



7.4.3.3 Εντοπισμός και επίλυση προβλημάτων κόστους

Κάθε φορά που επικαιροποιείτε το Χρονοδιάγραμμα Κόστους, θα πρέπει να το επισκοπείτε για να εντοπίζετε προβλήματα ή πιθανά προβλήματα κόστους. Ο εντοπισμός των προβλημάτων κόστους θα σας επιτρέψει να προβαίνετε σε διορθωτικές ενέργειες ώστε να εξασφαλίζετε ότι το Έργο θα ολοκληρωθεί εντός του προϋπολογισμού.



Κάθως το Χρονοδιάγραμμα Κόστους μεταβάλλεται διαρκώς, θα πρέπει να το αναλύετε κάθε φορά που το διορθώνετε ή το βελτιώνετε. Για τον εντοπισμό προβλημάτων κόστους, πρέπει να ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα:

- 1. Επισκοπείτε το κόστος βάσης, το πραγματικό κόστος και το υπολειπόμενο κόστος**, ώστε να προσδιορίσετε αν το Έργο θα παραμείνει ή όχι εντός του προϋπολογισμού.
- 2. Επισκοπείτε αποκλίσεις στο κόστος** ανά είδος κόστους ή ανά εργασία, ώστε να διαπιστώσετε πότε και πού τα πραγματικά κόστη υπερέβαιναν ή ήταν μικρότερα από τα προϋπολογισθέντα.
- 3. Βρίσκετε ποια είδη κόστους έχουν ήδη υπερβεί τον προϋπολογισμό**. Κάνετε το ίδιο και με το κόστος των εργασιών, ώστε να διαπιστώσετε εάν χρειάζεται ανακατανομή πόρων (ή κόστους) προκειμένου το Έργο να παραμείνει εντός προϋπολογισμού.
- 4. Διενεργείτε Ανάλυση Αποκομισθείσας Αξίας (Earned Value Analysis)**, ώστε να λάβετε αξιόπιστες απαντήσεις στα ερωτήματα «Έχουν απομείνει αρκετά χρήματα στον προϋπολογισμό για να ολοκληρωθεί το Έργο;» και «Έχει απομείνει αρκετός χρόνος στο χρονοδιάγραμμα ώστε το Έργο να ολοκληρωθεί εγκαίρως;». Η Ανάλυση Αποκομισθείσας Αξίας είναι η συνηθέστερη μέθοδος για τη μέτρηση της απόδοσης του

Έργου. Δείχνει ποιο ποσοστό του προϋπολογισμού θα έπρεπε να έχει δαπανηθεί λαμβανομένων υπόψη της ποσότητας εργασίας που έχει εκτελεστεί μέχρι το τρέχον χρονικό σημείο και του κόστους βάσης για την εργασία, την ανάθεση ή τους πόρους. Περισσότερες λεπτομέρειες για **τον τρόπο διενέργειας της Ανάλυσης Αποκομισθείσας Αξίας** δίνονται στο [Παράρτημα 7-11](#).

Αφού προσδιορίσετε τις αποκλίσεις κόστους που έχουν σημειωθεί στη διάρκεια του χρόνου, θα πρέπει να προβείτε σε διορθωτικές ενέργειες ώστε να διατηρήσετε το κόστος εντός του προϋπολογισμού. Προτείνουμε να αποθηκεύετε ένα εφεδρικό αντίγραφο του αρχικού Χρονοδιαγράμματος Κόστους, ώστε να μπορείτε να το συμβουλευέστε όταν πραγματοποιείτε αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν άλλους πόρους ή εργασίες.



Για να έχετε συνολική εικόνα των επιλογών που έχετε στη διάθεσή σας ώστε να διατηρείτε το κόστος υπό έλεγχο, πρέπει να **εξετάσετε πώς επηρεάζεται το κόστος από την ποιότητα**. Οι αλλαγές που θα πραγματοποιήσετε στα

χρονοδιαγράμματά σας προκειμένου να παραμείνετε εντός του προϋπολογισμού εξαρτώνται κυρίως από τις προτεραιότητές σας. Για παράδειγμα, θα μπορούσατε να επιλέξετε να θυσιάσετε την ποιότητα, χρησιμοποιώντας λιγότερο ακριβούς πόρους (άτομα με μικρότερη εμπειρία και λιγότερα προσόντα, εξοπλισμό/ μηχανήματα με μικρότερη λειτουργική ισχύ, υλικά χαμηλότερης ποιότητας κλπ.) ή καταργώντας ορισμένες από τις εργασίες που σκοπεύατε να εκτελέσετε. Εναλλακτικά, θα μπορούσατε να επιλέξετε να διαθέσετε λίγο περισσότερο χρόνο σε πόρους υψηλής ποιότητας, με το σκεπτικό ότι οι πόροι αυτοί θα ολοκληρώσουν την εργασία ή το Έργο σε σημαντικά λιγότερο χρόνο και πιθανόν με μικρότερο συνολικό κόστος. Ανεξάρτητα από τις ενέργειες στις οποίες αποφασίζετε να προβείτε να μειώσετε το κόστος, πρέπει να εξετάζετε τις συνέπειες των ενεργειών αυτών στις εργασίες, τους πόρους και την ποιότητα των παραδοτέων. Μπορεί να χρειάζεται επίσης να συζητήσετε με τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη τις συνέπειες των ενεργειών αυτών στην ποιότητα.



Για να διατηρήσετε το κόστος εντός του προϋπολογισμού, μπορείτε να προβαίνετε στις εξής ενέργειες:

- **Αντικαθιστάτε, καταργείτε ή αναπροσαρμόζετε τις αναθέσεις πόρων** ώστε να μειώσετε το κόστος εργασιών. Όταν έχετε πραγματοποιήσει νέες αναθέσεις ή έχετε τροποποιήσει τις υφιστάμενες, πρέπει να ενημερώνετε για τις αλλαγές αυτές τους πόρους τους οποίους αυτές αφορούν.
- **Μειώνετε τις τιμές κόστους των πόρων** (εφόσον αυτό είναι δυνατόν) που έχουν

ανατεθεί σε εργασίες οι οποίες κινδυνεύουν να υπερβούν τον προϋπολογισμό τους. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο εάν στην τιμή κόστους έχετε συμπεριλάβει κέρδος ή γενικά έξοδα.

- **Αναθέτετε πιο αποδοτικά το κόστος ανά χρήση.** Αυτό μπορεί π.χ. να επιτευχθεί με το συνδυασμό εργασιών που περιλαμβάνουν τη χρήση ενός πόρου με κόστος ανά χρήση (δηλ. επιτρέπετε οι εργασίες αυτές να εκτελεστούν ταυτόχρονα).
- **Μειώνετε ή καταργείτε την υπερωριακή απασχόληση,** ώστε να περιορίσετε το κόστος υπερωριών. Να έχετε υπόψη ότι όταν μειώνετε ή καταργείτε την υπερωριακή απασχόληση, η διάρκεια της εργασίας μπορεί να είναι μεγαλύτερη.
- **Μειώνετε μη αναγκαία σταθερά κόστη.** Για παράδειγμα, μπορείτε να ακυρώσετε ένα ταξίδι που δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρόοδο της εργασίας ή να μειώσετε τον αριθμό των μελών του προσωπικού του Έργου που είχε προγραμματιστεί να ταξιδέψουν.
- **Περιορίζετε το αντικείμενο,** μειώνοντας τη διάρκεια μίας εργασίας ή καταργώντας εργασίες που μπορούν να παραληφθούν. Μπορεί επίσης να χρειαστεί να καταργήσετε πόρους όταν περιορίζετε το αντικείμενο, ώστε να κρατήσετε χαμηλό το κόστος πόρων.



Αφού προβείτε στις ενέργειες για τη βελτιστοποίηση του κόστους, θα πρέπει να **εξετάζετε τις συνέπειές τους στα εξής:**

- **Στην κρίσιμη διαδρομή,** ώστε να επαληθεύσετε ότι οι προσαρμογές που πραγματοποιήσατε δεν την επηρεάζουν δυσμενώς.
- **Στις ημερομηνίες και το κόστος του Έργου,** ώστε να επαληθεύσετε ότι οι προσαρμογές που πραγματοποιήσατε δεν θέτουν σε κίνδυνο σημαντικές ημερομηνίες ή άλλα στοιχεία κόστους.
- **Στην κατανομή πόρων,** ώστε να επαληθεύσετε ότι οι προσαρμογές που πραγματοποιήσατε δεν προκαλούν υπερχρησιμοποίηση (overallocation) ή υποχρησιμοποίηση (underallocation) πόρων.
- **Σε άλλα Έργα,** ώστε να επαληθεύσετε ότι οι προσαρμογές που πραγματοποιήσατε δεν θέτουν σε κίνδυνο άλλα Έργα.