



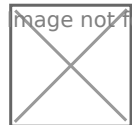
7.4.9.2 Αναφορά Απόδοσης Έργου

Η **αναφορά απόδοσης Έργου (Performance Reporting)** περιλαμβάνει τη συλλογή, την επεξεργασία και την επικοινωνία στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη πληροφοριών για την απόδοση του Έργου. Οι σχετικές δραστηριότητες βασίζονται στη χρήση διαφόρων εργαλείων και τεχνικών που στο μεγαλύτερο μέρος τους έχουν ήδη περιγραφεί στις προηγούμενες παραγράφους. Οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές για την αναφορά απόδοσης είναι:

- **Συναντήσεις επισκόπησης της απόδοσης (performance review meetings)**, που πραγματοποιούνται για την εκτίμηση της προόδου ή/και της κατάστασης του Έργου.
- **Ανάλυση αποκλίσεων (variance analysis)**, που αναφέρεται στη σύγκριση των πραγματικών με τα προγραμματισμένα ή αναμενόμενα αποτελέσματα του Έργου (σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα, το κόστος, τους πόρους, το αντικείμενο, την ποιότητα και τους κινδύνους).
- **Ανάλυση Αποκομισθείσας Αξίας (Earned Value Analysis-EVA)**, που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της απόδοσης του Έργου ως προς το χρόνο (χρονοδιάγραμμα) και το κόστος (ή τους πόρους). Για περισσότερες πληροφορίες για την Ανάλυση Αποκομισθείσας Αξίας, βλ. Ενότητα 7.4.3.3 και [Παράρτημα 7-11](#).
- **Δείκτες Οικονομικής Απόδοσης και Δείκτες Εκρμών (Financial and Output Performance Indicators)**, που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της οικονομικής και φυσικής προόδου του Έργου (βλ. 7.3.9)

Οι πληροφορίες για την απόδοση του Έργου συνήθως επικοινωνούνται μέσω των **Εκθέσεων Προόδου (Progress Reports)** και των **Εκθέσεων Κατάστασης Έργου (Project Status Reports)**, που περιγράφονται στις παραγράφους που ακολουθούν.

Χρήση της Έκθεσης Προόδου



Η **Έκθεση Προόδου (Progress Report)** είναι ένα έγγραφο που συντάσσεται από τα μέλη της Ομάδας Έργου (σε περίπτωση εσωτερικής παραγωγής) ή από την Ομάδα Διαχείρισης του Αναδόχου (σε περίπτωση που η υλοποίηση του Έργου ανατίθεται εξολοκλήρου με σύμβαση σε εξωτερικό Ανάδοχο), με σκοπό την παροχή στον Υπεύθυνο Συντονιστή τακτικών σχολίων για την πρόοδο του Έργου. Οι Εκθέσεις Προόδου θα πρέπει να υποβάλλονται σε τακτική βάση, ώστε ο Υπεύθυνος Συντονιστής Έργου να μπορεί να επικαιροποιεί το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων, να εντοπίζει προβλήματα ή πιθανά προβλήματα στο χρονοδιάγραμμα και να προβαίνει σε ενέργειες για την έγκαιρη επίλυσή τους. Όταν το Έργο υλοποιείται με ίδιους πόρους, συνήθως ζητείται η υποβολή Εκθέσεων Προόδου κάθε δύο εβδομάδες ή κάθε μήνα,. Ωστόσο, σε περίπτωση που το Έργο υλοποιείται από Ανάδοχο, συνήθως ζητείται υποβολή Εκθέσεων Προόδου κάθε τρεις ή έξι μήνες. Γενικά, η Έκθεση Προόδου θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής πληροφορίες:

Πίνακας 7-7: Χαρακτηριστικά περιεχόμενα Έκθεσης Προόδου

- ☑ **Περίοδος αναφοράς** (χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται η Έκθεση)
- ☑ **Τίτλος Έργου**
- ☑ **Όνομα Υπευθύνου Συντονιστή**
- ☑ **Συντάκτες της αναφοράς** (ή επωνυμία του Αναδόχου, εάν ισχύει)
- ☑ **Ημερομηνία υποβολής**
- ☑ **Σύνοψη Έργου** (δηλ. στόχοι και σκοποί Έργου, αναμενόμενα αποτελέσματα, δραστηριότητες Έργου, διάρκεια κλπ.)
- ☑ **Πρόοδος Έργου κατά την περίοδο αναφοράς** (δηλ. εκτελεσθείσες δραστηριότητες/ εργασίες, πραγματική εργασία που διεκπεραιώθηκε, υποβληθέντα παραδοτέα, αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα βάσης, εκτίμηση της προσπάθειας που απαιτείται για την ολοκλήρωση δραστηριοτήτων/ εργασιών)
- ☑ **Πρόγραμμα εργασίας για την επόμενη περίοδο αναφοράς** (δηλ. δραστηριότητες/ εργασίες προς εκτέλεση, παραδοτέα προς υποβολή, εκτιμήσεις χρονοδιαγράμματος για κύρια ορόσημα κλπ.)
- ☑ **Επικαιροποιημένο/ αναθεωρημένο Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων**, που εμφανίζει το ποσοστό της εργασίας που έχει ολοκληρωθεί μέχρι στιγμής και τις εκτιμώμενες ημερομηνίες έναρξης ή λήξης δραστηριοτήτων/ εργασιών.

Σημείωση: Ανάλογα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις παρακολούθησης του Έργου, η **Έκθεση Προόδου μπορεί επίσης να περιλαμβάνει πρόσθετες πληροφορίες για τους πόρους και το κόστος**. Για παράδειγμα, εάν έχετε συνάψει σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή έργου βάσει αμοιβών (fee-based contract) με έναν οικονομικό φορέα (Ανάδοχο), θα χρειαστεί να συγκεντρώνετε πληροφορίες για τον πραγματικό χρόνο απασχόλησης των ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να ζητάτε από τον Ανάδοχο να επισυνάπτει τα σχετικά Δελτία Απασχόλησης. Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι όταν επιθυμείτε να παρακολουθείτε το πραγματικό κόστος που προκύπτει από τη χρήση πόρων: στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να συλλέγετε πληροφορίες για το χρόνο απασχόλησης των ανθρωπίνων πόρων, το χρόνο χρήσης εξοπλισμού/ μηχανημάτων, τις χρησιμοποιηθείσες ποσότητες υλικών, τα έξοδα ταξιδίων ή άλλα περιστασιακά έξοδα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση μικρών έργων με πολύ λίγα μέλη Ομάδας Έργου, οι Εκθέσεις Προόδου μπορούν να αντικαθίστανται από την προσωπική κρίση και τις παρατηρήσεις του Υπευθύνου Συντονιστή ή από καθημερινές συζητήσεις με τα μέλη της Ομάδας Έργου με θέμα την πρόοδο των παραδοτέων. Αντίθετα, στην περίπτωση μεγάλων και πολύπλοκων έργων, όπου οι αναφορές απόδοσης αποτελούν σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης επικοινωνίας, οι Εκθέσεις Προόδου θα πρέπει να υποβάλλονται επίσημα στον Υπεύθυνο Συντονιστή από τους Υπεύθυνους Συντονιστές Ομάδας Έργου

(έναν ή περισσότερους) (ή από τον Ανάδοχο), οι οποίοι πρέπει να τις συντάσσουν συλλέγοντας τις σχετικές πληροφορίες προόδου από επιμέρους μέλη της Ομάδας Έργου.

Χρήση της Έκθεσης Κατάστασης Έργου

Η Έκθεση Κατάστασης Έργου (**Project Status Report**) είναι ένα έγγραφο που παράγεται από τον Υπεύθυνο Συντονιστή (με χρήση των πληροφοριών που υποβάλλονται με τις Εκθέσεις Προόδου), με σκοπό την παρουσίαση της κατάστασης του Έργου στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων της Καθοδηγητικής Επιτροπής Έργου, του Ιδιοκτήτη του Έργου και του Φορέα Χρηματοδότησης. Ανάλογα με τη διάρκεια και το μέγεθος του Έργου, αλλά και με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις επικοινωνίας του Ιδιοκτήτη του Έργου ή/και του Φορέα Χρηματοδότησης, η Έκθεση Κατάστασης Έργου μπορεί να παράγεται σε μηνιαία, τριμηνιαία ή εξαμηνιαία βάση. Συνήθως, οι Εκθέσεις Κατάστασης παράγονται με συχνότητα ίδια ή μικρότερη της συχνότητας παραγωγής των Εκθέσεων Προόδου, καθώς απαιτούν δεδομένα εισόδου από τις τελευταίες.

Στόχος της Έκθεσης Κατάστασης Έργου είναι:

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



Γενικά, η Έκθεση Κατάστασης Έργου θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής πληροφορίες:

Συνολική κατάσταση του Έργου

- Κατάσταση Χρονοδιαγράμματος Δραστηριοτήτων
- Κατάσταση Χρονοδιαγράμματος Χρήσης Πόρων
- Κατάσταση Χρονοδιαγράμματος Κόστους
- Κατάσταση Ποιότητας και Αποδοχής Παραδοτέων
- Κατάσταση Κινδύνων

- Κατάσταση Ζητημάτων
- Εισηγήσεις προς τους αποδέκτες της έκθεσης σχετικά με ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβούν ή αποφάσεις τις οποίες θα πρέπει να λάβουν για τη διατήρηση ή την επαναφορά του Έργου εντός των πλαισίων του χρονοδιαγράμματος, για τη διατήρηση του κόστους εντός του προϋπολογισμού, για το μετριασμό ή την εξάλειψη κινδύνων ή για το κλείσιμο εκκρεμών ζητημάτων.
- Πρόγραμμα εργασιών και στόχους για την επόμενη περίοδο αναφοράς.

Άλλα έγγραφα που μπορεί να επισυνάπτονται στην Έκθεση Κατάστασης είναι: Διάγραμμα Κατάστασης Gantt, Πρακτικά συναντήσεων, Εκθέσεις Επισκόπησης Ποιότητας, Έντυπα Αποδοχής Παραδοτέων, Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων κλπ.



Για τους σκοπούς του παρόντος Οδηγού, **στο Παράρτημα 7-16** δίνεται ένα **γενικό υπόδειγμα Έκθεσης Κατάστασης Έργου**. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το υπόδειγμα αυτό μπορεί να τροποποιηθεί ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις αναφοράς ενός συγκεκριμένου Έργου.



Θα πρέπει να βεβαιώνετε ότι στην Έκθεση Κατάστασης περιλαμβάνετε μόνο συνοπτικές πληροφορίες που αφορούν τους αποδέκτες της Έκθεσης Κατάστασης Έργου. Στην περίπτωση μεγάλων έργων, μπορεί κατά την περίοδο εκτέλεσης να παράγονται και αρκετές άλλες αναφορές που εστιάζουν σε συγκεκριμένες διεργασίες διαχείρισης και παρέχουν αναλυτικότερες πληροφορίες για συγκεκριμένα ζητήματα. Για παράδειγμα, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να συντάσσει και να υποβάλλει στον Υπεύθυνο Συντονιστή μηνιαία αναφορά με τα αποτελέσματα των επισκοπήσεων ποιότητας που διενεργήθηκαν. Ή ενδεχομένως ο Υπεύθυνος Συντονιστής να πρέπει να υποβάλλει στον Φορέα Χρηματοδότησης αναλυτική Οικονομική Έκθεση ανά τρίμηνο, ώστε ο Φορέας Χρηματοδότησης να ενημερώνεται για την οικονομική πρόοδο του Έργου και για το ποσοστό απορρόφησης των κεφαλαίων (κυρίως ισχύει για έργα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ).



Κατά κανόνα, η **Έκθεση Κατάστασης αποτελεί το θέμα συζήτησης της Συνάντησης Επισκόπησης της Κατάστασης (Status Meeting)**, που είναι προγραμματισμένη να διεξάγεται σε τακτική βάση και κατά την οποία ο Υπεύθυνος Συντονιστής παρουσιάζει την κατάσταση του Έργου στην Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου (και ενδεχομένως και στον Ιδιοκτήτη του Έργου ή/και στον Φορέα Χρηματοδότησης). Ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να επίσης να καλεί στις συναντήσεις αυτές και μέλη της Ομάδας Έργου που διαθέτουν εμπειρία σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα που θα συζητηθεί. Προτείνεται ωστόσο ο Υπεύθυνος Συντονιστής να

συγκαλεί περιοδικά την Ομάδα Έργου, για την επισκόπηση της κατάστασης του Έργου, τη συζήτηση των πεπραγμένων τους και την αλληλοενημέρωση για τυχόν ζητήματα ή θέματα που προκαλούν ανησυχία, στο πλαίσιο μιας ανοικτής, ειλικρινούς και εποικοδομητικής επικοινωνίας. Σε μεγάλα έργα, όπου δεν είναι πάντα δυνατή η συγκέντρωση ολόκληρης της ομάδας, τα μέλη της Ομάδας Έργου μπορούν να εκπροσωπούνται στη συνάντηση αυτή από τους αντίστοιχους Υπεύθυνους Συντονιστές Ομάδας Έργου (έναν ή περισσότερους), οι οποίοι μπορούν να παρέχουν ενημέρωση για την κατάσταση των εργασιών της ομάδας τους, καθώς έχουν καλύτερη αντίληψη των καθημερινών δραστηριοτήτων των μελών της.