



7.5.2.1 Διενέργεια Αξιολόγησης Έργου

Στο βήμα αυτό, ο Υπεύθυνος Συντονιστής πρέπει να εκτιμά κατά πόσο το Έργο εκπλήρωσε τους στόχους του, την αποτελεσματικότητα των διεργασιών Διαχείρισης του Έργου και το κατά πόσον η απόδοση του Έργου υπήρξε επιτυχημένη έχοντας ως βάση το Τεχνικό Δελτίο Έργου (Project Fiche) και τον αρχικό προγραμματισμό κόστους, χρονοδιαγράμματος, ποιότητας και ανοχών.

Αρχικά, ο Υπεύθυνος Συντονιστής πρέπει να αξιολογεί την απόδοση του Έργου και την αποτελεσματικότητά του προϊόντος, δηλ. να προσδιορίζει:

- Το επίπεδο στο οποίο καθένα από τα οφέλη που προσδιορίζονται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας επιτεύχθηκε πραγματικά.
- Το επίπεδο στο οποίο καθένα από τα οφέλη που προσδιορίζονται στο Τεχνικό Δελτίο Έργου (ή/και στους Όρους Εντολής, εάν αν το Έργο ανατέθηκε με σύμβαση) επιτεύχθηκε πραγματικά.
- Τυχόν αποκλίσεις από το επιδιωκόμενο αντικείμενο του Έργου, όπως αυτό περιγραφόταν στο Τεχνικό Δελτίο Έργου (ή/και στους Όρους Εντολής, εάν το Έργο ανατέθηκε με σύμβαση).
- Εάν όλα τα παραδοτέα έχουν παραχθεί και εάν ικανοποιούν τους στόχους ποιότητας και τα κριτήρια αποδοχής που ορίστηκαν στη Φάση Προγραμματισμού.
- Εάν τα πραγματικά μεγέθη χρόνου, κόστους και ποσότητας πόρων που χρησιμοποιήθηκαν υπερέβησαν τις αρχικές εκτιμήσεις.

Στη συνέχεια, ο Υπεύθυνος Συντονιστής πρέπει να αξιολογεί: α) τη Συμμόρφωση του Έργου, δηλαδή να προσδιορίζει κατά πόσο το Έργο συμμορφώθηκε ή όχι με τις διεργασίες που ορίστηκαν στη Φάση Προγραμματισμού, και β) την απόδοση της Ομάδας Έργου.



Για να αξιολογήσει την απόδοση και συμμόρφωση του Έργου, την αποτελεσματικότητα του προϊόντος και την απόδοση της Ομάδας Έργου, ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να χρησιμοποιεί ως οδηγό την κατάσταση ελέγχου (checklist) που ακολουθεί. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, αν και έχει ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα για τη δημιουργία μιας κατάστασης ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα σχεδόν τα Έργα, η κατάσταση αυτή ενδεχομένως να χρειάζεται τροποποιήσεις ώστε να καλύπτει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συγκεκριμένων Έργων.

Κατάσταση Ελέγχου 7-7: Κατάσταση ελέγχου για αξιολόγηση Έργου μετά την ολοκλήρωσή του

Ερώτηση	Ναι/Όχι	Σχόλια²¹
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΟΥ		
Πέτυχε το Έργο τα οφέλη που προσδιορίζονται στην Έκθεση Επιχειρησιακή		
Σε ποιο βαθμό καλύφθηκαν οι στόχοι και οι σκοποί που δηλώνονται στην Έκθεση		
Πόσο καλά συμφωνεί το αντικείμενο Έργου με το αντικείμενο που προσδιορίζεται		
Υπήρξαν αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα Έργου;		
Ολοκληρώθηκε το Έργο σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα;		
Ήταν επαρκείς οι αρχικοί πόροι που ανατέθηκαν στις δραστηριότητες/ εργασιές;		
Ολοκληρώθηκε το Έργο εντός του προϋπολογισμού;		
Καλύπτουν τα παραδοτέα του Έργου τις ανάγκες που δηλώνονται στην Έκθεση		
Πέτυχαν τα παραδοτέα τους στόχους ποιότητας που ορίζονται στο Σχέδιο Έργου		
Ικανοποιούν τα παραδοτέα τα κριτήρια αποδοχής που ορίζονται στο Σχέδιο Έργου		
Προσωπικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από το αποτέλεσμα του Έργου αυτού;		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
Περιγράφηκε ένα σαφές Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων στο Σχέδιο Έργου		
Γινόταν τακτικά εκ νέου ορισμός βάσης για το Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων		
Περιγράφονταν αρκετά αναλυτικά οι εκτιμήσεις για τις απαιτούμενες εργασιές		
Προσδιορίζονταν όλα τα είδη δαπανών στο Πρόγραμμα Κόστους;		

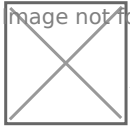
Ποσοτικοποιούνταν επαρκώς όλες οι δαπάνες στο Πρόγραμμα Κόστους;		
Τηρήθηκαν τιμολόγια και αποδείξεις για τις πραγματοποιηθείσες δαπάνες;		
Προσδιορίστηκαν σαφείς στόχοι ποιότητας;		
Εφαρμόστηκε αποτελεσματικά το Σχέδιο Ποιότητας κατά την εκτέλεση τ		
Πόσο αποτελεσματικές ήταν οι διεργασίες επισκόπησης ποιότητας;		
Καταγράφηκαν αποκλίσεις ποιότητας προϊόντων;		
Αναλήφθηκαν στην πραγματικότητα ενέργειες βελτίωσης ποιότητας;		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ		
Οι διεργασίες διαχείρισης ζητημάτων χρησιμοποιήθηκαν σωστά για τη δια		
Έγινε αποτελεσματική διαχείριση του συνόλου των ζητημάτων;		
Έχουν κλείσει όλα τα ανοικτά ζητήματα;		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ		
Οι διεργασίες διαχείρισης αλλαγών χρησιμοποιήθηκαν σωστά για τη διαχ		
Υλοποιήθηκαν όλες οι εγκεκριμένες αλλαγές σύμφωνα με τις κατάλληλες		
Εφαρμόστηκαν όλες οι αλλαγές πριν από το κλείσιμο του Έργου;		
Έγινε αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών στο κόστος, το χρονοδιάγ		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ		
Εντοπίσθηκαν κατά την αρχική φάση όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι του Έργ		
Συμμετείχαν αποτελεσματικά τα μέλη της Ομάδας Έργου στις διαδικασίες		
Πόσο καλά λειτούργησε το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων;		
Πόσο ακριβείς ήταν οι πιθανότητες επέλευσης κινδύνων που προσδιορίζον		
Υπήρχε σαφής περιγραφή του σχεδίου μετριασμού για κάθε κίνδυνο;		
Πόσο καλά έγινε η διαχείριση κινδύνων;		
Καταγράφηκαν όλοι οι κίνδυνοι στο Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων;		
Πόσο αποτελεσματική ήταν η επισκόπηση και επικαιροποίηση του Μητρώο		
Επηρέαστηκε το Έργο από κινδύνους που δεν είχαν προβλεφθεί;		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΠΑΡΑΔΟΤΕΩΝ		
Πόσο καλά ορίστηκαν τα κριτήρια αποδοχής για κάθε παραδοτέο;		
Ορίστηκαν με επίσημο τρόπο οι ρόλοι διαχείρισης αποδοχών παραδοτέων		
Πόσο αποτελεσματική ήταν η διεργασία διαχείρισης αποδοχών παραδοτέω		
Διενεργήθηκαν ικανοποιητικά όλες οι προγραμματισμένες δοκιμές αποδοχ		
Ήταν επαρκής ο χρόνος που προβλέφθηκε για την επισκόπηση των παραδο		

Πόσο καλά προετοιμασμένη ήταν η Ομάδα Διαχείρισης Έργου για την απο		
Συμπληρώθηκε Έντυπο Αποδοχής Παραδοτέου για κάθε παραδοτέο;		
Έγιναν αποδεκτά από την Αναθέτουσα Αρχή όλα τα παραχθέντα παραδοτέα		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ		
Προσδιορίζονταν με σαφήνεια στο Σχέδιο Επικοινωνίας οι αποδέκτες, το μήνυμα		
Διεξάγονταν τακτικά και αποτελεσματικά οι συναντήσεις των μελών της Ομάδας		
Γινόταν τακτική ενημέρωση της Καθοδηγητικής Επιτροπής Έργου για την πρόοδο		
Διεξάγονταν τακτικά και αποτελεσματικά οι συναντήσεις της Καθοδηγητικής Επι		
Πόσο καλά λειτούργησε το Σχέδιο Επικοινωνίας;		
Ήταν σαφής ο τρόπος ιεραρχικής παραπομπής για επείγοντα ζητήματα του Έργου		
Ήταν επαρκής και αποτελεσματική η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη;		
Γινόταν τακτική ενημέρωση για την πρόοδο του Έργου;		
Πόσο χρήσιμο ήταν το περιεχόμενο και η μορφή της Έκθεσης Κατάστασης Έργου		
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΥ		
Πόσο καλά λειτούργησαν τυχόν εργαλεία υποστήριξης;		
Πραγματοποιήθηκαν ενέργειες εκπαίδευσης για την εξοικείωση της Ομάδας		
Πόσο αποτελεσματικά έγινε η διαχείριση ζητημάτων για το Έργο;		
Υπήρξε σαφής τεκμηρίωση και επικοινωνία όλων των σχετικών με το Έργο		
Το Έργο θεωρήθηκε επιτυχημένο;		
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΟΥ		
Ήταν η οργάνωση Έργου η ενδεδειγμένη;		
Πόσο αποτελεσματικός ήταν ο Υπεύθυνος Συντονιστής;		
Πόσο αποτελεσματική ήταν η Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου;		
Πόσο αποτελεσματικό ήταν καθένα από τα μέλη της Ομάδας Έργου στην		
Κατανοούσαν όλα τα μέλη της Ομάδας Έργου καλά το Έργο και τον προσ		



Ανάλογα με το μέγεθος και το είδος του Έργου, αλλά και με τη δομή του Φορέα Υλοποίησης/ της Αναθέτουσας Αρχής, ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να επιλέξει να συνεκτιμήσει τις απόψεις των μελών της Ομάδας Έργου, του ιδιοκτήτη του Έργου και άλλων ενδιαφερομένων μερών αναφορικά με το βαθμό επιτυχίας του Έργου και των τελικών προϊόντων του (ενός ή περισσότερων). Για να λάβει τα σχόλιά τους, ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να συντάξει ένα ερωτηματολόγιο με τις παραπάνω ερωτήσεις και να ζητήσει από τα εσωτερικά και

εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη να το συμπληρώσουν, εκφράζοντας γραπτά τη γνώμη/ τις εκτιμήσεις τους. Εναλλακτικά, ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί, αντί να διεξαγάγει έρευνα με ερωτηματολόγια, να διεξαγάγει την έρευνα ο ίδιος αυτοπροσώπως ή τηλεφωνικά.



Στην περίπτωση Έργων που έχουν ανατεθεί με σύμβαση, η Επισκόπηση Αξιολόγησης του Έργου (Project Evaluation Review) διενεργείται συνήθως από τον Ανάδοχο. Πιο συγκεκριμένα, ο Ανάδοχος χρησιμοποιεί ως δεδομένα εισόδου τα Έγγραφα Διαγωνισμού, τη σύμβαση, την Έκθεση Αρχικού Προσδιορισμού (Inception Report), όλα τα σχέδια της Διαχείρισης Έργου (Σχέδιο Έργου, Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων, Σχέδιο Ποιότητας, Σχέδιο Επικοινωνίας κλπ.), τις Εκθέσεις Προόδου (Progress Reports) και τις επίσημες εγκρίσεις των παραδοτέων, προκειμένου να εκτιμήσει τόσο την απόδοση όσο και την αποτελεσματικότητα του Έργου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνήθως παρουσιάζονται σε μία Έκθεση που ονομάζεται **Έκθεση Αξιολόγησης Έργου (Project Evaluation Report)** και θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα παραδοτέα του Έργου. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ο Ανάδοχος έχει τη δυνατότητα να εμπλέκει και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως την Ομάδα Διαχείρισης Έργου της Αναθέτουσας Αρχής, ώστε να παρουσιάσει μία πιο αντικειμενική εκτίμηση.



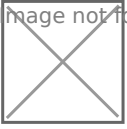
Στην περίπτωση που έχουν οριστεί δείκτες αποτελεσμάτων (result performance indicators), ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει να τους υπολογίζει κατά τη Φάση Κλεισίματος και να παρουσιάζει τις τιμές τους στην Έκθεση Αξιολόγησης Έργου.

Καταγεγραμμένη Εμπειρία (Lessons Learned)



Η διεργασία της Επισκόπησης Αξιολόγησης του Έργου (Project Evaluation Review) αποτελεί επιπλέον μία καλή ευκαιρία για την ανασκόπηση των Φάσεων Προγραμματισμού και Εκτέλεσης του Έργου και την παρακολούθηση των διαδικασιών Διαχείρισης Έργου και διαχείρισης ποιότητας, καθώς και των εντύπων, τεχνικών και εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν, που είτε συνέβαλαν καθοριστικά στα αποτελέσματα του Έργου είτε δημιούργησαν προβλήματα. Αφού ο Υπεύθυνος Συντονιστής προσδιορίσει αυτές τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις τεχνικές, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στην Έκθεση Αξιολόγησης Έργου μία ενότητα για την Καταγεγραμμένη Εμπειρία (Lessons Learned), όπου θα απαντώνται ερωτήματα όπως π.χ. ερωτήματα: «Τι θα πρέπει να γίνει διαφορετικά την επόμενη φορά;», «Ποια στοιχεία μπορούν να φανούν χρήσιμα σε μελλοντικά Έργα;». Έτσι, η ενότητα σχετικά με την Καταγεγραμμένη Εμπειρία (Lessons Learned) δεν θα ωφελήσει μόνο την ομάδα του τρέχοντος Έργου, αλλά μπορεί να αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη για Υπεύθυνους

Συντονιστές και μέλη Ομάδων Έργου άλλων Έργων που εκτελούνται τώρα ή ακόμη και Έργων που μπορεί να ξεκινήσουν στο μέλλον.



Προτείνεται η δημιουργία Μητρώου Καταγραφής Εμπειρίας (Lessons Learned Log) κατά την έναρξη του Έργου. Σε αυτό θα πρέπει να καταχωρίζεται μία σημείωση κάθε φορά που η Ομάδα Διαχείρισης Έργου:

- εντοπίζει ορισμένες διαδικασίες που όταν εφαρμόζονται βελτιώνουν την παραγωγή ενός παραδοτέου ή οργανώνουν αποδοτικότερα μία διεργασία,
- βελτιώνει τα τυποποιημένα υποδείγματα,
- υλοποιεί διαδικασίες διαχείρισης, εξειδικευμένες διαδικασίες ή διαδικασίες διαχείρισης ποιότητας που οδηγούν σε αποτυχία.

Με την προσέγγιση αυτή, κατά τη Φάση Κλεισίματος του Έργου ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα πρέπει απλώς να συσχετίζει όλες τις σημειώσεις που καταγράφηκαν και να τις περιλαμβάνει στην Έκθεση Αξιολόγησης Έργου.

²¹ Στη στήλη αυτή ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να προσδιορίζει τι λειτούργησε καλά και τι θα μπορούσε να έχει γίνει καλύτερα. Επιπλέον, μπορεί να παρέχει συστάσεις για παρόμοια μελλοντικά έργα.