρχουν υποκείμενα προβλήματα υγείας που εμποδίζουν τα παιδιά να απορροφήσουν τα θρεπτικά συστατικά των 3 πλήρων γευμάτων την ημέρα

Πίνακας 16: Παράδειγμα υποθέσεων 2

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δοθεί έμφαση στις υποθέσεις σε επίπεδο εκροών και αποτελεσμάτων στο λογικό πλαίσιο. Οι υποθέσεις που εντοπίζονται σε αυτά τα επίπεδα αποτελούν τη βάση της λογικής της παρέμβασης του έργου. Εδώ γίνεται η σύνδεση μεταξύ των παραδοτέων που παράγονται σε επίπεδο εκροών και της κοινωνικής αλλαγής που επιδιώκεται σε επίπεδο αποτελέσματος. Αν επιστρέψουμε στο έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, οι εκροές του έργου είναι οι εξής:

- 1.1 κατασκευάζονται ποιοτικά αποχωρητήρια,
- 1.2 ο τοπικός δήμος εκπαιδεύεται στη συντήρηση των αποχωρητηρίων,
- 1.3 οι εκπρόσωποι της τοπικής κοινότητας εκπαιδεύονται σχετικά με την αξία και τη χρήση των αποχωρητηρίων.

Η υπόθεση σε επίπεδο εκροών είναι ότι η αυξημένη διαθεσιμότητα αποχωρητηρίων και η αυξημένη ευαισθητοποίηση θα αυξήσουν σημαντικά τη χρήση των αποχωρητηρίων, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα του νερού και την υγεία της κοινότητας.

Αφού καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και προσδιοριστούν οι σχετικοί κίνδυνοι και οι υποθέσεις, το τελευταίο στοιχείο του λογικού πλαισίου είναι οι **δείκτες** επίτευξης και τα **μέσα επαλήθευσης** για κάθε επίπεδο του.

Ο δείκτης είναι ένα ποσοτικό ή ποιοτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για την περιγραφή της αλλαγής. Για να μετρήσει ο δείκτης την αλλαγή, πρέπει να έχει μια **αρχική τιμή ή βάση αναφοράς** (ένα μέτρο ή μια περιγραφή της τρέχουσας επίδοσης της οντότητας ή/και ένα σημείο σύγκρισης) ως αρχικό σημείο αναφοράς. Η βάση αναφοράς πρέπει να καθορίζεται στην αρχή ή κοντά στην αρχή ενός έργου. Η επίδοση κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου μετριέται έναντι ενός στόχου (οι βελτιώσεις, η αλλαγή ή η επίτευξη που αναμένεται να συμβεί κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου), λαμβάνοντας υπόψη **την τιμή ή βάση αναφοράς**.

Οι δείκτες αποτυπώνουν τον βαθμό στον οποίο ένα έργο επιτυγχάνει τις προγραμματισμένες εισροές, εκροές, τα αποτελέσματα και τους στόχους του. Επικοινωνούν με συγκεκριμένους, μετρήσιμους όρους τις επιδόσεις που πρέπει να επιτευχθούν σε κάθε επίπεδο αλλαγής. Οι δείκτες συμβάλλουν επίσης στην εξάλειψη των ασαφών δηλώσεων σχετικά με το τι μπορεί να αναμένεται από τις παρεμβάσεις του έργου.

Ο Πίνακας 17 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη δεικτών σε κάθε ένα από τα επίπεδα του λογικού πλαισίου.

Στοιχεία	Κατευθυντήριες γραμμές δείκτη
Στόχος — Ο απώτερος στόχος ή το υψηλότερο δυνατό αποτέλεσμα ή ο αντίκτυπος στον οποίο συμβάλλει το έργο.	Οι δείκτες αυτού του επιπέδου είναι ο πιο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος που δεν αφορά μόνο ένα έργο. Αντίθετα, πρόκειται για στόχους προγραμμάτων, υποτομέων ή τομέων στους οποίους θα συμβάλουν και πολλά άλλα έργα και μεταβλητές. Παραδείγματα: μετασχηματισμός, βιωσιμότητα, βιοπορισμός και ευημερία.
Αποτελέσματα — Τι αναμένεται να επιτύχει το έργο σε επίπεδο ωφελούμενων, τα οποία αθροίζονται και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και του αντίκτυπου σε βάθος χρόνου.	Οι δείκτες σε αυτό το επίπεδο είναι ζωτικής σημασίας, αλλά μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστούν. Η αλλαγή επιδιώκεται μεταξύ των ωφελούμενων, των πληθυσμών-στόχων, των συνεργαζόμενων θεσμών και των τοπικών εταίρων. Παραδείγματα: χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων με την πάροδο του χρόνου, αυξημένη πρόσβαση, μείωση του υποσιτισμού, βελτίωση των εισοδημάτων και βελτίωση των αποδόσεων.
Εκροές — Τα απτά παραδοτέα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες του έργου και τα οποία βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό υπό τον έλεγχο της διαχείρισης του έργου. Οι εκροές αθροίζονται και συμβάλλουν στα αποτελέσματα.	Οι δείκτες σε αυτό το επίπεδο είναι ευκολότερο να προσδιοριστούν από ό,τι στο επίπεδο των αποτελεσμάτων, επειδή αντιπροσωπεύουν απτά αγαθά και υπηρεσίες που πρέπει να παραχθούν από το έργο. Όλες οι εκροές πρέπει να πραγματοποιηθούν μέχρι το τέλος της περιόδου υλοποίησης του έργου και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που περιλαμβάνεται στο σχέδιο του έργου. Παραδείγματα: άνθρωποι που εκπαιδεύονται με αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες, ποιοτικοί δρόμοι που κατασκευάζονται, αγαθά που παραδίδονται, υπηρεσίες που εκτελούνται.
Δραστηριότητες — Οι ενέργειες μέσω των οποίων κινητοποιούνται οι εισροές για την παραγωγή παραδοτέων για τις οποίες το προσωπικό μπορεί να λογοδοτήσει — και οι οποίες, όταν αθροιστούν, παράγουν εκροές.	Δεν αναπτύσσουν όλοι οι αναπτυξιακοί οργανισμοί δείκτες σε επίπεδο δραστηριότητας. Οι δείκτες σε αυτό το επίπεδο σχετίζονται σχεδόν άμεσα με την περιγραφή της ίδιας της δραστηριότητας. Παραδείγματα περιλαμβάνουν: δραστηριότητες προσωπικού, πραγματικές δαπάνες σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό, χρήση εξοπλισμού, στοιχεία κατάρτισης, κατασκευαστικά μέρη.

Πίνακας 17: Κατευθυντήριες γραμμές δεικτών ανά επίπεδο λογικού πλαισίου

Κατά την ανάπτυξη των δεικτών, ο κανόνας είναι να χρησιμοποιούνται κριτήρια SMART. Το SMART είναι ένα ακρωνύμιο με την ακόλουθη σημασία:

- **Συγκεκριμένοι (Specific)** — Οι δείκτες πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να επικεντρώνονται στην αλλαγή που αναμένεται σε κάθε επίπεδο. Τι ή ποιος αλλάζει;
- **Μετρήσιμοι (Measurable)** — Οι δείκτες πρέπει να είναι ποσοτικοποιήσιμοι και μετρήσιμοι. Μπορεί ο δείκτης να αξιολογηθεί αντικειμενικά και ανεξάρτητα;

- ο Ποσότητα — οι αναμενόμενες αριθμητικές αναπαραστάσεις του τι πρέπει να επιτευχθεί
 - ο Ποιότητα — η αφηγηματική ή εικονογραφική περιγραφή των αναμενόμενων επιτευγμάτων
 - ο Τοποθεσία — τα γεωγραφικά όρια των αναμενόμενων επιτευγμάτων
- **Εφικτοί (Achievable)** — Οι δείκτες πρέπει να είναι εφικτοί εντός του τριγώνου περιορισμών του έργου (προϋπολογισμός/πόροι, χρόνος/προϋπολογισμός και αντικείμενο/ποιότητα).
 - **Σχετικοί (Relevant)** — Οι δείκτες πρέπει να μετρούν με ακρίβεια την αλλαγή που φιλοδοξεί να επιφέρει το έργο. Ο δείκτης μετρά πρακτικά και οικονομικά τις εκροές, τα αποτελέσματα ή/και τον στόχο;
 - **Χρονικά ορισμένοι (Time-bound)** — Ο δείκτης πρέπει να προσδιορίζεται στον χρόνο. Μέχρι πότε θα επιτευχθεί ο δείκτης; Μπορεί ο δείκτης να επιτευχθεί εντός του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος;

Τα μέσα επαλήθευσης (ΜΕπ) είναι οι πηγές από τις οποίες λαμβάνουμε τις πληροφορίες για τη μέτρηση των δεικτών μας. Τα μέσα επαλήθευσης πρέπει να είναι οικονομικά αποδοτικά και να μετρούν άμεσα τους δείκτες. Η καλύτερη συμβουλή για τους δείκτες και τα ΜΕπ είναι να διατηρούνται απλά. Όσο πιο πολύπλοκος είναι ο δείκτης, τόσο πιο πολύπλοκο (και, κατά συνέπεια, πιο δύσκολο να μετρηθεί) είναι το ΜΕπ.

Επιμερισμός δεικτών

Ο επιμερισμός δεικτών είναι όταν διαχωρίζονται σε υποκατηγορίες για πιο καλή ανάλυση. Ορισμένα παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο οι δείκτες μπορούν να επιμεριστούν είναι: ανά φύλο, γεωγραφική θέση, κοινωνικοοικονομική κατάσταση και ηλικιακή ομάδα. Ο επιμερισμός έχει ως στόχο την καλύτερη κατανόηση των αλλαγών που συμβαίνουν στο επίπεδο κάθε κατηγορίας. Η ανάλυση εξαρτάται από τον δείκτη και το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται.

Παίρνοντας για παράδειγμα το έργο μας για την κατασκευή αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, ένας από τους δείκτες σε επίπεδο αποτελέσματος είναι η ποσοστιαία αύξηση της χρήσης αποχωρητηρίων στο τέλος του έργου σε σύγκριση με την περίοδο πριν από το έργο. Μπορεί να είναι ωφέλιμο να διαχωριστεί αυτός ο δείκτης ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα, για να εξεταστεί εάν κάποια από αυτές τις ομάδες (άνδρες ή γυναίκες, νέοι, μεσήλικες, ηλικιωμένοι) δεν χρησιμοποιεί τα αποχωρητήρια.

Ο Πίνακας 18 απεικονίζει τη μερική ανάπτυξη του λογικού πλαισίου του έργου για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα. Τα περιεχόμενα αυτού του λογικού πλαισίου παρέχουν παραδείγματα της κάθετης και οριζόντιας λογικής του έργου και παραδείγματα των υποθέσεων και των δεικτών που βρίσκονται σε κάθε επίπεδο του λογικού πλαισίου.

	Περιγραφή	Δείκτες	Μέσα επαλήθευσης	Υποθέσεις
Στόχος	Βελτίωση της ποιότητας του νερού του ποταμού Δέλτα	% μείωση της παρουσίας ρύπων στον ποταμό Δέλτα	Δοκιμές ποιότητας νερού	Δεν είναι αναγκαίες οι υποθέσεις σε αυτό το επίπεδο.
Αποτελέσματα	Βελτίωση της πρόσβασης σε ποιοτικά αποχωρητήρια για την κοινότητα του ποταμού Δέλτα	% αύξηση της χρήσης των αποχωρητηρίων μέχρι το τέλος του έργου σε σύγκριση με την περίοδο πριν από το έργο % των μελών της κοινότητας που εκφράζουν ικανοποίηση για την απόσταση, την ποιότητα και την κατάσταση των αποχωρητηρίων μέχρι το τέλος του έργου	Δεδομένα έρευνας Συζητήσεις ομάδων εστίασης με την κοινότητα	Δεν υπάρχουν πρόσθετες πηγές ρύπανσης στον ποταμό Δέλτα. Τα αποχωρητήρια συντηρούνται από τον δήμο για να διασφαλιστεί ότι συνεχίζουν να λειτουργούν με την καλύτερη δυνατή ποιότητα.
Εκφοές	1.1. Κατασκευάζονται ποιοτικά αποχωρητήρια. 1.2. Ο τοπικός δήμος εκπαιδεύτηκε στη συντήρηση των αποχωρητηρίων. 1.3. Οι υποστηρικτές/τριες της κοινότητας εκπαιδεύτηκαν σχετικά με την αξία και τη χρήση των αποχωρητηρίων.	1.1. # αποχωρητηρίων που κατασκευάστηκαν σε απόσταση 50 μέτρων από τα νοικοκυριά μέχρι το τέλος της φάσης 2 του έργου 1.2. # των υπαλλήλων του δήμου που εκπαιδεύτηκαν και επιδεικνύουν γνώση της τεχνικής συντήρησης των αποχωρητηρίων μέχρι το τέλος του έργου 1.3. # των υποστηρικτών/τριών της κοινότητας που εκπαιδεύτηκαν και επιδεικνύουν γνώσεις σχετικά με τη χρήση και την αξία των αποχωρητηρίων μέχρι το τέλος της φάσης 1	1.1. Δεδομένα τεχνικής γνωμοδότησης 1.2. Φύλλα παρακολούθησης εκπαίδευσης και αξιολόγηση πριν/μετά την εκπαίδευση 1.3. Φύλλο παρακολούθησης εκπαίδευσης και αξιολόγηση πριν/μετά την εκπαίδευση.	1.1. Η πρόσβαση στα αποχωρητήρια και η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα οφέλη θα διασφαλίσουν ότι η κοινότητα θα χρησιμοποιεί τα αποχωρητήρια. 1.2. Το προσωπικό του δήμου παραμένει στη θέση του και μεταφέρει τις γνώσεις συντήρησης στα νέα μέλη του προσωπικού. 1.3. Οι υποστηρικτές/τριες της κοινότητας έχουν αρκετή δύναμη και επιρροή για να πείσουν την κοινότητα να χρησιμοποιεί τα αποχωρητήρια.
Δραστηριότητες	1.1 Οι προδιαγραφές και οι θέσεις των αποχωρητηρίων επιβεβαιώνονται σε συντονισμό με την ομάδα μηχανικών. 1.2 Κατασκευή του αποχωρητηρίου και του στέγαστρου του. 1.3 Εγκατάσταση του αποχωρητηρίου και πραγματοποίηση ποιοτικού ελέγχου.	Εισροές: WASH, εκπαιδευτικά προγράμματα για τη συντήρηση των αποχωρητηρίων, υλικό		

Πίνακας 18: Πλαίσιο του προγράμματος κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Υπάρχουν μερικά στοιχεία του λογικού πλαισίου που περιλαμβάνονται στο παράδειγμα του ποταμού Δέλτα και είναι σημαντικό να επισημανθούν. Το πρώτο είναι η εκροή 1.2: Ο τοπικός δήμος εκπαιδεύτηκε στη συντήρηση των αποχωρητηρίων. Πρόκειται για μια εκροή που σχετίζεται άμεσα με τη βιωσιμότητα του έργου. Θα συζητήσουμε τη βιωσιμότητα καθώς θα προχωρούμε στον Οδηγό, αλλά είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η βιωσιμότητα του έργου και το σχέδιο για τη συνέχιση μετά την ολοκλήρωση του έργου μελετάται ακόμη και στα πρώτα στάδια του έργου.

Το άλλο στοιχείο που μπορεί να παρατηρήσετε είναι στον δείκτη εκροής 1.1: # των αποχωρητηρίων που κατασκευάστηκαν σε απόσταση 50 μέτρων από τα νοικοκυριά μέχρι το τέλος της φάσης 2 του έργου. Πρόκειται για έναν δείκτη ύδρευσης αποχέτευσης και υγιεινής (WASH) που συνεκτιμά τη διάσταση του φύλου³, κάτι που ίσως χρειαστεί να λάβετε υπόψη σας όταν προσδιορίζετε και καθορίζετε το λογικό πλαίσιο του έργου σας. Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου έχει γίνει κοινή πρακτική στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα και διασφαλίζει ότι λαμβάνουμε υπόψη τις ειδικές ανάγκες όλων των ατόμων, εστιάζοντας στην ισότητα των φύλων. Μπορεί να χρειαστεί να ενσωματωθούν στο έργο σας συγκεκριμένες μεθοδολογίες και δείκτες, για να διασφαλιστεί η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου. Σε αυτό το παράδειγμα, ο δείκτης είναι ένας τυπικός δείκτης που λαμβάνει υπόψη το φύλο για τον συγκεκριμένο τομέα (WASH). Οι ειδικοί έχουν διαπιστώσει ότι η απόσταση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την πρόσβαση των γυναικών και των παιδιών στις εγκαταστάσεις WASH, οπότε τα αποχωρητήρια θα πρέπει να κατασκευάζονται σε απόσταση όχι μεγαλύτερη των 50 μέτρων από τα νοικοκυριά.

Έχετε υπόψη σας ότι το λογικό πλαίσιο είναι ένα ζωντανό έγγραφο και θα πρέπει να επικαιροποιείται εάν γίνουν αλλαγές στο έργο, μέσω διαβουλεύσεων και κατάλληλων διαδικασιών έγκρισης και αιτιολόγησης. Πρόκειται επίσης για ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην παρακολούθηση και αξιολόγηση, καθώς και στον προγραμματισμό του έργου. Η διατήρηση του εργαλείου ζωντανού και η τακτική ενημέρωσή του είναι απαραίτητες καθώς προχωράτε στο έργο.

Αναλύσεις επιτελικού επιπέδου (εκτιμήσεις)

Κατά τη διάρκεια της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού, είναι ωφέλιμο να συμπεριληφθούν επιτελικού επιπέδου αναλύσεις (εκτιμήσεις), για να υποστηριχθεί ο προσδιορισμός της παρέμβασης, καθώς και για να διευκολυνθεί η διαδικασία σύνταξης της πρότασης, εάν αυτό απαιτείται. Θα πρέπει να διενεργηθούν τουλάχιστον οι ακόλουθες αναλύσεις: ενδιαφερόμενων μερών, κινδύνων, ανθρώπινων πόρων, εφοδιαστικής αλυσίδας και βιωσιμότητας.

Κάθε φορά που διενεργείτε μια ανάλυση, θα πρέπει να εμπλέκετε στη διαδικασία ένα εύρος ενδιαφερόμενων μερών, για να διασφαλίσετε μια πιο ισχυρή ανάλυση. Για παράδειγμα, εάν εξετάζετε τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, εμπλέξτε το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού σας. Η έγκαιρη συμπερίληψη αυτών των ενδιαφερόμενων μερών δίνει το παράδειγμα για τη δέσμευση και τη συμμετοχή τους στο υπόλοιπο του έργου.

Ξεκινήστε τις εργασίες νωρίς

Σε αυτή τη φάση του έργου, θα πρέπει να αρχίσετε να παίρνετε αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οραματίζετε να προχωράει το έργο. Για παράδειγμα, τι είδους δομή διακυβέρνησης θα είναι η πιο αποτελεσματική και κατάλληλη; Ποια εργαλεία διαχείρισης έργου είναι προτεραιότητα να χρησιμοποιηθούν; Πρέπει να αρχίσετε να σκέφτεστε το πλαίσιο του έργου. Η πραγματικότητα είναι ότι συχνά μεσολαβεί λίγος χρόνος μεταξύ της έγκρισης μιας πρότασης και της αναμενόμενης υλοποίησης. Εάν ξεκινήσετε τις εργασίες ανάπτυξης του έργου από νωρίς, η διαδικασία από την έγκριση της πρότασης έως τη διαμόρφωση, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση του έργου θα είναι πιο ισορροπημένη και ολοκληρωμένη, οδηγώντας σε ομαλότερη μετάβαση μεταξύ των φάσεων.

Ανάλυση κινδύνου

Η ολοκληρωμένη εκτίμηση κινδύνων και η διαχείρισή τους είναι ουσιώδεις για την επιτυχία του έργου, αλλά συχνά παραβλέπονται ή θεωρούνται κάτι που γίνεται για λόγους συμμόρφωσης στο στάδιο της σύνταξης της πρότασης. Στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, το πρωταρχικό σας καθήκον είναι να αρχίσετε να διερευνάτε τους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με το έργο σας.

Κατά τη διερεύνηση των κινδύνων του έργου σας, είναι σημαντικό να αναγνωρίσετε ότι κάθε έργο είναι μοναδικό και δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί ένα ενιαίο σύνολο κατηγοριών κινδύνου που θα ταιριάζει σε όλους τους οργανισμούς και τα έργα. Οι ομάδες έργου πρέπει να διερευνήσουν το πλαίσιο του συγκεκριμένου έργου τους και να αναπτύξουν ένα σύνολο κατηγοριών κινδύνου που είναι κατάλληλο για τις μοναδικές ανάγκες τους. Ορισμένες πιθανές κατηγορίες κινδύνων έργου περιλαμβάνουν:

Στρατηγικοί/εμπορικοί παράγοντες

- Αδυναμία των προμηθευτών να τηρήσουν τις συμβατικές δεσμεύσεις
- Απάτη/κλοπή
- Οι εταίροι υλοποίησης αποτυγχάνουν να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα

Οικονομικοί/χρηματοοικονομικοί παράγοντες

- Διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας
- Αστάθεια επιτοκίων
- Πληθωρισμός
- Αρνητικές εξελίξεις στην αγορά

Νομικοί και κανονιστικοί παράγοντες

- Νέα ή τροποποιημένη νομοθεσία που ακυρώνει τις υποθέσεις του έργου
- Μη λήψη της κατάλληλης έγκρισης (π.χ. σχεδιασμός, συγκατάθεση)
- Μη ικανοποιητικές συμβατικές ρυθμίσεις

Οργανωτικοί/διοικητικοί/ανθρώπινοι παράγοντες

- Κακή ηγεσία

- Ανεπαρκής διοίκηση προσωπικού
- Κακές διαδικασίες επιλογής προσωπικού
- Έλλειψη σαφήνειας ρόλων και αρμοδιοτήτων
- Διαπροσωπικές συγκρούσεις
- Έλλειψη επιχειρησιακής υποστήριξης

Πολιτικοί παράγοντες

- Αλλαγή κυβέρνησης ή κυβερνητικών πολιτικών
- Πόλεμος και ανομία
- Δυσμενής παρέμβαση της κοινής γνώμης ή των μέσων ενημέρωσης
- Παρέμβαση των πολιτικών στις αναπτυξιακές αποφάσεις

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

- Φυσικές καταστροφές
- Ξαφνικές αλλαγές στις καιρικές συνθήκες

Τεχνικοί/επιχειρησιακοί παράγοντες

- Ανεπαρκής σχεδιασμός
- Εξάπλωση του αντικειμένου
- Ασαφείς προσδοκίες

Διαχείριση κινδύνων έργου

- Έλλειψη σχεδιασμού, ανάλυσης κινδύνων, έκτακτων αναγκών
- Ανεπαρκής παρακολούθηση και έλεγχος
- Μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα
- Κακή διαχείριση των εφοδιαστικών
- Καθυστερήσεις στην έγκριση των εγγράφων του έργου

Μαζί με ένα εύρος ενδιαφερόμενων μερών, μοιραστείτε ιδέες για τους πιθανούς κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανότητά σας να παραδώσετε το έργο εγκαίρως, εντός προϋπολογισμού, εντός του αντικειμένου και με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα.

Ανάλυση ανθρώπινων πόρων

Η ομάδα έργου

Οι άνθρωποι πόροι και η εφοδιαστική αλυσίδα είναι δύο στοιχεία του έργου που συχνά προκαλούν καθυστερήσεις και προβλήματα στο χρονοδιάγραμμα. Ωστόσο, πολλές φορές, αυτά τα τμήματα δεν συμπεριλαμβάνονται στην αναγνώριση, τον προσδιορισμό ή τη διαμόρφωση του έργου και εμφανίζονται μόνο στη φάση της υλοποίησης. Η συμπερίληψη της διαδικασίας εκτίμησης των ανθρώπινων πόρων σε συντονισμό με το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στην αρχή του έργου θα συμβάλει στη μείωση των πιθανών προβλημάτων και προκλήσεων αργότερα. Σε αυτό το σημείο, οι project managers μπορεί να μην έχουν προσδιοριστεί και προσληφθεί, οπότε η εκτίμηση αναγκών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διασφάλιση μιας ομαλής μετάβασης μόλις οι project managers ενταχθούν στο έργο.



Εικόνα 21: Ανάγκες του έργου σε ανθρώπινους πόρους

Ρόλοι και αρμοδιότητες

Καθώς προσδιορίζετε ποια μέλη της ομάδας έργου θα απαιτηθούν για την παρέμβαση, θα πρέπει να αρχίσετε να περιγράφετε τις ικανότητες, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες αυτών των μελών. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αρχίσουν να αναπτύσσονται οι περιγραφές θέσεων εργασίας και τα ιεραρχικά διαγράμματα (οργανόγραμμα) του έργου, τα οποία μπορεί επίσης να αποτελούν απαίτηση μιας πρότασης έργου. Η συνεργασία με το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και άλλους αρμόδιους φορείς σε αυτό το σημείο θα είναι χρήσιμη.

Ομάδα έργου και επίπεδο προσπάθειας

Ενδέχεται η ομάδα έργου να εργάζεται σε διάφορα έργα παράλληλα. Αυτή είναι η πραγματικότητα για πολλούς οργανισμούς. Όταν αρχίζετε να αξιολογείτε τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, πρέπει να έχετε επίγνωση της προσπάθειας που θα συνεισφέρει κάθε μέλος της ομάδας καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Το επίπεδο προσπάθειας πρέπει να διατυπώνεται με σαφήνεια και να λαμβάνεται υπόψη κατά την περιγραφή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων. Αυτό συνήθως περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό της πρότασης.

Θα πρέπει επίσης να σκεφτείτε το είδος της δομής διακυβέρνησης που θα έχετε για το έργο. Θα είναι ένα συμβούλιο έργου το οποίο συμπεριλαμβάνει τις οπτικές πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών; Ή μήπως είναι πιο πρακτικό να υπάρχει ένας υποστηρικτής ή μια υποστηρίκτρια έργου (project sponsor); Πώς θα συνεργαστείτε με τη διακυβέρνηση και τι είδους όρια αρμοδιοτήτων θα πρέπει να υπάρχουν για τη διαχείριση του έργου; Όλα αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να εξεταστούν σε αυτή τη φάση και να αναλυθούν περαιτέρω στη φάση της διαμόρφωσης.

Απαιτήσεις για τις δυνατότητες της ομάδας έργου

Κατά την ανάπτυξη των περιγραφών των θέσεων εργασίας, των καθηκόντων και των υποχρεώσεων της ομάδας έργου, είναι επίσης σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για κάθε θέση. Σε συνεργασία με το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, περιγράψτε τις βασικές ικανότητες και δεξιότητες για κάθε θέση, τόσο τις τεχνικές όσο και τις ήπιες δεξιότητες. Εάν τα μέλη της ομάδας έχουν ήδη προσληφθεί, η άσκηση αυτή είναι χρήσιμη για να προσδιοριστεί εάν η ομάδα έργου χρειάζεται εκπαίδευση ή και νέα μέλη.

Ένας καλός τρόπος για να εξετάσετε τη συνιστώσα των ανθρώπινων πόρων του έργου σε αυτό το σημείο είναι να χρησιμοποιήσετε τις παρακάτω ερωτήσεις:

- ▶ Ποια δομή διακυβέρνησης θα ήταν η πιο πρακτική και κατάλληλη για το έργο αυτό;
- ▶ Ποια είναι η δομή αναφοράς εντός της ομάδας έργου και με το προσωπικό υποστήριξης;
- ▶ Τι είδους επίπεδο προσπάθειας θα απαιτηθεί από κάθε μέλος της ομάδας;
- ▶ Τι είδους δεξιότητες και ικανότητες θα απαιτηθούν από τα μέλη της ομάδας για την προώθηση ενός αποδοτικού ομαδικού περιβάλλοντος και την αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιών;

Ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ένα άλλο στοιχείο του έργου που συχνά προκαλεί καθυστερήσεις είναι η εφοδιαστική αλυσίδα. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό δεν είναι αποτέλεσμα αναποτελεσματικότητας της ομάδας εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά μάλλον οφείλεται στην έλλειψη συμμετοχής στις διαδικασίες προσδιορισμού και προγραμματισμού του έργου. Στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, αρχίστε να συνθέτετε το έργο, σαν να τοποθετείτε τα κομμάτια ενός παζλ, οπότε ο καθορισμός του τι μπορεί να απαιτείται για την προμήθεια, τι είδους συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να υπάρχουν, καθώς και το πώς θα διαχειρίζεστε τα περιουσιακά στοιχεία του έργου είναι απαραίτητος.

Το Project DPro ορίζει τρεις συνιστώσες στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας:

Διαχείριση προμηθειών — συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των υλικών και υπηρεσιών που απαιτούνται, του χρόνου, του τρόπου και του προσώπου που θα τα αποκτήσει. Το σχέδιο προμηθειών πρέπει επίσης να ενταχθεί σε όλα τα σημεία του σχεδίου έργου, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλες οι αποφάσεις για τις προμήθειες ευθυγραμμίζονται με τον προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα, την ποιότητα και τους κινδύνους του έργου.

Διαχείριση εφοδιασμού — συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εφαρμογής και του ελέγχου της αποτελεσματικής, οικονομικά αποδοτικής ροής και αποθήκευσης πρώτων υλών, όπως και αποθεμάτων υπό επεξεργασία, τελικών προϊόντων και σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης, με σκοπό τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών.

Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων — συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων με τα οποία παρακολουθούνται, συντηρούνται και διατίθενται τα αντικείμενα που έχουν αξία για ένα έργο.

Οι project managers έχουν την ευθύνη να διασφαλίσουν ότι αυτά τα στοιχεία αναγνωρίζονται, ορίζονται, προγραμματίζονται και υπόκεινται σε διαχείριση σωστά καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, σε στενό συντονισμό με την ομάδα εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οικονομική ανάλυση

Σε αυτό το στάδιο, μπορεί να σας ζητηθεί να κάνετε μια πρόταση για να λάβετε χρηματοδότηση. Θα ήταν ωφέλιμο να αρχίσετε να καταρτίζετε έναν επιτελικού επιπέδου προϋπολογισμό με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες. Για παράδειγμα, το **γενικό προϊόν του έργου** έχει ήδη καθοριστεί και υπάρχει σαφήνεια σχετικά με τις επιτελικού επιπέδου δραστηριότητες που θα απαιτηθούν για την επίτευξη των εκροών. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει μια γενική κατανόηση των ανθρώπινων πόρων, των προμηθειών, των υλικών και των τεχνικών απαιτήσεων που θα χρειαστεί το έργο.

Ο προϋπολογισμός θα αναλυθεί περαιτέρω στις επόμενες φάσεις διαμόρφωσης και προγραμματισμού, όπου θα παρέχονται περισσότερες πληροφορίες για το έργο και θα έχει καθοριστεί το ολοκληρωμένο αντικείμενο των εργασιών.

Ανάλυση βιωσιμότητας

Η βιωσιμότητα τα τελευταία χρόνια έχει καταστεί βασικό σημείο των έργων στον αναπτυξιακό τομέα. Τα ενδιαφερόμενα μέρη θέλουν να διασφαλίσουν ότι το έργο και τα αποτελέσματά του θα συνεχιστούν και μετά τη λήξη του έργου. Ωστόσο, συχνά αρχίζουμε να σκεφτόμαστε τη βιωσιμότητα όταν το έργο βρίσκεται κοντά στην ολοκλήρωσή του.

Βιωσιμότητα και έργα

Ανάλογα με το είδος του έργου που εκτελείτε, η βιωσιμότητα μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Για παράδειγμα, αν θα εκτελέσετε ένα έργο ανθρωπιστικής βοήθειας, πιθανότατα δεν θα υπάρχει παράγοντας βιωσιμότητας, επειδή η φύση αυτών των έργων είναι να παρέχουν τις πιο επείγουσες και βασικές υπηρεσίες (τροφή, προστασία, νερό, στέγη, υγεία). Ωστόσο, εάν το έργο σας είναι περισσότερο επικεντρωμένο στην ανάπτυξη, η βιωσιμότητα θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον προσδιορισμό, τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και το κλείσιμο του έργου.

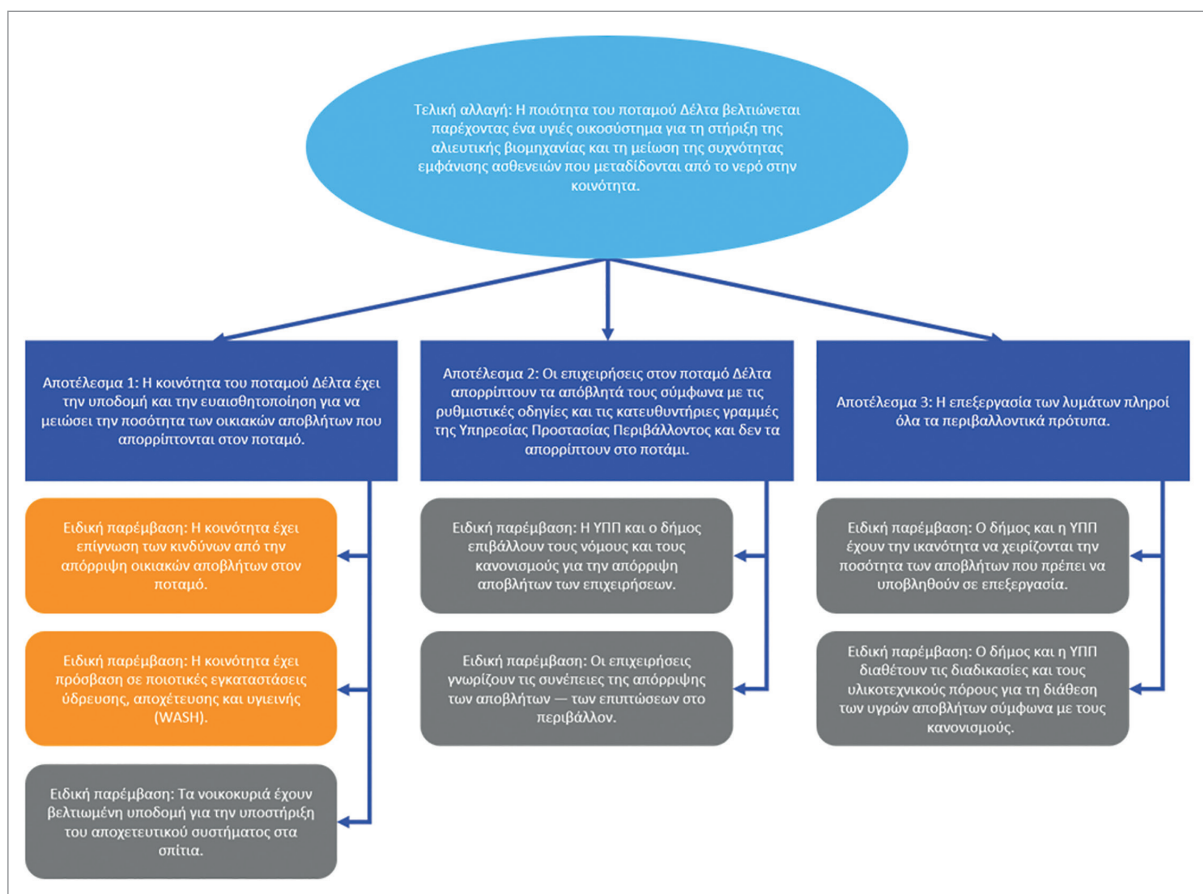
Σε αυτό το σημείο του έργου σας, ωστόσο, θα πρέπει να σκεφτείτε τι θα γίνει μετά την ολοκλήρωση του έργου. Θα επιδιώξετε να επεκτείνετε το έργο σε άλλες περιοχές; Θα παραδώσετε το έργο αυτό σε μια τοπική κυβέρνηση ή οργάνωση; Αν αυτό ισχύει, θα είναι σε θέση να συνεχίσουν το προϊόν ή την υπηρεσία μετά τη λήξη του έργου; Τι είδους διαρκή επίδραση θα έχει η παρέμβαση στην αλλαγή της συμπεριφοράς ή στις κοινωνικές συνθήκες και το πλαίσιο; Ο σχεδιασμός του έργου λαμβάνει υπόψη του το μακροπρόθεσμο μέλλον ή πρόκειται για βραχυπρόθεσμη λύση; Με ποιον τρόπο το έργο αυτό συμβάλλει στον στόχο; Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα απαιτήσουν εργασίες που πρέπει να γίνουν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου για να διασφαλιστεί καλύτερα η βιωσιμότητα;

Καθώς προχωράτε στην αναγνώριση και τον προσδιορισμό του έργου σας, αρχίστε να σκέφτεστε αυτές τις ερωτήσεις και ενσωματώστε τις απαντήσεις στο έργο σας. Αν θυμάστε στο λογικό πλαίσιο, υπάρχει μια εκροή που λαμβάνει υπόψη τη βιωσιμότητα του έργου. Με την εκπαίδευση του τοπικού δήμου στη συντήρηση των αποχωρητηρίων, εξασφαλίζουμε καλύτερα ότι τα αποχωρητήρια

θα συνεχίσουν να συντηρούνται και ότι η παρέμβαση θα είναι βιώσιμη. Αυτός ο δείκτης είναι ένα παράδειγμα ενός βήματος που μπορεί να γίνει για να αρχίσει να τίθεται το πλαίσιο για τη βιωσιμότητα του έργου. Ωστόσο, πρόσθετες εκτιμήσεις και δράσεις θα πρέπει να ολοκληρωθούν σε μεταγενέστερες φάσεις, για να καθιερωθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της βιωσιμότητας.

Θεωρία της αλλαγής

Κάτι άλλο που πρέπει να εξετάζεται κατά τον σχεδιασμό της βιωσιμότητας του έργου είναι η θεωρία της αλλαγής. Μια θεωρία της αλλαγής γίνεται τις περισσότερες φορές σε επίπεδο προγράμματος και όχι σε επίπεδο έργου. Ωστόσο, οι project managers και η ομάδα θα πρέπει να γνωρίζουν πώς το έργο τους εντάσσεται στη γενικότερη εικόνα που αντιπροσωπεύεται στη θεωρία της αλλαγής σε επίπεδο προγράμματος ή οργανισμού. Το ακόλουθο παράδειγμα θεωρίας της αλλαγής αφορά το πρόγραμμα του ποταμού Δέλτα. Η τελική αλλαγή που αναμένεται είναι να *βελτιωθεί η ποιότητα του νερού του ποταμού Δέλτα, παρέχοντας ένα υγιές οικοσύστημα για τη στήριξη της αλιευτικής βιομηχανίας και τη μείωση της συχνότητας εμφάνισης ασθενειών που μεταδίδονται από το νερό στην κοινότητα*. Προφανώς, το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων από μόνο του δεν θα επιτύχει αυτή την αλλαγή, αλλά θα χρειαστούν διάφορες παρεμβάσεις για την επίτευξη του τελικού στόχου.



Εικόνα 22: Θεωρία της αλλαγής στο πρόγραμμα του ποταμού Δέλτα

Όπως απεικονίζεται στην παραπάνω επιτελικού επιπέδου θεωρία της αλλαγής, για την επίτευξη του τελικού στόχου απαιτούνται πολλαπλά αποτελέσματα, και για κάθε ένα από αυτά τα αποτελέσματα θα πρέπει να γίνουν διάφορες παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις στα πορτοκαλί πλαίσια σχετίζονται άμεσα με το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα. Το έργο εντάσσεται στη θεωρία της αλλαγής, όπως περιγράφεται από το πρόγραμμα, και θα συμβάλει στην επίτευξη του προγραμματικού αποτελέσματος (αποτελέσμα 1) και στην τελική αναμενόμενη αλλαγή.

Σχέδιο καταστατικού έργου

Καθώς προχωράτε σε αυτή τη φάση, μπορείτε να αρχίσετε να σκιαγραφείτε το καταστατικό του έργου, το οποίο είναι ένα έγγραφο 3-5 σελίδων που περιέχει τις βασικές πληροφορίες σχετικά με το έργο, όπως εκτιμήσεις προϋπολογισμού, εκτιμήσεις αντικειμένου έργου, όρια αρμοδιοτήτων, πληροφορίες σχετικά με την ομάδα κ.λπ. Το καταστατικό του έργου θα οριστικοποιηθεί κατά τη φάση διαμόρφωσης, αλλά είναι καλό να ξεκινήσετε την ανάπτυξη αυτών των εργαλείων από τώρα.

Πρόταση έργου

Το αποτέλεσμα όλων αυτών των διαδικασιών είναι συχνά μια πρόταση έργου. Η πρόταση απαιτεί από εσάς να διερευνήσετε τις πληροφορίες που απαιτούνται για να συμμορφωθείτε με όλα τα στοιχεία που περιγράφει ο χρηματοδοτικός οργανισμός. Είναι πραγματικά σημαντικό να γίνει αυτή η διαδικασία όσο το δυνατόν πιο συμμετοχικά, ώστε η πρόταση να αντικατοπτρίζει καλύτερα την πραγματικότητα στο έργο και το πεδίο.

Έλεγχος κατάστασης: προτάσεις

Μπορείτε σχεδόν να ακούσετε ένα «συλλογικό βογγητό» όταν αναφέρεται η λέξη «πρόταση». Οι προτάσεις αποτελούν μια μοναδική πρόκληση, καθώς αναμένεται να παρουσιάσετε μια επιτελικού επιπέδου επισκόπηση ενός έργου σε σύντομο χρονικό διάστημα. Υπάρχει μικρή ευκαιρία για συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και συνήθως δεν έχετε την ευκαιρία να αναπτύξετε πλήρως την ιδέα του έργου. Μπορεί να περιμένετε εβδομάδες ή και μήνες για να λάβετε έγκριση για την πρότασή σας και, όταν τελικά εγκριθεί, αναμένεται ότι θα ξεκινήσετε την υλοποίηση άμεσα. Σας ακούγεται οικείο αυτό;

Η πραγματικότητα είναι ότι είναι δύσκολο να τηρηθούν οι απαιτούμενες προθεσμίες όταν πρόκειται για προτάσεις, και ακόμη πιο δύσκολο όταν αναμένεται γρήγορη μετάβαση μεταξύ έγκρισης και υλοποίησης. Για τον λόγο αυτόν, η ομάδα έργου πρέπει να κάνει τη βασική δουλειά κατά το στάδιο της συγγραφής της πρότασης, για να διασφαλίσει ότι οι εκτιμήσεις για το χρονοδιάγραμμα είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβείς. Θα αλλάξουν οι εκτιμήσεις; Πιθανώς, καθώς το πλαίσιο μπορεί να αλλάξει, όπως και το αντικείμενο του έργου — ανάλογα με τα αποτελέσματα από τη διαδικασία αποδοχής της πρότασης.

Αναστοχασμός σχετικά με την αναγνώριση και τον προσδιορισμό — Εκτέλεση του σωστού έργου

Η πραγματικότητα είναι ότι η φάση της αναγνώρισης και του προσδιορισμού μπορεί να είναι πραγματικά δύσκολη για τους οργανισμούς και τις ομάδες έργου. Συχνά, ο χρηματοδοτικός οργανισμός έχει ήδη προσδιορίσει την παρέμβαση και η ομάδα έργου έχει μικρή αυτονομία στην επιλογή των δραστηριοτήτων και των ωφελούμενων. Σε άλλες περιπτώσεις, το χρονοδιάγραμμα είναι απίστευτα σύντομο και αφήνει ελάχιστα περιθώρια για σωστές αναλύσεις. Τι μπορούμε να κάνουμε, λοιπόν; Μοιάζει με αδύνατο σενάριο.

Πρέπει να δουλέψετε μέσα στους περιορισμούς που έχετε. Μερικές φορές αυτό μπορεί να σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιήσετε δευτερογενείς πηγές για να επαληθεύσετε τις ανάγκες, αντί να κάνετε συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Σε άλλες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι πρέπει να συγκεντρώσετε την ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη σε έναν κοινό χώρο για να τα «ξεκαθαρίσετε», να κάνετε ένα γρήγορο δέντρο προβλημάτων/στόχων, να επανεξετάσετε τα δεδομένα και να χαρτογραφήσετε τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ανεξάρτητα από τους περιορισμούς, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες και η προοπτική είναι καλά μελετημένα κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Η μη ολοκληρωμένη εξέταση των αναγκών, των ενδιαφερόμενων, των προβλημάτων και των πιθανών παρεμβάσεων θα έχει επιπτώσεις στο υπόλοιπο έργο. Να θυμάστε ότι τα αποτελέσματα αυτής της φάσης θα βοηθήσουν να διασφαλιστεί ότι κάνουμε το σωστό έργο. Η συμπερίληψη μιας ποικιλίας ενδιαφερόμενων στη διαδικασία και η όσο το δυνατόν πιο συμμετοχική διαμόρφωση αυτής της φάσης θα εμπλουτίσει τα αποτελέσματα, διερευνώντας τα προβλήματα, τις ανάγκες και τις παρεμβάσεις μέσα από πολλαπλές οπτικές.

2.2 Διαμόρφωση έργου

Τι καλύπτουμε σε αυτό το Κεφάλαιο:

- ▶ Προετοιμασία του έργου για προγραμματισμό, υλοποίηση και διαχείριση
- ▶ Ολοκληρωμένη εκτίμηση και στρατηγική διαχείρισης κινδύνων
- ▶ Δέσμευση ενδιαφερόμενων μερών στις δραστηριότητες του έργου
- ▶ Δομές διακυβέρνησης έργου, ρόλοι και αρμοδιότητες
- ▶ Περιγραφή του πλαισίου προγραμματισμού
- ▶ Ανάπτυξη του πλαισίου παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας και μάθησης (ΠΑΛΜ)
- ▶ Ανάπτυξη του καταστατικού του έργου
- ▶ Έναρξη του έργου

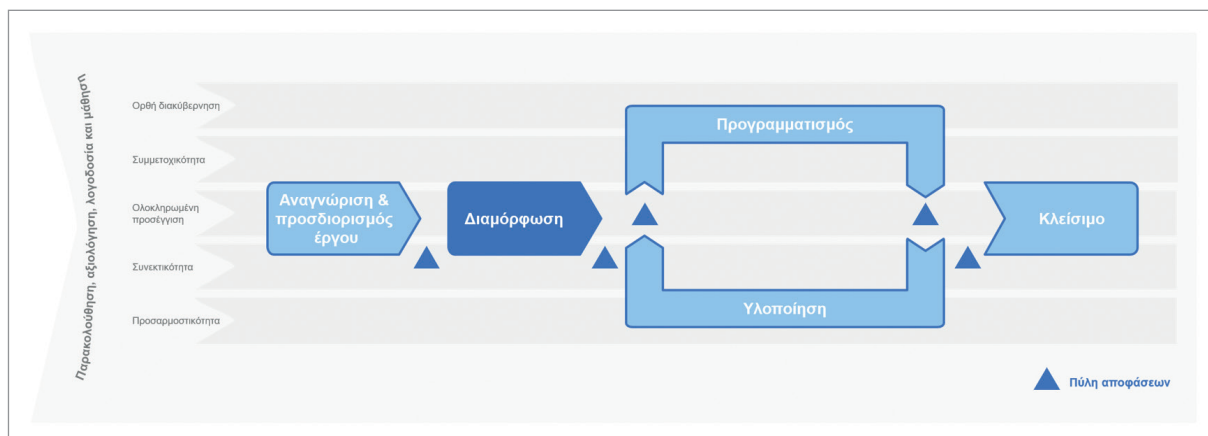
«Πρώτον, να έχετε ένα συγκεκριμένο, σαφές πρακτικό ιδεώδες, έναν στόχο, έναν αντικειμενικό σκοπό.

Δεύτερον, να έχετε τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη του σκοπού σας - σοφία, χρήματα, υλικά και μεθόδους.

Τρίτον, προσαρμόστε όλα τα μέσα σας σε αυτόν τον σκοπό».

— Αριστοτέλης

2.2.1 Εισαγωγή



Εικόνα 23: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Διαμόρφωση

Σκοπός της φάσης διαμόρφωσης έργου είναι να προετοιμάσει τα μέλη της ομάδας έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη για τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και την ορθή διακυβέρνηση του έργου. Αν και αυτό μπορεί να φαίνεται περιττό, η διαμόρφωση του έργου είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι η ομάδα έργου είναι προετοιμασμένη για να ξεκινήσει τη διαδικασία προγραμματισμού. Πολλές από τις εργασίες που έγιναν στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού αναλύονται περαιτέρω στη φάση διαμόρφωσης του έργου, παρέχοντας μια σταθερή βάση για την ομάδα, ώστε να προχωρήσει με τρόπο συστηματικό και ολοκληρωμένο.

Η φάση αυτή δίνει επίσης την ευκαιρία στους project managers, τη διακυβέρνηση και τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη να διασφαλίσουν ότι το έργο παραμένει επίκαιρο, ότι διευθύνεται σωστά και ότι υπάρχει μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης κινδύνων. Στην ουσία, η φάση αυτή θα θέσει τα θεμέλια και θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη διασφάλιση της επιτυχούς υλοποίησης του έργου.

Σε αυτό το σημείο, είτε έχετε εξασφαλίσει την πηγή χρηματοδότησης του έργου είτε βρίσκεστε σε διαπραγματεύσεις με τον πιθανό χρηματοδοτικό οργανισμό. Επίσης, κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι project managers λαμβάνουν την εξουσιοδότηση για την επίσημη έναρξη του έργου. Στη φάση της διαμόρφωσης, πρέπει επίσης να σκεφτούμε πώς θα γίνει η διαχείριση του έργου και ποια εργαλεία και σχέδια θα απαιτηθούν.

Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων σχεδίων περιλαμβάνουν τις στρατηγικές βιωσιμότητας, διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών, επικοινωνίας, διαχείριση κινδύνων, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Δεν απαιτείται για κάθε έργο το ίδιο επίπεδο σχεδιασμού. Ωστόσο, η φάση της διαμόρφωσης παρέχει την ευκαιρία να συμφωνηθούν τα εργαλεία και ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθούν. Επίσης, κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, αρχίζουμε να σκεφτόμαστε το πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης, το πλαίσιο διαχείρισης γνώσεων και τα επιμέρους εργαλεία διαχείρισης έργου που θα χρησιμοποιηθούν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η ανάγκη εμπλοκής των program managers σε αυτή τη φάση είναι πολύ πιθανή.

Έλεγχος κατάστασης: Project manager και φάση διαμόρφωσης

Είναι πιθανό οι project managers να μην έχουν προσληφθεί μέχρι να φτάσετε στη φάση της διαμόρφωσης. Οι διαδικασίες πρόσληψης μπορεί να πάρουν χρόνο και ο οργανισμός μπορεί να μην επιθυμεί να προσλάβει project manager μέχρι να υπογραφεί η σύμβαση χρηματοδότησης. Παρόλο που οι project managers μπορεί να μην έχουν προσληφθεί, θα πρέπει να υπάρχει ένα πρόσωπο αναφοράς που να επιβλέπει τις διαδικασίες και να εξασφαλίζει ότι όλα όσα πρέπει να τεκμηριωθούν είναι καταγεγραμμένα, ώστε όταν οι project managers προσληφθούν, να υπάρχει σαφήνεια ως προς τις εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί και τις διαδικασίες που έχουν τεθεί σε εφαρμογή.

2.2.2 Βασικές εκροές

Καταστατικό έργο

Ένα ζωντανό έγγραφο που παρέχει μια επιτελικού επιπέδου περιγραφή του έργου και το οποίο υπογράφεται και εγκρίνεται από τη διακυβέρνηση του έργου. Το έγγραφο αυτό λειτουργεί ουσιαστικά ως δελτίο πληροφοριών για το έργο, στο οποίο περιγράφονται όλες οι σημαντικές πληροφορίες, στις οποίες μπορούν να ανατρέξουν οι project managers και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ορισμένες από τις πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται είναι: σύντομη περιγραφή και χρονοδιάγραμμα, εκτιμήσεις προϋπολογισμού, βασικά παραδοτέα, κίνδυνοι, δομή διακυβέρνησης, όρια αρμοδιοτήτων των project managers.

Ολοκληρωμένο μητρώο κινδύνων

Ο προσδιορισμός των κινδύνων ξεκίνησε στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, αλλά θα αναλυθεί περαιτέρω κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, καθορίζοντας μια σαφή στρατηγική για κάθε κίνδυνο. Κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης, οι project managers λαμβάνουν πιο συγκεκριμένες αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και τη συχνότητα επαναξιολόγησης των κινδύνων καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών

Μια λεπτομερής στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών αναπτύσσεται κατά τη φάση διαμόρφωσης, με βάση όσα έγιναν στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη αναλύθηκαν ανάλογα με τη δύναμη, την επιρροή, τη σχέση και τον αντίκτυπο τους στο έργο. Στη φάση διαμόρφωσης, οι πληροφορίες για τα ενδιαφερόμενα μέρη εξειδικεύονται περαιτέρω και ολοκληρώνεται η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τη δέσμευσή τους.

Έναρξη έργου

Η έναρξη του έργου πραγματοποιείται στο τέλος αυτής της φάσης, διασφαλίζοντας ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη γνωρίζουν ότι το έργο θα ξεκινήσει (και τότε θα τελειώσει) και ότι έχουν επίσης μια επιτελικού επιπέδου κατανόηση του αντικειμένου των εργασιών και του χρονοδιαγράμματος του έργου.

2.2.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση

Πολλά ενδιαφερόμενα μέρη θα συνεχίσουν να εμπλέκονται σε αυτή τη φάση, παρέχοντας πληροφορίες και κατευθύνσεις σχετικά με τη λεπτομερή περιγραφή των συνιστωσών του έργου και θέτοντας τα θεμέλια για τον προγραμματισμό και τη διαχείριση του έργου κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης. Ανάλογα με το έργο σας, μπορείτε να συμπεριλάβετε τους ωφελούμενους και τα μέλη της κοινότητας σε ορισμένες από τις διαδικασίες. Οποσδήποτε, θα πρέπει να συμπεριληφθούν τουλάχιστον τα παρακάτω ενδιαφερόμενα μέρη:

- **Διακυβέρνηση έργου:** Είτε πρόκειται για συμβούλιο έργου, είτε για υποστηρικτή/-τρια (sponsor), είτε για επιτροπή καθοδήγησης, η συμβολή της διακυβέρνησης του έργου θα είναι απαραίτητη για τον καθορισμό των ορίων αρμοδιοτήτων και την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με στοιχεία όπως ο κίνδυνος, η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών, το πλαίσιο προγραμματισμού και η παρακολούθηση και αξιολόγηση.
- **Ομάδα έργου:** Η συμπερίληψη των ατόμων που θα εκτελέσουν το έργο θα ενισχύσει τις αναλύσεις που διεξάγονται σε αυτή τη φάση. Μην ξεχάσετε να συμπεριλάβετε και το προσωπικό υποστήριξης του έργου (ανθρώπινοι πόροι, οικονομική διαχείριση και εφοδιαστική αλυσίδα).
- **Εταίροι, προμηθευτές και εργολάβοι έργου:** Και πάλι, πιο ολοκληρωμένες αναλύσεις θα πραγματοποιηθούν όταν συμμετέχουν οι άνθρωποι που κάνουν τη δουλειά. Εάν έχουν εντοπιστεί εταίροι, προμηθευτές και εργολάβοι σε αυτή τη φάση, θα ήταν ωφέλιμο να τους συμπεριλάβετε.
- **Program manager:** Οι program managers θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή τη φάση, για να διασφαλίσουν ότι υπάρχει συνοχή και σαφήνεια ανάμεσα στα έργα του προγράμματος. Οι program managers μπορούν επίσης να παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις δομές διακυβέρνησης.
- **Ωφελούμενοι του έργου:** Ελπίζουμε ότι οι ωφελούμενοι έχουν ήδη εμπλακεί και ερωτηθεί κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού. Η εμπλοκή τους θα πρέπει να συνεχιστεί στη φάση της διαμόρφωσης, καθώς θα παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την εγκυρότητα του σχεδιασμού του έργου. Ωστόσο, μερικές φορές η πρόταση, η οποία συντάσσεται προς το τέλος της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού, γίνεται υπό στενά χρονικά περιθώρια που παρέχουν ελάχιστες ευκαιρίες για διαβούλευση με τους ωφελούμενους, οπότε είναι κρίσιμο να τους εμπλέξετε σε αυτή τη φάση.

2.2.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη

Η φάση διαμόρφωσης έργου βασίζεται στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, επιτρέποντας στην ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη να προετοιμάσουν το έργο για το υπόλοιπο της διάρκειάς του. Σε αυτή τη φάση, πρέπει να ενσωματωθούν κάποια κρίσιμα στοιχεία, για να διασφαλιστεί ότι το έργο έχει διαθέσιμα όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την έναρξη του.

Πύλες αποφάσεων και στάδια

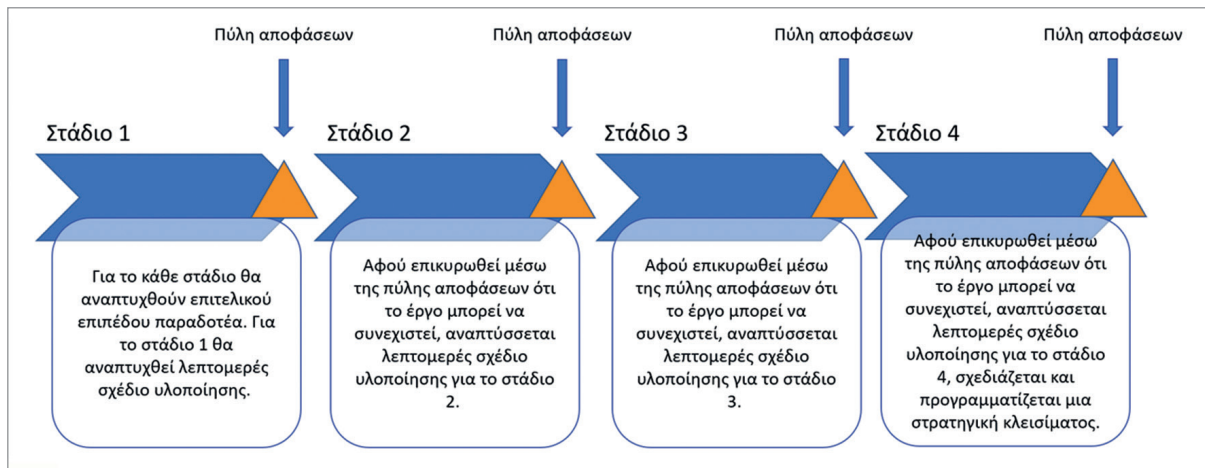
Για άλλη μια φορά, οι πύλες αποφάσεων παίζουν μεγάλο ρόλο στη φάση διαμόρφωσης του έργου, εξασφαλίζοντας ότι το σωστό έργο εξακολουθεί να εκτελείται με τον σωστό τρόπο. Θα υπάρξει επίσης πληθώρα αποφάσεων που θα πρέπει να λάβουν οι project managers σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και ελέγχου του έργου, τα εργαλεία και τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν, καθώς και το ποιον θα εμπλέξουν και πότε. Οι πύλες αποφάσεων σε αυτή τη φάση θα αφορούν το πλαίσιο διαχείρισης του έργου.

Τα **στάδια του έργου** θα πρέπει επίσης να εξεταστούν σε αυτό το σημείο. Η χαρτογράφηση και ο προγραμματισμός των σταδίων είναι μια επαναληπτική, προσαρμοστική διαδικασία που παρέχει

ένα πλαίσιο για τον προγραμματισμό του υπόλοιπου έργου. Κατά τη φάση της διαμόρφωσης, οι project managers πρέπει να εξετάσουν αν θα χρησιμοποιηθεί ο **προγραμματισμός σταδίων** και να αποκτήσουν μια αρχική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα εφαρμοστούν αυτά τα στάδια. Αφού έχουν γίνει οι επιτελικού επιπέδου εκτιμήσεις, έχοντας κατά νου ότι αυτές μπορεί να χρειαστεί να προσαρμοστούν καθώς μεταβαίνουμε στη φάση προγραμματισμού, μπορεί να γίνει ένας χάρτης σταδίων, συμπεριλαμβανομένων των πυλών αποφάσεων στο τέλος κάθε σταδίου.

Συμμετοχή των κυβερνητικών ενδιαφερόμενων μερών

Σε κάποιο σημείο των φάσεων αναγνώρισης και προσδιορισμού και διαμόρφωσης, είναι πιθανό να χρειαστείτε κυβερνητικές εγκρίσεις με κάποιον τρόπο ή μορφή. Συχνά τα εν λόγω ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται μόνο όταν απαιτούνται αυτές οι εγκρίσεις, ωστόσο, αν τα κυβερνητικά ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια των φάσεων αναγνώρισης και προσδιορισμού και διαμόρφωσης, η διαδικασία έγκρισης του έργου μπορεί να κυλήσει πιο ομαλά. Για να μην αναφέρουμε ότι τα κυβερνητικά ενδιαφερόμενα μέρη συχνά παρέχουν μια διαφορετική, πιο επιτελικού επιπέδου οπτική για το έργο, η οποία μπορεί να είναι χρήσιμη για την αναγνώριση και τον προσδιορισμό του έργου. Μπορούν επίσης να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με το πώς ένα έργο εντάσσεται (ή δεν εντάσσεται) σε μια τοπική ή εθνική στρατηγική, και πληροφορίες σχετικά με το τι έχει ιστορικά αποδειχθεί επιτυχές σε προηγούμενες παρεμβάσεις.



Εικόνα 24: Στάδια του έργου

Το χρονοδιάγραμμα για κάθε στάδιο διαφέρει από έργο σε έργο, όπως και ο αριθμός των σταδίων. Καθώς οι project managers αρχίζουν να χαρτογραφούν αυτή τη διαδικασία, θα ήταν επίσης καλό να καθορίσουν τη συμμετοχή και τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών σε κάθε στάδιο, καθώς και στις πύλες αποφάσεων που ακολουθούν κάθε στάδιο.

Εσωτερικοί έλεγχοι

Οι εσωτερικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι πόροι ενός οργανισμού υπόκεινται σε διαχείριση, παρακολούθηση και μετρήσεις. Οι εσωτερικοί έλεγχοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και στην προστασία των πόρων του οργανισμού, τόσο των υλικών (π.χ. μηχανήματα και περιουσιακά στοιχεία) όσο και των άυλων (π.χ. φήμη ή πνευματική ιδιοκτησία, όπως εμπορικά σήματα). Σε οργανωτικό επίπεδο, οι στόχοι των εσωτερικών ελέγχων αφορούν την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών, την έγκαιρη ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών ή στρατηγικών στόχων, και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Καθώς προχωράτε στη φάση διαμόρφωσης του έργου, ο καθορισμός και η ανάπτυξη των διαδικασιών και των συστημάτων εσωτερικών ελέγχων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς εξασφαλίζει ότι το έργο είναι υπό έλεγχο στις φάσεις διαμόρφωσης και υλοποίησης, καθώς και ότι είναι απαλλαγμένο από συμβάντα απάτης. Η συνεργασία με τις ομάδες υποστήριξης (οικονομική διαχείριση, εφοδιαστική αλυσίδα, ανθρωπίνι πόροι) και τους program managers εξασφαλίζει ότι υπάρχει ένα κοινό πλαίσιο ελέγχου ανάμεσα σε όλα τα έργα. Είναι σημαντικό το ίδιο πλαίσιο εσωτερικών ελέγχων να απαιτείται και από όλους τους εταίρους. Το είδος και η πληθώρα των μηχανισμών ελέγχου διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος, τους κινδύνους και την πολυπλοκότητα του έργου.

Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών

Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να συνεχίσουν να δεσμεύονται και να συμμετέχουν σε αυτή τη φάση, παρέχοντας ουσιαστική ανατροφοδότηση σχετικά με στοιχεία του έργου, όπως η ανάλυση κινδύνων και η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, θα επικοινωνήσετε επίσης την επιτελικού επιπέδου περιγραφή και την έναρξη του έργου, και θα διασφαλίσετε ότι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη συμφωνούν με το τι φιλοδοξεί να επιτύχει το έργο, με το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και το αντικείμενο του, όπως περιγράφονται στο καταστατικό του έργου.

2.2.5 Εισροές

Με βάση τις εργασίες που έγιναν κατά την αναγνώριση και τον προσδιορισμό, η ομάδα έργου θα αναλύσει περαιτέρω τα στοιχεία του έργου κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, θα χρειαστείτε:

- αρχική εκτίμηση κινδύνων,
- αρχική εκτίμηση ενδιαφερόμενων μερών,
- καταστατικό ή πρόταση έργου,
- επιτελικού επιπέδου αξιολόγηση ικανοτήτων της ομάδας έργου,
- επιτελικού επιπέδου αξιολόγηση πόρων (ανθρώπινων πόρων, προϋπολογισμού και εφοδιαστικής αλυσίδας),
- ογικό πλαίσιο έργου.

Να θυμάστε ότι σύμφωνα με το μοντέλο φάσεων του Project DPro, οι φάσεις συχνά επικαλύπτονται, οπότε ορισμένες από αυτές τις εισροές μπορεί να βρίσκονται ήδη υπό ανάπτυξη όταν φτάνετε στη φάση διαμόρφωσης. Δεν πειράζει! Το σημαντικό που πρέπει να θυμάστε είναι ότι μέχρι να αναπτύξετε το καταστατικό του έργου σας, θα πρέπει να έχετε σκεφτεί τι απαιτείται και τι δεν απαιτείται και να έχετε περιγράψει λεπτομερώς τις απαιτούμενες διαδικασίες και τα εργαλεία.

2.2.6 Διαδικασίες

Ανάλυση κινδύνων

Συζητώντας τα βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής διαχείρισης έργων, το θέμα των κινδύνων αναγνωρίζεται πάντα ως κρίσιμο.

Αλλά τι είναι ο κίνδυνος; Ο όρος χρησιμοποιείται συχνά χαλαρά, χωρίς συνέπεια, και κάποιες φορές λανθασμένα. Στο πλαίσιο του Project DPro, κίνδυνος θεωρείται η πιθανή επίδραση της αβεβαιότητας στις δραστηριότητες, τις εκροές και τα αποτελέσματα του έργου.

Εξετάζοντας τον ορισμό του κινδύνου, υπάρχουν δύο βασικές πτυχές που πρέπει να αξιολογούνται:

- **Πιθανότητα** — Ο κίνδυνος μπορεί να θεωρηθεί ότι σχετίζεται με την πιθανότητα αβέβαιων μελλοντικών γεγονότων (σε σύγκριση με τα θέματα που αφορούν τρέχοντα γεγονότα που πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα). Θυμηθείτε, όπως αναφέρεται στη συζήτηση της ενότητας 2 (Φάση υλοποίησης του έργου), ότι τα θέματα προς επίλυση του έργου είναι κίνδυνοι που έχουν γίνει πραγματικότητα.
- **Αντίκτυπος** — Ο κίνδυνος έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει το έργο. Οι περισσότερες ομάδες έργου εστιάζουν στον αρνητικό κίνδυνο που έχει τη δυνατότητα να βλάψει το έργο (χρόνος/χρονοδιάγραμμα, κόστος/πόροι, ποιότητα, αντικείμενο κ.λπ.). Γενικά, οι αρνητικοί κίνδυνοι πρέπει να αποφεύγονται. Ο θετικός κίνδυνος, από την άλλη πλευρά, είναι λιγότερο αναγνωρισμένος και κατανοητός. Οι ομάδες έργου μπορούν να **αποδεχθούν** θετικούς κινδύνους εάν βλέπουν μια πιθανή ευκαιρία, μαζί με μια πιθανή αποτυχία. Αυτό αναφέρεται ως έξυπνη ανάλυση κινδύνων.

Η εμφάνιση ενός κινδύνου είναι κάτι που μπορεί να συμβεί και να επηρεάσει το έργο. Με άλλα λόγια, ένας κίνδυνος είναι ένα ενδεχόμενο, κάτι που θα μπορούσε να εμποδίσει το έργο να επιτύχει τις εκροές και τα αποτελέσματά του εντός του χρόνου, του προϋπολογισμού, του αντικειμένου και της ποιότητας που περιγράφονται.

Κατά τη διάρκεια της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού, εντοπίστηκαν οι αρχικοί κίνδυνοι του έργου. Κατά τη διάρκεια της φάσης διαμόρφωσης, οι κίνδυνοι εξειδικεύονται και αναλύονται περαιτέρω, με στόχο τη δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, το οποίο θα επικαιροποιείται και θα επανεκτιμάται σε καθορισμένες χρονικές περιόδους καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων στο πλαίσιο ενός έργου περιλαμβάνει:

1. προσδιορισμό κινδύνων,
2. κατηγοριοποίηση κινδύνων,
3. εκτίμηση της πιθανότητας και του αντίκτυπου των κινδύνων,
4. ανάπτυξη στρατηγικών ανταπόκρισης στους κινδύνους,
5. παρακολούθηση και έλεγχο κινδύνων.

Σε αυτή τη φάση, δεδομένου ότι έχουμε ήδη εντοπίσει και κατηγοριοποιήσει τους κινδύνους στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, επικεντρωνόμαστε στην εκτίμηση κινδύνων και την ανάπτυξη στρατηγικών ανταπόκρισης.

Εκτίμηση κινδύνων

Η εκτίμηση κινδύνων είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης των κινδύνων που τεκμηριώνονται στο στάδιο της αναγνώρισής τους. Η εκτίμηση κινδύνων αντιμετωπίζει δύο δύσκολες προκλήσεις της διαχείρισης των κινδύνων του έργου:

- **Ιεράρχηση των κινδύνων:** Αξιοποιώντας κριτήρια που έχουν συμφωνηθεί από την ομάδα έργου και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, οι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται ανάλογα με την πιθανότητα και τον αντίκτυπό τους.
- **Προσδιορισμός ανοχών κινδύνου:** Η ομάδα έργου, σε συνεργασία με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, προσδιορίζει τα επίπεδα ανοχής στον κίνδυνο και αναγνωρίζει ποιοι κίνδυνοι είναι εντός αυτών των ορίων ανοχής και ποιοι εκτός και πρέπει να τύχουν ενεργής διαχείρισης.

Ένα χρήσιμο εργαλείο για την εκτίμηση των κινδύνων είναι ο πίνακας εκτίμησης κινδύνων. Ο παρακάτω πίνακας παρέχει ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας για την εκτίμηση των κινδύνων σε ένα αναπτυξιακό έργο.

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ να συμβεί ο κίνδυνος	Υψηλή			Κίνδυνος Β
	Μεσαία	Κίνδυνος Γ		
	Χαμηλή			Κίνδυνος Α
	Χαμηλή		Μεσαία	Υψηλή
Πιθανός αντίκτυπος στο έργο				

Πίνακας 19: Πίνακας εκτίμησης κινδύνων

Στο παράδειγμα που παρουσιάζεται στον Πίνακα 19, η διαδικασία ανάπτυξης του πίνακα εκτίμησης κινδύνων ακολούθησε μια διαδικασία δύο βημάτων:

Κατάταξη της προτεραιότητας των κινδύνων: Η ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη ιεράρχησαν τρεις κινδύνους κατατάσσοντας την πιθανότητα και τον πιθανό αντίκτυπό τους στην κλίμακα Χαμηλή, Μεσαία ή Υψηλή.

Προσδιορισμός της γραμμής ανοχής κινδύνου: Οι κίνδυνοι ταξινομούνται χρωματικά (κόκκινο, πορτοκαλί, κίτρινο, χωρίς χρώμα). Σε αυτό το παράδειγμα, ο κίνδυνος Β προκαλεί σαφή ανησυχία και θα αντιμετωπιστεί ενεργά. Ο κίνδυνος Α βρίσκεται σε ένα σκιασμένο κελί (κίτρινο), αλλά προκαλεί ανησυχία χαμηλότερου επιπέδου και θα παρακολουθείται μόνο. Ο κίνδυνος Γ δεν βρίσκεται σε σκιασμένο κελί, άρα δεν υπερβαίνει τα όρια ανοχής κινδύνου του έργου.

Κατά κάποιον τρόπο, ο πίνακας εκτίμησης κινδύνων είναι ένα ψευδώς απλό εργαλείο. Ενώ ο πίνακας μπορεί να είναι σχετικά απλός, για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά, η ομάδα έργου και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να έχουν κοινή αντίληψη των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την ιεράρχηση των κινδύνων και τον προσδιορισμό των επιπέδων ανοχής κινδύνου. Για να καταλήξουν σε αυτή την κοινή κατανόηση, οι project managers πρέπει να συνεργαστούν με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, για να ολοκληρώσουν την ενίοτε δύσκολη διαδικασία που σχετίζεται με την απάντηση των ακόλουθων ερωτήσεων:

- Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την ιεράρχηση των κινδύνων; Χρόνος; Αντικείμενο; Κόστος; Άλλοι παράγοντες όπως η αξία για τους ωφελούμενους του έργου; Κανονισμοί συμμόρφωσης των χρηματοδοτικών οργανισμών; Ασφάλεια των εργαζομένων; Ποια διαδικασία θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό του επιπέδου ανοχής κινδύνου;

Για να μπορέσουμε να αναπτύξουμε μια στρατηγική για την ανταπόκριση σε έναν κίνδυνο, θα πρέπει να κατανοήσουμε πόσο σοβαρός είναι ο κίνδυνος και τι είδους αντίκτυπο θα έχει στο χρονοδιάγραμμα, τον προϋπολογισμό, το αντικείμενο και την ποιότητα (τρίγωνο του τριπλού περιορισμού) του έργου. Είναι σημαντικό στη δήλωση κινδύνου να είστε σαφείς και να αναφέρετε ρητά τον αντίκτυπο που θα έχει ο κίνδυνος. Για παράδειγμα, στο έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, ένας πιθανός κίνδυνος είναι: *Η βροχή διακόπτει την εγκατάσταση των αποχωρητηρίων*. Αυτή η δήλωση δεν είναι αρκετά συγκεκριμένη, πρέπει να αναφέρουμε πώς η βροχή θα επηρεάσει το τρίγωνο του τριπλού περιορισμού, ώστε να μπορέσουμε να αναπτύξουμε μια στρατηγική ανάλογα. Μια πιο κατάλληλη δήλωση κινδύνου θα ήταν η εξής: *Η βροχή διακόπτει την εγκατάσταση των αποχωρητηρίων προκαλώντας καθυστέρηση στο έργο*.

Αν είμαστε συγκεκριμένοι ως προς τον τρόπο με τον οποίο ο κίνδυνος θα επηρεάσει το τρίγωνο του έργου, μπορούμε να αναπτύξουμε μια πιο κατάλληλη στρατηγική ανταπόκρισης, είτε για να μειώσουμε την πιθανότητα να συμβεί είτε για να μειώσουμε την αντίκτυπο που θα έχει, αν συμβεί.

Ανταπόκριση στον κίνδυνο

Η αναγνώριση και η εκτίμηση των κινδύνων αποτελούν τη βάση για την επιλογή του ορθού τρόπου ανταπόκρισης σε κάθε κίνδυνο. Εφόσον αναγνωριστεί ότι ένας κίνδυνος βρίσκεται πάνω από τη γραμμή ανοχής κινδύνου του έργου, η ομάδα έργου πρέπει να προσδιορίσει μια στρατηγική για την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση στον κίνδυνο.

Να θυμάστε: Ο στόχος της διαχείρισης κινδύνων ΔΕΝ είναι να εξαλειφθούν όλοι οι κίνδυνοι του έργου. Αυτό είναι αδύνατο. Ο στόχος είναι να αναγνωρίζεται πότε πρέπει να ανταποκριθούμε, εάν ο κίνδυνος υπερβαίνει τα επίπεδα ανοχής του έργου. Για παράδειγμα, τα «μη ανεκτικά στον κίνδυνο» έργα θα προσπαθήσουν ενεργά να διαχειριστούν τους κινδύνους, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται στον πίνακα. Από την άλλη πλευρά, τα «ανεκτικά στον κίνδυνο» έργα μπορεί να είναι σε θέση να ανεχτούν έναν μεγάλο βαθμό κινδύνου χωρίς να χρειάζεται ενεργή παρέμβαση για την κατάσταση.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι οι κίνδυνοι αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, οπότε πρέπει να επανεξετάζονται και να εκτιμώνται ενεργά ανάλογα με την πιθανότητα και τον αντίκτυπό τους. Είναι επίσης καλή ιδέα να επανεξετάζονται οι στρατηγικές και να διασφαλίζεται ότι εξακολουθούν να είναι σχετικές με το πλαίσιο και τον κίνδυνο.

Εάν στο πλαίσιο του έργου αποφασιστεί η ενεργή διαχείριση ενός κινδύνου, οι στρατηγικές ανταπόκρισης περιλαμβάνουν τις ακόλουθες επιλογές (ή κάποιον συνδυασμό τους):

- **Αποφυγή κινδύνου** — Μην υλοποιήσετε (ή υλοποιήστε με διαφορετικό τρόπο) μέρος του έργου για το οποίο υπάρχει κίνδυνος με μεγάλη πιθανότητα εκδήλωσης ή με πιθανό μεγάλο αντίκτυπο. Για παράδειγμα, μπορεί να επιλέξετε να μην εργαστείτε σε μια γεωγραφική περιοχή συγκρούσεων, επειδή υπάρχει έλλειψη ασφάλειας.
- **Μεταφορά κινδύνου** — Μεταφορά (ή διαμοιρασμός) κινδύνου για κάποια πτυχή του έργου σε (ή με) ένα άλλο μέρος. Το πιο συνηθισμένο παράδειγμα μεταφοράς κινδύνου είναι η ασφάλιση, μέσω της οποίας ο κίνδυνος κάποιας ζημιάς ή απώλειας μεταφέρεται στην ασφαλιστική εταιρεία.
- **Μετριασμός κινδύνου** — Ενέργεια για τη μείωση της πιθανότητας ή/και του αντίκτυπου ενός δυνητικού κινδύνου. Πάρτε, για παράδειγμα, ένα έργο στο πλαίσιο του οποίου υπάρχει ανησυχία για τον κίνδυνο κλοπής εμπορευμάτων.
 - ο Η πιθανότητα ενδεχόμενης κλοπής μπορεί να μειωθεί με την αύξηση των συστημάτων ασφαλείας του κτιρίου (φύλακες, νέες πόρτες, παράθυρα με κάγκελα κ.ο.κ.).
 - ο Ο αντίκτυπος της πιθανής κλοπής μπορεί να μειωθεί με την καθιέρωση μιας πολιτικής σύμφωνα με την οποία στην αποθήκη φυλάσσονται μόνο τα εμπορεύματα που απαιτούνται για τις επόμενες επτά ημέρες.
- **Αποδοχή του κινδύνου** - Εάν η πιθανότητα και ο αντίκτυπος ενός κινδύνου εκτιμώνται ως λογικά, ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει να μην αναλάβει δράση. Για παράδειγμα, ένα έργο μπορεί να αναγνωρίσει ότι αντιμετωπίζει την πιθανότητα της καθυστερημένης έναρξης της περιόδου βροχών που θα διακόψει τον γεωργικό κύκλο, αλλά η ομάδα δεν έχει επιλογή παρά να δεχτεί τον κίνδυνο, και δεν ενεργεί για να τον αποφύγει, να τον μεταφέρει ή να τον μετριάσει.

Αποφυγή κινδύνων

Η εργασία σε συγκρουσιακό πλαίσιο είναι γεμάτη κινδύνους. Πάρτε, για παράδειγμα, την εργασία σε έναν καταυλισμό προσφύγων, όπου παρατηρούνται συχνά βιαιοπραγίες και επιδρομές στη διαδρομή από τη βάση της οργάνωσης προς τον καταυλισμό. Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος για την ομάδα αν ταξιδέψει από τη βάση της οργάνωσης στον καταυλισμό, και η ασφάλεια και η προστασία των μελών της ομάδας μπορεί να τεθούν σε κίνδυνο. Έτσι, για να αποφευχθεί ο κίνδυνος για την ομάδα έργου, η διαχείριση των δραστηριοτήτων στον καταυλισμό θα γίνεται εξ αποστάσεως μέσω μιας τοπικής οργάνωσης που εδρεύει στον καταυλισμό. Η ομάδα έργου αποφεύγει τον κίνδυνο με τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων με εναλλακτικό τρόπο.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν αποτελεί αποδεκτή στρατηγική να αγνοήσουμε έναν κίνδυνο. Οι κίνδυνοι δεν πρέπει να παραγνωρίζονται, να υπόκεινται σε κακή διαχείριση ή να αγνοούνται. Ακόμη και σε περιπτώσεις όπου ένας κίνδυνος γίνεται αποδεκτός, δεν αγνοείται, αλλά παρακολουθείται συνεχώς. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η απόφαση για την αποδοχή του κινδύνου βασίζεται σε μια ορθολογική διαδικασία αναγνώρισης, εκτίμησης και ανταπόκρισης στον κίνδυνο, με το αποτέλεσμα να καταλήγει στην απόφαση αποδοχής του.

Project managers και ανταπόκριση στον κίνδυνο

Όταν καθορίζετε ποιος πρέπει να ανταποκριθεί στον κίνδυνο, να έχετε υπόψη σας ότι το πρόσωπο που θα ανταποκριθεί στον κίνδυνο δεν θα είναι πάντα ο/η project manager. Αν ρίξετε μια ματιά στο παρακάτω μητρώο κινδύνων, οι υπεύθυνοι εφοδιαστικής θα ανταποκριθούν στον κίνδυνο που σχετίζεται με τις προμήθειες για την κατασκευή των αποχωρητηρίων, επειδή αυτό εμπίπτει στη σφαίρα της ειδικότητάς τους. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι το άτομο που είναι επιφορτισμένο με την ανταπόκριση στον κίνδυνο έχει τη γνώση και την ικανότητα να αναλάβει δράση και να συμβουλευτεί σχετικά με τον κίνδυνο.

Είναι επίσης σημαντικό να θυμάστε ότι πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή μια τακτική διαδικασία επανεξέτασης των κινδύνων, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει όσο το δυνατόν περισσότερα ενδιαφερόμενα μέρη. Η συμπερίληψη μιας ποικιλίας ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων τυχόν εταίρων, στη συζήτηση και ανάλυση του κινδύνου μπορεί να οδηγήσει στην αναγνώριση πρόσθετων κινδύνων που η ομάδα έργου δεν είχε αρχικά σκεφτεί.

Σε αυτό το σημείο, η ομάδα έργου θα πρέπει να διαμορφώσει ένα σχέδιο δράσης για τις δραστηριότητες ανταπόκρισης στον κίνδυνο που έχει επιλέξει. Το έγγραφο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να εκπληρώνει τα εξής:

- ανάπτυξη οργανωμένου και ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης κινδύνων,
- καθορισμό των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή των μέτρων ανταπόκρισης στον κίνδυνο,
- πρόβλεψη επαρκών πόρων για την ανταπόκριση στον κίνδυνο.

Κάθε σχέδιο διαχείρισης κινδύνων πρέπει να τεκμηριώνεται, αλλά το επίπεδο λεπτομέρειας ποικίλλει ανάλογα με το έργο. Μεγάλα έργα ή έργα με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας θα επωφεληθούν από λεπτομερή και επίσημα σχέδια διαχείρισης κινδύνων που καταγράφουν όλες τις πτυχές της αναγνώρισης, της εκτίμησης και της ανταπόκρισης στον κίνδυνο.

Για πιο σύνθετα έργα και έργα με περισσότερες αβεβαιότητες, ένα μητρώο κινδύνων παρέχει έναν πιο επίσημο και πιο λεπτομερή προσδιορισμό των κινδύνων και του σχεδίου ανταπόκρισης σε αυτούς. Ένα μητρώο κινδύνων περιέχει επίσης πληροφορίες σχετικά με το μέγεθος της πιθανότητας και του αντίκτυπου των κινδύνων. Μπορεί ακόμη να περιλαμβάνει προτεινόμενες στρατηγικές ανταπόκρισης στον κίνδυνο και υπεύθυνους ανταπόκρισης στον κάθε κίνδυνο. Οι υπεύθυνοι ανταπόκρισης στον κίνδυνο θα είναι το σημείο αναφοράς για τον συντονισμό ή τη λήψη μέτρων εάν ο εν λόγω κίνδυνος καταστεί ζήτημα. Το μητρώο κινδύνων μπορεί επίσης να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο αυτών των κινδύνων στο κόστος και το χρονοδιάγραμμα του έργου.

Αν και η μορφή του μητρώου κινδύνων μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον οργανισμό ή το έργο, ένα παράδειγμα της μορφής θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις παρακάτω πληροφορίες.

Βεβαιωθείτε ότι στα μητρώα κινδύνων συμπεριλαμβάνετε τουλάχιστον τον κίνδυνο, την κατάσταση, την πιθανότητα και τον αντίκτυπο, τη στρατηγική ανταπόκρισης και τον υπεύθυνο ανταπόκρισης στον κίνδυνο. Είναι σημαντικό να ξεκινήσετε αυτή τη διαδικασία λεπτομερώς κατά τη φάση της διαμόρφωσης, ώστε το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων να ενσωματωθεί στο σχέδιο του έργου.

Όνομα κινδύνου	Πιθανότητα	Αντίκτυπος	Βαθμολογία	Στρατηγική ανταπόκρισης	Υπεύθυνο άτομο
Ο εταίρος δεν έχει την ικανότητα να υλοποιήσει τις δραστηριότητες, προκαλώντας καθυστέρηση στις δραστηριότητες του σταδίου 2.	6/10	5/10	30	Μετριασμός — προβλέψτε ένα ποσό στον προϋπολογισμό για την ανάπτυξη ικανοτήτων του εταίρου.	Project manager
Η βροχή προκαλεί καθυστέρηση στην εγκατάσταση των αποχωρητηρίων.	6/10	6/10	36	Αποφυγή — Ο σχεδιασμός της κατασκευής και της εγκατάστασης των αποχωρητηρίων θα πρέπει να καθυστερήσει μέχρι να ολοκληρωθεί η περίοδος των βροχών.	Project manager
Η έλλειψη ασφάλειας μπορεί να καθυστερήσει την παράδοση των υλικών που απαιτούνται, καθυστερώντας το έργο ή οδηγώντας στην προμήθεια τους από την τοπική αγορά, κάτι το οποίο μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα.	4/10	6/10	24	Μεταφορά — Συμπεριλάβετε στις συμβάσεις με τη μεταφορική εταιρία ρήτρα για την έγκαιρη παράδοση και ασφάλιση των υλικών.	Υπεύθυνος εφοδιαστικής
Η αλλαγή στην τοπική αυτοδιοίκηση θέτει σε κίνδυνο την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του έργου, επειδή θα χρειαστούν νέες εγκρίσεις.	2/10	8/10	16	Αποδοχή — Παρακολούθηση και επανεκτίμηση του κινδύνου.	Διασύνδεση με κυβερνητικούς φορείς

Πίνακας 20: Μητρώο κινδύνων - Έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Στρατηγική παρακολούθησης και ελέγχου κινδύνων

Καθώς το έργο εξελίσσεται, ορισμένοι κίνδυνοι θα επιλυθούν ή θα μειωθούν, ενώ άλλοι μπορεί να εμφανιστούν και να προστεθούν. Γι' αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό οι κίνδυνοι να επανεξετάζονται συνεχώς από τα πρώτα στάδια του έργου και σε όλη τη φάση της υλοποίησης. Με αυτό το δεδομένο, είναι ωφέλιμο, σε αυτό το σημείο, να καθοριστούν συγκεκριμένα σημεία του έργου στα οποία οι κίνδυνοι θα επανεξεταστούν και θα αναλυθούν εκ νέου. Θα συζητήσουμε την παρακολούθηση και τον έλεγχο των κινδύνων κατά τη φάση υλοποίησης, αλλά για να διασφαλιστεί ότι η διαχείριση κινδύνων παραμένει μια ζωντανή διαδικασία, οι project managers θα πρέπει να προσδιορίσουν πότε, πώς και με ποιον θα επανεξετάζονται οι κίνδυνοι καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι εξαιρετικά σημαντικά για την επιτυχία κάθε έργου, είτε πρόκειται για ένα ανθρωπιστικό έργο διανομής τροφίμων είτε για ένα αναπτυξιακό έργο απασχόλησης. Η δέσμευση των σωστών ενδιαφερόμενων μερών, τη σωστή χρονική στιγμή, είναι ευθύνη των project managers. Ωστόσο, αυτό δεν είναι κάτι που μπορεί να γίνεται σε μια *ad hoc* βάση. Οι project managers θα πρέπει να κατανοούν και να ενεργούν για να διασφαλίζουν τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στις δραστηριότητες του έργου.

Ο καθορισμός μιας στρατηγικής δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών κατά τη φάση της διαμόρφωσης παρέχει στους project managers σαφήνεια σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη θα συμμετέχουν στις διάφορες δραστηριότητες του έργου και με το ποια θα είναι η συμμετοχή και η δέσμευσή τους. Αν γίνει αυτό στη φάση διαμόρφωσης, θα διασφαλιστεί η συμμετοχή και η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών κατά τις επόμενες φάσεις.

Ενδιαφερόμενα μέρη	Ρόλος στη δραστηριότητα	Ενδιαφέρον για τη δραστηριότητα	Δέσμευση	Συνέχεια
Ποιο είναι το ενδιαφερόμενο μέρος;	Τι θα κάνει σε αυτή τη δραστηριότητα;	Ποιο είναι το ενδιαφέρον του να συμμετέχει σε αυτή τη δραστηριότητα;	Πώς θα το δεσμεύσουμε για να εξασφαλίσουμε τη συμμετοχή του;	Τι είδους ανατροφοδότηση και παρακολούθηση απαιτούνται;
Επίσημοι εκπρόσωποι του τοπικού δήμου	Παροχή εναρκτήριας ομιλίας στην έναρξη του έργου	Η συμμετοχή θα προσφέρει προβολή στον δήμο και τους εκπροσώπους και θα καταδείξει το ενδιαφέρον του δήμου για έργα που θα βοηθήσουν την κοινότητα.	Συντονισμός και επικοινωνία σχετικά με τον σκοπό του έργου μέσω επίσημης επιστολής, και στη συνέχεια συνάντηση για να ζητηθεί η αποδοχή και η συμμετοχή στην έναρξη του έργου	Στείλτε επίσημη ευχαριστήρια επιστολή και συμπεριλάβετε τον ρόλο τους στη δραστηριότητα στο επίσημο δελτίο τύπου. Πραγματοποιήστε μια συνάντηση με τους εκπροσώπους, για να απαντήσετε σε τυχόν ερωτήσεις και να ζητήσετε τη συμμετοχή τους σε μελλοντικές δραστηριότητες.

Πίνακας 21: Στρατηγική δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών

Η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών δεν είναι μια «επιστήμη ακριβείας». Θα υπάρξουν αλλαγές και προσαρμογές που θα πρέπει να γίνουν. Η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της δέσμευσής τους.

Δομή διακυβέρνησης έργου

Στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων, η δομή διακυβέρνησης ορίζει το διαχειριστικό πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις για το έργο. Μια ισχυρή δομή διακυβέρνησης αποσαφηνίζει τα παρακάτω:

- **Αρμοδιότητα:** Ποιο άτομο/ρόλος έχει την εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις εντός συγκεκριμένων ορίων αρμοδιοτήτων.
- **Λογοδοσία:** Ποιο άτομο/ρόλος είναι υπόλογος για την επιτυχία του έργου. Χωρίς ξεκάθαρη λογοδοσία για την επιτυχία του έργου, δεν υπάρχει κανείς που να κινεί τις διαδικασίες για την επίλυση των θεμάτων του έργου.
- **Αλλαγές στο έργο:** Πως και από ποιο άτομο/ρόλο λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετικά με αλλαγές που υπερβαίνουν τα συμφωνηθέντα όρια αρμοδιοτήτων των project managers.
- **Εποπτεία:** Ποιο άτομο/ρόλος έχει την ευθύνη να επιβλέπει την κατεύθυνση του έργου, να παρέχει πληροφορίες και συμβουλές και να παρακολουθεί τη βιωσιμότητα και την εγκυρότητα του έργου, συμπεριλαμβανομένης μιας πιθανής απόφασης τερματισμού του. Εξασφαλίζει επίσης ότι ακούγονται οι διαφορετικές απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών.
- **Υποστηρικτές:** Ποιο άτομο/ρόλος παρέχει υποστήριξη και πόρους για το έργο και συμβουλεύει τους project managers σχετικά με τις διαχειριστικές πτυχές του έργου, ιδίως εκείνες που είναι πέρα από τον έλεγχο των project managers.

Οι δομές διακυβέρνησης μπορούν να λάβουν πολλές μορφές. Συχνά συναντώνται τα σχήματα που συμπεριλαμβάνουν απλά έναν υποστηρικτή ή μια υποστηρίκτρια / χορηγό έργου (project sponsor), ή ένα συμβούλιο έργου ή μια επιτροπή καθοδήγησης. Η απλούστερη και συνηθέστερη δομή διακυβέρνησης στα έργα αποτελείται από ένα μόνο άτομο — project sponsor — και συνήθως είναι επαρκής. Ο ρόλος αυτός μπορεί να εκπληρώνεται από τους program managers, τα άτομα που προϊστανται των project managers ή το άτομο αναφοράς της διεθνούς ΜΚΟ που χρηματοδοτεί το έργο. Ανεξάρτητα από τον τίτλο του ατόμου, αυτό που έχει σημασία είναι να καθοριστεί το άτομο στο οποίο μπορούν να απευθυνθούν οι project managers όταν οι αποφάσεις υπερβαίνουν τα όρια αρμοδιοτήτων τους και στο οποίο μπορούν να απευθυνθούν για υποστήριξη.

Ενώ μια δομή διακυβέρνησης που αποτελείται μόνο από project sponsor μπορεί να είναι απλή, συχνά δεν αντιπροσωπεύει τις πολλαπλές οπτικές των αναπτυξιακών έργων.

Όλοι γνωρίζουμε ότι τα αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά έργα σπάνια είναι απλά. Η ομάδα έργου πρέπει να διαχειρίζεται ατζέντες με πολλά ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων (αλλά όχι μόνο) του χρηματοδοτικού οργανισμού του έργου, του οργανισμού ή των οργανισμών υλοποίησης, των κοινοτήτων των ωφελούμενων και των προμηθευτών του έργου. Σε αυτά τα πολύπλοκα πλαίσια, ένας/μία μόνο project sponsor δεν θα παρέχει την υποστήριξη που χρειάζεται η ομάδα έργου για να επιτύχει. Αντ' αυτού, μια πιο αποτελεσματική δομή διακυβέρνησης θα ήταν ένα συμβούλιο έργου ή μια επιτροπή καθοδήγησης, η οποία περιλαμβάνει εκπροσώπους από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στο έργο.

Έλεγχος κατάστασης — Διακυβέρνηση έργου

Κατά τον προσδιορισμό της δομής διακυβέρνησης, πρέπει να καθορίσετε ποια δομή είναι η καταλληλότερη για το έργο σας, δεδομένου του πλαισίου στο οποίο εργάζεστε και των πόρων που διαθέτετε. Ενώ οι επιτροπές καθοδήγησης και τα συμβούλια έργου παρέχουν ένα πιο ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης, μπορεί απλώς να μην είναι πρακτικά εφαρμόσιμα για το έργο σας. Το σημαντικό που πρέπει να θυμάστε είναι ότι πρέπει να υπάρχει ένα πλαίσιο, ακόμη και αν πρόκειται για έναν υποστηρικτική ή μια υποστηρίκτρια /χορηγό έργο με σαφώς περιγεγραμμένα όρια αρμοδιοτήτων.

Κάτι άλλο που πρέπει να έχετε κατά νου είναι ότι μπορεί να υπάρχουν πολλά επίπεδα διακυβέρνησης, ιδίως αν είστε εταίρος υλοποίησης. Το ακόλουθο σενάριο το περιγράφει με μεγαλύτερη σαφήνεια:

Είστε project manager για μια τοπική ΜΚΟ, που εργάζεται στο πλαίσιο ενός προγράμματος που διαχειρίζεται μια διεθνής ΜΚΟ. Συντονίζετε με τον/την program manager για θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα, και με το σημείο αναφοράς για θέματα που σχετίζονται με τα οικονομικά. Ενδέχεται ακόμη να υπάρχει και ένα άλλο σημείο αναφοράς στο τμήμα ΠΑΛΜ για θέματα που σχετίζονται με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει χάος και σύγχυση για τους project managers. Σε αυτού του είδους το σενάριο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να καταλάβετε σε ποιον πρέπει να απευθυνθείτε και πότε. Ιδανικά, θα υπάρχει ένα σημείο αναφοράς που θα λειτουργεί ως υποστηρικτικής/-τρια / χορηγός του έργου σας, αλλά αυτό μπορεί και να μην ισχύει.

Ανεξάρτητα από το σενάριο, εσείς, ως project manager, είστε υπεύθυνοι να διασφαλίσετε ότι γνωρίζετε τα όρια αρμοδιοτήτων και τη δομή διακυβέρνησης και ότι αυτά περιγράφονται στο καταστατικό του έργου.

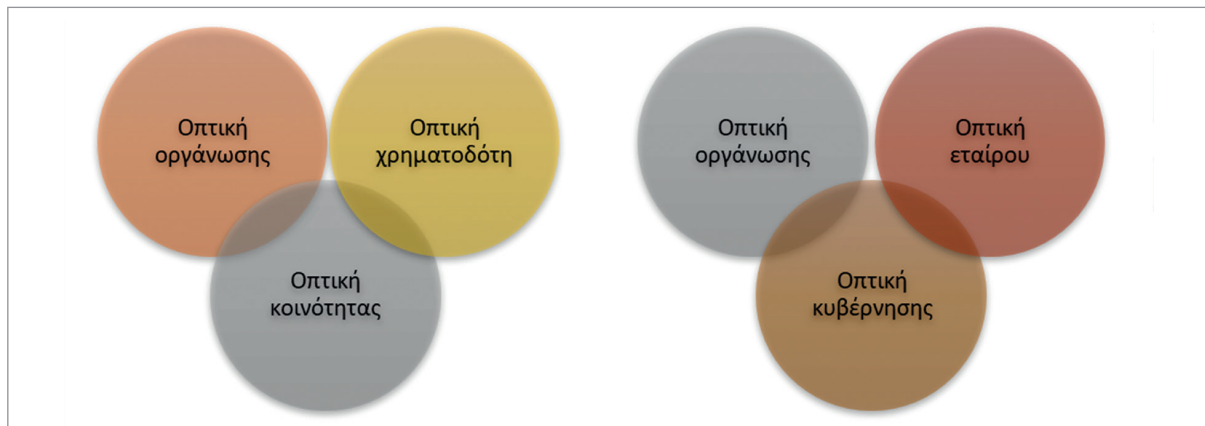
Έλεγχος Κατάστασης - Διακυβέρνηση έργου και ανθρωπιστικά έργα

Τα ανθρωπιστικά έργα συχνά απαιτούν ταχεία αναγνώριση και δράση για την κάλυψη άμεσων αναγκών των ωφελούμενων ατόμων. Συνήθως απαιτούν επίσης συνεχή προσαρμογή, καθώς τα πλαίσια και οι ανάγκες αλλάζουν. Η καθιέρωση μιας κοινά κατανοητής και σαφούς δομής διακυβέρνησης στο πλαίσιο των ανθρωπιστικών έργων διευκολύνει την ικανότητα των ομάδων έργου να προσαρμόζονται, διασφαλίζει καλύτερα ότι τα προβλήματα ξεπερνιούνται ταχύτερα και συμβάλλει στην αποφυγή καθυστερήσεων.

Δεν υπάρχει ένας μοναδικός κανόνας για τη σύσταση συμβουλίων έργου ή επιτροπών καθοδήγησης, αλλά εξαρτάται από τον οργανισμό, το μέγεθος του έργου και τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, η ακόλουθη καθοδήγηση παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο σύστασης και διαχείρισής τους:

Μέγεθος Δεν υπάρχει τυποποιημένο μέγεθος για τα συμβούλια έργου. Το ελάχιστο όριο είναι δύο άτομα, ενώ είναι σύνηθες να υπάρχουν συμβούλια που αποτελούνται από τρεις, τέσσερις ή πέντε εκπροσώπους. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το μικρότερο μέγεθος της ομάδας διευκολύνει την αποτελεσματική συνεργασία και λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, είναι συχνά χρήσιμο να διευρύνεται το μέγεθος του συμβουλίου, όταν η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι πολύπλοκη. Για παράδειγμα, εάν υπάρχουν πολλοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί, πολλές ομάδες ωφελούμενων ή πολλοί οργανισμοί που εργάζονται στο ίδιο έργο.

Σύνθεση Τα μέλη του συμβουλίου θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μια ποικιλία απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών και μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με το έργο. Το κλειδί είναι να διαμορφωθεί μια ομάδα εξειδικευμένων εκπροσώπων των ενδιαφερόμενων μερών που θα προσφέρουν μια πιο ολιστική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων. Δεν υπάρχει μία και μόνη σωστή σύνθεση του συμβουλίου, αλλά ορισμένα παραδείγματα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:



Εικόνα 25: Παραδείγματα σύνθεσης συμβουλίου

Η οπτική κάθε μέλους του συμβουλίου / της επιτροπής καθοδήγησης αντικατοπτρίζει μια διαφορετική διάσταση του έργου όσον αφορά τους πόρους που παρέχονται, την κατανόηση των αναγκών του οργανισμού, των χρηστών και των επαγγελματιών που εμπλέκονται (για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη βιωσιμότητα του έργου), και τη στάθμιση των αποτελεσμάτων του έργου. Κάθε μέλος έχει τη δική του οπτική για το τι σημαίνει «επιτυχία», και όταν λαμβάνονται υπόψη όλες οι οπτικές, καθορίζουν την επιτυχία του έργου.

Αρμοδιότητες Συλλογικά, το συμβούλιο έργου ή η επιτροπή καθοδήγησης είναι υπεύθυνα για το έργο, και οι αρμοδιότητές τους περιλαμβάνουν:

- αποφάσεις σχετικά με προτεινόμενες αλλαγές στο έργο (αντικείμενο, προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα ή άλλες) που υπερβαίνουν τα συμφωνηθέντα όρια αρμοδιοτήτων των project managers,
- επίβλεψη του έργου, παρέχοντας πόρους, κατευθύνσεις και συμβουλές ανάλογα με τις ανάγκες,

- παρακολούθηση της βιωσιμότητας του έργου, λαμβάνοντας αποφάσεις για τον τερματισμό του, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο,
- εκπροσώπηση των συμφερόντων των μελών που τα απαρτίζουν,
- υποστήριξη και παροχή συμβουλών προς τους project managers σχετικά με τη διαχείριση του έργου, ιδίως σε θέματα που υπερβαίνουν το πεδίο ελέγχου τους, και
- διεκδίκηση της απαραίτητης υποστήριξης και πόρων για το έργο.

Συνεδριάσεις

Συνιστάται τα συμβούλια έργου να διεξάγουν τακτικά προγραμματισμένες συνεδριάσεις στις οποίες η ατζέντα καθορίζεται από τους project managers σε συνεργασία με τον εκπρόσωπο της οπτικής της εκτελεστικής ομάδας. Σημαντικά θέματα της ατζέντας περιλαμβάνουν την ανασκόπηση του καταλόγου κινδύνων και του μητρώου θεμάτων που θα συζητηθούν αργότερα. Επιπλέον, μια συνεδρίαση του συμβουλίου έργου είναι επίσης απαραίτητη σε όλες τις πύλες αποφάσεων.

Ένας τομέας που προκαλεί σύγχυση πολλές φορές είναι αν το συμβούλιο έργου ή η επιτροπή καθοδήγησης ενεργεί ως δημοκρατική οντότητα, όπου κάθε μέλος έχει ίση φωνή για σημαντικές αποφάσεις κατά την ψηφοφορία. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι δεν θα έχουν όλες οι φωνές στο συμβούλιο / στην επιτροπή την ίδια δύναμη για όλες τις αποφάσεις. Εάν, για παράδειγμα, υπάρχει ανάγκη να ζητηθεί αύξηση του προϋπολογισμού ή παράταση του χρονοδιαγράμματος για το έργο, μπορεί να ζητείται η γνώμη όλων των μελών του συμβουλίου έργου, αλλά η τελική αρμοδιότητα για την απόφαση ανήκει αποκλειστικά σε ένα μόνο μέλος του συμβουλίου (πιθανότατα, σε αυτό το παράδειγμα, στον χρηματοδοτικό οργανισμό) ή σε μια μικρή ομάδα μελών του συμβουλίου. Να θυμάστε ότι η αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων μιας ομάδας μπορεί να θεωρηθεί αντιστρόφως ανάλογη του μεγέθους της. Οι μεγάλες ομάδες όχι μόνο ενδέχεται να μην μπορούν να λάβουν έγκαιρα αποφάσεις, αλλά η ποιότητα των αποφάσεων μπορεί να επηρεαστεί από τις προκλήσεις διαχείρισης της ομάδας.

Δομή διακυβέρνησης και εταίροι υλοποίησης

Όπως συμβαίνει συχνά, πολλά έργα εκτελούνται από εταίρους υλοποίησης στο πλαίσιο ενός προγράμματος που διαχειρίζεται μια διεθνής ΜΚΟ. Σε αυτή την περίπτωση, η δομή διακυβέρνησης πιθανόν να συνδέεται με τη δομή εντός της διεθνούς ΜΚΟ. Οι project managers θα έχουν σαφή όρια αρμοδιοτήτων και θα λογοδοτούν απευθείας στο σημείο αναφοράς της διεθνούς ΜΚΟ. Σπάνια οι εταίροι υλοποίησης θα έχουν άμεση σχέση με τον χρηματοδοτικό οργανισμό ή με τη ανώτερη διοίκηση της διεθνούς ΜΚΟ.

Σε αυτή την περίπτωση, τα επίπεδα εξουσίας — ή τα όρια αρμοδιοτήτων — αποκτούν τεράστια σημασία, επειδή υπάρχει ένα πρόσθετο επίπεδο διακυβέρνησης στο οποίο μπορεί να παραπεμφθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Μια άλλη συνιστώσα της δημιουργίας δομής διακυβέρνησης είναι να διασφαλιστεί ότι τα **όρια αρμοδιοτήτων** των project managers περιγράφονται και διατυπώνονται με σαφήνεια στο καταστατικό του έργου. Αυτά τα όρια αρμοδιοτήτων επιτρέπουν ένα πλαίσιο για τον καθορισμό του βαθμού στον οποίο οι project managers μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το

έργο και του σημείου στο οποίο η λήψη αποφάσεων πρέπει να παραπεμφθεί προς τα πάνω στη δομή διακυβέρνησης. Ορισμένα παραδείγματα σχετικά με τα όρια αρμοδιοτήτων που πρέπει να καθοριστούν σε αυτή τη φάση είναι τα εξής:

Όρια αρμοδιοτήτων σχετικά με τον χρόνο — το χρονικό διάστημα κατά το οποίο η ολοκλήρωση του έργου μπορεί να μετακινηθεί νωρίτερα ή αργότερα σε σχέση με την προγραμματισμένη.

Όρια αρμοδιοτήτων σχετικά με το κόστος — το ποσοστό, ή ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό, κατά το οποίο το έργο μπορεί να υπερβεί τον προγραμματισμένο προϋπολογισμό ή να υπολειφθεί αυτού.

Όρια αρμοδιοτήτων σχετικά με το αντικείμενο του έργου — μετριέται ως συμφωνημένη απόκλιση από το υλικό αντικείμενο των προϊόντων (παραδοτέων) του έργου, και κάθε πιθανή διαφοροποίηση θα πρέπει να τεκμηριώνεται στην περιγραφή του.

Όρια αρμοδιοτήτων σχετικά με την ανοχή κινδύνου — παρέχει ένα επίπεδο αναφοράς (benchmark) πέρα από το οποίο οι κίνδυνοι θα πρέπει να παραπέμπονται στο συμβούλιο έργου.

Όρια αρμοδιοτήτων σχετικά με την ποιότητα — καθορίζει το εύρος της αποδεκτής ποιότητας ενός προϊόντος έργου, σε σχέση με την επίσημη περιγραφή του.

Όρια αρμοδιοτήτων σχετικά με το όφελος — καθορίζει το εύρος της αποδεκτής απόδοσης του έργου σε επίπεδο αποτελεσμάτων.

Κίνδυνοι και όρια αρμοδιοτήτων: Παράδειγμα

Είστε project managers με αρμοδιότητα να κάνετε αλλαγές όσον αφορά τον χρόνο, τον προϋπολογισμό και το αντικείμενο, εφόσον η αλλαγή δεν υπερβαίνει περισσότερο από το 5% οποιασδήποτε γραμμής του προϋπολογισμού. Η ομάδα ΠΑΛΜ σας έχει ειδοποιήσει για δύο ζητήματα προς επίλυση μέσω της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στη φάση διαμόρφωσης. Το πρώτο ζήτημα είναι ότι ο αριθμός των ατόμων που έχουν ανάγκη έχει αυξηθεί, καθώς περισσότερα εσωτερικά εκτοπισμένα άτομα έχουν μετακινηθεί στην περιοχή του ποταμού Δέλτα. Ο αρχικός σας στόχος ήταν να εξυπηρετήσετε 2.500 άμεσους ωφελούμενους. Με την εισροή των εσωτερικά εκτοπισμένων, ο αριθμός των άμεσα ωφελούμενων που έχουν ανάγκη από εγκαταστάσεις ύδρευσης, αποχέτευσης και υγιεινής (WASH) είναι τώρα 3.250, γεγονός που απαιτεί επιπλέον 20 αποχωρητήρια. Αυτό αυξάνει τον προϋπολογισμό που προορίζεται για τη δραστηριότητα αυτή κατά 12%, το οποίο υπερβαίνει τα όρια αρμοδιοτήτων σας ως project managers, και άρα χρειάζεται να παραπέμψετε το ζήτημα στο επόμενο επίπεδο της δομής διακυβέρνησης.

Το δεύτερο ζήτημα είναι ότι το κόστος ενός από τα υλικά των αποχωρητηρίων αυξήθηκε κατά 2% από την αρχική τιμή που είχε αναφερθεί. Αυτό το ζήτημα είναι εντός των αρμοδιοτήτων σας ως project managers, οπότε έχετε τη δυνατότητα να λάβετε μια απόφαση σχετικά με αυτό το ζήτημα. Λάβετε υπόψη ότι θα πρέπει να τεκμηριώσετε αυτή την αλλαγή και να βεβαιωθείτε ότι η διακύμανση της τιμής κοινοποιείται στα αρμόδια ενδιαφερόμενα άτομα.

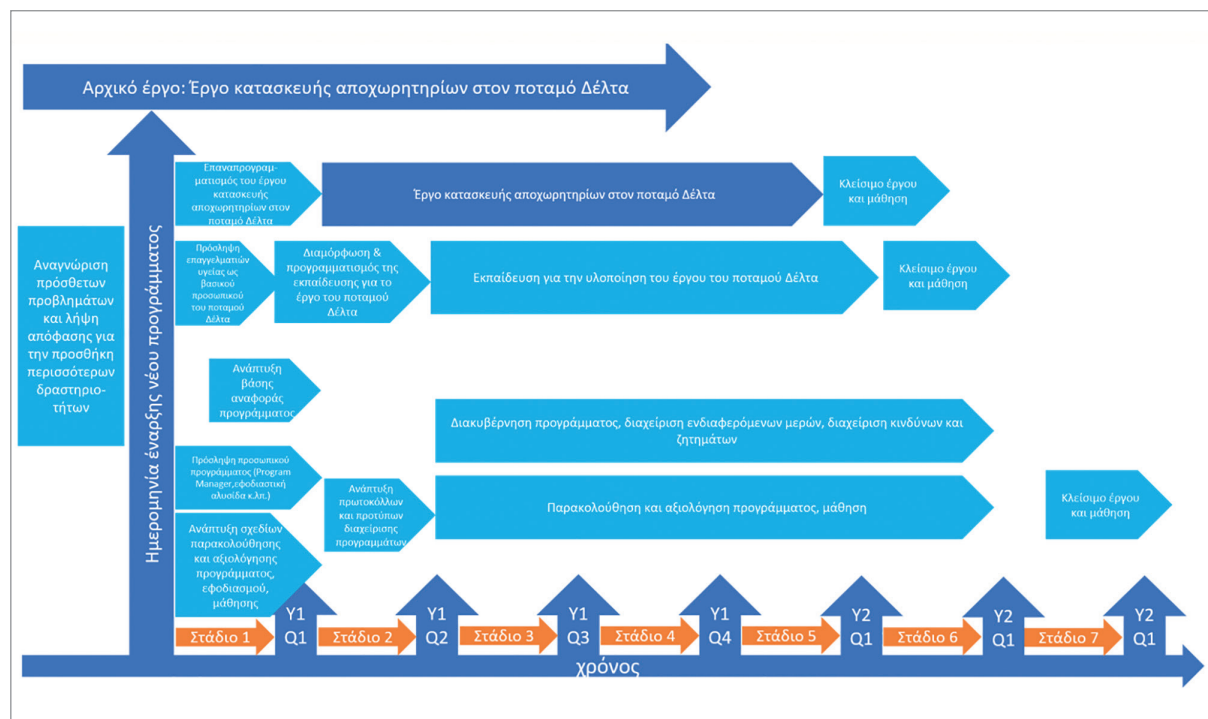
Αυτά τα όρια αρμοδιοτήτων καθίστανται σημαντικά κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, όταν είναι πιθανό να προκύψουν προβλήματα και αλλαγές στο έργο. Δεν θέλετε να βρεθείτε σε μια κατάσταση στην οποία δεν ξέρετε αν σας επιτρέπεται να λάβετε μια απόφαση ή πού πρέπει να απευθυνθείτε για τη λήψη αυτής της απόφασης. Ο καθορισμός της δομής διακυβέρνησης πριν από την έναρξη του προγραμματισμού και της υλοποίησης παρέχει σαφήνεια στους project managers και διευκολύνει και επιταχύνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Πλαίσιο προγραμματισμού

Πώς θα γίνει η διαδικασία προγραμματισμού του έργου; Ποιοι ρόλοι θα εμπλακούν; Ποια εργαλεία θα χρησιμοποιηθούν; Σε αυτό το στάδιο του έργου, καθορίζετε το πλαίσιο προγραμματισμού του έργου. Στην ουσία, προγραμματίζετε το σχέδιο.

Ορισμένα πράγματα που πρέπει να έχετε υπόψη σας καθώς καθορίζετε το πλαίσιο προγραμματισμού του έργου είναι τα εξής:

- **Διάρκεια έργου:** Εάν υλοποιείτε ένα ιδιαίτερα μεγάλο έργο που διαρκεί ένα έτος ή περισσότερο, ίσως θελήσετε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε μια διαδικασία προγραμματισμού σταδίων. Ο προγραμματισμός σταδίων μπορεί επίσης να είναι χρήσιμος για έργα που λειτουργούν σε πολύπλοκα και συγκρουσιακά περιβάλλοντα. Το παράδειγμα στην Εικόνα 26 είναι ένας χάρτης σταδίων για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του έργου.



Εικόνα 26: Χάρτης σταδίων για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Σε περίπτωση υλοποίησης βραχυπρόθεσμων, λιγότερο πολύπλοκων έργων, η διασφάλιση ότι οι πύλες αποφάσεων περιλαμβάνονται ως επίσημα σημεία ελέγχου για τη συνεχή επικύρωση του έργου είναι κρίσιμη για την αιτιολόγηση του έργου.

- **Εργαλεία και διαδικασίες:** Γνωρίζετε ποια εργαλεία θα χρησιμοποιήσετε για τη διαχείριση του έργου; Και ακόμα πιο σημαντικό: είναι η ομάδα έργου εκπαιδευμένη και ενήμερη για τα εργαλεία, τις λειτουργίες τους και τα σημεία του έργου στα οποία τα εργαλεία αυτά πρέπει να αξιολογηθούν και να ενημερωθούν;
- **Διατομεακά θέματα:** Η διαδικασία ενσωμάτωσης αυτών των θεμάτων αρχίζει από νωρίς στο έργο. Ορισμένα παραδείγματα αυτών των διατομεακών θεμάτων μπορεί να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής:
 - ο **Φύλο:** Είτε πρόκειται για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου είτε για τη χρήση δεικτών που λαμβάνουν υπόψη το φύλο, αυτό το διατομεακό θέμα τίθεται συχνά από χρηματοδοτικούς οργανισμούς και εταιρείες υλοποίησης, για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει ισορροπία και ισότητα βάσει φύλου στο πλαίσιο της παρέμβασης. Ένα παράδειγμα από το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα θα μπορούσε να είναι η διασφάλιση ότι υπάρχουν ξεχωριστοί χώροι/εγκαταστάσεις αποχωρητηρίων για άνδρες και γυναίκες, και η στόχευση ίσου αριθμού (50%/50%) ανδρών και γυναικών ως άμεσων ωφελούμενων.
 - ο **Προστασία:** Η ενσωμάτωση της διάστασης της προστασίας στον σχεδιασμό του έργου σας διασφαλίζει ότι έχετε λάβει υπόψη σας τα πλέον ευάλωτα άτομα και ότι το έργο δεν προκαλεί ζημιά στην κοινότητα και τους ωφελούμενους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι έχετε ενσωματώσει μηχανισμούς για την αναφορά παραβιάσεων που σχετίζονται με την προστασία και ότι έχετε σχεδιάσει το έργο σας με βάση τη διασφάλιση της ενσωμάτωσης των αναγκών και των συνθηκών των πλέον ευάλωτων ατόμων στις δραστηριότητες του έργου. Ένα παράδειγμα από το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα είναι να διασφαλίσετε ότι τα αποχωρητήρια των γυναικών απέχουν λιγότερο από 50 μέτρα από τις κατοικίες τους και ίσως να κατασκευάσετε ένα δευτερεύον φράγμα γύρω από τις εγκαταστάσεις αποχωρητηρίων, για να παρέχετε ένα επιπλέον επίπεδο ιδιωτικότητας και προστασίας.
 - ο **Αναπηρία:** Η διασφάλιση της πρόσβασης στην παρέμβαση / στα προϊόντα / στις υπηρεσίες για τα άτομα με αναπηρία αποτελεί μέρος της εξυπηρέτησης ολόκληρης της κοινότητας και εξασφαλίζει ισότιμη πρόσβαση σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ένα παράδειγμα από το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα είναι η διασφάλιση ότι τα αποχωρητήρια είναι προσβάσιμα με αναπηρικό αμαξίδιο μέσω της εγκατάστασης ραμπών και ράβδων και ότι οι λεκάνες βρίσκονται σε κατάλληλο ύψος για όσους χρησιμοποιούν αναπηρικά αμαξίδια.

Πλαίσιο παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας και μάθησης (ΠΑΛΜ)

Η παρακολούθηση θα πρέπει να πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, παρέχοντας ουσιαστική ανατροφοδότηση για τους project managers και την ομάδα έργου σχετικά με το έργο. Υλοποιείται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα; Είναι σύμφωνο με τα όσα ορίζονται στο αντικείμενο έργου; Έχει την ποιότητα που πρέπει; Επιπλέον, οι project managers θα πρέπει να συνεργάζονται στενά με τα ενδιαφερόμενα μέρη, για να καθορίσουν εάν και πότε θα πρέπει να πραγματοποιούνται αξιολογήσεις. Συχνά, η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα πολύ αργά στο

έργο, προκαλώντας περιττούς περιορισμούς και θέτοντας σε κίνδυνο την ποιότητα. Η ανάπτυξη ενός πλαισίου για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση από νωρίς είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει σαφής κατεύθυνση κατά τον προγραμματισμό του έργου. Θέτει επίσης τις βάσεις για την ακριβή εκτίμηση του είδους των πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών και τεχνολογικών) που θα απαιτηθούν για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών των εργασιών.

Πλαίσιο παρακολούθησης

Θα πρέπει να είστε σε θέση να αναπτύξετε ένα πλαίσιο για την παρακολούθησή σας με βάση τις πληροφορίες του λογικού πλαισίου — ουσιαστικά, οι δείκτες σας θα καθοδηγούν την παρακολούθηση του έργου σας. Άλλα πράγματα που πρέπει να εξετάσετε είναι η συχνότητα με την οποία θα γίνεται η παρακολούθηση, η ικανότητα της ομάδας που θα κάνει την παρακολούθηση, και τα εργαλεία (έρευνες, ομάδες εστίασης κ.λπ.) που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή των δεδομένων.

Πλαίσιο αξιολόγησης

Οι αξιολογήσεις μπορεί να είναι δαπανηρές και να απαιτήσουν σημαντικό χρόνο και πόρους. Σε αυτό το σημείο του έργου, είναι χρήσιμο να περιγράψετε τι είδους αξιολογήσεις (σε πραγματικό χρόνο, τελικές, εκ των υστέρων) προβλέπετε για το έργο. Λάβετε υπόψη σας ότι η εκ των υστέρων αξιολόγηση απαιτεί πολλή δουλειά πριν και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου, μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή και απαιτεί σημαντικούς ανθρώπινους πόρους.

Συμφωνήστε με τον οργανισμό σας, τους εταίρους και τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς τις προσδοκίες για τη διεξαγωγή αξιολογήσεων για το έργο και καθορίστε αν η αξιολόγηση θα διεξαχθεί από κάποιον εντός του οργανισμού ή αν θα απαιτηθεί εξωτερικός σύμβουλος.

Πλαίσιο λογοδοσίας και μάθησης

Η λογοδοσία και η μάθηση συχνά ενσωματώνονται στην παρακολούθηση και αξιολόγηση μέσω της μεθοδολογίας ΠΑΛΜ. Εάν συμπεριλάβετε τη λογοδοσία και τη μάθηση, σε αυτό το σημείο (της διαμόρφωσης) θα πρέπει να αρχίσετε να εξετάζετε τι είδους μηχανισμούς λογοδοσίας θα χρησιμοποιήσετε και πώς αυτοί οι μηχανισμοί θα τροφοδοτήσουν τη συνεχή μάθηση στο έργο. Εάν εντάσετε τη λογοδοσία και τη μάθηση σε αυτό το πλαίσιο, σκεφτείτε μαζί με τα μέλη της ομάδας τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Τι είδους μηχανισμοί λογοδοσίας θα χρησιμοποιηθούν, και για ποιες ομάδες-στόχους;
- Πώς θα μετατραπεί η ανατροφοδότηση από τους μηχανισμούς λογοδοσίας σε διδάγματα;
- Πώς θα ενσωματωθούν τα διδάγματα στην επαναλαμβανόμενη διαδικασία προγραμματισμού του έργου;
- Ποιο άτομο θα είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη αυτής της διαδικασίας;
- Πώς θα μεταφερθεί η μάθηση στα επίπεδα του προγράμματος και του χαρτοφυλακίου εντός του οργανισμού;

Διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων

Οι πληροφορίες είναι τόσο χρήσιμες όσο ο τρόπος που τις αξιοποιούμε. Μερικές φορές χάνουμε πολλά δεδομένα και πληροφορίες κατά τη διάρκεια της ζωής ενός έργου, απλώς και μόνο επειδή δεν υπάρχει σχέδιο διαχείρισης των πληροφοριών και των γνώσεων. Τι είναι η διαχείριση γνώσεων; Είναι η ικανότητα ανάπτυξης, διαμοιρασμού και χρήσης των πληροφοριών που καταγράφονται κατά τη διάρκεια του έργου. Τι είναι η διαχείριση πληροφοριών; Είναι ο τρόπος με τον οποίο διατηρούνται τα δεδομένα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται, για να διασφαλιστεί ότι όλες οι πληροφορίες του έργου θα επισημανθούν και θα αποθηκευτούν με τρόπο ώστε να μπορούν να συμβάλουν στη θεσμική γνώση και να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον.

Για να αναπτύξετε ένα σχέδιο διαχείρισης πληροφοριών, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα εξής:

- Πώς και πού θα αποθηκεύονται οι πληροφορίες και τα δεδομένα;
- Τι είδους κανόνες ονοματοδοσίας αρχείων θα χρησιμοποιηθούν, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου έκδοσης;
- Τι είδους μηχανισμός ασφαλείας απαιτείται για να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες, ιδίως οι εμπιστευτικές, διατηρούνται ασφαλείς;
- Ποιος θα επιβλέπει τη διαχείριση πληροφοριών;

Για να αναπτύξετε ένα σχέδιο διαχείρισης γνώσεων, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα εξής:

- Πώς θα ενσωματωθούν οι γνώσεις στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση άλλων έργων και προγραμμάτων;
- Πώς θα καταγράφονται τα διδάγματα που θα αποκομίζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, ώστε να χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση σχετικά με αλλαγές και προσαρμογές του έργου;
- Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι γνώσεις για άλλα έργα, προγράμματα και το χαρτοφυλάκιο του οργανισμού;

Η έγκαιρη εφαρμογή αυτού του σχεδίου και των προτύπων θα διασφαλίσει ότι θα καταγράφετε όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες με οργανωμένο τρόπο, ξεκινώντας από την αρχή του έργου, και ότι θα χρησιμοποιείτε τις πληροφορίες αυτές με δομημένο τρόπο. Οι project managers θα πρέπει να συνεργαστούν με την ομάδα ΠΑΛΜ, για να διασφαλίσουν ότι καλύπτονται όλα τα στοιχεία και ότι το σχέδιο είναι σύμφωνο με τις οργανωτικές διαδικασίες και ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του προγράμματος, εάν το έργο εντάσσεται σε κάποιο πρόγραμμα.

Καταστατικό έργου

Εάν ένα έργο ακολουθεί το μοντέλο των πυλών αποφάσεων, ένας αριθμός αποφάσεων που αφορούν την έγκριση / μη έγκριση έχουν ήδη ληφθεί πριν από την είσοδο στη φάση διαμόρφωσης. Κατά τη διάρκεια της φάσης διαμόρφωσης, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι το έργο έχει εγκριθεί επίσημα από το διοικητικό όργανο του έργου [είτε αυτό αποτελείται από τον/την χορηγό / υποστηρικτή/τρια (sponsor) του έργου είτε από το συμβούλιο ή την επιτροπή καθοδήγησης του έργου].

Η έγκριση αυτή θα πρέπει να τεκμηριώνεται μέσω της ανάπτυξης ενός καταστατικού έργου, ενός εγγράφου που παρέχει μια επιτελικού επιπέδου περιγραφή του έργου και το οποίο υπογράφεται από το διοικητικό όργανο του έργου. Το περιεχόμενο του καταστατικού έργου μπορεί να ποικίλλει, αλλά συνήθως περιλαμβάνει δηλώσεις σχετικά με τα εξής:

- **σκοπός του έργου** — συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής της ανάγκης που θα καλύψει το έργο·
- **παραδοτέα του έργου** — διατύπωση του αντικειμένου, συμπεριλαμβανομένων του στόχου του έργου, των αποτελεσμάτων και των κύριων εκροών·
- **επιτελικού επιπέδου εκτιμήσεις έργου** — τουλάχιστον μία επιτελική έκθεση για καθένα από τα παρακάτω:
 - ο τις δραστηριότητες του έργου,
 - ο το χρονοδιάγραμμα του έργου,
 - ο τον προϋπολογισμό του έργου, και
 - ο έναν προκαταρκτικό κατάλογο των ρόλων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών·
- **κίνδυνοι του έργου** — προσδιορισμός πιθανών προβλημάτων/κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει το έργο·
- **ανοχές έργου** — διατύπωση των ανοχών του έργου όσον αφορά τα παραδοτέα, το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και τους κινδύνους·
- **έλεγχος αλλαγής έργου** — καθιέρωση μιας διαδικασίας διαχείρισης εξαιρέσεων για τις περιπτώσεις που το έργο υπερβαίνει την ανοχή σε οποιονδήποτε από τους παραπάνω τομείς.

Αφού εκπονηθεί και υπογραφεί, είναι σημαντικό το καταστατικό του έργου να μην παραμεριστεί και ξεχαστεί. Το καταστατικό του έργου είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο έγγραφο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη πολλών στόχων. Σκεφτείτε το σαν μια πυξίδα. Ουσιαστικά, το καταστατικό του έργου αποσκοπεί:

- στην επίσημη εξουσιοδότηση της έναρξης των δραστηριοτήτων του έργου και της χρήσης πόρων για την υλοποίηση του έργου,
- στη διασφάλιση της κοινής κατανόησης των παραμέτρων του έργου μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων μερών του έργου και των χορηγών / υποστηρικτών/τριών (τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά),
- στην τεκμηρίωση της κοινής δέσμευσης για τους στόχους του έργου και τους πόρους / τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επιτυχία του έργου.

Επιπλέον, το καταστατικό του έργου θα πρέπει να θεωρείται ένα ζωντανό έγγραφο. Εάν το διοικητικό όργανο του έργου εγκρίνει σημαντικές αλλαγές στο έργο (αντικείμενο, προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα κ.ο.κ.), το καταστατικό θα πρέπει να επικαιροποιηθεί και να υπογραφεί, ώστε να αντικατοπτρίζει τις νέες παραμέτρους του έργου.

Συνοψίζοντας, το καταστατικό του έργου χρησιμεύει ως σύμμαχος των project managers. Εάν δεν υπάρχει, ελλοχεύει ο κίνδυνος:

- η ομάδα έργου να αρχίσει να δαπανά χρόνο, χρήματα, υλικά, προσωπικό και οργανωτικό κεφάλαιο για την εκτέλεση ενός έργου που δεν έχει δέσμευση και υποστήριξη από τους βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων (χρηματοδοτικούς οργανισμούς, εταίρους υλοποίησης, φορείς λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό του οργανισμού).
- τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη να μην έχουν κοινή αντίληψη για το έργο (αντικείμενο, προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα, οφέλη και κίνδυνοι).

Έναρξη έργου

Ένας από τους κύριους στόχους της φάσης διαμόρφωσης είναι η γνωστοποίηση της έναρξης των δραστηριοτήτων του έργου στους φορείς που έχουν ενδιαφέρον για την παρέμβαση. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να περιλαμβάνουν τις κοινότητες των ωφελούμενων, ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στην περιοχή παρέμβασης, εκπροσώπους υπουργείων, το ευρύ κοινό και πολλούς άλλους.

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ανακοινωθεί η έναρξη του έργου στην κοινότητα των ενδιαφερόμενων μερών. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τη μέθοδο επικοινωνίας, ο σκοπός της έναρξης του έργου είναι:

- να αναγνωριστεί επίσημα η έναρξη του έργου,
- να διασφαλιστεί ότι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη έχουν μια συνεκτική κατανόηση του έργου,
- να παρουσιαστεί το έργο στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Από πολλές απόψεις, το υπογεγραμμένο καταστατικό του έργου είναι ένα ιδανικό έγγραφο, με το οποίο ανακοινώνεται επίσημα η έναρξη του έργου στο κοινό του. Λόγω της σύντομης, περιεκτικής μορφής του, το καταστατικό του έργου είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την επικοινωνία των βασικών παραμέτρων του έργου. Συνεπώς, θα αποδειχθεί πολύ χρήσιμο και στην επικοινωνία με ανθρώπους που, εκούσια ή ακούσια, έχουν «κοντή μνήμη». Η κοινοποίηση του καταστατικού του έργου στην κοινότητα των ενδιαφερόμενων μερών, πέρα από καλή επικοινωνιακή πρακτική, προάγει επίσης τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.

Αν, παρ' όλα αυτά, υπάρχουν λόγοι για τους οποίους η ομάδα έργου προτιμάει να μη μοιραστεί όλα τα στοιχεία του έργου με την ευρύτερη κοινότητα των ενδιαφερόμενων μερών, υπάρχουν και άλλες επιλογές για τους μηχανισμούς επικοινωνίας. Για παράδειγμα, εάν περιέχονται ευαίσθητες πληροφορίες, αυτές θα μπορούσαν να απαλειφθούν από την έκδοση του καταστατικού έργου που θα είναι διαθέσιμη στο κοινό. Επιπλέον, μέσα όπως η αρθρογραφία στον έντυπο και ηλεκτρονικό Τύπο, οι συνεντεύξεις τύπου, οι επισκέψεις στο πεδίο και οι εκδηλώσεις έναρξης μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την επικοινωνία στην ευρύτερη κοινότητα. Τα μηνύματα σε αυτά τα μέσα μπορούν να διαφοροποιούνται, για να ταιριάζουν στον εκάστοτε κοινό στόχο και τον τρόπο που συνδέεται με το έργο. Παρ' όλα αυτά, είναι σημαντικό οι βασικές παράμετροι του έργου να κοινοποιούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη πριν από την έναρξή του.

Αναστοχασμός για τη διαμόρφωση του έργου - Είμαστε έτοιμοι;

Πολύς χρόνος και πολύς κόπος απαιτούνται για να ξεκινήσει ο προγραμματισμός του έργου. Το βασικό ερώτημα που πρέπει να θέσετε σε αυτό το σημείο είναι: «Είμαστε έτοιμοι να ξεκινήσουμε τον προγραμματισμό;» Όπως και στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, συχνά υπάρχουν περιορισμοί κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης που καθιστούν δύσκολη την ιεράρχηση πραγμάτων όπως μια ολοκληρωμένη ανάλυση κινδύνων ή μια σαφώς διατυπωμένη δομή διακυβέρνησης. Ωστόσο, παρά τους περιορισμούς, τα εργαλεία και οι διαδικασίες που γίνονται στη φάση της διαμόρφωσης είναι επιβεβλημένα για τον προγραμματισμό. Για παράδειγμα, η γνώση των κινδύνων του έργου θα βοηθήσει στον εντοπισμό των σημείων συμφόρησης που ενδέχεται να εμφανιστούν στο χρονοδιάγραμμα του έργου σας ή σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Η διακυβέρνηση θα βοηθήσει στη διευκόλυνση της λήψης οποιασδήποτε απόφασης, γι' αυτό και θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη πριν από την έναρξη οποιουδήποτε προγραμματισμού. Η ύπαρξη επιτελικού επιπέδου εκτιμήσεων σχετικά με το αντικείμενο, τον προϋπολογισμό, τους ανθρώπινους πόρους κ.λπ. θα καταστήσει τη διαδικασία προγραμματισμού σαφή και αποτελεσματική. Έτσι, καθώς προχωράτε σε αυτή τη φάση, βεβαιωθείτε ότι έχετε αφιερώσει αρκετό χρόνο και πόρους για την ολοκλήρωση αυτών των διαδικασιών.

Σκεφτείτε επίσης ποιος πρέπει να συμμετέχει σε αυτή τη φάση και με ποιον τρόπο. Βεβαιωθείτε ότι τα σωστά ενδιαφερόμενα μέρη βρίσκονται στο τραπέζι για την εξασφάλιση καλού αποτελέσματος της φάσης διαμόρφωσης.

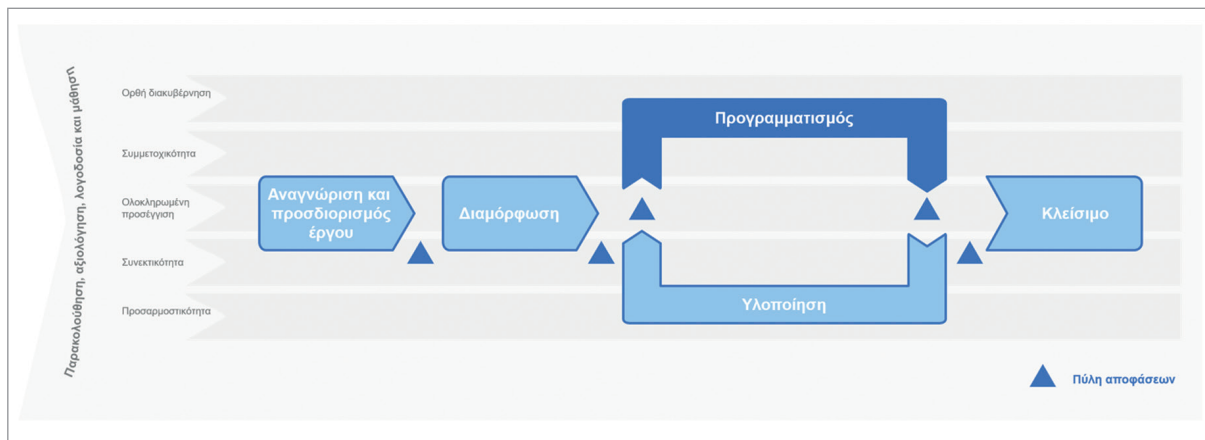
2.3 Προγραμματισμός έργου

Τι καλύπτουμε σε αυτό το Κεφάλαιο:

- ▶ Προγραμματισμός χρονοδιαγράμματος
- ▶ Προγραμματισμός παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας και μάθησης (ΠΑΛΜ)
- ▶ Σχέδια επικοινωνίας και δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών
- ▶ Προγραμματισμός εφοδιαστικής αλυσίδας
- ▶ Εσωτερικοί έλεγχοι
- ▶ Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων
- ▶ Προγραμματισμός βιωσιμότητας έργου
- ▶ Προγραμματισμός κλεισίματος έργου

«Αν δεν ξέρεις πού πηγαίνεις, πώς περιμένεις να φτάσεις εκεί;»
— Basil S. Walsh

2.3.1 Εισαγωγή



Εικόνα 27: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Προγραμματισμός

Τη στιγμή που ένα έργο μπαίνει επίσημα στη φάση του προγραμματισμού, η ομάδα έργου έχει ήδη αναπτύξει μια σειρά εγγράφων από τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού και τη φάση διαμόρφωσης (π.χ. το λογικό πλαίσιο έργου, την πρόταση έργου, το καταστατικό έργου κ.λπ.) που αναλύουν εκτενώς τις λεπτομέρειες σε μια σειρά πεδίων.

Είναι σημαντικό να μη συγχέονται η πρόταση έργου, το λογικό πλαίσιο έργου ή άλλα έγγραφα που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια αυτών των φάσεων, με το σχέδιο υλοποίησης (προγραμματισμού)

του έργου. Το σχέδιο υλοποίησης διαφέρει σημαντικά από αυτά τα έγγραφα σε ό,τι αφορά τη μορφή, τον σκοπό, τους αποδέκτες, το επίπεδο λεπτομέρειας, τη συμμετοχή, το χρονοδιάγραμμα και τους περιορισμούς του χρονοδιαγράμματος.

Αν και ορισμένοι υποστηρίζουν ότι το λογικό πλαίσιο ή/και οι προτάσεις έργου παρέχουν έναν ικανοποιητικό βαθμό πληροφοριών για να λειτουργήσουν ως σχέδιο υλοποίησης, τα έγγραφα αυτά σπάνια παρέχουν αρκετές λεπτομέρειες για την υλοποίηση του έργου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα αυτά τα έγγραφα έχουν συνταχθεί για να εξυπηρετήσουν εντελώς διαφορετικούς σκοπούς.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, την πρόταση έργου σε σύγκριση με το σχέδιο υλοποίησής του. Ο Πίνακας 22 περιγράφει τις διαφορές μεταξύ των δύο εγγράφων σε ό,τι αφορά τον σκοπό, τη μορφή και το επίπεδο λεπτομέρειάς τους (σημειώστε ότι παρόμοια σύγκριση θα μπορούσε να γίνει μεταξύ του λογικού πλαισίου του έργου και του σχεδίου υλοποίησης του έργου).

	Πρόταση έργου	Σχέδιο υλοποίησης έργου
Σκοπός	Να λάβει έγκριση και χρηματοδότηση για το έργο, δίνοντας έμφαση στη σαφή, συνοπτική κοινοποίηση των στοιχείων που «πουλάνε» το έργο στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς.	Να διασφαλίζει ότι το έργο θα υλοποιηθεί εγκαίρως, εντός του αντικειμένου και του προϋπολογισμού και σύμφωνα με τις καθορισμένες παραμέτρους ποιότητας. Να παρουσιάζει έναν ολοκληρωμένο και αναλυτικό προγραμματισμό που μπορεί να αξιολογηθεί από την ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη.
Μορφή	Η μορφή καθορίζεται συχνά από τις απαιτήσεις των χρηματοδοτικών οργανισμών ή των φορέων που είναι υπεύθυνοι για τις χρηματοδοτικές αποφάσεις.	Η μορφή καθορίζεται από την ομάδα έργου και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη.
Επίπεδο λεπτομέρειας	Συχνά το επίπεδο λεπτομέρειας είναι περιορισμένο — λόγω του σκοπού, της μορφής, του χρονοδιαγράμματος και της χρονικών πλαισίων υποβολής της πρότασης.	Το επίπεδο λεπτομέρειας αναπτύσσεται από την ομάδα έργου και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη.
Συμμετοχή	Συχνά, λόγω χρονικών περιορισμών, συντάσσεται από μικρή ομάδα.	Υπάρχει η δυνατότητα να διευρυνθεί η συμμετοχή, ώστε να συμπεριληφθεί ένα φάσμα ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων εμπειρογνομόνων και τεχνικών συμβούλων.
Αποδέκτες	Επικεντρώνεται σε χρηματοδοτικούς οργανισμούς και ενδιαφερόμενα μέρη που διαχειρίζονται χρηματοδοτικούς πόρους.	Επικεντρώνεται στις ανάγκες της ομάδας που υλοποιεί τις δραστηριότητες του έργου.
Χρονικό σημείο και χρονικός προγραμματισμός	Συχνά συντάσσεται υπό στενούς χρονικούς περιορισμούς, μερικές φορές μήνες (ή και χρόνια) πριν από την υλοποίηση.	Υπάρχει η δυνατότητα επανεξέτασης με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη, αναθεώρηση ή επικαιροποίηση σχεδίων στην αρχή της υλοποίησης του έργου ή σε βασικά σημεία αναφοράς του κύκλου ζωής του έργου.

Πίνακας 22: Διαφορές μεταξύ της πρότασης έργου και του σχεδίου υλοποίησης του έργου

Παρ' όλα αυτά, ενώ υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου μιας πρότασης έργου και ενός σχεδίου υλοποίησης έργου, πολλοί αναπτυξιακοί οργανισμοί χρησιμοποιούν την πρόταση έργου ως σχέδιο υλοποίησης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν η μορφή της πρότασης βασίζεται σε απαιτήσεις που καθοδηγούνται από τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, οπότε και οι προτάσεις έργου συχνά προσεγγίζουν τα σχέδια υλοποίησης από άποψη όγκου και επιπέδου λεπτομέρειας. Προσοχή όμως: ακόμη και οι πιο εκτεταμένες προτάσεις έργου (και πολλές μπορεί να ξεπεράσουν τις 100 σελίδες σε έκταση) εξακολουθούν να έχουν αδυναμίες που περιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους στον προγραμματισμό της υλοποίησης του έργου.

Ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό σχέδιο υλοποίησης εξετάζει διάφορες πτυχές. Ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου, μπορεί να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε ορισμένες πτυχές από ό,τι σε άλλες, και εναπόκειται στους project managers και τα ενδιαφερόμενα μέρη να καθορίσουν τι ταιριάζει περισσότερο στο έργο, δεδομένου του πλαισίου υλοποίησης, της πολυπλοκότητας, των εμπλεκόμενων ενδιαφερόμενων μερών και του περιβάλλοντος στο οποίο θα λειτουργήσει το έργο.

Χρήση της πρότασης έργου ως σχεδίου υλοποίησης έργου

Αν και οι project managers μπορεί να μπουν στον πειρασμό να σκεφτούν ότι τα έγγραφα που αναπτύχθηκαν κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού και τη φάση διαμόρφωσης του έργου (λογικό πλαίσιο, πρόταση έργου κ.λπ.) είναι επαρκή για τον προσδιορισμό του αντικείμενου του έργου, αυτό σπάνια συμβαίνει!

Να θυμάστε ότι το λογικό πλαίσιο και η πρόταση έργου γράφτηκαν για πολύ διαφορετικούς σκοπούς. Ενώ είναι ιδιαίτερα αποδοτικά στο να περιγράφουν την επιτελική επιπέδου λογική του έργου και να πείθουν τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, δεν έχουν σχεδιαστεί για να καθοδηγούν μια ομάδα στην υλοποίηση του έργου.

Πριν από την έναρξη των πραγματικών εργασιών του έργου, οι project managers πρέπει να επιβεβαιώσουν ότι το αντικείμενο του έργου είναι ολοκληρωμένο και λεπτομερές. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να διασφαλιστεί ότι στο αντικείμενο περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τις έμμεσες εργασίες του έργου, για παράδειγμα, λεπτομέρειες που αφορούν τις προμήθειες, τον συντονισμό, τις επικοινωνίες, τους ανθρώπινους πόρους και τη διαχείριση κινδύνων.

2.3.2 Βασικές εκροές

Σχέδιο υλοποίησης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το σχέδιο υλοποίησης προορίζεται να καθοδηγήσει την ομάδα έργου κατά την υλοποίηση των δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι εκροές, τα αποτελέσματα και οι στόχοι του έργου. Είτε το αποκαλείτε λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης, σχέδιο υλοποίησης έργου είτε κάπως αλλιώς, ο σκοπός είναι ο ίδιος.

Η μορφή των σχεδίων υλοποίησης ποικίλλει ανάλογα με τις απαιτήσεις του οργανισμού και των χρηματοδοτικών οργανισμών, καθώς και με τη φύση και την πολυπλοκότητα του έργου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πληροφορίες ενός ολοκληρωμένου σχεδίου περιλαμβάνονται σε ένα μοναδικό έγγραφο σχεδίου υλοποίησης έργου. Σε άλλες περιπτώσεις, το σχέδιο υλοποίησης έργου αποτελείται από πολλά έγγραφα. Για παράδειγμα, ένα έργο μπορεί να έχει τόσο ένα βασικό σχέδιο υλοποίησης όσο και ένα ειδικό σχέδιο παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας και μάθησης (ΠΑΛΜ). Επίσης, ανάλογα με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τον κίνδυνο ενός έργου, μια ομάδα μπορεί να επιλέξει να έχει ξεχωριστά έγγραφα που αφορούν ειδικά την εφοδιαστική αλυσίδα, την επικοινωνία, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κ.λπ. Κάθε ένα από αυτά τα σχέδια θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τα άλλα σχέδια, έτσι ώστε όλα μαζί να συνθέτουν το ολοκληρωμένο σχέδιο υλοποίησης του έργου.

Σκοπός του σχεδίου υλοποίησης είναι να παρέχει ένα πρότυπο έργου που περιγράφει με σαφήνεια τι θα γίνει, πότε και από ποιον, σε τι χρόνο, με τι κόστος και με ποιο αντικείμενο. Ένα σχέδιο υλοποίησης θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα εξής:

- **σχέδιο χρονοδιαγράμματος:** Αυτό το σχέδιο αποτελείται από μια σειρά βημάτων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου και ακριβούς χρονοδιαγράμματος του έργου. Στο σχέδιο αυτό περιλαμβάνονται το αντικείμενο εργασιών, το χρονοδιάγραμμα και ο προϋπολογισμός·
- **σχέδιο κινδύνου:** Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού, θα εξειδικεύσετε και θα επανεξετάσετε περαιτέρω τους εν δυνάμει κινδύνους, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές ανταπόκρισης είναι επίκαιρες και οι υπεύθυνοι διατηρούν τη θέση και τις ευθύνες τους·
- **σχέδιο ΠΑΛΜ:** Το σχέδιο ΠΑΛΜ, σε συντονισμό με το τμήμα ΠΑΛΜ ή κάποιο αντίστοιχο τμήμα, θα πρέπει να οριστικοποιηθεί κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, λαμβάνοντας υπόψη το χρονοδιάγραμμα·
- **σχέδιο επικοινωνίας και δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών:** Με βάση τη στρατηγική δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών που προετοιμάστηκε στη φάση διαμόρφωσης, σε αυτή τη φάση, η ομάδα έργου θα αναπτύξει σχέδια για τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και για την επικοινωνία·
- **διάγραμμα ΥΥΣΕ (RACI):** Το διάγραμμα ΥΥΣΕ (από τα αρχικά Υπεύθυνος, Υπόλογος, Συμβουλευόμενος, Ενημερωμένος) είναι ένα εργαλείο που περιγράφει τους ρόλους και τις υποχρεώσεις της ομάδας έργου και των ενδιαφερόμενων μερών για τις δραστηριότητες και τις εργασίες κατά τη διάρκεια του έργου·
- **σχέδιο εφοδιαστικής αλυσίδας:** Με βάση τις λεπτομερείς εκτιμήσεις που έγιναν σε προηγούμενες φάσεις, το σχέδιο αυτό περιγράφει λεπτομερώς όλα τα περιουσιακά στοιχεία, τις ανάγκες προμηθειών και τα υλικοτεχνικά στοιχεία του έργου·
- **σχέδιο ανθρώπινων πόρων:** Και πάλι αναπτύσσοντας περαιτέρω την ανάλυση που έχει γίνει στις προηγούμενες φάσεις, το σχέδιο ανθρώπινων πόρων περιγράφει με ακρίβεια ποιος θα χρειαστεί να εργαστεί (και με ποια εξειδίκευση) και πότε. Χρησιμεύει επίσης ως ένα σχέδιο διαχείρισης ομάδας κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου.

2.3.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση

Η συμμετοχή και οι συμμετοχικές διαδικασίες ενθαρρύνονται και έχουν προτεραιότητα σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου στον αναπτυξιακό τομέα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τη διαδικασία προγραμματισμού. Η συμμετοχή των σωστών ενδιαφερόμενων μερών τη σωστή στιγμή στη διαδικασία προγραμματισμού παρέχει ακριβέστερες εκτιμήσεις σχετικά με τους πόρους, τον προϋπολογισμό και τον χρόνο που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων και την επίτευξη των εκροών.

Θα πρέπει επίσης να εξετάσετε το ενδεχόμενο να συμπεριλάβετε στη διαδικασία προγραμματισμού και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου (π.χ. εφοδιαστική αλυσίδα, ασφάλεια, ανθρωπίνους πόροι, οικονομικά και ΠΑΛΜ). Οι program managers θα μπορούσαν επίσης να προσφέρουν πολύτιμη βοήθεια, παρέχοντας καθοδήγηση από μια διαφορετική οπτική γωνία.

Πόσες φορές έχετε συναντήσει καθυστερήσεις σε έργα που οφείλονται στον χρόνο που απαιτείται για την πρόσληψη μελών της ομάδας έργου ή για την προμήθεια των απαραίτητων υλικών; Αυτές οι καθυστερήσεις και οι σχετικοί κίνδυνοι μπορούν να μειωθούν εάν στη διαδικασία προγραμματισμού συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας έργου και τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη, ανάλογα με την επιρροή τους στο έργο και τα αποτελέσματά του.

Η συμμετοχή στη διαδικασία προγραμματισμού έχει πολλά πλεονεκτήματα, μεταξύ των οποίων:

1. τα ενδιαφερόμενα μέρη διαθέτουν δεξιότητες και γνώσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά την ανάπτυξη ακριβών εκτιμήσεων σχετικά με τους προϋπολογισμούς, τις χρονικές απαιτήσεις, τα επίπεδα προσπάθειας και άλλους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών του έργου·
2. τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου μπορούν συχνά να εντοπίζουν καλύτερα τους πιθανούς κινδύνους του έργου και να αναπτύσσουν σχέδια για τον μετριασμό του αντίκτυπού τους·
3. το νέο προσωπικό ή/και το προσωπικό των εταιρών μπορεί να επωφεληθεί από την αλληλεπίδραση με πιο έμπειρα ενδιαφερόμενα μέρη, όταν συμμετέχει σε δραστηριότητες προγραμματισμού. Οι δραστηριότητες αυτές συμβάλλουν στη διασφάλιση της κοινής κατανόησης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, των εκροών και του έργου συνολικά.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της χρήσης της συμμετοχικής προσέγγισης για τον προγραμματισμό του έργου είναι ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία προγραμματισμού είναι πιο πιθανό να «βγουν μπροστά», να κάνουν κτήμα τους τις δραστηριότητες υλοποίησης του έργου και να επενδύσουν σε αυτές. Ενώ, ταυτόχρονα, η ομάδα έργου μπορεί να πείσει τα ενδιαφερόμενα μέρη που αντιτίθενται στο έργο, ακούγοντας τις ανησυχίες τους και αναδιαμορφώνοντας το αντικείμενο ή άλλα στοιχεία του έργου, ώστε να βοηθήσει να ξεπεραστούν οι ανησυχίες τους.

2.3.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη

Σε αυτή τη φάση, θα χρειαστείτε εισροές από τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού και τη φάση διαμόρφωσης έργου, οι οποίες τροφοδοτούν τις διαδικασίες προγραμματισμού και παράγουν ως τελική εκροή το σχέδιο υλοποίησης. Σε αυτό το σημείο, υπάρχουν πρόσθετα στοιχεία που απαιτούνται για να καταστεί αυτή η διαδικασία όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική και να διασφαλιστεί ότι εξακολουθείτε να εκτελείτε το σωστό έργο με τον σωστό τρόπο.

Λογοδοσία

- **Διαφάνεια:** Η ουσία της λογοδοσίας είναι η θέσπιση συστημάτων και διαδικασιών που εξασφαλίζουν την πρόσβαση και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω εκθέσεων, εγγράφων, συσκέψεων, μηχανισμών υποβολής παραπόνων ή της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στις διαδικασίες διαχείρισης του έργου.
- **Προστασία δεδομένων και πληροφοριών:** Η ασφαλής αποθήκευση δεδομένων και πληροφοριών συνδέεται επίσης με τη λογοδοσία. Μέρος της αρχής της μη έκθεσης σε κίνδυνο είναι να διασφαλιστεί ότι η παρέμβαση του έργου δεν προκαλεί δυσμενείς επιπτώσεις στην κοινότητα και τους ωφελούμενους. Η ασφαλής αποθήκευση δεδομένων και πληροφοριών είναι υψίστης σημασίας, για να διασφαλιστεί ότι καμία πληροφορία σχετικά με τους ωφελούμενους δεν θα διαρρεύσει σε μη εξουσιοδοτημένους χρήστες.
- **Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών:** Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η συμμετοχή των κατάλληλων ενδιαφερόμενων μερών την κατάλληλη χρονική στιγμή, με μηχανισμούς για τη λήψη της ανατροφοδότησής τους.
- **Διατομεακά θέματα:** Υπάρχουν κάποια διατομεακά θέματα, όπως τα ζητήματα που σχετίζονται με το φύλο ή αυτά που αφορούν την προστασία και την αντιμετώπιση ευάλωτων ομάδων, που ενσωματώνονται οριζόντια σε όλες τις φάσεις του έργου. Μερικές φορές, οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί απαιτούν να συμπεριλάβετε αυτά τα θέματα στους δείκτες ή τον σχεδιασμό του έργου σας. Είτε απαιτείται είτε όχι, αυτά τα διατομεακά θέματα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Θα πρέπει να εξετάζεται η ένταξη όλων των πληθυσμιακών ομάδων, ανεξάρτητα από το φύλο, τις ικανότητες, την κοινωνικοοικονομική τους κατάσταση, και να λαμβάνονται μέτρα για να διασφαλιστεί ότι τα θέματα αυτά ενσωματώνονται σε όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές του έργου.

Μηχανισμοί ελέγχου

Η φύση του αναπτυξιακού και ανθρωπιστικού τομέα είναι η παροχή όσο το δυνατόν υψηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, το ερώτημα που πρέπει να θέσουμε στον εαυτό μας είναι: *διαθέτουμε τους μηχανισμούς ποιότητας και εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλίσουμε και να μετρήσουμε ότι παρέχουμε προϊόντα και υπηρεσίες όσο το δυνατόν υψηλότερης ποιότητας;*

Τι απαιτείται, λοιπόν, για να διασφαλίσετε ότι διατηρείτε υψηλή ποιότητα των παραδοτέων, των υπηρεσιών και των προϊόντων σας; Ας δούμε κάποια στοιχεία που αλληλοσυμπληρώνονται:

- **Εσωτερικοί έλεγχοι:** Η καθιέρωση εσωτερικών ελέγχων προωθεί την υπεύθυνη χρήση των πόρων και προστατεύει από δόλιες δραστηριότητες. Η απάτη βλάπτει όλες τις πτυχές του έργου, από την ικανότητα της ομάδας έργου να ολοκληρώσει τις δραστηριότητες έως την κατάχρηση κεφαλαίων. Αν και οι εσωτερικοί έλεγχοι δεν θα αποτρέψουν πλήρως αυτές τις καταστάσεις, θα μειώσουν την πιθανότητά τους. Η λογοδοσία για τους πόρους και τις διαδικασίες στο πλαίσιο του έργου αποτελεί ευθύνη των project managers.
- **Έλεγχος αλλαγών:** Οι αλλαγές σε ένα έργο είναι αναπόφευκτες. Η διασφάλιση ότι γίνονται μόνο οι απαραίτητες και εγκεκριμένες αλλαγές είναι η ουσία του ελέγχου αλλαγών. Κατά τη φάση του

προγραμματισμού, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια διαδικασία που περιγράφει τα βήματα που πρέπει να γίνουν για τη διαχείριση τυχόν αλλαγών στο έργο, συμπεριλαμβανομένων των ορίων αρμοδιοτήτων των project managers και των αλλαγών που θα πρέπει να παραπέμπονται στη διακυβέρνηση έργου.

- **Ποιοτικός έλεγχος:** Η παροχή της υψηλότερης δυνατής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στα πλαίσια του έργου αποτελεί μέρος της λογοδοσίας από κάτω προς τα πάνω, από πάνω προς τα κάτω και σε οριζόντιο επίπεδο. Θέλουμε να παρέχουμε στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς και τους εταίρους το καλύτερο δυνατό προϊόν και τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες με τα παρεχόμενα κεφάλαια. Θέλουμε επίσης να διασφαλίσουμε ότι η κοινότητα και οι ωφελούμενοι επιτυγχάνουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από την παρέμβαση. Τέλος, πρέπει επίσης να διασφαλίσουμε ότι η παρέμβασή μας ευθυγραμμίζεται με τις προτεραιότητες και τους αντικειμενικούς στόχους του τομέα, έτσι ώστε όλοι οι οργανισμοί και τα έργα στον τομέα να συμβάλλουν στον ανώτερο στόχο με σαφήνεια ως προς τον τρόπο που καθορίζεται και μετριέται η ποιότητα.

Καθώς προχωράτε στη διαδικασία προγραμματισμού, βεβαιωθείτε ότι λαμβάνετε υπόψη αυτά τα στοιχεία στη διαδικασία. Χρειάζεται να θεσπιστούν νέοι μηχανισμοί; Είναι το σχέδιο παρακολούθησης ολοκληρωμένο και αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα στο πεδίο εφαρμογής και με την ομάδα μας;

Προοδευτικός (ή Επαναληπτικός) προγραμματισμός

Οι αλλαγές στο σχέδιο υλοποίησης κατά τη διάρκεια ζωής του έργου συμβάλλουν στον εμπλουτισμό του σχεδίου με καλύτερης ποιότητας πληροφορίες σχετικά με το κόστος, τον χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη του αντικειμένου. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία της παροχής αυξανόμενων επιπέδων λεπτομέρειας στο σχέδιο υλοποίησης του έργου ονομάζεται συχνά προοδευτικός προγραμματισμός. Ως επαναληπτική διαδικασία, μπορεί να επαναληφθεί δύο, τρεις ή περισσότερες φορές, έως ότου επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο προοδευτικός προγραμματισμός μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμος σε περιπτώσεις όπου η συλλογή πληροφοριών για το έργο είναι δύσκολη ή μεταβάλλεται πολύ γρήγορα (για παράδειγμα, σε περιπτώσεις υψηλού κινδύνου ή έκτακτης ανάγκης). Σε αυτές τις περιπτώσεις, καθώς συλλέγονται νέες πληροφορίες για το έργο, θα εντοπίζονται πρόσθετοι συσχετισμοί, απαιτήσεις, κίνδυνοι, ευκαιρίες, υποθέσεις και περιορισμοί, που μπορεί να απαιτήσουν την αλλαγή ενός ή περισσότερων στοιχείων του σχεδίου υλοποίησης.

Ωστόσο, ο προοδευτικός προγραμματισμός δεν περιορίζεται αποκλειστικά στο πλαίσιο των ανθρωπιστικών δράσεων. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί και σε όλα σχεδόν τα άλλα είδη έργων.

Με την υιοθέτηση μιας προσέγγισης επαναληπτικού προγραμματισμού έργου, οι οργανισμοί είναι πιο ευέλικτοι στις αλλαγές. Η ομάδα έργου είναι σε θέση να επανεξετάζει το σχέδιο υλοποίησης του έργου στην αρχή κάθε περιόδου υλοποίησης, για να:

1. επιβεβαιώσει τη λογική, τους κινδύνους, τις ευκαιρίες και τις υποθέσεις που έχει κάνει, καθώς και τους περιορισμούς που έχει θέσει,
2. επικαιροποιήσει και αναθεωρήσει τις δραστηριότητες, τα χρονοδιαγράμματα και τους πόρους του έργου,
3. διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες παρέμβασης του έργου επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση των κινδύνων και των θεμάτων προς επίλυση που αποτελούν τις πιο άμεσες απειλές για την επιτυχία του έργου.

Σχέδιο και διαδικασία πυλών αποφάσεων

Οι πύλες αποφάσεων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία προγραμματισμού. Η καθιέρωση μιας ρουτίνας για τη συνεχή επανεξέταση του έργου θα σας βοηθήσει να διασφαλίσετε ότι εκτελείτε το σωστό έργο με τον σωστό τρόπο. Ακόμη, θα πρέπει να εξετάσετε τον τρόπο με τον οποίο θα ενσωματώσετε τις πύλες αποφάσεων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Η υλοποίηση τείνει να είναι μια περίοδος με μεγάλο φόρτο εργασίας για τους project managers και την ομάδα. Στην πραγματικότητα, η πλειονότητα του χρόνου, της ενέργειας και των πόρων του έργου θα δαπανηθούν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Γι' αυτόν τον λόγο, η καθιέρωση μιας διαδικασίας για την επανεξέταση και την αιτιολόγηση της εξέλιξης του έργου θα πρέπει να αναπτυχθεί κατά τη φάση του προγραμματισμού. Λάβετε υπόψη ότι μπορεί να υπάρχουν επείγουσες πύλες αποφάσεων που αναδύονται όταν οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή συμβαίνει στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον όπου λειτουργεί το έργο.

Εάν χρησιμοποιείτε την προσέγγιση του προγραμματισμού σταδίων, στο τέλος κάθε σταδίου θα εμφανίζεται μια πύλη αποφάσεων, η οποία θα σας δίνει την ευκαιρία να επανεξετάσετε το σχέδιο υλοποίησης, προσθέτοντας περισσότερες λεπτομέρειες στην ιεραρχική δομή εργασιών και το αντικείμενο του έργου ενόψει του επόμενου σταδίου. Μπορεί επίσης να υπάρχει μια πύλη αποφάσεων μέσα σε κάθε ένα από τα στάδια του έργου, η οποία και θα παρέχει στην ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη την ευκαιρία να επανεξετάσουν την αιτιολόγηση και την εγκυρότητα του έργου.

2.3.5 Εισροές

Κατά την εκπόνηση του σχεδίου υλοποίησης, θα χρησιμοποιήσετε τα έγγραφα που αναπτύχθηκαν κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού και τη φάση διαμόρφωσης έργου ως σημείο εκκίνησης για το σχέδιό σας. Αυτές οι εισροές μπορεί να περιλαμβάνουν:

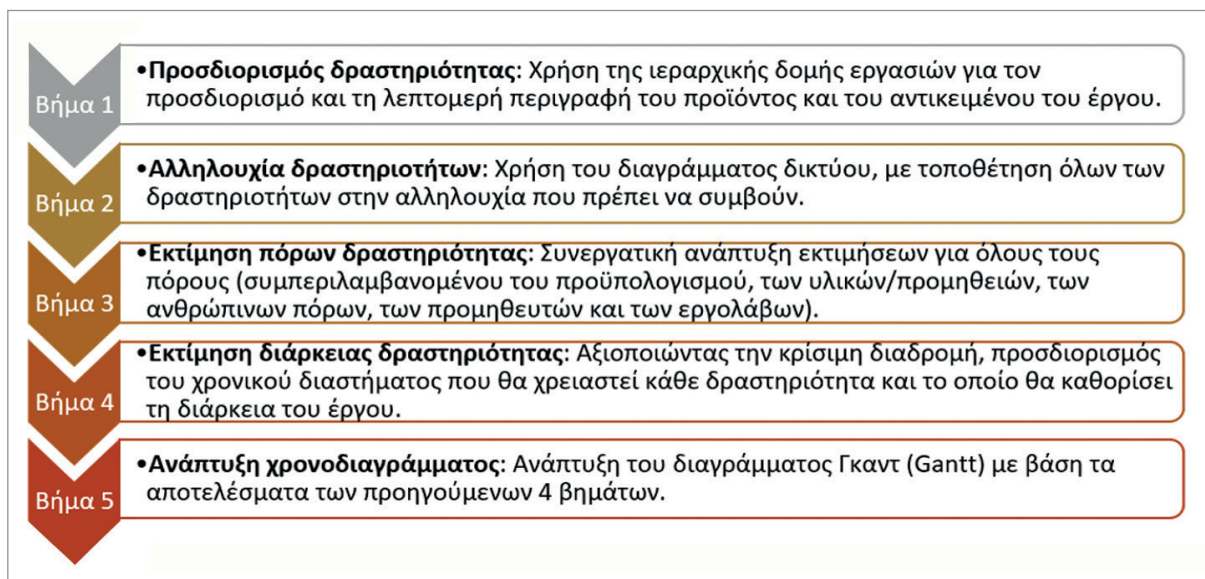
- λογικό πλαίσιο,
- πρόταση έργου,
- καταστατικό έργου,
- ολοκληρωμένο μητρώο κινδύνων,
- ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών και στρατηγική δέσμευσης,
- χάρτη σταδίων.

2.3.6 Διαδικασίες

Το σχέδιο υλοποίησης είναι το αποτέλεσμα διαφόρων διαδικασιών και αναλύσεων και παρέχει μια ισορροπημένη και ολοκληρωμένη εικόνα του τρόπου υλοποίησης του έργου. Η διαδικασία προγραμματισμού εξυπηρετείται καλύτερα αν γίνεται με συμμετοχικό τρόπο, συμπεριλαμβάνοντας όσο το δυνατόν περισσότερα από τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία.

Προγραμματισμός χρονοδιαγράμματος

Ο προγραμματισμός χρονοδιαγράμματος σχετίζεται άμεσα με τον τριπλό περιορισμό του έργου, που αποτελείται από το αντικείμενο εργασιών, το χρονοδιάγραμμα και τους πόρους (συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού, του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά.) που απαιτούνται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Για τον προγραμματισμό του χρονοδιαγράμματος χρησιμοποιείται μια διαδικασία πέντε (5) βημάτων, η οποία παρέχει την ευκαιρία στους project managers, την ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία να εξετάσουν τα διάφορα στοιχεία που θα συνθέσουν το χρονοδιάγραμμα, με δομημένο τρόπο.



Εικόνα 28: Πέντε βήματα προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος

Καθώς οι project managers, η ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στον προγραμματισμό εκτελούν αυτή τη διαδικασία 5 βημάτων, είναι ζωτικής σημασίας να έχουν κατά νου τον τριπλό περιορισμό. Θυμηθείτε, ο τριπλός περιορισμός παρουσιάζεται οπτικά ως ένα τρίγωνο και αντιπροσωπεύει τους συσχετισμούς μεταξύ του αντικειμένου εργασιών, του χρονοδιαγράμματος, του προϋπολογισμού και των πόρων, καθώς και της ποιότητας. Εάν ένας από τους παράγοντες (η μία πλευρά του τριγώνου) επηρεαστεί, επηρεάζει ταυτόχρονα και τους άλλους 2 (τις άλλες πλευρές του τριγώνου).

Κάθε βήμα στη διαδικασία προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος βασίζεται στο προηγούμενο βήμα. Επομένως, για να έχετε το πιο ακριβές σχέδιο για το έργο, είναι σημαντικό η προετοιμασία

σας να είναι όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη και λεπτομερής ήδη από το πρώτο βήμα. Πριν από την εμβάθυνση στη διαδικασία προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος, είναι σημαντικό να επισημανθούν μερικά σημεία σχετικά με το αντικείμενο εργασιών, τους κινδύνους και τους περιορισμούς που σχετίζονται με αυτή τη διαδικασία.

Αντικείμενο εργασιών

Στη φάση προγραμματισμού, αναλύεται λεπτομερώς το **προϊόν έργου**, παρέχοντας έναν ολοκληρωμένο κατάλογο όλων των άμεσων και έμμεσων εργασιών που απαιτούνται για το έργο. Για το **αντικείμενο έργου**, οι project managers και η ομάδα πρέπει να σκεφτούν όλες τις εργασίες και τις δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν για να προκύψουν οι εκροές και τα αποτελέσματα που θα συμβάλουν στην επίτευξη του στόχου του έργου.

Όπως και οι περισσότερες μεθοδολογίες, βέλτιστες πρακτικές και η βιβλιογραφία για τη διαχείριση έργων, το Project DPro διακρίνει το **προϊόν έργου** από το **αντικείμενο έργου**. Αν και αλληλένδετοι, οι όροι αυτοί δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά:

Προϊόν έργου — Περιλαμβάνει όλα τα απαιτούμενα παραδοτέα (εκροές και αποτελέσματα) του έργου που πληρούν τις συμφωνημένες προδιαγραφές: τι πρόκειται να παραδώσει/επιτύχει το έργο;

Αντικείμενο έργου — Περιλαμβάνει όλες τις άμεσες και έμμεσες εργασίες⁴ (δραστηριότητες και εκροές) που απαιτούνται για την επίτευξη του προϊόντος έργου: πώς θα παράξει το έργο τα συμφωνηθέντα παραδοτέα και θα επιτύχει την αναμενόμενη αλλαγή;

Ο κύριος λόγος που υπάρχει η διάκριση των εννοιών προϊόντος και αντικειμένου έργου είναι γιατί βοηθάει να επικεντρωθεί η προσοχή μας στις σωστές πτυχές κάθε διαφορετικής φάσης του έργου και στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια αυτών.

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του λογικού πλαισίου, στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, οι ομάδες έργου τείνουν να επικεντρώνονται μόνο στις δραστηριότητες. Για παράδειγμα: το έργο Α θα αναπτύξει εργαστήρια επιχειρηματικότητας για γυναίκες, το έργο Β θα παρέχει μαθήματα χορού και μουσικής στη νεολαία της κοινότητας, το έργο Γ θα προσφέρει βιολογικές γεωργικές τεχνικές στους αγρότες.

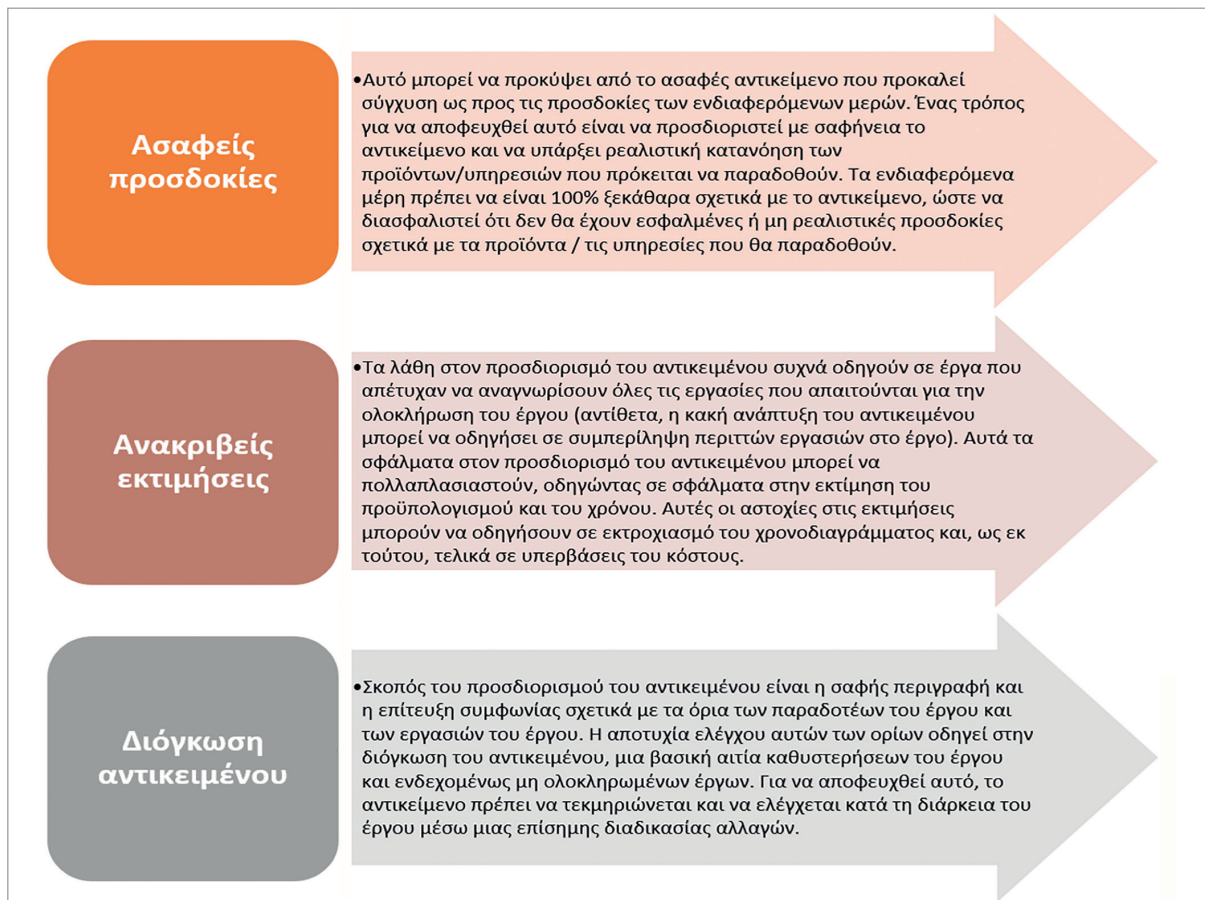
Τα παραδείγματα αυτά αντιπροσωπεύουν το αντικείμενο έργου (δηλαδή τα μέσα που χρησιμοποιούνται) και όχι την κοινωνική/οικονομική/συμπεριφορική αλλαγή που πρέπει να επιδιώκει ένα αναπτυξιακό έργο. Με την εφαρμογή του προσδιορισμού του προϊόντος έργου, υπενθυμίζεται στις ομάδες έργου ότι ο προσδιορισμός έργου (λογικό πλαίσιο) θα πρέπει να εστιάζει στις εκροές και κυρίως στο αποτέλεσμα. Σε συνέχεια των προηγούμενων παραδειγμάτων: το έργο Α θα αυξήσει το εισόδημα των γυναικών, το έργο Β θα βελτιώσει τις συμπεριφορές συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ των νέων, το έργο Γ θα μειώσει την επιβάρυνση της υγείας από τα φυτοφάρμακα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κύριες διαφορές μεταξύ του προϊόντος έργου και του αντικειμένου έργου.

	Προϊόν έργου	Αντικείμενο έργου
Πότε	Αναγνώριση και προσδιορισμός έργου	Προγραμματισμός
Εργαλείο	Λογικό Πλαίσιο	Ιεραρχική δομή εργασιών (WBS)
Έγγραφο έργου	Πρόταση έργου	Προγραμματισμός έργου
Τι περιλαμβάνεται	Εκροές, αποτέλεσμα, στόχος ⁵	Δραστηριότητες, εκροές
Καθοδηγητικές ερωτήσεις	Ποιο είναι το τελικό αποτέλεσμα (αλλαγή) που θα δημιουργήσει το έργο; Ποιες υπηρεσίες/προϊόντα θα παρέχονται από το έργο;	Πώς θα φτάσετε στο τελικό αποτέλεσμα και την αλλαγή; Ποια εργασία απαιτείται για την παράδοση του προϊόντος και των υπηρεσιών;
Βασικό ερώτημα	Τι;	Πώς;

Πίνακας 23: Προϊόν έργου και αντικείμενο έργου

Και οι δύο αυτές οπτικές είναι κρίσιμες για την επιτυχία του έργου και πρέπει να περιγράφονται λεπτομερώς κατά τις αντίστοιχες φάσεις του έργου. Η αποτυχία σαφούς καθορισμού του προϊόντος και του αντικειμένου του έργου θα μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα αργότερα στο έργο. Για παράδειγμα:



Εικόνα 29: Παραδείγματα ζητημάτων σχετικά με τον προσδιορισμό του αντικειμένου έργου

5 Παρόλο που το λογικό πλαίσιο περιλαμβάνει επιτελικού επιπέδου δραστηριότητες, πρέπει να επικεντρώνεται στην αλλαγή που αναμένεται να επιτύχει το έργο στη ζωή των ωφελούμενων.

Υπάρχουν τρόποι για να διασφαλιστεί ότι το έργο θα προσδιοριστεί με ολοκληρωμένο και ισορροπημένο τρόπο, αλλά απαιτούνται σκέψη, χρόνος και συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών.

Περιορισμοί και κίνδυνοι

Τα περισσότερα ενδιαφερόμενα μέρη ενός έργου δεν επιθυμούν να σκέφτονται τους κινδύνους ή θεωρούν ότι ο σχεδιασμός κινδύνου είναι ευθύνη των project managers. Στην πραγματικότητα, ο σχεδιασμός κινδύνου είναι ευθύνη ΟΛΩΝ των ενδιαφερόμενων μερών. Τα έργα είναι πολύπλοκα εγχειρήματα και κανένα άτομο δεν μπορεί να βλέπει τα πάντα, να είναι παντού ή να λαμβάνει υπόψη του τα πάντα. Ως εκ τούτου, πρέπει να βασιζόμαστε στα ενδιαφερόμενα μέρη για την αναγνώριση των απειλών ενός έργου και κυρίως για την αναγνώριση των πιθανών ενεργειών ανταπόκρισης. Στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού και στη φάση διαμόρφωσης έργου, ξεκινήσαμε τη διαδικασία αναγνώρισης και σχεδιασμού κινδύνου.

Στη φάση του προγραμματισμού, οι κίνδυνοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη του αντικειμένου των εργασιών και του χρονοδιαγράμματος του έργου. Είναι επίσης σημαντικό να επανεξεταστούν οι κίνδυνοι που αναγνωρίστηκαν και λήφθηκαν υπόψη στις προηγούμενες φάσεις. Ισχύουν ακόμη; Έχει αλλάξει η πιθανότητα και ο αντίκτυπος τους; Προέκυψαν νέοι κίνδυνοι; Το σχέδιο κινδύνου είναι ένα ζωντανό έγγραφο που πρέπει να παρακολουθείται και να επικαιροποιείται τακτικά. Ως εκ τούτου, πρέπει να περιλαμβάνει έναν μηχανισμό για τη διασφάλιση της συνεχούς αναθεώρησης και επικαιροποίησης, τόσο για την παρακολούθηση των ήδη αναγνωρισμένων κινδύνων, όσο και για την αναγνώριση νέων κινδύνων κατά την πρόοδο του έργου.

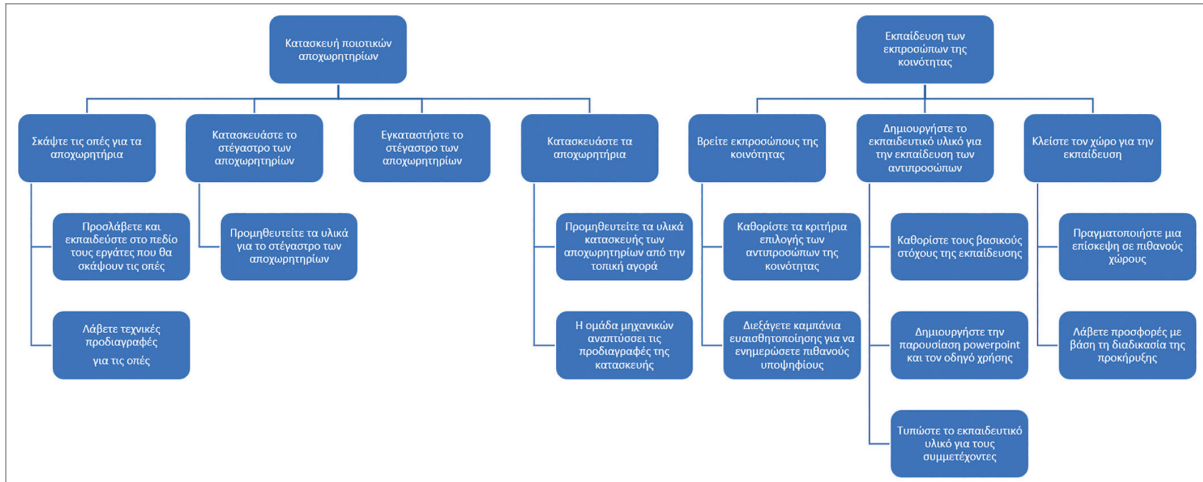
Οι περιορισμοί πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη καθώς προχωράτε σε αυτή τη φάση. Υπάρχουν διαφορετικών ειδών περιορισμοί και μπορεί να επηρεάσουν ένα πλήθος διαδικασιών. Για παράδειγμα, είναι τα υλικά που απαιτούνται για την κατασκευή των αποχωρητηρίων διαθέσιμα στην τοπική αγορά; Εάν όχι, θα πρέπει να γίνει εισαγωγή τους; Υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ειδικός ή εμπειρογνώμονας που θα χρειαστεί για το έργο; Είναι διαθέσιμη αυτή η ειδικότητα; Εάν όχι, πώς θα προχωρήσετε; Οι περιορισμοί μπορεί να έχουν πολλές μορφές και θα πρέπει να περιγράφονται πριν από τη διαδικασία προγραμματισμού ή κατά τη διάρκειά της. Αυτό θα είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο Βήμα 3, την εκτίμηση πόρων δραστηριότητας, του προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος.

Βήμα 1: Προσδιορισμός δραστηριότητας

Το πρώτο βήμα στον προγραμματισμό χρονοδιαγράμματος είναι ο προσδιορισμός του αντικειμένου του έργου με τη χρήση της ιεραρχικής δομής εργασιών (ΙΔΕ). Χρησιμοποιώντας την ΙΔΕ, η ομάδα έργου αναπτύσσει έναν κατάλογο εργασιών ο οποίος καταγράφει ολοκληρωμένα όλες τις δραστηριότητες — **άμεσες και έμμεσες** — εντός του αντικειμένου του έργου. Η ΙΔΕ είναι μια ιεραρχική ανάλυση των εργασιών ενός έργου, και είναι το βασικότερο εργαλείο που χρησιμοποιούν οι project managers.

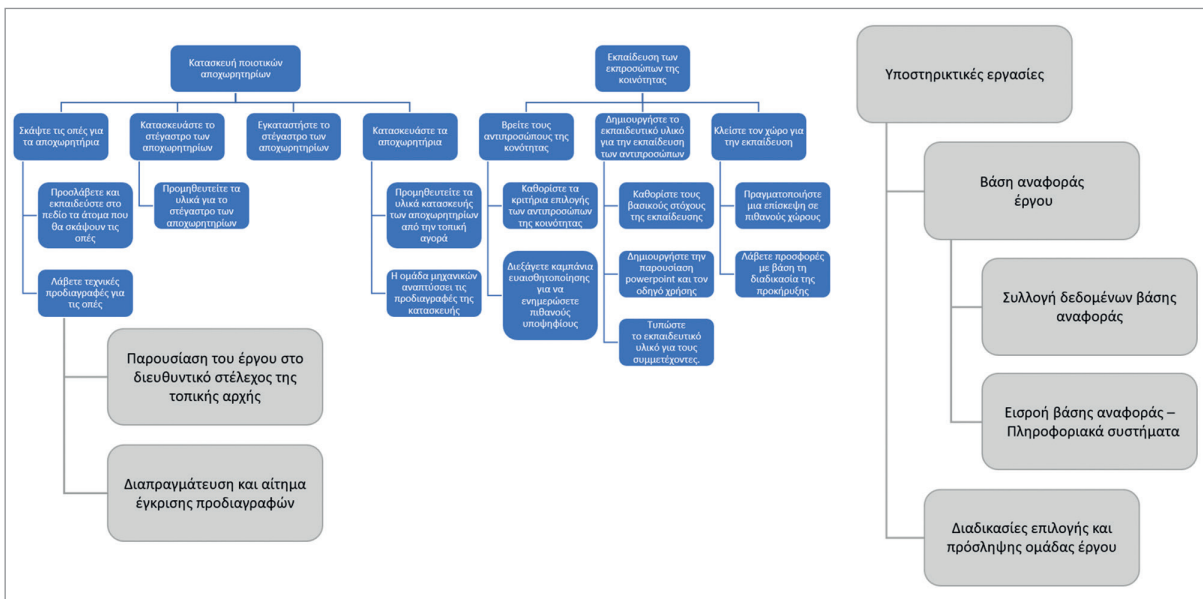
Το παρακάτω παράδειγμα είναι μια μερικώς διαμορφωμένη ΙΔΕ που έχει δύο πακέτα εργασιών. Το επίπεδο λεπτομέρειας που απαιτείται για μια ολοκληρωμένη ΙΔΕ υπερβαίνει αυτό που παρουσιάζεται παρακάτω. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν σε κάθε πακέτο εργασιών. Για παράδειγμα, για την κατασκευή του αποχωρητηρίου, πρέπει να γίνει προμήθεια των υλικών και οι μηχανικοί πρέπει να σχεδιάσουν τις προδιαγραφές. Οι project managers μπορεί να έχουν μια ιδέα για το τι απαιτείται για την ολοκλήρωση αυτών των

εργασιών, αλλά το αντικείμενο των εργασιών θα είναι ουσιαστικά πιο ολοκληρωμένο και ακριβές αν οι μηχανικοί και η ομάδα εφοδιαστικής αλυσίδας συμμετέχουν στη διαδικασία. Το σημείο αυτό υπογραμμίζει γιατί είναι απαραίτητο να ακολουθηθεί μια συμμετοχική προσέγγιση για την ανάπτυξη της ΙΔΕ, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών που θα εκτελέσουν τις εργασίες του έργου.



Εικόνα 30: Παράδειγμα ιεραρχικής δομής εργασιών (ΙΔΕ) — γραφική μορφή

Η ΙΔΕ πρέπει επίσης να περιλαμβάνει όλες τις έμμεσες εργασίες — δραστηριότητες του έργου που είναι υποστηρικτικές αλλά όχι απαραίτητα μέρος των άμεσων εργασιών. Στο παράδειγμα στην Εικόνα 30, η απόκτηση των τεχνικών προδιαγραφών μπορεί να απαιτήσει μια παρουσίαση του έργου και μια διαδικασία διαπραγμάτευσης με μια τοπική αρχή. Άλλα παραδείγματα έμμεσων εργασιών είναι οι αρχικές μελέτες, οι εργασίες παρακολούθησης του έργου, η επιλογή και η πρόσληψη της ομάδας έργου, η δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση του έργου ή ένα γενικό πρόγραμμα κατάρτισης.



Εικόνα 31: Παράδειγμα ιεραρχικής δομής εργασιών (ΙΔΕ) — Έμμεσες εργασίες

Εάν χρησιμοποιείτε λογισμικό διαχείρισης έργων, ή εάν προτιμάτε έναν εναλλακτικό τρόπο δημιουργίας μιας ΙΔΕ, μπορείτε να ακολουθήσετε τη μορφοποίηση με εσοχές (βλ. διπλανό σχήμα).

Δεν υπάρχει ένας μόνο, σωστός τρόπος για τη διαμόρφωση μιας ΙΔΕ. Τα πακέτα εργασιών μπορούν να οργανωθούν διαφορετικά ανάλογα με την ομάδα που συμμετέχει. Ανεξάρτητα από τη μορφή που χρησιμοποιείται, η ΙΔΕ έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι όλο το αντικείμενο έργου αναλύεται λεπτομερώς.

Η Εικόνα 31 απεικονίζει ένα από τα πακέτα εργασιών από την ΙΔΕ για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα. Αν παρατηρήσετε, οι δραστηριότητες αναλύονται σε μικρότερες υποδραστηριότητες, αλλά όχι απαραίτητα στη σωστή σειρά σε αυτό το σημείο. Όταν διαμορφώνετε μια ΙΔΕ για το δικό σας έργο, να θυμάστε, προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε όλες τις εργασίες ή δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν, αλλά δεν τις βάζουμε απαραίτητα στη σειρά με την οποία πρέπει να συμβούν. Η αλληλουχία θα έρθει αργότερα στη διαδικασία του προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος.

Μορφοποίηση ΙΔΕ με εσοχές

1.1 Κατασκευή αποχωρητηρίων

1.1.1 Προκατασκευή

1.1.1.1 Έγκριση σχεδίου από την κυβέρνηση

1.1.1.2 Τεχνικές προδιαγραφές

1.1.1.3 Έγκριση του σχεδίου από την Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος (ΕΡΑ)

1.1.1.4 Μελέτη των υπόγειων υδάτων

1.1.2 Κατασκευή αποχωρητηρίων

1.1.2.1 Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών

1.1.2.2 Έγκριση του ιδιοκτήτη της κατοικίας

1.1.2.3 Διαθεσιμότητα του χώρου

1.1.2.4 Εκπαίδευση για τη συντήρηση των αποχωρητηρίων

1.1.3 Προμήθειες

1.1.3.1 Εργασία

1.1.3.2 Υλικά

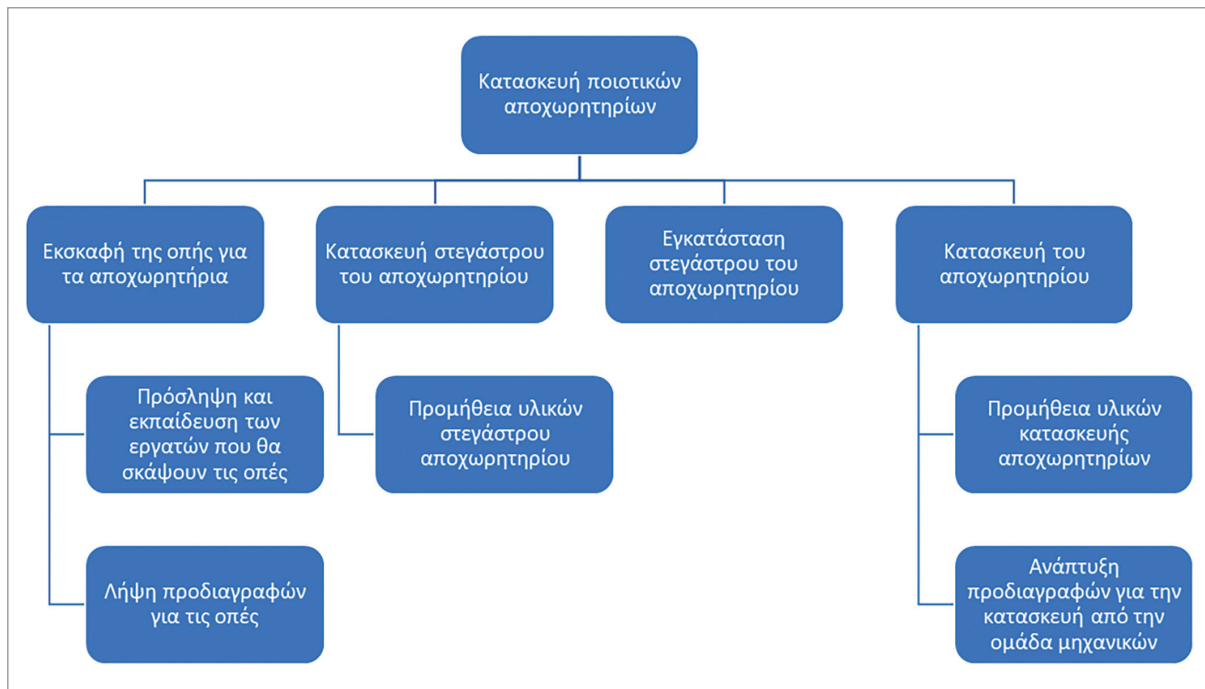
1.1.3.2.1 Κατασκευή αποχωρητηρίων

1.1.3.2.2 Συντήρηση αποχωρητηρίων

1.1.3.3 Άδειες

1.1.3.4 Άδειες χρήσης

1.1.3.5 Αποθήκευση

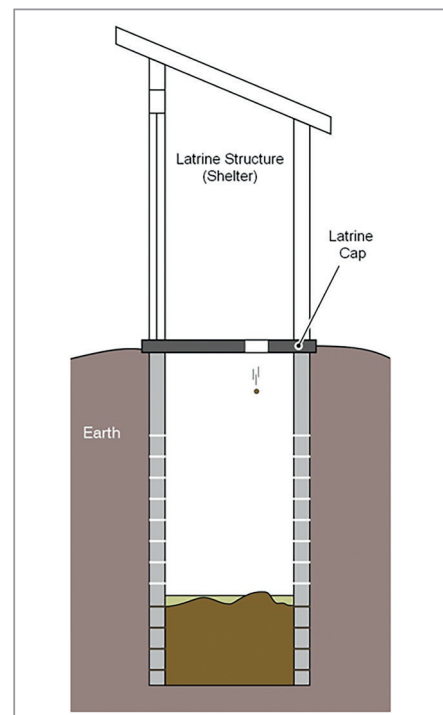


Εικόνα 32: Πακέτο εργασιών ιεραρχικής δομής εργασιών (ΙΔΕ) του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

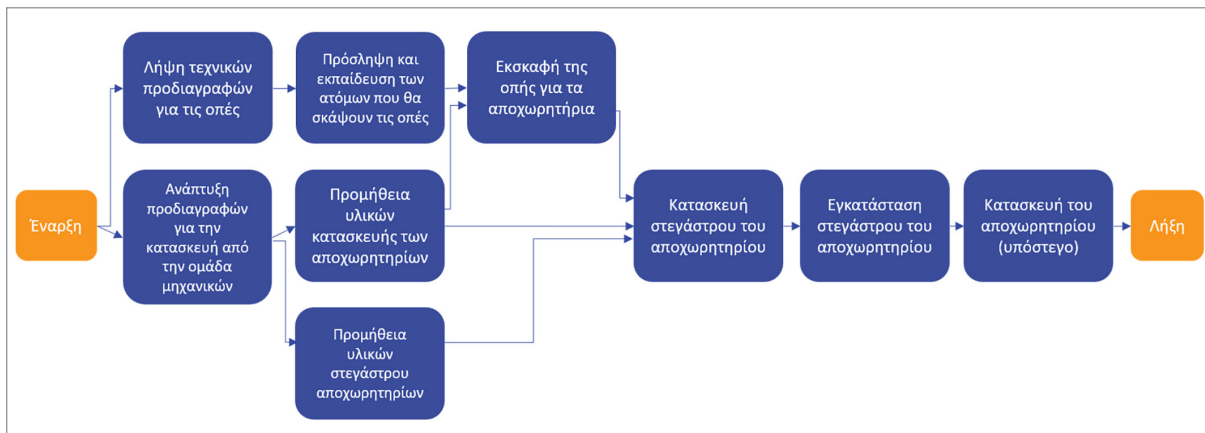
Βήμα 2: Αλληλουχία δραστηριοτήτων

Μόλις καταγραφούν όλες οι δραστηριότητες, η ομάδα έργου αναπτύσσει ένα **διάγραμμα δικτύου** το οποίο αναπαριστά γραφικά τις **αλληλουχίες, τις σχέσεις και τους συσχετισμούς** μεταξύ των δραστηριοτήτων που περιγράφονται στην ΙΔΕ. Με το διάγραμμα δικτύου, η ομάδα έργου μπορεί να οργανώσει τις εργασίες με την αλληλουχία που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Κάθε πλαίσιο στο διάγραμμα δικτύου προσδιορίζει μια δραστηριότητα στο αντικείμενο του έργου. Τα πλαίσια αυτά συνδέονται με βέλη που υποδεικνύουν τους συσχετισμούς τους, οι οποίες προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες του έργου σχετίζονται μεταξύ τους, σε ό,τι αφορά το χρονοδιάγραμμα και την αλληλουχία υλοποίησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η αλληλουχία των δραστηριοτήτων είναι γραμμική, υποδηλώνοντας μια σχέση όπου απαιτείται η ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας προτού ξεκινήσει μια άλλη. Άλλα πλαίσια βρίσκονται παράλληλα και μπορούν να υλοποιούνται ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.



Εικόνα 33: Παράδειγμα αποχωρητηρίου



Εικόνα 34: Χρήση διαγράμματος δικτύου για την αλληλουχία των δραστηριοτήτων κατασκευής αποχωρητηρίων

Ερμηνεία του διαγράμματος δικτύου

Τι μπορούμε να ερμηνεύσουμε από αυτό το διάγραμμα δικτύου; Τι είδους συσχετισμοί υπάρχουν;

- Η ομάδα έργου πρέπει να αναμείνει τις προδιαγραφές πριν ξεκινήσει τις προμήθειες και τις εκπαιδεύσεις.
- Η ομάδα έργου δεν χρειάζεται να αναμείνει την ολοκλήρωση της προμήθειας των υλικών πριν από την πρόσληψη και την εκπαίδευση των εργατών — οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να εκτελεστούν ταυτόχρονα.
- Η ομάδα έργου πρέπει να αναμείνει την κατασκευή του στεγάστρου του αποχωρητηρίου πριν μπορέσει να το εγκαταστήσει.

Βήμα 3: Εκτίμηση πόρων δραστηριοτήτων

Μόλις προσδιοριστεί η αλληλουχία των δραστηριοτήτων, ίσως μπειτε στον πειρασμό να προχωρήσετε κατευθείαν στην εκτίμηση της διάρκειάς τους. Ωστόσο, πρέπει πρώτα να ολοκληρώσετε το σημαντικό βήμα της εκτίμησης των πόρων. Υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της εκτίμησης των πόρων και της εκτίμησης του χρόνου. Σε ένα απλοϊκό παράδειγμα, εάν έχετε αρκετούς ανθρώπινους και υλικούς πόρους, τότε σίγουρα μια οπή θα σκαφτεί πιο γρήγορα από μια ομάδα πέντε ατόμων παρά από έναν άνθρωπο μόνο του. Αντίστοιχα, θα διαφέρει ο χρόνος εκσκαφής εάν η ομάδα σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει ένα απλό φτυάρι, ένα τρυπάνι ή δυναμίτη για να ανοίξει την οπή.

Οι πόροι έχουν σημασία. Αποτελούν έναν από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάρκεια των επιμέρους εργασιών αλλά και του έργου συνολικά. Επομένως, οι αποφάσεις για τους πόρους πρέπει να ληφθούν πριν από την εκτίμηση της διάρκειας. Οι αποφάσεις σχετικά με τον αριθμό και την ποιότητα των πόρων που δεσμεύονται σε μια δραστηριότητα, με τη σειρά τους, εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων ενδεικτικά των εξής:

χρόνος — Εάν υπάρχει πολύ στενό χρονοδιάγραμμα, το έργο μπορεί να επιλέξει να αφιερώσει υψηλού επιπέδου προσωπικό, υλικά και εξοπλισμό, για να ανταποκριθεί στους χρονικούς περιορισμούς. Αντίθετα, εάν το χρονοδιάγραμμα είναι ευέλικτο, το έργο μπορεί να επιλέξει να αφιερώσει πόρους χαμηλότερου επιπέδου.

προϋπολογισμός — Εάν η χρηματοδότηση είναι ανεπαρκής, το έργο μπορεί να επιλέξει να επενδύσει σε ένα μείγμα πόρων χαμηλού κόστους. Για παράδειγμα, περισσότεροι χειρωνακτικοί εργάτες και λιγότερα μηχανήματα είναι μια πιθανή εναλλακτική λύση χαμηλού κόστους. Αυτή η απόφαση για τους πόρους, ωστόσο, θα παρατείνει τη διάρκεια των δραστηριοτήτων κατασκευής.

κανονισμοί και οργανωτικές πολιτικές — Συχνά τα έργα περιορίζονται από την εργατική νομοθεσία ή/και τις εσωτερικές οργανωτικές πολιτικές που περιορίζουν τα ωράρια εργασίας (ώρες ανά ημέρα, ημέρες ανά εβδομάδα, αργίες ανά έτος, πολιτικές οικογενειακών αδειών). Αυτοί οι περιορισμοί επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα των πόρων και, κατά συνέπεια, τις εκτιμήσεις του απαιτούμενου χρόνου.

άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα των πόρων — Ένας αριθμός άλλων παραγόντων επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα των πόρων και, συνεπώς, τις εκτιμήσεις διάρκειας των δραστηριοτήτων. Ορισμένα παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι:

- **περιβαλλοντικοί/καιρικοί περιορισμοί:** Π.χ. οι κατασκευές σε περιόδους βροχών δεν είναι, γενικά, καλή ιδέα. Επομένως, οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να προγραμματίζονται ανάλογα με τις εποχές.
- **υλικοί περιορισμοί:** Π.χ. τα υλικά για την κατασκευή μπορεί να μην είναι διαθέσιμα στην τοπική αγορά, με αποτέλεσμα να απαιτείται η προμήθειά τους από το εξωτερικό. Αυτό, αναμφίβολα, θα αυξήσει τον χρόνο που απαιτείται για την προμήθεια των υλικών και, συνεπώς, τις κατασκευαστικές εργασίες.
- **περιορισμοί εφοδιαστικής:** Π.χ. η δύσκολη πρόσβαση σε μεταφορικές υπηρεσίες σε ένα έργο έκτακτης βοήθειας παρατείνει τον χρόνο που απαιτείται για να γεμίσουν οι αποθήκες τροφίμων.
- **περιορισμοί ανθρώπινων πόρων:** Π.χ. η δύσκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό σε ένα έργο για την υγεία παρατείνει τις εκτιμήσεις διάρκειας για τεχνικά πολύπλοκες δραστηριότητες.

Επίπεδο προσπάθειας και εκτίμηση πόρων

Κατά τον προσδιορισμό των πόρων που απαιτούνται για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το επίπεδο της προσπάθειας κάθε μέλους της ομάδας.

Για τους τοπικούς εταίρους και τις οργανώσεις κοινότητας, αυτό θα μπορούσε να είναι πιο δύσκολο, επειδή πιθανότατα τα μέλη της ομάδας σας θα εργάζονται σε πολλά έργα. Μπορεί ακόμη και να έχετε project managers που διαχειρίζονται πολλά έργα.

Η εκτίμηση του επιπέδου προσπάθειας (LOE) που απαιτείται για κάθε έργο και η αποτύπωση αυτού του επιπέδου στον προγραμματισμό των πόρων σας — ιδίως στον προϋπολογισμό — είναι εξαιρετικά σημαντικές. Εάν οι εκτιμήσεις αυτές δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα, κινδυνεύετε να κατηγορηθείτε για δόλια δραστηριότητα.

Προγραμματισμός και γνωστοί περιορισμοί

Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού, υπάρχουν γνωστοί περιορισμοί που η ομάδα πρέπει να λάβει υπόψη της. Για παράδειγμα, αν υπάρχουν συγκεκριμένες αργίες κάθε χρόνο, οι δραστηριότητες θα πρέπει να προγραμματιστούν εκτός αυτών των αργιών. Ομοίως, υπάρχουν καιρικές συνθήκες που θα μπορούσαν να αποτρέψουν ή να εμποδίσουν τις δραστηριότητες του έργου; Υπάρχει στην περιοχή σας περίοδος βροχών που θα μπορούσε να καθυστερήσει τις εργασίες εκσκαφών; Αυτό θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη στο χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων, διότι υπάρχει ιστορικό προηγούμενο και γνώση ότι κάτι τέτοιο θα συμβεί ή μπορεί να συμβεί.

Προγραμματισμός προϋπολογισμού

Ανεξάρτητα από το έργο ή τη μορφή του προϋπολογισμού του έργου, η ποιότητα των εκτιμήσεων είναι ο νούμερο ένα καθοριστικός παράγοντας της ποιότητας του οικονομικού σχεδίου. Σε κάποιον βαθμό, οι εκτιμήσεις του έργου ενέχουν πάντα κίνδυνο. Η εκτίμηση δεν θα είναι ποτέ μια διαδικασία που παράγει 100% ακριβή αποτελέσματα. Οι project managers δεν μπορούν να προβλέψουν το μέλλον. Πάντα θα υπάρχουν μεταβλητές του έργου που θα βρίσκονται εκτός του ελέγχου της ομάδας έργου.

Και όμως, ενώ υπάρχουν πολλοί λόγοι που δυσχεραίνουν τις ακριβείς εκτιμήσεις, αυτό δεν θα πρέπει να σας αποτρέπει να αναπτύσσετε και να αξιοποιείτε τις καλύτερες δυνατές εκτιμήσεις ανά πάσα στιγμή. Ακόμα και αν δεν είναι τέλειες, πιθανότατα είναι επαρκείς για να υποστηρίξουν σωστές αποφάσεις για το έργο. Επιπλέον, υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές που βοηθούν τους project managers να βελτιώσουν την ακρίβεια των εκτιμήσεων του προϋπολογισμού τους:

Επιλέξτε τη σωστή προσέγγιση για την πραγματοποίηση της εκτίμησης — Οι εκτιμήσεις πραγματοποιούνται συνήθως μέσω ενός συνδυασμού των ακόλουθων τριών τεχνικών:

Οι εκτιμήσεις **από πάνω προς τα κάτω (Top-Down)** ξεκινούν με μια συνολική εκτίμηση του κόστους ενός έργου και στη συνέχεια αναθέτουν ένα ποσοστό του συνολικού αυτού κόστους σε διάφορες φάσεις ή πακέτα εργασιών του έργου. Τα ποσοστά που ανατίθενται στα επιμέρους στοιχεία προσδιορίζονται γενικά από άτομα που έχουν προηγούμενη εμπειρία σε παρόμοια έργα. Αυτή η προσέγγιση της εκτίμησης τείνει να είναι πιο κλειστή και περιλαμβάνει μια σχετικά μικρή ομάδα ατόμων που θεωρούνται ειδικοί βάσει της προηγούμενης εμπειρίας τους.

Οι εκτιμήσεις **από κάτω προς τα πάνω (Bottom-Up)** δεν ξεκινούν με μια συνολική εκτίμηση του κόστους του έργου. Αντ' αυτού, οι εργασίες εκτιμώνται από άτομα που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία και ελέγχονται ή αναπροσαρμόζονται από άτομα σε υψηλότερες θέσεις. Σε αυτό το μοντέλο, οι εκτιμήσεις ζητούνται από τους ανθρώπους που έχουν γνώση της καθημερινότητας του έργου και οι οποίοι συχνά είναι οι ίδιοι άνθρωποι που θα είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του έργου (συμπεριλαμβανομένων των εταιρών, των προμηθευτών, των μελών της κοινότητας κ.λπ.). Αυτή η προσέγγιση τείνει να περιλαμβάνει μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια διαχείρισης, όμως

είναι πιθανότερο να είναι ακριβής, καθώς το προσωπικό πεδίου πιθανόν να έχει καλύτερη επίγνωση των περιορισμών που επηρεάζουν το κόστος. Για παράδειγμα, μπορεί να γνωρίζουν, με μεγαλύτερη ακρίβεια, τους διαφορετικούς πόρους που μπορούν να παρέχουν οι κοινότητες για να βοηθήσουν στο σκάψιμο των αποχωρητηρίων — δίνοντας μια πολύ καλύτερη εκτίμηση από ό,τι αν απλώς υποθέταμε ότι όλες οι κοινότητες μπορούν να παρέχουν τους ίδιους πόρους.

Οι παραμετρικές εκτιμήσεις βασίζονται λιγότερο στους ανθρώπους και αντ' αυτού χρησιμοποιούν μια στατιστική σχέση μεταξύ ιστορικών δεδομένων και άλλων μεταβλητών (για παράδειγμα, τετραγωνικά μέτρα σε κατασκευές, μέτρα δρόμων κ.λπ.). Οι παραμετρικές εκτιμήσεις τείνουν να χρησιμοποιούνται για έργα και επιμέρους στοιχεία έργων που παράγουν συγκεκριμένες εκροές (για παράδειγμα, κατασκευή υποδομών, υπηρεσίες μετάφρασης σε κατασκευές οδικών έργων, κ.λπ.). Εδώ, η εκτίμηση γίνεται με τον εντοπισμό ιστορικών δεδομένων από έργα που παρήγαγαν παρόμοιες εκροές (για παράδειγμα, χιλιόμετρα δρόμου, τετραγωνικά μέτρα σε κατασκευές, γραμμές κειμένου) και τη χρήση τους για τον υπολογισμό εκτιμήσεων για το αντικείμενο / την ποιότητα, το κόστος / τους πόρους και τον χρόνο / το χρονοδιάγραμμα. Αυτή η τεχνική μπορεί να παράγει υψηλότερα επίπεδα ακρίβειας, αλλά εξαρτάται από την ποιότητα των υποκείμενων δεδομένων που ενσωματώνονται στο μοντέλο.

Προϋπολογισμοί βάσει δραστηριότητας

Ένας τρόπος για να προγραμματίσετε με μεγαλύτερη ακρίβεια τον προϋπολογισμό σας είναι να **προϋπολογίσετε βάσει δραστηριοτήτων**. Ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων επικεντρώνεται στον προσδιορισμό του κόστους των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται σε κάθε τομέα ενός έργου και στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται μεταξύ τους — συμπεριλαμβανομένων των άμεσων και έμμεσων εργασιών.

Εάν οι project managers είναι σε θέση να καταρτίσουν έναν πλήρη (ολοκληρωμένο και αναλυτικό) κατάλογο δραστηριοτήτων μαζί με τις αντίστοιχες εκτιμήσεις κόστους, τότε ο προϋπολογισμός θα είναι πιο ακριβής. Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων προσφέρει επίσης περισσότερες ευκαιρίες για τη συμμετοχή άλλων ομάδων (ανθρώπινων πόρων, οικονομικών, εφοδιαστικής αλυσίδας), καθιστώντας έτσι πιο πιθανό να έχουμε ακριβέστερες εκτιμήσεις κόστους.

Αν και υπάρχουν πολλές πιθανές μορφές προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων που προσθέτουν λεπτομέρειες, όπως κωδικούς λογαριασμών, κωδικούς χρηματοδοτικών οργανισμών και κόστος μονάδας, όλες έχουν δύο παρόμοιες απαιτήσεις:

- να αναπτυχθεί ένας πλήρης κατάλογος δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού,
- να υπολογιστεί τι θα χρειαστεί για την επίτευξη κάθε δραστηριότητας και να υπολογιστεί το κόστος της.

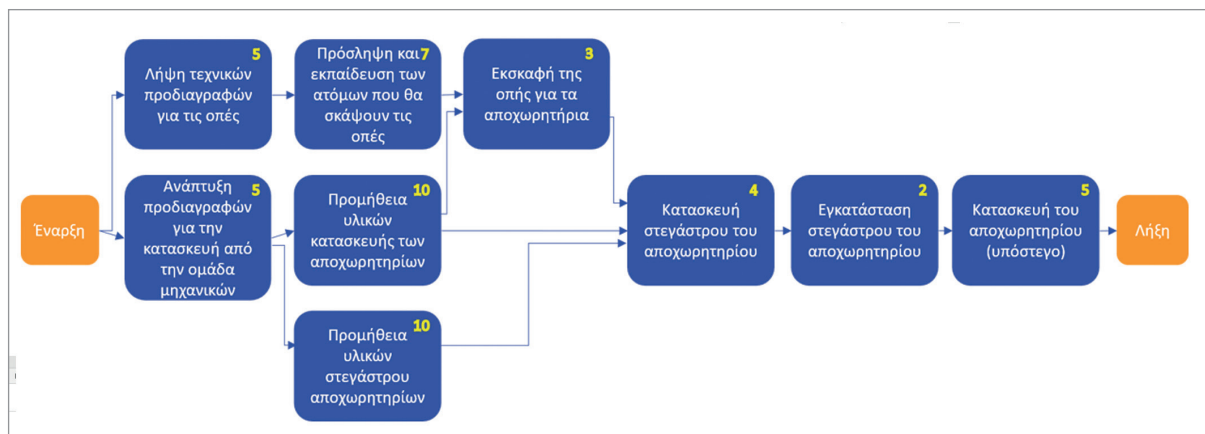
Αν εκπληρωθούν αυτές οι δύο απαιτήσεις, ο προϋπολογισμός θα παρέχει λεπτομέρειες για κάθε δραστηριότητα και θα δείχνει το σχετικό κόστος που μπορεί, με τη σειρά του, να παρακολουθείται. Εάν η παρακολούθηση δείξει ότι οι πραγματικές δαπάνες έχουν υπερβεί τις εκτιμήσεις κόστους, τότε οι project managers θα γνωρίζουν ότι είναι απίθανο να παραδοθεί το πλήρες αντικείμενο του έργου και θα πρέπει να γίνει επανασχεδιασμός των εργασιών για την εξεύρεση πιο αποτελεσματικών τρόπων υλοποίησης των υπολειπόμενων δραστηριοτήτων. Εναλλακτικά, οι project managers μπορούν να ζητήσουν από τη δομή διακυβέρνησης του έργου να προσαρμόσει το αντικείμενο του έργου.

Δραστηριότητες	Κόστος ανά τρίμηνο				Σύνολο	Δραστηριότητα Σύνολο
	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 Άμεσες δαπάνες έργου						
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ						
1. Υπολογιστές	2.000	2.000			4.000	
2. Tablets	500				500	
3. Έπιπλα γραφείου	3.000				3.000	
						7.500
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΟΥ						
1. Project manager	800	800	800	800	3.200	
2. Προσωπικό γραφείου	200	300	300	300	1.100	
						11.800
1.2 Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών						
Συναντήσεις έναρξης και προόδου με τα ενδιαφερόμενα μέρη						
1. Προετοιμασία γραπτού υλικού παρουσίασης		5.000			5.000	
2. Προετοιμασία βίντεο	1.000	1.000	4.000		6.000	
2. Χαρτικά			200	200	400	
3. Αναψυκτικά			100	100	200	
						11.600

Πίνακας 24: Προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων

Βήμα 4: Εκτίμηση διάρκειας δραστηριοτήτων

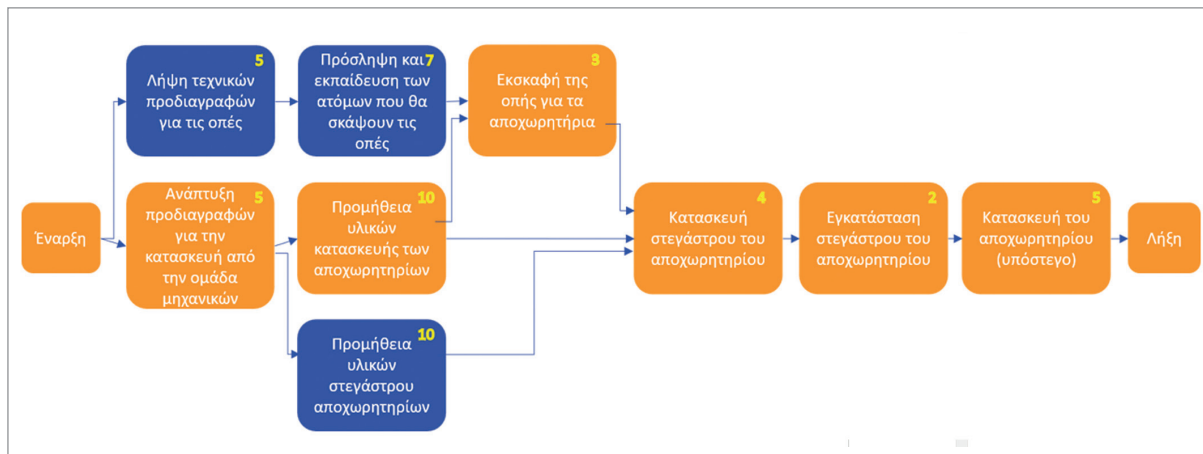
Μόλις ολοκληρωθούν οι εκτιμήσεις πόρων, το διάγραμμα δικτύου θα πρέπει να επανεξεταστεί και να προστεθούν εκτιμήσεις διάρκειας σε όλες τις δραστηριότητες. Επιστρέφοντας στη μελέτη περίπτωσης του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, η Εικόνα 35 παρέχει το οριστικοποιημένο διάγραμμα δικτύου για την περίπτωση του συγκεκριμένου έργου.



Εικόνα 35: Διάγραμμα δικτύου για την περίπτωση του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Τώρα που το διάγραμμα δικτύου ολοκληρώθηκε, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει την ομάδα έργου να αναγνωρίσει:

την κρίσιμη διαδρομή του έργου: Η κρίσιμη διαδρομή είναι η σειρά εργασιών που καθορίζει τον ελάχιστο χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του έργου. Στην Εικόνα 36, η κρίσιμη διαδρομή είναι η σειρά των πορτοκαλί εργασιών. Γιατί αυτή η αλληλουχία δραστηριοτήτων; Επειδή αυτή η αλληλουχία εργασιών αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη διαδρομή μεταξύ της έναρξης και της ολοκλήρωσης του έργου — στην προκειμένη περίπτωση, 29 ημέρες. Σε αυτό το παράδειγμα, η κρίσιμη διαδρομή μάς λέει ότι είναι αδύνατο να ολοκληρωθεί το έργο σε λιγότερες από 28 ημέρες ΑΝ δεν αλλάξουν οι άλλες παράμετροι στον τριπλό περιορισμό του έργου (χρήματα/πόροι ή αντικείμενο/ποιότητα).



Εικόνα 36: Διάγραμμα δικτύου για την περίπτωση του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα —Κρίσιμη διαδρομή

το περιθώριο του έργου: Στη διαχείριση έργων, το περιθώριο είναι το χρονικό διάστημα κατά το οποίο μια εργασία σε ένα διάγραμμα δικτύου μπορεί να καθυστερήσει χωρίς να προκληθεί καθυστέρηση στην ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου.

Στο παράδειγμα του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, υπάρχει μηδενικό περιθώριο στην κρίσιμη διαδρομή. Ωστόσο, η δραστηριότητα «Πρόσληψη και εκπαίδευση των εργατών πεδίου που θα σκάψουν τις σπές» θα μπορούσε να καθυστερήσει έως και τρεις ημέρες χωρίς να επηρεάσει το χρονοδιάγραμμα του έργου. Ομοίως, η δραστηριότητα «Προμήθεια υλικών για το στέγαστρο του αποχωρητηρίου» θα μπορούσε να καθυστερήσει έως και τρεις ημέρες χωρίς να επηρεάσει το χρονοδιάγραμμα του έργου. Εάν μια δραστηριότητα του έργου που δεν περιλαμβάνεται στην κρίσιμη διαδρομή καθυστερήσει πέραν του περιθωρίου, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η κρίσιμη διαδρομή που καθορίζεται στο σχέδιο υλοποίησης δεν είναι πλέον η κρίσιμη διαδρομή, και το διάγραμμα δικτύου πρέπει να επανεκτιμηθεί.

Βήμα 5: Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος

Με βάση τις εκτιμήσεις που προέκυψαν στα προηγούμενα βήματα, η ομάδα έργου μπορεί τώρα να αναπτύξει το χρονοδιάγραμμα του έργου. Στον αναπτυξιακό τομέα, το προτιμώμενο εργαλείο για

την ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος έργου είναι το διάγραμμα Γκαντ (Gantt) το οποίο μερικές φορές αναφέρεται επίσης ως σχέδιο εργασιών.

Ο προγραμματισμός και η υλοποίηση έργων μπορεί να γίνουν ευκολότερα εάν τα μέρη και οι εργασίες του έργου καταγραφούν ως μικρά διαχειρίσιμα στοιχεία. Όταν απεικονίζονται οπτικά οι συσχετισμοί, είναι εμφανείς οι παράλληλες διαδικασίες και αποτυπώνεται γραφικά το συνολικό χρονοδιάγραμμα. Ένα διάγραμμα Γκαντ χρησιμοποιεί ράβδους για τη γραφική παρουσίαση του χρονοδιαγράμματος των δραστηριοτήτων του έργου, συμπεριλαμβανομένων της ημερομηνίας έναρξης, της ημερομηνίας λήξης και της αναμενόμενης διάρκειάς τους.

Η πολυπλοκότητα και η πληρότητα ενός διαγράμματος Γκαντ μπορεί να ποικίλλουν. Στον πυρήνα του, το διάγραμμα Γκαντ έχει το πλεονέκτημα ότι είναι σχετικά εύκολο στην προετοιμασία, την ανάγνωση και τη χρήση. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι εργασίες ενός έργου μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκες και να υπάρχουν πολλοί συσχετισμοί μεταξύ τους.

Ένας τρόπος για να διατηρηθεί η απλότητα του διαγράμματος Γκαντ, ακόμη και όταν οι εργασίες και οι συσχετισμοί είναι πολύπλοκα, περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των ευρύτερων, πιο ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων ενός έργου σε ένα συνοπτικό/επιτελικό διάγραμμα, ενώ οι λεπτομέρειες αναλύονται περαιτέρω σε ένα ξεχωριστό, λεπτομερές χρονοδιάγραμμα.

Το συνοπτικό/επιτελικό διάγραμμα δεν θα διαφέρει από το λεπτομερές διάγραμμα μόνο ως προς το επίπεδο λεπτομέρειας, αλλά και ως προς τον σκοπό του. Το συνοπτικό/επιτελικό διάγραμμα θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο κατά τη συζήτηση της επιτελικού επιπέδου προόδου του έργου με τα ενδιαφερόμενα μέρη (μέλη του συμβουλίου του έργου, βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, χρηματοδοτικοί οργανισμοί κ.λπ.). Ο σκοπός του λεπτομερούς διαγράμματος Γκαντ, από την άλλη, θα εστιάζει λιγότερο στην επιτελικού επιπέδου επικοινωνία και πολύ περισσότερο στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων. Εδώ, οι αποδέκτες είναι κυρίως η ομάδα έργου και οι εταίροι υλοποίησης και προμηθευτές που είναι υπεύθυνοι για την ολοκλήρωση των πακέτων εργασιών και των επιμέρους εργασιών του έργου.

Προγραμματισμός για ανθρωπιστικά έργα

Η φύση των έργων ανθρωπιστικής βοήθειας και έκτακτης ανάγκης απαιτεί την ταχεία ανάπτυξή τους, αφήνοντας ελάχιστο χρόνο για προγραμματισμό. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί η ίδια διαδικασία 5 βημάτων.

Στα ανθρωπιστικά έργα, αυτά τα βήματα γίνονται πιο γρήγορα και θα ήταν ωφέλιμο να ενσωματώσετε μια προσέγγιση προγραμματισμού σταδίων και πύλες αποφάσεων στη διαδικασία προγραμματισμού σας, ώστε να έχετε τη δυνατότητα να προσαρμόξετε πιο γρήγορα στο συνεχώς εξελισσόμενο πλαίσιο.

Στην Εικόνα 37, τα πακέτα εργασιών, οι δραστηριότητες και οι υποδραστηριότητες βρίσκονται στον άξονα y (γραμμές) και η χρονική γραμμή στον άξονα x (στήλες). Οι ράβδοι δείχνουν πότε πρέπει να ξεκινήσει μια εργασία και πότε θα ολοκληρωθεί. Τα περιγεγραμμένα πλαίσια παρέχουν το συνοπτικό

χρονοδιάγραμμα για το πακέτο εργασιών. Τα σκούρα (μπλε) κελιά δείχνουν εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί. Τα ανοιχτά (μπλε) κελιά δείχνουν εργασίες που πρέπει ακόμη να γίνουν. Τα πορτοκαλί κελιά δείχνουν μια ομάδα δραστηριοτήτων (χαμηλότερο επίπεδο ΙΔΕ). Σημειώστε ότι αυτό το διάγραμμα Γκαντ έχει σχεδιαστεί για να ενημερώνεται, παρέχοντας στην ομάδα έργου ένα εργαλείο όχι μόνο για να υποδεικνύει ποιες δραστηριότητες έχουν προγραμματιστεί για κάθε μήνα, αλλά και ένα οπτικό εργαλείο για να παρακολουθεί ποιες δραστηριότητες του έργου έχουν ολοκληρωθεί (και ποιες όχι).

Στο διάγραμμα Γκαντ του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, ο πίνακας δημιουργήθηκε με τη χρήση προγράμματος υπολογιστή. Αν και αυτό συμβαίνει συχνά στα αναπτυξιακά έργα, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλα εργαλεία. Για παράδειγμα, τα διαγράμματα Γκαντ μπορούν να σχεδιαστούν με το χέρι, είτε σε χαρτί είτε σε λευκούς πίνακες που διατηρούνται στο γραφείο του έργου. Μια άλλη επιλογή για την ανάπτυξη και τη διαχείριση διαγραμμάτων είναι η χρήση λογισμικού διαχείρισης έργων όπως το Microsoft Project ή κάποιο από τα δεκάδες άλλα προγράμματα που κυκλοφορούν στην αγορά.

Δραστηριότητες	1 ^{ος} χρόνος (μήνες)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 Παρακολούθηση κοπρανωδών αποβλήτων	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.1.1 Έρευνες σε τιμές αναφοράς		■	■									
1.1.2 Ποιοτικές έρευνες						■	■			■		■
1.2 Εκστρατεία ευαισθητοποίησης			■	■	■	■	■	■	■	■		
1.2.1 Προετοιμασία υλικού			■	■	■	■						
1.2.1.1 Προσδιορισμός μηνυμάτων			■									
1.2.1.2 Δημιουργία υλικού				■	■							
1.2.2 Υλοποίηση εκστρατείας							■	■	■	■		
1.2.2.1 Δημοσίευση υλικού							■		■			
1.2.2.2 Παρακολούθηση εκστρατείας								■	■	■		
1.3 Κατασκευή αποχωρητηρίων			■	■	■	■	■	■	■	■		
1.3.1 Κ.λπ.			■	■								

Εικόνα 37: Διάγραμμα Γκαντ για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα (περιορισμένη διαμόρφωση)

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αποφασίζετε ποιο εργαλείο θα χρησιμοποιήσετε για την ανάπτυξη του διαγράμματος Γκαντ. Μεταξύ των κριτηρίων περιλαμβάνονται:

1. η πρόσβαση σε λογισμικό υπολογιστή,
2. οι ψηφιακές δεξιότητες των εμπλεκόμενων,
3. η αξία και η πολυπλοκότητα του έργου,
4. το μεγάλο εύρος χαρακτηριστικών/δυνατοτήτων,
5. η δύναμη/ευελιξία για τη διαχείριση αλλαγών έργου και την ενημέρωση των σχεδίων του έργου.

Συχνά τα κυρίαρχα κριτήρια που εξετάζουν οι αναπτυξιακοί οργανισμοί κατά τη λήψη αποφάσεων είναι τα σημεία ένα και δύο της παραπάνω λίστας. Η πραγματικότητα είναι ότι οι ομάδες έργου στον αναπτυξιακό τομέα τείνουν να μην έχουν πρόσβαση σε λογισμικό διαχείρισης έργων ή στις δεξιότητες χρήσης αυτού του λογισμικού. Για τον λόγο αυτόν, οι ομάδες έργου τείνουν να διαχειρίζονται τα έργα τους με το χέρι ή χρησιμοποιώντας προγράμματα επεξεργασίας κειμένου και λογιστικών φύλλων.

Η απόφαση αυτή είναι λογική. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι, καθώς αυξάνεται το επίπεδο πολυπλοκότητας και κινδύνου των έργων, τα εμπορικά λογισμικά διαχείρισης έργων περιλαμβάνουν προηγμένα χαρακτηριστικά που είναι ιδιαίτερα χρήσιμα. Για παράδειγμα, τα διαγράμματα Γκαντ που δημιουργούνται στο λογισμικό διαχείρισης έργων περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στις ομάδες έργου να:

- **αναγνωρίζουν συνδέσεις και συσχετισμούς μεταξύ των εργασιών του έργου:** Γίνεται αυτόματη αναγνώριση των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν πριν από την έναρξη άλλων εργασιών. Επιπλέον, αναγνωρίζεται η χρονική στιγμή που οι αλλαγές στην ολοκλήρωση μιας εργασίας θα οδηγήσουν σε καθυστερήσεις στην έναρξη άλλων δραστηριοτήτων.
- **παρακολουθούν τις δραστηριότητες κατά μήκος της κρίσιμης διαδρομής:** Γίνεται αυτόματη επισήμανση όταν οι καθυστερήσεις σε δραστηριότητες κατά μήκος της κρίσιμης διαδρομής απειλούν να καθυστερήσουν το συνολικό χρονοδιάγραμμα του έργου.
- **συνδέουν το διάγραμμα Γκαντ του έργου με άλλα κρίσιμα έγγραφα διαχείρισης του έργου:** Γίνεται αυτόματη αναγνώριση της χρονικής στιγμής που οι αλλαγές στο διάγραμμα Γκαντ του έργου απαιτούν να γίνουν συνεκτικές αλλαγές σε άλλα έγγραφα του έργου, όπως ο προϋπολογισμός του έργου και η ιεραρχική δομή εργασιών του έργου.

Προγραμματισμός ΠΑΛΜ

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους για κάθε έργο. Ωστόσο, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση αυτής της διαδικασίας πρέπει να γίνουν σωστά. Πολλές σκέψεις και εκτιμήσεις απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου ΠΑΛΜ (παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας, μάθησης).

Παρακολούθηση

Η παρακολούθηση ελέγχει τις επιχειρησιακές εργασίες του έργου. Απαντά σε ερωτήσεις όπως: «Έχουν ολοκληρωθεί οι δραστηριότητες όπως προγραμματίστηκαν;» «Έχουν παραχθεί οι εκροές όπως αναμενόταν;» «Προχωρούν οι εργασίες του έργου όπως προβλέπονταν;» «Ποια είναι η διαφορά μεταξύ αυτού που είχαμε προγραμματίσει και αυτού που πραγματικά υλοποιείται;»

Η παρακολούθηση του έργου ενημερώνει τους project managers για τις επιδόσεις του έργου σε ό,τι αφορά τα χρήματα, τον χρόνο, τον κίνδυνο, την ποιότητα και άλλους τομείς της προόδου του έργου. Η παρακολούθηση λαμβάνει χώρα, κυρίως, σε επίπεδο δραστηριοτήτων και εκρών και γίνεται συνεχώς και καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Το σχέδιο παρακολούθησης πρέπει να περιλαμβάνει τη διαδικασία που θα χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση και την ενημέρωση της προόδου των δραστηριοτήτων σε σχέση με τον προγραμματισμό και τυχόν απαιτήσεις υποβολής αναφορών. Η ομάδα ΠΑΛΜ κάνει την

παρακολούθηση, αλλά οι project managers πρέπει να ενημερώνονται τακτικά. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με τη μορφή τακτικών συσκέψεων της ομάδας έργου, αναφορών, επιτόπιων επισκέψεων κ.λπ. Το σημαντικό είναι οι project managers να διαθέτουν έναν μηχανισμό για τη συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση της προόδου, για την αναγνώριση καθυστερήσεων στο χρονοδιάγραμμα ή οποιωνδήποτε ζητημάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν ή να παραπεμφθούν στη δομή διακυβέρνησης του έργου.

Τι	Συνεχής παρακολούθηση της προόδου του έργου σε επίπεδο δραστηριοτήτων και εκροών Αναγνώριση των αναγκών διορθωτικών ενεργειών
Γιατί	Για να αναλύσετε την τρέχουσα κατάσταση Για να αναγνωρίσετε ζητήματα και να βρείτε λύσεις Για να ανακαλύψετε τάσεις και μοτίβα Για να διατηρήσετε το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων του έργου Για να μετρήσετε την πρόοδο σε σχέση με τις εκροές Για να αποφασίσετε σχετικά με ανθρώπινους, οικονομικούς και υλικούς πόρους
Πότε	Συνεχής
Πώς	Επισκέψεις στο πεδίο Αρχεία Αναφορές

Πίνακας 25: Τα τι, γιατί, πότε και πώς της παρακολούθησης

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του έργου τείνει να επικεντρώνεται στην παρακολούθηση της προόδου στα υψηλότερα επίπεδα του λογικού πλαισίου — δηλαδή στα αποτελέσματα του έργου. Οι αξιολογήσεις τείνουν να διερευνούν ερωτήματα όπως: «Είναι το έργο επιτυχές στην επίτευξη των αποτελεσμάτων του;» «Συμβάλλει το έργο στην επίτευξη του απώτερου στόχου του;» Τα δεδομένα της αξιολόγησης συλλέγονται και αναλύονται λιγότερο συχνά και απαιτούν μια πιο επίσημη παρέμβαση (συνήθως από τεχνικούς συμβούλους ή εξωτερικούς αξιολογητές) για να δείξουν τα αποτελέσματα του έργου.

Τι	Συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών για τον προσδιορισμό της προόδου προς την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων/εκροών και της συμβολής στην επίτευξη των αποτελεσμάτων/στόχων
Γιατί	Για να μετρήσετε την αποτελεσματικότητα του έργου Για να προσδιορίσετε εάν έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα Για να μάθετε πόσο καλά γίνονται τα πράγματα Για να αντλήσετε διδάγματα για μελλοντική βελτίωση
Πότε	Περιοδικά (η συχνότητα εξαρτάται από τους πόρους που είναι διαθέσιμοι να επενδυθούν για το έργο)
Πώς	Εσωτερικές αξιολογήσεις Εξωτερικές αξιολογήσεις

Πίνακας 26: Τα τι, γιατί, πότε και πώς της αξιολόγησης

Οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται συνήθως σε επίπεδο προγράμματος, αλλά μπορεί επίσης να πραγματοποιηθούν σε επίπεδο έργου, ανάλογα με τη διάρκεια του, τον προϋπολογισμό, την πολυπλοκότητα και τον τύπο του έργου που υλοποιείτε. Ωστόσο, καθώς το έργο σας

είναι πιθανότατα μέρος ενός προγράμματος, πρέπει να γνωρίζετε ποιες αξιολογήσεις πραγματοποιούνται σε επίπεδο προγράμματος και πότε. Κάθε είδος αξιολόγησης έχει συγκεκριμένο σκοπό και γίνεται σε συγκεκριμένο σημείο του έργου.

Οι τελικές αξιολογήσεις συχνά επιβάλλονται από έναν χρηματοδοτικό οργανισμό ή απαιτούνται από την πολιτική ενός αναπτυξιακού οργανισμού, και διεξάγονται προς το τέλος του έργου. Οι συνήθεις ερωτήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Κατάφερε το έργο να επιτύχει τα αποτελέσματα, τους στόχους και τον αντίκτυπο που στόχευε;
- Ήταν το έργο αναγκαίο, αποτελεσματικό και αποδοτικό;
- Έχει το έργο τη δυνατότητα να είναι βιώσιμο ως προς τις λειτουργικές διαδικασίες και τον αντίκτυπό του;
- Υποστηρίζεται η θεωρία που εκφράζεται στο λογικό πλαίσιο;

Οι αξιολογήσεις σε πραγματικό χρόνο προσφέρουν το πλεονέκτημα ότι απαντούν σε πολλά από τα ίδια ερωτήματα που τίθενται μέσω των τελικών αξιολογήσεων, αλλά παρέχουν επίσης την ευκαιρία να διατυπωθούν προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και του αντίκτυπου του έργου, ενώ οι δραστηριότητες βρίσκονται ακόμη σε εξέλιξη.

Οι εκ των υστέρων αξιολογήσεις εξετάζουν τον αντίκτυπο του έργου σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο μετά την ολοκλήρωση του έργου, μερικές φορές ένα έτος μετά την επίσημη λήξη του έργου. Η εκ των υστέρων αξιολόγηση, που μερικές φορές αποκαλείται αξιολόγηση βιώσιμου αντικτύπου, μετρά τον βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα και ο αντίκτυπος του έργου έχουν διατηρηθεί μέσω των ενεργειών των συμμετεχόντων. Τα πορίσματα της εκ των υστέρων αξιολόγησης μπορούν να τροφοδοτήσουν τον καλύτερο σχεδιασμό μελλοντικών αναπτυξιακών προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, μια εκ των υστέρων έκθεση χρησιμοποιήθηκε από έναν αναπτυξιακό οργανισμό για να βοηθήσει να πεισθεί ένας χρηματοδοτικός οργανισμός να υποστηρίξει την εκπαίδευση στον αριθμητισμό και τον αλφαριθμητισμό στο πλαίσιο ενός προγράμματος μικροχρηματοδότησης.

Εάν διεξάγετε αξιολόγηση στο πλαίσιο του έργου σας, θα πρέπει επίσης να την προγραμματίσετε. Απαιτούνται σημαντικοί πόροι και χρηματοδότηση για την πραγματοποίηση μιας ορθής αξιολόγησης, ιδίως εάν αξιοποιήσετε εξωτερικό αξιολογητή. Θα πρέπει επίσης να εξετάσετε το χρονοδιάγραμμα για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης και να διερευνήσετε τυχόν περιορισμούς που μπορεί να έχει ο αξιολογητής. Ο προγραμματισμός των αξιολογήσεων θα πρέπει να γίνεται κατά τη διάρκεια της φάσης προγραμματισμού και όχι κατά την ολοκλήρωση του έργου. Η χρήση του ακόλουθου συνοπτικού πίνακα αξιολόγησης μπορεί να είναι χρήσιμη για να περιγράψετε τη συχνότητα και τον σκοπό των αξιολογήσεων στο πλαίσιο του έργου σας.

Σκοπός αξιολόγησης	Βασικά ερωτήματα αξιολόγησης	Χρονική στιγμή	Εσωτερική ή εξωτερική	Έναρξη και ολοκλήρωση		Προϋπολογισμός αξιολόγησης
				Έναρξη	Τέλος	

Πίνακας 27: Συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης

Λογοδοσία και μάθηση

Η λογοδοσία, στο πλαίσιο ΠΑΛΜ, σημαίνει ότι διασφαλίζεται η ύπαρξη μηχανισμών για να ζητείται και να λαμβάνεται ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη διάρκεια του έργου, να προκύπτει μάθηση από αυτή την ανατροφοδότηση και να χρησιμοποιείται ως εργαλείο για τον επαναληπτικό προγραμματισμό του έργου.

Λογοδοσία σημαίνει επίσης ότι η ομάδα έργου θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο διαφανής και συμμετοχική, συμπεριλαμβάνοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη (ιδιαίτερα την κοινότητα και τους ωφελούμενους) στις διαδικασίες και ανταλλάσσοντας πληροφορίες σχετικά με το έργο, εάν και εφόσον αυτό είναι δυνατόν. Κατά τη διάρκεια της φάσης προγραμματισμού, θα πρέπει να συνεργαστείτε με την ομάδα ΠΑΛΜ, για να διασφαλίσετε ότι οι μηχανισμοί λογοδοσίας έχουν προγραμματιστεί και εφαρμόζονται. Είτε έχουν τη μορφή μιας αφίσας που εξηγεί τα δικαιώματα των ωφελούμενων, είτε μιας τηλεφωνικής γραμμής για τη λήψη ανατροφοδότησης από τους ωφελούμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, το σημαντικό είναι να διασφαλίσετε ότι υπάρχουν τρόποι με τους οποίους τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να παρέχουν ανατροφοδότηση στην ομάδα έργου σχετικά με την εμπειρία και τις ανάγκες τους.

Η μάθηση θα πρέπει να ενσωματώνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η καθιέρωση σημείων εντός του έργου όπου η ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη θα αναστοχάζονται σχετικά με το έργο — χρησιμοποιώντας πληροφορίες και δεδομένα από την παρακολούθηση, τη λογοδοσία και την πρόοδο του σχεδίου υλοποίησης — θα συμβάλει στη διασφάλιση ότι το έργο επιτυγχάνει αυτό που έχει θέσει ως στόχο και δημιουργεί μια κουλτούρα μάθησης. Η μάθηση του έργου μπορεί επίσης να ενσωματωθεί στην επαναληπτική διαδικασία του προοδευτικού προγραμματισμού, παρέχοντας ανατροφοδότηση στους project managers, την ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το σχέδιο ΠΑΛΜ

Το σχέδιο ΠΑΛΜ πρέπει να σχετίζεται άμεσα με τους δείκτες, τις δραστηριότητες και τις εκροές του έργου. Πρέπει να διασφαλίσετε ότι έχετε αναπτύξει ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο ΠΑΛΜ, ώστε οι πληροφορίες και τα δεδομένα που θα λαμβάνετε να βοηθούν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το έργο.

Αυτές οι διαδικασίες απαιτούν πολλή σκέψη και συμβολή από την ομάδα ΠΑΛΜ του οργανισμού σας. Λάβετε επίσης υπόψη σας ότι το σχέδιο ΠΑΛΜ αποτελείται πιθανότατα από ένα πλήθος εγγράφων. Κάθε τέτοιο τυπικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει βασικά στοιχεία όπως:

- ο πίνακας παρακολούθησης επιδόσεων δεικτών,
- το σχέδιο παρακολούθησης επιδόσεων,
- οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης,
- το σχέδιο αξιολόγησης και οι περιγραφές εργασίας,
- οι μηχανισμοί λογοδοσίας,
- το σχέδιο μάθησης.

Ανεξάρτητα από την τελική μορφή που χρησιμοποιεί ένα έργο για να καταρτίσει το σχέδιο ΠΑΛΜ του, ως ελάχιστο πρότυπο, κάθε σύστημα παρακολούθησης θα πρέπει να τηρεί τα έξι βασικά στοιχεία των δεικτών, του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού, του προσωπικού και των εταίρων, του πλήρους κύκλου δεδομένων, της διαχείρισης δεδομένων, και της σύνδεσης με το επόμενο επίπεδο.

Δείκτες	Σαφώς καθορισμένοι Με τιμές αναφοράς (baselined) Με συστηματική μέτρηση
Χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμός	Χρόνος και χρήματα κατανέμονται για τις διαδικασίες παρακολούθησης Χρονοδιάγραμμα διαδικασιών για τη συλλογή, την ανασκόπηση, τη σύνοψη, την ανάλυση και την ανατροφοδότηση δεδομένων
Προσωπικό/εταίροι	Σαφώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες παρακολούθησης Ικανότητες Προγραμματισμός δραστηριοτήτων παρακολούθησης με την κοινότητα Ανάπτυξη ικανοτήτων των μελών της κοινότητας για συστήματα παρακολούθησης στο επίπεδο της κοινότητας Χρήση συμμετοχικών τεχνικών παρακολούθησης Συγκέντρωση και επαλήθευση δεδομένων παρακολούθησης Επεξεργασία δεδομένων παρακολούθησης
Πλήρης κύκλος δεδομένων	Ένας πλήρης κύκλος για τη διαχείριση των δεδομένων παρακολούθησης περιλαμβάνει τα εξής βήματα: 1. Συλλογή, 2. Ανασκόπηση, 3. Σύνοψη, 4. Ανάλυση, 5. Ανατροφοδότηση
Διαχείριση δεδομένων	Υπάρχουν και χρησιμοποιούνται διαδικασίες για τη διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων και την ορθή αποθήκευσή τους
Σύνδεση με το επόμενο επίπεδο	Το σύστημα παρακολούθησης έργου συνδέεται με το επόμενο επίπεδο του προγράμματος ή του χαρτοφυλακίου του οργανισμού

Πίνακας 28: Έξι βασικά στοιχεία ΠΑΛΜ

Εσωτερικοί έλεγχοι

Εάν ο οργανισμός σας είναι ορθά διαμορφωμένος, είναι πιθανό να έχει αναπτύξει συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, ενδέχεται να υπάρχουν περιπτώσεις όπου ορισμένα συστήματα ελέγχου δεν έχουν αναπτυχθεί ή δεν είναι αρκετά ολοκληρωμένα, ώστε να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των χρηματοδοτικών οργανισμών και του έργου. Οι project managers θα πρέπει να γνωρίζουν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που υπάρχουν και να εργάζονται προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσής τους στο έργο.

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να σχεδιάζονται με τους εξής στόχους:

- προώθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των λειτουργικών διαδικασιών,
- αύξηση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων του έργου,
- προώθηση της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς,
- προστασία των πόρων του οργανισμού, τόσο των υλικών (π.χ. ανθρώπινοι πόροι, μηχανήματα και ιδιοκτησία) όσο και των άυλων (π.χ. φήμη, πνευματική ιδιοκτησία),
- μείωση του κινδύνου απάτης και διαφθοράς.

Μια βασική συνιστώσα της οργανωτικής δυνατότητας του έργου περιλαμβάνει την καθιέρωση εσωτερικών ελέγχων που αφορούν συνολικά τα συστήματα υποστήριξης, διοίκησης και υλικοτεχνικής υποδομής που απαιτούνται για την επιτυχή υλοποίηση. Οι τομείς που επωφελούνται από τους εσωτερικούς ελέγχους περιλαμβάνουν:

- ικανότητες και συστήματα ανθρώπινων πόρων
 - ✓ Είναι οι πολιτικές ανθρώπινων πόρων τεκμηριωμένες και σύμφωνες με τους τοπικούς νόμους και τους κανονισμούς του οργανισμού;
 - ✓ Υπάρχουν συστήματα για τα φύλλα επιμερισμού χρόνου (timesheets), τις αξιολογήσεις απόδοσης και την αποχώρηση των εργαζομένων;
- προμήθειες
 - ✓ Υπάρχουν διαδικασίες επιλογής προμηθευτών;
 - ✓ Υπάρχουν κριτήρια επιλογής προμηθευτών;
 - ✓ Υπάρχουν συστήματα για τη διαχείριση των προμηθευτών;
 - ✓ Υπάρχουν αντίστοιχα συστήματα για τους εξωτερικούς συμβούλους;
- οικονομικοί πόροι:
 - ✓ Υπάρχουν συστήματα για τη διαχείριση των μετρητών, τη διαχείριση εξόδων και τις χρηματοοικονομικές αναφορές;
 - ✓ Υπάρχει διαχωρισμός καθηκόντων για τους ρόλους που εμπλέκονται στις οικονομικές διαδικασίες;
- απογραφή
 - ✓ Υπάρχουν συστήματα για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση των αποθεμάτων;
 - ✓ Υπάρχουν συστήματα για τη χρήση, τη μεταβίβαση και την απόρριψη του εξοπλισμού μετά το κλείσιμο του έργου;
- συμβάσεις και συμφωνίες
 - ✓ Υπάρχουν συστήματα για τη διαχείριση των χρηματοδοτήσεων;
 - ✓ Υπάρχουν συστήματα για τη διαχείριση των σχέσεων με τους οργανισμούς υλοποίησης;
- υποδομές
 - ✓ Ποια συστήματα υπάρχουν για τις επικοινωνίες (π.χ. τηλέφωνα, διαδίκτυο, ασύρματος);
 - ✓ Ποια συστήματα υπάρχουν για τη διαχείριση των οχημάτων και των μετακινήσεων;

- πρωτόκολλα ασφαλείας
 - ✓ Υπάρχει ανάγκη για ειδικές ρυθμίσεις ασφαλείας, π.χ. ταξιδιωτική συνοδεία ασφαλείας, προγράμματα συνοδείας ή κάτι άλλο;
- διαχείριση στόλου
 - ✓ Υπάρχουν μετρητές διανυθέντων χιλιομέτρων που ελέγχουν τη χρήση των υπηρεσιακών οχημάτων;
- διαχείριση πληροφοριών
 - ✓ Υπάρχει σύστημα τήρησης αρχείων (έντυπων/ηλεκτρονικών);
 - ✓ Υπάρχουν πολιτικές και πρότυπα για τη διαχείριση των πληροφοριών;
 - ✓ Είναι προσβάσιμα τα έγγραφα, οι συμβάσεις και οι αποδείξεις για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ελέγχου του έργου;

Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν να παρέχουν μόνο εύλογη διασφάλιση — όχι απόλυτη — όσον αφορά την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού. Επιπλέον, οι ανεπαρκείς ή υπερβολικοί εσωτερικοί έλεγχοι μειώνουν την παραγωγικότητα, αυξάνουν την πολυπλοκότητα των συστημάτων, αυξάνουν τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών και δεν προσθέτουν καμία αξία στις δραστηριότητες. Ωστόσο, οι καλοί εσωτερικοί έλεγχοι είναι απαραίτητοι για τη διασφάλιση της επίτευξης των τελικών και των αντικειμενικών στόχων. Συμβάλλουν στην εξασφάλιση αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργικών διαδικασιών που επιτυγχάνουν τους τελικούς στόχους του έργου, προστατεύοντας ταυτόχρονα τους εργαζόμενους και τα περιουσιακά στοιχεία.

Προγραμματισμός της επικοινωνίας και της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών

Η επικοινωνία και η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών δεν συμβαίνουν αυτόματα. Πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή ένα συγκεκριμένο σχέδιο που περιγράφει την επικοινωνία που θα πρέπει να πραγματοποιείται, καθώς και τον τρόπο και τον χρόνο που τα ενδιαφερόμενα μέρη θα εμπλέκονται στο έργο. Το δύσκολο κομμάτι είναι να καταλάβετε ποιος πρέπει να επικοινωνήσει τι και πότε. Αυτή μπορεί να είναι μια καλή στιγμή να ενεργοποιήσετε τη διακυβέρνηση του έργου, τους program managers και τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται υπόψη τα σχόλια και οι συμβουλές τους.

Μερικά παραδείγματα για το τι μπορεί να περιλαμβάνει ένα σχέδιο επικοινωνίας περιλαμβάνουν:

- περιγραφικές και οικονομικές εκθέσεις,
- χρονοδιαγράμματα τακτικών συσκέψεων,
- δελτία τύπου και εξωτερικές δημοσιεύσεις.

Ένα σχέδιο επικοινωνίας θα προσδιορίζει τι πρέπει να κοινοποιηθεί σε ποιον, πώς και πότε. Η χρήση του πρότυπου σχεδίου επικοινωνίας που ακολουθεί παρέχει σαφήνεια σχετικά με την επικοινωνία που απαιτείται να γίνει κατά τη διάρκεια του έργου.

Ενδιαφερόμενα μέρη	Μέθοδος επικοινωνίας	Ενημερωτικές ανάγκες	Συχνότητα	Υπεύθυνο μέλος της ομάδας
Χρηματοδοτικός οργανισμός	Αναφορά	Πρόοδος σε σχέση με τις εκροές, τα αποτελέσματα και την οικονομική κατάσταση	Μηνιαία	Project manager
Υπουργείο Υδάτινων Πόρων	Συνάντηση δια ζώσης	Πρόοδος δραστηριοτήτων	Τριμηνιαία	Project manager

Πίνακας 29: Σχέδιο επικοινωνίας

Κατά τη φάση της διαμόρφωσης, αναπτύχθηκε μια στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών. Μόλις ξεκινήσει ο προγραμματισμός, οι project managers και η ομάδα θα έχουν μεγαλύτερη αντίληψη της κατεύθυνσης του έργου. Η επικαιροποίηση και η επανεξέταση της στρατηγικής δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών κατά τη φάση του **προγραμματισμού** θα διασφαλίσει ότι αυτή ευθυγραμμίζεται με το σχέδιο υλοποίησης και ότι τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται την κατάλληλη στιγμή.

Ενδιαφερόμενα μέρη	Ρόλος στη δραστηριότητα	Ενδιαφέρον για τη δραστηριότητα	Δέσμευση	Επόμενο βήμα
Ποιο είναι το ενδιαφερόμενο μέρος;	Τι θα κάνει σε αυτή τη δραστηριότητα;	Ποιο είναι το ενδιαφέρον του να συμμετέχει σε αυτή τη δραστηριότητα;	Πώς θα το δεσμεύσουμε για να εξασφαλίσουμε τη συμμετοχή του	Τι είδους ανατροφοδότηση και παρακολούθηση απαιτούνται;
Επίσημοι εκπρόσωποι του τοπικού δήμου	Παροχή αναγκών ομιλίας στην έναρξη του έργου	Η συμμετοχή θα προσφέρει προβολή στον δήμο και τους εκπροσώπους και θα καταδείξει το ενδιαφέρον του δήμου για έργα που θα βοηθήσουν την κοινότητα.	Συντονισμός και επικοινωνία σχετικά με τον σκοπό του έργου μέσω επίσημης επιστολής, και στη συνέχεια συνάντησης για να ζητηθεί η αποδοχή και η συμμετοχή στην έναρξη του έργου	Στείλτε επίσημη ευχαριστήρια επιστολή και συμπεριλάβετε τον ρόλο τους στη δραστηριότητα στο επίσημο δελτίο τύπου. Πραγματοποιήστε μια συνάντηση με τους εκπροσώπους, για να απαντήσετε σε τυχόν ερωτήσεις και να ζητήσετε τη συμμετοχή τους σε μελλοντικές δραστηριότητες.

Πίνακας 30: Στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών

Επίσημη και ανεπίσημη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών

Η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να είναι περίπλοκη. Θα δημιουργήσετε μια επίσημη στρατηγική την οποία θα περιγράψετε και θα ακολουθήσετε, αλλά μπορεί επίσης να υπάρχουν ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών. Για παράδειγμα, ένα τηλεφώνημα με τους εταίρους υλοποίησης που δεν αποτελεί «επίσημα» μέρος της προγραμματισμένης στρατηγικής δέσμευσης, αλλά είναι σημαντικό για να διασφαλιστεί ότι οι δίαυλοι επικοινωνίας είναι ανοιχτοί και διαθέσιμοι. Παρόλο που αυτές οι ανεπίσημες μέθοδοι μπορεί να μην έχουν προγραμματιστεί, είναι κάτι που οι project managers θα πρέπει να έχουν υπόψη τους καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Προγραμματισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων (Διάγραμμα ΥΥΣΕ)

Οι project managers σπάνια εργάζονται μεμονωμένα. Ακόμη και τα μικρότερα έργα εξαρτώνται από δίκτυα ενδιαφερόμενων μερών. Καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα των έργων, ο κύκλος των σχέσεων διευρύνεται ώσπου να μπορεί δυναμικά να περιλαμβάνει κοινοτικές ομάδες, υπουργεία, προμηθευτές, τοπικές μη κυβερνητικές οργανώσεις, πανεπιστήμια, θρησκευτικές οργανώσεις κ.ο.κ. Μία από τις προκλήσεις κατά τη διαχείριση ενός δικτύου ενδιαφερόμενων μερών είναι η διασφάλιση της σαφήνειας όσον αφορά τους ρόλους, τις υποχρεώσεις, την αρμοδιότητα και την επικοινωνία των ενδιαφερόμενων μερών. Ένα εργαλείο που βοηθά στην αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης είναι το **διάγραμμα ΥΥΣΕ** (Υπεύθυνος, Υπόλογος, Συμβουλευόμενος, Ενημερωμένος, στα αγγλικά RACI), ένας πίνακας που συνήθως δημιουργείται με κάθετο άξονα (αριστερή στήλη) τις εργασίες ή τα παραδοτέα, και οριζόντιο άξονα (πρώτη σειρά) τους ρόλους, και ο οποίος αντλεί το όνομά του από το ακρωνύμιο των τεσσάρων βασικών ρόλων που συνήθως προσδιορίζονται στον πίνακα:

Υπεύθυνος: Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει εκείνα τα άτομα που εργάζονται για την επίτευξη της εκάστοτε εργασίας. Για κάθε εργασία υπάρχει συνήθως ένας ρόλος που είναι επικεφαλής για την ολοκλήρωση της, αν και μπορεί να ανατεθεί σε άλλα άτομα να βοηθήσουν.

Υπόλογος: Το υπόλογο άτομο πρέπει να εγκρίνει (υπογράφει) την εργασία που παρέχει το υπεύθυνο άτομο. Για κάθε εργασία ή παραδοτέο **πρέπει να** ορίζεται ένα μόνο υπόλογο άτομο.

Συμβουλευόμενος: Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει εκείνα τα άτομα των οποίων ζητείται η γνώμη και με τα οποία υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία.

Ενημερωμένος: Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει εκείνα τα άτομα που ενημερώνονται για την πρόοδο, συχνά μόνο με την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή ενός παραδοτέου και με τα οποία υπάρχει μόνο μονόδρομη επικοινωνία.

Το ακόλουθο διάγραμμα παρέχει ένα παράδειγμα απλουστευμένου ΥΥΣΕ για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα:

Δραστηριότητα	Υπεύθυνος	Υπόλογος	Συμβουλευόμενος	Ενημερωμένος
Λήψη τεχνικών προδιαγραφών	Project manager	Επικεφαλής συμμόρφωσης	Τμήμα περιφερειακών κατασκευών	Ομάδα έργου
Προμήθεια υλικών	Βοηθός διαχείρισης/οικονομικών	Project manager	Διοικητικό διευθυντικό στέλεχος	Ομάδα έργου
Εκσκαφή	Ομάδα έργου με επικεφαλής τον Παύλο	Project manager	Νοικοκυριά	Ομάδα έργου
Σύνταξη έκθεσης προόδου	Παύλος	Project manager	Ομάδα έργου	Βασικά ενδιαφερόμενα μέρη
Σύνταξη οικονομικής έκθεσης	Βοηθός διαχείρισης/οικονομικών	Project manager	Οικονομικό τμήμα	Βασικά ενδιαφερόμενα μέρη
Παρακολούθηση έργου	Project manager	Program manager	Ομάδα έργου	Βασικά ενδιαφερόμενα μέρη

Πίνακας 31: Διάγραμμα ΥΥΣΕ για το έργο στον ποταμό Δέλτα

Το διάγραμμα ΥΥΣΕ πρέπει να αναπτυχθεί συνεργατικά, επιτυγχάνοντας συναίνεση και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας και τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τα καθήκοντα και τους ρόλους. Αφού αναπτυχθεί, το διάγραμμα ΥΥΣΕ μπορεί να κοινοποιηθεί μεταξύ της ομάδας έργου και των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να διασφαλιστούν η κατανόηση και οι προσδοκίες σχετικά με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του καθενός.

Προγραμματισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας

Το σχέδιο εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να ενσωματωθεί στην ανάπτυξη του προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος και να περιλαμβάνει τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία. Και τα τρία στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να προγραμματίζονται σε συντονισμό με το χρονοδιάγραμμα. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τυχόν περιορισμοί που υπάρχουν, ειδικά για τις προμήθειες και την εφοδιαστική. Αυτή η διαδικασία προγραμματισμού πρέπει να γίνεται με τα μέλη της ομάδας εφοδιαστικής αλυσίδας, και μπορεί επίσης να είναι επωφελές να συμμετέχουν οι program managers, καθώς έχουν τη συνολική εικόνα όλων των έργων του προγράμματος και μπορούν να προτείνουν συνδυαστικές λύσεις για τις εφοδιαστικές αλυσίδες των έργων.

Προμήθειες — Είναι σκόπιμο να δημιουργείται ένα σχέδιο προμηθειών κάθε φορά που το έργο απαιτεί την αγορά ειδών από προμηθευτές. Ένα καλό σχέδιο προμηθειών προχωράει ένα βήμα παραπέρα και περιγράφει και τον τρόπο και τους όρους διορισμού των προμηθευτών μέσω σύμβασης. Τα βήματα του προγραμματισμού προμηθειών περιλαμβάνουν:

- καθορισμό των ειδών που πρέπει να προμηθευτείτε,
- καθορισμό της διαδικασίας για την απόκτηση των ειδών αυτών,
- προγραμματισμό των χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης.

Εφοδιαστική — Ένα σχέδιο εφοδιαστικής καθορίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα λάβει το έργο από εξωτερικούς προμηθευτές. Δεδομένου ότι πολλά έργα εξαρτώνται από την έγκαιρη παράδοση υλικών, η κατάλληλη υποστήριξη εφοδιαστικής αποτελεί σημαντική ανάγκη. Εφοδιαστική σημαίνει να έχετε το κατάλληλο αντικείμενο, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή. Με την πιο περιορισμένη της έννοια, η εφοδιαστική περιλαμβάνει τη μεταφορά αγαθών, αλλά υπάρχει και κάτι περισσότερο από αυτό: Με μια πολύ ευρύτερη έννοια, η εφοδιαστική περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την ακριβή, αποτελεσματική και έγκαιρη παράδοση των αντικειμένων στον τόπο και στο πρόσωπο για τα οποία προορίζονται. Αυτός ο ευρύτερος ορισμός της αποτελεσματικής εφοδιαστικής περιλαμβάνει:

- διαχείριση και αποθήκευση αποθεμάτων,
- μεταφορά υλικών.

Περιουσιακά στοιχεία — Όλος ο εξοπλισμός του έργου, οι προμήθειες και άλλα περιουσιακά στοιχεία που χρηματοδοτούνται ή παρέχονται από το έργο θα πρέπει να θεωρούνται περιουσιακά στοιχεία του έργου. Ως εκ τούτου, το έργο θα πρέπει να προσδιορίσει μια πολιτική διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, σύμφωνα με την οποία τα υλικά που έχουν αξία για το έργο

παρακολουθούνται, συντηρούνται και διατίθενται με τρόπο που συνάδει με τις απαιτήσεις του οργανισμού ή/και των χρηματοδοτικών οργανισμών. Η πολιτική αυτή περιλαμβάνει καθοδήγηση για τα ακόλουθα θέματα:

- ορισμός των περιουσιακών στοιχείων:** Κάθε οργανισμός θα πρέπει να θέσει τον δικό του ορισμό της αξίας και της ωφέλιμης ζωής που ορίζει τι είναι ένα περιουσιακό στοιχείο. Ο ορισμός αυτός θα διαφέρει ανάλογα με τον οργανισμό, τον χρηματοδοτικό οργανισμό ή/και το έργο. Το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη (UNDP), για παράδειγμα, προσδιορίζει το όριο για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία στα 1.000 δολάρια ΗΠΑ ή περισσότερο, με ωφέλιμη ζωή τουλάχιστον τριών ετών. Ο παρακάτω πίνακας παρέχει μια επισκόπηση ορισμένων από τις σημαντικότερες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που διαχειρίζεται το Πρόγραμμα, καθώς και τη διάρκεια ζωής για κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ	ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Συνήθη είδη γραφείου που λειτουργούν με ηλεκτρικό ρεύμα (π.χ. υπολογιστές, εκτυπωτές)	3 χρόνια	
Μεγάλα μηχανήματα (π.χ. γεννήτριες, κλιματιστικά)	20 χρόνια	
Έπιπλα	10 χρόνια	
Οχήματα	5 χρόνια	Ή 100.000 χιλιόμετρα (62.000 μίλια)

Πίνακας 32: Κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων με βάση το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών

Οι project managers είναι υπεύθυνοι να διασφαλίσουν ότι αυτά τα στοιχεία προγραμματίζονται με συμμετοχικό τρόπο, μαζί με την ομάδα εφοδιαστικής αλυσίδας. Ζητήστε τους να συμμετέχουν στη διαδικασία προγραμματισμού παρέχοντας ειλικρινή ανατροφοδότησή σχετικά με τους πόρους και το χρονοδιάγραμμα που απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Η ύπαρξη ενός ακριβούς και σαφώς καθορισμένου σχεδίου εφοδιαστικής αλυσίδας θα είναι εξαιρετικά επωφελής κατά την υλοποίηση του έργου.

Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Οι άνθρωποι δημιουργούν τα έργα. Ο θεμελιώδης μοχλός όλων των έργων είναι η δύναμη των ανθρώπινων πόρων. Ο προγραμματισμός των αναγκών σας για ανθρώπινους πόρους πρέπει να γίνεται σε συντονισμό με το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και με κάθε άλλο σχετικό εσωτερικό ή/και εξωτερικό ενδιαφερόμενο μέρος. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν εργάζεστε με εταίρους υλοποίησης.

Οι καθυστερήσεις στα έργα συχνά προκύπτουν ως αποτέλεσμα της χρονικής διάρκειας που απαιτείται για την πρόσληψη μελών της ομάδας και την εναλλαγή προσωπικού κατά τη διάρκεια του έργου. Κατά τη διάρκεια της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού και της φάσης διαμόρφωσης έργου, κάναμε μια επιτελικού επιπέδου ανάλυση σχετικά με το τι θα απαιτηθεί για τους ανθρώπινους πόρους στο έργο. Για την πρόταση, μπορεί επίσης να έχει περιγραφεί το προσωπικό, ένα οργανόγραμμα του έργου και τα επίπεδα προσπάθειας. Ωστόσο, απαιτείται σημαντικός προγραμματισμός για τους ανθρώπινους πόρους του έργου. Αν θυμάστε, μία από τις ικανότητες των project managers είναι οι δεξιότητες ηγεσίας / διαπροσωπικών σχέσεων, μέρος της τέχνης της διαχείρισης έργων. Οι καλά καταρτισμένοι project managers θα έχουν καταρτίσει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανθρώπινων πόρων που θα λαμβάνει υπόψη του τα εξής:

- Ποιοι είναι αναγκαίοι και πότε;
- Θα χρειαστούν τεχνικοί εμπειρογνώμονες;
- Θα συνεργαστείτε με εργολάβους και προμηθευτές, και τι ρόλο θα διαδραματίσουν;
- Ποιες είναι οι δυνατότητες και το σχέδιο ανάπτυξης του προσωπικού;
- Πώς θα αξιολογούνται τα μέλη της ομάδας;
- Τι είδους σύστημα κινήτρων υπάρχει; Πώς θα επιβραβεύεται/επιπληττείται το προσωπικό;
- Πώς είναι το οργανόγραμμα του έργου;

Σχέδια σταδίων

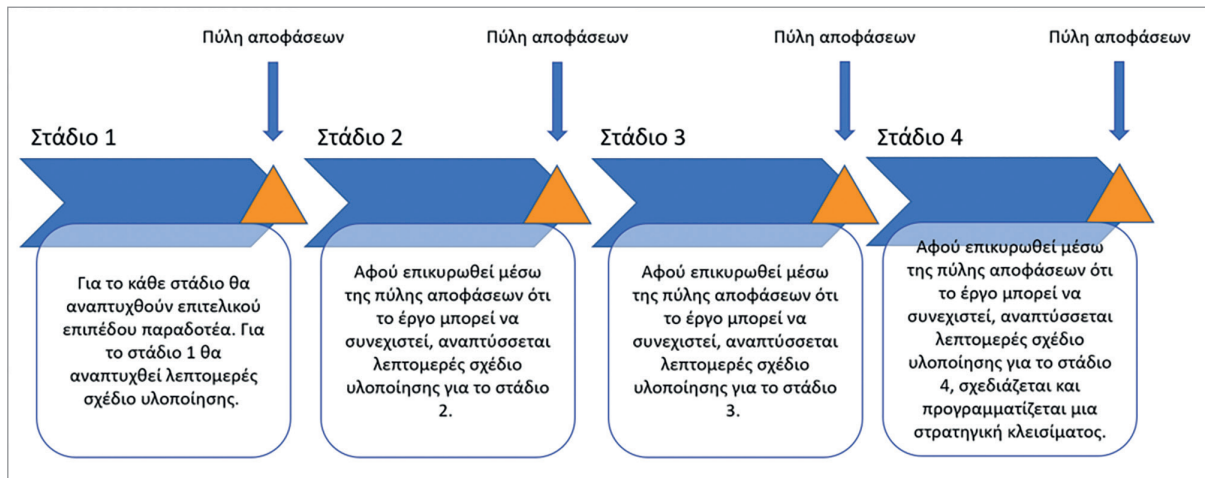
Καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, είναι σημαντικό το σχέδιο υλοποίησης να αντιμετωπίζεται ως ένα ζωντανό έγγραφο, όχι ως κάτι στατικό και αμετάβλητο.

Εάν το έργο είναι πιο μακροπρόθεσμο ή πολύπλοκο, ο προγραμματισμός του αντικειμένου με τη χρήση (διαδοχικών) σταδίων μπορεί να είναι πιο κατάλληλος. Για κάθε στάδιο του έργου, προσδιορίζεται ένα ολοκληρωμένο αντικείμενο εργασιών. Ας πάρουμε, για παράδειγμα, ένα έργο που χωρίζεται σε τέσσερα (4) στάδια. Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού, θα αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο αντικείμενο εργασιών για το στάδιο 1 με βάση τα παραδοτέα κατά τη διάρκεια του εν λόγω σταδίου. Οι δραστηριότητες και τα παραδοτέα θα προσδιοριστούν σε επιτελικό επίπεδο για τα υπόλοιπα τρία (3) στάδια, αλλά δεν θα περιγραφούν λεπτομερώς μέχρι να προχωρήσει η υλοποίηση. Καθώς πλησιάζει το στάδιο 2, η ομάδα θα ξανασυναντηθεί και θα επικυρώσει τα παραδοτέα και τις δραστηριότητες για το συγκεκριμένο στάδιο, και θα αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο και λεπτομερές αντικείμενο εργασιών για το επόμενο στάδιο. Η διαδικασία συνεχίζεται σε όλα τα στάδια του έργου.

Το **σχέδιο σταδίων** επιτρέπει μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στο σχέδιο υλοποίησης με τον καθορισμό παραδοτέων σε επιτελικό επίπεδο για κάθε στάδιο — που συχνά παρουσιάζεται ως χρονική περίοδος — και την ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων υλοποίησης για κάθε στάδιο καθώς πλησιάζει η ώρα υλοποίησής του. Όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 38, ένα σχέδιο σταδίων επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και επικυρώνει συνεχώς ότι το έργο πρέπει να προχωρήσει (ή επικυρώνει επίσης τυχόν αλλαγές στο έργο) μέσω της διαδικασίας πυλών αποφάσεων.

Προγραμματισμός σταδίων για μεγάλα έργα

Τα μακροπρόθεσμα έργα μπορεί να επωφεληθούν από τη διαδικασία προγραμματισμού σταδίων. Είναι πρακτικά αδύνατο να προγραμματίσετε ένα έτος, δύο έτη, τρία έτη εκ των προτέρων. Ο προγραμματισμός σταδίων για μακροπρόθεσμα έργα παρέχει στην ομάδα την ευκαιρία να επανεξετάσει, να επανεκτιμήσει και να δικαιολογήσει τις δραστηριότητες του έργου, το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό για τα επόμενα στάδια, καθιστώντας το σχέδιο υλοποίησης ζωντανό και πιο σχετικό.



Εικόνα 38: Σχέδιο σταδίων

Προγραμματισμός βιωσιμότητας

Η βιωσιμότητα των έργων έχει καταστεί πρωταρχικής σημασίας για τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η βιωσιμότητα ενός έργου καθορίζεται από το πόσο καλός είναι ο προγραμματισμός βιωσιμότητας. Υπάρχουν διάφορα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού και στη φάση διαμόρφωσης έργου, διερευνήθηκε η έννοια της βιωσιμότητας. Κατά τον προγραμματισμό, πρέπει να αναπτυχθούν πιο συγκεκριμένα σχετικά σχέδια. Η διαδικασία αυτή θα συμβαδίζει με τη διαδικασία προγραμματισμού του κλεισίματος του έργου. Το σχέδιο βιωσιμότητας μπορεί να μην είναι απόλυτο ή ξεκάθαρο παρά μόνο σε ένα μέρος της διαδρομής του έργου. Μπορεί ακόμη και να αλλάξει σε κάποιο σημείο, ανάλογα με το πλαίσιο. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, είναι ζωτικής σημασίας ο προγραμματισμός βιωσιμότητας να επανεξετάζεται και να αναθεωρείται (οι πύλες αποφάσεων μπορεί να είναι καλά σημεία για την επανεξέταση αυτών των σχεδίων) καθώς το έργο προχωράει.

Ο προγραμματισμός του κλεισίματος είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του έργου. Ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται η βιωσιμότητα είναι ο πίνακας προγραμματισμού μετάβασης. Το εργαλείο αυτό

περιγράφει τα ερωτήματα, τις αρχές και τις προκλήσεις που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι project managers, η ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη (συμπεριλαμβανομένης της δομής διακυβέρνησης) κατά τον προγραμματισμό του κλεισίματος του έργου.

Στοιχείο	Βασικές ερωτήσεις	Κατευθυντήριες αρχές	Προκλήσεις
1. Προγραμματίστε το κλείσιμο από τις πρώτες φάσεις του έργου	Τι είδους κλείσιμο προβλέπεται; Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα και ποια είναι τα σημεία αναφοράς;	Συνεχής επανεξέταση και αναθεώρηση έργου Διαφάνεια, ειδικά σε σχέση με τη χρηματοδότηση	Ισορροπία μεταξύ αυστηρών δεσμεύσεων και ευελιξίας Αφιέρωση επαρκούς χρόνου στην ανάπτυξη ικανοτήτων
2. Αναπτύξτε συμπράξεις και τοπικές διασυνδέσεις	Επιλέγεται τους σωστούς συνεργάτες; Τι μπορούν να συνεισφέρουν οι εταίροι;	Ποικιλομορφία: μπορεί να χρειαστούν και άλλες εισροές στο έργο Σαφείς και κοινοί στόχοι	Ευθυγράμμιση αναγκών και στόχων διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών Υποστήριξη των τοπικών εταιριών
3. Αναπτύξτε τις ικανότητες και το ανθρώπινο δυναμικό των τοπικών οργανώσεων	Ποιες ικανότητες απαιτούνται; Ποιες ικανότητες υπάρχουν;	Αξιοποίηση των υφιστάμενων ικανοτήτων, εάν είναι δυνατόν Δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την υποστήριξη των ικανοτήτων	Σχεδιασμός παρακολούθησης για τον έλεγχο της ανάπτυξης ικανοτήτων Παροχή κινήτρων και διατήρηση του έμπειρου προσωπικού
4. Κινητοποιήστε τοπικούς και εξωτερικούς πόρους	Ποιες εισροές απαιτούνται για τη διατήρηση των υπηρεσιών; Μπορούν να διατηρηθούν τα οφέλη χωρίς συνεχείς εισροές;	Προτίμηση των τοπικών προμηθειών, όποτε είναι δυνατόν Σταδιακή θέση των εξωτερικών πόρων υπό τοπικό έλεγχο	Δυσκολία να βρεθούν κατάλληλοι ή επαρκείς πόροι τοπικά Δυσκολία να πειστούν οι νέοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί για τους αρχικούς αντικειμενικούς στόχους του έργου
5. Καταργήστε σταδιακά διάφορες δραστηριότητες	Ποια είναι τα βασικά στοιχεία του έργου; Ποια στοιχεία εξαρτώνται από άλλα;	Ευελιξία: η σειρά των εργασιών μπορεί να αλλάξει κατά την υλοποίηση	Αφιέρωση επαρκούς χρόνου στον κύκλο του έργου, ώστε να αρχίσουν να φαίνονται ο επιδιωκόμενος αντίκτυπος και τα αποτελέσματα
6. Επιτρέψτε στους ρόλους και τις σχέσεις να εξελιχθούν μετά τη μετάβαση	Τι είδους συνεχή υποστήριξη θα χρειαστείτε (συμβουλές, καθοδήγηση, τεχνική βοήθεια κ.λπ.); Πώς θα χρηματοδοτηθεί η συνεχή υποστήριξη;	Αποτροπή του εκτροχιασμού των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του έργου, με τη συμπερίληψη δραστηριοτήτων του νέου διευρυμένου ή επανασχεδιασμένου έργου	Διαθεσιμότητα χρηματοδότησης για συνεχή υποστήριξη Διαθεσιμότητα προσωπικού που μπορεί να εστιάσει αρκετό χρόνο και ενέργεια στη συνεχή υποστήριξη

Πίνακας 33: Πίνακας προγραμματισμού μετάβασης

Προγραμματισμός κλεισίματος

Τα ολοκληρωμένα σχέδια υλοποίησης πρέπει να περιλαμβάνουν ένα σχέδιο κλεισίματος του έργου, το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένα έργο σκοπεύει να εξελιχθεί μετά την ολοκλήρωσή του. Ένα σχέδιο κλεισίματος μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα σενάρια ή ενδεχόμενα που αντιμετωπίζουν κινδύνους. Όταν η πλήρης έξοδος δεν είναι εφικτή, το σχέδιο κλεισίματος μπορεί επίσης να προβλέπει πρόσθετους πόρους και συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία κλεισίματος του έργου είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική και συμβατή.

- **Αξιολογήσεις:** Το είδος, το χρονοδιάγραμμα και οι πόροι για τη διενέργεια αξιολογήσεων.
- **Απαιτήσεις αναφορών:** Πότε και σε ποια μορφή θα πρέπει να υποβάλλονται αναφορές, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και περιγραφικών εκθέσεων.
- **Δραστηριότητες κλεισίματος:** Συμβατικές, οικονομικές και διοικητικές δραστηριότητες που διασφαλίζουν ότι όλα τα στοιχεία του έργου έχουν πραγματοποιηθεί.
- **Δραστηριότητες παράδοσης:** Εάν το έργο παραδίδεται σε άλλη διεθνή ΜΚΟ ή τοπική οργάνωση ή οντότητα, εξασφαλίστε επάρκεια χρόνου και πόρων καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική παράδοση.

Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να προβλέπονται στο πλαίσιο της διαδικασίας προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος του έργου ως μέρος του αντικειμένου εργασιών του έργου, ενσωματώνοντας τους πόρους και τον χρόνο που απαιτούνται για την ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων.

Αναστοχασμός για τον προγραμματισμό έργων

Προγραμματισμός, προγραμματισμός και ακόμα περισσότεροι προγραμματισμός. Το σχέδιο θα προγραμματιστεί και στη συνέχεια θα προγραμματιστεί εκ νέου. Ως project managers, είστε μια μηχανή προγραμματισμού! Η επιτυχία του έργου σας εξαρτάται από την ικανότητά σας να προγραμματίζετε με συμμετοχικό, ολοκληρωμένο και επαναληπτικό τρόπο.

Μεγάλο μέρος της αρχικής εργασίας έγινε στην αναγνώριση και τον προσδιορισμό του έργου και στη διαμόρφωση, δημιουργώντας τα θεμέλια για τη διαδικασία προγραμματισμού με την ανάπτυξη εκτιμήσεων και αναλύσεων επιτελικού επιπέδου. Μην υποτιμάτε τη σημασία αυτών των διεργασιών και διαδικασιών που γίνονται νωρίς στον κύκλο ζωής του έργου. Μπορεί να είναι κρίσιμες για την επιτάχυνση της διαδικασίας του προγραμματισμού και να θέσουν μια σταθερή βάση από την οποία θα ξεκινήσετε.

Μια σύντομη αναφορά και για τις πύλες αποφάσεων — μαντέψτε. Προγραμματίστε τις. Προγραμματίστε πύλες αποφάσεων σε συγκεκριμένα σημεία του έργου, έτσι ώστε οι ζωντανές διαδικασίες και τα έγγραφα να μπορούν να επανεξεταστούν, να ενημερωθούν και να αιτιολογηθεί το έργο. Μπορεί να υπάρξουν φορές που θα πρέπει να συμβούν πύλες αποφάσεων που δεν έχουν προγραμματιστεί, και ούτε αυτό πειράζει. Ωστόσο, εάν δεν έχουν προγραμματιστεί, είναι πιθανό να μη συμβούν.

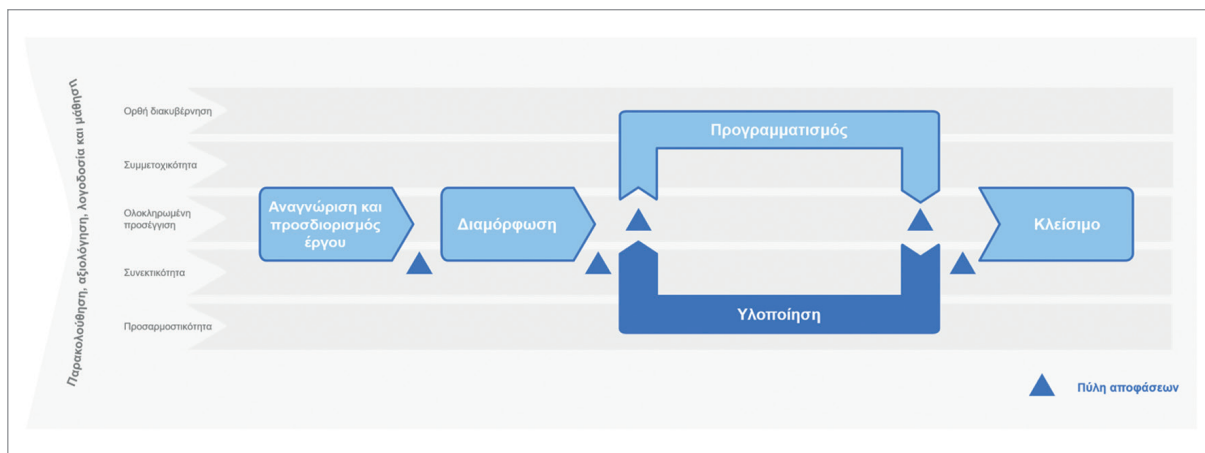
2.4 Υλοποίηση έργου

Τι καλύπτουμε σε αυτό το κεφάλαιο:

- ▶ Διαχείριση ανθρώπων
- ▶ Διαχείριση χρονοδιαγράμματος του έργου
- ▶ Διαχείριση προϋπολογισμού του έργου
- ▶ Δραστηριότητες ΠΑΛΜ κατά τη διάρκεια της υλοποίησης
- ▶ Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας
- ▶ Διαχείριση ζητημάτων
- ▶ Διαχείριση αλλαγών σε έργα

«Η διαχείριση είναι, πάνω απ' όλα, μια πρακτική όπου συναντιούνται η τέχνη, η επιστήμη και η δημιουργία».
— Henry Mintzberg

2.4.1 Εισαγωγή



Εικόνα 39: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Υλοποίηση

Η φάση υλοποίησης ενός έργου είναι συνήθως η πιο έντονη, καθώς απαιτεί από τους project managers να επιβλέπουν όλα τα στοιχεία του έργου, για να διασφαλίσουν ότι αυτό θα παραδοθεί εγκαίρως, εντός του προϋπολογισμού, εντός του αντικειμένου και με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτή η ζογκλερική πράξη της διαχείρισης του τριπλού περιορισμού, των κινδύνων και τυχόν ζητημάτων μπορεί να είναι απίστευτα τρομακτική, γι' αυτό και είναι τόσο σημαντικό οι project managers να έχουν όλες τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τα σχέδια στη διάθεσή τους πριν από την έναρξη της υλοποίησης.

Η διαχείριση όλων των ενδιαφερόμενων μερών θα είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να έχετε διεξάγει μια ολοκληρωμένη ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών, ένα σχέδιο επικοινωνίας, καθώς και μια στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών. Θα πρέπει επίσης να έχετε καταρτίσει ένα σχέδιο ανθρώπινων πόρων. Αυτά τα σχέδια και οι στρατηγικές θα παρέχουν μια σταθερή βάση στη φάση της υλοποίησης, κατά την οποία οι project managers και η ομάδα έργου μπορούν να εμπλέξουν τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη σε ενδεδειγμένες χρονικές στιγμές κατά τη διάρκεια του έργου. Αυτά τα σχέδια και οι στρατηγικές θα διασφαλίσουν επίσης ότι το έργο σας ενσωματώνει την αρχή της συμμετοχικότητας.

2.4.2 Βασικές Εκροές

Αρχείο ζητημάτων: Είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση όλων των ζητημάτων του έργου, ειδοποιώντας τους project managers για άλυτα ζητήματα, καταστάσεις ή προβλήματα που θα μπορούσαν να αποτρέψουν την έγκαιρη παράδοση του έργου, εντός του προϋπολογισμού, εντός του αντικειμένου του και με υψηλή ποιότητα.

Εκθέσεις παρακολούθησης: Ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία που θα έχουν στη διάθεσή τους οι project managers κατά τη φάση της υλοποίησης είναι οι εκθέσεις παρακολούθησης της προόδου του έργου. Οι εκθέσεις αυτές παρέχουν στους project managers σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το αν το έργο προγραμματίστηκε ώστε να επιτύχει τους στόχους του έως το τέλος του έργου.

Αξιολογήσεις: Εάν το έργο είναι μακροπρόθεσμο ή ιδιαίτερα πολύπλοκο, μπορεί να διεξαχθεί αξιολόγηση σε πραγματικό χρόνο, για να διασφαλιστεί ότι το σωστό έργο υλοποιείται με τον σωστό τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι προσδοκώμενες εκροές και τα αποτελέσματα στο τέλος. Οι αξιολογήσεις σε πραγματικό χρόνο επικεντρώνονται στη μάθηση, παρέχοντας πληροφόρηση για το τι πήγε καλά και τι πρέπει να βελτιωθεί για το υπόλοιπο χρονικό διάστημα της υλοποίησης.

Υποβολή εκθέσεων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης

Η υποβολή εκθέσεων θεωρείται συχνά ως κάτι που γίνεται για λόγους συμμόρφωσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, και αυτό σίγουρα ισχύει. Ωστόσο, η ποιοτική υποβολή εκθέσεων αποτελεί επίσης μέρος της λογοδοσίας και της διαφάνειας του έργου.

Οι εκθέσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες, να είναι γραμμένες με σαφήνεια, να υποβάλλονται σύμφωνα με τις συμφωνηθείσες προθεσμίες και να περιλαμβάνουν όλα τα σχετικά δικαιολογητικά έγγραφα.

Αφηγηματικές και οικονομικές εκθέσεις: Ανάλογα με τις απαιτήσεις των χρηματοδοτικών οργανισμών, του οργανισμού ή/και του προγράμματος, η υποβολή εκθέσεων θα αποτελεί μέρος της υλοποίησης του έργου. Οι αφηγηματικές εκθέσεις συνήθως συνοψίζουν την πρόοδο που

έχει σημειώσει το έργο, περιγράφουν τυχόν ζητήματα που έχουν προκύψει και γνωστοποιούν την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους. Ανάλογα με τον χρηματοδοτικό οργανισμό, ενδέχεται να απαιτούνται πρόσθετα στοιχεία για την αφηγηματική έκθεση, οπότε είναι πάντα καλό να ελέγχετε τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του χρηματοδοτικού οργανισμού.

Οι οικονομικές εκθέσεις παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τον ρυθμό δαπανών (απορρόφηση) του έργου, τις προβλέψεις και τις προεκτιμήσεις, καθώς και κάθε δικαιολογητικό έγγραφο που θα απαιτηθεί. Οι εκθέσεις θα πρέπει να έχουν συμπεριληφθεί ως μέρος του αντικειμένου εργασιών του έργου και να έχουν προγραμματιστεί αναλόγως κατά τη φάση του προγραμματισμού.

Σχέδια σταδίων: Κατά τη φάση διαμόρφωσης του έργου, αναπτύχθηκε ένας χάρτης σταδίων, και κατά τον προγραμματισμό αναπτύχθηκε ένα λεπτομερές σχέδιο για το αρχικό στάδιο του έργου. Καθώς προχωράτε στην υλοποίηση του έργου, θα δημιουργούνται πρόσθετα σχέδια για τα στάδια που πλησιάζουν, τα οποία θα περιγράφουν λεπτομερώς τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν σε κάθε επόμενο στάδιο, αφού διέλθετε μια πύλη αποφάσεων σχετικά με το προηγούμενο στάδιο, το ευρύτερο πλαίσιο, τους κινδύνους και όποια ζητήματα προέκυψαν.

Επικαιροποιημένο σχέδιο κινδύνου: Κατά την υλοποίηση, το σχέδιο και το μητρώο κινδύνων θα πρέπει να επανεξετάζονται και να επικαιροποιούνται, ενδεχομένως πολλές φορές, ανάλογα με τη διάρκεια και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας.

2.4.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση

ΟΛΑ! Στην πραγματικότητα, σε αυτή τη φάση θα υπάρξει συμμετοχή της ομάδας έργου, της δομής διακυβέρνησης, των program managers και των περισσότερων άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Οι project managers συχνά επικοινωνούν με και διαχειρίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης.

Τα σχέδια δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών και οι στρατηγικές επικοινωνίας θα παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με το ποιος πρέπει να εμπλακεί και πότε. Το σχέδιο υλοποίησης θα πρέπει επίσης να περιγράφει ποιο άτομο αναλαμβάνει καθήκοντα — χρησιμοποιώντας το διάγραμμα ΥΥΣΕ — και ποιο είναι υπόλογο, ποιο θα ερωτηθεί και ποιο θα ενημερωθεί.

Οι program managers και η ανώτερη διοίκηση θα συμμετέχουν σε αποφάσεις που υπερβαίνουν το όριο αρμοδιοτήτων των project managers σε αυτή τη φάση. Μπορεί επίσης να συμμετέχουν στις πύλες αποφάσεων και τον προγραμματισμό σταδίων, παρέχοντας την επίγνωση της ευρύτερης εικόνας στο πλαίσιο της οποίας εντάσσεται το έργο.

2.4.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη

Προοδευτικός προγραμματισμός: Η επαναλαμβανόμενη διαδικασία της προσθήκης περισσότερων λεπτομερειών στο σχέδιο υλοποίησης καθώς το έργο προχωρά ονομάζεται προοδευτικός προγραμματισμός. Σπάνια, αν όχι ποτέ, ένα σχέδιο υλοποίησης είναι 100% πλήρες και εύστοχο από την αρχή. Αυτό θα προϋπέθετε ένα τέλειο περιβάλλον υλοποίησης, το οποίο στην πραγματικότητα δεν υφίσταται. Ο προοδευτικός προγραμματισμός είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο που μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο υλοποίησης παραμένει προσαρμόσιμο και σχετικό με το πλαίσιο στο οποίο υλοποιείται το έργο. Ο προγραμματισμός σταδίων είναι ένα από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προοδευτικό προγραμματισμό.

Πύλες αποφάσεων: Οι πύλες αποφάσεων παρέχουν την ευκαιρία στα μέλη της ομάδας έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη να επανεξετάσουν και να τεκμηριώσουν αν το έργο πρέπει να προχωρήσει ως έχει, αν πρέπει να γίνουν αλλαγές ή αν το έργο πρέπει να σταματήσει εντελώς. Διερχόμενα τις πύλες αποφάσεων, τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη φάση υλοποίησης του έργου θα έχουν την ευκαιρία να προβληματιστούν και να λάβουν αποφάσεις, για να διασφαλίσουν ότι το έργο εξακολουθεί να εκτελείται με τον σωστό τρόπο. Οι πύλες αυτές θα μπορούσαν να λάβουν τη μορφή τακτικών συσκέψεων ανασκόπησης με τα μέλη της ομάδας έργου, τους program managers και τα ενδιαφερόμενα μέρη, στις οποίες επανεξετάζονται και επικαιροποιούνται οι πληροφορίες από την ομάδα ΠΑΛΜ, τα μητρώα κινδύνων, την οικονομική κατάσταση και τα αρχεία ζητημάτων.

2.4.5 Εισροές

Το κύριο έγγραφο που θα χρειαστείτε κατά τη φάση της υλοποίησης είναι το σχέδιο υλοποίησης. Σκοπός του σχεδίου υλοποίησης είναι να καθοδηγήσει την ομάδα έργου κατά τη φάση της υλοποίησης. Τα δευτερεύοντα σχέδια, όπως αυτά που αναφέρονται παρακάτω, θα είναι επίσης χρήσιμα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου.

- Ολοκληρωμένο σχέδιο κινδύνου
- Σχέδιο παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας και μάθησης (ΠΑΛΜ)
- Σχέδιο ανθρώπινων πόρων και διαχείρισης
- Σχέδιο δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών και επικοινωνίας
- Οποιαδήποτε άλλα δευτερεύοντα σχέδια που θεωρούνται χρήσιμα

2.4.6 Διαδικασίες

Διαχείριση ανθρώπων

Οι άνθρωποι δημιουργούν τα έργα. Οι project managers εργάζονται σε ομάδες και ενίοτε είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους τους μόνο ως αποτέλεσμα της δέσμευσης, της συνεργασίας και της συμβολής των ανθρώπων της ομάδας έργου. Κατά συνέπεια, η διαχείριση των ανθρώπων μπορεί να γίνει η πιο σημαντική, αλλά και η πιο δύσκολη εργασία των project managers.

Μοντέλο ικανοτήτων Project DPro

Ένα εξαιρετικό εργαλείο για να μετρήσετε τις ικανότητές σας στους διάφορους τομείς είναι το μοντέλο ικανοτήτων Project DPro, το οποίο μπορείτε να βρείτε στο Παράρτημα Ι.

Τις περισσότερες φορές, όταν σκεφτόμαστε τους project managers που έχουν ιδιαίτερο ταλέντο στη διαχείριση ανθρώπων, τείνουμε να εστιάζουμε στην τέχνη της διαχείρισης ανθρώπων. Πρόκειται για τους project managers που είναι αποτελεσματικοί στην παρακίνηση των μελών της ομάδας, την επικοινωνία και μετάδοση του οράματος, την ενδυνάμωση του προσωπικού, την αναγνώριση των επιτευγμάτων, την ενεργητική ακρόαση, την επίλυση συγκρούσεων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, και που δίνουν το καλό παράδειγμα.

Όλες αυτές οι δεξιότητες τέχνης σχετίζονται με την ικανότητα ηγεσίας / διαπροσωπικών σχέσεων των project managers και είναι εξαιρετικά σημαντικές για την επιτυχία του έργου. Ως εκ τούτου, οι project managers θα πρέπει να προσπαθούν να ενισχύουν την ικανότητά τους να ηγούνται, να παρακινούν, να εμπνέουν, να μεσολαβούν, να επικοινωνούν και να ενθαρρύνουν.

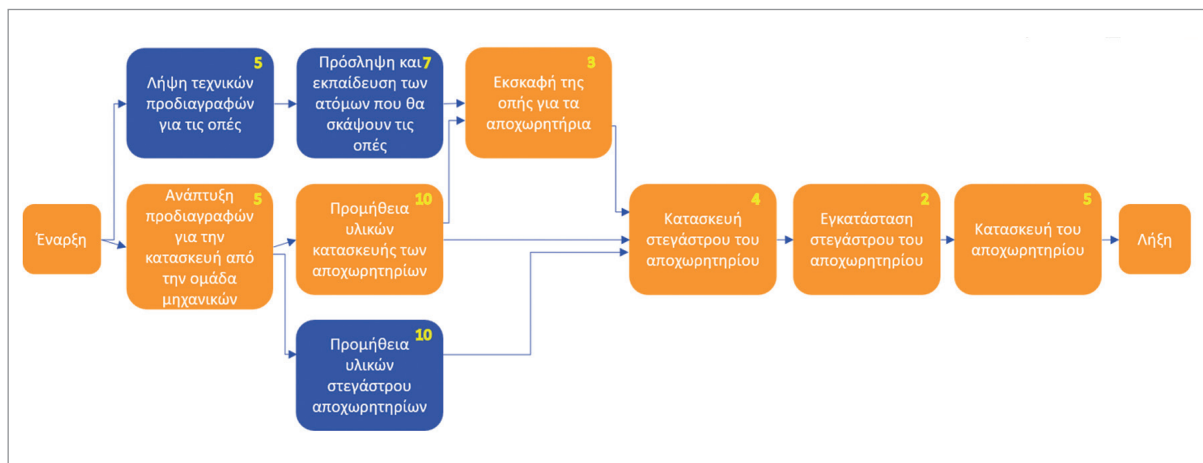
Αυτό δεν σημαίνει, ωστόσο, ότι δεν υπάρχουν επιστημονικές δεξιότητες στη διαχείριση των ανθρώπων. Η ικανότητα να γνωρίζει κανείς ποια εργαλεία διαχείρισης έργων πρέπει να χρησιμοποιήσει και πότε, να εντοπίζει και να διαχειρίζεται αποκλίσεις, να αναπτύσσει ολοκληρωμένα σχέδια είναι όλα τεχνικές δεξιότητες διαχείρισης έργων που απαιτούνται για την επίτευξη των εκροών και των αποτελεσμάτων των έργων. Η επιτυχία ενός έργου προϋποθέτει ότι οι project managers ισορροπούν μεταξύ τέχνης και επιστήμης. Στην εισαγωγή, αναφερθήκαμε στις ικανότητες των project managers.

- **Ανάπτυξη της ομάδας έργου** — Ποιες ικανότητες απαιτούνται; Ποιες είναι οι ανάγκες ανάπτυξης ικανοτήτων; Υπάρχουν απαιτήσεις πιστοποίησης; Η ανάπτυξη του προσωπικού του έργου μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, ιδίως εάν υπάρχουν συχνές εναλλαγές, περιορισμένοι ανθρώπινοι πόροι για το έργο, ή εάν μέλη της ομάδας συμμετέχουν παράλληλα σε πολλά έργα. Ωστόσο, η ανάπτυξη του προσωπικού του έργου θα εξυπηρετήσει διάφορους σκοπούς και πρέπει να εξεταστεί πριν το έργο τεθεί σε φάση πλήρους υλοποίησης. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη της ομάδας έργου θα:
 1. διασφαλίσει ότι τα μέλη της διαθέτουν τις δεξιότητες και τα εργαλεία που απαιτούνται για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση του έργου,
 2. προσφέρει στα μέλη της ομάδας τα κίνητρα για να παραμείνουν στο έργο ή τον οργανισμό, αποδεικνύοντας ότι το έργο ή ο οργανισμός επενδύει στην ανάπτυξή τους,
 3. συμβάλλει, γενικά, στην ανάπτυξη ατομικών και θεσμικών ικανοτήτων.
- **Διενέργεια αξιολογήσεων απόδοσης** — Οι project managers θα πρέπει να γνωρίζουν τις διαδικασίες του οργανισμού για τη διενέργεια αξιολογήσεων απόδοσης για τα μέλη της ομάδας έργου και να ακολουθούν τις διαδικασίες αυτές. Οι αξιολογήσεις απόδοσης αφορούν στην τεκμηριωμένη επίσημη ή ανεπίσημη αξιολόγηση της απόδοσης των μελών της ομάδας έργου. Μετά την ανάλυση των πληροφοριών, οι project managers μπορούν να εντοπίσουν και να επιλύσουν προβλήματα, να μειώσουν τις συγκρούσεις και να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση της ομάδας.
- **Τήρηση των κανόνων επικοινωνίας της ομάδας** — Ως επικεφαλής της ομάδας έργου, οι project managers πρέπει να διασφαλίζουν ότι υπάρχει σταθερή και έγκαιρη ροή πληροφοριών και επικοινωνία (μέσω συσκέψεων, ομάδων εργασίας, αναφορών, υπομνημάτων, ενημερωτικών δελτίων, ιστολογίων κ.λπ.). Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας επικοινωνίας εντός της ομάδας έργου επιτρέπει στα μέλη να μοιράζονται πληροφορίες, να εργάζονται ενεργά για τον εντοπισμό ζητημάτων και συγκρούσεων, και να αλληλοεπιδρούν δημιουργικά για την επίλυση ζητημάτων, συμβάλλοντας σε ένα πιο αποτελεσματικό περιβάλλον έργου.

Διαχείριση του χρονοδιαγράμματος του έργου

Οι project managers θα πρέπει να παρακολουθούν τα χρονοδιαγράμματά τους, σύμφωνα με όσα περιγράφονται λεπτομερώς στο σχέδιο υλοποίησης, ώστε να διασφαλίζουν ότι το χρονοδιάγραμμα του έργου παραμένει εντός των στόχων. Εάν το χρονοδιάγραμμα του έργου αρχίσει να αποκλίνει, η ομάδα έργου δύναται να εφαρμόσει διάφορες εναλλακτικές, για να επαναφέρει το έργο στην πορεία του. Για παράδειγμα, μπορεί να τροποποιηθούν οι προθεσμίες ή να περιοριστεί το αντικείμενο του έργου.

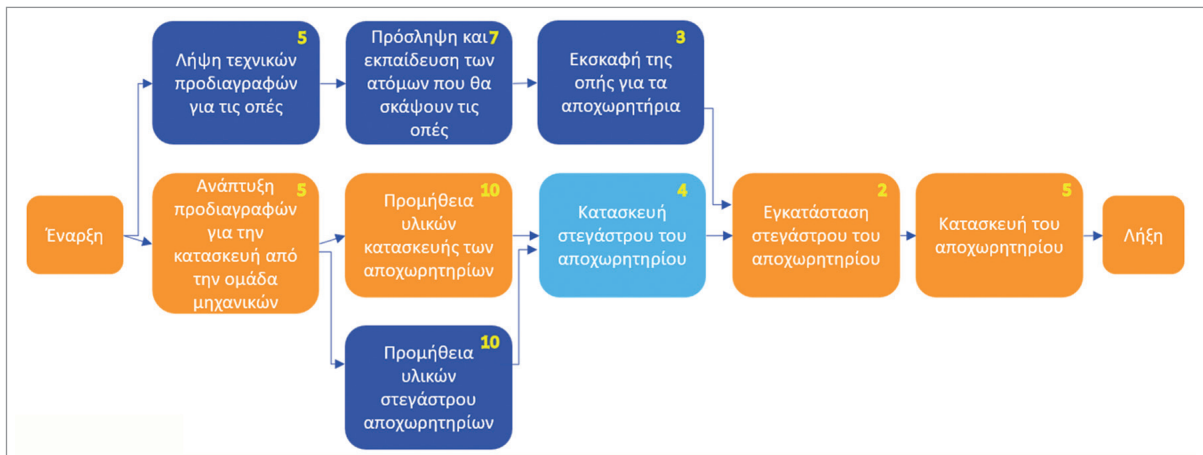
Ωστόσο, εάν τα χρονοδιαγράμματα του έργου είναι ανελαστικά και το αντικείμενο του έργου δεν μπορεί να αλλάξει, μπορεί να μην είναι δυνατόν το έργο να επανέλθει στην πορεία του μέσω των συνήθων τεχνικών διαχείρισης χρονοδιαγράμματος. Εναλλακτικά, σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο και το χρονοδιάγραμμα είναι ανελαστικά, δύο άλλες εναλλακτικές τεχνικές που θα μπορούσαν να εξεταστούν είναι η **παράλληλη εκτέλεση** και η **συμπίεση**.



Εικόνα 40: Διάγραμμα δικτύου για τη συνιστώσα του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Η **παράλληλη εκτέλεση** ενός χρονοδιαγράμματος έργου αφορά στην αλλαγή των συσχετισμών των δραστηριοτήτων. Έτσι, δραστηριότητες που κανονικά θα υλοποιούνταν διαδοχικά ενδέχεται να υλοποιηθούν τώρα παράλληλα. Για να αξιοποιήσουν στο έπακρο την παράλληλη εκτέλεση, οι ομάδες έργου θα πρέπει να στοχεύουν πρώτα στις εργασίες της κρίσιμης διαδρομής, καθώς οι δραστηριότητες της κρίσιμης διαδρομής παρέχουν τις σημαντικότερες δυναμικές επιτάχυνσης του συνολικού χρονοδιαγράμματος του έργου.

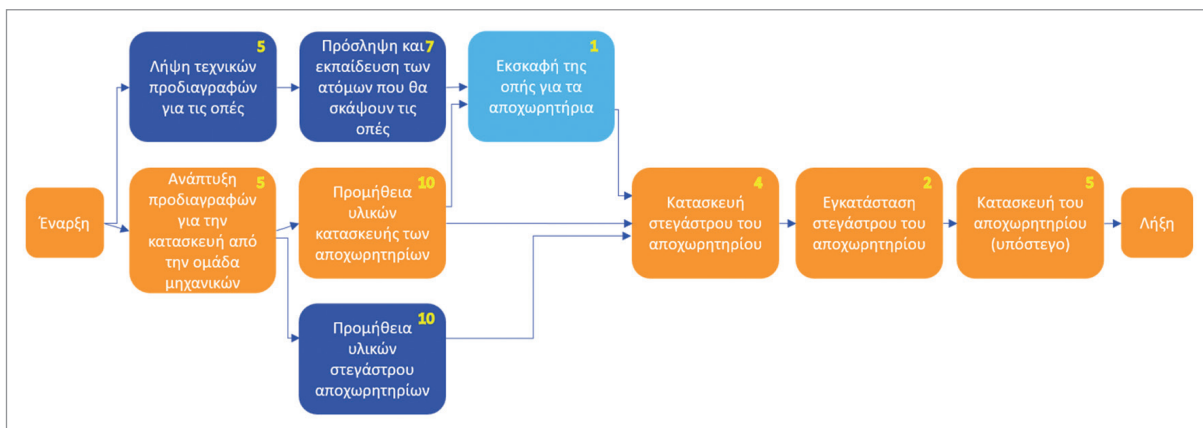
Για παράδειγμα, στο διάγραμμα δικτύου για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, το αρχικό σχέδιο προέβλεπε ότι η κατασκευή του στεγάστρου του αποχωρητηρίου θα γινόταν META το σκάψιμο της οπής του αποχωρητηρίου. Στο σενάριο παράλληλης εκτέλεσης (Εικόνα 41), το διάγραμμα δικτύου έχει προσαρμοστεί, έτσι ώστε το στέγαστρο του αποχωρητηρίου να κατασκευάζεται ταυτόχρονα με το σκάψιμο των οπών. Με την παράλληλη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων, η κρίσιμη διαδρομή του έργου μειώνεται από τις αρχικές 29 ημέρες σε 26 ημέρες, επιτρέποντας έτσι στο έργο να καλύψει τον χαμένο χρόνο.



Εικόνα 41: Παράλληλη εκτέλεση δραστηριοτήτων του χρονοδιαγράμματος του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων

Η **συμπίεση** του χρονοδιαγράμματος είναι η προσθήκη πρόσθετων πόρων στην κρίσιμη διαδρομή για την επιτάχυνση της προόδου, χωρίς ωστόσο να επιτυγχάνεται απαραίτητα το υψηλότερο επίπεδο αποδοτικότητας. Για παράδειγμα, ας πούμε ότι το αρχικό σχέδιο για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων προέβλεπε ένα άτομο να εργάζεται 14 ημέρες για να σκάψει μια οπή. Για να συμπίεσει αυτό το χρονοδιάγραμμα, μια επιλογή θα ήταν να προστεθεί ένα δεύτερο άτομο στη δραστηριότητα εκσκαφής της οπής. Αυτό πιθανότατα θα αυξήσει την ταχύτητα με την οποία ολοκληρώνεται η δραστηριότητα εκσκαφής της οπής. Ωστόσο, ο διπλασιασμός των πόρων δεν συνεπάγεται πάντα ότι θα διπλασιαστεί η παραγωγικότητα. Συχνά, η πρόσθετη παραγωγικότητα του δεύτερου πόρου είναι χαμηλότερη. Η χαμηλότερη παραγωγικότητα των επιπλέον πόρων μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Για παράδειγμα, μπορεί να μην υπάρχει αρκετός χώρος στην οπή για να εργαστούν αποτελεσματικά στον ίδιο χρόνο δύο άτομα ή το έργο μπορεί να μην διαθέτει επαρκή εργαλεία εκσκαφής (φτυάρια, κουβάδες, αξίνες, σχοινί κ.λπ.) για να υποστηρίξει την εργασία δύο εργατών εκσκαφής.

Στην περίπτωση του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων, η προσθήκη ενός δεύτερου εργάτη στην ομάδα εκσκαφής μειώνει τον χρόνο που δαπανάται για τη δραστηριότητα εκσκαφής της οπής από 3 ημέρες σε 1 ημέρα. Επομένως, ως αποτέλεσμα της συμπίεσης του έργου, η κρίσιμη διαδρομή μειώνεται από 29 ημέρες σε 27 ημέρες.



Εικόνα 42: Συμπίεση του χρονοδιαγράμματος του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα

Διαχείριση του προϋπολογισμού

Οι αναπτυξιακές και ανθρωπιστικές οργανώσεις βασίζονται συνήθως σε μεμονωμένους ή θεσμικούς χρηματοδοτικούς οργανισμούς για τα προγράμματά τους — οι οποίοι προσδοκούν ορθή διαχείριση των κεφαλαίων τους. Οι αναπτυξιακές και ανθρωπιστικές οργανώσεις έχουν επίσης υποχρέωση απέναντι στις κοινότητες και τους εταίρους που εξυπηρετούν, ούσες υπεύθυνες να διασφαλίσουν ότι οι πόροι που λαμβάνονται για λογαριασμό τους χρησιμοποιούνται με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο, ώστε να μεγιστοποιηθεί ο αντίκτυπος.

Για να ασκήσουν συνετή οικονομική διαχείριση του έργου, οι project managers θα πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες στους ακόλουθους τρεις τομείς:

- ανάπτυξη προϋπολογισμών,
- προσδιορισμό εκτιμήσεων κόστους,
- παρακολούθηση προϋπολογισμών και δαπανών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι project managers μπορεί να μην έχουν τον πλήρη έλεγχο όλων των οικονομικών διαδικασιών. Για να είναι επιτυχημένοι, οι project managers θα πρέπει να συνεργάζονται και να συντονίζονται στενά με τους οικονομικούς διευθυντές (και την ομάδα εφοδιαστικής αλυσίδας σε πολλές περιπτώσεις), καθώς και με μια πληθώρα άλλων ατόμων σε όλα τα στάδια της διαδικασίας οικονομικής διαχείρισης. Ακόμη και αν υπάρχουν στοιχεία της οικονομικής διαχείρισης στα οποία οι project managers δεν έχουν πλήρη εξουσία και έλεγχο των διαδικασιών, οι project managers εξακολουθούν να είναι υπόλογοι. Αυτοί οι έξι τομείς συντονισμού και συνεργασίας στα οικονομικά θέματα είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι:

1. συγκέντρωση πληροφοριών για τις δαπάνες του έργου,
2. συγκέντρωση πληροφοριών και κατανόηση των αποκλίσεων του προϋπολογισμού,
3. διαχείριση πληρωμών,
4. έγκριση δαπανών,
5. διαχείριση ταμειακών ροών, εξόδων, προβλέψεων και δαπανών,
6. επίβλεψη διαδικασιών αγορών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι project managers φέρουν την ευθύνη για τη διασφάλιση της συνολικής επιτυχίας του έργου. Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία του έργου, οι project managers οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες όλων των ατόμων που εμπλέκονται στις οικονομικές διαδικασίες είναι σαφείς ΚΑΙ ότι τα άτομα τηρούν τις δεσμεύσεις τους.

Κατά την παρακολούθηση των οικονομικών επιδόσεων του έργου, η πρώτη ερώτηση είναι συνήθως: «Είναι το έργο εντός ή εκτός προϋπολογισμού;» Για να απαντήσουν σε αυτό το ερώτημα, οι περισσότερες ομάδες έργου ανασύρουν τα πιο πρόσφατα δεδομένα του προϋπολογισμού και συγκρίνουν τα σωρευτικά προϋπολογισμένα κόστη με τα σωρευτικά πραγματικά κόστη για το έργο μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία. Δυστυχώς, αυτός ο υπολογισμός είναι συχνά περιορισμένης χρησιμότητας. Ενώ μπορεί να παρέχει μια στιγμιαία εικόνα του κατά πόσον ένα έργο έχει δαπανήσει περισσότερα ή λιγότερα χρήματα από όσα είχαν αρχικά εκτιμηθεί σε μια δεδομένη περίοδο, δεν παρέχει δεδομένα για να εξηγήσει τον λόγο ύπαρξης οποιασδήποτε απόκλισης.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, τα δεδομένα που παρέχονται στον Πίνακα 34. Η αρχική ανάλυση των δεδομένων από τον τρίτο μήνα του έργου αυτού θα έδειχνε ότι το έργο έχει υπερβεί τον προϋπολογισμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το σωρευτικό προϋπολογισμένο κόστος στο τέλος του τρίτου μήνα (1.100) είναι χαμηλότερο από το σωρευτικό πραγματικό κόστος (1.300).

Εργασία	Προϋπολογισμένο κόστος	Πρώτος μήνας	Δεύτερος μήνας	Τρίτος μήνας	Τέταρτος μήνας	Πέμπτος μήνας	Έκτος μήνας
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Συνολικό προϋπολογισμένο κόστος ανά μήνα		100	300	700	300	300	100
Σωρευτικό προϋπολογισμένο κόστος		100	400	1.100	1.400	1.700	1.800
Συνολικό πραγματικό κόστος ανά μήνα		150	350	800			
Σωρευτικό πραγματικό κόστος		150	500	1.300			

Πίνακας 34: Ενδεικτικός προϋπολογισμός για έργο έξι μηνών (συμπεριλαμβανομένου του πραγματικού κόστους μέχρι τον 3ο μήνα)

Δυστυχώς, αυτός ο γρήγορος υπολογισμός δεν δίνει την πλήρη εικόνα της οικονομικής κατάστασης του έργου. Ναι, το έργο έχει δαπανήσει 200 (11%) περισσότερα από όσα είχαν προϋπολογιστεί για τους τρεις πρώτους μήνες του έργου. Ωστόσο, ενώ είναι δόκιμο να υποθέσουμε ότι η απόκλιση του κόστους στο τέλος του τρίτου μήνα σημαίνει ότι το έργο είναι «εκτός προϋπολογισμού», πρέπει να είμαστε προσεκτικοί και να μην κάνουμε βιαστικές υποθέσεις! Η υπέρβαση του αναμενόμενου κόστους θα μπορούσε να οφείλεται σε έναν από τους εξής δύο λόγους:

- **Σενάριο Α:** Το έργο μπορεί να είναι ακριβότερο από ό,τι είχε αρχικά εκτιμηθεί. Στην περίπτωση αυτή, οι δραστηριότητες του έργου είναι εντός χρονοδιαγράμματος, αλλά κοστίζουν περισσότερο από ό,τι προβλεπόταν στον προϋπολογισμό. Ανάλυση: Το σενάριο Α είναι σίγουρα προβληματικό. Υποδεικνύει μια τάση που, αν συνεχιστεί, θα οδηγήσει σε ένα έργο που θα υπερβεί τον προϋπολογισμό. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα, για να διασφαλιστεί ότι το έργο θα αποφύγει τα ελλείμματα.
- **Σενάριο Β:** Το έργο μπορεί να δαπανά περισσότερα από τα αναμενόμενα, επειδή εξελίσσεται ταχύτερα του χρονοδιαγράμματος. Ως αποτέλεσμα, το έργο δαπανά περισσότερα από όσα προβλεπόταν για τους τρεις πρώτους μήνες του έργου. Ανάλυση: Το σενάριο Β δεν είναι απαραίτητα προβληματικό. Ναι, το έργο στο σενάριο Β δαπανά περισσότερα χρήματα ανά μήνα από ό,τι είχε αρχικά προϋπολογιστεί, ωστόσο, ολοκληρώνει επίσης περισσότερες εργασίες από ό,τι είχε προγραμματίσει. Σε αυτό το σενάριο, το έργο πρέπει να συλλέξει περισσότερες πληροφορίες, για να αποφασιστεί αν δαπανά περισσότερα χρήματα από όσα είχε προβλέψει για τον όγκο των εργασιών που ολοκληρώνει.

Σημείωση: Και στα δύο σενάρια, επειδή το έργο δαπανά περισσότερα χρήματα ανά μήνα από ό,τι είχε αρχικά προβλεφθεί, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι διαθέτει αρκετά μετρητά στο ταμείο (έχει την ταμειακή ροή) για να συνεχίσει τις λειτουργικές διαδικασίες του.

Το σενάριο Β αποτελεί μια ενδιαφέρουσα πρόκληση για την ομάδα έργου. Αυτό το σενάριο αναδεικνύει το σημαντικό μήνυμα ότι δεν αρκεί να εξετάζουμε μόνο αν ένας προϋπολογισμός έχει αναλώσει περισσότερα ή λιγότερα χρήματα από όσα είχαν αρχικά εκτιμηθεί για μια δεδομένη περίοδο. Τουναντίον, η παρακολούθηση των οικονομικών επιδόσεων πρέπει επίσης να παρακολουθεί δύο διακριτούς αλλά συναφείς δείκτες: της ταμειακής ροής και του πραγματικού κόστους μέσω της ανάλυσης της **δεδουλευμένης αξίας**.

Για την καλύτερη παρακολούθηση του πραγματικού κόστους του έργου, ενδείκνυται να παρακολουθείται το κόστος των εργασιών που ολοκληρώνονται κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Η **ανάλυση δεδουλευμένης αξίας είναι ένα εργαλείο που συγκρίνει το προϋπολογισμένο και το πραγματικό κόστος για κάθε εργασία που έχει εκτελεστεί και ΕΠΙΣΗΣ συγκρίνει τον ρυθμό προόδου κάθε εργασίας με αυτόν που είχε προβλεφθεί στο σχέδιο υλοποίησης**. Αυτό σημαίνει ότι για να γίνει ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας, οι project managers θα χρειαστούν ένα πιο πλήρες σύνολο δεδομένων που συνδυάζει στοιχεία τόσο του προϋπολογισμού του έργου όσο και του χρονοδιαγράμματος του έργου στο σχέδιο υλοποίησης.

Ο Πίνακας 35 παρέχει μια επικαιροποιημένη άποψη του έργου εξάμηνης διάρκειας που παρουσιάστηκε προηγουμένως, αλλά τώρα περιλαμβάνει δύο νέες στήλες που παρέχουν το πραγματικό κόστος κάθε εργασίας και το ποσοστό της κάθε εργασίας που έχει ολοκληρωθεί.

Εργασία	Προϋπολογισμένο κόστος	Πραγματικό κόστος	% ολοκλήρωσης	Πρώτος μήνας	Δεύτερος μήνας	Τρίτος μήνας	Τέταρτος μήνας	Πέμπτος μήνας	Έκτος μήνας
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Συνολικό προϋπολογισμένο κόστος ανά μήνα				100	300	700	300	300	100
Σωρευτικό προϋπολογισμένο κόστος				100	400	1.100	1.400	1.700	1.800
Συνολικό πραγματικό κόστος ανά μήνα				150	350	800			
Σωρευτικό πραγματικό κόστος				150	500	1.300			

Πίνακας 35: Παράδειγμα προϋπολογισμού έργου διάρκειας 6 μηνών (συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων για την ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας)

Κατά την ανάλυση των πληροφοριών στον Πίνακα 35, υπάρχουν δύο σημαντικά συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από τα δεδομένα:

- Μετά από τρεις μήνες, το έργο έχει ολοκληρώσει πλήρως ή εν μέρει οκτώ εργασίες. Συγκρίνοντας το προϋπολογισμένο κόστος καθεμιάς από αυτές τις εργασίες με το πραγματικό κόστος εκτέλεσης αυτών, μπορεί να διαπιστωθεί ότι το έργο είναι ΑΚΡΙΒΩΣ εντός του προϋπολογισμού σε σύγκριση με τις εργασίες που εκτελέστηκαν (το έργο δαπάνησε 1.300 για να γίνουν συνολικά εργασίες αξίας 1.300).
- Το σχέδιο υλοποίησης προβλέπει την εκτέλεση εργασιών αξίας 1.100 σε τρεις μήνες. Αντ' αυτού, πραγματοποιήθηκαν εργασίες αξίας 1.300. Αυτό σημαίνει ότι το έργο βρίσκεται 18% μπροστά από το χρονοδιάγραμμα.

Ποια είναι, λοιπόν, τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από αυτή την ανάλυση;

- Εάν το έργο συνεχιστεί με τον τρέχοντα ρυθμό εργασιών, θα ολοκληρωθεί νωρίτερα.
- Εάν οι τάσεις του έργου παραμείνουν αμετάβλητες, το έργο θα ολοκληρωθεί εντός του προϋπολογισμού.

Σημειώστε ότι τα συμπεράσματα από την ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας διαφέρουν από τα συμπεράσματα της ανάλυσης της σωρευτικής απόκλισης κόστους στην προηγούμενη ενότητα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανάλυση δεδουλευμένης αξίας παρέχει πλουσιότερα δεδομένα που ενσωματώνουν δεδομένα για το αντικείμενο, τον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα σε επίπεδο δραστηριοτήτων του έργου.

Ως αποτέλεσμα, η ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας βοηθά να αναδειχθεί ότι δεν είναι «κακά» όλα τα σενάρια στα οποία το σωρευτικό κόστος υπερβαίνει τον προϋπολογισμό του έργου. Αντιθέτως, δεν είναι «καλά» όλα τα σενάρια όπου το σωρευτικό κόστος ενός έργου υπολείπεται του προϋπολογισμού. Οι project managers θα πρέπει να διερευνήσουν περαιτέρω, για να κατανοήσουν καλύτερα την κατάσταση του προϋπολογισμού σε σύγκριση με την προγραμματισμένη ολοκλήρωση των παραδοτέων του έργου.

Ο Πίνακας 36 παρέχει μια επισκόπηση των συνδυασμών αποτελεσμάτων που μπορεί να προκύψουν κατά την ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας και προσδιορίζει τις επιπτώσεις των διαφόρων σεναρίων. Παρατηρείστε ότι τα κελιά του πίνακα παρέχουν ορισμένους συνδυασμούς προϋπολογισμού/χρονοδιαγράμματος που είναι «καλοί», άλλους που είναι «κακοί», και ορισμένους που απαιτούν περισσότερα δεδομένα για την κατανόηση της κατάστασης του έργου.

	Πίσω από το χρονοδιάγραμμα	Ακριβώς εντός χρονοδιαγράμματος	Μπροστά από το χρονοδιάγραμμα
Υπολείπεται του προϋπολογισμού	Απαιτούνται περισσότερα δεδομένα	Καλό	Καλό
Ακριβώς εντός προϋπολογισμού	Κακό	Καλό	Καλό
Υπερβαίνει τον προϋπολογισμό	Κακό	Κακό	Απαιτούνται περισσότερα δεδομένα

Πίνακας 36: Συνδυασμοί αποτελεσμάτων για την ανάλυση δεδουλευμένης αξίας

Αν και οι ταξινομήσεις της κατάστασης του έργου όπως αποτυπώνονται στον Πίνακας 36 είναι χρήσιμες, πρακτικά μπορούν να αποτελέσουν σημείο εκκίνησης για περαιτέρω διερεύνηση: «Γιατί η τρέχουσα κατάσταση της δεδουλευμένης αξίας είναι αυτή που είναι; Είναι η τρέχουσα κατάστασή μας αποτέλεσμα των αποφάσεων που έχουν ληφθεί στο έργο σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας, τη διαχείριση των κινδύνων, τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών ή οποιοδήποτε από τα πολλά άλλα θέματα που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα;»

Καθώς ολοκληρώνουμε αυτή τη διερεύνηση της οικονομικής παρακολούθησης, υπάρχει μια τελευταία παρατήρηση που είναι σημαντικό να επισημανθεί. Ενώ η ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας μπορεί να παράσχει πλούσια δεδομένα που βοηθούν στην καλύτερη παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης του έργου, απαιτεί επίσης ένα ακριβές λογιστικό σύστημα έργου που ενσωματώνει δεδομένα κόστους και χρονοδιαγράμματος σε επίπεδο δραστηριοτήτων. Συνδυαστικά, τα δεδομένα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό των μετρήσεων της δεδουλευμένης αξίας για τις συνολικές επιδόσεις κόστους και χρονοδιαγράμματος του έργου. Το λογιστικό σύστημα θα πρέπει να βασίζεται σε μια πρακτική, βασισμένη στις δραστηριότητες ιεραρχική δομή εργασιών και θα πρέπει να περιλαμβάνει έγκαιρες πληροφορίες για το κόστος. Οποιαδήποτε καθυστέρηση στην αναφορά του κόστους αποτελεί καθυστέρηση στην ικανότητα αξιολόγησης της τρέχουσας κατάστασης κόστους και χρονοδιαγράμματος του έργου. Αυτές οι προϋποθέσεις συχνά απουσιάζουν από τα συστήματα των αναπτυξιακών οργανισμών, γεγονός που καθιστά δύσκολη την υιοθέτηση αυτού του εργαλείου διαχείρισης στο πλαίσιο των αναπτυξιακών έργων.

Διαχείριση κινδύνων

Κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης, θα παρακολουθείτε συνεχώς τους κινδύνους, για να εντοπίζετε οποιαδήποτε αλλαγή στην κατάστασή τους ή αν μετατρέπονται σε ζήτημα. Καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της φάσης, ενδείκνυται να πραγματοποιείτε τακτικές αναθεωρήσεις κινδύνων για τον εντοπισμό πιθανών εκκρεμών ενεργειών, της πιθανότητας και του αντίκτυπου των επικείμενων κινδύνων, την ανάκληση των κινδύνων που έχουν παρέλθει, και την αναγνώριση **νέων** κινδύνων.

Το μητρώο κινδύνων αναπτύχθηκε στη φάση της διαμόρφωσης έργου και θα έπρεπε να έχει επανεξεταστεί και επικαιροποιηθεί κατά τη φάση του προγραμματισμού. Ομοίως, κατά τη διάρκεια

της υλοποίησης του έργου, σε συμφωνημένα σημεία καθ' όλη τη διάρκειά της, το μητρώο κινδύνων πρέπει να επανεξετάζεται και να ενημερώνεται. Ο κατάλογος των κινδύνων και των σχετικών στρατηγικών ανταπόκρισης είναι πιθανό να αλλάξει καθώς το έργο ωριμάζει και αναπτύσσονται νέοι κίνδυνοι ή εξαφανίζονται αναμενόμενοι κίνδυνοι. Οι τακτικές προγραμματισμένες αναθεωρήσεις κινδύνων του έργου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διασφαλιστεί ότι οι κίνδυνοι του έργου αποτελούν θέμα της ημερήσιας διάταξης σε όλες τις συσκέψεις διαχείρισης του έργου. Εάν προκύψουν απρόβλεπτοι κίνδυνοι ή ο αντίκτυπος ενός κινδύνου εκτιμηθεί μεγαλύτερος από τον αναμενόμενο, η προγραμματισμένη ανταπόκριση ή κατανομή κινδύνου μπορεί να μην είναι επαρκής. Σε αυτό το σημείο, η ομάδα έργου πρέπει να προγραμματίσει πρόσθετες ενέργειες ανταπόκρισης, για να ελέγξει τον εν λόγω κίνδυνο.

Διαχείριση ζητημάτων

Στον κόσμο της πυγμαχίας, το ρητό λέει ότι «όλοι έχουν ένα σχέδιο... μέχρι τη στιγμή που θα δεχτούν χτύπημα». Η ίδια δυναμική υπάρχει και κατά τη διαχείριση ενός έργου. Ακριβώς όπως των πυγμαχών στο ρινγκ, έτσι και η ζωή ενός έργου είναι ριψοκίνδυνη, πολύπλοκη και μερικές φορές απλά μπερδεμένη. Ακόμη και με ένα ολοκληρωμένο και λεπτομερές σχέδιο, θα υπάρξουν «χτυπήματα» (ζητήματα) που θα απειλήσουν το έργο κατά τη διάρκεια της υλοποίησής του. Όπως οι καλοί πυγμαχοί, οι project managers πρέπει να μάθουν πώς να διαχειρίζονται αυτά τα ζητήματα, να ελίσσονται στην πολυπλοκότητα και να τροποποιούν το σχέδιο, ώστε να αντανakλά την πιο πρόσφατη πραγματικότητα.

Ένα ζήτημα είναι μια απόφαση, μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα που δεν έχει λυθεί και θα επηρεάσει σημαντικά το έργο, και τα οποία η ομάδα έργου δεν μπορεί να επιλύσει άμεσα. Η διαχείριση τέτοιων ζητημάτων συνίσταται στην ύπαρξη μιας διαδικασίας για τον εντοπισμό των ζητημάτων και τη διαχείρισή τους μέχρι την επίλυσή τους. Η επίλυση των ζητημάτων μπορεί να υπερβαίνει τα όρια αρμοδιοτήτων των project managers και της ομάδας έργου. Ωστόσο, ακόμη και αν ένα ζήτημα πρέπει να παραπεμφθεί στο επόμενο επίπεδο ή να ανατεθεί σε άλλο άτομο για να επιλυθεί, εξακολουθεί να παρακολουθείται από τους project managers. Οι project managers πρέπει να είναι έτοιμοι καθ' όλη τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης του έργου να διαθέσουν πόρους για την αντιμετώπιση και επίλυση τέτοιων ζητημάτων.

Η επίλυση ζητημάτων πρέπει να γίνεται συνεργατικά, με τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας — ιδίως εκείνων που βρίσκονται στο πεδίο και εκτελούν το έργο. Παρόλο που οι project managers μπορεί να μην είναι άμεσα υπεύθυνοι για τη λήψη μέτρων σε κάθε ζήτημα, θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για όλα τα ζητήματα και να παραπέμπουν τα ζητήματα στη δομή διακυβέρνησης του έργου, αν υπερβαίνουν τα δικά τους όρια αρμοδιοτήτων. Η συνεργατική, ομαδική προσπάθεια για την επίλυση των ζητημάτων απαιτεί από την ομάδα να:

- αναγνωρίζει τα ζητήματα του έργου,
- συμβάλλει στην επίλυση των ζητημάτων του έργου (Σημείωση: η εμπειρία έχει δείξει ότι τα άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στο έργο συνήθως γνωρίζουν καλύτερα πώς να επιλύουν τα ζητήματα που προκύπτουν. Επομένως, είναι δουλειά των project managers να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο κάθε μέλος της ομάδας θα είναι σε θέση να επιλύει όσο το δυνατόν περισσότερα ζητήματα στο επίπεδό του και να κατανοεί τα όρια αρμοδιοτήτων του για τη λήψη

αποφάσεων και την ανταπόκριση στους κινδύνους. Οι σαφείς δομές διακυβέρνησης και τα σαφή όρια αρμοδιοτήτων αποτελούν το κλειδί για την αποτελεσματική επίλυση ζητημάτων),

- παραπέμπουν σημαντικά ζητήματα (που υπερβαίνουν τα όρια αρμοδιοτήτων τους) στους project managers το συντομότερο δυνατό.

Παρότι η διαχείριση ζητημάτων είναι μια συνεργατική προσπάθεια, οι project managers είναι τελικά υπόλογοι για τη διαχείρισή τους (θυμηθείτε ότι σε ένα διάγραμμα ΥΥΣΕ υπάρχει μόνο ένα άτομο που είναι υπόλογο για μια συγκεκριμένη εργασία/δραστηριότητα).

Η ύπαρξη μιας καλά τεκμηριωμένης διαδικασίας επίλυσης ζητημάτων είναι ζωτικής σημασίας για την κοινοποίηση και την επιβολή της σε όλη την ομάδα. Εάν τα ζητήματα δεν επιλυθούν, οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- αδυναμία τήρησης των προθεσμιών, του κόστους και του χρονοδιαγράμματος του έργου,
- ανεπαρκής ή απαράδεκτη ποιότητα του έργου,
- κακή φήμη μεταξύ των κοινοτήτων, των χρηματοδοτικών οργανισμών και άλλων, και
- συγκρούσεις μετά την υλοποίηση.

Οι project managers πρέπει να διαχειρίζονται όλες τις διαδικασίες επίλυσης ζητημάτων και μπορούν να το κάνουν αυτό μέσω των εξής:

1. **αναγνώριση και καταγραφή ζητημάτων** — Εντοπισμός εκκρεμών ερωτημάτων, αποφάσεων και άλλων προβλημάτων πριν επηρεάσουν αρνητικά το έργο. Ως εκ τούτου, η διαδικασία αναγνώρισης και καταγραφής ζητημάτων συνδέεται στενά με το θέμα της διαχείρισης κινδύνων και με τη γενικότερη παρακολούθηση του έργου.
2. **ανάλυση ζητημάτων** — Κατανόηση του ζητήματος, ώστε να αξιολογηθούν οι μελλοντικές συνέπειες των σχεδίων δράσης που καταρτίζονται για την επίλυσή του.
3. **κοινοποίηση ζητημάτων** — Κοινοποίηση των ζητημάτων στο σωστό επίπεδο του οργανισμού για την επίλυσή τους. Επιπλέον, είναι σημαντικό να κοινοποιείται τότε και πώς επιλύθηκαν τα ζητήματα.
4. **έλεγχος ζητημάτων** — Οι project managers είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η ομάδα έργου και οι εταίροι υλοποίησης μπορούν να διεξάγουν ενέργειες που διασφαλίζουν ότι τα ζητήματα επιλύονται εγκαίρως και αποτελεσματικά.

Η διαδικασία ελέγχου και επίλυσης των ζητημάτων συνδέεται στενά με τις δραστηριότητες παρακολούθησης, αξιολόγησης, λογοδοσίας και μάθησης του έργου, γι' αυτό απαιτείται η καθιέρωση του σχετικού σχεδίου και η παρακολούθησή του. Τα ζητήματα συνδέονται επίσης στενά με τον έλεγχο αλλαγών στο έργο. Οι αλλαγές συχνά προκύπτουν ως αποτέλεσμα ζητημάτων, οπότε οι δύο αυτές διαδικασίες διαχείρισης συμβαδίζουν.

Το σημαντικότερο εργαλείο ελέγχου είναι το **αρχείο ζητημάτων**, το οποίο συνοψίζει τα ζητήματα, περιγράφει την τρέχουσα κατάστασή τους και προσδιορίζει ποιο άτομο είναι υπεύθυνο για την αντιμετώπισή τους. Το αρχείο ζητημάτων μπορεί να λάβει διάφορες τεχνικές μορφές, από ένα έγγραφο έως μια πλήρως συνεκτική βάση δεδομένων. Ένα υπόδειγμα αρχείου ζητημάτων παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Αναφορά ζητήματος	Αναφέρθηκε από	Περιγραφή	Ημερομηνία αναφοράς	Ανατέθηκε σε	Ημερομηνία ανάθεσης	Κατάσταση	Επίλυση
Καθυστέρηση δραστηριότητας: Κατασκευή αποχωρητηρίων	Επόπτης πεδίου	Η βροχή καθυστέρησε το σκάψιμο των οπών	21 Μαρτίου	Επόπτης πεδίου	23 Μαρτίου	<p>23 Μαρτίου: Το σκάψιμο των οπών καθυστερεί λόγω της βροχής που άρχισε στις 21 Μαρτίου, οι δραστηριότητες έχουν ανασταλεί μέχρι να σταματήσει η βροχή.</p> <p>24 Μαρτίου: Η βροχή εξακολουθεί να καθυστερεί τις δραστηριότητες.</p> <p>25 Μαρτίου: Η βροχή σταμάτησε, αλλά το έδαφος είναι πολύ υγρό και δεν μπορούν να συνεχιστούν οι εργασίες εκσκαφής.</p> <p>26 Μαρτίου: Το έδαφος παραμένει πολύ υγρό. Θα το ελέγξουμε ξανά μετά το Σαββατοκύριακο.</p> <p>29 Μαρτίου: Το έδαφος είναι αρκετά στεγνό για να συνεχιστούν οι δραστηριότητες.</p>	<p>Ο αριθμός των ημερών καθυστέρησης υπερβαίνει το όριο αρμοδιοτήτων του επόπτη του πεδίου (5 ημέρες), οπότε το ζήτημα έχει παραπεμφθεί στον project manager.</p> <p>Ο project manager αποκτά επιπλέον εργαζόμενους για να συμπιέσει το χρονοδιάγραμμα.</p>

Πίνακας 37: Αρχείο ζητημάτων

Λάβετε υπόψη σας ότι η επίλυση των ζητημάτων απαιτεί να γνωρίζει ολόκληρη η ομάδα τις διαδικασίες που εφαρμόζονται και να κατανοεί ποια είναι τα όρια αρμοδιοτήτων τους για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα εκάστοτε ζητήματα. Είναι επίσης σημαντικό η ομάδα έργου να κοινοποιεί τα ζητήματα στους project managers σε όλες τις περιπτώσεις.

Παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση (ΠΑΛΜ)

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, θα πραγματοποιηθούν σε σημαντικό βαθμό ενέργειες παρακολούθησης, λογοδοσίας και μάθησης. Η συχνότητα της αξιολόγησης θα εξαρτηθεί από τις

απαιτήσεις των χρηματοδοτικών οργανισμών, τη διάρκεια και την πολυπλοκότητα του έργου. Οι δραστηριότητες ΠΑΛΜ κατά τη διάρκεια της υλοποίησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση και τη διαχείριση του τριπλού περιορισμού. Οι project managers πρέπει να συνεργαστούν στενά με την ομάδα ΠΑΛΜ (ή όποιο σημείο αναφοράς) για την παροχή έγκαιρων και συναφών πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο του έργου, καθώς και για την ενσωμάτωση μηχανισμών που θα δίνουν στα ενδιαφερόμενα μέρη την ευκαιρία να παρέχουν ανατροφοδότηση και θα διασφαλίζουν ότι έχουν συμπεριληφθεί στοχευμένες διαδικασίες μάθησης στο έργο.

Παρακολούθηση

Η παρακολούθηση θα πρέπει να διεξάγεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, διότι χρησιμοποιείται για την έγκαιρη ενημέρωση κατά τη λήψη αποφάσεων, διασφαλίζει ότι το έργο βρίσκεται σε καλό δρόμο σύμφωνα με τους προγραμματισμένους στόχους, και μπορεί να εντοπίσει κινδύνους και ζητήματα που δεν έχουν καταστεί ακόμα γνωστά στους project managers και την ομάδα έργου.

Καθώς το έργο εξελίσσεται κατά την υλοποίησή του, οι δείκτες από το λογικό πλαίσιο θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της προόδου ως προς τους στόχους διασφαλίζοντας ότι βαθμιαία πραγματοποιούνται σύμφωνα με το σχέδιο.

Για τον σκοπό αυτόν, οι project managers και η ομάδα ΠΑΛΜ μπορούν να χρησιμοποιήσουν έναν **πίνακα παρακολούθησης επιδόσεων δεικτών (πίνακα ΠΕΔ)**, ο οποίος θα περιλαμβάνει όλους τους δείκτες του έργου, τη συχνότητα με την οποία μετρούνται, τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, καθώς και τις τιμές αναφοράς και τις τιμές στόχου.

Επίπεδο δείκτη	Δείκτης και ορισμός	Συνολικός στόχος	Τιμή αναφοράς	Στόχος Q1	Πραγματικό Q1	Στόχος Q2	Πραγματικό Q2	Τιμή στόχου
Αποτέλεσμα: Βελτιωμένη πρόσβαση σε ποιοτικά αποχωρητήρια για την κοινότητα του ποταμού Δέλτα	% αύξησης της χρήσης των αποχωρητηρίων μέχρι το τέλος του έργου σε σύγκριση με την περίοδο πριν από το έργο (αναλυτικά κατά φύλο)	60%	18% (6% γυναίκες, 12% άνδρες)	30%	23%	50%	48%	
Εκροή: Ποιοτικά αποχωρητήρια που κατασκευάστηκαν	# αποχωρητηρίων που κατασκευάστηκαν σε απόσταση 50 μέτρων από τα νοικοκυριά μέχρι το τέλος της φάσης 2 του έργου	100	0	50	35	50	58	

Πίνακας 38: Πίνακας παρακολούθησης επιδόσεων δεικτών

Όπως αποτυπώνεται στον ανωτέρω πίνακα ΠΕΔ, οι στόχοι για κάθε δείκτη χωρίζονται σε χρονικές περιόδους. Αυτός ο πίνακας συνιστά για τους project managers και την ομάδα ΠΑΛΜ ένα μέσο εντοπισμού των αποκλίσεων μεταξύ του σχεδίου και της πραγματικότητας, και τους παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για επικύρωση ή αναθεώρηση του σχεδίου υλοποίησης και διερεύνηση των αιτιών στις οποίες οφείλονται αυτές οι αποκλίσεις.

Ρίξτε μια ματιά στα δύο παραδείγματα του πίνακα ΠΕΔ: σύμφωνα με το σχέδιο, θα έπρεπε να κατασκευαστούν 100 αποχωρητήρια μέχρι το τέλος του δεύτερου τριμήνου, με 50 να έχουν κατασκευαστεί το πρώτο τρίμηνο και 50 το δεύτερο τρίμηνο. Όπως φαίνεται στις στήλες με τα πραγματικά πεπραγμένα, μόνο 35 κατασκευάστηκαν το πρώτο τρίμηνο και 58 κατασκευάστηκαν το δεύτερο τρίμηνο, συνολικά 93, δηλαδή 7 αποχωρητήρια λιγότερα από το προγραμματισμένο (100). Οι project managers και η ομάδα ΠΑΛΜ θα έχουν ήδη αντιληφθεί μετά το πρώτο τρίμηνο ότι ο στόχος δεν επιτυγχάνεται και θα έχουν διερευνήσει τις αιτίες για την αποτυχία επίτευξης του στόχου. Ρίχνοντας μια ματιά στο παραπάνω αρχείο ζητημάτων, βλέπουμε ότι η βροχή ήταν η αιτία της καθυστέρησης στο πρώτο τρίμηνο του έργου και ότι οι project managers πρόσθεσαν επιπλέον πόρους επιδιώκοντας να καλύψουν τον συνολικό αριθμό που είχε τεθεί ως στόχος μέχρι το τέλος του δεύτερου τριμήνου.

Η καθυστέρηση στη δραστηριότητα σε επίπεδο εκρών (λιγότερα αποχωρητήρια που κατασκευάστηκαν μέχρι το τέλος του πρώτου τριμήνου) είχε αρνητικές επιπτώσεις στον δείκτη σε επίπεδο αποτελεσμάτων, ο οποίος απαιτούσε την κατασκευή επαρκούς αριθμού αποχωρητηρίων, προκειμένου οι άνθρωποι να αρχίσουν να τις χρησιμοποιούν και, έτσι, να καταδειχθεί η αύξηση της χρήσης τους. Αυτό το παράδειγμα υπογραμμίζει πώς η διαχείριση ζητημάτων, ΠΑΛΜ και χρονοδιαγράμματος συνδέονται αναπόσπαστα μεταξύ τους.

Ο πίνακας ΠΕΔ είναι ένα από τα πολλά εργαλεία που η ομάδα ΠΑΛΜ και οι project managers μπορούν να χρησιμοποιήσουν για την παρακολούθηση του έργου. Ασχέτως των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει να αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται τακτικά, ώστε οι project managers και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. διοίκηση) να έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη σταδιακή παρακολούθηση, για να τεκμηριώνουν τη λήψη αποφάσεων στο έργο.

Αξιολόγηση

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, οι αξιολογήσεις σε πραγματικό χρόνο μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο για τους project managers, παρέχοντας την ευκαιρία για πιο εμπειριστατωμένες αναλύσεις. Ο σκοπός μιας αξιολόγησης σε πραγματικό χρόνο είναι να παρέχει στους project managers, την ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη μια συνολική ανασκόπηση του έργου για βελτίωση και εκμάθηση, ώστε να μπορούν να γίνουν προσαρμογές στο έργο, εάν/όταν είναι απαραίτητο.

Σε περίπτωση διεξαγωγής αξιολόγησης σε πραγματικό χρόνο, η χρονική στιγμή και οι απαιτούμενοι για την αξιολόγηση πόροι θα πρέπει να έχουν προγραμματιστεί ανάλογα κατά τη φάση του προγραμματισμού.

Λογοδοσία

Η λογοδοσία περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία: διαφάνεια, τυποποίηση, ταχύτητα ανταπόκρισης και συμμετοχή. Στην ουσία, η λογοδοσία στόχο έχει να δεσμευτεί, να ανταποκριθεί και να εξισορροπήσει τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών σε ένα έργο.

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, θα υποβληθούν πολλές εκθέσεις/αναφορές. Αυτές αποτελούν ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο το έργο μπορεί να συμμορφωθεί με τη συνιστώσα της **διαφάνειας**, αναφορικά με τη λογοδοσία, παρέχοντας πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέρη και κοινοποιώντας την πρόοδο του έργου.

Η τυποποίηση σχετίζεται άμεσα με τη συμμόρφωση στον βαθμό που διασφαλίζει ότι το έργο τηρεί όλους τους κανόνες, τους κανονισμούς και τα πρότυπα για τις βέλτιστες πρακτικές ΠΑΛΜ.

Στο πλαίσιο της **ταχύτητας ανταπόκρισης**, οι μηχανισμοί θα πρέπει να έχουν προγραμματιστεί και σχεδιαστεί σε προηγούμενες φάσεις. Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, οι μηχανισμοί αυτοί θα έχουν ενεργοποιηθεί και η ομάδα έργου θα πρέπει να λαμβάνει ανατροφοδότηση μέσω αυτών των μηχανισμών. Θα πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τη λήψη της ανατροφοδότησης κατά την οποία θα ταξινομείται και διαβιβάζεται στο κατάλληλο μέλος της ομάδας. Για παράδειγμα, εάν χρησιμοποιείτε ένα «κουτί παραπόνων» σε ένα κέντρο υγειονομικής περίθαλψης όπου οι ασθενείς μπορούν να παρέχουν ανατροφοδότηση, θα πρέπει η ανατροφοδότηση αυτή να συλλέγεται τακτικά και συστηματικά (δύο φορές την εβδομάδα, κάθε εβδομάδα), να καταγράφεται, να ταξινομείται και να διαβιβάζεται στο κατάλληλο μέλος της ομάδας για ανάληψη δράσης ή ανταπόκριση.

Η συμμετοχή αποτελεί κεντρική ιδέα σε όλο το Project DPro και συνεχίζεται και στις δραστηριότητες ΠΑΛΜ. Η διασφάλιση της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία — όταν και όπου χρειάζεται — προάγει την αποδοχή του έργου, καθώς και τη λογοδοσία και τη διαφάνεια. Η πρόκληση είναι να κατανοήσουμε ποια ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε ποιες δραστηριότητες, ώστε να προωθηθεί μια πιο συμμετοχική κουλτούρα στο πλαίσιο του έργου.

Μάθηση

Η σκόπιμη μάθηση πρέπει να γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, ιδίως κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού, η μάθηση θα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στο σχέδιο ΠΑΛΜ, καθιερώνοντας σημεία στο έργο όπου η ομάδα και τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη κάνουν μια παύση και αναστοχάζονται σχετικά με τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί μέσω της παρακολούθησης, της λογοδοσίας, των ζητημάτων κ.λπ.

Η μάθηση πρέπει να είναι συμμετοχική, να καταγράφεται και να κοινοποιείται στα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι επίσης σημαντικό τα διδάγματα που αντλούνται να φτάνουν μέχρι το επίπεδο του προγράμματος και του χαρτοφυλακίου.

Διαχείριση αλλαγών

Αναλογιζόμενος την εξέλιξη, ο Κάρολος Δαρβίνος παρατήρησε ότι «δεν επιβιώνουν τα ισχυρότερα είδη, ούτε τα πιο ευφυή, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές». Παρομοίως, οι project managers πρέπει επίσης να αναγνωρίζουν ότι η αλλαγή θα απαιτείται συχνά ή σχεδόν πάντα για την επιτυχία των έργων τους.

Αυτές οι αλλαγές είναι φυσιολογικές, αποδεκτές και (μερικές φορές) ακόμη και επιθυμητές. Τα σχέδια υλοποίησης δεν προορίζονται να είναι στατικά έγγραφα, και πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν θεωρούνται στατικά ή υπερβολικά δύσκολο να αλλάξουν. Οι ομάδες έργου πρέπει να θυμούνται ότι ένα σχέδιο υλοποίησης είναι ένα μέσο για έναν σκοπό, δεν είναι αυτοσκοπός! Πιο συγκεκριμένα, η ομάδα πρέπει να αναγνωρίσει τις παγίδες που υπάρχουν όταν τα

σχέδια υλοποίησης αντιμετωπίζονται ως στατικά έγγραφα, όπως:

- άρνηση παραδοχής ότι τα αρχικά σχέδια είναι ελαττωματικά,
- φόβος να θεωρηθεί το αρχικό σχέδιο από τους εξωτερικούς (και εσωτερικούς) χρηματοδοτικούς οργανισμούς ως μη λειτουργικό πλέον,
- απροθυμία επανεξέτασης των αρχικών εγγράφων για την ανάπτυξη ενός νέου και καταλληλότερου σχεδίου, και
- έλλειψη σαφήνειας όσον αφορά τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για την επικαιροποίηση των εγγράφων του έργου.

Ωστόσο, όταν πρόκειται για τη διαχείριση των αιτημάτων αλλαγής, οι project managers πρέπει να εξισορροπήσουν δύο ζητήματα. Αφενός, τα έγγραφα του έργου δεν πρέπει να θεωρούνται αμετάβλητα, ανεξάρτητα από την ευμετάβλητη πραγματικότητα του έργου. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να μη γίνονται αλλαγές στο έργο χωρίς να περάσουν από τις κατάλληλες διαδικασίες και διαύλους εγκρίσεων και γνωστοποίησης.

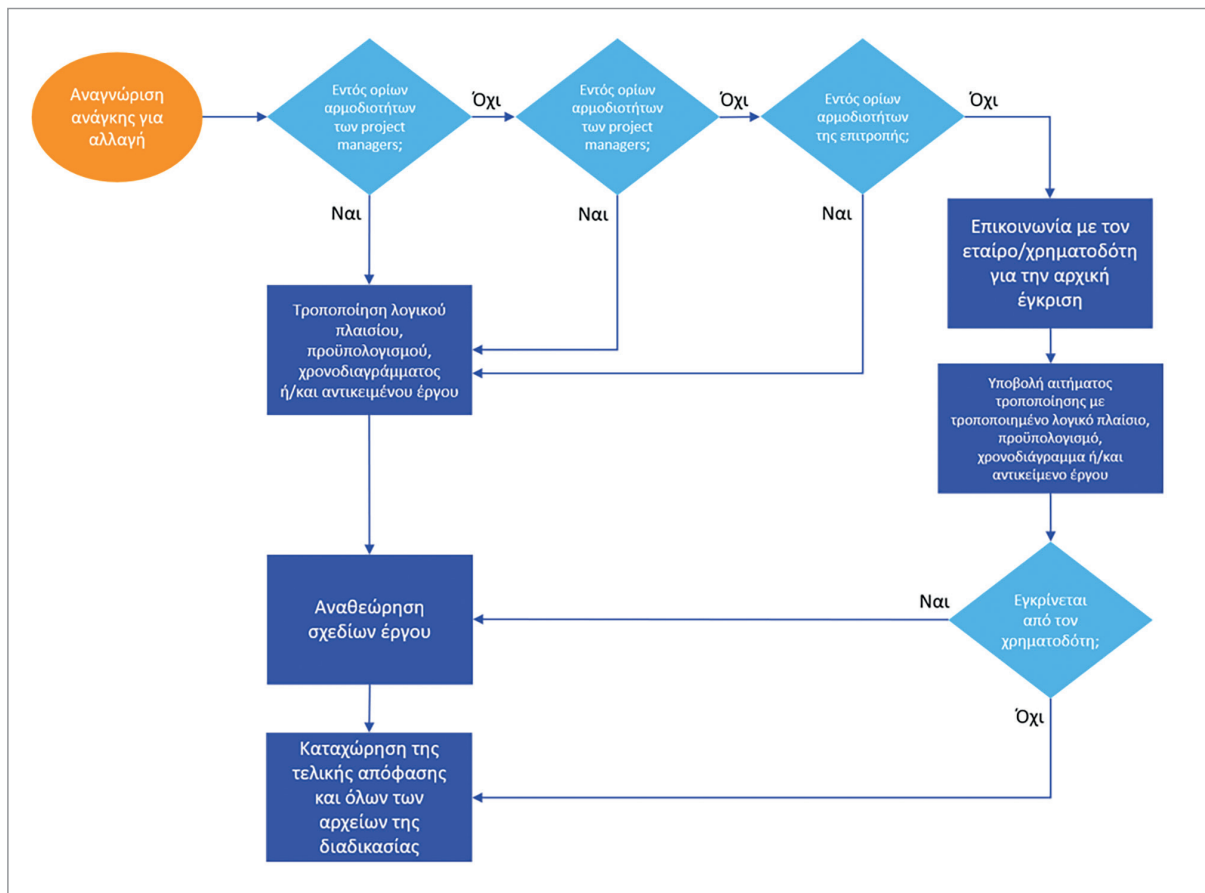
Για τη διαχείριση αυτής της ισορροπίας, οι project managers πρέπει να καθιερώσουν κανόνες που θα τους επιτρέπουν να ενσωματώνουν ευέλικτα τις αλλαγές στο έργο, όταν αυτό είναι απαραίτητο, αλλά πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι οι προτεινόμενες αλλαγές στο έργο υπόκεινται σε διαχείριση μέσω μιας αυστηρής, συνεκτικής διαδικασίας ελέγχου αλλαγών που διασφαλίζει ότι οι όποιες αλλαγές στο έργο:

- a. υπόκεινται σε διαχείριση μέσω μιας επίσημης διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών,
- b. αναλύονται, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι επιπτώσεις αυτών των αλλαγών έχουν μελετηθεί διεξοδικά,
- c. τεκμηριώνονται, ώστε να αποτυπώνεται ο πλήρης αντίκτυπός τους σε όλα τα ήδη ολοκληρωμένα στοιχεία του έργου,
- d. κοινοποιούνται στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του έργου.

Αφού καταστεί σαφές ποιο επίπεδο αρμοδιότητας απαιτείται, σύμφωνα με το καταστατικό του έργου, για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με ένα αίτημα αλλαγής, το επόμενο βήμα είναι να απαντηθούν οι ακόλουθες πρόσθετες ερωτήσεις:

- Είναι το αίτημα αλλαγής επιτρεπτό βάσει των υφιστάμενων συμφωνιών;
- Έχει διερευνηθεί και εγκριθεί ο αντίκτυπος του αιτήματος αλλαγής στο χρονοδιάγραμμα, τους πόρους, το κόστος και την ποιότητα;
- Ζητήθηκε η γνώμη των ενδιαφερόμενων μερών του έργου σχετικά με την προτεινόμενη αλλαγή;
- Έχει επικαιροποιηθεί το ολοκληρωμένο και συνεκτικό σχέδιο υλοποίησης του έργου, ώστε να καταγράφονται οι επιπτώσεις της προτεινόμενης αλλαγής;
- Υπάρχουν πόροι (χρόνος, υλικά, χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό) για την υλοποίηση της προτεινόμενης αλλαγής;

Ένας χάρτης αιτήματος αλλαγής όπως αυτός που παρουσιάζεται στην Εικόνα 42 μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο πόρο για τον προσδιορισμό και τον έλεγχο της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών στο σχέδιο υλοποίησης του έργου, και αποτελεί μέρος της αρχής της προσαρμοστικής διαχείρισης έργων. Ο χάρτης αιτήματος αλλαγής είναι μια διαδικασία που οι project managers, η ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να χρησιμοποιήσουν, για να διασφαλίσουν ότι οι αλλαγές καταγράφονται και ότι αξιολογείται ο αντίκτυπός τους στο έργο (π.χ. τρίγωνο τριπλού περιορισμού).



Εικόνα 43: Ενδεικτικός χάρτης διαδικασίας για ένα αίτημα αλλαγής έργου

Ωστόσο, ενώ ένας χάρτης διαδικασίας όπως αυτός στην Εικόνα 43 είναι χρήσιμος, είναι εξαιρετικά σημαντικό να αναγνωριστεί ότι ο χάρτης διαδικασίας για τα αιτήματα αλλαγής θα διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τη δομή διακυβέρνησης του έργου, τις σχέσεις με τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, τις συμβατικές απαιτήσεις, τους εταίρους υλοποίησης κ.ά. Επομένως, είναι σημαντικό να προσαρμόζετε κάθε φορά το διάγραμμα διαδικασίας στην πραγματικότητα του πλαισίου λειτουργίας του εκάστοτε έργου.

Ανεξάρτητα από τον συγκεκριμένο χάρτη διαδικασίας για τα αιτήματα αλλαγής, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι αλλαγές να υπόκεινται σε διαχείριση με συνεκτικό τρόπο. Δηλαδή, να διασφαλίζεται ότι τυχόν αναθεωρήσεις του σχεδίου υλοποίησης προσδιορίζουν σαφώς τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η αλλαγή σε άλλα τμήματα του σχεδίου διαχείρισης έργου. Τα άτομα που είναι εξοικειωμένα με κάθε έναν από τους τομείς του σχεδίου υλοποίησης (αντικείμενο, κόστος, χρονοδιάγραμμα, κίνδυνος, προμήθειες, ποιότητα κ.λπ.) θα πρέπει να αξιολογούν τον αντίκτυπο των προτεινόμενων αλλαγών σε **ολόκληρο** το σχέδιο υλοποίησης. Όταν συμφωνηθεί ότι η προτεινόμενη αλλαγή θα είναι επωφελής και ότι οι επιπτώσεις είναι αποδεκτές, το αίτημα αλλαγής μπορεί να εγκριθεί. Μόλις εγκριθεί, το αναθεωρημένο σχέδιο υλοποίησης θα πρέπει να κοινοποιηθεί σε ολόκληρη την ομάδα έργου, ώστε όλοι να εργάζονται πλέον με βάση το αναθεωρημένο σχέδιο.

Έλεγχος κατάστασης: Ακούγεται οικείο αυτό το σενάριο;

Ένα τριετές έργο έχει εισέλθει στο δεύτερο έτος της φάσης υλοποίησής του. Σε γενικές γραμμές, το έργο εξελίσσεται καλά. Η λογική της παρέμβασης του έργου εξακολουθεί να ισχύει και τα παραδοτέα εξακολουθούν να είναι βιώσιμα. Υπάρχει, ωστόσο, ένα σημαντικό πρόβλημα με το σχέδιο υλοποίησης. Η πραγματικότητα του δεύτερου έτους υλοποίησης στο πεδίο έχει ελάχιστα κοινά με όσα προβλέπονταν όταν αναπτύχθηκαν τα σχέδια του έργου 20 μήνες νωρίτερα. Γίνεται όλο και πιο σαφές ότι ορισμένες εκτιμήσεις του προϋπολογισμού ήταν σημαντικά υποεκτιμημένες, ενώ άλλα κονδύλια δεν είναι πλέον αναγκαία λόγω αλλαγών στους ρόλους των εταιρών υλοποίησης.

Ενώ οι προκλήσεις αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω ενός συνδυασμού διαχείρισης ζητημάτων και αιτημάτων αλλαγής, ορισμένα έργα τις αντιμετώπισαν μέσω μιας στρατηγικής επαναληπτικού προγραμματισμού έργου.

Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Είναι σημαντικό να είναι σαφές ότι η τελική ευθύνη για τη χρηματοδότηση του έργου, την εφοδιαστική αλυσίδα και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ανήκει στους project managers. Αυτό ισχύει ακόμη και αν οι project managers μπορεί να μην έχουν άμεση διοικητική ευθύνη για τα μέλη της ομάδας εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι δουλειά των project managers να διασφαλίσουν ότι τα οικονομικά του έργου διευθετούνται σωστά, ότι τα αγαθά, οι υπηρεσίες και τα υλικά υπόκεινται σε αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση, και ότι το προσωπικό του έργου διαθέτει όλες τις απαραίτητες δεξιότητες για την εξασφάλιση της επιτυχίας.

Διαχείριση προμηθειών

Οι προμήθειες περιλαμβάνουν την πλήρη διαδικασία απόκτησης αγαθών και υπηρεσιών, από την προετοιμασία και την επεξεργασία ενός αιτήματος μέχρι την παραλαβή και την έγκριση του τιμολογίου προς πληρωμή. Οι project managers μπορεί να είναι υπεύθυνοι για την πραγματική προμήθεια των υπηρεσιών ή των προϊόντων που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την υλοποίηση του έργου, ή μπορεί να κατευθύνουν τις δραστηριότητες αυτές μέσω ενός επικεφαλής ομάδας σύναψης συμβάσεων ή προμηθειών. Ανεξάρτητα από τον ακριβή ρόλο και τις υποχρεώσεις των project managers, αυτές οι δραστηριότητες προμηθειών μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα του έργου και θα πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη και να έχουν συμπεριληφθεί στο σχέδιο υλοποίησης. Οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να έχουν ενσωματωθεί στο σχέδιο υλοποίησης, αλλά πρέπει να παρακολουθούνται και ενδεχομένως να προσαρμόζονται κατά τη φάση της υλοποίησης.

Παραδείγματα συνήθων προμηθειών που σχετίζονται με ένα έργο περιλαμβάνουν:

- **υλικά:** Αυτά μπορεί να ποικίλλουν από συνήθη προϊόντα, όπως έπιπλα και προσωπικοί υπολογιστές, μέχρι πολύ εξειδικευμένα προϊόντα για το έργο, όπως ιατρικός εξοπλισμός, μηχανήματα διάνοιξης πηγαδιών ή υλικά οδοποιίας.

- **σύμβουλοι:** Συχνά, ενώ οι εσωτερικοί πόροι είναι διαθέσιμοι για την εκτέλεση σημαντικού μέρους των εργασιών του έργου, απαιτούνται πρόσθετοι πόροι για την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου ή για την παροχή κάποιων εξειδικευμένων δεξιοτήτων. Μια στρατηγική είναι η πρόσληψη εξωτερικών πόρων, συνήθως συμβούλων, για την ενίσχυση του προσωπικού του έργου.
- **προμηθευτές:** Στην περίπτωση αυτή, ο προμηθευτής αναλαμβάνει την ευθύνη για την εκτέλεση όλων των πτυχών μιας επιλεγμένης υπηρεσίας, συνήθως σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα και με συμφωνημένο κόστος. Σε ένα τέτοιο είδος σεναρίου, το έργο αγοράζει τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Παραδείγματα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν υπηρεσίες κατεδάφισης, υπηρεσίες μεταφοράς, υπηρεσίες ασφαλείας και υπηρεσίες κατασκευής.

Η διαχείριση των προμηθειών περιλαμβάνει τρία στάδια:

- επικαιροποίηση και αναθεώρηση του σχεδίου προμηθειών,
- προσδιορισμό των παρόχων,
- επιλογή, διαπραγμάτευση και ανάθεση.

Διάφορα έγγραφα προμηθειών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ζητηθούν πληροφορίες από πιθανούς παρόχους υπηρεσιών και υλικών. Ορισμένα παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- **αίτημα για εκτίμηση:** Η ανεξάρτητη εκτίμηση του χρόνου και του κόστους για την παροχή της υπηρεσίας ή των υλικών παρέχεται γενικά όταν τα κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή του παρόχου είναι σχετικά απλά και πρόκειται να αποφασιστούν κυρίως/αποκλειστικά με βάση την τιμή. Αν και η τιμή θα αποτελέσει ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο κατά την αξιολόγηση των εκτιμήσεων, θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να εκτιμηθεί ότι το προτεινόμενο κόστος είναι μια ρεαλιστική και όχι υπερβολικά αισιόδοξη εκτίμηση που λαμβάνει υπόψη τις τεχνολογίες και τις δεξιότητες που εμπλέκονται στο έργο. Εάν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των εκτιμήσεων κόστους και χρονοδιαγράμματος για υλικά και υπηρεσίες στις υποβληθείσες εκτιμήσεις, η χαμηλότερη εκτίμηση μπορεί να μην είναι πάντα η ιδανική επιλογή. Εάν η χαμηλή προσφορά είναι σημαντικά χαμηλότερη από άλλες εκτιμήσεις, θα πρέπει να εξεταστεί πολύ προσεκτικά, καθώς ενδέχεται να υπάρχει διαφορά στην ποιότητα ή κάτι άλλο που μπορεί να είναι κρίσιμο να γνωρίζει η ομάδα έργου πριν αποδεχθεί την εκτίμηση.
- **αίτημα υποβολής προτάσεων:** Όταν τα κριτήρια επιλογής των δυνητικών παρόχων είναι πιο σύνθετα, τα έγγραφα εκτίμησης δεν συγκεντρώνουν απαραίτητα όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη λήψη τεκμηριωμένης απόφασης. Αυτού του είδους οι προμήθειες μπορούν να συλλέγουν πρόσθετες πληροφορίες μέσω μιας πρόσκλησης υποβολής προσφορών ή ενός αιτήματος υποβολής προτάσεων. Το αίτημα υποβολής προτάσεων θα πρέπει να περιέχει μια ολοκληρωμένη και συνοπτική περιγραφή των εργασιών που καθορίζει σαφώς τα επιθυμητά προϊόντα, τις λειτουργικές απαιτήσεις τους, τα χαρακτηριστικά λειτουργίας και απόδοσης και τις απαιτούμενες διασυνδέσεις με άλλα συστήματα και διαδικασίες του οργανισμού.

Η διαδικασία σύναψης συμβάσεων θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να επιτρέπει στον οργανισμό να λαμβάνει και να αξιολογεί εκτιμήσεις/προτάσεις από πολλούς διαφορετικούς παρόχους, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία κριτηρίων που προφανώς είναι σχετικά με την απόφαση. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, να έχετε υπόψη σας ότι η ομάδα έργου θα πρέπει να

τηρεί τυχόν διαδικασίες συμμόρφωσης των χρηματοδοτικών οργανισμών που σχετίζονται με τις προμήθειες, καθώς και τους εσωτερικούς ελέγχους του οργανισμού.

Τα κριτήρια επιλογής μπορούν να περιοριστούν στην προσφορά τιμής και το χρονοδιάγραμμα, εάν το υλικό ή η υπηρεσία είναι άμεσα διαθέσιμα και σχετικά απλά στη διαμόρφωσή τους. Γενικά, ωστόσο, η επιλογή του παρόχου θα βασίζεται σε συνδυασμό οικονομικών και τεχνικών εκτιμήσεων.

Οποιαδήποτε κριτήρια επιλογής και αν χρησιμοποιηθούν, η ομάδα λήψης αποφάσεων θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη σχετικά με τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν και τη σχετική τους βαρύτητα. Η κατανόηση αυτή θα συμβάλει την τελική τους επιλογή, ώστε να διευκολυνθεί η αξιολόγηση των απαντήσεων.

Διαχείριση εφοδιαστικής

Δεδομένου ότι πολλά έργα εξαρτώνται από την έγκαιρη παράδοση υλικών, η κατάλληλη υποστήριξη εφοδιαστικής αποτελεί σημαντική ανάγκη. Εφοδιαστική σημαίνει να έχετε το σωστό αντικείμενο, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή. Με την πιο περιορισμένη της έννοια, η εφοδιαστική περιλαμβάνει τη μεταφορά αγαθών, αλλά υπάρχει κάτι περισσότερο από αυτό. Με μια πολύ ευρύτερη έννοια, η εφοδιαστική περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την ακριβή, αποτελεσματική και έγκαιρη παράδοση των αντικειμένων στον τόπο και στο πρόσωπο για τα οποία προορίζονται. Αυτός ο ευρύτερος ορισμός της αποτελεσματικής εφοδιαστικής περιλαμβάνει:

- διαχείριση και αποθήκευση αποθεμάτων,
- μεταφορά υλικών.

Ανάλογα με το έργο, το απόθεμα μπορεί να αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο κόστος της συνολικής αξίας του έργου. Η αξία αυτή αποτελείται από το κόστος του ίδιου του αποθέματος, συν το κόστος μεταφοράς των αγαθών, το κόστος διαχείρισης των αγαθών (εργασία, συσκευασία κ.λπ.) και τη διατήρηση των αγαθών στις αποθήκες. Η ομάδα έργου πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων που να διασφαλίζει ότι τα αποθέματα είναι διαθέσιμα για να καλύψουν τις ανάγκες του έργου όταν και όπως απαιτείται.

Για τον σκοπό αυτόν, οι project managers πρέπει να συντονίζονται με τα μέλη της ομάδας που είναι άμεσα υπεύθυνα για τη διαχείριση των αποθεμάτων, συνδέοντας συνεχώς τις απαιτήσεις αποθεμάτων με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτεραιότητες του έργου. Στο πλαίσιο αυτής της πρόκλησης, το έργο πρέπει να δημιουργήσει ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, καθορίζοντας την ελάχιστη απαιτούμενη ποσότητα αποθεμάτων για την κάλυψη των χρόνων παράδοσης. Καθώς η ομάδα έργου διαμορφώνει αυτή την ισορροπία, οι project managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν οι κατάλληλες πολιτικές για την καθιέρωση των προτύπων και των μηχανισμών ελέγχου για τη διαχείριση όλων των στοιχείων του ελέγχου και της αποθήκευσης αποθεμάτων.

Στόχος των μεταφορών είναι η φυσική μεταφορά των προμηθειών με αξιόπιστο και ασφαλή τρόπο, εγκαίρως, οικονομικά και αποτελεσματικά στον προορισμό τους.

Η στρατηγική μεταφορών δεν εξαρτάται μόνο από τις ανάγκες του έργου, αλλά μπορεί επίσης να διαφέρει από κατάσταση σε κατάσταση.

Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων

Ο εξοπλισμός και οι προμήθειες του έργου αποτελούν ιδιοκτησία του έργου. Αυτό συχνά σημαίνει ότι τα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία είτε επιστρέφονται μετά το κλείσιμο του έργου είτε διατίθενται για χρήση σε άλλο έργο. Οι project managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι υπάρχει μια αποτελεσματική διαδικασία για τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων κατά τη φάση της υλοποίησης, ώστε τα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία να μπορούν να επιστραφούν ή να κατανεμηθούν εκ νέου μετά την ολοκλήρωση του έργου. Η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων θα πρέπει να περιλαμβάνει:

καταγραφή περιουσιακών στοιχείων: Τα έργα θα πρέπει να διατηρούν πλήρη και ακριβή αρχεία όλων των αποκτήσεων πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Όλα τα περιουσιακά στοιχεία που αποκτώνται για το έργο (μέσω αγοράς, μεταβίβασης ή δωρεάς) θα πρέπει να καταγράφονται.

σήμανση περιουσιακών στοιχείων: Τα περιουσιακά στοιχεία του έργου θα πρέπει να φέρουν σήμανση, για να διευκολύνονται η εποπτεία και ο έλεγχός τους. Οποιαδήποτε συνθήκη σήμανσης μπορεί να θεωρηθεί κατάλληλη, εφόσον εφαρμόζεται με συνέπεια και εξυπηρετεί τον σκοπό της παρακολούθησης των περιουσιακών στοιχείων.

έλεγχο και μητρώο περιουσιακών στοιχείων: Οι πληροφορίες για τα περιουσιακά στοιχεία πρέπει να ενημερώνονται σε τακτική βάση, για να καταγράφουν την απόκτηση, την προσαρμογή, τη μεταβίβαση και τη διάθεση. Αυτό θα περιλαμβάνει φυσική καταμέτρηση, και οι αποκλίσεις πρέπει να διερευνώνται, να κατανοούνται και να τεκμηριώνονται στο αρχείο ζητημάτων του έργου.

προστασία περιουσιακών στοιχείων: Καθιέρωση κατάλληλων ελέγχων, ώστε τα πάγια περιουσιακά στοιχεία να διατηρούνται και να φυλάσσονται σωστά. Οι έλεγχοι αυτοί ποικίλλουν ανάλογα με το είδος του περιουσιακού στοιχείου και τον εν δυνάμει κίνδυνο που διατρέχει. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να απαιτεί να κλειδώνονται οι φορητοί υπολογιστές και να φυλάσσονται σε κλειδωμένο συρτάρι ή ντουλάπι όταν δεν χρησιμοποιούνται. Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η απαίτηση ο εξοπλισμός γραφείου που δανείζεται σε μέλη του προσωπικού να καταγράφεται πάντα στο αρχείο εξοπλισμού / στα αρχεία δανεισμού.

Σχέδιο βιωσιμότητας έργου

Καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου, ιδίως κατά τη διάρκεια των διαδικασιών των πυλών αποφάσεων, το σχέδιο βιωσιμότητας του έργου θα πρέπει να επανεξετάζεται και να αιτιολογείται. Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, θα υπάρξουν πρόσθετες πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες για την επικύρωση του σχεδίου βιωσιμότητας. Για παράδειγμα, μπορεί να λάβετε ανατροφοδότηση από την ομάδα ΠΑΛΜ (π.χ. δεδομένα και ανατροφοδότηση από τους μηχανισμούς λογοδοσίας) ή μπορεί να υπάρχει κάτι σχετικό που πρέπει να εξεταστεί στο αρχείο ζητημάτων. Οι project managers θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι το σχέδιο βιωσιμότητας εξακολουθεί να είναι επίκαιρο και να βασίζεται σε στοιχεία που συγκεντρώνονται κατά τη διάρκεια του έργου.

Μερικά πράγματα που πρέπει να λάβετε υπόψη σας καθώς συνεχίζετε να αιτιολογείτε τη βιωσιμότητα του έργου:

- Εξακολουθεί να ισχύει και να ενδείκνυται ο τρόπος με τον οποίο προγραμματίζουμε τη μετάβαση μετά το έργο;

- Εάν παραδώσουμε το έργο, παρέχουμε υποστήριξη και ανάπτυξη ικανοτήτων στην οντότητα που θα αναλάβει;
- Έχει αλλάξει το πλαίσιο; Παραμένει βιώσιμο το σχέδιο βιωσιμότητας;

Εάν χρησιμοποιείτε σχέδια σταδίων, οι πύλες αποφάσεων που υπάρχουν στο τέλος κάθε σταδίου θεωρούνται κατάλληλα σημεία για τον συνεχή έλεγχο της βιωσιμότητας και της συνάφειας του σχεδίου βιωσιμότητας. Εάν δεν χρησιμοποιείτε σχέδια σταδίων, οι project managers θα πρέπει να καθορίσουν σημεία κατά την υλοποίηση του έργου στα οποία το σχέδιο βιωσιμότητας θα επανεξετάζεται και θα προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες.

Αναστοχασμός για την υλοποίηση του έργου — Καθοδήγηση του έργου προς την επιτυχία

Πολύς χρόνος, ενέργεια και πόροι δαπανώνται στην υλοποίηση. Εδώ προκύπτουν επίσης τα περισσότερα ζητήματα που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την ικανότητά σας να παραδώσετε το έργο σας εγκαίρως, εντός του προϋπολογισμού, του αντικειμένου και της ποιότητας. Ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται η υλοποίηση είναι άμεσο αποτέλεσμα του πόσο καλά αναγνωρίσατε και προσδιόρισατε, διαμορφώσατε και προγραμματίσατε το έργο. Πολλά ζητήματα μπορούν να συνδεθούν άμεσα με τον κακό προγραμματισμό, είτε πρόκειται για ένα αντικείμενο εργασιών που δεν είναι ολοκληρωμένο, είτε για ένα σχέδιο που δεν περιλάμβανε τα σωστά ενδιαφερόμενα μέρη, επηρεάζοντας έτσι τις εκτιμήσεις, οδηγώντας σε πολύ άγχος, αναπροσαρμογή και σύνταξη αιτιολογήσεων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Οι project managers είναι σαν τον καπετάνιο ενός πλοίου, ο οποίος κατευθύνει όλα τα μέλη του πληρώματος και τις δραστηριότητες, για να διασφαλίσει ότι το φορτίο θα φτάσει στον προορισμό του άθικτο. Αν και σίγουρα θα υπάρξουν πράγματα που θα είναι εκτός του ελέγχου των project managers, υπάρχουν πολλά σενάρια που μπορούν να αποφευχθούν εάν οι διαδικασίες σε προηγούμενες φάσεις γίνονται ολοκληρωμένα, με συμμετοχικό τρόπο, και επανεξετάζονται καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης, για να διασφαλιστεί ότι το έργο εξακολουθεί να εκτελείται με τον σωστό τρόπο.

Η διακυβέρνηση καθίσταται επίσης πολύ σημαντική σε αυτή τη φάση. Τα ζητήματα συχνά οδηγούν σε αλλαγές, οι αλλαγές συχνά οδηγούν σε αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Εάν η δομή διακυβέρνησης είναι σαφής, αυτό θα επιταχύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και θα παρέχει σαφήνεια στους εταίρους υλοποίησης, τους project managers και την ομάδα σχετικά με το ποιες αποφάσεις μπορούν να λάβουν και πότε.

Ουσιαστικά, η υλοποίηση μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά αν κάνετε την απαραίτητη δουλειά για να διαμορφώσετε και να προγραμματίσετε σωστά το έργο πριν από την έναρξη της υλοποίησης, θα βελτιώσετε τις ικανότητές σας να εκτελέσετε το έργο με τον σωστό τρόπο.

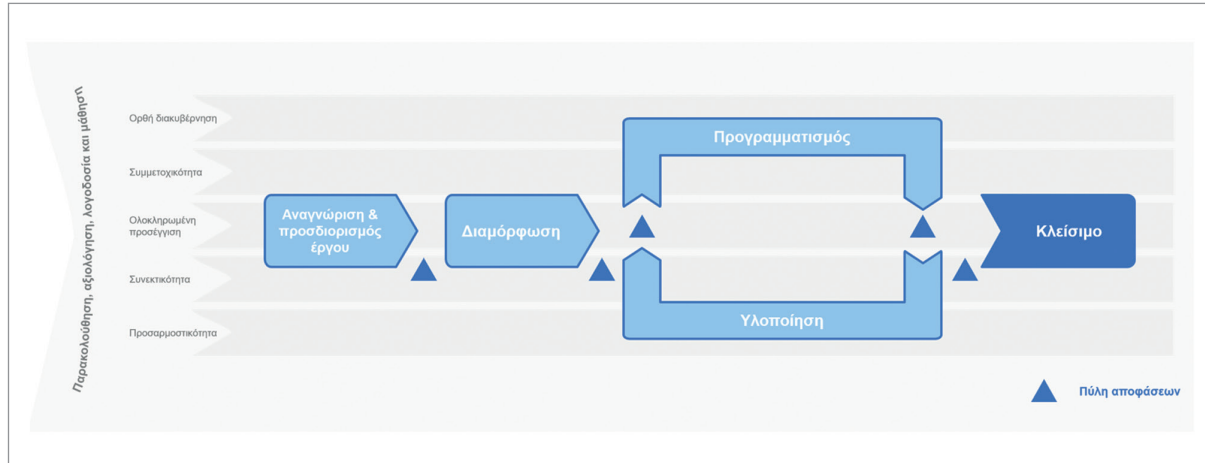
2.5 Κλείσιμο έργου

Τι καλύπτουμε σε αυτό το κεφάλαιο:

- ▶ Σενάρια για το κλείσιμο του έργου
- ▶ Διοικητικό, οικονομικό και συμβατικό κλείσιμο
- ▶ Προγραμματισμός βιωσιμότητας
- ▶ Αξιολογήσεις έργου
- ▶ Υποβολή εκθέσεων έργου
- ▶ Διδάγματα και ανασκοπήσεις μετά τη δράση

«Όλα τα πράγματα δημιουργούνται δύο φορές: πρώτα νοητικά και μετά υλικά.
 Το κλειδί για τη δημιουργικότητα είναι να ξεκινήσεις με το τέλος κατά νου,
 με ένα όραμα και ένα σχέδιο για τα επιθυμητά αποτελέσματα».
 — Stephen Covey

2.5.1 Εισαγωγή



Εικόνα 44: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Κλείσιμο

Ένα έργο, εξ ορισμού, είναι μια προσωρινή προσπάθεια, με καθορισμένη αρχή και τέλος (συνήθως περιορισμένο ημερολογιακά, αλλά ενδεχομένως και από τη χρηματοδότηση ή τα παραδοτέα). Ο προσωρινός χαρακτήρας των έργων τα διαφοροποιεί από τις συνήθεις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός οργανισμού (ή τις συνεχιζόμενες συνήθεις δραστηριότητες, οι οποίες είναι επαναλαμβανόμενες, μόνιμες ή ημιμόνιμες λειτουργικές εργασίες που παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες). Στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα, ωστόσο, συχνά συναντά κανείς έργα που λειτουργούν για χρόνια — με τη μία φάση του έργου να συνεχίζει τις εργασίες των προηγούμενων

φάσεων. Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει την πραγματικότητα ότι το τέλος ενός έργου στον αναπτυξιακό τομέα συχνά χαρακτηρίζεται ακριβέστερα ως μεταβατική φάση παρά ως αυστηρά καθορισμένο κλείσιμο του έργου.

Όπως αναφέρθηκε στη συζήτηση της φάσης προγραμματισμού του έργου, τα ολοκληρωμένα σχέδια του έργου πρέπει να περιλαμβάνουν ένα σχέδιο κλεισίματος του έργου, το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο το έργο προτίθεται να εξελιχθεί μετά την ολοκλήρωσή του, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι η πρόοδος προς τα αποτελέσματα και τους στόχους θα συνεχιστεί. Ένα σχέδιο βιωσιμότητας και κλεισίματος του έργου μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα σενάρια ή απρόβλεπτες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν κινδύνους, και μπορεί επίσης να καταθέσει πρόσθετους πόρους, όταν το έργο δεν είναι δυνατόν να κλείσει εντελώς.

Σε προηγούμενες φάσεις, δόθηκε έμφαση στη διασφάλιση της ύπαρξης ενός σχεδίου βιωσιμότητας, ώστε να μπορούν να γίνονται προετοιμασίες καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, για να διασφαλιστεί ότι, όταν το έργο κλείσει, όλες οι συνιστώσες βιωσιμότητας θα έχουν προγραμματιστεί και ληφθεί υπόψη.

Βιωσιμότητα και έργα ανθρωπιστικής βοήθειας

Ο πρωταρχικός στόχος των έργων ανθρωπιστικής βοήθειας είναι η παροχή άμεσης βοήθειας μετά από ένα καταστροφικό συμβάν με τη μορφή τροφίμων, νερού, στέγης, υγειονομικής περίθαλψης και κάλυψης βασικών αναγκών. Υπάρχει ελάχιστη έως καθόλου βιωσιμότητα σε αυτές τις εκροές και, στην πραγματικότητα, δεν είναι αυτός ο σκοπός των έργων ανθρωπιστικής βοήθειας. Τα σχέδια βιωσιμότητας και η βιωσιμότητα, γενικότερα, προσανατολίζονται περισσότερο σε αναπτυξιακά έργα, οπότε είναι απίθανο τα έργα ανθρωπιστικής βοήθειας να περιλαμβάνουν στοιχεία βιωσιμότητας.

Ωστόσο, είναι δυνατόν να προσεγγίσουμε τα έργα ανθρωπιστικής βοήθειας με πιο βιώσιμο τρόπο, πράγμα που σημαίνει ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με τη μικρότερη δυνατή σπατάλη, δεδομένων των συνθηκών. Χρησιμοποιούνται οι πόροι με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο; Εξετάζουμε τον αντίκτυπο στην κοινότητα και το περιβάλλον με την παρέμβαση που επιδιώκουμε; Η βιωσιμότητα δεν αφορά μόνο τη διασφάλιση ότι τα αποτελέσματα των έργων εξυπηρετούν μακροπρόθεσμες ανάγκες, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε το έργο μας.

Δυστυχώς, ενώ το κλείσιμο του έργου έχει μεγάλη σημασία, συχνά παραβλέπεται ή/και δεν διατίθενται σε αυτό επαρκείς πόροι. Με την πίεση να προχωρήσει κανείς σε νέα έργα και να αναθέσει στα μέλη του προσωπικού άλλες δραστηριότητες, ο πιο πρακτικός τρόπος για να εξασφαλιστεί το πλήρες κλείσιμο του έργου είναι να συμπεριληφθεί στο σχέδιο υλοποίησης. Με αυτό το δεδομένο, υπάρχουν διάφορα σενάρια που θα μπορούσαν να συμβούν στο τέλος ενός έργου, όπως αποτυπώνεται στην Εικόνα 45.



Εικόνα 45: Σενάρια κλεισίματος

Ο τρόπος με τον οποίο θα κλείσει το έργο θα πρέπει να εξεταστεί ξεκινώντας από τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού, κυρίως επειδή η προσέγγιση και ο προγραμματισμός που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του έργου θα διαφέρουν ανάλογα με το επιθυμητό κλείσιμο. Η περίπτωση της παράτασης συχνά δεν προβλέπεται, αλλά είναι κάτι που συμβαίνει ως αποτέλεσμα μεταβαλλόμενων συνθηκών ή ανεπάρκειας στον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό του έργου.

Παράταση έργου χωρίς κόστος

Ο όρος «παράταση χωρίς κόστος» χρησιμοποιείται συχνά στον τομέα για να περιγράψει τις περιπτώσεις στις οποίες οι δραστηριότητες δεν μπόρεσαν να ολοκληρωθούν εντός του συμφωνηθέντος χρονικού πλαισίου. Ως εκ τούτου, η ομάδα υλοποίησης ζητά παράταση για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων χωρίς πρόσθετο κόστος για τον χρηματοδοτικό οργανισμό.

Σε αυτό το σενάριο, μια παράταση χωρίς κόστος — ενώ δεν προσθέτει επιπλέον κόστος στον χρηματοδοτικό οργανισμό — συνεπάγεται επιπλέον κόστος για την ομάδα έργου και τον οργανισμό. Πρέπει να καταβληθούν μισθοί, να χρησιμοποιηθούν εγκαταστάσεις και να δαπανηθούν πόροι για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων.

Ένα άλλο σενάριο είναι ότι περισσεύει προϋπολογισμός από το έργο που μπορεί να δαπανηθεί για την εξυπηρέτηση περισσότερων ωφελούμενων ή για τη συμπερίληψη πρόσθετων δραστηριοτήτων που θα συμβάλουν στα αποτελέσματα και τον στόχο του έργου.

Ανεξάρτητα από το σενάριο, σε μια παράταση χωρίς κόστος, πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στην εξέταση και κατανόηση του αντίκτυπου που θα προκύψει στο τρίγωνο του τριπλού περιορισμού. Η διοίκηση του έργου πρέπει επίσης να ενημερώνεται και να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την παράταση χωρίς κόστος και τον αντίκτυπό της.

2.5.2 Βασικές εκροές

Σχέδιο βιωσιμότητας: Το σχέδιο βιωσιμότητας αναπτύσσεται από τις πρώτες φάσεις του έργου και αναλύθηκε περαιτέρω κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού και της υλοποίησης, παρέχοντας υψηλότερα επίπεδα λεπτομέρειας και συγκεκριμένα σημεία δράσης για τον οργανισμό, την οντότητα ή τον δημόσιο φορέα που θα αναλάβει μετά το κλείσιμο του έργου.

Εκθέσεις/αναφορές: Οι τελικές εκθέσεις απαιτούνται σχεδόν πάντα στο τέλος ενός έργου. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν αφηγηματικές, τελικές και οικονομικές εκθέσεις που παρέχονται στη διεθνή ΜΚΟ, τον εταίρο, τον χρηματοδοτικό οργανισμό ή/και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη λήξη του έργου.

Τελική αξιολόγηση του έργου: Αν και οι τελικές αξιολογήσεις του έργου δεν γίνονται πάντα σε επίπεδο έργου, σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό μπορεί να αποτελεί απαίτηση του χρηματοδοτικού οργανισμού ή του προγράμματος. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά.

Διδάγματα: Στο τέλος του έργου, θα πρέπει να διεξαχθεί μια ολοκληρωμένη και συμμετοχική αποτίμηση των διδαγμάτων από την ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2.5.3 Ποια μέρη εμπλέκονται σε αυτή τη φάση

Η πλειοψηφία των ενδιαφερόμενων μερών θα συμμετάσχει σε αυτή τη φάση. Είναι επίσης πιθανό τα ενδιαφερόμενα μέρη να είναι λιγότερο συγκεντρωμένα κατά τη διάρκεια του τέλους του έργου, με την προσοχή τους στραμμένη σε νέες φάσεις ή νέες παρεμβάσεις. Η τακτική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών θα συμβάλει στον μετριασμό αυτής της πρόκλησης και θα διασφαλίσει καλύτερα ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη θα συνεχίσουν να συμμετέχουν στο έργο μέχρι την επίσημη ολοκλήρωσή του.

Ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη που δύνανται να συμμετάσχουν κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης μπορεί να είναι:

- ομάδα έργου,
- ομάδες λειτουργικών διαδικασιών / υποστήριξης (ανθρώπινων πόρων, ασφάλειας, εφοδιαστικής αλυσίδας και οικονομικών),
- διακυβέρνηση έργου,
- project managers,
- προμηθευτές, πωλητές και εργολάβοι,
- ομάδα προγράμματος — εταίρος–διεθνής ΜΚΟ,
- ωφελούμενοι από την κοινότητα,
- εταίροι.

Η συμμετοχή αυτών των ενδιαφερόμενων μερών θα βοηθήσει επίσης στις διαδικασίες άντλησης διδαγμάτων και τελικής αξιολόγησης που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Η απόκτηση ενός ευρέος φάσματος οπτικών σχετικά με την αξία του έργου είναι απαραίτητη για τη διαδικασία μάθησης. Αν και δεν χρειάζεται να συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλες τις διαδικασίες, θα πρέπει να υπάρχει στρατηγική συμμετοχή αυτών των ενδιαφερόμενων μερών — η στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για χρήση στη φάση του κλεισίματος.

2.5.4 Τι σημαίνει αυτό στην πράξη

Το κλείσιμο του έργου μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τις ομάδες έργου, εάν δεν έχει γίνει κατάλληλος προγραμματισμός για να διασφαλιστεί ότι όλα τα στοιχεία θα ληφθούν υπόψη κατά το κλείσιμο. Στην πράξη, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο κατά τη φάση αυτή και θα πρέπει να συνεργαστούν, για να διασφαλιστεί ότι το κλείσιμο του έργου είναι όσο το δυνατόν πιο άρτιο και αποτελεσματικό.

Οι αρχές παίζουν μεγάλο ρόλο σε αυτή τη φάση. Για παράδειγμα, η αρχή της **συμμετοχικότητας** διασφαλίζει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται στις διαδικασίες κλεισίματος, τις διεργασίες, τις ανασκοπήσεις μετά τη δράση, και τα διδάγματα που αντλούνται. Το **ολοκληρωμένο** κλείσιμο του έργου υπαγορεύει ότι όλες οι δραστηριότητες (συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων κλεισίματος) προγραμματίζονται και ολοκληρώνονται. Ένα **ορθά διακυβερνώμενο** κλείσιμο εμπλέκει τη δομή διακυβέρνησης σε αυτή τη φάση, τηρώντας όλες τις απαιτήσεις και λαμβάνοντας επίσημη αποδοχή για τα παραδοτέα, τις εκροές και τα αποτελέσματα του έργου. Όλες οι διαδικασίες κλεισίματος έχουν ενσωματωθεί **συνεκτικά** στο σχέδιο για το έργο, τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ενημερωθεί ότι το έργο θα κλείσει, και οι πληροφορίες από το έργο συγκεντρώνονται σε μια τελική έκθεση. Το κλείσιμο περιλαμβάνει στοιχεία της αρχής της **προσαρμοστικότητας** με τα διδάγματα που αντλήθηκαν, πληροφορίες από τις εκθέσεις / τα δεδομένα ΠΑΛΜ, και την επίλυση των ζητημάτων που θα χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση του μελλοντικού σχεδιασμού έργων και προγραμμάτων.

2.5.5 Εισροές

Για να κλείσετε επιτυχώς ένα έργο, θα πρέπει να έχετε τις ακόλουθες εισροές:

- λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης και σχέδιο σταδίων,
- εκθέσεις ΠΑΛΜ (συμπεριλαμβανομένων τυχόν διδαγμάτων που έχουν καταγραφεί κατά τη διάρκεια του έργου),
- αφηγηματικές και οικονομικές εκθέσεις,
- αρχείο ζητημάτων,
- επικαιροποιημένο μητρώο κινδύνων.

Η λεπτομέρεια και το βάθος αυτών των εισροών θα εξαρτηθούν από το αν και πώς χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του έργου. Στο ελάχιστο, για τη διεξαγωγή των διαδικασιών κλεισίματος, θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα το σχέδιο υλοποίησης και οι εκθέσεις παρακολούθησης.

2.5.6 Διαδικασίες

Σχέδιο βιωσιμότητας και παράδοση

Θεωρητικά, σχεδιάζετε τη βιωσιμότητα του έργου σας από τότε που αναγνωρίσατε και προσδιορίσατε την παρέμβαση, παρέχοντας προσαρμογές και λεπτομέρειες καθώς το έργο προχωρούσε. Τώρα ήρθε η ώρα να διασφαλίσετε ότι υπάρχουν όλα τα στοιχεία, έτσι ώστε ο οργανισμός-εταίρος, ο κυβερνητικός φορέας ή η κοινότητα να μπορούν να συνεχίσουν το έργο που κάνατε, μετά το κλείσιμο του έργου.

Υπάρχουν πολλά πράγματα που πρέπει να λάβετε υπόψη όταν πρόκειται για τη βιωσιμότητα. Όλη η δουλειά που έχει γίνει στο έργο μέχρι αυτό το σημείο μπορεί να εκτροχιαστεί, αν δεν γίνει μια

ολοκληρωμένη ανάλυση των όσων απαιτούνται για τη βιωσιμότητα. Για παράδειγμα, στο έργο της κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, μέρος της βιωσιμότητας που θέλουμε να δούμε είναι η κοινότητα να συνεχίσει να χρησιμοποιεί τις υποδομές μετά το τέλος του έργου μας. Ωστόσο, αυτό δεν μπορεί να γίνει εάν ο δήμος — ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ανάληψη — δεν διαθέτει τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό που απαιτούνται για τη συντήρηση των εγκαταστάσεων.

Σε πολλές περιπτώσεις, η βιωσιμότητα συνδέεται άμεσα με την παράδοση του έργου σε έναν τοπικό εταίρο μετά το κλείσιμό του. Η λίστα στον Πίνακα 39 παρέχει ορισμένες οδηγίες σχετικά με τις λεπτομέρειες που απαιτούνται για την οριστικοποίηση του σχεδίου βιωσιμότητας.

Λίστα	Περιγραφή
Πόροι	Η συνιστώσα αυτή περιλαμβάνει τόσο τους ανθρώπινους όσο και τους μη ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για τη συνέχιση του προϊόντος ή των υπηρεσιών μετά την ολοκλήρωση του έργου. Τι είδους ανθρώπινο δυναμικό θα απαιτηθεί για τη συνέχιση των αποτελεσμάτων της παρέμβασης; Υπάρχουν ειδικές ανάγκες για μηχανήματα ή εξοπλισμό; Απαιτείται για τη συνέχιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας κάποιος ειδικός τεχνολογικός εξοπλισμός;
Ικανότητα	Η ικανότητα είναι άλλο ένα σημαντικό στοιχείο που θα καθορίσει τη βιωσιμότητα ενός έργου. Εάν παραδίδετε το έργο, πρέπει να διασφαλίσετε ότι ο οργανισμός, ο κυβερνητικός φορέας ή η κοινότητα διαθέτει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να μπορέσει να διατηρήσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ανάπτυξη της ικανότητας καθ' όλη τη διάρκεια του έργου με τη χρήση μιας συμμετοχικής προσέγγισης — από την αρχή έως το τέλος — θα παρέχει εγγενώς μια πιο βιώσιμη παρέμβαση, επειδή τα εν λόγω ενδιαφερόμενα μέρη θα έχουν συμμετάσχει στις διαδικασίες διαχείρισης του έργου μαζί με την ομάδα σας. Κατά πάσα πιθανότητα, θα έχουν μάθει στην πορεία πώς να προσεγγίζουν με τον καλύτερο τρόπο πράγματα όπως η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, ο κίνδυνος και τα τεχνικά στοιχεία επίσης.
Κίνδυνος και ανταπόκριση	Η παράδοση ενός έργου σε έναν τοπικό εταίρο, μια κοινότητα ή έναν τοπικό φορέα ενέχει πάντα κινδύνους. Όσο πιο προετοιμασμένοι είναι για να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα και κινδύνους, τόσο πιο πιθανό είναι να στηρίξουν το έργο. Ωστόσο, η διαχείριση των κινδύνων και η ανταπόκριση σε αυτούς μπορεί να φαίνονται βουνό, ακόμη περισσότερο όταν δεν υπάρχει ένα σύστημα υποστήριξης για να βοηθήσει με τους κινδύνους, τα ζητήματα και την ανταπόκριση. Πριν παραδώσετε ένα έργο, θα ήταν εξαιρετικά επωφελές να διερευνήσετε τους πιθανούς κινδύνους με την οντότητα στην οποία παραδίδετε το έργο. Επιπλέον, η καθοδήγησή τους μέσω στρατηγικών ανταποκρίσεων που περιλαμβάνουν συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα μπορεί να τους βοηθήσει να μην κολλήσουν ή πελαγώσουν από τους κινδύνους που μετατρέπονται σε ζητήματα. Η επεξήγηση της διαδικασίας ανάλυσης κινδύνων και ανταπόκρισης θα ενισχύσει επίσης την ικανότητά τους να κατανοούν πώς να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους και τα ζητήματα, αναπτύσσοντας ανθεκτικότητα και παρέχοντας πιο στέρεα θεμέλια για τη συνέχιση του έργου.
Ενδιαφερόμενα μέρη	Σπάνια εμπλέκεται μόνο 1 ενδιαφερόμενο μέρος στην παράδοση ενός έργου. Συχνά απαιτούνται πολλά ενδιαφερόμενα μέρη για να διατηρηθούν τα αποτελέσματα μιας παρέμβασης, και αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να εμπλακούν και να δεσμευτούν πριν από την παράδοση.
Διαδικασίες και δίκτυα	Συχνά, η βιωσιμότητα απαιτεί τον συντονισμό και τη συνεργασία πολλών ενδιαφερόμενων μερών και σαφείς διαδικασίες και δίκτυα για τη συνέχιση του έργου μετά το κλείσιμό του. Υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα που διασφαλίζουν ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να διατηρηθεί; Χρειάζεται να οργανώσουμε δίκτυα για την προώθηση της βιωσιμότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας;
Κίνητρα	Η συγκεκριμένη συνιστώσα είναι πολύ πιο δύσκολη από τις άλλες, διότι απαιτεί την αποδοχή των ωφελούμενων, της κοινότητας και των ενδιαφερόμενων μερών ΚΑΙ την επιθυμία να συνεχιστούν οι εκροές και τα αποτελέσματα του έργου μετά την αποχώρηση της ομάδας έργου. Το κλειδί για την παρακίνηση της κοινότητας ή του οργανισμού να συνεχίσει το έργο είναι η τακτική συμμετοχή κατά τη διάρκεια του έργου και η ευαισθητοποίηση γύρω από τη σημασία και την αξία της συνέχισης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Πίνακας 39: Λίστα σχεδίου βιωσιμότητας

Σχέδιο βιωσιμότητας και κλείσιμο του έργου

Ένα έργο δεν χρειάζεται να παραδοθεί σε έναν τοπικό εταίρο για να έχει το στοιχείο της βιωσιμότητας. Ωστόσο, αν απλώς κλείνετε ένα έργο, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας ότι δεν θα υπάρχει καμία οργάνωση ή οντότητα που θα συνεχίσει το έργο μετά την ολοκλήρωσή του. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση, τι είναι βιωσιμότητα; Έχει ληφθεί υπόψη στον σχεδιασμό του έργου; Πώς προβλέπετε ότι αυτό θα επηρεάσει τους ωφελούμενους και την κοινότητα σε 6 μήνες; Σε 3 χρόνια; Όλα αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να εξεταστούν εάν το έργο απλώς θα κλείσει και δεν θα διατηρηθεί μέσω συνεργαζόμενων οργανισμών ή άλλων ρυθμίσεων.

Υποβολή εκθέσεων

Αν αναζητήσετε το αγαπημένο κομμάτι όλων στη διαχείριση έργων, σπάνια θα βρείτε κάποιον που θα πει «η υποβολή εκθέσεων». Η υποβολή εκθέσεων προκαλεί μια συλλογική *γκρίνια* από τους περισσότερους project managers και τις ομάδες έργων, που γίνεται μόνο επειδή το απαιτεί ο χρηματοδοτικός οργανισμός ή ο εταίρος. Ωστόσο, κάτι που πρέπει να θυμάστε όταν πρόκειται για τη σημασία της υποβολής εκθέσεων είναι: αν δεν αναφερθεί, δεν συνέβη.

Η υποβολή εκθέσεων στο τέλος ενός έργου μπορεί να είναι εντατική, με πιεστικές προθεσμίες και πολλές απαιτήσεις. Αυτό αποτελεί μέρος των έμμεσων εργασιών ενός έργου και θα πρέπει να έχουν διατεθεί χρόνος και πόροι για την ολοκλήρωση των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων.

Τελική αφηγηματική έκθεση: Κατά τη διάρκεια του έργου, θα έχουν πιθανότατα υποβληθεί στον εταίρο ή τον χρηματοδοτικό οργανισμό διάφορες εκθέσεις προόδου. Η τελική αφηγηματική έκθεση θα είναι πιο εμπειριστατωμένη και συνήθως θα περιέχει μια λεπτομερή περίληψη όσων πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του έργου. Τα περιεχόμενα μιας τελικής αφηγηματικής έκθεσης συχνά περιλαμβάνουν τα ακόλουθα, αλλά μπορεί να έχουν περισσότερες ή λιγότερες απαιτήσεις, ανάλογα με τον οργανισμό ή τον χρηματοδοτικό οργανισμό.

- Περίληψη του έργου
- Αποτελέσματα του έργου (επιτευχθέντες στόχοι, δείκτες, εκροές και αποτελέσματα)
- Προκλήσεις και ζητήματα
- Αποκτηθείσα γνώση και εμπειρία, διδάγματα
- Σύνοψη/επιστροφή/διάθεση περιουσιακών στοιχείων και αποθεμάτων

Τελική οικονομική έκθεση: Θεωρητικά, όλα τα χρήματα έχουν εισπραχθεί όταν το έργο ετοιμάζεται να κλείσει. Κατά πάσα πιθανότητα, θα έχουν παρασχεθεί οικονομικές εκθέσεις καθ' όλη τη διάρκεια

του έργου, με την τελική οικονομική έκθεση να συνοψίζει την κατανομή των οικονομικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων όλων των απαιτούμενων δικαιολογητικών εγγράφων.

Τελική έκθεση: Συχνά, η ομάδα ΠΑΛΜ διεξάγει μια τελική έκθεση του έργου, η οποία στη συνέχεια συγκρίνεται με την αρχική έκθεση, για να προσδιοριστεί σε ποιον βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι και οι δείκτες. Η έκθεση αυτή περιλαμβάνεται συχνά στην τελική αφηγηματική έκθεση και παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την τελική αξιολόγηση του έργου.

Υποβολή εκθέσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη

Μέρος της διαφάνειας και της λογοδοσίας στη διαχείριση έργων είναι η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παρόλο που δεν μπορείτε να μοιραστείτε όλες τις εκθέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι σημαντικό να διασφαλίσετε ότι τα ευρήματα, τα διδάγματα και οι γενικές πληροφορίες σχετικά με το έργο κοινοποιούνται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως στην κοινότητα και τους ωφελούμενους.

Είτε πρόκειται για την τελική αξιολόγηση, είτε για μια περίληψη των τελικών ευρημάτων του έργου, είτε για μια σύσκεψη κλεισίματος όπου κοινοποιούνται τα διδάγματα που αντλήθηκαν και τα αποτελέσματα του έργου, είναι σημαντικό να ενημερωθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για το τι συνέβη στο έργο και να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στις διαδικασίες κλεισίματος, όπου χρειάζεται.

Διαδικασίες κλεισίματος του έργου

Εάν το έργο ελεγχθεί δύο έτη μετά το κλείσιμο, τι θα συμβεί; Υπάρχουν συστήματα που να διασφαλίζουν την ολοκλήρωση των διοικητικών, οικονομικών και συμβατικών στοιχείων του κλεισίματος του έργου; Τα συστήματα αυτά είναι σημαντικά, όχι μόνο επειδή συμβάλλουν στην αποφυγή προβλημάτων με τους ελέγχους του έργου, αλλά και επειδή μειώνουν τον κίνδυνο να υπάρξουν διαφωνίες με τους προμηθευτές, τους υπαλλήλους και τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς σχετικά με την κατάσταση των λογαριασμών. Θα πρέπει να προσδιοριστούν συστήματα που θα βοηθήσουν σε καθέναν από τους ακόλουθους τρεις τομείς δραστηριοτήτων:

Κλείσιμο συμβάσεων

Σε συνεργασία με τις ομάδες υποστήριξης του έργου (ανθρώπινων πόρων, προμηθειών, οικονομικών), όλες οι συμβάσεις πρέπει να κλείσουν επίσημα πριν από το κλείσιμο του έργου.

- Έχουν κλείσει όλες οι συμβάσεις; Προμηθευτές; Υπεργολάβοι; Χρηματοδοτικοί οργανισμοί; Άλλοι; Οργανισμοί υλοποίησης;
- Ο χρηματοδοτικός οργανισμός έχει εξετάσει και αποδεχθεί τα παραδοτέα του έργου;

Επαλήθευση του αντικειμένου εργασιών

Καθώς ένα έργο εισέρχεται στη φάση κλεισίματος, οι project managers θα πρέπει να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (συμπεριλαμβανομένου του συμβουλίου του έργου ή του υποστηρικτή/χορηγού του έργου), για να επαληθεύσουν ότι το αντικείμενο του έργου έχει επιτευχθεί και ότι τα παραδοτέα έχουν γίνει αποδεκτά. Συχνά, η επαλήθευση του αντικειμένου μετριέται σε οποιαδήποτε τελική αξιολόγηση που διεξάγεται για το έργο. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου δεν διεξάγεται τελική αξιολόγηση, η επαλήθευση των παραδοτέων θα πρέπει να γίνεται από τους project managers. Αυτό γίνεται συνήθως με μια διαδικασία δύο βημάτων.

- Η ομάδα υλοποίησης του έργου συνεδριάζει για να διασταυρώσει τις εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί με το σχέδιο υλοποίησης του έργου. Μπορεί, για παράδειγμα, να υπάρχουν δραστηριότητες που καθυστέρησαν στην αρχή του έργου και δεν εκτελέστηκαν ποτέ αργότερα.
- Σύσκεψη με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (χρηματοδοτικοί οργανισμοί, κοινοτικές ομάδες) για να:
 - επανεξετάσουν τα επιτεύγματα σε σχέση με το σχέδιο υλοποίησης και, στη συνέχεια, να καταγράψουν την αποδοχή τους με κάποιο είδος επίσημης αναγνώρισης ή αποδοχής,
 - βεβαιωθούν ότι είναι ικανοποιημένα, όχι μόνο με τις τεχνικές πτυχές του έργου, αλλά και με τα συνολικά αποτελέσματα (αυτό έχει συχνά να κάνει τόσο με την αντίληψη όσο και με την ύπαρξη εκροών και την επίτευξη αποτελεσμάτων).

Οικονομικό κλείσιμο

Το σημείο αναφοράς του οικονομικού τμήματος θα πρέπει να συνεργάζεται στενά με τους project managers, για να διασφαλίσει ότι όλες οι απαιτήσεις και η συμμόρφωση έχουν κλείσει στο έργο. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή οποιωνδήποτε δικαιολογητικών εγγράφων, καθώς και εκθέσεων. Κάποια πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι τα παρακάτω:

- Έχει ληφθεί όλη η επιτρεπόμενη χρηματοδότηση από τον χρηματοδοτικό οργανισμό;
- Έχουν εκκαθαριστεί όλες οι απαιτήσεις (προκαταβολές έργου, προκαταβολές μεταφορικών εξόδων και προκαταβολές σε προμηθευτές) ή έχουν μεταβιβαστεί σε άλλο αριθμό έργου ή λογιστικό κωδικό;
- Έχουν εξοφληθεί όλες οι υποχρεώσεις;

Διάθεση περιουσιακών στοιχείων του έργου

Θα πρέπει να έχουν θεσπιστεί σαφείς διαδικασίες για τη διάθεση περιουσιακών στοιχείων, οι οποίες να περιλαμβάνουν οποιεσδήποτε απαιτήσεις σχετικά με εγκρίσεις, δημοσιότητα, απαιτήσεις χρηματοδοτικών οργανισμών και υποβολή εκθέσεων. Εάν είναι απαραίτητο, η πολιτική θα πρέπει να έχει συμπεριλάβει τυχόν ειδικές απαιτήσεις που σχετίζονται με την αξία του περιουσιακού στοιχείου ή τον τύπο του περιουσιακού στοιχείου που υπόκειται σε διαχείριση (όχημα, υπολογιστές, άλλα). Η κακή διάθεση περιουσιακών στοιχείων μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη χρηματοδότηση του έργου, καθώς οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί μπορεί να αρνηθούν να καλύψουν δαπάνες για περιουσιακά στοιχεία που δεν έχουν διατεθεί σωστά, και μπορεί να απαιτήσουν την αποπληρωμή τους ή να αφαιρέσουν τις πληρωμές από την τελική εξόφληση της σύμβασης.

Διοικητικό κλείσιμο

Το διοικητικό κλείσιμο περιλαμβάνει το προσωπικό, τα περιουσιακά στοιχεία και τις απαιτήσεις συμμόρφωσης για την υποβολή εκθέσεων.

- Έχει αποδεσμευτεί ή επανατοποθετηθεί το προσωπικό του έργου;
- Έχει γίνει ανακατανομή του εξοπλισμού, των οχημάτων, των γραφείων του έργου; Πουλήθηκαν; Μεταβιβάστηκαν;
- Είναι πλήρεις οι εκθέσεις έργου και τα έγγραφα κλεισίματος;
- Είναι επικαιροποιημένα τα αρχεία ή/και τα έγγραφα του κλεισίματος;

Κλείσιμο και λογιστικός έλεγχος έργου

Κατά πάσα πιθανότητα, καθώς το έργο ολοκληρώνεται, θα σας ζητηθεί να περάσετε από κάποια μορφή λογιστικού ελέγχου. Ο λογιστικός έλεγχος γίνεται συνήθως από τον χρηματοδοτικό οργανισμό ή τη διεθνή ΜΚΟ και διερευνά την τεκμηρίωση, τις διεργασίες και τις διαδικασίες του έργου. Ορισμένα πράγματα που πρέπει να έχει κατά νου η ομάδα έργου όσον αφορά τους λογιστικούς ελέγχους είναι:

- η διασφάλιση ότι όλα τα έγγραφα είναι πλήρη, ολοκληρωμένα και συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των χρηματοδοτικών οργανισμών,
- η διευκόλυνση πρόσβασης στην τεκμηρίωση, τις διεργασίες και τις διαδικασίες,
- η πρόσβαση στα μέλη της ομάδας έργου και στο προσωπικό υποστήριξης του έργου.

*Οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί και οι διεθνείς ΜΚΟ συνήθως απαιτούν από τους οργανισμούς υλοποίησης να διατηρούν τόσο τα έντυπα όσο και τα ψηφιακά αντίγραφα για έναν καθορισμένο αριθμό ετών, είτε πρόκειται για 3, 5 είτε για 10 έτη. Οι πληροφορίες αυτές είναι διαθέσιμες στη σύμβαση και δεν αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Η σημασία της σωστής τεκμηρίωσης πρέπει να επισημανθεί δεόντως!

Αξιολογήσεις έργου

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι τελικές αξιολογήσεις δεν διενεργούνται πάντα σε επίπεδο έργου. Ωστόσο, εάν απαιτούνται, πρέπει να προσεγγίζονται με συστηματοποιημένο τρόπο. Η βιαστική διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης δεν θα παρέχει το είδος της ανατροφοδότησης και των συστάσεων που απαιτούνται για την κατανόηση της αξίας του έργου, ώστε να είναι σε θέση να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες της αξιολόγησης για τη μάθηση, τον σχεδιασμό έργων και προγραμμάτων, και μερικές φορές ακόμη και για την ενημέρωση της ανάπτυξης πολιτικής.

Η τελική αξιολόγηση θα πρέπει να έχει προγραμματιστεί από την αρχή του έργου, με ένα περίγραμμα του σκοπού και των επιθυμητών βασικών ερωτημάτων αξιολόγησης που πρέπει να απαντηθούν από την ομάδα ή το άτομο που αξιολογεί. Ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου, θα πρέπει επίσης να έχουν διατεθεί ένα προσωρινό χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμός για την εργασία αυτή, παρέχοντας στο άτομο που αξιολογεί και την ομάδα επαρκείς πόρους, ώστε να είναι σε θέση να κρίνουν την αξία του έργου με βάση τα δεδομένα.

Το άτομο που αξιολογεί και η ομάδα θα συνεργαστούν στενά με τις ομάδες ΠΑΛΜ και έργου για την ανάπτυξη μεθοδολογίας, σχεδίου εργασίας και εργαλείων για την αξιολόγηση. Τα έγγραφα του έργου και τα σχέδια παρακολούθησης θα πρέπει να παρέχονται από την ομάδα, και το άτομο που αξιολογεί και η ομάδα θα χρειαστεί πιθανώς να συντονιστούν μέσω των ομάδων ΠΑΛΜ και έργου για τη διεξαγωγή της συλλογής δεδομένων με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Μόλις ολοκληρωθεί η αξιολόγηση, τα αποτελέσματα πρέπει να κοινοποιηθούν στα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως εάν το έργο εντάσσεται στο πλαίσιο ενός προγράμματος. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα μεταφερθούν σταδιακά μέχρι το επίπεδο του προγράμματος, δεδομένου ότι τα αποτελέσματα του έργου θα πρέπει να γίνουν εκροές σε επίπεδο προγράμματος.

Εάν πρόκειται να διεξαχθεί εκ των υστέρων αξιολόγηση, οι project managers, η ομάδα ΠΑΛΜ και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. διοίκηση και program manager) πρέπει να προετοιμάσουν όλα τα έγγραφα, τους όρους και τις προϋποθέσεις, τα δεδομένα ΠΑΛΜ και τις πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή της εκ των υστέρων αξιολόγησης.

Διδάγματα που αντλήθηκαν

Τα διδάγματα που αντλήθηκαν είναι η τράπεζα μνήμης του οργανισμού. Ιδανικά, η ομάδα έργου θα αναπτύξει ένα αρχείο των διδαγμάτων που αντλήθηκαν, το οποίο θα παρακολουθεί τα διδάγματα καθώς προκύπτουν, ή τουλάχιστον σε σημαντικά σημεία αξιολόγησης ή ορόσημα κατά τη διάρκεια του έργου. Καθώς το έργο εισέρχεται στη φάση κλεισίματος, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι τα διδάγματα που αντλήθηκαν σχετικά με το έργο είναι επαρκώς λεπτομερή, αρχειοθετημένα και εύκολα προσβάσιμα από τον οργανισμό και τις ομάδες του προγράμματος. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα αρχεία (τόσο τα έντυπα όσο και τα ψηφιακά αντίγραφα) πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένα και να έχουν ονομασία, ώστε να διευκολύνεται η δυνατότητα πρόσβασης άλλων σε αυτά.

Ωστόσο, δεν αρκεί απλώς να προκύπτουν διδάγματα και να αρχειοθετούνται, πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή μια διαδικασία που να διασφαλίζει ότι τα διδάγματα ενός έργου χρησιμοποιούνται εντός του οργανισμού. Εάν το έργο σας είναι μέρος ενός προγράμματος, τα διδάγματα που αντλήθηκαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε επίπεδο προγράμματος, για να βοηθήσουν στην ενημέρωση του

μελλοντικού σχεδιασμού έργων και να διασφαλίσουν ότι τα ζητήματα δεν θα επαναληφθούν σε άλλα έργα που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του εν λόγω προγράμματος.

Διδάγματα και συνεργασία τομέα

Αναμφίβολα, υπάρχει δισταγμός στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ οργανισμών. Αυτό οφείλεται συνήθως στον ανταγωνισμό για χρηματοδότηση και σε ένα γενικότερο περιβάλλον δυσπιστίας. Ωστόσο, το έργο μας, οι οργανώσεις μας δεν μπορούν να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο από μόνα τους, αυτό θα απαιτήσει τη δουλειά και τη συνεργασία μιας ποικιλίας οργανώσεων και ενδιαφερόμενων μερών.

Η ανταλλαγή διδαγμάτων με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των τομεακών ομάδων ή οργανισμών που εργάζονται σε παρόμοιες θεματικές περιοχές, παρέχει ένα ισχυρό θεμέλιο για τη διασφάλιση ότι όλα τα έργα στο πλαίσιο της εν λόγω θεματικής περιοχής εργάζονται προς έναν κοινό στόχο και συνεργάζονται για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας οι project managers να διανείμουν τα διδάγματα σε όσα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να επωφεληθούν από αυτά. Χωρίς ένα σύστημα καταγραφής της μάθησης στο τέλος του έργου, ο οργανισμός θα συνεχίσει να ανακαλύπτει εκ νέου τον τροχό κάθε φορά που θα αποφασίζεται η πραγματοποίηση ενός παρόμοιου έργου. Οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί συχνά ενδιαφέρονται να διασφαλίσουν ότι η μάθηση διαδίδεται σε ολόκληρο τον τομέα, ώστε να διασφαλιστεί ότι τα νέα έργα επωφελούνται από τα διδάγματα που παράχθηκαν από άλλα έργα που έχουν χρηματοδοτήσει. Σήμερα, οι ΜΚΟ συχνά δημοσιεύουν εκθέσεις αξιολόγησης, και υπάρχουν βάσεις δεδομένων που περιλαμβάνουν χιλιάδες εκθέσεις αξιολόγησης από πολλές διαφορετικές οργανώσεις.

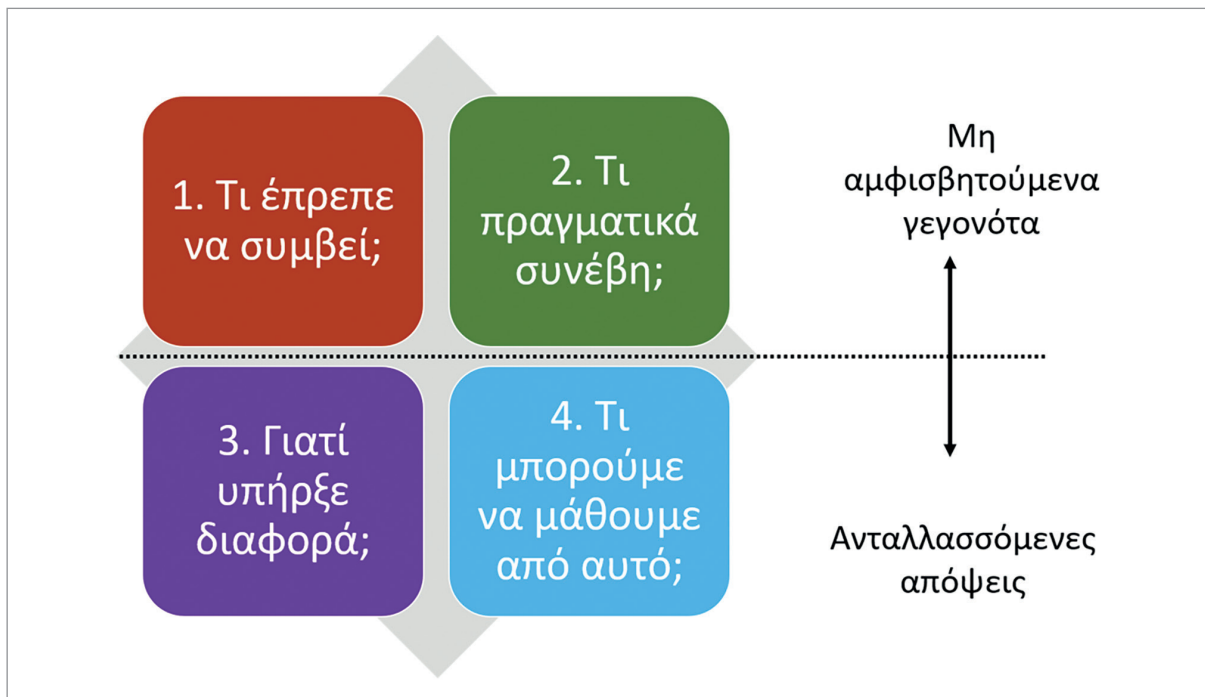
Ένα σπουδαίο εργαλείο για την άντληση διδαγμάτων είναι το αρχείο ζητημάτων. Τα ζητήματα συχνά οδηγούν σε αλλαγές ή παρέχουν εξηγήσεις σχετικά με το γιατί κάτι συνέβη ή δεν συνέβη. Η τροποποίηση του αρχείου ζητημάτων και η προσθήκη μιας στήλης για τα διδάγματα που αντλήθηκαν είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να ξεκινήσει η διαδικασία στοχασμού για τα ζητήματα.

Αναφορά ζητήματος	Αναφέρθηκε από	Περιγραφή	Ημερομηνία αναφοράς	Ανατέθηκε σε	Ημερομηνία ανάθεσης	Κατάσταση	Ημερομηνία κατάστασης	Επίλυση	Διδάγματα που αντλήθηκαν

Πίνακας 40: Τροποποιημένο αρχείο ζητημάτων

Τα διδάγματα θα πρέπει να συλλέγονται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και να συγκεντρώνονται κατά την ολοκλήρωση του έργου. Η χρήση της διαδικασίας πυλών αποφάσεων είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι τα διδάγματα που αντλήθηκαν συλλέγονται σε όλες τις φάσεις του έργου, και καθιστά τη διαδικασία λιγότερο επιβαρυντική όταν το έργο κλείνει.

Ένα άλλο σπουδαίο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την άντληση διδαγμάτων στο τέλος του έργου είναι η ανασκόπηση μετά τη δράση. Πρόκειται για μια απλή, γρήγορη και ευέλικτη μαθησιακή δραστηριότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό και την καταγραφή των διδαγμάτων και των γνώσεων που προκύπτουν από ένα έργο, με τη συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών στον καταιγισμό ιδεών και τη συζήτηση.



Εικόνα 46: Ανασκόπηση μετά τη δράση

Οι ανασκοπήσεις μετά τη δράση είναι σχετικά εύκολο να οργανωθούν και να εφαρμοστούν. Κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης, τίθενται ερωτήσεις που βοηθούν τα άτομα που συμμετέχουν να κατανοήσουν τι είχε προγραμματιστεί σε σχέση με το τι πραγματικά συνέβη:

- Τι ξεκινήσαμε να κάνουμε;
- Τι πετύχαμε; Επικεντρωθείτε περισσότερο στα γεγονότα παρά στις απόψεις.
- Τι πήγε πραγματικά καλά; Και πάλι, κοιτάξτε τα γεγονότα. Γιατί πήγε καλά; Συγκρίνετε το σχέδιο με την πραγματικότητα.
- Τι θα μπορούσε να πάει καλύτερα; Συγκρίνετε το σχέδιο με την πραγματικότητα. Τι μας εμπόδισε να κάνουμε περισσότερα;
- Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτό;

Το πλεονέκτημα μιας ανασκόπησης διδαγμάτων είναι ότι μπορεί να συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά γρήγορα και χωρίς να δαπανήσει εκτεταμένους πόρους. Η ανασκόπηση αποσκοπεί να είναι γρήγορη, ανοιχτή και να μην επικεντρώνεται σε βαθιά σκέψη και συζήτηση. Η πρωταρχική πρόθεση είναι η ενημέρωση αποφάσεων για τις λειτουργικές διαδικασίες, την πολιτική ή τη στρατηγική που σχετίζονται με τρέχουσες ή μελλοντικές παρεμβάσεις του προγράμματος.

Αναστοχασμός για το κλείσιμο του έργου — Το τέλος κρίνει πόσο καλά τα πήγαμε

Το κλείσιμο μπορεί να είναι χαοτικό. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να βρίσκονται σε διαδικασία αποχώρησης ή μετάβασης σε άλλα έργα. Μπορεί να ξεκινούν νέα έργα, ενώ ένα έργο ολοκληρώνεται, και συχνά υπάρχει στενότητα χρόνου για να ολοκληρωθούν όλες οι διαδικασίες κλεισίματος ενός έργου.

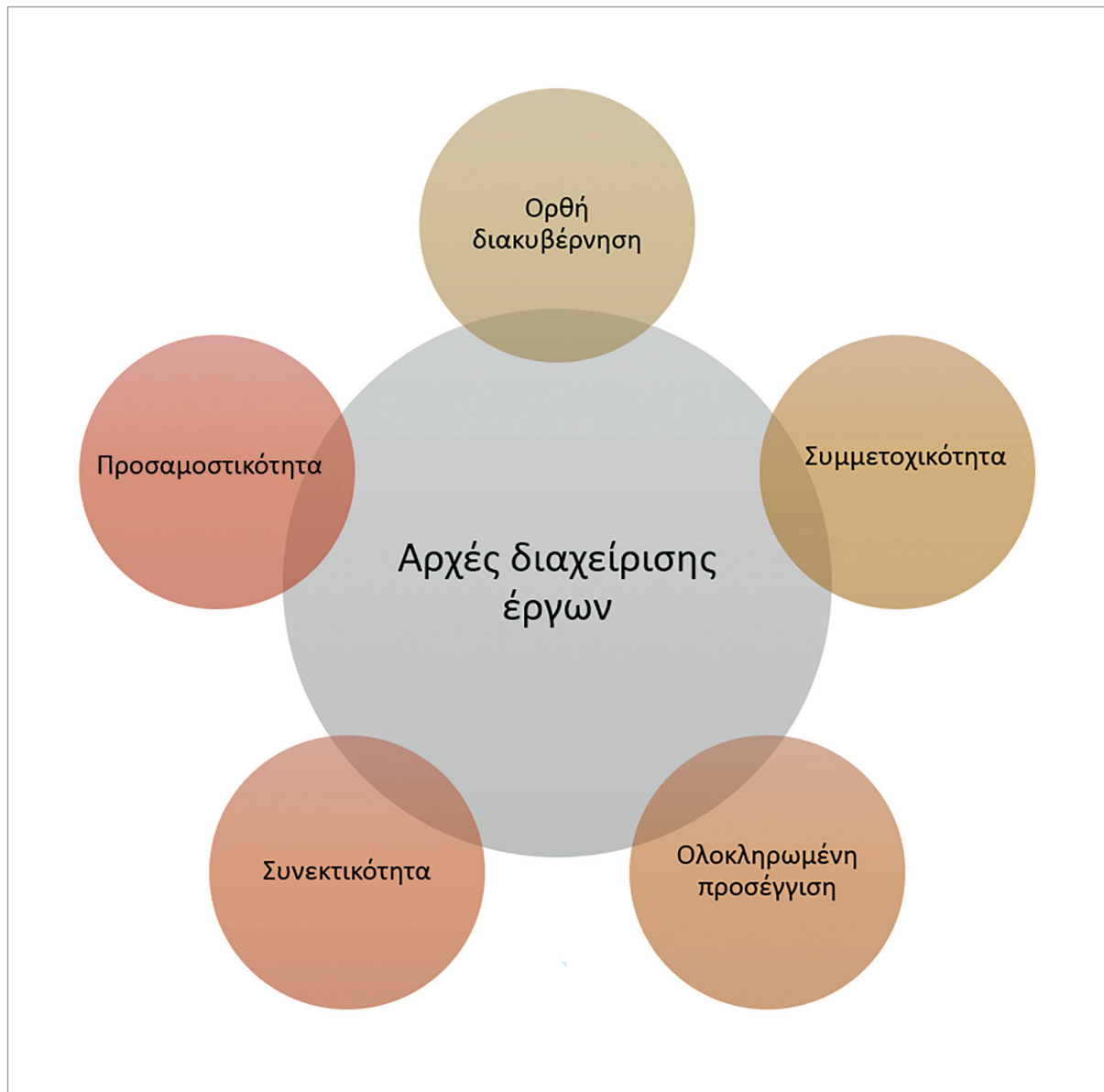
Το θέμα είναι ότι μπορεί να κάνετε άψογη δουλειά στην αναγνώριση και τον προσδιορισμό του έργου, στη διαμόρφωσή του, τον προγραμματισμό του και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων, αλλά αν κάνετε κακή δουλειά στο κλείσιμο του έργου, τότε αυτό θα μείνει στη μνήμη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για την τελική έκθεση και τεκμηρίωση του έργου, καθώς και για την αξιολόγηση και τα διδάγματα που αντλήθηκαν.

Κάτι που είναι χρήσιμο για να διασφαλιστεί ότι όλες οι δραστηριότητες θα ολοκληρωθούν και θα εκτελεστούν καλά κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης είναι ο προγραμματισμός τους. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο υλοποίησης θα περιλαμβάνει τις διαδικασίες κλεισίματος και κάθε παράδοση που πρέπει να γίνει. Δεν θέλετε αυτές οι δραστηριότητες να είναι *ad hoc*, αλλά θέλετε να είναι καλά μελετημένες, ολοκληρωμένες και σκόπιμες. Να μη γίνονται γρήγορα μόνο και μόνο για να πληρούνται οι απαιτήσεις συμμόρφωσης.

Το τέλος του έργου κρίνει πόσο καλό ήταν, οπότε σχεδιάστε το κλείσιμο από τις πρώτες φάσεις και προβλέψτε αρκετό χρόνο και πόρους, για να διασφαλίσετε ότι όλες οι δραστηριότητες μπορούν να ολοκληρωθούν.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ PROJECT DPRO

Οι αρχές καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε τα έργα, παρέχοντας ένα πλαίσιο για τη διάρθρωση της διαχείρισης των παρεμβάσεων μας. Όπως αναφέρεται συνοπτικά στην εισαγωγή, το Project DPro περιγράφει 5 αρχές διαχείρισης έργων: ορθή διακυβέρνηση, ορθή διακυβέρνηση, συμμετοχικότητα, ολοκληρωμένη προσέγγιση, συνεκτικότητα και προσαρμοστικότητα.



Εικόνα 47: Αρχές διαχείρισης έργων

Οι αρχές διαχείρισης έργων παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα του Οδηγού Project DPro.

3.1 Αρχή: Ορθή διακυβέρνηση

«Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων είναι η ουσία της ορθής διακυβέρνησης».
— Piyush Goyal

3.1.1 Τι είναι η αρχή της ορθής διακυβέρνησης και γιατί έχει σημασία;

Η διακυβέρνηση είναι ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης έργων, το οποίο όμως συχνά στερείται σαφήνειας και ακρίβειας. Η διακυβέρνηση έργων εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία του. Τα συστατικά στοιχεία της αρχής της ορθής διακυβέρνησης απαιτούν από τα ενδιαφερόμενα μέρη να αφιερώνουν ουσιαστική σκέψη και προσοχή στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο πλαίσιο του έργου.

Μέρος της πρόκλησης για την υλοποίηση ενός ορθά διακυβερνώμενου έργου είναι η κατανόηση του τι σημαίνει αυτό. Ο όρος μπορεί να είναι πολύ διφορούμενος και αποθαρρυντικός για τους project managers και τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς γνωρίζουν ότι θα έπρεπε να έχουν μια δομή διακυβέρνησης, αλλά δεν είναι πραγματικά σίγουροι για το πώς να το κάνουν.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους η δομή διακυβέρνησης αλληλοεπιδρά με τους project managers και το ίδιο το έργο, όπως:

- εξασφαλίζει τη δέσμευση και τη λογοδοσία του οργανισμού για το έργο,
- αποφασίζει σχετικά με προτεινόμενες αλλαγές στο έργο (αντικείμενο, προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα ή άλλα) που υπερβαίνουν τα συμφωνηθέντα όρια αρμοδιοτήτων των project managers,
- επιβλέπει το έργο, παρέχοντας πόρους, κατευθύνσεις και συμβουλές ανάλογα με τις ανάγκες,
- παρακολουθεί τη συνεχιζόμενη βιωσιμότητα του έργου, λαμβάνοντας αποφάσεις για τον τερματισμό του έργου, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο,
- υποστηρίζει και συμβουλεύει τους project managers σχετικά με τη διαχείριση του έργου, ιδίως σε θέματα που υπερβαίνουν της αρμοδιότητές τους,
- διασφαλίζει ότι στο έργο περιλαμβάνονται οι ποικίλες οπτικές των ενδιαφερόμενων μερών,
- προωθεί την απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη και υποστηρίζει τους πόρους για το έργο, και
- διασφαλίζει ότι ο οργανισμός στο σύνολό του αισθάνεται μέτοχος των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων του έργου.

Ένα ορθά διακυβερνώμενο έργο θα έχει σαφείς κατευθύνσεις και αρμοδιότητες για τους project managers, εξασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου που περιγράφεται στη δομή διακυβέρνησης. Η ορθή διακυβέρνηση παρέχει επίσης ένα δίκτυο αναγκαίας υποστήριξης για τους project managers καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

3.1.2 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου

Υποστηρικτής/-τρια / χορηγός, συμβούλιο, επιτροπή καθοδήγησης

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η ομάδα έργου — σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη — αρχίζει να εξετάζει το είδος της δομής διακυβέρνησης που θα ήταν το καταλληλότερο, δεδομένων των πόρων και του πλαισίου στο οποίο θα λειτουργήσει το έργο. Διαθέτετε τους πόρους για μια επιτροπή καθοδήγησης ή ένα συμβούλιο έργου; Είναι πιο κατάλληλη η δομή ενός υποστηρικτή ή μιας υποστηρίκτριας / χορηγού έργου;

Ευθυγράμμιση με τη δομή του προγράμματος ή του χαρτοφυλακίου

Ένα έργο πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική που περιγράφεται σε επίπεδο προγράμματος και χαρτοφυλακίου. Οι project managers πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο το έργο εντάσσεται στη συνολική στρατηγική. Η συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών της διακυβέρνησης κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού θα διασφαλίσει καλύτερα ότι το έργο εντάσσεται σε αυτές τις στρατηγικές και θα παρέχει επίσης πολύτιμες πληροφορίες για τον καθορισμό των παραμέτρων του έργου.

3.1.3 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση διαμόρφωσης έργου

Δομή διακυβέρνησης

Το είδος της δομής διακυβέρνησης έχει αποτελέσει αντικείμενο σκέψης κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού. Παρ' όλα αυτά, κατά τη διάρκεια της φάσης διαμόρφωσης, ο καταγιγισμός ιδεών μετατρέπεται σε επίσημη δομή, η οποία στη συνέχεια κοινοποιείται στα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η δομή διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο καταστατικό του έργου που αναπτύσσεται κατά τη φάση αυτή.

Ανοχές έργου

Κατά τη διάρκεια της φάσης διαμόρφωσης του έργου, θα πρέπει να καθοριστούν ανοχές για τον προσδιορισμό των παραμέτρων εντός των οποίων η ολοκλήρωση του έργου θα είναι αποδεκτή. Με άλλα λόγια, τα συνολικά επίπεδα ανοχής του έργου. Οι ανοχές πρέπει να καθοριστούν και να εγκριθούν από τη δομή διακυβέρνησης του έργου. Αυτή θα μπορούσε να είναι το συμβούλιο του έργου. Ωστόσο, εάν δεν υπάρχει συμβούλιο, οι ανοχές θα πρέπει να καθοριστούν από τον υποστηρικτή ή την υποστηρίκτρια / χορηγό ή τον χρηματοδοτικό οργανισμό του έργου. Εάν σε οποιοδήποτε σημείο κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης του έργου, οι project managers αντιληφθούν ότι ενδέχεται να υπάρξει υπέρβαση των επιπέδων ανοχής, θα πρέπει να ζητηθεί η γνώμη της δομής διακυβέρνησης του έργου.

3.1.4 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση προγραμματισμού έργου

Επικοινωνία

Ο προγραμματισμός πρέπει να είναι ισορροπημένος και ολοκληρωμένος, και μέρος αυτού είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας που περιγράφει ποιος πρέπει να κοινοποιεί τι, σε ποιον και πότε.

Μέρος της επιστήμης της καλής επικοινωνίας είναι ο προσεκτικός προσδιορισμός της κατάλληλης στρατηγικής επικοινωνίας σε σχέση με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο ενός μικρού έργου, οι υπερβολικά επίσημες πρακτικές επικοινωνίας μπορεί γρήγορα να αποτελέσουν διοικητικό βάρος, παρεμβαίνοντας σε άλλες δραστηριότητες του έργου. Στο πλαίσιο ενός μεγάλου έργου, οι ανεπίσημες ή ad hoc πρακτικές επικοινωνίας μπορούν γρήγορα να μετατρέψουν την επιτυχία σε καταστροφή, εάν χάνονται σημαντικά ζητήματα και ευκαιρίες λόγω χαλαρού προγραμματισμού και υλοποίησης της επικοινωνίας.

Πύλες αποφάσεων

Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού, διαμορφώνονται επίσημες πύλες αποφάσεων, για να διασφαλιστεί ότι το σωστό έργο εξακολουθεί να εκτελείται με τον σωστό τρόπο. Σε ένα ορθά διακυβερνώμενο έργο, ένα πλήθος οπτικών των ενδιαφερόμενων μερών εμπλέκεται στη διαδικασία των πυλών αποφάσεων. Οι project managers θα πρέπει να θέσουν συγκεκριμένα σημεία στο έργο όπου αρκετές από τις ζωντανές διαδικασίες θα επανεξετάζονται μέσω των πυλών αποφάσεων. Για παράδειγμα, οι αναλύσεις κινδύνων και ενδιαφερόμενων μερών και το καταστατικό του έργου θα πρέπει να επανεξετάζονται, να ενημερώνονται και να αναθεωρούνται ανάλογα με την πορεία του έργου. Ο προγραμματισμός αυτών των πυλών αποφάσεων, σε συνεργασία με τη διακυβέρνηση, θα διασφαλίσει καλύτερα ότι θα πραγματοποιηθούν και ότι τα σωστά ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν τη σωστή στιγμή.

Προγραμματισμός κινδύνων

Ο προγραμματισμός κινδύνων είναι κρίσιμος για τη διαχείριση τους. Η ανάλυση κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνει τα όρια ανοχής, ώστε οι project managers να γνωρίζουν με σαφήνεια τα όρια αρμοδιοτήτων τους για τους διάφορους κινδύνους και την ανταπόκριση σε αυτούς. Η συνεργασία κατά τη φάση του προγραμματισμού με τη διακυβέρνηση του έργου για τον προσδιορισμό των κινδύνων και των σχετικών επιπέδων ανοχής παρέχει στους project managers μια πιο σαφή περιγραφή των ενδεικνυόμενων ενεργειών αν και όταν οι κίνδυνοι μετατραπούν σε ζητήματα.

3.1.5 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση υλοποίησης έργου

Διαχείριση ζητημάτων και κινδύνων

Τα περισσότερα από τα ζητήματα του έργου θα προκύψουν κατά τη φάση της υλοποίησης, όταν θα πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες του έργου. Μέρος της διαχείρισης των ζητημάτων αυτών απαιτεί τον καθορισμό ορίων αρμοδιοτήτων για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους κινδύνους,

εάν αυτοί γίνουν ζήτημα. Η γνώση αυτών των ορίων αρμοδιοτήτων βοηθά τους project managers να καθορίσουν τι είδους ανταπόκριση ή παραπομπή απαιτείται κάθε φορά.

Επιπλέον, οι κίνδυνοι θα αλλάξουν — ιδίως κατά τη φάση της υλοποίησης. Μπορεί να προκύψουν νέοι κίνδυνοι ή οι κίνδυνοι που έχουν ήδη εντοπιστεί μπορεί να αλλάξουν ως προς τον αντίκτυπο και την πιθανότητά τους, οπότε η διαδικασία ανάλυσης κινδύνων πρέπει να είναι επαναληπτική.

Έλεγχος αλλαγών

Τα ζητήματα οδηγούν σχεδόν πάντα σε κάποιου είδους αλλαγή στο έργο — είτε πρόκειται για μικρή είτε για μεγάλη αλλαγή. Σε ένα ορθά διακυβερνώμενο έργο, οι αλλαγές αξιολογούνται ως προς τον αντίκτυπό τους στο τρίγωνο τριπλού περιορισμού και στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη στο έργο.

Ωστόσο, η πραγματική διαδικασία της αλλαγής δεν είναι το μόνο στοιχείο ενός ορθά διακυβερνώμενου έργου. Η κοινοποίηση αυτών των αλλαγών είναι επίσης πολύ σημαντική, ιδίως εφόσον είναι πιθανό η αλλαγή να επηρεάσει τουλάχιστον μία πτυχή του τριγώνου τριπλού περιορισμού.

3.1.6 Ορθή διακυβέρνηση στη φάση κλεισίματος έργου

Οι project managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι υπάρχει μια συστηματοποιημένη διαδικασία για το κλείσιμο του έργου, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει καθοδήγηση από και συνεργασία με τη δομή διακυβέρνησης. Αυτό θα πρέπει επίσης να έχει προγραμματιστεί από την αρχή του έργου και να επαληθεύεται καθώς το έργο προχωράει. Οι διαδικασίες συμβατικού, διοικητικού και οικονομικού κλεισίματος πρέπει να ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές και τις απαιτήσεις συμμόρφωσης του οργανισμού και του χρηματοδοτικού οργανισμού, και είναι ευθύνη των project managers να διασφαλίσουν ότι ακολουθούνται όλες οι σχετικές διαδικασίες.

Διδάγματα που αντλήθηκαν και ανασκοπήσεις μετά τη δράση

Η διεξαγωγή και η διάδοση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν είναι συνηθής διαδικασία σε ένα ορθά διακυβερνώμενο έργο. Αυτά τα διδάγματα γίνονται μέρος της θεσμικής μνήμης και μπορούν να είναι χρήσιμα για τον σχεδιασμό μελλοντικών έργων.

Τα διδάγματα και οι ανασκοπήσεις μετά τη δράση μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν τον υποστηρικτή ή την υποστηρίκτρια / χορηγό του έργου, το συμβούλιο του έργου ή την επιτροπή καθοδήγησης ως συμμετέχοντες. Επειδή η διακυβέρνηση έχει μια επιτελική οπτική στο έργο, μπορεί να είναι σε θέση να παράσχει μια διαφορετική οπτική γωνία σε αυτές τις συνεδρίες και να συμβάλει σε μια πλουσιότερη ανάλυση του έργου.

Εγκεκριμένο καταστατικό έργο

Καθώς το έργο ολοκληρώνεται, η δομή διακυβέρνησης — είτε πρόκειται για υποστηρικτή/τρια / χορηγό είτε για συμβούλιο έργου — θα πρέπει να λάβει και να υπογράψει το ενημερωμένο

καταστατικό του έργου, καθώς και κάθε άλλο έγγραφο που απομένει και είναι σχετικό. Το καταστατικό θα πρέπει να περιέχει όλες τις ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με το έργο και θα πρέπει να ενημερώνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Διαχείριση ζητημάτων και κινδύνων και ορθή διακυβέρνηση

Στο έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα, ένας από τους κινδύνους είναι ότι ο καιρός (η βροχή) θα καθυστερήσει το σκάψιμο των οπών. Ας υποθέσουμε ότι αυτός ο κίνδυνος μετατρέπεται σε ζήτημα και βρέχει για 5 συνεχόμενες ημέρες. Οι project managers έχουν όριο αρμοδιοτήτων για τη λήψη αποφάσεων μέχρι και 3 ημέρες καθυστέρηση στο έργο. Τι σημαίνει αυτό στην πραγματικότητα; Επειδή η καθυστέρηση είναι πάνω από το όριο αρμοδιοτήτων των project managers, πρέπει να παραπέμψουν το ζήτημα στο συμβούλιο του έργου. Μόλις το συμβούλιο εξετάσει το ζήτημα και τη στρατηγική ανταπόκρισης που έχει αναπτυχθεί, μπορεί να ληφθεί απόφαση για το πώς θα προχωρήσει η διαδικασία.

3.2 Αρχή: Συμμετοχικότητα

«Το να βρεθούμε μαζί είναι η αρχή, το να παραμείνουμε μαζί είναι η πρόοδος, το να συνεργαστούμε είναι επιτυχία».

— Henry Ford

3.2.1 Τι είναι η αρχή της συμμετοχικότητας και γιατί έχει σημασία;

Η αποτελεσματικότητα των project managers καθορίζεται από το εάν είναι σε θέση να καθορίζουν πότε και πώς να χρησιμοποιούν τεχνικές συμμετοχικής διαχείρισης σε ένα έργο. Ως επικεφαλής, είναι σημαντικό να ενθαρρύνουν τη συμβολή και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα για το οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εργαστούν.

Οι συμμετοχικές τεχνικές περιλαμβάνουν την αποδεδειγμένη ικανότητα να ακούς και να λαμβάνεις υπόψη σου τις διαφορετικές οπτικές και να μπορείς να ηγείσαι με τρόπο κατάλληλο για το πολιτισμικό πλαίσιο και τις εξωτερικές συνθήκες ενός προγράμματος. Η εργασία με αυτόν τον τρόπο είναι ο καλύτερος τρόπος για να αναπτυχθεί η αίσθηση της κυριότητας στο έργο και να διατηρηθούν η αξία και η σχετικότητα του έργου.

Η συμμετοχική διαχείριση έργων θέτει τα θεμέλια για:

- τη διαχείριση προσδοκιών,
- τις ολοκληρωμένες φάσεις αναγνώρισης, προσδιορισμού και προγραμματισμού του έργου,
- τη σαφή επικοινωνία,
- τη βιωσιμότητα του έργου,
- τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα έχουν διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής στις φάσεις του έργου. Αυτά που εμπλέκονται περισσότερο θα πρέπει να συμπεριληφθούν και να ερωτηθούν με τρόπο που να καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και να ενισχύει την αποδοχή τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διασφάλιση ότι οι σωστές φωνές ακούγονται τη σωστή στιγμή, δημιουργώντας ένα κλίμα ενθάρρυνσης της συμμετοχής και της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να ζητείται η γνώμη όλων των ενδιαφερόμενων μερών κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια απόφαση ή ότι οι αποφάσεις πρέπει να επιτυγχάνονται αποκλειστικά με ομοφωνία ή από επιτροπή. Αντίθετα, οι project managers θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να εμπλέκουν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη σε διαφορετικές χρονικές στιγμές κατά τη διάρκεια του έργου, να διαχειρίζονται τις προσδοκίες τους και να καθιστούν σαφές πώς η συμβολή τους θα εμπλουτίσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

3.2.2 Συμμετοχικότητα στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου

Η φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού παρέχει την ευκαιρία, σε πρώιμο στάδιο της ζωής του έργου, να αρχίσει η δημιουργία μιας κουλτούρας συμμετοχής. Οι project managers θα πρέπει να αξιοποιήσουν αυτή τη φάση ως ευκαιρία για τη δημιουργία σχέσεων που θα ανοίξουν τον δρόμο για τη μελλοντική επικοινωνία και συνεργασία.

Αν και οι συμμετοχικές προσεγγίσεις σε αυτή τη φάση μπορεί να απαιτούν περισσότερο χρόνο και πόρους, τα τελικά αποτελέσματα θα έχουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν τον έλεγχο της δικής τους αναπτυξιακής διαδικασίας,
- ο τελικός σχεδιασμός του έργου θα είναι ισχυρότερος, και
- η ανάληψη ευθύνης από τα ενδιαφερόμενα μέρη για το έργο θα είναι αυξημένη.

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, αρχίζει επίσης η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της αναγνώρισης των ενδιαφερόμενων μερών και της χαρτογράφησης της δύναμης και της επιρροής τους με τη χρήση του διαγράμματος Venn. Αυτό θα πρέπει να παρέχει σαφήνεια στους project managers και την ομάδα σχετικά με το ποιος πρέπει να συμμετέχει σε ποια φάση και σε ποια διαδικασία.

Συλλογή δεδομένων, ανάγκες και ανάλυση προβλημάτων

Η εξασφάλιση διαφορετικών οπτικών γωνιών κατά τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση αναγκών και την ανάλυση προβλημάτων παρέχει μια πιο ολιστική οπτική στο έργο. Αν και δεν απαιτείται η συμμετοχή κάθε ενδιαφερόμενου μέρους σε κάθε διαδικασία, οι project managers θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να δεσμεύουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε κατάλληλες χρονικές στιγμές κατά τη διάρκεια του έργου.

Επιτελικού επιπέδου εκτιμήσεις

Κατά τη φάση αυτή, αναπτύσσονται επιτελικού επιπέδου εκτιμήσεις, κυρίως ως σημείο εκκίνησης για την πρόταση του έργου και για την καλύτερη κατανόηση του τι θα απαιτηθεί κατά τη διάρκεια του έργου. Για να γίνει αυτό σωστά, θα πρέπει να συμμετέχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα μέλη της ομάδας. Για παράδειγμα, κατά την ανάπτυξη του επιτελικού επιπέδου προϋπολογισμού για την πρόταση, εμπλέξτε την ομάδα οικονομικής διαχείρισης, για να βοηθήσει στη σκιαγράφηση του απαιτούμενου κόστους. Εάν το έργο απαιτεί τεχνικούς εμπειρογνώμονες, εμπλέξτε το τμήμα ανθρώπινων πόρων, για να διερευνήσει τη διαθεσιμότητα των τεχνικών εμπειρογνομώνων στην αγορά και τον χρόνο που απαιτείται για την εύρεση και πρόσληψη αυτού του προσωπικού. Επιπλέον, εάν το έργο σας εντάσσεται σε ένα πρόγραμμα, θα πρέπει να ζητηθεί η γνώμη των program managers και σε αυτό το στάδιο.

3.2.3 Συμμετοχικότητα στη φάση διαμόρφωσης έργου

Η φάση της διαμόρφωσης παρέχει την ευκαιρία για την περαιτέρω δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών και τη χρήση μιας συμμετοχικής προσέγγισης. Κατά τη φάση αυτή, καθορίζεται η δομή

διακυβέρνησης, αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι, αναπτύσσεται το καταστατικό του έργου και ξεκινά επίσης το έργο. Όλες αυτές οι διαδικασίες μπορούν να αξιοποιήσουν μια συμμετοχική προσέγγιση.

Αναγνώριση και εκτίμηση κινδύνων

Η αναγνώριση και η εκτίμηση των κινδύνων θα περιγραφούν λεπτομερώς στη φάση της διαμόρφωσης, κυρίως για να μπορέσει το σχέδιο κινδύνου να ενσωματωθεί στη φάση του προγραμματισμού πιο ολοκληρωμένα. Μπορεί να είναι πραγματικά δύσκολο να αναγνωριστούν συνολικά οι κίνδυνοι σε ένα έργο, αλλά η διαδικασία αυτή μπορεί να ενισχυθεί μέσω μιας συμμετοχικής προσέγγισης. Για παράδειγμα, η συμμετοχή των ωφελούμενων στην αναγνώριση και την εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να φέρει στο προσκήνιο κινδύνους που η ομάδα έργου δεν είχε σκεφτεί. Οι ομάδες εφοδιαστικής αλυσίδας ή η ομάδα ΠΑΛΜ μπορούν επίσης να δώσουν πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους από τη δική τους οπτική γωνία. Ομοίως, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι σε θέση να αναπτύξουν καταλληλότερες στρατηγικές ανταπόκρισης στους κινδύνους, επειδή έχουν περισσότερες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο κίνδυνος θα επηρεάσει το έργο.

Το βασικό δίδαγμα είναι ότι μια ολοκληρωμένη διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνων πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών.

Έναρξη έργου

Η έναρξη του έργου είναι μια ευκαιρία να συγκεντρωθούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, για να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει σαφήνεια σχετικά με το έργο, να διαχειριστούν τις προσδοκίες και να προωθήσουν την αποδοχή του έργου. Η έναρξη θα μπορούσε επίσης να είναι μια ευκαιρία για να κοινοποιήσετε το καταστατικό του έργου, το οποίο παρέχει μια περιγραφή του έργου σε συνοπτική μορφή.

3.2.4 Συμμετοχικότητα στη φάση προγραμματισμού έργου

Απαιτείται πολλή δουλειά για τον ολοκληρωμένο προγραμματισμό ενός έργου. Το σχέδιο υλοποίησης θα περιλαμβάνει πολλά έγγραφα που χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν τους project managers και την ομάδα έργου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Προγραμματισμός χρονοδιαγράμματος

Το θεμέλιο για τον προγραμματισμό του χρονοδιαγράμματος στηρίζεται στον προσδιορισμό ενός ολοκληρωμένου αντικειμένου εργασιών. Η ιεραρχική δομή εργασιών είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του αντικειμένου του έργου. Αυτό μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερα με τη συμμετοχή εκείνων που θα εκτελέσουν την εργασία στον προσδιορισμό του αντικειμένου. Για παράδειγμα, εάν εργάζεστε με εταίρους υλοποίησης, φροντίστε να τους εμπλέξετε στην ανάλυση των δραστηριοτήτων, και μην ξεχάσετε να συμπεριλάβετε όλο το απαραίτητο αντικείμενο για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του έργου.

Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών δημιουργεί επίσης ακριβέστερες εκτιμήσεις πόρων και χρόνου για τις δραστηριότητες. Και πάλι, εκείνοι που θα κάνουν την εργασία μπορεί να έχουν καλύτερη ιδέα για το τι θα απαιτηθεί για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του έργου.

Προγραμματισμός βιωσιμότητας

Μεγάλη έμφαση δίνεται στη βιωσιμότητα των παρεμβάσεων. Πώς μπορούμε, λοιπόν, να εκπονήσουμε σχέδια βιωσιμότητας που να είναι κατάλληλα; Μόνο με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Η υιοθέτηση μιας συμμετοχικής προσέγγισης στον προγραμματισμό της βιωσιμότητας θα:

1. κάνει τα σχέδια πιο συναφή και ακριβή,
2. βοηθήσει στον εντοπισμό τυχόν κενών που πρέπει να αντιμετωπιστούν πριν από το κλείσιμο του έργου,
3. προωθήσει τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και θα τα παρακινήσει να διατηρήσουν τα αποτελέσματα, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του έργου,
4. αναπτύξει τις ικανότητες των ενδιαφερόμενων μερών που ενδέχεται να αναλάβουν τη δραστηριότητα, τα αποτελέσματα, την υπηρεσία, το προϊόν κ.λπ. μετά το κλείσιμο του έργου.

3.2.5 Συμμετοχικότητα στη φάση υλοποίησης έργου

Η υλοποίηση είναι μια δυναμική περίοδος του έργου, με πολλά εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη και πολλές δραστηριότητες. Η επαναληπτική διαδικασία προγραμματισμού και υλοποίησης είναι η χρονική στιγμή κατά την οποία οι project managers πρέπει να διασφαλίσουν την πλήρη και ολοκληρωμένη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Όταν οι ομάδες ακολουθούν τις καθιερωμένες διαδικασίες και επικοινωνούν με συνέπεια, οι project managers είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για την κατανομή των πόρων, την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων και τη διαχείριση των κινδύνων.

Έλεγχος αλλαγών στο έργο

Ενδέχεται να απαιτηθούν αλλαγές κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Οι project managers θα βασιστούν στις πληροφορίες που θα λάβουν μέσω της διαδικασίας ΠΑΛΜ και της διαχείρισης ζητημάτων, μεταξύ άλλων, για να καθορίσουν εάν και πότε πρέπει να γίνουν αλλαγές στο έργο. Ενώ οι αποφάσεις θα πρέπει να βασίζονται στα δεδομένα, θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία ελέγχου αλλαγών. Μέρος του ελέγχου αλλαγών είναι η αξιολόγηση του αντίκτυπου που θα έχει η αλλαγή στο έργο και το τρίγωνο τριπλού περιορισμού. Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν τεράστιο μέρος του έργου, και θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη ο οποιοσδήποτε αντίκτυπος σε αυτά.

Πύλες αποφάσεων

Οι πύλες αποφάσεων είναι τα βέλτιστα σημεία του έργου στα οποία τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εμπλακούν και να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων. Εάν χρησιμοποιείτε προγραμματισμό σταδίων, αυτές οι πύλες αποφάσεων θα λαμβάνουν χώρα στο τέλος κάθε σταδίου και αποτελούν εξαιρετικές ευκαιρίες για τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών: στην ανασκόπηση των πληροφοριών και των δεδομένων μέχρι εκείνη τη στιγμή, την αξιολόγηση της αιτιολόγησης του έργου, τη διαπίστωση εάν πρέπει να γίνουν αλλαγές και την ενημέρωση όλων των ζωντανών εγγράφων για το έργο.

Εάν ο προγραμματισμός σταδίων δεν αποτελεί μέρος του έργου σας, οι πύλες αποφάσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο για τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και τη δημιουργία ενός προηγούμενου για τη λήψη αποφάσεων και την ανασκόπηση στο έργο.

Επαναληπτικός προγραμματισμός έργου

Ο προγραμματισμός σταδίων και ο προοδευτικός προγραμματισμός λαμβάνουν χώρα κατά τη φάση της υλοποίησης. Η συμμετοχή των κατάλληλων ενδιαφερόμενων μερών κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας αυξάνει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των σχεδίων υλοποίησης. Συμμετέχουν στον προγραμματισμό τα άτομα που εκτελούν την εργασία; Έχετε λάβει επαρκή ανατροφοδότηση από τις ομάδες ΠΑΑΜ, ανθρώπινων πόρων, εφοδιαστικής αλυσίδας κ.ο.κ. σχετικά με την κατάσταση στο πεδίο;

3.2.6 Συμμετοχικότητα στη φάση κλεισίματος έργου

Όπως και οι άλλες φάσεις του έργου, έτσι και το κλείσιμο θα πρέπει να είναι συμμετοχικό. Αυτό θα είναι ιδιαίτερα επωφελές εάν οι δραστηριότητες, οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα παραδοθούν σε άλλους μετά την ολοκλήρωση του έργου. Εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ερωτηθεί και ενημερωθεί καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, η φάση αυτή δεν θα τα εκπλήξει. Η στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών θα πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή τους κατά τη διάρκεια των διαδικασιών κλεισίματος.

Διδάγματα που αντλήθηκαν και ανασκόπηση μετά τη δράση

Τα διδάγματα που αντλήθηκαν και η ανασκόπηση μετά την υλοποίηση της δράσης μπορούν να εμπλουτιστούν μέσω μιας συμμετοχικής προσέγγισης, η οποία θα εμπλουτίσει τα στοιχεία με διαφορετικές οπτικές και θα παρέχει πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον σχεδιασμό μελλοντικών έργων.

Σύσκεψη/εκδήλωση για το κλείσιμο του έργου

Μια σύσκεψη ή εκδήλωση που αναγνωρίζει το επίσημο κλείσιμο ενός έργου θα πρέπει να αποτελεί μέρος των διαδικασιών κλεισίματος. Η σύσκεψη ή η εκδήλωση μπορεί να είναι είτε απλή είτε εντυπωσιακή. Αυτό, όμως, που έχει σημασία είναι να παρουσιαστεί τι επιτεύχθηκε κατά τη διάρκεια του έργου, ποιες ήταν οι προκλήσεις, και να αναγνωριστούν επίσημα τα ενδιαφερόμενα μέρη που συνέβαλαν στο έργο.

3.3 Αρχή: Ολοκληρωμένη προσέγγιση

«Η διαχείριση είναι, πάνω απ' όλα, μια πρακτική όπου συναντιούνται η τέχνη, η επιστήμη και η δημιουργία».
— Henry Mintzberg

3.3.1 Τι είναι η αρχή της ολοκληρωμένης προσέγγισης και γιατί έχει σημασία;

Ως project managers, η κύρια ευθύνη σας είναι η συνολική διαχείριση του έργου. Είστε δηλαδή υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση, την καθοδήγηση και την υποστήριξη όλων των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται κατά τη διάρκεια του έργου. Αυτό απαιτεί να συνδυάζετε στρατηγικές, ηγετικές και τεχνικές δεξιότητες και να προσέχετε τις λεπτομέρειες.

Η ικανότητα προσδιορισμού, προγραμματισμού και οργάνωσης των πόρων που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή των παραδοτέων του έργου είναι μια δεξιότητα που πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις φάσεις. Καθώς ένα έργο εξελίσσεται κατά τις φάσεις του, οι project managers διασφαλίζουν ότι τα διδάγματα από τη μία φάση μεταφέρονται στην επόμενη, διαμορφώνοντας ένα έργο που ανταποκρίνεται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του.

Στην ουσία, η ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση έργων περιλαμβάνει την εφαρμογή της ίδιας αυστηρότητας και προσοχής σε κάθε φάση του έργου, διασφαλίζοντας ότι όλα τα στοιχεία του έργου (άμεσα και έμμεσα) παραδίδονται και τεκμηριώνονται αποτελεσματικά.

Οι project managers καλούνται να λειτουργούν και να κινούνται σε περιβάλλοντα που είναι δυναμικά και συνεχώς μεταβαλλόμενα. Εάν οι ομάδες δεν έχουν εμπλακεί και η τεκμηρίωση είναι ελλιπής, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα να παραλείπονται σημαντικά βήματα της διαχείρισης του έργου, εκθέτοντάς το σε κίνδυνο αποτυχίας.

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση έργου απαιτεί από τους project managers να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται όλες τις άμεσες και έμμεσες εργασίες του έργου με ολιστικό τρόπο. Είναι επίσης μια ουσιώδης προσέγγιση για την αντιμετώπιση αβεβαιοτήτων και την ικανότητα εξισορρόπησης των προσδοκιών, των συμφερόντων και της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών. Ουσιαστικά, η ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση έργου είναι μια ζογκλερική πράξη που απαιτεί από τους project managers προνοητικότητα και ευελιξία στην προσέγγισή τους, διασφαλίζοντας ότι δεν θα γίνουν λάθη κατά τη διαδρομή.

Για να γίνει αυτό, οι project managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εκτιμήσεις για το τι θα απαιτηθεί σε όλες τις πτυχές του έργου εξετάζονται και ενσωματώνονται, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3.3.2 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου

Κατά τη διάρκεια της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού, το σχέδιο του έργου θα καθορισθεί μέσω της ανάλυσης του προβλήματος, των αναγκών, του πλαισίου κ.λπ. Οι αρχές της ολοκληρωμένης προσέγγισης και της συμμετοχικότητας πηγαίνουν μαζί κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, καθώς η αναγνώριση των αναγκών καθορίζεται μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει την συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών και την τριγωνοποίηση των δεδομένων.

Αναγνώριση και ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών

Καθώς αναπτύσσεται το πλαίσιο του έργου, θα πρέπει να γίνει μια ολοκληρωμένη διαδικασία αναγνώρισης και ανάλυσης των ενδιαφερόμενων μερών. Η αναγνώριση όσο το δυνατόν περισσότερων ενδιαφερόμενων μερών και η αξιολόγηση της δύναμης και της επιρροής τους στο έργο θα διασφαλίσουν μια πιο ορθή στρατηγική δέσμευσής τους κατά τη διάρκεια του έργου. Η διαδικασία αυτή θα εξασφαλίσει επίσης ισχυρότερες σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και θα διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τις προσδοκίες, θέτοντας τα θεμέλια για την ενεργητική δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Ανάλυση αναγκών

Οι ανάγκες μέσα στις κοινότητες μπορεί να είναι τεράστιες και πολύπλοκες, γι' αυτό και μια ολοκληρωμένη ανάλυση αναγκών είναι επωφελής. Ωστόσο, τα έργα δεν λειτουργούν εν κενώ και απαιτούν η ανάλυση να ενσωματώνει στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον, τις εσωτερικές προτεραιότητες του οργανισμού και του προγράμματος, καθώς και τις ικανότητες της ομάδας.

3.3.3 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση διαμόρφωσης έργου

Ανάλυση και προγραμματισμός κινδύνων

Ως project managers, θα χρειαστεί να αναπτύξετε ολοκληρωμένα συστήματα και διαδικασίες για την αναγνώριση, την ανάλυση, την παρακολούθηση και τη διαχείριση όλων των κινδύνων που σχετίζονται με το έργο. Τα επίπεδα ανοχής στη διαχείριση των κινδύνων θα πρέπει να έχουν καθορισθεί κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού και να έχουν συμπεριληφθεί στο καταστατικό του έργου, το οποίο αποτελεί εκροή της φάσης διαμόρφωσης.

Οι project managers θα πρέπει επίσης να προσδιορίσουν τα σημεία του έργου στα οποία οι κίνδυνοι θα επανεκτιμηθούν, για να διαπιστωθεί εάν έχουν εμφανιστεί νέοι κίνδυνοι, εάν έχουν αλλάξει ο αντίκτυπος και η πιθανότητα του κάθε κινδύνου, και εάν οι στρατηγικές ανταπόκρισης εξακολουθούν να είναι έγκυρες και εφικτές. Ο καθορισμός αυτής της διαδικασίας στη φάση της διαμόρφωσης επιτρέπει την ενσωμάτωση του προγραμματισμού κινδύνων στη διαδικασία προγραμματισμού.

3.3.4 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση προγραμματισμού έργου

Ο προγραμματισμός του έργου πρέπει να ενσωματώνει όλες τις άμεσες και έμμεσες εργασίες του έργου. Πόσες φορές η πρόσληψη προσωπικού, οι προμήθειες ή η υποβολή εκθέσεων έχουν προκαλέσει καθυστερήσεις στα έργα σας; Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι διαδικασίες αυτές χρειάστηκαν περισσότερο χρόνο από τον προβλεπόμενο, αλλά μπορεί επίσης να οφείλεται στο γεγονός ότι οι δραστηριότητες αυτές δεν συμπεριλήφθηκαν ως μέρος μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας προγραμματισμού. Η συμπερίληψη των άμεσων και έμμεσων εργασιών και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών που θα εκτελέσουν τις δραστηριότητες θα οδηγήσει σε πιο ακριβείς εκτιμήσεις και σε πιο ολοκληρωμένα σχέδια υλοποίησης.

Σχέδιο υλοποίησης

Οι project managers μπορεί να μπουν στον πειρασμό να σκεφτούν ότι τα έγγραφα που αναπτύχθηκαν κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού (λογικό πλαίσιο, πρόταση έργου κ.λπ.) είναι επαρκή για τον καθορισμό του αντικείμενου του έργου. Ωστόσο, αυτό σίγουρα δεν ισχύει. Το λογικό πλαίσιο και η πρόταση έργου συντάχθηκαν για πολύ διαφορετικούς σκοπούς. Ενώ είναι απολύτως επαρκή για να περιγράψουν την επιτελικού επιπέδου λογική του έργου και να πωλούν το έργο στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, **δεν έχουν σχεδιαστεί για να καθοδηγούν μια ομάδα στην υλοποίησή του.**

Πριν από την έναρξη των πραγματικών εργασιών του έργου, οι project managers πρέπει να επιβεβαιώσουν ότι το αντικείμενο του έργου είναι ολοκληρωμένο και λεπτομερές. Θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να διασφαλιστεί ότι στο αντικείμενο περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τις έμμεσες εργασίες του έργου, για παράδειγμα, λεπτομέρειες που αφορούν τις προμήθειες, τον συντονισμό, την επικοινωνία, τους ανθρώπινους πόρους, την υποβολή εκθέσεων και τη διαχείριση κινδύνων.

3.3.5 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση υλοποίησης έργου

Διαχείριση στοιχείων έργου

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, θα προκύψουν πολλά ζητήματα και προκλήσεις. Αυτά τα ζητήματα και οι προκλήσεις μπορούν να αποσπάσουν την προσοχή από άλλα σημαντικά μέρη της διαχείρισης του έργου. Οι project managers πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο όλες οι πτυχές του έργου θα λαμβάνονται υπόψη και θα υπόκεινται σε κατάλληλη διαχείριση. Παρόλο που ορισμένα από τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες θα ανατεθούν αλλού, οι project managers είναι τελικά υπόλογοι για το έργο και, ως εκ τούτου, πρέπει να διαχειρίζονται ολοκληρωμένα όλα τα στοιχεία του έργου.

Παρακολούθηση, επανεξέταση και επικαιροποίηση κινδύνων

Ενώ το σχέδιο ΠΑΛΜ εστιάζει στην παρακολούθηση της προόδου του έργου σε σχέση με τους δείκτες σε καθένα από τα επίπεδα του πλαισίου παρακολούθησης, η ομάδα έργου πρέπει επίσης να παρακολουθεί τους κινδύνους καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η παρακολούθηση των κινδύνων, σε σύγκριση με το σχέδιο ΠΑΛΜ, περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση του περιβάλλοντος του έργου και την πρόβλεψη της πιθανότητας να πάει κάτι στραβά ή να μην εξελιχθεί όπως έχει προγραμματιστεί. Οι project managers πρέπει να διερευνούν συνεχώς και συνολικά τους κινδύνους και να τους διαχειρίζονται ενεργά καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

3.3.6 Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη φάση κλεισίματος έργου

Οι project managers είναι υπόλογοι για τη διασφάλιση του επίσημου και ολοκληρωμένου κλεισίματος όλων των δραστηριοτήτων. Η διάθεση χρόνου και ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων είναι σημαντικά για τη μείωση του χάους και του άγχους που σχετίζονται με αυτή τη φάση, και αποτελούν μέρος της ολοκληρωμένης διαχείρισης ενός έργου. Επιπλέον, η διασφάλιση ότι όλες οι πτυχές ενός έργου έχουν κλείσει ολοκληρωμένα είναι ο καλύτερος τρόπος για να διασφαλιστεί η φήμη ενός οργανισμού.

3.4 Αρχή: Συνεκτικότητα

«Η ενότητα είναι δύναμη... όταν υπάρχει ομαδικότητα και συνεργασία, μπορούν να επιτευχθούν υπέροχα πράγματα».
— Mattie Stepanek

3.4.1 Τι είναι η αρχή της συνεκτικότητας και γιατί έχει σημασία;

Η συνεκτικότητα διασφαλίζει ότι όλες οι πτυχές ενός έργου είναι ευθυγραμμισμένες και συντονισμένες, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι εκροές και τα αποτελέσματα και να συμβάλλουν στον στόχο του έργου. Συνεκτικότητα είναι η διαδικασία με την οποία ένας αριθμός ξεχωριστών στοιχείων συνδυάζονται και συντονίζονται, για να επιτευχθεί ένα αρμονικό σύνολο.

3.4.2 Συνεκτικότητα στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου

Συνεκτικότητα ομάδας

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις στη διαχείριση έργων είναι να διασφαλιστεί ότι οι project managers μαζί με το προσωπικό υποστήριξης του έργου (δηλαδή, τις ομάδες οικονομικής διαχείρισης, υπηρεσίας ασφάλειας, ανθρώπινων πόρων, πληροφορικής, ΠΑΛΜ και εφοδιαστικής αλυσίδας) και τους επικεφαλής τους είναι στενά και συνεκτικά ευθυγραμμισμένοι. Η ανάπτυξη αυτής της σχέσης θα πρέπει να ξεκινήσει κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού. Καθώς προσδιορίζεται το έργο, το κατάλληλο προσωπικό υποστήριξης θα πρέπει να συμμετέχει στον επιτελικό επιπέδου καθορισμό των παραμέτρων του προϋπολογισμού, τον προσδιορισμό των αναγκαίων δεξιοτήτων και τον καθορισμό των αναγκών προμηθειών.

3.4.3 Συνεκτικότητα στη φάση διαμόρφωσης έργου

Ενσωμάτωση κινδύνων

Κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης, οι project managers θα εστιάσουν στη διασφάλιση ότι το έργο είναι έτοιμο να προχωρήσει. Μέρος αυτού περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη ανάλυση κινδύνων, ώστε να μπορεί να ενσωματωθεί στη διαδικασία προγραμματισμού του έργου.

3.4.4 Συνεκτικότητα στη φάση προγραμματισμού έργου

Καθώς ένα έργο εισέρχεται στη φάση προγραμματισμού, το προσωπικό υποστήριξης μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, για να διασφαλίσει ότι τα στοιχεία του έργου, όπως οι μορφές του προϋπολογισμού, είναι σωστά, ότι οι εκτιμήσεις είναι ακριβείς, ότι ο κατάλογος των στοιχείων του προϋπολογισμού είναι πλήρης και ότι ο προϋπολογισμός είναι λεπτομερής. Θα διασφαλίσει ότι

τα σχέδια της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ακριβή και ότι ο προγραμματισμός προσλήψεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων ενσωματώνεται στα σχέδια του έργου.

Η συνεκτικότητα κατά τον προγραμματισμό θα λάβει επίσης υπόψη τη σχέση μεταξύ του αντικειμένου, του χρόνου, του προϋπολογισμού και των στοιχείων ποιότητας του έργου για την ανάπτυξη ενός ακριβούς σχεδίου υλοποίησης.

Το τρίγωνο τριπλού περιορισμού

Θυμάστε το τρίγωνο τριπλού περιορισμού του έργου; Οι πλευρές αυτού του τριγώνου συνδέονται μεταξύ τους, και είναι αδύνατο να διαχειριστείτε έναν από τους βασικούς περιορισμούς του έργου (χρόνος/χρονοδιάγραμμα, κόστος/πόροι, αντικείμενο/ποιότητα) χωρίς να λάβετε υπόψη τους άλλους.

Για παράδειγμα, εάν το έργο σας έχει έναν ανελαστικό χρονικό περιορισμό — «ΠΡΕΠΕΙ να γίνει σε έναν χρόνο!» —, τότε βεβαιωθείτε ότι οι απαιτήσεις του αντικειμένου και οι πόροι (χρήματα, άνθρωποι και υλικά) έχουν προγραμματιστεί, ώστε να διασφαλιστεί ότι το χρονοδιάγραμμα είναι ρεαλιστικό.

Αντίθετα, αν ένας από τους άλλους βασικούς περιορισμούς του έργου είναι σταθερός (Προϋπολογισμός; Αντικείμενο; Και τα δύο;), τότε αναγνωρίστε ότι είναι πιθανό οι περιορισμοί αυτοί να επηρεάσουν το χρονοδιάγραμμα του έργου.

Παρατηρήστε ότι οι κύριες κατηγορίες εργασιών στην ιεραρχική δομή εργασιών (ΙΔΕ) συμφωνούν με το περιεχόμενο του λογικού πλαισίου του έργου.

Ωστόσο, η ΙΔΕ θα περιλαμβάνει ένα επίπεδο πληρότητας και λεπτομέρειας που συχνά απουσιάζει από το λογικό πλαίσιο. Ενδέχεται να υπάρχουν πρόσθετες κατηγορίες εργασιών που περιλαμβάνονται στην ΙΔΕ οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στο λογικό πλαίσιο. Η ΙΔΕ προορίζεται επίσης να παρέχει το επίπεδο συγκεκριμένων λεπτομερειών που συχνά απουσιάζει από το λογικό πλαίσιο.

3.4.5 Συνεκτικότητα στη φάση υλοποίησης έργου

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, το προσωπικό υποστήριξης είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι το έργο παραμένει στον σωστό δρόμο. Σκεφτείτε κάθε μέλος της ομάδας ως κομμάτι ενός παζλ. Εάν ένα κομμάτι του παζλ ενεργεί μόνο του και δεν είναι συνεκτικό με τα άλλα κομμάτια, το παζλ δεν θα είναι ολοκληρωμένο. Θα είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τις ομάδες ΠΑΛΜ, ανθρώπινων πόρων, οικονομικής διαχείρισης, υπηρεσίας ασφάλειας, εφοδιαστικής αλυσίδας κ.ο.κ. καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα κομμάτια του παζλ λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους. Είναι επίσης σημαντικό να διασφαλιστεί η συνεκτικότητα με τυχόν εταίρους υλοποίησης, οπότε μην ξεχάσετε να τους συμπεριλάβετε.

3.4.6 Συνεκτικότητα στη φάση κλεισίματος έργου

Σχέδιο βιωσιμότητας

Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε όλη τη διάρκεια του έργου θα πρέπει να διασφαλίζει ότι το σχέδιο βιωσιμότητας που έχει επαληθευτεί (σε διάφορα σημεία του έργου) λαμβάνει υπόψη και ενσωματώνει όλα τα στοιχεία που είναι κρίσιμα για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει τη βιωσιμότητα.

Διδάγματα και αξιολογήσεις

Τα διδάγματα και οι αξιολογήσεις είναι πολύτιμα για την αξιολόγηση του έργου, αλλά μπορούν επίσης να ενσωματωθούν στην προγραμματική και θεσμική μνήμη.

3.5 Αρχή: Προσαρμοστικότητα

«Οι επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα εγχειρήματα είναι συστήματα... έχουμε την τάση να εστιάζουμε σε στιγμιότυπα μεμονωμένων τμημάτων του συστήματος. Και αναρωτιόμαστε γιατί τα βαθύτερα προβλήματα μας δεν επιλύονται ποτέ».

— Peter M Senge

3.5.1 Τι είναι η αρχή της προσαρμοστικότητας και γιατί έχει σημασία;

Κανένα έργο δεν λειτουργεί εν κενώ. Τα έργα ζουν μέσα σε προγράμματα, χαρτοφυλάκια, τομείς και εθνικές στρατηγικές. Επιπλέον, η διαχείριση των έργων γίνεται στο πλαίσιο των συστημάτων οργανισμών και των δομών χρηματοδοτικών οργανισμών. Κατά μία έννοια, αυτά αποτελούν το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας των έργων. Κατά συνέπεια, δεδομένου ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις επιδόσεις των έργων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον προσδιορισμό του έργου έως και το κλείσιμό του.

Ο όρος «προσαρμοστικότητα» στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων σημαίνει την ικανότητα των project managers, της ομάδας και των ενδιαφερόμενων μερών να αναλύουν το περιβάλλον και να ανταποκρίνονται ανάλογα με τις συνθήκες. Η ευελιξία είναι πρωταρχικής σημασίας για την αρχή της προσαρμοστικότητας, παρέχοντας ένα πλαίσιο εντός του οποίου το έργο μπορεί να ανταποκριθεί στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για να γίνει αυτό, οι project managers πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία, για να εξασφαλιστεί ότι το έργο είναι προσαρμοστικό.

Παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα από την παρακολούθηση παρέχουν στους project managers μια εικόνα σχετικά με τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι δραστηριότητες και οι εκροές — εάν έχουν ολοκληρωθεί εγκαίρως και εντός του συμφωνηθέντος προϋπολογισμού, επιτυγχάνοντας τον περιγραφόμενο στόχο. Τα δεδομένα από την παρακολούθηση του έργου παρέχουν στους project managers πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την κατάσταση του έργου. Για παράδειγμα, εάν το έργο έχει προγραμματίσει να κατασκευάσει 30 αποχωρητήρια μέχρι το τέλος της φάσης 2 και έχει κατασκευάσει μόνο 15 στο τέλος της φάσης 2, αυτό αποτελεί ένδειξη ότι κάτι δεν πάει καλά, και θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω.

Η καθιέρωση μηχανισμών λογοδοσίας επιτρέπει στα ενδιαφερόμενα μέρη να παρέχουν ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια του έργου. Είτε πρόκειται για έρευνα ικανοποίησης είτε για συζήτηση ομάδας εστίασης με την κοινότητα, οι μηχανισμοί αυτοί επαληθεύουν ότι η παρέμβαση παρέχει στον πληθυσμό-στόχο αυτό που προβλεπόταν και παρέχουν πληροφορίες στους project managers σχετικά με τις απόψεις και τις οπτικές των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών. Το σημαντικότερο μέρος αυτού του μηχανισμού λογοδοσίας δεν είναι απλώς να τον εφαρμόζετε αλλά και να μαθαίνετε από αυτόν. Τι είναι ωφέλιμο από την ανατροφοδότηση

που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικά στάδια ή φάσεις του έργου; Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανατροφοδότηση στον επαναληπτικό προγραμματισμό του έργου; Ήταν ο μηχανισμός αποτελεσματικός στην παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μάθηση; Ποια είναι τα διδάγματα που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να επηρεάσουμε τον μελλοντικό σχεδιασμό έργων ή/και πώς μπορούμε να κλιμακώσουμε τη μάθηση σε επίπεδο προγράμματος;

Η παρακολούθηση και η λογοδοσία δεν μπορούν να εφαρμοστούν εν κενώ, αλλά θα πρέπει μάλλον να θεωρηθούν ως μέρος ενός κύκλου ή μιας διαδικασίας κατά την οποία υπάρχουν καθορισμένα χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια του έργου όπου οι πληροφορίες αυτές επανεξετάζονται και αναλύονται για τη βελτίωση ή την αλλαγή στοιχείων του έργου, ώστε να επιτευχθούν βέλτιστα αποτελέσματα μέχρι το τέλος.

Συνεκτικός έλεγχος αλλαγών

Αλλαγές συμβαίνουν, και αυτό δεν πειράζει. Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζουμε και ανταποκρινόμαστε στην αλλαγή είναι που κάνει τη διαφορά. Επίσης, δεν θέλουμε να κάνουμε τυχαίες και ad hoc αλλαγές σε έργα. Θα πρέπει να υπάρχει μια δομή και μια αξιολόγηση που να καθορίζουν ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν, πώς πρέπει να γίνουν, και τον αντίκτυπο που έχουν στα έργα. Εδώ είναι που μπαίνει στο παιχνίδι ο συνεκτικός έλεγχος αλλαγών, παρέχοντας ένα σύνολο βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν, για να διασφαλιστεί ότι γίνονται στο έργο μόνο εγκεκριμένες και απαιτούμενες αλλαγές.

Ο έλεγχος αλλαγών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου, τον οργανισμό και τα όρια αρμοδιοτήτων των project managers. Ωστόσο, αυτό που πρέπει να εξασφαλίσουν οι project managers είναι ότι ο έλεγχος αλλαγών στο έργο:

- **υπόκειται σε διαχείριση** μέσω επίσημης διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών,
- **αναλύεται**, για να διασφαλιστεί ότι οι επιπτώσεις αυτών των αλλαγών εξετάζονται διεξοδικά σε επίπεδο έργου και προγράμματος,
- **τεκμηριώνεται**, ώστε να αποτυπώνεται ο πλήρης αντίκτυπός τους σε όλα τα ολοκληρωμένα στοιχεία του προγράμματος,
- **κοινοποιείται** στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του έργου.

Πρέπει να καθοριστούν σαφή όρια αρμοδιοτήτων, ώστε να υπάρχει σαφήνεια στα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με το ποιος μπορεί να λάβει ποιες αποφάσεις, και ποιοι έχουν ποια επίπεδα αρμοδιοτήτων.

Πύλες αποφάσεων

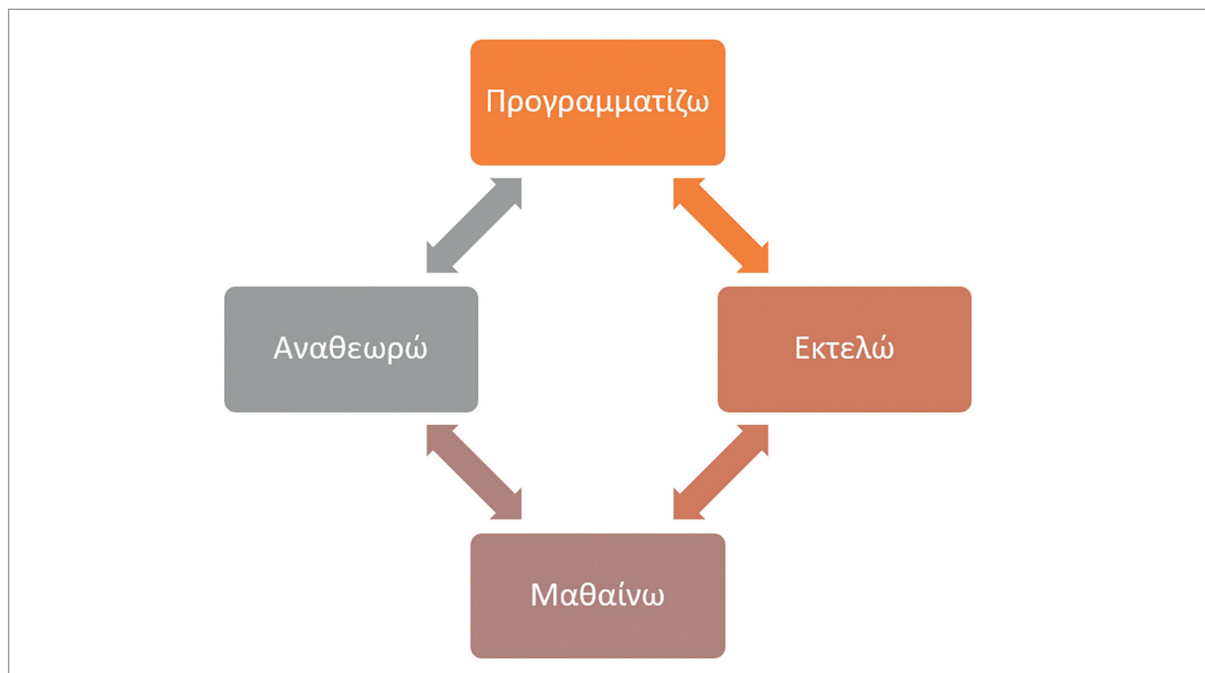
Οι πύλες αποφάσεων παρέχουν επίσημες και ανεπίσημες ευκαιρίες στους project managers, τα μέλη της ομάδας και τα ενδιαφερόμενα μέρη να επανεξετάσουν το έργο και να καθορίσουν αν πρέπει να γίνουν αλλαγές, αν το έργο πρέπει να συνεχιστεί όπως έχει προγραμματιστεί, ή ακόμα και αν πρέπει να σταματήσει εντελώς. Η επανεξέταση και η εκ νέου ανάλυση των ζωντανών εγγράφων του έργου και η επανεξέταση των πληροφοριών και των δεδομένων από

τους μηχανισμούς παρακολούθησης και λογοδοσίας του έργου είναι ουσιώδους σημασίας για να παραμείνει το έργο προσαρμοστικό.

Ορισμένα από τα στοιχεία που θα επανεξετάσετε στις πύλες αποφάσεων μπορεί να περιλαμβάνουν:

- ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών,
- ανάλυση κινδύνων,
- λογικό πλαίσιο — δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στους δείκτες και επιβεβαιώνοντας την ορθότητα των υποθέσεων,
- καταστατικό του έργου,
- λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης / σχέδιο σταδίων.

Θέλουμε να διασφαλίσουμε ότι οι αποφάσεις, οι αλλαγές και η ευελιξία μας στο έργο βασίζονται σε δεδομένα, πληροφορίες και αναλύσεις, γι' αυτό και πολλά από τα εργαλεία και έγγραφα του Project DPro θεωρούνται ζωντανά έγγραφα. Αυτό αποτελεί μέρος της αρχής της προσαρμοστικότητας, δεδομένου ότι σπάνια υπάρχουν σενάρια έργου στα οποία η ομάδα έργου τα κάνει όλα σωστά στην αρχή και δεν χρειάζεται να κάνει αλλαγές καθώς το έργο προχωράει. Επίσης, σπάνια είναι η περίπτωση όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν αλλάζουν, δεν εμφανίζονται νέοι κίνδυνοι, δεν χρειάζεται να παρασχεθούν πρόσθετες λεπτομέρειες στο σχέδιο. Δεν υπάρχει τέλεια προγραμματισμένο έργο, γι' αυτό πρέπει να επανεξετάζουμε, να αναθεωρούμε και να αναλύουμε εκ νέου αυτά τα εργαλεία καθώς προχωράμε στο έργο, ώστε να διασφαλίσουμε ότι έχουμε τις πιο ενημερωμένες πληροφορίες που θα καθοδηγούν την ικανότητά μας να προσαρμοζόμαστε και να λαμβάνουμε αποφάσεις.



Εικόνα 48: Διαδικασία «Προγραμματίζω, εκτελώ, μαθαίνω, αναθεωρώ»

3.5.2 Προσαρμοστικότητα στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου

Καθώς ορίζονται οι παρεμβάσεις και συμφωνείται ο πληθυσμός-στόχος, οι project managers μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα ευρύ φάσμα εργαλείων για την αναγνώριση αναγκών και τον καθορισμό προτεραιοτήτων. Είναι επίσης σημαντικό οι project managers, η ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν ότι το έργο πιθανότατα δεν θα υλοποιηθεί σε ένα σταθερό περιβάλλον. Τα αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά έργα ανταποκρίνονται σε μια ανάγκη, και η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με τα ενδιαφερόμενα μέρη των οποίων η γνώμη ζητείται. Η ανάγκη μπορεί επίσης να αλλάξει — κάτι που ισχύει ιδίως για τα ανθρωπιστικά έργα. Είναι σημαντικό η διαδικασία συλλογής δεδομένων να περιλαμβάνει ποικίλες οπτικές, ώστε να παρέχεται μια πιο ολιστική κατανόηση του πλαισίου.

3.5.3 Προσαρμοστικότητα στη φάση διαμόρφωσης έργου

Το πλαίσιο ΠΑΛΜ, η δομή διακυβέρνησης και η ανάλυση κινδύνων είναι όλα εργαλεία προσαρμοστικότητας που αναπτύσσονται σε αυτή τη φάση. Αυτά τα εργαλεία είναι απαραίτητα για τους project managers, ώστε να μπορούν να διασφαλίζουν ότι η διαχείριση του έργου ανταποκρίνεται στα μεταβαλλόμενα πλαίσια και ζητήματα.

3.5.4 Προσαρμοστικότητα στη φάση προγραμματισμού έργου

Ο επαναληπτικός προγραμματισμός είναι μια ευέλικτη και προσαρμοστική προσέγγιση που καθορίζει το σχέδιο υλοποίησης σε στάδια αντί να προσπαθεί να προγραμματίσει ολόκληρο το έργο με τη μία. Σε σχέση με την αρχή της προσαρμοστικότητας, αυτό παρέχει τη δυνατότητα να ενσωματωθούν πύλες αποφάσεων μετά από (και μερικές φορές μέσα σε) κάθε στάδιο, ώστε να μπορεί να γίνει μια ανάλυση που να διερευνά τι πρέπει να συμβεί κατά τη διάρκεια του επόμενου σταδίου του έργου.

Ευέλικτη διαχείριση έργων

Η ευέλικτη διαχείριση έργων είναι το πλαίσιο στο οποίο εμπίπτει μια ποικιλία διαφορετικών εργαλείων που επιτρέπουν μια πιο προσαρμοστική προσέγγιση στη διαχείριση έργων. Στην ευέλικτη διαχείριση:

- ο χρόνος καθορίζεται με τη διαίρεση του έργου σε σύντομες επαναλήψεις εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος (στάδια είναι η ορολογία που χρησιμοποιείται στον Project DPro),
- το κόστος των πόρων είναι καθορισμένο,
- το αντικείμενο του έργου είναι μεταβλητό. Επικεντρώνεται στις απαιτήσεις βάσει προτεραιοτήτων, με την προσδοκία ότι το αντικείμενο του έργου θα εξελιχθεί καθώς εξελίσσεται το έργο.

Στο τέλος κάθε επανάληψης, υπάρχει μια πύλη αποφάσεων για τον επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων των υφιστάμενων απαιτήσεων, την εξέταση τυχόν νέων απαιτήσεων, καθώς το έργο προχωρά, και τον σχεδιασμό της επόμενης επανάληψης. Πρόκειται για μια μορφή προοδευτικού προγραμματισμού. Ο στόχος είναι να παραδοθούν οι πιο σημαντικές απαιτήσεις εντός του προϋπολογισμένου κόστους και χρόνου, αλλά ίσως όχι όλες οι απαιτήσεις. Για να λειτουργήσει αυτή η διαδικασία, πρέπει να είναι ιδιαίτερα συνεργατική. Είναι απαραίτητο να συμμετέχουν ενεργά τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, ιδίως οι χρήστες.

Με αυτή την προσέγγιση, οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί και τα ενδιαφερόμενα μέρη θα είναι πιο σίγουρα για την έγκριση του έργου, επειδή το κόστος και τα χρονοδιαγράμματα καθορίζονται εκ των προτέρων και ο συνολικός κίνδυνος είναι χαμηλότερος. Ας ελπίσουμε ότι οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί και τα ενδιαφερόμενα μέρη θα αποδεχθούν ότι δεν μπορούν να τα έχουν όλα, αλλά αυτό που θα πάρουν θα ανταποκρίνεται στους κύριους στόχους του έργου. Έτσι, τελικά, η ευέλικτη προσέγγιση στη διαχείριση έργων μπορεί να οδηγήσει σε πιο επιτυχημένο αποτέλεσμα. Το βασικό στοιχείο της ευέλικτης διαδικασίας είναι η δυνατότητα ιεράρχησης των απαιτήσεων του έργου σε τέσσερις κατηγορίες σπουδαιότητας:

- πρέπει να ικανοποιηθούν — αυτές οι απαιτήσεις είναι βέβαιο ότι θα παραδοθούν,
- καλό θα ήταν να ικανοποιηθούν,
- θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν,
- δεν θα ικανοποιηθούν αυτή τη στιγμή.

Η ευελιξία επικεντρώνεται σε μικρές σταδιακές αλλαγές. Η πρόκληση μπορεί να είναι ότι η ευρύτερη εικόνα μπορεί να χαθεί και να δημιουργήσει αβεβαιότητα μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Η επίτευξη συναίνεσης απαιτεί χρόνο και θέτει σε αμφισβήτηση πολλούς κανόνες και προσδοκίες. Το κόστος των πόρων μπορεί να είναι υψηλότερο — για παράδειγμα, η συστέγαση ομάδων ή η επένδυση σε υποδομές για την απομακρυσμένη συνεργασία τους. Μπορεί να θεωρηθεί ότι το βάρος μετατοπίζεται από τον ενδυναμωμένο τελικό χρήστη στην ενδυναμωμένη ομάδα έργου, με κίνδυνο να χαθούν οφέλη επειδή η ομάδα έργου επικεντρώνεται σε λάθος πράγματα.

3.5.5 Προσαρμοστικότητα στη φάση υλοποίησης έργου

Κατά τη φάση της υλοποίησης, η ευελιξία και η προσαρμοστική διαχείριση αποκτούν ύψιστη σημασία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως σε ανθρωπιστικά έργα, το πλαίσιο του έργου μπορεί να είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, απαιτώντας ταχεία ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και τα εξελισσόμενα περιβάλλοντα.

Πύλες αποφάσεων

Οι πύλες αποφάσεων που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης βοηθούν την ομάδα έργου να επανεξετάσει την αιτιολόγηση του έργου και να θέσει τα θεμέλια για την καθιέρωση

αυτής της διαδικασίας σε όλη τη διάρκεια του έργου. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες από τα συστήματα παρακολούθησης και λογοδοσίας θα πρέπει να τροφοδοτούν τη διαδικασία πυλών αποφάσεων, παρέχοντας αιτιολόγηση για τη συνέχιση του έργου ως έχει ή για την πραγματοποίηση αλλαγών με βάση τα δεδομένα, τις πληροφορίες και όρια αρμοδιοτήτων των project managers.

Επείγουσες πύλες αποφάσεων

Μέρος της προσαρμογής σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μπορεί να είναι ότι το έργο δεν είναι πλέον επίκαιρο ή ικανό να λειτουργήσει στο τρέχον πλαίσιο. Σε αυτό το σημείο μπαίνουν στο παιχνίδι οι επείγουσες πύλες αποφάσεων. Αν και αυτό το σενάριο δεν είναι επιθυμητό ή ιδανικό, η πραγματικότητα είναι ότι μπορεί να συμβεί και μπορεί να είναι καλύτερο για τα ενδιαφερόμενα μέρη να κλείσουν το έργο παρά να συνεχίσουν μέχρι τέλους. Η απόφαση για το κλείσιμο ενός έργου είναι πιθανότατα πάνω από τα όρια αρμοδιοτήτων των project managers, οι οποίοι, όμως, θα συμμετέχουν στην παροχή πληροφοριών σχετικά με το πλαίσιο και στη λήψη της απόφασης σε συνεργασία με τη δομή διακυβέρνησης. Θα είναι επίσης πιθανότατα υπεύθυνοι για την κοινοποίηση των αποφάσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ζητήματα και αλλαγές

Τα ζητήματα οδηγούν σε αλλαγές και μπορούν να αναδείξουν τα κενά των έργων. Τα ζητήματα απαιτούν σίγουρα την προσαρμογή της αντιμετώπισης του ζητήματος στο πλαίσιο στο οποίο συμβαίνει, ενώ συχνά απαιτούν επίσης από την ομάδα έργου και τους project managers να εξετάσουν τη βαθύτερη αιτία του ζητήματος, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι δεν θα επαναληφθεί — ενσωματώνοντας τα διδάγματα που αντλήθηκαν.

Διδάγματα που αντλήθηκαν

Ένας από τους καλύτερους τρόπους αξιοποίησης των διδαγμάτων είναι μέσω της πύλης αποφάσεων ή άλλης επίσημης διαδικασίας κατά την οποία ορίζονται σημεία καθ' όλη τη διάρκεια του έργου για αναστοχασμό. Αυτά τα σημεία πρέπει να τεκμηριώνονται καλά, ώστε η μάθηση να μπορεί να ενσωματωθεί σε κάθε επαναληπτικό προγραμματισμό για το έργο ή/και στον σχεδιασμό μελλοντικών έργων.

3.5.6 Προσαρμοστικότητα στη φάση κλεισίματος έργου

Η αξιολόγηση και η άντληση διδαγμάτων παρέχουν στους project managers και την ομάδα μια αξιολόγηση σχετικά με το έργο και το κατά πόσον επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Έγιναν αλλαγές όταν και όπου ήταν απαραίτητο, με γνώμονα τις πληροφορίες και τα δεδομένα;
- Ενσωματώθηκαν τα διδάγματα που αντλήθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου;
- Πώς ενσωματώθηκαν οι πληροφορίες από τη διαδικασία ΠΑΛΜ στη διαδικασία αλλαγής / πυλών αποφάσεων του έργου;

ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ PROJECT DPRO

Πώς μπορείτε να κάνετε τον Project DPro κατάλληλο για εσάς;

Τα εργαλεία, οι τεχνικές, οι μεθοδολογίες κ.λπ. δεν θα καταφέρουν τίποτα, αν μια ομάδα έργου δεν μπορεί να τα προσαρμόσει στο πραγματικό περιβάλλον του έργου της. Αυτή η ενότητα εξετάζει τον τρόπο προσαρμογής των εργαλείων και των τεχνικών που παρουσιάστηκαν, προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά για τους project managers και την ομάδα υλοποίησης.

4.1 Βασικές αρχές της προσαρμογής

Δεν υπάρχει ένας κοινός δρόμος για τη διαχείριση έργων. Κάθε έργο είναι μοναδικό, με τους δικούς του συγκεκριμένους στόχους. Η απλή εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών χωρίς ανάλυση του πλαισίου, των πόρων, των σχέσεων και των προκλήσεων θα συμβάλει, στην καλύτερη περίπτωση, σε ένα έργο βασισμένο μόνο σε πρότυπα και θεωρία. Εκτός από τη δημιουργία πολλών περιττών εργασιών, η απλή προσθήκη εργαλείων και τεχνικών χωρίς την κατάλληλη αιτιολόγηση και εφαρμογή τους είναι πιθανό να προκαλέσει σύγχυση και αποθάρρυνση του προσωπικού του έργου και των εταιριών υλοποίησης.

Δύο project managers ολοκλήρωσαν την εκπαίδευση Project DPro και απέκτησαν σαφή γνώση και κατανόηση της μεθοδολογίας. Κανένας από τους οργανισμούς τους, δυστυχώς, δεν είχε ιδιαίτερη εκτίμηση ή κατανόηση της διαχείρισης έργων. Επιστρέφοντας στον εργασιακό χώρο, ο ένας project manager ενημερώθηκε πως «Καλά είναι αυτά τα εργαλεία του Project DPro, αλλά εμείς δεν δουλεύουμε έτσι εδώ». Η άλλη project manager ενημερώθηκε από μια προϊστάμενη πως «Θα πρέπει να αποφασίσεις ποια εργαλεία και τεχνικές χρειάζεσαι και να τα εφαρμόσεις μόνη σου».

Οι project managers πρέπει να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ατομική πρωτοβουλία παρά τους όποιους περιορισμούς του οργανισμού. Ωστόσο, και τα δύο σενάρια που αναφέρθηκαν παραπάνω πρέπει να αποφεύγονται, όποτε είναι δυνατόν. Η εφαρμογή του Project DPro θα πρέπει να περιλαμβάνει την αξιολόγηση των διαθέσιμων εργαλείων και τεχνικών, την απόφαση για το ποια θα είναι πιο χρήσιμα σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, και τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο αυτά τα εργαλεία μπορούν να ενσωματωθούν στις διαδικασίες και τα συστήματα του οργανισμού.

Όποτε είναι εφικτό, οι project managers θα πρέπει να συνεργάζονται με τους οργανισμούς τους, για να συζητήσουν τα ακόλουθα θέματα:

- Ένα νέο εργαλείο θα συμπληρώσει ή θα αντικαταστήσει ένα υπάρχον εργαλείο;
- Πώς θα ενταχθούν οι πληροφορίες από ένα νέο εργαλείο στις υπάρχουσες διαδικασίες μας;
- Χρειάζεται να κάνουμε αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες μας ως αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης ενός νέου εργαλείου ή μιας νέας τεχνικής;

Ακόμα πιο πρακτικά, οι project managers θα πρέπει να εξετάσουν όλα τα εργαλεία και τις τεχνικές και να θέσουν το εξής ερώτημα: «Μπορώ να εφαρμόσω αυτό το εργαλείο τώρα ή χρειάζομαι περισσότερη οργανωσιακή υποστήριξη;».

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ένα παράδειγμα σχεδίου προσαρμογής εργαλείων. Είναι συμπληρωμένος με ενδεικτικά δεδομένα που περιγράφουν μια κατάσταση και υποδεικνύει αν θα απαιτηθούν επιπλέον οργανωσιακές αλλαγές για να επιτευχθεί η επιτυχής εφαρμογή των εργαλείων.

Εργαλείο	Μπορώ να το εφαρμόσω τώρα;	Θέλω περισσότερη υποστήριξη;	Ποιες οργανωσιακές αλλαγές πρέπει να γίνουν για να μπορέσουμε να προσαρμόσουμε και να χρησιμοποιήσουμε σωστά αυτό το εργαλείο;
Ιεραρχική δομή εργασιών (ΙΔΕ)	Ναι	Όχι	Επιβεβαιώστε ότι η ομάδα και οι συνεργάτες σας συμβάλλουν με τη δική τους τεχνογνωσία και εμπειρία
Διαγράμματα δικτύου	Ναι	Όχι	Επιβεβαιώστε ότι η ομάδα σας κατανοεί τον σκοπό και τις διαδικασίες
Καταστατικό έργου	Όχι	Ναι	Ενθαρρύνετε τον οργανισμό σας να συμφωνήσει σε μια συγκεκριμένη εγκεκριμένη μορφή
Διάγραμμα ΥΥΣΕ	Ναι	Όχι	Διασφαλίστε συναίνεση σχετικά με το ποιος πρέπει να κάνει τι στα διάφορα επίπεδα του έργου
Έλεγχος αλλαγών	Ναι	Ναι	Πρέπει να ενσωματωθεί και να συνδεθεί με το σύστημα διακυβέρνησης του έργου σας

Πίνακας 41: Παράδειγμα προσαρμογής εργαλείων διαχείρισης έργων

4.2 Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την προσαρμογή του Project DPro

Κανένα έργο δεν υπάρχει εν κενώ. Τα έργα ζουν μέσα σε προγράμματα και χαρτοφυλάκια. Επιπλέον, η διαχείριση των έργων γίνεται στο πλαίσιο των συστημάτων των οργανισμών και των δομών των χρηματοδοτικών οργανισμών. Κατά μία έννοια, αυτά αποτελούν το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας των έργων. Δεδομένου ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις επιδόσεις των έργων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την προσαρμογή του Project DPro σε ένα έργο.

Προβληματισμοί αναφορικά με το πρόγραμμα: Όπως αναφέρθηκε σε αυτόν τον Οδηγό, τα προγράμματα αποτελούνται από μια ομάδα σχετικών έργων που υπόκεινται σε συντονισμένη διαχείριση, ώστε να αποκομιστούν οφέλη τα οποία δεν θα υπήρχαν αν υπόκειντο σε μεμονωμένη διαχείριση. Τα χρονοδιαγράμματα των προγραμμάτων είναι μεγαλύτερης κλίμακας, τα αποτελέσματα είναι συνήθως σύνθετα, και κάθε μεμονωμένο έργο έχει σχεδιαστεί για να συμβάλει στην επίτευξη των κοινών στόχων του προγράμματος. Είναι δεδομένο ότι σε ένα ορθά διαχειριζόμενο πρόγραμμα, θα υπάρχει συνοχή των εργαλείων, των μεθόδων και των προσεγγίσεων.

Κάποιες ΜΚΟ διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα ή γραφείο διαχείρισης προγραμμάτων, ο ρόλος των οποίων είναι να διασφαλίζουν τη συνοχή των προσεγγίσεων, των προτύπων, της ανάπτυξης ικανοτήτων, των εργαλείων αλλά και των εγχειριδίων λειτουργίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι project managers και οι ομάδες πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις κεντρικές κατευθυντήριες γραμμές, τα εργαλεία και τις προσεγγίσεις του τμήματος προγραμμάτων.

Όσον αφορά τη σύνδεση μεταξύ προγραμμάτων και έργων, οι ΜΚΟ στον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης τείνουν να σχεδιάζουν μεγάλα και πολύπλοκα έργα, ενώ θα ήταν πιθανώς πιο σκόπιμο να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα που να περιλαμβάνει μια σειρά μικρότερων έργων.

Προβληματισμοί αναφορικά με τα συστήματα: Οι project managers σπάνια έχουν την ευκαιρία να επηρεάσουν την επιλογή των συστημάτων μέσα στον οργανισμό. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να διασφαλίσουν ότι η ροή πληροφοριών από και προς τον οργανισμό ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ομάδας έργου.

Τα δύο παραδείγματα που ακολουθούν αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι project managers πρέπει να εξετάζουν και να κατανοούν τα συστήματα του οργανισμού, προκειμένου να βρουν τρόπους αυτά να λειτουργήσουν προς όφελος του έργου.

Προϋπολογισμός / υποβολή οικονομικών εκθέσεων: Οι προϋπολογισμοί στις προτάσεις προς χρηματοδότηση έχουν συνήθως τη μορφή προϋπολογισμού δραστηριοτήτων. Πολλές ΜΚΟ, στην πραγματικότητα, δεν διαθέτουν οικονομικά συστήματα που μπορούν να παράγουν εκθέσεις με βάση τις δραστηριότητες, αλλά χρησιμοποιούν εκθέσεις με δημιουργία κωδικών (line item/account codes). Σε ένα τέτοιο σενάριο, οι project managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εργασίες που απαιτούνται για τη μετάφραση των οικονομικών πληροφοριών από τη μία μορφή στην άλλη προγραμματίζονται και υλοποιούνται εγκαίρως.

Νόμισμα προϋπολογισμού και συναλλαγματικές ισοτιμίες: Δεν είναι ασυνήθιστο για τους project managers να ενημερωθούν ότι «ένα έργο έχει απώλεια συναλλαγματικής ισοτιμίας 20.000 δολαρίων ΗΠΑ, οπότε πρέπει να κάνει λιγότερες δραστηριότητες για να αντισταθμιστεί το ποσό». Ενώ οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές αντιστάθμισης κινδύνου, για να μειώσουν τον αντίκτυπο τέτοιων περιπτώσεων, η διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας δεν μπορεί να εξαλειφθεί. Παρά το γεγονός αυτό, οι project managers μπορούν να επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη προσέγγιση διαχείρισης για την ελαχιστοποίηση των ελλειμάτων. Επειδή η επιλογή του νομίσματος του προϋπολογισμού γίνεται συχνά από το οικονομικό τμήμα ή το τμήμα εξεύρεσης πόρων, συχνά αυτά επιλέγουν το νόμισμα της σύμβασης. Εάν οι δαπάνες είναι σε διαφορετικό νόμισμα, αυτό περιπλέκει αμέσως τη ζωή του προσωπικού, γιατί **καταλήγει** με έναν προϋπολογισμό σε ένα νόμισμα και με τις δαπάνες σε άλλο νόμισμα. Αν και δεν είναι πάντα εφικτό, οι project managers θα πρέπει να επιμένουν ο προϋπολογισμός και οι δαπάνες να είναι στο ίδιο νόμισμα. Εάν η επιλογή του νομίσματος του προϋπολογισμού δεν είναι διαπραγματεύσιμη, οι project managers μπορεί να επιμένουν στην εφαρμογή της πραγματικής συναλλαγματικής ισοτιμίας καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, και όχι στη χρήση μιας εύκολα υπολογίσιμης λογιστικής ισοτιμίας. Αν και τέτοιες στρατηγικές διαχείρισης δεν θα μετριάσουν τις συναλλαγματικές διακυμάνσεις, όμως θα συμβάλουν στη μείωση της απόκλισης της συναλλαγματικής ισοτιμίας.

Προβληματισμοί αναφορικά με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τους κινδύνους: Η κοινή λογική υπαγορεύει ότι ένα μικρό, απλό έργο δεν απαιτεί την ίδια προσοχή με ένα έργο εκατομμυρίων, σε πολλές τοποθεσίες, με πολλές ομάδες σε ένα δύσκολο, ανασφαλές περιβάλλον. Ακόμα και αν αυτό είναι γνωστό στον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης, οι παράγοντες που σχετίζονται με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τις εκτιμήσεις κινδύνου πολύ συχνά δεν λαμβάνουν επαρκή προσοχή από τους project managers και τους οργανισμούς τους. Δύο σημαντικοί και συναφείς τομείς αναφέρονται παρακάτω ως παραδείγματα:

Προγραμματισμός και διαχείριση κινδύνων: Ένα μητρώο κινδύνων είναι πάντα χρήσιμο. Σε ένα έργο χαμηλής αξίας και πολυπλοκότητας, ένα απλό, ποιοτικό μητρώο κινδύνων μπορεί να είναι αρκετό. Σε ένα έργο με πολύ υψηλότερο προφίλ κινδύνου, οι project managers θα χρειαστούν πιθανώς ένα ποσοτικό μητρώο κινδύνων. Οι κανόνες για τη χρήση και την τροποποίηση του μητρώου κινδύνων διαφέρουν. Ποιο άτομο μπορεί να το τροποποιήσει; Ποιο μπορεί να προτείνει αλλαγές; Πότε θα εξετάζεται το μητρώο κινδύνων; Όπως συμβαίνει με όλα τα εργαλεία του Project DPro, οι project managers πρέπει να σκεφτούν πώς να χρησιμοποιήσουν καλύτερα τα εργαλεία και να διασφαλίσουν ότι βοηθούν την ομάδα έργου.

Διακυβέρνηση έργου: Ένας βασικός τομέας που θα χρειαστεί προσοχή σε πιο σύνθετα έργα είναι η διακυβέρνηση. Μικρότερα, απλούστερα έργα μπορεί να μοιράζονται μια δομή διακυβέρνησης μαζί με άλλα παρόμοια έργα, για παράδειγμα, στο πλαίσιο ενός μεγαλύτερου προγράμματος. Ένα έργο εκατομμυρίων, με πολλές τοποθεσίες και ομάδες θα χρειαστεί το δικό του συμβούλιο έργου με έναν ανώτερο χρήστη, έναν ανώτερο προμηθευτή και ένα στέλεχος του έργου που θα εκπροσωπεί τις φωνές και τις οπτικές όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Το συμβούλιο έργου θα χρειαστεί σαφείς όρους και προϋποθέσεις και σαφείς κανόνες λειτουργίας. Τα μέλη του συμβουλίου πρέπει να κατανοήσουν τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους και, επιπλέον, μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει η σύσταση του συμβουλίου κατά τη διάρκεια

ενός έργου μεγαλύτερης διάρκειας, ώστε να διασφαλιστεί ότι εκπροσωπούνται επαρκώς οι απαραίτητες οπτικές.

Προβληματισμοί αναφορικά με τη μάθηση και την επάρκεια ικανοτήτων: Ενώ οι project managers έχουν την ευθύνη να διασφαλίσουν ότι τα μέλη του προσωπικού και οι εταίροι υλοποίησης διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες, οι project managers δεν θα πρέπει να περιμένουν να αναπτύξουν ικανότητες για την αντιμετώπιση όλων των πιθανών αδυναμιών της ομάδας αμέσως. Ένα βασικό μέρος της εφαρμογής και προσαρμογής του Project DPro είναι η αξιολόγηση του τρέχοντος επιπέδου ικανοτήτων του προσωπικού και των εταίρων υλοποίησης, ώστε να προωθηθούν κατάλληλοι τρόποι μάθησης για την καλλιέργεια των ικανοτήτων, όπου εντοπίζονται αδυναμίες. Στον ιστότοπο της PM4NGOs, θα βρείτε ένα εργαλείο αξιολόγησης επάρκειας ικανοτήτων που θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε τους τομείς ικανοτήτων στην ανάπτυξη των οποίων πρέπει να εστιάσετε εσείς και ο οργανισμός σας για την καλύτερη εκτέλεση ενός έργου.

Για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν το Project DPro, πολλές από τις ανάγκες μάθησης και ανάπτυξης ικανοτήτων θα έχουν ήδη ληφθεί υπόψη. Ωστόσο, οι project managers πρέπει να επιβεβαιώσουν ότι το προσωπικό και οι εταίροι του έργου μπορούν να χρησιμοποιήσουν στην πράξη σωστά κάθε ένα από τα επιλεγμένα εργαλεία. Τα κενά που εντοπίζονται στις επιδόσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν μέσω κατάρτισης ή άλλων διαχειριστικών ενεργειών.

Είναι επίσης σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι όλοι κατανοούν τα εργαλεία που έχουν επιλεγεί για να ενταχθούν στα έργα (και τις διαδικασίες) του οργανισμού. Εάν, για παράδειγμα, οι project managers προσπαθήσουν να εφαρμόσουν μια ιεραρχική δομή εργασιών χωρίς να βεβαιωθούν ότι τα μέλη της ομάδας αλλά και οι εταίροι υλοποίησης κατανοούν την αξία του εργαλείου και μπορούν να το χρησιμοποιήσουν σε μια πραγματική κατάσταση, τότε η εφαρμογή είναι πιθανό να οδηγηθεί σε αποτυχία.

Προβληματισμοί αναφορικά με τις επιδόσεις της ομάδας: Οι project managers έχουν την ευθύνη να διασφαλίσουν ότι οι ικανότητες του προσωπικού αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια του έργου και ότι η ανάπτυξη αυτή συμβάλλει στον γενικότερο στοχευμένο αντίκτυπο του οργανισμού. Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι οι αλλαγές για τους οργανισμούς στον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης εστιάζουν συνήθως στην ποιότητα ζωής, την ευημερία, τη βιωσιμότητα, τη μείωση της φτώχειας, την ενδυνάμωση της κοινωνικής συνείδησης ή/και την προστασία του περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση στο Project DPro δεν πρέπει να θεωρείται ένα «εφάπαξ» γεγονός, αλλά να αποτελεί την αρχή μιας δυναμικής διαδικασίας που μεταφέρει τη μάθηση και, κυρίως, συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση του έργου. Συνδέοντας το Project DPro με τα αποτελέσματα του έργου και ζητώντας από το προσωπικό να εφαρμόσει τις γνώσεις που αποκόμισε, οι project managers αυξάνουν τις πιθανότητες να δουν αλλαγές που πραγματικά έχουν σημασία και αποτελούν τον πυρήνα των στόχων του έργου.

Μια ΜΚΟ, μετά την πιλοτική παρακολούθηση μερικών μαθημάτων του Project DPro, αποφάσισε ότι όλα τα άτομα που συμμετείχαν στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες του Project DPro (με τη συμμετοχή και ομάδας έργου, όπου είναι δυνατόν) θα πρέπει να αναπτύξουν ένα ατομικό πλάνο συνεχιζόμενης μάθησης και εφαρμογής του Project DPro. Το υπόδειγμα του πλάνου περιλάμβανε τις λεπτομέρειες της εφαρμογής των γνώσεων και των εργαλείων διαχείρισης έργων στην εργασία κατά τη διάρκεια μιας περιόδου 12 μηνών. Ένα άτομο από το τμήμα διαχείρισης έργων έχει οριστεί να επικοινωνεί με κάθε εκπαιδευόμενο άτομο και τους άμεσα

προϊστάμενους τους ανά 3μηνο, για να εκτιμά τη συμμόρφωση, να μετρά τη συμβολή στα αποτελέσματα, και να συλλέγει/ανταλλάσσει βέλτιστες πρακτικές. Η ΜΚΟ προσφέρει επίσης στο προσωπικό πρόσβαση μέσω ψηφιακών μέσων (τηλεφώνου, emails, μέσων κοινωνικής δικτύωσης κ.λπ.) σε ειδικούς της διαχείρισης έργων, οι οποίοι μπορούν να συμβουλευθούν σχετικά με τη χρήση/προσαρμογή εργαλείων αλλά και με άλλα ζητήματα ανάπτυξης του Project DPro. Αποφάσισαν επίσης να ξεκινήσουν εισάγοντας σταδιακά τα εργαλεία διαχείρισης έργων με τρόπο που να επιτρέπει τον πρακτικό πειραματισμό, την προσαρμογή και τη μάθηση. Αποφάσισαν ότι η αρχική τους «εργαλειοθήκη» θα περιλάμβανε τέσσερα εργαλεία που θεωρήθηκαν τα πιο χρήσιμα για το ξεκίνημα. Επέλεξαν το Διάγραμμα ΥΥΣΕ (Υπεύθυνος, Υπόλογος, Συμβουλευόμενος, Ενημερωμένος), το μητρώο κινδύνων, την ιεραρχική δομή εργασιών και το αρχείο ζητημάτων.

Συνοψίζοντας: Η προσαρμογή του Project DPro σε συγκεκριμένες συνθήκες, όπως περιγράφεται παραπάνω, είναι πράγματι απαραίτητη. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ευθύνη των project managers ΔΕΝ πρέπει να περιορίζεται σε ένα σύνολο άκαμπτων κανόνων που εφαρμόζονται σε κάθε έργο, πρόγραμμα ή χαρτοφυλάκιο. Να θυμάστε, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα σε αυτόν τον Οδηγό, ότι η διαχείριση έργων είναι τόσο τέχνη όσο και επιστήμη. Θα υπάρξουν περιστάσεις όπου ένα εργαλείο ή μια τεχνική διαχείρισης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, αλλά, για πολλούς λόγους, μπορεί να ΜΗΝ είναι η πιο έξυπνη επιλογή. Με άλλα λόγια, ο υπερβολικός ενθουσιασμός για την υποχρεωτική και ομοιόμορφη υιοθέτηση εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης έργων σε όλα τα έργα, προγράμματα ή χαρτοφυλάκια θα μπορούσε να είναι τεράστιο λάθος. Όλοι οι project managers πρέπει να μάθουν να είναι πειθαρχημένοι και προσεκτικοί, ώστε να μπορούν να αναλύσουν κάθε μεμονωμένο έργο πριν επιλέξουν προσεκτικά και συνεργατικά την υιοθέτηση των καλύτερων στοιχείων από το Project DPro.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΟΔΗΓΟ PROJECT DPRO

Η δεύτερη έκδοση του Οδηγού Project DPro συμπυκνώνει τη γνώση από τοπικούς και διεθνείς οργανισμούς, από εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτές και, κυρίως, από επαγγελματίες. Ο Οδηγός έχει διατηρήσει τις περισσότερες από τις έννοιες, τους ορισμούς και τις διαδικασίες της πρώτης έκδοσης, αλλά έχουν γίνει και πολλές βελτιώσεις:

- Από τότε που η PM4NGOs παρουσίασε τον Οδηγό Program DPro, το Project DPro επικεντρώνεται πλέον περισσότερο στα επίπεδα δραστηριοτήτων και εκροών.
- Ο κύκλος ζωής του έργου έχει αλλάξει όχι μόνο ως προς τον αριθμό των φάσεων, αλλά και ως προς τον τρόπο παρουσίασής του, τις αρχές του και την παρουσίαση του ΠΑΛΜ.
- Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση έχουν ενσωματώσει τη μάθηση και τη λογοδοσία και δεν θεωρούνται φάση. Είναι ένα διατομεακό θέμα που θα το δείτε σε όλες τις φάσεις, τις αρχές και τα κεφάλαια αυτής της νέας έκδοσης.
- Οι θεματικές περιοχές (και τα εργαλεία τους) έχουν ενσωματωθεί στις φάσεις, επιτρέποντας στους αναγνώστες μια πιο άμεση διαδικασία μάθησης.
- Οι αρχές διαχείρισης έργων είναι πλέον ευθυγραμμισμένες με τον Program DPro. Είναι επίσης πιο λεπτομερείς και ολοκληρωμένες σε σύγκριση με την πρώτη έκδοση.

Μια πιο λεπτομερής περιγραφή όλων των αλλαγών σε αυτή τη δεύτερη έκδοση μπορείτε να βρείτε στον μίνι κύκλο μαθημάτων που διατίθεται στον **DPro+** (www.dpro.plus), επιτρέποντας στους επαγγελματίες που είναι ήδη πιστοποιημένοι να μελετήσουν τις αλλαγές μεταξύ των δύο εκδόσεων.

Παράρτημα I: Μοντέλο επάρκειας ικανοτήτων στον Project DPro

Οι ικανότητες ορίζονται ως συνεκτικά σύνολα δεξιοτήτων, γνώσεων, στάσεων και συμπεριφορών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, ενός ρόλου ή μιας κατάστασης. Οι ικανότητες των project managers οργανώνονται σε τέσσερις τομείς: τεχνικές στη διαχείριση έργων, ηγεσίας / διαπροσωπικών σχέσεων, προσωπικές/αυτοδιαχείρισης, και εξειδικευμένες ικανότητες του αναπτυξιακού τομέα.

Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. ενότητα 1.2.6 του Οδηγού.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την επάρκεια ικανοτήτων για να ελέγξετε την πρόοδό σας και να σας βοηθήσει να αναπτύξετε ένα προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης σε μια διαδικασία τριών βημάτων:

Βήμα 1: Η δική μου αξιολόγηση. Καθίστε για λίγα λεπτά και μελετήστε τον παρακάτω κατάλογο αξιολογώντας το επίπεδό σας μεταξύ 1 και 4 σε καθεμία από τις 31 ικανότητες διαχείρισης έργων:

Επίπεδο 1 — Αυτή η έννοια είναι καινούρια ή κάπως άγνωστη για μένα

Επίπεδο 2 — Δεν έχω κατανοήσει πλήρως αυτή την έννοια και χρειάζομαι περισσότερη εξάσκηση

Επίπεδο 3 — Κατανόω την έννοια και μπορώ να αποδείξω την κατανόησή μου

Επίπεδο 4 — Κατανόω την έννοια τόσο καλά ώστε να μπορώ να την τροποποιήσω, να την εφαρμόσω με νέους τρόπους και να τη διδάξω

Βήμα 2: Οι ανάγκες της εργασίας μου. Ξαναδείτε τις ικανότητες με τον/την προϊστάμενό σας ή έναν/μία συνάδελφο ή μέντορα και αξιολογήστε τι απαιτείται για τη δουλειά που κάνετε:

Επίπεδο 1 — Η εργασία μου δεν απαιτεί αυτή την ικανότητα

Επίπεδο 2 — Η εργασία μου απαιτεί να γνωρίζω αυτή την ικανότητα, αλλά δεν χρειάζεται να την εφαρμόσω

Επίπεδο 3 — Η εργασία μου απαιτεί γνώση και εφαρμογή αυτής της ικανότητας

Επίπεδο 4 — Η εργασία μου απαιτεί την εκμάθηση αυτής της ικανότητας καθώς και την τροποποίηση για χρήση κατά περίπτωση ή/και τη διδασκαλία της σε άλλους

Βήμα 3: Δημιουργήστε το σχέδιο ανάπτυξής σας. Αυτή η άσκηση θα δείξει τη διαφορά μεταξύ του σημερινού επιπέδου ικανοτήτων σας και αυτού που απαιτείται για τη θέση εργασίας, ώστε να μπορέσετε να θέσετε προτεραιότητες και να προγραμματίσετε την προσωπική σας ανάπτυξη.

Επισκεφθείτε τον [ιστότοπο της PM4NGOs](#) ή την [πλατφόρμα DPro+](#), για να κατεβάσετε ένα δωρεάν εργαλείο αξιολόγησης ικανοτήτων.

Τεχνικές ικανότητες διαχείρισης έργων

Αυτή η ομάδα ικανοτήτων αναφέρεται συχνά συλλογικά ως η επιστήμη πίσω από τη διαχείριση έργων. Μπορούν οι project managers να αναγνωρίσουν, να επιλέξουν και να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα εργαλεία και διαδικασίες για να εξασφαλίσουν την επιτυχία της διαχείρισής τους;

1: Προορατική διαχείριση του αντικειμένου του έργου

Η ικανότητα δημιουργίας και διαχείρισης ενός καταλόγου συγκεκριμένων στόχων, παραδοτέων και απαιτήσεων του έργου με βάση την πρόταση έργου

2: Ολοκληρωμένη αναγνώριση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχία του έργου

Ικανότητα προσδιορισμού των βέλτιστων μέσων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του έργου και δημιουργία ενός συνόλου δραστηριοτήτων για την υλοποίησή τους εντός των περιορισμών κόστους, χρόνου και ποιότητας. Ανάπτυξη του προϋπολογισμού του έργου και εσωτερική συμφωνία σχετικά με αυτόν

3: Διαχείριση του συνολικού χρονοδιαγράμματος, ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη εκτέλεση της εργασίας

Ικανότητα προετοιμασίας και τήρησης χρονοδιαγραμμάτων για δραστηριότητες και συμβάντα στα πλαίσια πρωτοβουλιών αλλαγής, λαμβάνοντας υπόψη τους συσχετισμούς και τις απαιτήσεις σε πόρους

4: Προσδιορισμός και συλλογή μετρήσεων για την παρακολούθηση της προόδου του έργου

Ικανότητα ανάπτυξης διαδικασιών συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης για τη μέτρηση όλων των πτυχών του έργου σε σχέση με τους στόχους του

5: Αναγνώριση, παρακολούθηση, διαχείριση και επίλυση ζητημάτων

Ικανότητα ανταπόκρισης σε ζητήματα που επηρεάζουν το έργο, και τήρηση αρχείου ζητημάτων

6: Προορατική διάχυση πληροφοριών του έργου σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ικανότητα διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών και επικοινωνίας με αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τα επίπεδα επιρροής και τα ιδιαίτερα συμφέροντά τους μέσω της χρήσης σχεδίων διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών

7: Αναγνώριση, διαχείριση και μετριασμός των κινδύνων του έργου

Ικανότητα αναγνώρισης και παρακολούθησης των κινδύνων (απειλών και ευκαιριών), προγραμματισμού και εφαρμογής μέτρων αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων, και τήρηση μητρώου κινδύνων

8: Δημιουργία συστημάτων εφοδιαστικής

Ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης ενός συστήματος εφοδιαστικής που παρέχει τους σωστούς πόρους και υλικά στον σωστό χρόνο με περιορισμούς προϋπολογισμού

9: Διασφάλιση ότι τα παραδοτέα του έργου είναι αποδεκτής ποιότητας

Ικανότητα ανάπτυξης, διατήρησης και εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης ποιότητας για τις δραστηριότητες και τις εκροές της πρωτοβουλίας του έργου

10: Αναγνώριση του εάν και πότε πρέπει να γίνουν αλλαγές και εκτίμηση του αντίκτυπου αυτών των αλλαγών

Ικανότητα διαχείρισης της διαδικασίας μέσω της οποίας καταγράφονται, αξιολογούνται και, στη συνέχεια, εγκρίνονται, απορρίπτονται ή αναβάλλονται όλα τα αιτήματα αλλαγής του βασικού αντικειμένου ενός έργου, προγράμματος ή χαρτοφυλακίου

11: Προγραμματισμός και διαχείριση του προϋπολογισμού και των δαπανών του έργου

Ικανότητα ανάπτυξης και εσωτερικής συμφωνίας για τον προϋπολογισμό του έργου και τις πρωτοβουλίες αλλαγής, καθώς και ελέγχου του προβλεπόμενου και του πραγματικού κόστους σε σχέση με τον προϋπολογισμό

Ικανότητες ηγεσίας και διαπροσωπικών σχέσεων

Αυτή η ομάδα ικανοτήτων αναφέρεται συχνά συλλογικά ως η τέχνη της διαχείρισης έργων. Για παράδειγμα, πώς οι project manager επικοινωνούν, εμπνέουν και επιλύουν τις συγκρούσεις;

12: Όραμα της «μεγάλης εικόνας» ενός έργου στο πλαίσιο ενός χαρτοφυλακίου οργανισμού

Ικανότητα να βλέπετε τη «μεγαλύτερη εικόνα». Να σκέφτεστε σε επιτελικό επίπεδο με βάση τη θεωρία της αλλαγής για τον οργανισμό

13: Υπεράσπιση του έργου (προώθηση της αποδοχής του)

Ικανότητα διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών, λαμβάνοντας υπόψη τα επίπεδα επιρροής και τα ιδιαίτερα συμφέροντά τους, και προώθηση της αποδοχής

14: Μετάδοση του οράματος — καθορισμός λογικών, φιλόδοξων προσδοκιών

Ικανότητα κοινοποίησης του οράματος του έργου, εμπνέοντας τα μέλη της ομάδας και διατηρώντας τη στήριξή τους

15: Παροχή έγκαιρης και χρήσιμης ανατροφοδότησης στα μέλη της ομάδας για την απόδοσή τους

Ικανότητα να βοηθάτε την ομάδα να αναπτύσσει τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία της με εποικοδομητική ανατροφοδότηση και (ενδεχομένως) καθοδήγηση. Η ομάδα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του έργου!

16: Διευκόλυνση ενός παραγωγικού ομαδικού περιβάλλοντος

Ικανότητα επιλογής, ανάπτυξης και διαχείρισης ομάδων και ικανότητα ομαδικότητας

17: Προορατική επικοινωνία (προφορική και γραπτή), συμπεριλαμβανομένης της ενεργητικής ακρόασης

Ικανότητα επικοινωνίας με σαφήνεια, ακρίβεια και πειθώ με τα μέλη της ομάδας και τα ενδιαφερόμενα μέρη και, όταν η επικοινωνία γίνεται προφορικά, ικανότητα πλήρους συγκέντρωσης σε αυτό που λέγεται και όχι απλώς παθητική ακρόαση του μηνύματος του ομιλητή

18: Κινητοποίηση των μελών της ομάδας να ακολουθούν πρόθυμα τις οδηγίες και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους

Ικανότητα ενδυνάμωσης και έμπνευσης των άλλων για την υλοποίηση επιτυχημένων πρωτοβουλιών αλλαγής

Ικανότητες προσωπικές και αυτοδιαχείρισης

Ικανότητα αυτοδιαχείρισης των project managers. Για παράδειγμα, μπορούν οι project managers να θέτουν αποτελεσματικά προτεραιότητες, να διαχειρίζονται τον χρόνο και να οργανώνουν την εργασία; Αυτή η ομάδα ικανοτήτων ελέγχει την ικανότητα αυτοδιαχείρισης των project managers.

19: Οργανωτικές δεξιότητες

Ικανότητα δημιουργίας και τήρησης προθεσμιών, ανάθεσης αρμοδιοτήτων, καθορισμού και επίτευξης στόχων, έγκαιρης λήψης αποφάσεων, διαχείρισης συναντήσεων, κατάρτισης και διαχείρισης χρονοδιαγραμμάτων

20: Προσοχή στη λεπτομέρεια

Ικανότητα σχολαστικότητας και ακρίβειας κατά την εκτέλεση μιας εργασίας μέσω της μέριμνας για όλους τους εμπλεκόμενους τομείς

21: Ικανότητα πολλαπλών καθηκόντων

Ικανότητα να εκτελείτε με ψυχραιμία και αποτελεσματικότητα πολλές εργασίες ταυτόχρονα

22: Λογική σκέψη

Ικανότητα πειθαρχημένης σκέψης με τη χρήση γεγονότων και στοιχείων για την εξεύρεση λύσης

23: Αναλυτική σκέψη

Ικανότητα συστηματικής και λογικής εργασίας για την επίλυση προβλημάτων, τον εντοπισμό της αιτιώδους συνάφειας και την πρόβλεψη απροσδόκητων αποτελεσμάτων. Διαχείριση θεμάτων αξιοποιώντας την εμπειρία και τη γνώση σας και αναζήτηση επιπλέον υποστήριξης, εφόσον χρειάζεται

24: Αυτοπειθαρχία

Ικανότητα να εμμένετε στις πεποιθήσεις σας και να ελέγχετε τη συμπεριφορά σας

25: Διαχείριση χρόνου

Ικανότητα να γνωρίζετε πού ξοδεύετε τον χρόνο σας και πώς να τον ξοδεύετε αποτελεσματικά

Εξειδικευμένες ικανότητες του τομέα

Πρόκειται για την ικανότητα εφαρμογής των τεχνικών ικανοτήτων, των ικανοτήτων ηγεσίας / διαπροσωπικών σχέσεων και των προσωπικών ικανοτήτων / ικανοτήτων αυτοδιαχείρισης στο πλαίσιο αναπτυξιακών έργων. Για παράδειγμα, μπορούν οι project managers να αναγνωρίσουν, να επιλέξουν και να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα εργαλεία και τις διαδικασίες που είναι χαρακτηριστικά του αναπτυξιακού τομέα;

26: Κατανόηση των αξιών και των προτύπων του αναπτυξιακού τομέα (ή του τρόπου λειτουργίας)

Ικανότητα κατανόησης του τρόπου λειτουργίας του αναπτυξιακού τομέα συνολικά και ειδικότερα του οργανισμού σας

27: Κατανόηση των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται σε αναπτυξιακά έργα

28: Κατανόηση και διαχείριση σύνθετων περιβαλλόντων ανάπτυξης

Ικανότητα κατανόησης των συχνά πολύπλοκων σχέσεων σε ένα αναπτυξιακό έργο, και αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε κατάλληλο επίπεδο

29: Αποτελεσματική συνεργασία με ένα φάσμα εταίρων υλοποίησης

30: Αντιμέτωπιση των χαρακτηριστικών πιέσεων του αναπτυξιακού περιβάλλοντος

31: Επίδειξη πολιτιστικής ευαισθησίας

Ικανότητα εργασίας σε πολυπολιτισμικές ομάδες, με κατανόηση και επίγνωση των τοπικών εθίμων

Παράρτημα II: Πιστοποιήσεις του Project DPro

Σε έναν τομέα που βασίζεται στα έργα για την επίτευξη των στόχων του, η πιστοποίηση συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι project managers είναι σε ετοιμότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα έργα τους σε όλο τον κόσμο. Οι πιστοποιήσεις της PM4NGOs είναι διεθνώς αναγνωρισμένες και χρησιμεύουν ως απόδειξη των κεκτημένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Η PM4NGOs προσφέρει πιστοποίηση Project DPro δύο επιπέδων:

Project DPro Foundation

Η πιστοποίηση Project DPro Foundation απευθύνεται σε άτομα που είναι νεοεισερχόμενα στη διαχείριση έργων, σε άτομα που έχουν εργασιακή εμπειρία σε περιβάλλοντα που βασίζονται σε έργα και επιθυμούν μια επανεκπαίδευση, καθώς και σε έμπειρους project managers που είναι νεοεισερχόμενοι στον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης. Ο στόχος της πιστοποίησης Project DPro Foundation είναι:

- να προσδώσει καθεστώς επαγγελματικής πιστοποίησης στους project managers στον τομέα,
- να παρέχει πόρους πιστοποίησης και μάθησης που να είναι ολοκληρωμένοι, προσιτοί και κατάλληλοι για τους επαγγελματίες που εργάζονται στον τομέα,
- να ενσωματώσει το περιεχόμενο που σχετίζεται με τον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης με άλλες διεθνώς αναγνωρισμένες πιστοποιήσεις.

Η εξέταση είναι διαθέσιμη στο διαδίκτυο μέσω του συστήματος εξετάσεων της PM4NGOs και απαιτεί από τα υποψήφια άτομα να αποδείξουν ότι γνωρίζουν και κατανοούν το περιεχόμενο του Οδηγού διαχείρισης έργων για επαγγελματίες της ανάπτυξης (Project DPro Guide). Οι εξετάσεις είναι πολλαπλής επιλογής με 75 ερωτήσεις. Ο βαθμός επιτυχίας είναι 65% — ή 49 σωστές ερωτήσεις. Δεν υπάρχει «αρνητική» βαθμολόγηση, οπότε μια λανθασμένη απάντηση δεν σας στερεί βαθμούς.

Οι μαθησιακοί στόχοι για την εξέταση Project DPro Foundation βρίσκονται στο [Παράρτημα III](#).

Project DPro Practitioner

Η πιστοποίηση Project DPro Level Practitioner αποτελεί μια σημαντικά πιο απαιτητική αξιολόγηση της κατανόησης του ρόλου της διαχείρισης έργων στον αναπτυξιακό τομέα, και της συνεχούς επαγγελματικής σας ανάπτυξης. Προορίζεται για όσα άτομα έχουν εμπειρία εργασίας σε περιβάλλον που βασίζεται σε έργα και επιθυμούν να αποδείξουν την αφοσίωσή τους στην προσωπική τους επαγγελματική ανάπτυξη. Ο στόχος της πιστοποίησης Project DPro Practitioner είναι:

- να παρέχει ένα δεύτερο επίπεδο πιστοποίησης στη διαχείριση έργων για τον αναπτυξιακό τομέα,
- να παρέχει μια πλατφόρμα συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης στην οποία οι επαγγελματίες θα αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους στη διαχείριση έργων στον αναπτυξιακό,
- να παρέχει μια πλατφόρμα από την οποία οι επαγγελματίες της ανάπτυξης μπορούν να αρχίσουν να επιδιώκουν ένα διεθνώς αναγνωρισμένο επαγγελματικό προσόν στη διαχείριση έργων.

Σημείωση: Η νέα διαδικασία Project DPro Practitioner δεν αποτελεί εξέταση όπως το επίπεδο Foundation, αλλά ένα σύνολο μαθησιακών δραστηριοτήτων και επαγγελματικής ανάπτυξης βασισμένης σε στοιχεία. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις πιστοποιήσεις Project DPro, επισκεφθείτε τον ιστότοπο της PM4NGOs (www.pm4ngos.org) και την πλατφόρμα DPro+ (www.dpro.plus).

Παράρτημα III: Μαθησιακά αποτελέσματα του Project DPro

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης Αναπτυξιακός Τομέας (ΑΤ)		Τομέας διδακτέας ύλης: Έργα στον αναπτυξιακό τομέα	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Κατανόηση των έργων του αναπτυξιακού τομέα		
01	01	Ορισμός των όρων διαχείρισης έργων στο πλαίσιο της διεθνούς ανάπτυξης	1.1.2	ΑΤ.1.1
01	02	Επεξήγηση της διαφοράς της κουλτούρας των έργων στον αναπτυξιακό τομέα από εκείνη άλλων τομέων	1.1.3	ΑΤ.1.2
01	03	Επεξήγηση της σημασίας και της λογοδοσίας της διαχείρισης έργων στον αναπτυξιακό τομέα	1.1.4	ΑΤ.1.3
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τα έργα στον αναπτυξιακό τομέα		
02	01	Ορισμός της διαχείρισης έργων	1.2.1	ΑΤ.2.1
02	02	Αναγνώριση των τριών πλευρών του τριγώνου του τριπλού περιορισμού, όπως ορίζεται στον Project DPro	1.2.2	ΑΤ.2.2
02	03	Επεξήγηση της σχέσης μεταξύ των πλευρών του τριγώνου του τριπλού περιορισμού και των επιπτώσεων των αλλαγών του στη διαχείριση έργων	1.2.2	ΑΤ.2.3
02	04	Επεξήγηση των διαφορών μεταξύ έργων, προγραμμάτων, χαρτοφυλακίων	1.2.3	ΑΤ.2.4
02	05	Αναγνώριση των πλεονεκτημάτων της διαχείρισης μιας ομάδας έργων στο πλαίσιο ενός προγράμματος	1.2.3	ΑΤ.2.5
02	06	Αναγνώριση των διαφορετικών αφετηριών ενός έργου στον αναπτυξιακό τομέα	1.2.4	ΑΤ.2.6
02	07	Αναφορά στις αρχές της διαχείρισης έργων	1.2.5	ΑΤ.2.7
02	08	Αναφορά στις ικανότητες των project managers στον αναπτυξιακό τομέα (τέχνη και επιστήμη)	1.2.6	ΑΤ .2.8
02	09	Κατανόηση των διαφορών των ικανοτήτων διαχείρισης έργων που απαιτούνται καθώς διευρύνονται το μέγεθος, η πολυπλοκότητα και ο κίνδυνος ενός σεναρίου έργου	1.2.6	ΑΤ .2.9
02	10	Χαρτογράφηση των δεξιοτήτων των project managers στον αναπτυξιακό τομέα	1.2.6	ΑΤ .2.10
02	11	Αναφορά στις αρμοδιότητες των project managers στον αναπτυξιακό τομέα	1.1.3, 1.1.4	ΑΤ .2.11

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης (ΜΦ)		Τομέας διδακτέας ύλης: Το μοντέλο φάσεων έργου Project DPro	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με το μοντέλο φάσεων Project DPro		
01	01	Αναγνώριση των πέντε (5) φάσεων στο μοντέλο φάσεων έργου Project DPro	1.2.8	ΜΦ.1.1
01	02	Αναφορά στους όρους, τα στοιχεία και τις έννοιες που σχετίζονται με τις πέντε (5) φάσεις του κύκλου ζωής έργων στον διεθνή αναπτυξιακό τομέα	1.2.8	ΜΦ.1.2
01	03	Ορισμός των πυλών αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαφοράς μεταξύ εσωτερικών, εξωτερικών και επειγουσών πυλών	1.2.9	ΜΦ.1.3
01	04	Αναφορά σε παραδείγματα πυλών αποφάσεων στη διάρκεια ενός έργου	1.2.9	ΜΦ.1.4
01	05	Επεξήγηση του οφέλους της διαχείρισης πυλών αποφάσεων στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων	1.2.9	ΜΦ.1.5
01	06	Ορισμός των επειγουσών πυλών αποφάσεων	1.2.9	ΜΦ.1.6
		Κατανόηση του μοντέλου φάσεων έργου Project DPro		
02	01	Επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους οι φάσεις του έργου στο μοντέλο φάσεων έργου Project DPro	1.2.8	ΜΦ.2.1
02	02	Επεξήγηση της έννοιας ΠΑΛΜ (MEAL) σε σύγκριση με την προηγούμενη φάση ΜΕC	1.2.8	ΜΦ.2.2
02	03	Κατανόηση του σκοπού και του οφέλους της διαχείρισης πυλών αποφάσεων στον κύκλο ζωής του έργου στον Project DPro	1.2.9	ΜΦ.2.3

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΑΠ		Τομέας διδακτέας ύλης: Αναγνώριση και προσδιορισμός έργου	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και έννοιες που σχετίζονται με τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου		
01	01	Αναγνώριση των σκοπών της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού	2.1.1	ΑΠ.1.1
01	02	Επεξήγηση των διαφοροποιήσεων στην ευκαιρία οικονομικά αποδοτικής διαχείρισης αλλαγής κατά τη διάρκεια ζωής ενός έργου	2.1.1	ΑΠ.1.2
01	03	Αναγνώριση των βασικών εκρών της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού	2.1.2	ΑΠ.1.3
01	04	Αναγνώριση των εισροών της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού	2.1.5	ΑΠ.1.4
01	05	Αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού (ποια μέρη εμπλέκονται, τι σημαίνει αυτό στην πράξη)	2.1.3, 2.1.4	ΑΠ.1.5

		Διαδικασίες και εργαλεία αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου Προσδιορισμός των αναγκών		
02	01	Κατανόηση των εννοιών και των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη σχετικά με τον προσδιορισμό των αναγκών	2.1.6	ΑΠ.2.1
02	02	Αναγνώριση των σκοπών της συλλογής και της ανάλυσης δεδομένων	2.1.6	ΑΠ.2.2
02	03	Αναγνώριση και κατανόηση της μεθοδολογίας, της προσέγγισης και των εργαλείων για τη συλλογή δεδομένων	2.1.6	ΑΠ.2.3
02	04	Αναγνώριση των διαφορών μεταξύ πρωτογενών δεδομένων (ποιοτικών και ποσοτικών) και δευτερογενών δεδομένων	2.1.6	ΑΠ.2.4
02	05	Αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των τεσσάρων (4) κατηγοριών κοινωνικών αναγκών	2.1.6	ΑΠ.2.5
02	06	Επεξήγηση της σημασίας της τριγωνοποίησης στη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	2.1.6	ΑΠ.2.6
		Ανάλυση αναγκών		
03	01	Αναγνώριση και προσδιορισμός των στοιχείων της ανάλυσης αναγκών και δεδομένων: ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών και ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης	2.1.6	ΑΠ.3.1
03	02	Κατανόηση των έξι (6) κατηγοριών των ενδιαφερόμενων μερών	2.1.6	ΑΠ.3.2
03	03	Επεξήγηση του σκοπού και κατασκευή εργαλείων ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένου του διαγράμματος Venh και του πίνακα ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών	2.1.6	ΑΠ.3.3
03	04	Ορισμός των όρων που σχετίζονται με την ανάλυση αναγκών, συμπεριλαμβανομένων των δέντρων προβλημάτων, των δέντρων στόχων και των δέντρων εναλλακτικών λύσεων	2.1.6	ΑΠ.3.4
03	05	Κατανόηση της σχέσης μεταξύ ενός δέντρου προβλημάτων και ενός δέντρου στόχων	2.1.6	ΑΠ.3.5
03	06	Αναγνώριση και επεξήγηση των επιπέδων ιεραρχίας στη διαδικασία του δέντρου προβλημάτων	2.1.6	ΑΠ.3.6
03	07	Επεξήγηση των κατηγοριών κριτηρίων που καθορίζουν τι περιλαμβάνεται στις παρεμβάσεις του έργου	2.1.6	ΑΠ.3.7
		Λογική παρέμβασης του έργου		
04	01	Αναγνώριση των σκοπών του λογικού πλαισίου	2.1.6	ΑΠ.4.1
04	02	Αναγνώριση και ορισμός του λογικού πλαισίου και των συστατικών του στοιχείων (δραστηριότητες, εκροές, αποτελέσματα, στόχοι)	2.1.6	ΑΠ.4.2
04	03	Κατανόηση της κάθετης και οριζόντιας λογικής του λογικού πλαισίου του έργου	2.1.6	ΑΠ.4.3
04	04	Κατανόηση του ορισμού των υποθέσεων, των δεικτών και των μέσων επαλήθευσης	2.1.6	ΑΠ.4.4
04	05	Ορισμός των πέντε (5) χαρακτηριστικών ενός δείκτη SMART	2.1.6	ΑΠ.4.5
		Αναλύσεις επιτελικού επιπέδου		
05	01	Κατανόηση των πλεονεκτημάτων των αναλύσεων επιτελικού επιπέδου κατά τη φάση αναγνώρισης και προσδιορισμού	2.1.6	ΑΠ.5.1
05	02	Αναγνώριση των κατηγοριών εκτίμησης κινδύνου στην επιτελικού επιπέδου ανάλυση ανθρώπινων πόρων	2.1.6	ΑΠ.5.2
05	03	Κατανόηση των αναγκών της ομάδας έργου στην επιτελικού επιπέδου ανάλυση ανθρώπινων πόρων	2.1.6	ΑΠ.5.3
05	04	Καθορισμός των ρόλων και αρμοδιοτήτων, του επιπέδου προσπάθειας και των απαιτήσεων ικανοτήτων	2.1.6	ΑΠ.5.4

05	05	Αναγνώριση και κατανόηση των τριών (3) στοιχείων που συνθέτουν τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας	2.1.6	ΑΠ.5.5
05	06	Κατανόηση των πλεονεκτημάτων των αναλύσεων επιτελικού επιπέδου για τα οικονομικά και τη βιωσιμότητα	2.1.6	ΑΠ.5.6
05	07	Κατανόηση της σχέσης μεταξύ του έργου και της θεωρίας της αλλαγής	2.1.6	ΑΠ.5.7
05	08	Αναγνώριση και κατανόηση των εννοιών του καταστατικού έργου και της πρότασης έργου	2.1.6	ΑΠ.5.8

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΔΙ		Τομέας διδακτέας ύλης: Διαμόρφωση έργου	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τη φάση διαμόρφωσης		
01	01	Εξοικείωση με τους στόχους της φάσης διαμόρφωσης έργου	2.2.1	ΔΙ.1.1
01	02	Αναγνώριση των βασικών εκρών της φάσης διαμόρφωσης	2.2.2	ΔΙ.1.2
01	03	Αναγνώριση των εισροών της φάσης διαμόρφωσης	2.2.5	ΔΙ.1.3
01	04	Αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών της φάσης διαμόρφωσης (ποια μέρη εμπλέκονται, τι σημαίνει αυτό στην πράξη)	2.2.3, 2.2.4	ΔΙ.1.4
01	05	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ των πυλών αποφάσεων και των σταδίων	224	ΔΙ.1.5
		Διαδικασίες και εργαλεία για τη διαμόρφωση έργου		
		Ανάλυση κινδύνου		
02	01	Ορισμός των όρων που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των θετικών κινδύνων, των αρνητικών κινδύνων, του μητρώου κινδύνων, του πίνακα εκτίμησης κινδύνων και των ανοχών κινδύνου	2.2.6	ΔΙ.2.1
02	02	Επεξήγηση της σημασίας της πιθανότητας και του αντίκτυπου στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων	2.2.6	ΔΙ.2.2
02	03	Αναγνώριση και κατανόηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων σε πέντε (5) βήματα	2.2.6	ΔΙ.2.3
02	04	Αναγνώριση και κατανόηση των τεσσάρων (4) στρατηγικών ανταπόκρισης στον κίνδυνο	2.2.6	ΔΙ.2.4
02	05	Επεξήγηση του επαναληπτικού χαρακτήρα της διαχείρισης κινδύνων και της σημασίας του καθ' όλη τη διάρκεια του έργου	2.2.6	ΔΙ.2.5
02	06	Κατανόηση του περιεχομένου και της δομής ενός μητρώου κινδύνων	2.2.6	ΔΙ.2.6
02	07	Επεξήγηση του σκοπού, της δομής και του περιεχομένου ενός πίνακα εκτίμησης κινδύνων	2.2.6	ΔΙ.2.7
		Δέσμευση ενδιαφερόμενων μερών		
03	01	Κατανόηση ότι η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών είναι απαραίτητη και απαιτεί προγραμματισμό και υλοποίηση	2.2.6	ΔΙ.3.1
03	02	Επεξήγηση της σημασίας της δημιουργίας μιας δομής διακυβέρνησης έργου	2.2.6	ΔΙ.3.2
03	03	Αναγνώριση και κατανόηση των τριών (3) οπτικών που πρέπει να εκπροσωπούνται σε ένα συμβούλιο έργου	2.2.6	ΔΙ.3.3
03	04	Επεξήγηση των υποχρεώσεων του υποστηρικτή ή της υποστηρίκτριας / χορηγού και του συμβουλίου έργου	2.2.6	ΔΙ.3.4

03	05	Επεξήγηση της σχέσης μεταξύ των ανοχών του έργου και της διακυβέρνησης έργου	2.2.6	ΔΙ.3.5
03	06	Αναγνώριση και κατανόηση των έξι (6) τομέων των ανοχών του έργου	2.2.6	ΔΙ.3.6
03	07	Κατανόηση του σκοπού και των χαρακτηριστικών του πλαισίου προγραμματισμού	2.2.6	ΔΙ.3.7
03	08	Κατανόηση του σκοπού και των χαρακτηριστικών του πλαισίου ΠΑΛΜ (MEAL)	2.2.6	ΔΙ.3.8
03	09	Κατανόηση του σκοπού του καταστατικού έργου	2.2.6	ΔΙ.3.9
03	10	Αναγνώριση του σκοπού της κοινοποίησης της έναρξης του έργου	2.2.6	ΔΙ.3.10

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΠΕ		Τομέας διδακτέας ύλης: Προγραμματισμός έργου	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με την φάση προγραμματισμού έργου		
01	01	Αναφορά στους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τη σημασία και το χρονοδιάγραμμα του σχεδίου υλοποίησης έργου	2.3.1	ΠΕ.1.1
01	02	Σύγκριση και αντιπαραβολή λογικών πλαισίων, προτάσεων και σχεδίων υλοποίησης	2.3.1	ΠΕ.1.2
01	03	Αναγνώριση των βασικών εκροών της φάσης προγραμματισμού έργου — επτά (7) στοιχεία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου υλοποίησης	2.3.2	ΠΕ.1.3
01	04	Αναγνώριση των εισροών της φάσης προγραμματισμού έργου	2.3.5	ΠΕ.1.4
01	05	Αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών της φάσης προγραμματισμού έργου (ποια μέρη εμπλέκονται) — συμμετοχική διαδικασία	2.3.3	ΠΕ.1.5
01	06	Κατανόηση των μηχανισμών λογοδοσίας και ελέγχου στη φάση προγραμματισμού έργου	2.3.4	ΠΕ.1.6
01	07	Κατανόηση των πλεονεκτημάτων του προοδευτικού προγραμματισμού και των πυλών αποφάσεων στη φάση προγραμματισμού	2.3.4	ΠΕ.1.7
		Διαδικασίες και εργαλεία προγραμματισμού έργου		
		Προγραμματισμός χρονοδιαγράμματος		
02	01	Εξοικείωση με τα πέντε (5) βήματα για τον προγραμματισμό του χρονοδιαγράμματος	2.3.6	ΠΕ.2.1
02	02	Κατανόηση της διαφοράς μεταξύ του προϊόντος και του αντικειμένου του έργου	2.3.6	ΠΕ.2.2
02	03	Κατανόηση ότι το αντικείμενο του έργου πρέπει να επιβεβαιωθεί και να είναι ολοκληρωμένο και λεπτομερές	2.3.6	ΠΕ.2.3
02	04	Αναφορά στα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τον ορισμό δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων του προϊόντος του έργου, του αντικειμένου του έργου και της ΙΔΕ (WBS)	2.3.6	ΠΕ.2.4
02	05	Κατανόηση της σύνθεσης μιας ΙΔΕ (ιεραρχική δομή εργασιών)	2.3.6	ΠΕ.2.5
02	06	Επεξήγηση των πλεονεκτημάτων των δύο μορφών ΙΔΕ	2.3.6	ΠΕ.2.6
02	07	Επεξήγηση της σχέσης μεταξύ της αλληλουχίας δραστηριοτήτων και της εκτίμησης των πόρων	2.3.6	ΠΕ.2.7

02	08	Κατανόηση της σχέσης μεταξύ του τριγώνου του τριπλού περιορισμού του έργου και της ανάπτυξης του χρονοδιαγράμματος	2.3.6	ΠΕ.2.8
02	09	Ορισμός των όρων που σχετίζονται με τον προγραμματισμό του προϋπολογισμού, συμπεριλαμβανομένων του προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων, του κόστους των άμεσων και των έμμεσων εργασιών	2.3.6	ΠΕ.2.9
02	10	Ορισμός των τριών (3) προσεγγίσεων για τις εκτιμήσεις του έργου	2.3.6	ΠΕ.2.10
02	11	Κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των τριών (3) τεχνικών εκτίμησης	2.3.6	ΠΕ.2.11
02	12	Κατανόηση του σκοπού, της δομής και του περιεχομένου ενός διαγράμματος δικτύου — Εκτίμηση διάρκειας δραστηριότητας	2.3.6	ΠΕ.2.12
02	13	Κατανόηση της έννοιας και του σκοπού της κρίσιμης διαδρομής	2.3.6	ΠΕ.2.13
02	14	Κατανόηση του σκοπού, της δομής και του περιεχομένου ενός διαγράμματος Gantt — Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος	2.3.6	ΠΕ.2.14
		Προγραμματισμός ΠΑΛΜ		
03	01	Αναφορά στα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τα επίπεδα της παρακολούθησης, της αξιολόγησης, της λογοδοσίας και της μάθησης (ΠΑΛΜ) του έργου και τη σύνδεσή τους με το λογικό πλαίσιο του έργου	2.3.6	ΠΕ.3.1
03	02	Αναγνώριση της έννοιας και των διαφορών μεταξύ παρακολούθησης και αξιολόγησης έργου	2.3.6	ΠΕ.3.2
03	03	Αναφορά στους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με διαφορετικές προσεγγίσεις αξιολόγησης	2.3.6	ΠΕ.3.3
03	04	Αναγνώριση και κατανόηση των στοιχείων ενός πίνακα αξιολόγησης	2.3.6	ΠΕ.3.4
03	05	Κατανόηση των εννοιών και της σημασίας της λογοδοσίας και της μάθησης	2.3.6	ΠΕ.3.5
03	06	Αναφορά στα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με το σχέδιο ΠΑΛΜ του έργου	2.3.6	ΠΕ.3.6
03	07	Αναγνώριση και κατανόηση των έξι (6) βασικών στοιχείων ενός σχεδίου ΠΑΛΜ	2.3.6	ΠΕ.3.7
		Εσωτερικοί έλεγχοι, επικοινωνία και προγραμματισμός δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών		
04	01	Αναγνώριση και κατανόηση των στοιχείων και των πλεονεκτημάτων των ορθά διαχειριζόμενων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου	2.3.6	ΠΕ.4.1
04	02	Προγραμματισμός επικοινωνίας και δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών	2.3.6	ΠΕ.4.2
04	03	Κατανόηση των στοιχείων ενός σχεδίου επικοινωνίας	2.3.6	ΠΕ.4.3
04	04	Επεξήγηση του σκοπού και της ανάπτυξης της στρατηγικής δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών	2.3.6	ΠΕ.4.4
04	05	Εξοικείωση με τα στοιχεία του διαγράμματος ΥΥΣΕ (RACI)	2.3.6	ΠΕ.4.5
04	06	Κατανόηση των τεσσάρων (4) βασικών ρόλων που προσδιορίζονται σε έναν πίνακα ΥΥΣΕ	2.3.6	ΠΕ.4.6
		Προγραμματισμός εφοδιαστικής αλυσίδας		
05	01	Αναγνώριση και κατανόηση των τριών (3) συνιστωσών της εφοδιαστικής αλυσίδας	2.3.6	ΠΕ.5.1
05	02	Αναγνώριση και κατανόηση των τριών (3) βημάτων της διαχείρισης προμηθειών	2.3.6	ΠΕ.5.2

05	03	Αναγνώριση και κατανόηση των δύο (2) στοιχείων της διαχείρισης εφοδιαστικής	2.3.6	ΠΕ.5.3
05	04	Κατανόηση της έννοιας, των χαρακτηριστικών και των κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων	2.3.6	ΠΕ.5.4
		Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων		
06	01	Αναφορά στις έννοιες και τον σκοπό του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων	2.3.6	ΠΕ.6.1
		Προγραμματισμός σταδίων		
06	02	Αναφορά στις έννοιες και τον σκοπό των σταδίων και των πυλών αποφάσεων	2.3.6	ΠΕ.6.2
		Προγραμματισμός βιωσιμότητας και κλεισίματος		
07	01	Κατανόηση των ορισμών και της σημασίας της του προγραμματισμού βιωσιμότητας και κλεισίματος	2.3.6	ΠΕ.7.1
07	02	Αναγνώριση των στοιχείων ενός πίνακα προγραμματισμού μετάβασης	2.3.6	ΠΕ.7.2
07	03	Αναγνώριση των ενεργειών για έναν αποτελεσματικό και συμμορφούμενο προγραμματισμό κλεισίματος	2.3.6	ΠΕ.7.3

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΥΕ		Τομέας διδακτέας ύλης: Υλοποίηση έργου	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τον τομέα της φάσης υλοποίησης έργου		
01	01	Αναγνώριση των βασικών εκροών της φάσης υλοποίησης	2.4.2	ΥΕ.1.1
01	02	Αναγνώριση των εισροών της φάσης υλοποίησης	2.4.5	ΥΕ.1.2
01	03	Αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών της φάσης υλοποίησης (ποια μέρη εμπλέκονται, τι σημαίνει αυτό στην πράξη)	2.4.3	ΥΕ.1.3
		Διαδικασίες και εργαλεία υλοποίησης		
		Διαχείριση ανθρώπων		
02	01	Αναγνώριση των δραστηριοτήτων που διεξάγονται για τη διαχείριση των ανθρώπων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης έργου	2.4.6	ΥΕ.2.1
		Διαχείριση του χρονοδιαγράμματος του έργου		
02	02	Ορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του χρονοδιαγράμματος, συμπεριλαμβανομένων των κρίσιμων διαδρομών, των περιθωρίων του έργου, της παράλληλης εκτέλεσης και της συμπίεσης	2.4.6	ΥΕ.2.2
		Διαχείριση προϋπολογισμού		
02	03	Ορισμός των όρων που σχετίζονται με τη διαχείριση των προϋπολογισμών, συμπεριλαμβανομένης της απόκλισης και της ανάλυσης δεδουλευμένης αξίας	2.4.6	ΥΕ.2.3
02	04	Επεξήγηση της σημασίας της παρακολούθησης των ταμειακών ροών	2.4.6	ΥΕ.2.4
		Διαχείριση κινδύνων		
02	05	Κατανόηση της ανάγκης αναθεώρησης και επικαιροποίησης του μητρώου κινδύνων	2.4.6	ΥΕ.2.5
		Διαχείριση ζητημάτων		
02	06	Κατανόηση της σημασίας της διαχείρισης ζητημάτων κατά την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων	2.4.6	ΥΕ.2.6
02	07	Αναγνώριση και κατανόηση των τεσσάρων (4) βασικών διαδικασιών στη διαχείριση ζητημάτων	2.4.6	ΥΕ.2.7

02	08	Επεξήγηση της αλληλουχίας και της σχέσης μεταξύ των τεσσάρων βασικών διαδικασιών διαχείρισης ζητημάτων	2.4.6	ΥΕ.2.8
		Παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση (ΠΑΛΜ)		
02	09	Αναφορά στην έννοια και τη χρήση δεικτών για τη μέτρηση της προόδου — την παρακολούθηση των επιδόσεων	2.4.6	ΥΕ.2.9
02	10	Αναγνώριση και κατανόηση των τεσσάρων (4) πρωταρχικών στοιχείων της λογοδοσίας	2.4.6	ΥΕ.2.10
		Διαχείριση αλλαγών		
02	11	Αναφορά στα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τη διαχείριση αλλαγών	2.4.6	ΥΕ.2.11
02	12	Κατανόηση του σκοπού ενός χάρτη διαδικασιών για τη διαχείριση αλλαγών, και της λογικής του	2.4.6	ΥΕ.2.12
		Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας		
02	13	Αναγνώριση εναλλακτικών λύσεων για τον εντοπισμό παρόχων στη διαδικασία προμήθειών	2.4.6	ΥΕ.2.13
02	14	Επεξήγηση των δύο (2) στοιχείων της διαχείρισης εφοδιαστικής	2.4.6	ΥΕ.2.14
02	15	Επεξήγηση των τεσσάρων (4) στοιχείων της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων	2.4.6	ΥΕ.2.15
		Σχέδιο βιωσιμότητας έργου		
02	16	Κατανόηση των πτυχών που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε ένα σχέδιο βιωσιμότητας έργου	2.4.6	ΥΕ.2.16

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΚΕ		Τομέας διδακτέας ύλης: Κλείσιμο έργου	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τη φάση κλεισίματος έργου		
01	01	Αναφορά στις πέντε (5) επιλογές για το κλείσιμο του έργου	2.5.1	ΚΕ.1.1
01	02	Αναγνώριση των βασικών εκροών της φάσης κλεισίματος	2.5.2	ΚΕ.1.2
01	03	Αναγνώριση των εισροών της φάσης κλεισίματος	2.5.5	ΚΕ.1.3
01	04	Αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών της φάσης κλεισίματος (ποια μέρη εμπλέκονται, τι σημαίνει αυτό στην πράξη)	2.5.4	ΚΕ.1.4
		Διαδικασίες και εργαλεία κλεισίματος έργου		
		Σχέδιο βιωσιμότητας και παράδοση έργου		
02	01	Επεξήγηση του σκοπού και του περιεχόμενου ενός σχεδίου βιωσιμότητας και παράδοσης έργου	2.5.6	ΚΕ.2.1
		Υποβολή εκθέσεων		
02	02	Επεξήγηση των τριών (3) μορφών υποβολής εκθέσεων		ΚΕ.2.2
		Διαδικασίες κλεισίματος έργου		
02	03	Αναφορά στις δραστηριότητες που σχετίζονται με το διοικητικό, συμβατικό και οικονομικό κλείσιμο των έργων	2.5.6	ΚΕ.2.3
02	04	Αναγνώριση της διαδικασίας δύο (2) βημάτων για την επαλήθευση των παραδοτέων του έργου	2.5.6	ΚΕ.2.4
		Αξιολογήσεις έργων και διδάγματα		
02	05	Εντοπισμός διαφορών μεταξύ των ανασκοπήσεων μετά τη δράση και των αξιολογήσεων στο τέλος του έργου	2.5.6	ΚΕ.2.5
02	06	Αναγνώριση και κατανόηση τα τεσσάρων (4) βασικών ερωτημάτων της διαδικασίας άντλησης διδαγμάτων	2.5.6	ΚΕ.2.6

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΟΔ		Τομέας διδακτέας ύλης: Αρχή: Ορθή διακυβέρνηση	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Κατανόηση των κύριων εννοιών και σχέσεων της αρχής της ορθής διακυβέρνησης		
01	01	Κατανόηση του τι είναι η αρχή της ορθής διακυβέρνησης και γιατί έχει σημασία	3.1.1	ΟΔ.1.1
01	02	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ορθής διακυβέρνησης και της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	3.1.2	ΟΔ.1.2
01	03	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ορθής διακυβέρνησης και της φάσης διαμόρφωσης έργου	3.1.3	ΟΔ.1.3
01	04	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ορθής διακυβέρνησης και της φάσης προγραμματισμού έργου	3.1.4	ΟΔ.1.4
01	05	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ορθής διακυβέρνησης και της φάσης υλοποίησης έργου	3.1.5	ΟΔ.1.5
01	06	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ορθής διακυβέρνησης και της φάσης κλεισίματος έργου	3.1.6	ΟΔ.1.6

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΣΜ		Τομέας διδακτέας ύλης: Αρχή: Συμμετοχικότητα	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Κατανόηση των κύριων εννοιών και σχέσεων της αρχής της συμμετοχικότητας		
01	01	Κατανόηση του τι είναι η αρχή της συμμετοχικότητας και γιατί έχει σημασία	3.2.1	ΣΜ.1.1
01	02	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συμμετοχικότητας και της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	3.2.2	ΣΜ.1.2
01	03	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συμμετοχικότητας και της φάσης διαμόρφωσης έργου	3.2.3	ΣΜ.1.3
01	04	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συμμετοχικότητας και της φάσης προγραμματισμού έργου	3.2.4	ΣΜ.1.4
01	05	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συμμετοχικότητας και της φάσης υλοποίησης έργου	3.2.5	ΣΜ.1.5
01	06	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συμμετοχικότητας και της φάσης κλεισίματος έργου	3.2.6	ΣΜ.1.6

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΟΛ		Τομέας διδακτέας ύλης: Αρχή: Ολοκληρωμένη Προσέγγιση	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Κατανόηση των κύριων εννοιών και σχέσεων της αρχής της ολοκληρωμένης προσέγγισης		
01	01	Κατανόηση του τι είναι η αρχή της ολοκληρωμένης προσέγγισης και γιατί έχει σημασία	3.3.1	ΟΛ.1.1
01	02	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ολοκληρωμένης προσέγγισης και της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	3.3.2	ΟΛ.1.2

01	03	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ολοκληρωμένης προσέγγισης και της φάσης διαμόρφωσης έργου	3.3.3	ΟΛ.1.3
01	04	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ολοκληρωμένης προσέγγισης και της φάσης προγραμματισμού έργου	3.3.4	ΟΛ.1.4
01	05	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ολοκληρωμένης προσέγγισης και της φάσης υλοποίησης έργου	3.3.5	ΟΛ.1.5
01	06	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της ολοκληρωμένης προσέγγισης και της φάσης κλεισίματος έργου	3.3.6	ΟΛ.1.6

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΣΝ		Τομέας διδακτέας ύλης: Αρχή: Συνεκτικότητα	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Κατανόηση των κύριων εννοιών και σχέσεων της αρχής της συνεκτικότητας		
01	01	Κατανόηση του τι είναι η αρχή της συνεκτικότητας και γιατί έχει σημασία	3.4.1	ΣΝ.1.1
01	02	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συνεκτικότητας και της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	3.4.2	ΣΝ.1.2
01	03	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συνεκτικότητας και της φάσης διαμόρφωσης έργου	3.4.3	ΣΝ.1.3
01	04	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συνεκτικότητας και της φάσης προγραμματισμού έργου	3.4.4	ΣΝ.1.4
01	05	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συνεκτικότητας και της φάσης υλοποίησης έργου	3.4.5	ΣΝ.1.5
01	06	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της συνεκτικότητας και της φάσης κλεισίματος έργου	3.4.6	ΣΝ.1.6

Κωδικοποίηση διδακτέας ύλης ΠΡ		Τομέας διδακτέας ύλης: Αρχή: Προσαρμοστικότητα	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Κατανόηση των κύριων εννοιών και σχέσεων της αρχής της προσαρμοστικότητας		
01	01	Κατανόηση του τι είναι η αρχή της προσαρμοστικότητας και γιατί έχει σημασία	3.5.1	ΠΡ.1.1
01	02	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της προσαρμοστικότητας και της φάσης αναγνώρισης και προσδιορισμού έργου	3.5.2	ΠΡ.1.2
01	03	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της προσαρμοστικότητας και της φάσης διαμόρφωσης έργου	3.5.3	ΠΡ.1.3
01	04	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της προσαρμοστικότητας και της φάσης προγραμματισμού έργου	3.5.4	ΠΡ.1.4
01	05	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της προσαρμοστικότητας και της φάσης υλοποίησης έργου	3.5.5	ΠΡ.1.5
01	06	Αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της προσαρμοστικότητας και της φάσης κλεισίματος έργου	3.5.6	ΠΡ.1.6

Κωδικοποίηση διδασκτέας ύλης ΠDPro		Τομέας διδασκτέας ύλης: Προσαρμογή του Project DPro	Αναφορά	Πλήρης κωδικός της διδασκτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εξοικείωση με τα στοιχεία, τους όρους και τις έννοιες που σχετίζονται με τομέα την προσαρμογή του Project DPro		
01	01	Αναφορά στις αρχές της προσαρμογής	4.1	ΠDPro.1.1
		Κατανόηση της προσαρμογής του Project DPro		
02	01	Κατανόηση των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την προσαρμογή του Project DPro	4.2	ΠDPro2.1
02	02	Κατανόηση του ρόλου των συστημάτων στην προσαρμογή των εργαλείων και τεχνικών του Project DPro	4.2	ΠDPro2.2
02	03	Κατανόηση της σχέσης μεταξύ του προφίλ κινδύνου ενός έργου και της επιλογής των εργαλείων και τεχνικών Project DPro	4.2	ΠDPro.2.3
02	04	Εκτίμηση των παραγόντων που απαιτούνται κατά την υλοποίηση έργων που χρησιμοποιούν τον Project DPro μέσω εταίρων υλοποίησης	4.2	ΠDPro.2.4

Παράρτημα IV: Γλωσσάρι όρων

Ανάλυση	Μια τεχνική για τον διαχωρισμό ή την ανάλυση των παραδοτέων του έργου σε μικρότερα στοιχεία, συνιστώσες ή μέρη.
Αναπτυξιακοί οργανισμοί	Ένα φάσμα οργανισμών που με τα έργα και τις πρακτικές τους ανταποκρίνονται σε ανάγκες παροχής βοήθειας και ανάπτυξης. Στο ένα άκρο του φάσματος βρίσκονται οργανισμοί που επενδύουν μακροπρόθεσμα σε συμμετοχικά αναπτυξιακά προγράμματα σε τομείς όπως το περιβάλλον, η υγεία, η εκπαίδευση και η γεωργία. Στο άλλο άκρο του φάσματος είναι οργανισμοί εστιασμένοι στην υλοποίηση έργων ταχείας και προσωρινής παροχής βοήθειας σε ανθρώπους που αντιμετωπίζουν πείνα, έλλειψη στέγης ή εξαθλίωση λόγω ξαφνικών φυσικών καταστροφών ή συγκρούσεων.
Ανασκόπηση μετά τη δράση	Μια απλή, γρήγορη και ευέλικτη μαθησιακή δραστηριότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση και την καταγραφή των διδαγμάτων και των γνώσεων που προκύπτουν από ένα έργο.
Αντικείμενο Έργου	Όλες οι εργασίες που απαιτούνται για την παράδοση του προϊόντος του έργου. (Πώς θα δημιουργηθούν και θα παραδοθούν τα παραδοτέα)
Αντίκτυπος	Η επίδραση ή το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα (ταυτίζεται με τα αποτελέσματα ή τον τελικό στόχο σε πολλά λογικά πλαίσια).
Αποτελέσματα	Τι αναμένεται να επιτύχει το έργο σε επίπεδο ωφελούμενων (π.χ. χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων στην πράξη σε βάθος χρόνου, μεταφορά αγαθών μέσω δρόμων που κατασκευάστηκαν σε βάθος χρόνου) και να συμβάλει σε αλλαγές σε επίπεδο πληθυσμού (μείωση του υποσιτισμού, βελτίωση των εισοδημάτων, βελτίωση των αποδόσεων κ.λπ.) που αθροίζονται και συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
Αρχείο ζητημάτων	Ένα προσβάσιμο έγγραφο ή μια βάση δεδομένων που συνοψίζει τα ζητήματα, την τρέχουσα κατάστασή τους και ποιο άτομο είναι σήμερα υπεύθυνο για την επίλυσή τους.
Βάσει των διαθέσιμων πόρων	Μεθοδολογία που επιδιώκει να αποκαλύψει και να αναδείξει τα δυνατά σημεία των κοινοτήτων ως μέσο για τη βιώσιμη ανάπτυξη.
ΔΕ	Ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για τη «Διαχείριση έργων».
Διάγραμμα Γκαντ	Ραβδόγραμμα που αναπαριστά γραφικά το χρονοδιάγραμμα και την αλληλεπίδραση των δραστηριοτήτων του έργου.
Διάγραμμα δικτύου	Οπτική σύνοψη των αποφάσεων και των ροών που συνθέτουν μια διαδικασία ή διεργασία από την αρχή έως το τέλος.
Διαπιστευτήρια	Απόδειξη προσόντων, ικανοτήτων ή εξουσιοδότησης που συνδέεται με ένα πρόσωπο.
Διαχείριση έργου	Ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η διαχείριση των πόρων του έργου για την επιτυχή επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, αποτελεσμάτων και εκροών.
Δραστηριότητες	Οι ενέργειες μέσω των οποίων κινητοποιούνται εισροές (οικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνικοί, υλικοί και χρονικοί πόροι) για την παραγωγή των παραδοτέων (εκπαίδευση, κατασκευή κ.λπ.) ενός έργου για τις οποίες το προσωπικό μπορεί να λογοδοτήσει και οι οποίες, όταν αθροιστούν, παράγουν εκροές.
Δυνατότητες	Ικανότητες, δεξιότητες, αντιλήψεις, στάσεις, αξίες, σχέσεις, συμπεριφορές, κίνητρα, πόροι και συνθήκες που επιτρέπουν σε άτομα, οργανισμούς, δίκτυα/τομείς και ευρύτερα κοινωνικά συστήματα να εκτελούν λειτουργίες και να επιτυγχάνουν στόχους σε βάθος χρόνου.

Εισροές	Οι πόροι που πρέπει να κινητοποιήσει και να χρησιμοποιήσει ένα έργο για να τροφοδοτήσει τις δραστηριότητές του (ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι, εξοπλισμός κ.λπ.).
Εκροές	Τα υλικά παραδοτέα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες του έργου, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων, των αγαθών, των υπηρεσιών και των αλλαγών (π.χ. άτομα που εκπαιδεύονται με αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες, ποιοτικοί δρόμοι που κατασκευάζονται) που αθροίζονται και συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
Εκτίμηση από κάτω προς τα πάνω	Αυτή η τεχνική εκτίμησης ξεκινά με τη διαβούλευση με τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τις εργασίες του έργου και τη συγκέντρωση των εκτιμήσεών τους σε έναν συνολικό προϋπολογισμό.
Εκτίμηση από πάνω προς τα κάτω	Αυτή η τεχνική εκτίμησης βασίζεται σε μια σχετικά μικρή ομάδα «ειδικών», οι οποίοι εργάζονται για να καταρτίσουν συνολικές εκτιμήσεις για το έργο, οι οποίες στη συνέχεια αναλύονται σε μικρότερα πακέτα εργασιών.
Έλεγχος έργου	Η διαδικασία μέτρησης και υποβολής εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο του έργου και η λήψη διορθωτικών μέτρων για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων του έργου.
Επανάληψη	Η πράξη της επανάληψης μιας διαδικασίας για δεύτερη, τρίτη ή επόμενη φορά για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου ή αποτελέσματος.
Έργο	Ένα σύνολο δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται σε συμφωνημένους στόχους σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο με ένα συμφωνημένο σύνολο πόρων.
Εφοδιαστική	Η διαδικασία προγραμματισμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποτελεσματικής, οικονομικά αποδοτικής ροής και αποθήκευσης πρώτων υλών, αποθεμάτων υπό επεξεργασία, τελικών προϊόντων και σχετικών πληροφοριών, από το σημείο προέλευσης έως το σημείο κατανάλωσης, με σκοπό τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών.
Ζήτημα	Ένας κίνδυνος που έχει πλέον συμβεί. Μπορεί να έχει τη μορφή μιας απόφασης, κατάστασης ή προβλήματος που δεν έχει επιλυθεί και θα επηρεάσει σημαντικά το έργο.
Ιεραρχική Δομή Εργασιών - ΙΔΕ	Ένας ιεραρχικός κατάλογος εργασιών που δημιουργείται με την ανάλυση του έργου σε συνιστώσες και την ανάλυση των διαδικασιών του έργου σε όλο και πιο λεπτομερείς εργασίες.
Ικανότητες	Ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεξιοτήτων, γνώσεων, στάσεων και συμπεριφορών που απαιτούνται για την απόδοση σε μια συγκεκριμένη εργασία, έναν ρόλο ή μία κατάσταση.
Καταστατικό έργο	Ένα έγγραφο που περιγράφει το έργο σε επιτελικό επίπεδο λεπτομέρειας και το οποίο αξιοποιείται για να εξουσιοδοτήσει τους project managers να ξεκινήσουν τις εργασίες.
Κίνδυνος	Η πιθανή επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους του έργου.
Κρίσιμη διαδρομή	Η αλληλουχία δραστηριοτήτων που αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη διαδρομή μεταξύ της έναρξης και τέλους του έργου.
ΜΚΟ	Μη κυβερνητικές οργανώσεις — ακρωνύμιο και όρος που χρησιμοποιείται για να αναφέρεται γενικά σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στον αναπτυξιακό και ανθρωπιστικό τομέα.
ΠΑΛΜ	Παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση.
Παράλληλη εκτέλεση	Επιτάχυνση του χρονοδιαγράμματος του έργου με την παράλληλη εκτέλεση δραστηριοτήτων που κανονικά θα εκτελούνταν σε σειρά.

Παραμετρική εκτίμηση	Χρήση ιστορικών δεδομένων από παρόμοια έργα για την κατάρτιση εκτιμήσεων για τις δραστηριότητες του έργου. Αυτή η τεχνική εκτίμησης βασίζεται λιγότερο στον ανθρώπινο παράγοντα και περισσότερο σε στατιστικά δεδομένα.
Περιθώριο	Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο μπορεί να καθυστερήσει μια εργασία σε ένα διάγραμμα δικτύου χωρίς να προκληθεί συνολική καθυστέρηση στην ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου.
Πιστοποιητικό	Έγγραφο που χορηγείται σε ένα άτομο μετά την επιτυχή ολοκλήρωση ενός μαθήματος ή ενός κύκλου σπουδών.
Πρόγραμμα	Μια ομάδα συναφών έργων που υπόκεινται σε συντονισμένη διαχείριση, για να εξασφαλίσουν οφέλη και έλεγχο που δεν είναι θα ήταν δυνατά μέσω της μεμονωμένης διαχείρισής τους.
Προϊόν έργου	Όλα τα απαιτούμενα παραδοτέα του έργου που πληρούν τις συμφωνημένες προδιαγραφές. (Τι πρόκειται να παραδοθεί)
Προμήθειες	Προγραμματισμός και υλοποίηση όλων των πτυχών της απόκτησης πόρων, συμπεριλαμβανομένων της διαμόρφωσης προδιαγραφών, της έρευνας αγοράς, των διαπραγματεύσεων, των δραστηριοτήτων αγοράς, της διαχείρισης συμβάσεων και του ελέγχου αποθεμάτων.
Πρόταση έργου	Μια σαφής και συνοπτική προσφορά που επιδιώκει την έγκριση από δυνητικούς χρηματοδοτικούς οργανισμούς για την παροχή προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε ανταπόκριση είτε ενός αιτήματος είτε παρατηρούμενων αναγκών στο εξωτερικό περιβάλλον.
Πύλη αποφάσεων	Σημαντικά σημεία ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση και την αποδοχή των προϊόντων μιας συγκεκριμένης φάσης του έργου και τη μετάβαση στην επόμενη φάση.
Συμπίεση χρόνου του έργου	Προσθήκη πρόσθετων πόρων στο έργο για την επιτάχυνση της προόδου του χρονοδιαγράμματος.
Σχέδιο υλοποίησης του έργου	Η ολοκληρωμένη και λογική παρουσίαση του λεπτομερούς μοντέλου του έργου, ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο θα υλοποιηθεί εγκαίρως, εντός του αντικειμένου και του προϋπολογισμού.
Τελικός Στόχος	Το υψηλότερο επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα ή αντίκτυπος (μετασχηματισμός, βιωσιμότητα, διαβίωση, ευημερία κ.λπ.) στο οποίο συμβάλλει το έργο — ο απώτερος στόχος που εμφανίζεται σε πολλά λογικά πλαίσια.
Τιμή Αναφοράς	Ένα πραγματικό σημείο αναφοράς σχετικό με τις συνθήκες ή τις επιδόσεις πριν από την έναρξη της δράσης που αποτελεί την απαραίτητη βάση για την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο του έργου.
Υποθέσεις	Υποθέσεις σχετικά με τις αναγκαίες συνθήκες, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, που προσδιορίζονται σε έναν σχεδιασμό για να διασφαλιστεί ότι οι υποτιθέμενες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος λειτουργούν όπως αναμένεται και ότι οι προγραμματισμένες δραστηριότητες θα παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
Υπόμνημα αρχικής ιδέας	Μια επιτελικού επιπέδου παρουσίαση ενός έργου που συντάσσεται για να ζητηθεί ανατροφοδότηση πριν από τη δέσμευση πόρων για την ανάπτυξη μιας αναλυτικής πρότασης.
Project manager	Ο/η επαγγελματίας στον τομέα της διαχείρισης έργων που έχει την ευθύνη του προγραμματισμού, της υλοποίησης και του κλεισίματος έργων για την επιτυχή επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αποτελεσμάτων και εκροών.

Παράρτημα V: Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Επαγγελματίες Project DPro ανά έτος – αθροιστικά	10
Εικόνα 2: Προκλήσεις έργων	15
Εικόνα 3: Τρίγωνο τριπλού περιορισμού	20
Εικόνα 4: Κατηγοριοποίηση των περιορισμών του έργου	22
Εικόνα 5: Έργα, προγράμματα και χαρτοφυλάκιο	23
Εικόνα 6: Αρχές διαχείρισης έργων	28
Εικόνα 7: Ισορροπία της τέχνης και της επιστήμης στη διαχείριση έργων	31
Εικόνα 8: Μοντέλο επάρκειας ικανοτήτων Project DPro	32
Εικόνα 9: Παράδειγμα κύκλου ζωής διαχείρισης έργων Πηγή: wwf.panda.org	34
Εικόνα 10: Μοντέλο φάσεων του Project DPro	36
Εικόνα 11: Αλληλεπίδραση φάσεων Project DPro	38
Εικόνα 12: Πύλες αποφάσεων στο μοντέλο φάσεων του Project DPro	40
Εικόνα 13: Παραδείγματα εσωτερικής πύλης αποφάσεων αναγνώρισης και προσδιορισμού	42
Εικόνα 14: Μοντέλο φάσεων του Project DPro – Αναγνώριση και προσδιορισμός	44
Εικόνα 15: Ευκαιρία οικονομικά αποδοτικής διαχείρισης της αλλαγής	46
Εικόνα 16: Κατηγορίες κοινωνικών αναγκών του Bradshaw	57
Εικόνα 17: Διάγραμμα Venn της κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα — Η οπτική των ευάλωτων οικογενειών	62
Εικόνα 18: Δέντρο προβλημάτων του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	64
Εικόνα 19:: Δέντρο στόχων του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	65
Εικόνα 20: Δέντρο λύσεων / εναλλακτικών λύσεων του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	66
Εικόνα 21: Ανάγκες του έργου σε ανθρώπινους πόρους	79
Εικόνα 22: Θεωρία της αλλαγής στο πρόγραμμα του ποταμού Δέλτα	82
Εικόνα 23: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Διαμόρφωση	85
Εικόνα 24: Στάδια του έργου	89
Εικόνα 25: Παραδείγματα σύνθεσης συμβουλίου	100
Εικόνα 26: Χάρτης σταδίων για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	103
Εικόνα 27: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Προγραμματισμός	110
Εικόνα 28: Πέντε βήματα προγραμματισμού χρονοδιαγράμματος	118
Εικόνα 29: Παραδείγματα ζητημάτων σχετικά με τον προσδιορισμό του αντικειμένου έργου	120
Εικόνα 30: Παράδειγμα ιεραρχικής δομής εργασιών (ΙΔΕ) — γραφική μορφή	122
Εικόνα 31: Παράδειγμα ιεραρχικής δομής εργασιών (ΙΔΕ) — Έμμεσες εργασίες	122
Εικόνα 32: Πακέτο εργασιών ιεραρχικής δομής εργασιών (ΙΔΕ) του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	124
Εικόνα 33: Παράδειγμα αποχωρητηρίου	124
Εικόνα 34: Χρήση διαγράμματος δικτύου για την αλληλουχία των δραστηριοτήτων κατασκευής αποχωρητηρίων	125
Εικόνα 35: Διάγραμμα δικτύου για την περίπτωση του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	129

Εικόνα 36: Διάγραμμα δικτύου για την περίπτωση του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα — Κρίσιμη διαδρομή	130
Εικόνα 37: Διάγραμμα Γκαντ για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα (περιορισμένη διαμόρφωση)	132
Εικόνα 38: Σχέδιο σταδίων	145
Εικόνα 39: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Υλοποίηση	148
Εικόνα 40: Διάγραμμα δικτύου για τη συνιστώσα του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	153
Εικόνα 41: Παράλληλη εκτέλεση δραστηριοτήτων του χρονοδιαγράμματος του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων	154
Εικόνα 42: Συμπύεση του χρονοδιαγράμματος του έργου κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	154
Εικόνα 43: Ενδεικτικός χάρτης διαδικασίας για ένα αίτημα αλλαγής έργου	168
Εικόνα 44: Μοντέλο φάσεων του Project DPro - Κλείσιμο	174
Εικόνα 45: Σενάρια κλεισίματος	176
Εικόνα 46: Ανασκόπηση μετά τη δράση	186
Εικόνα 47: Αρχές διαχείρισης έργων	188
Εικόνα 48: Διαδικασία «Προγραμματίζω, εκτελώ, μαθαίνω, αναθεωρώ»	208

Παράρτημα VI: Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Σύνοψη ρόλων διαχείρισης έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων	25
Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά του μοντέλου ικανοτήτων Project DPro	33
Πίνακας 3: Παραδείγματα πυλών αποφάσεων	41
Πίνακας 4: Σχεδιασμός συλλογής δεδομένων για το έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	52
Πίνακας 5: Δυνατά και αδύνατα σημεία των δευτερογενών δεδομένων	53
Πίνακας 6: Δυνατά και αδύνατα σημεία των πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων	53
Πίνακας 7: Δυνατά και αδύνατα σημεία των πρωτογενών ποιοτικών δεδομένων	54
Πίνακας 8: Τύποι δεδομένων	54
Πίνακας 9: Κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών	60
Πίνακας 10: Πίνακας ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών	63
Πίνακας 11: Ανάλυση αντικειμένου	68
Πίνακας 12: Κάθετη λογική του λογικού πλαισίου	70
Πίνακας 13: Περιγραφές του λογικού πλαισίου	70
Πίνακας 14: Οριζόντια λογική του λογικού πλαισίου	71
Πίνακας 15: Παράδειγμα υποθέσεων 1	71
Πίνακας 16: Παράδειγμα υποθέσεων 2	72
Πίνακας 17: Κατευθυντήριες γραμμές δεικτών ανά επίπεδο λογικού πλαισίου	73
Πίνακας 18: Πλαίσιο του προγράμματος κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	75
Πίνακας 19: Πίνακας εκτίμησης κινδύνων	92
Πίνακας 20: Μητρώο κινδύνων - Έργο κατασκευής αποχωρητηρίων στον ποταμό Δέλτα	96
Πίνακας 21: Στρατηγική δέσμευσης ενδιαφερόμενων μερών	97
Πίνακας 22: Διαφορές μεταξύ της πρότασης έργου και του σχεδίου υλοποίησης του έργου	111
Πίνακας 23: Προϊόν έργου και αντικείμενο έργου	120
Πίνακας 24: Προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων	129
Πίνακας 25: Τα τι, γιατί, πότε και πώς της παρακολούθησης	134
Πίνακας 26: Τα τι, γιατί, πότε και πώς της αξιολόγησης	135
Πίνακας 27: Συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης	137
Πίνακας 28: Έξι βασικά στοιχεία ΠΑΛΜ	140
Πίνακας 29: Σχέδιο επικοινωνίας	140
Πίνακας 30: Στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών	141
Πίνακας 31: Διάγραμμα ΥΥΣΕ για το έργο στον ποταμό Δέλτα	143
Πίνακας 32: Κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων με βάση το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών	143
Πίνακας 33: Πίνακας προγραμματισμού μετάβασης	146
Πίνακας 34: Ενδεικτικός προϋπολογισμός για έργο έξι μηνών (συμπ/μένου του πραγματικού κόστους μέχρι τον 3 ^ο μήνα)	156
Πίνακας 35: Παράδειγμα προϋπολογισμού έργου διάρκειας 6 μηνών (συμπ/μένων των δεδομένων για την ανάλυση της δεδουλευμένης αξίας)	158
Πίνακας 36: Συνδυασμοί αποτελεσμάτων για την ανάλυση δεδουλευμένης αξίας	160
Πίνακας 37: Αρχείο ζητημάτων	163
Πίνακας 38: Πίνακας παρακολούθησης επιδόσεων δεικτών	164
Πίνακας 39: Λίστα σχεδίου βιωσιμότητας	179
Πίνακας 40: Τροποποιημένο αρχείο ζητημάτων	185
Πίνακας 41: Παράδειγμα προσαρμογής εργαλείων διαχείρισης έργων	213

Παράρτημα VII: Όροι, προϋποθέσεις και κατευθυντήριες γραμμές επικοινωνίας για το εμπορικό σήμα του Project DPro

Ο Οδηγός διαχείρισης έργων για επαγγελματίες της ανάπτυξης (Οδηγός Project DPro) και όλοι οι άλλοι οδηγοί, οι μεθοδολογίες, τα εργαλεία και τα υλικά που παράγονται από την PM4NGOs, όπως ο οδηγός Program DPro και το συμπληρωματικό υλικό, κοινοποιούνται και προστατεύονται υπό την [άδεια Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](#). Όλοι οι οδηγοί είναι επίσης καταχωρημένοι και αναγνωρισμένοι από τον Διεθνή Μοναδικό Αριθμό Βιβλίου (ISBN).



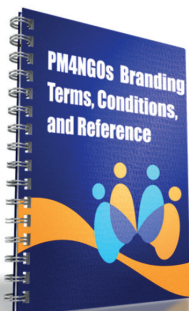
Οι επαγγελματίες, οι εκπαιδευτές και όλοι οι χρήστες είναι ελεύθεροι να αντιγράψουν και να αναδιανείμουν το υλικό σε οποιοδήποτε μέσο ή μορφή και να το προσαρμόσουν — διασκευάσουν, μετατρέψουν και αξιοποιήσουν, αρκεί να δώσουν την κατάλληλη αναγνώριση στην PM4NGOs και να μη χρησιμοποιήσουν το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.

Τα πνευματικά δικαιώματα και η άδεια Creative Commons Attribution για τον Οδηγό Project DPro και όλες τις άλλες μεθοδολογίες της PM4NGOs που περιγράφονται παραπάνω ισχύουν για όλους τους χρήστες, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε επίσημη ή ανεπίσημη συνεργασία με την PM4NGOs.

Στην πράξη, πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί το υλικό του Project DPro και της PM4NGOs;

Μπορείτε να αντιγράψετε και να αναδιανείμετε τον Οδηγό Project DPro και άλλες μεθοδολογίες της PM4NGOs σε οποιαδήποτε μορφή, σε πλήρη έκδοση ή διασκευασμένη, μετασχηματισμένη και προσαρμοσμένη, αρκεί να **μην είναι για εμπορικούς σκοπούς**. Με άλλα λόγια, πρέπει να προσφέρετε τους οδηγούς και το υλικό της PM4NGOs ή οποιοδήποτε υλικό αναπτύσσετε που περιέχει οδηγούς και μεθοδολογίες της PM4NGOs **χωρίς κόστος**.

Εάν αντιγράψετε και αναδιανείμετε τους οδηγούς και το υλικό της PM4NGOs, **πρέπει να δώσετε την κατάλληλη αναγνώριση**, να παρέχετε σύνδεσμο προς την άδεια χρήσης και να αναφέρετε εάν έγιναν αλλαγές. Η χρήση του λογότυπου της PM4NGOs και της οπτικής αναγνώρισης των μεθοδολογιών μας πρέπει να ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές της PM4NGOs για το branding



Στον [ιστότοπο της PM4NGOs](#) παρέχουμε μια [σύντομη αναφορά](#) για να χρησιμοποιήσετε τα λογότυπα και τα ονόματα της PM4NGOs και των μεθοδολογιών μας στον ιστότοπο ή τη δημοσίευσή σας. Μπορείτε να το κάνετε με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υποδηλώνει ότι η PM4NGOs υποστηρίζει εσάς, τον οργανισμό σας ή το υλικό που αναπτύχθηκε και κοινοποιήθηκε.

Παράρτημα VIII: Κατάλογος αναφορών

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15, DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an ImpactOriented Project Cycle
- International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.
- Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.
- Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.
- McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for PreEvaluation Planning, Baltimore: CRS.
- Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.
- Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

- Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.
- Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.
- Plan International, 2002, Project Management Methodology
- Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.
- Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction’s Evaluation Interest Group.
- Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User’s Guide, Manila: Asian Development Bank.
- Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.
- Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.
- Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.
- United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.
- VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).
- Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager’s Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.
- Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services
- World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.
- World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision’s Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.
- World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.
- Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd



PM4NGOs is the original author and publisher of the Project DPro (PMD Pro) Guide and its translation.

This translation was sponsored by and thanks to **Bodossaki Foundation.**

