

|  |
| --- |
| ΛΟΓΟΤΥΠΟ |

|  |
| --- |
| Οργανισμός [Όνομα] |
| Τμήμα [Όνομα] |
|  |
| **<** **Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων>** |
| **<Όνομα Έργου>** |
|  |
| Ημερομηνία:<Ημερομηνία> |
| Έκδοση: <Έκδοση> |
|  |

Έκδοση Προτύπου: 3.01

Αυτό το πρότυπο εναρμονίζεται με την έκδοση PM2 Guide V3.0

Για την πιο πρόσφατη έκδοση του προτύπου επισκεφτείτε τη σελίδα:

<https://www.pm2alliance.eu/publications/>

*Η PM² Alliance δεσμεύεται για τη βελτίωση της Μεθοδολογίας PM² και των προτύπων διαχειριστικών εγγράφων που την υποστηρίζουν. Τα πρότυπα διαχειριστικά έγγραφα της* *PM² Alliance εμπεριέχουν τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης έργων και ενσωματώνουν τις προτάσεις και εγκεκριμένες διορθώσεις της κοινότητας.*

*Γίνεται μέλος της PM² Alliance και επισκεφθείτε την ιστοσελίδα της στο PM² Alliance GitHub για την συνεισφορά σας και την υποβολή προτάσεων:*

https://github.com/pm2alliance

**

**Πληροφορίες Διαχείρισης Εγγράφου**

|  |  |
| --- | --- |
| **Χαρακτηριστικά εγγράφου** | **Βασικές πληροφορίες εγγράφου** |
| **Τύπος Εγγράφου:** | Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων |
| **Τίτλος Έργου:** | <Όνομα Έργου> |
| **Όνομα Συντάκτη:** | <Συντάκτης εγγράφου> |
| **Κύριος Έργου:**  | <Κύριος του Έργου- Project Owner (PO)> |
| **Πάροχος Λύσεων:** | <Πάροχος Λύσεων Solution Provider (SP)> |
| **Διαχειριστής Έργου:**  | <Διαχειριστής Έργου (Project Manager (PM))> |
| **Έκδοση Εγγράφου:**  | <Έκδοση> |
| **Διαβάθμιση Εγγράφου:**  | <Δημόσια, Βασική, Υψηλή> |
| **Ημερομηνία:**  | <Ημερομηνία> |

**Υπεύθυνοι Ανασκόπησης και Έγκρισης του εγγράφου:**

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Όλοι οι εγκρίνοντες είναι υποχρεωτικοί. Τεκμηρίωση για κάθε εγκρίνοντα πρέπει να διατηρείται.

Όλοι οι ανασκοπούντες στον κατάλογο λογίζονται ως υποχρεωτικοί εκτός αν ορίζονται σαφώς στη λίστα ως προαιρετικοί.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ονοματεπώνυμο** | **Ρόλος** | **Ενέργεια** | **Ημερομηνία** |
|  |  | *<Έγκριση / Ανασκόπηση>* |  |

**Ιστορικό αλλαγών εγγράφου**

Ο συντάκτης του εγγράφου έχει την αρμοδιότητα να κάνει τους ακόλουθους τύπους μεταβολών στο έγγραφο δίχως να απαιτείται επανέγκριση:

* Τυπογραφικά, μορφοποίηση, ορθογραφικά
* Διευκρινήσεις

Σε περίπτωση που υπάρχει αίτημα για αλλαγή στο περιεχόμενο του εγγράφου, πρέπει να γίνει επικοινωνία με τον Συντάκτη του εγγράφου ή τον Κύριο του Έργου.

Σύνοψη των αλλαγών που αφορούν στο παρόν έγγραφο παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί σε αντίστροφη χρονολογική σειρά (πρώτα εμφανίζεται η πλέον πρόσφατη έκδοση).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Έκδοση** | **Ημερομηνία** | **Συντάκτης αλλαγής** | **Σύνοψη των αλλαγών** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Διαχείριση διαμόρφωσης: Τοποθεσία εγγράφου**

Η τελευταία έκδοση του παρόντος ελεγχόμενου εγγράφου είναι αποθηκευμένη στο <τοποθεσία>.

|  |
| --- |
| *<Οι σημειώσεις που ακολουθούν πρέπει να διαγράφονται στην τελική έκδοση του εγγράφου:>***Σημειώσεις για τα** **υποδείγματα εγγράφων (****Templates):*** *Κείμενο με* <πορτοκαλί>: *πρέπει να προσδιοριστεί.*
* *Κείμενο με <μπλε>: οδηγίες για τη χρήση του υποδείγματος. Πρέπει να διαγράφεται στην τελική έκδοση του εγγράφου*.
* *Κείμενο με* <*πράσινο*>: *δύναται να προσαρμοστεί. Θα πρέπει να αποχρωματιστεί σε μαύρο στην τελική έκδοση του παραδοτέου.*
 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή 4

2. Στόχοι Διαχείρισης Ρίσκων 4

3. Περιγραφή Διαδικασίας Διαχείρισης Ρίσκων 4

3.1. Ρόλοι και Υπευθυνότητες Διαχείρισης Ρίσκων 7

4. Εργαλεία & Τεχνικές 7

4.1. Μητρώο Ρίσκων 8

4.2. Πίνακας Πιθανότητας/Αντίκτυπου Ρίσκου 10

5. Δραστηριότητες Διακριβωσησ Ρίσκων 11

6. Προσέγγιση Αναλυσησ Επιπτωσεων Ρίσκων 11

6.1. Κλιμάκωση 12

7. Στρατηγικές Αντιμετώπισης Ρίσκου 13

8. Δραστηριότητες Ελέγχου Ρίσκων 14

9. Σχετικα Σχεδια της PM² 16

Παράρτημα 1: Αναφορεσ και Σχετικα Εγγραφα 16

#

# Εισαγωγή

Το Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων έχει ως σκοπό να καθορίσει και να καταγράψει τη Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων για ένα έργο. Περιγράφει τον τρόπο προσδιορισμού και αξιολόγησης των Ρίσκων, ποια εργαλεία και τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ποιες είναι οι κλίμακες αξιολόγησης και οι ανοχές, οι σχετικοί ρόλοι και υπευθυνότητες, πόσο συχνά πρέπει να επανεξετάζονται τα Ρίσκα κλπ. Το Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων ορίζει επίσης τη Διαδικασία παρακολούθηση και κλιμάκωσης Ρίσκων καθώς και τη δομή του Μητρώου Ρίσκων που χρησιμοποιείται για την καταγραφή και επικοινωνία των Ρίσκων και των ενεργειών αντιμετώπιση τους.

Οι στόχοι του εγγράφου είναι:

* Να περιγράψει τη Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων και λήψης αποφάσεων που θα χρησιμοποιηθεί στο έργο
* Να προσδιορίσει τους ρόλους και τις υπευθυνότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση Ρίσκων
* Να προσδιορίσει τη μεθοδολογία, τα πρότυπα, τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν τη διαχείριση Ρίσκων.

# Στόχοι Διαχείρισης Ρίσκων

Η Διαχείριση Ρίσκων απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται και εξασφαλίζεται ότι τα Ρίσκα του έργου αντιμετωπίζονται προληπτικά και παρακολουθούνται και ελέγχονται τακτικά.

Οι κύριοι στόχοι της Διαχείρισης Ρίσκων για τα έργα είναι:

* Τα Ρίσκα για το έργο να εντοπίζονται, αξιολογούνται, εγκρίνονται και περιλαμβάνονται σε αναφορές σε όλη την διάρκεια του έργου.
* Τα σημαντικότερα Ρίσκα να αναφέρονται/επικοινωνούνται στο επίπεδο Συντονισμού Έργου
* Οι στρατηγικές αντιμετώπισης των Ρίσκων ευθυγραμμίζονται με την ανοχή των ενδιαφερόμενων μερών και με την πολιτική ανάληψης Ρίσκων
* Όλα τα Ρίσκα παρακολουθούνται και ελέγχονται.
* Οι δράσεις αντιμετώπισης Ρίσκων εφαρμόζονται αποτελεσματικά.

*<Προσαρμόστε τους παραπάνω στόχους Διαχείρισης Ρίσκων σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου ή/και του Οργανισμού >*

# Περιγραφή Διαδικασίας Διαχείρισης Ρίσκων

*<Προσαρμόστε τη διαδικασία διαχείρισης Ρίσκων, εάν είναι απαραίτητο (πλήρης περιγραφή ή διαγραφή δραστηριοτήτων που δεν ισχύουν για το συγκεκριμένο έργο.>*

Η Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων του έργου καθορίζει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προσδιορισμό, την τεκμηρίωση, την αξιολόγηση, την ιεράρχηση, την ανάθεση, την επίλυση και τον έλεγχο των Ρίσκων.

Η Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

**Βήμα 1: Προσδιορισμός/Αναγνώριση Ρίσκου**

Σκοπός του βήματος είναι να διευκολύνει τον εντοπισμό και την τεκμηρίωση των Ρίσκων που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του έργου.

Πληθώρα τεχνικών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό του Ρίσκου, οι οποίες συνήθως επικεντρώνονται στη αξιοποίηση ιστορικών δεδομένων και εμπειριών ή/και σε πιθανές προβλέψεις, με σχετική αναλυτική προσέγγιση. Σε αυτή την αναλυτική προσέγγιση βοηθά η προσέγγιση για ομαδοποίηση των διαφορετικών τύπων Ρίσκου σε κατηγορίες, επικουρώντας έτσι στην ανίχνευση και τον εντοπισμό περισσότερων πιθανών Ρίσκων.

Οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό του ρίσκου στο έργο παρουσιάζονται στην ενότητα 4. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ.

Ρίσκα εντοπίζονται συνεχώς καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Ωστόσο, πολύ νωρίς κατά τη διάρκεια της φάσης Έναρξης του έργου, θα δημιουργηθεί ένα Μητρώο αρχικών Ρίσκων έργου το οποίο στη συνέχεια θα ενημερώνεται τακτικά καθ’ όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

Το Μητρώο Ρίσκων περιέχει τον Α/Α, το όνομα, μια σύντομη περιγραφή, την κατηγορία και τον υπεύθυνο για κάθε ρίσκο, καθώς και στρατηγικές, ενέργειες και χρονοδιάγραμμα που θα διευκολύνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο των διάφορων πτυχών του έργου. *<Ανατρέξτε και προσαρμόσετε κατάλληλα το υπόδειγμα «Μητρώο Ρίσκων» που υπάρχει στο πλαίσιο της εφαρμογής των Διαδικασιών Διαχείρισης Έργων σύμφωνα με το πρότυπο της PM2>*

Εκτός από το Μητρώο Ρίσκων, θα χρησιμοποιηθούν τα ακόλουθα εργαλεία: *<παρακαλούμε να προσθέσετε επιπλέον εργαλεία που πιθανά θα χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό/αναγνώριση ρίσκου σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου ή / και του Οργανισμού>*

**Βήμα 2: Αξιολόγηση Ρίσκου**

Σκοπός του βήματος είναι να εκτιμηθεί η πιθανότητα και οι επιπτώσεις των Ρίσκων που έχουν εντοπιστεί σε ό,τι αφορά στην επιρροή τους στην επίτευξη των στόχων του έργου. Αυτή η αξιολόγηση είναι απαραίτητη πριν γίνει οποιοσδήποτε προγραμματισμός για λήψη ενεργειών σε σχέση με τους Ρίσκους.

Τα ρίσκα αξιολογούνται με βάση την πιθανότητα εμφάνισής τους και τις επιπτώσεις στους στόχους του έργου. Το γινόμενο της πιθανότητας και της επίπτωσης καθορίζει το Επίπεδο Ρίσκου το οποίο στη συνέχεια χρησιμοποιείται ως αναφορά για την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και την ανάπτυξη σχετικών ενεργειών αντιμετώπισης των Ρίσκων.

Ανάλογα με την πολιτική ανάληψης Ρίσκων των ενδιαφερομένων μερών, καθορίζονται κλίμακες αξιολόγησης και ανοχές βάσει των οποίων επιλέγονται οι καταλληλότερες στρατηγικές αντιμετώπισης των Ρίσκων.

**Βήμα 3:** Ανάπτυξη Δράσεων Αντιμετώπισης Ρίσκων

Σκοπός του βήματος είναι να επιλεγεί η καλύτερη στρατηγική αντιμετώπισης για κάθε Ρίσκο και να εντοπιστούν και να σχεδιαστούν οι ενέργειες για τον έλεγχό του.

Η επιλογή της στρατηγικής αντιμετώπισης των Ρίσκων θα βασίζεται στα αποτελέσματα της εκτίμησης Ρίσκου (επίπεδο ρίσκου), του τύπου του ρίσκου, των επιπτώσεων επί των συνολικών στόχων του έργου (π.χ. στο χρονοδιάγραμμα και στο κόστος), καθώς και το κόστος από την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή (ανάλυση κόστους / οφέλους). Η στρατηγική (ή οι στρατηγικές) που επιλέγονται για κάθε Ρίσκο τεκμηριώνονται στο Μητρώο Ρίσκων.

Υπάρχουν οι παρακάτω βασικές στρατηγικές που θεωρούνται ως τρόποι αντιμετώπισης ενός Ρίσκου:

|  |  |
| --- | --- |
| Αρνητικά Ρίσκα (απειλές) | Αποφυγή, Μεταφορά, Μείωση |
| Θετικά Ρίσκα (ευκαιρίες) | Εκμετάλλευση, Ενίσχυση |
| Αρνητικά και Θετικά Ρίσκα | Αποδοχή, Διαμοιρασμός |

Μετά την επιλογή της στρατηγικής για κάθε Ρίσκο, θα καθοριστούν, θα περιγραφούν, θα προγραμματιστούν και θα ανατεθούν συγκεκριμένες ενέργειες για την εφαρμογή της στρατηγικής, ενώ ο Υπεύθυνος Ρίσκου θα αναλάβει την ευθύνη για την εφαρμογή των συμφωνημένων ενεργειών.

Οι ενέργειες θα αναφέρουν λεπτομερώς τις συγκεκριμένες δραστηριότητες, τα ορόσημα και τα παραδοτέα και θα τεκμηριώνονται κατάλληλα στο Μητρώο Ρίσκων. Επιπλέον, θα προσδιορίσουν με σαφήνεια την ημερομηνία επίλυσης του ρίσκου, καθώς και την εκτίμηση των εμπλεκόμενων πόρων και των εξαρτήσεων. Αυτές οι δράσεις (ή τουλάχιστον αυτές που απαιτούν σημαντική ανθρωποπροσπάθεια / κόστος) θα ενσωματωθούν στο Σχέδιο Εργασιών του Έργου, ώστε να υπάρχει συγκεντρωτική εικόνα για όλες τις ενέργειες/εργασίες που σχετίζονται με το έργο.

**Βήμα 4: Έλεγχος Ρίσκων**

Σκοπός του βήματος είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εφαρμογής των δραστηριοτήτων αντιμετώπισης των Ρίσκων, ενώ παράλληλα παρακολουθείται συνεχώς το περιβάλλον του έργου για νέα Ρίσκα ή αλλαγές (π.χ. στην πιθανότητα εμφάνισης ή/και στις επιπτώσεις) για Ρίσκα που έχουν ήδη εντοπιστεί.

Οι Συσκέψεις Παρακολούθησης και Ελέγχου του Έργου έχουν στην θεματολογία τους και την πιθανή αναθεώρηση της κατάστασης των Ρίσκων και των συναφών ενεργειών όπως και τον εντοπισμό νέων Ρίσκων που δύναται να επηρεάσουν τα ορόσημα, τα παραδοτέα ή τους στόχους του έργου. Η επισκόπηση του Μητρώου Ρίσκων περιλαμβάνεται επίσης στην ατζέντα των Συσκέψεων Ανασκόπησης Έργου. Τα Ρίσκα θα αναθεωρηθούν σε τακτά (προκαθορισμένα) χρονικά διαστήματα αλλά και μετά την εμφάνιση οποιουδήποτε έκτακτου συμβάντος το οποίο μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον του έργου και συνεπώς να διακινδυνεύσει την επιτυχία και τους στόχους του. Η επικαιροποίηση του Μητρώου Ρίσκων μπορεί να περιλαμβάνει την προσθήκη νέων Ρίσκων ή δράσεων, την ενημέρωση της κατάστασης των δραστηριοτήτων αντιμετώπισης, την αλλαγή των επιπέδων ρίσκου με βάση τις δράσεις μείωσης, την αλλαγή της ανάθεσης ενεργειών κ.λπ.

Ο Υπεύθυνος Ρίσκου θα αναφέρει περιοδικά την κατάσταση των Ρίσκων και τις τυχόν ενέργειες αντιμετώπισης που έχουν ληφθεί στον Διαχειριστή Έργου (PM) ώστε να υπάρχει συνεχή παρακολούθηση.

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) θα αναφέρει στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) την κατάσταση των σημαντικότερων Ρίσκων και στα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη (σύμφωνα με το σχέδιο επικοινωνίας του έργου). Εάν προκύψει κάποιος από τα ρίσκα που έχουν εντοπιστεί, τότε ο Διαχειριστής Έργου (PM) θα διασφαλίσει ότι θα γίνει εφαρμογή των σχεδίων έκτακτης ανάγκης και θα κοινοποιήσει το θέμα στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC).

Οι ενέργειες που περιγράφονται παραπάνω εκτελούνται από τον Διαχειριστή Έργου (PM) καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων.



*<Εάν προσαρμόσετε τη διεργασία, βεβαιωθείτε ότι έχετε προσαρμόσει αντίστοιχα το παραπάνω διάγραμμα της διεργασίας>.*

## Ρόλοι και Υπευθυνότητες Διαχείρισης Ρίσκων

*<Καθορίστε τους ρόλους και τις υπευθυνότητες για τον προσδιορισμό, την καταγραφή, την έγκριση, την παρακολούθηση, την ανάλυση και την αξιολόγηση των Ρίσκων του έργου και των συναφών ενεργειών. Εάν το πλήθος των εντοπισμένων Ρίσκων ή η φύση του έργου το απαιτεί, ο Διαχειριστής του έργου μπορεί να ορίσει μια ομάδα διαχείρισης Ρίσκων (RMT – Risk Management Team). Ο υπεύθυνος αυτής της ομάδας θα έχει την ευθύνη να συγκεντρώνει και να αξιολογεί τα Ρίσκα καθώς αυτοί προσδιορίζονται, θα έχει την ευθύνη για τον προγραμματισμό των αναθεωρήσεων του βαθμού ρίσκου και να ετοιμάζει (ή/και υποβάλλει) σχετικές εκθέσεις και προτάσεις προς τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC). Εάν ένας τέτοιος ρόλος ή ομάδα προσδιοριστεί, θα πρέπει να τεκμηριωθεί αντίστοιχα στο Πίνακα Ενδιαφερόμενων Μερών του έργου.>*

Ο ακόλουθος πίνακας RASCI ορίζει τις ευθύνες εκείνων που εμπλέκονται στη Διαχείριση των Ρίσκων:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RAM** (RASCI) | **ΑΟΔ (AGB)** | **ΣΕΕ (PSC)** | **ΚΕ (PO)** | **ΕΔ (BM)** | **ΕΧ (UR)\*** | **ΠΛ (SP)** | **ΔΕ (PM)** | **ΚΟΕ (PCT)** |
| Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων | I | C | **A** | C | I | I | **R** | I |
| Διαχείριση Ρίσκων  | I | C | **A** | **S**/C | C | I | **R** | C |

Τα στοιχεία επικοινωνίας του κάθε ενός από τα παραπάνω ενδιαφερόμενα μέρη καταγράφεται στον Πίνακα Ενδιαφερομένων Μερών.

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) είναι υπεύθυνος για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη διαχείριση και την παρακολούθηση των Ρίσκων του έργου, τη διαβούλευση με την ομάδα του έργου αλλά και με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ανάλογα με τη δομή και την οργάνωση του έργου ή/και τον βαθμό εμπλοκής και επιρροής του κάθε μέρους στην επιτυχία του έργου (π.χ. Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC), Πάροχος Λύσεων (SP), Εκπρόσωποι Χρηστών (UR)). Ο Διαχειριστής Έργου (PM) είναι επίσης υπεύθυνος για την ανάθεση πόρων ώστε να εξασφαλίζεται ότι η Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων εκτελείται με την έγκριση του Κύριου του Έργου (PO).

Ο σχεδιασμός των ενεργειών Διαχείρισης Ρίσκου εκτελείται από τον Διαχειριστή Έργου (PM) και τεκμηριώνεται στο Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων.

Τα νέα Ρίσκα και οι συναφείς ενέργειες, καθώς και αλλαγές στα εντοπισμένα ρίσκα και στις ενέργειες που λαμβάνονται, εγκρίνονται από τον Κύριο του Έργου (PO) και κοινοποιούνται στη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) σύμφωνα με τη διαδικασία κλιμάκωσης.

Τα Ρίσκα και οι συναφείς ενέργειες θα κλιμακωθούν σε άλλους φορείς διακυβέρνησης όταν αυτό είναι απαραίτητο. Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC) και οι άλλοι Φορείς Διακυβέρνησης θα επικυρώσουν τα προσδιορισμένα ρίσκα και δράσεις και θα προγραμματίσουν άλλες δράσεις, εάν αυτό απαιτείται.

# Εργαλεία & Τεχνικές

Οι ακόλουθες τεχνικές θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση Ρίσκων:

* Ανασκοπήσεις (Reviews),
* Ερωτηματολόγια,
* Συνεντεύξεις,
* Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming),
* Συναντήσεις συνεργασίας (Workshops),
* Λίστα ελέγχου Ρίσκων,
* Ανάλυση Υποθέσεων,
* …
* *<Προσαρμόστε την παραπάνω λίστα σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου σας ή/και του Οργανισμού.>*

Τα ακόλουθα εργαλεία θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση Ρίσκων:

* Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων,
* Μητρώο Ρίσκων,
* Πίνακας Πιθανότητας/Επίπτωσης Ρίσκου,
* …

*<Προσαρμόστε την παραπάνω λίστα σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου σας ή/και του Οργανισμού.>*

## Μητρώο Ρίσκων

Ο Μητρώο Ρίσκων έργου που παρουσιάζεται στη συνέχεια ακολουθεί το υπόδειγμα της μεθοδολογίας PM2 . Στην περίπτωση που γίνουν αλλαγές στη δομή, τα πεδία ή τις τιμές στον παρακάτω πίνακα θα πρέπει να προσαρμοστεί αντίστοιχα και το αναλυτικό αρχείο «Μητρώο Ρίσκων» του έργου.

|  |
| --- |
| **Εντοπισμός και Περιγραφή Ρίσκου** |
| Α/Α | Το μοναδικό αναγνωριστικό ταυτοποίησης του ρίσκου. (Θα πρέπει να αριθμείται με διαδοχικό αύξοντα αριθμό) |
| Κατηγορία | Η Κατηγορία Ρίσκων σχετίζεται με την περιοχή που επηρεάζεται από το Ρίσκο (π.χ. Επιχειρησιακό, Πληροφοριακό Σύστημα, Ανθρώπινοι Πόροι και Οργανισμός, Ανάδοχος, Εξωγενής, Θεσμικό/Νομικό πλαίσιο) |
| Ρίσκο | Συνοπτικός τίτλος για το Ρίσκο |
| Περιγραφή | Περιγραφή του ρίσκου, των αιτιών του, του είδους των προβλημάτων στα οποία θα μπορούσε να οδηγήσει (δυνητικές επιπτώσεις) καθώς και αναφορά στα εξαρτώμενα ρίσκα. |
| Κατάσταση | Η κατάσταση ενός ρίσκου μπορεί να είναι μία από τις ακόλουθες:**Προτεινόμενη**: αποτελεί την αρχική κατάσταση. Για χαρακτηρισμό όταν το Ρίσκο είναι ακόμα υπό διαμόρφωση**Υπό αξιολόγηση**: αποτελεί κατάσταση όταν ξεκινά η αξιολόγηση του ρίσκου**Εν αναμονή για έγκριση**: αποτελεί κατάσταση για αποδοχή του ρίσκου. Πριν τη μετάβαση σε αυτή την κατάσταση, είναι απαραίτητο να έχει ολοκληρωθεί η αξιολόγηση και οι εκτιμήσεις να είναι αξιόπιστες**Εγκεκριμένη**: η κατάσταση ορίζεται ως εγκεκριμένη εφόσον η πιθανότητα εμφάνισης του ρίσκου έχει γίνει αποδεκτή**Απορριφθείσα**: η κατάσταση ορίζεται ως απορριφθείσα εφόσον το Ρίσκο απορρίπτεται ως μη σχετικό **Κλειστή**: η κατάσταση αυτή ορίζεται εφόσον έχει γίνει διαχείριση του ρίσκου (π.χ. έχουν εφαρμοστεί αντίμετρα) και δεν αποτελεί πλέον ρίσκο για το έργο |
| Εντοπίστηκε από | Το ονοματεπώνυμο του προσώπου που εντόπισε το ρίσκο |
| Ημερομηνία εντοπισμού | Ημερομηνία εντοπισμού του ρίσκου με μορφοποίηση <ηη/μμ/χχ> |
| **Αξιολόγηση Ρίσκου** |
| Πιθανότητα (Π) | Μια αριθμητική τιμή που υποδηλώνει την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης του ρίσκου. Οι πιθανές τιμές είναι:5 = Πολύ υψηλή, 4 = Υψηλή, 3 = Μεσαία, 2 = Χαμηλή, 1 = Πολύ χαμηλή |
| Επίπτωση (Ε) | Μια αριθμητική τιμή που υποδηλώνει τη σοβαρότητα της επίπτωσης του ρίσκου (σε περίπτωση που συμβεί). Οι πιθανές τιμές είναι:5 = Πολύ υψηλή, 4 = Υψηλή, 3 = Μεσαία, 2 = Χαμηλή, 1 = Πολύ χαμηλή |
| Επίπεδο Ρίσκου (Π\*Ε) | Το επίπεδο ρίσκου είναι το γινόμενο της Πιθανότητας επί της Επίπτωσης (ΕΚ = Π \* Ε). |
| Υπεύθυνος Ρίσκου | Το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για το Ρίσκο και την παρακολούθηση του |
| Κλιμάκωση  | Ένδειξη αν το Ρίσκο πρέπει να κλιμακωθεί σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Συντονισμού του έργου (τιμές: Ναι/Όχι) |
| **Χειρισμός Ρίσκου** |
| Στρατηγική Αντιμετώπισης Ρίσκου | Οι πιθανές στρατηγικές για τη διαχείριση εντοπισμένων αρνητικών Ρίσκων (απειλών) είναι:* **Αποφυγή**: είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που συνίσταται στην αλλαγή των συνθηκών, των σχεδίων, των δραστηριοτήτων ή ακόμα και του φυσικού αντικειμένου του έργου, ώστε να απαλειφθούν οι συνθήκες ή οι ενέργειες που δημιούργησαν το Ρίσκο (δηλ. Επίπτωση = 0 ή / και Πιθανότητα = 0%).
* **Μείωση**: Είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων για τον μετριασμό της επίπτωσης και / ή της πιθανότητας ενός ρίσκου μέσω της προορατικής εφαρμογής των δραστηριοτήτων μείωσης σε επίπεδο όπου μπορεί να γίνει αποδεκτό το υπολειπόμενο ρίσκο. (δηλ. μείωση Επίπτωσης ή / και Πιθανότητας).
* **Μεταβίβαση:** είναι μία στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που συνίσταται στη μεταφορά του ρίσκου σε τρίτο μέρος (π.χ. μέσω δραστηριοτήτων ασφάλισης ή εξωτερικής ανάθεσης). Αυτή η στρατηγική δεν απαλλάσσει τον οργανισμό από το ρίσκο, αλλά μπορεί να μειώσει την πιθανότητα (π.χ. με την ανάθεση μιας δραστηριότητας σε ένα εξειδικευμένο μέρος) και / ή την επίπτωση εάν προκύψει το ρίσκο. Υπάρχει πάντα ένα επίπεδο δευτερογενούς ή / και υπολειπόμενου ρίσκου, καθώς η τελική ευθύνη για τα ρίσκα του έργου παραμένει στον οργανισμό**.**

Οι πιθανές στρατηγικές για τη διαχείριση εντοπισμένων θετικών Ρίσκων (ευκαιριών) είναι:* **Εκμετάλλευση**: μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που συνίσταται στην αλλαγή των συνθηκών, των σχεδίων, των δραστηριοτήτων ή ακόμα και του φυσικού αντικειμένου του έργου ώστε να διασφαλιστεί ότι θα προκύψει η ευκαιρία (πιθανότητα = 100%).
* **Ενίσχυση**: είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που στοχεύει στην αύξηση της πιθανότητας ή / και της επίπτωσης ενός θετικού ρίσκου (ευκαιρίας). Είναι διαφορετική από τη στρατηγική της ‘εκμετάλλευσης’ δεδομένου ότι δεν διασφαλίζει την υλοποίηση της ευκαιρίας.

Κοινές στρατηγικές για θετικά και αρνητικά ρίσκα:* **Διαμοίραση**: Είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που βασίζεται σε μια φόρμουλα "πόνου / κέρδους", όπου αμφότερα τα μέρη μοιράζονται είτε την απώλεια, σε περίπτωση απειλής, είτε τα κέρδη, στην περίπτωση μιας ευκαιρίας (π.χ. μέσω συνεργατών).
* **Αποδοχή**: Η αποδοχή είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων, που ισχύει τόσο για απειλές (αρνητικά ρίσκα) όσο και για ευκαιρίες (θετικά ρίσκα). Σε περίπτωση απειλών, υπάρχουν δύο πιθανές αντιδράσεις: η παθητική αποδοχή (δεν προγραμματίζεται καμία ειδική ενέργεια, απλά συνεχίζεται η παρακολούθηση του ρίσκου) ή η ενεργή αποδοχή, γεγονός που συνεπάγεται την εκπόνηση σχεδίου έκτακτης ανάγκης. Στην περίπτωση των ευκαιριών, δεν αναλαμβάνονται συγκεκριμένα μέτρα για την πραγματοποίησή τους. Επωφελούμαστε απλώς από αυτές, στην περίπτωση που συμβαίνουν.
 |
| Λεπτομέρειες δράσης (ανθρωποπροσπάθεια & υπεύθυνος) | Περιγραφή των δράσεων αντιμετώπισης συμπεριλαμβάνοντας τον στόχο της δράσης, το πεδίο εφαρμογής, τα παραδοτέα, τον υπεύθυνο και εκτιμήσεις της απαιτούμενης ανθρωποπροσπάθειας. |
| Ημερομηνία Στόχος | Η ημερομηνία που αναμένεται να έχει υλοποιηθεί η δράση. |
| Παρακολούθηση/Σχόλια | Τα στοιχεία ταυτοποίησης των δραστηριοτήτων (tasks) (στο Σχέδιο Εργασιών του Έργου) που υλοποιούν τις ενέργειες ρίσκου ή / και τα στοιχεία ταυτοποίησης των σχετικών τροποποιήσεων, θεμάτων ή αποφάσεων (από τους σχετικούς Καταλόγους). Καταγραφή οποιονδήποτε συμπληρωματικών πληροφοριών/σχολίων που σχετίζονται με το στοιχείο ρίσκου που αναφέρεται |

*<Προσαρμόστε τη δομή του Καταλόγου Ρίσκων σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου ή/και του Οργανισμού.>*

Η θέση αυτού του πρότυπου διαχειριστικού εγγράφου βρίσκεται στο Παράρτημα 1.

## Πίνακας Πιθανότητας/Αντίκτυπου Ρίσκου

Στο πλαίσιο της διαχείρισης Ρίσκων του έργου χρησιμοποιείται ο παρακάτω Πίνακας πιθανότητας / επιπτώσεων ρίσκου σύμφωνα με το πρότυπο της μεθοδολογίας PM2, ως εξής:

Το επίπεδο ρίσκου υπολογίζεται από το γινόμενο της Πιθανότητας και της Επίπτωσης με τον ακόλουθο τρόπο:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Επίπτωση** |
|  |  | 1=Πολύ Χαμηλή | 2=Χαμηλή | 3=Μεσαία | 4=Υψηλή | 5=Πολύ Υψηλή |
| **Πιθανότητα** | 5=Πολύ Υψηλή | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4=Υψηλή | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3=Μεσαία | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2=Χαμηλή | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1=Πολύ Χαμηλή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

 Υπόμνημα:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Μπορούν να γίνουν αποδεκτά τα ρίσκα, μπορεί να αναπτυχθούν σχέδια έκτακτης ανάγκης. |
|  | Τα ρίσκα δεν μπορούν να γίνουν αποδεκτά ως έχουν, πρέπει να αναπτυχθεί μια στρατηγική αντιμετώπισης τους |
|  | Μη αποδεκτή κατάσταση - άμεση αντιμετώπιση του ρίσκου ή αποφυγή ώστε να μετριαστεί ή να απαλειφθεί |
|  | Διαχωριστικό σημείο για ορισμό Πολιτικής Ανάληψης Ρίσκων |

 |

Εικόνα 1: Πίνακας Πιθανότητας/Επίπτωσης Ρίσκου.

*<Προσαρμόστε το παραπάνω πίνακα (συνυπολογίζοντας την Πολιτική του Οργανισμού σε σχέση με ανοχή στο επίπεδο για ανάληψη ρίσκου) σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου ή / και του Οργανισμού.>*

# Δραστηριότητες Διακριβωσησ Ρίσκων

*<Προσαρμόστε τις δραστηριότητες και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των Ρίσκων για το συγκεκριμένο έργο και καθορίστε τις κατηγορίες ρίσκου.>*

Ο σκοπός της ενότητας είναι να περιγράψει τις συγκεκριμένες δραστηριότητες προσδιορισμού Ρίσκου και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για το συγκεκριμένο έργο.

Ο αρχικός προσδιορισμός ρίσκου πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά κατά την προετοιμασία της Έκθεσης Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας του έργου (για επιχειρηματικά ρίσκα υψηλού επιπέδου) και στη συνέχεια στο Καταστατικό Έργου (γενικότερα για ρίσκα υψηλού επιπέδου) παρέχοντας έτσι το σημείο εκκίνησης για τον εντοπισμό των Ρίσκων του έργου.

Ο εντοπισμός των Ρίσκων προέκυψε από: ανασκοπήσεις, συνεντεύξεις, ανταλλαγή ιδεών, συσκέψεις της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC), ανατροφοδότηση των τελικών χρηστών, χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, ανάλυση της λίστας ελέγχου Ρίσκων και ανάλυση υποθέσεων (assumptions).

Οι ακόλουθες κατηγορίες Ρίσκου έχουν συμπεριληφθεί στην ανάλυση εντοπισμού ρίσκου, λαμβάνοντας υπόψη τον τύπο του έργου:

* Επιχειρησιακό: σχετίζεται με αποφάσεις πολιτικής, στρατηγικές και επιχειρησιακές διαδικασίες και υπηρεσίες,
* Τεχνικό (Πληροφοριακό Σύστημα): σχετίζεται με την υποδομή, την ανάπτυξη συστημάτων, την ασφάλεια, τη λειτουργία και τη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών πληροφορικής,
* Άνθρωποι πόροι και Οργανισμός: σχετίζεται με τη στελέχωση του έργου, τις ικανότητες και τον συντονισμό μεταξύ των ομάδων,
* Εξωγενής: αφορούν σε δραστηριότητες εξωγενείς σε σχέση με τα όρια του Οργανισμού μέσα στον οποίο εκτελείται το έργο, εξωτερικούς εταίρους και με παραμέτρους που αφορούν στο μακροοικονομικό περιβάλλον,
* Θεσμικό/Νομικό πλαίσιο: σχετίζεται με νόμους, κανονισμούς και κανόνες,
* Επικοινωνία και πληροφόρηση: σχετίζεται με τις μεθόδους και τα κανάλια επικοινωνίας καθώς και με την ποιότητα και την εγκυρότητα των πληροφοριών.

*<Προσαρμόστε την παραπάνω λίστα σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου ή/και του Οργανισμού>*

Ο Μητρώο Ρίσκων που προτείνεται από την μεθοδολογία διαχείρισης έργων PM2 είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται για την καταγραφή και την ενημέρωση των Ρίσκων και των συναφών ενεργειών διαχείρισης ρίσκου.

# Προσέγγιση Αναλυσησ Επιπτωσεων Ρίσκων

*<Προσαρμόστε την προσέγγιση, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των Ρίσκων του έργου για το συγκεκριμένο έργο. Αναφέρετε τα όρια ρίσκου του έργου και προσδιορίστε το ρόλο (πρόσωπο ή όργανο) που θα εγκρίνει τα όρια αυτά.>*

Ο σκοπός της ενότητας είναι να περιγράψει τις συγκεκριμένες δραστηριότητες αξιολόγησης ρίσκου και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για το συγκεκριμένο έργο.

Στο πλαίσιο του έργου θα χρησιμοποιηθεί ο Πίνακας Πιθανότητας / Επίπτωσης Ρίσκου που αναφέρεται στην παράγραφο 4.2. Ο Πίνακας Πιθανότητας / Επίπτωσης Ρίσκου αντιπροσωπεύει τους διάφορους συνδυασμούς πιθανότητας και επιπτώσεων των Ρίσκων του έργου σε κλίμακα από 1 έως 5 και ορίζει τα επίπεδα ρίσκου που υποδεικνύουν οι στρατηγικές αντιμετώπισης ρίσκου που ισχύουν εντός του Οργανισμού.

Λεπτομέρειες κλίμακας επιπέδου ρίσκου (Risk level scale details):

*<Προσαρμόστε τα επίπεδα πιθανοτήτων και επιπτώσεων που εμπίπτουν κάτω από το όριο ώστε να αξιολογείται ως «πράσινος» ένας κίνδυνος για το έργο. Τα ποσοστά/όρια που ορίζονται στη συνέχεια αποτελούν ενδεικτικές τιμές και μόνο και πρέπει να προσαρμοστούν σύμφωνα με τη στρατηγική και τις πολιτικές του Οργανισμού.>*

**Πιθανότητα**:

* **Πολύ Χαμηλή**: λιγότερο από 5% πιθανότητα εμφάνισης,
* **Χαμηλή**: μεταξύ 5% έως 10% πιθανότητα εμφάνισης;
* **Μεσαία**: μεταξύ 10% έως 25% πιθανότητα εμφάνισης;
* **Υψηλή**: μεταξύ 25% έως 50% πιθανότητα εμφάνισης;
* **Πολύ Υψηλή**: πάνω από 50% πιθανότητα εμφάνισης.

**Επίπτωση:**

* **Πολύ Χαμηλή**: Επηρεάζεται λιγότερο από 1% του προϋπολογισμού του έργου, ή / και άλλα βασικά σημεία αναφοράς (baselines) του έργου, ή / και το ελάχιστο επίπεδο ατόμων που επηρεάζονται (μόνο εσωτερικά στην ομάδα έργου), ή / και δεν έχουν επιπτώσεις στη φήμη του Οργανισμού, ή / και εύκολη και γρήγορη ικανότητα αντίδρασης και επίλυσης του προβλήματος.
* **Χαμηλή**: Επηρεάζεται το 1% έως 2% του προϋπολογισμού του έργου, ή / και άλλα βασικά σημεία αναφοράς (baselines) του έργου, ή / και το ελάχιστο επίπεδο ατόμων που επηρεάζονται (μόνο εσωτερικά στην ομάδα έργου), ή / και δεν έχουν επιπτώσεις στη φήμη του Οργανισμού ή της Διεύθυνσης/Τμήματος, ή / και επαρκείς ικανότητες του έργου για επίλυση του Θέματος (εάν προκύψει κίνδυνος).
* **Μεσαία**: Επηρεάζεται το 2% έως 5% του προϋπολογισμού του έργου, ή / και άλλα βασικά σημεία αναφοράς (baselines) του έργου, ή / και ένα ή περισσότερα σημαντικά ορόσημα, ή / και ενδιαφερόμενα μέρη του έργου θα επηρεαστούν σε κάποιο βαθμό, ή / και οι στόχοι του έργου ενδέχεται να επηρεαστούν, ή / και υπάρχουν επιπτώσεις στη φήμη συγκεκριμένων ομάδων προσωπικού και άλλων οργανισμών ή τμημάτων, ή / και υπάρχουν επίσημες καταγγελίες/παράπονα, ή / και περιορισμένες αρμοδιότητες του έργου για την επίλυση του Θέματος (εάν προκύψει κίνδυνος).
* **Υψηλή**: Επηρεάζεται το 5% έως 10 του προϋπολογισμού του έργου, ή / και άλλα βασικά σημεία αναφοράς (baselines) του έργου, ή / και επηρεάζονται πολλά ορόσημα, ή / και θα επηρεαστούν ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, ή / και θα επηρεαστούν οι στόχοι του έργου, ή / και υπάρχει αντίκτυπος στη φήμη αρκετών Οργανισμών, ή / και υπάρχουν τυπικές και νομικές καταγγελίες/παράπονα, ή / και εντοπίζονται ανεπαρκείς εσωτερικές αρμοδιότητες του έργου για την επίλυση του Θέματος (εάν πραγματοποιηθεί το Ρίσκο).
* **Πολύ Υψηλή**: Επηρεάζεται πάνω από το 10% του προϋπολογισμού του έργου, ή / και άλλα βασικά σημεία αναφοράς (baselines) του έργου, ή / και επηρεάζονται σημαντικά ορόσημα, ή / και επηρεάζονται ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, ή / και υπάρχει εξωτερικός αντίκτυπος στη φήμη, ή / και υπάρχουν σημαντικές επίσημες και νομικές καταγγελίες/παράπονα, ή / και είναι αναγκαίες εξωτερικές παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση του Θέματος (εάν προκύψει κίνδυνος).

**Όρια Επιπέδων Ρίσκου**:

*<Προσαρμόστε τα όρια των επιπέδων ρίσκου για το έργο, λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική και τις πολιτικές του Οργανισμού. >*

* **Πράσινο**: Επίπεδο Ρίσκου <=2;
* **Κίτρινο**: Επίπεδο Ρίσκου >=3 and <=16;
* **Κόκκινο**: Επίπεδο Ρίσκου >=20.

Η Συντονιστική Επιτροπή Έργου εγκρίνει / δηλώνει ότι πολιτική ανάληψης Ρίσκου του έργου περιορίζεται σε επίπεδο ρίσκου <=2, Πιθανότητα <10% και πιθανές απώλειες < x€.

## Κλιμάκωση

<Παρακαλείστε να προσαρμόσετε / τεκμηριώσετε τυχόν αποκλίσεις στη διαδικασία κλιμάκωσης που περιγράφεται στο Εγχειρίδιο Έργου, ειδικά αν υπάρχουν αποκλίσεις στην διαδικασία διαχείρισης Ρίσκων ή σχετική αναφορά στο Εγχειρίδιο Έργου>

Κλιμάκωση Ρίσκου:

* Όλοι οι νέοι κίνδυνοι, οι προτεινόμενες στρατηγικές αντιμετώπισης ρίσκου και οι προτεινόμενες ενέργειες εγκρίνονται από το επίπεδο διαχείρισης, εάν το επίπεδο ρίσκου είναι < **X,**
* Εάν το επίπεδο ρίσκου είναι >= **X** και <**X**, οι νέοι κίνδυνοι, οι προτεινόμενες στρατηγικές αντιμετώπισης ρίσκου και οι προτεινόμενες ενέργειες εγκρίνονται από τον Κύριο του Έργου (PO),
* Εάν το επίπεδο ρίσκου είναι >= **X**, οι νέοι κίνδυνοι, οι προτεινόμενες στρατηγικές αντιμετώπισης ρίσκου και οι προτεινόμενες ενέργειες εγκρίνονται από την Συντονιστική Επιτροπή Έργου,
* Ανάλογα με την κατηγορία του Ρίσκου οι υψηλότεροι κίνδυνοι (όταν το επίπεδο ρίσκου είναι >= **X**) θα αναφέρονται (π.χ.) σε:
	+ Επιτροπή Τεχνολογικής Διακυβέρνησης: για κίνδυνους που σχετίζονται με πληροφοριακά Συστήματα,
	+ Συσκέψεις Διοίκησης: ρίσκα που σχετίζονται με επιχειρησιακούς τομείς και που έχουν εξαρτήσεις από άλλα έργα ή τμήματα / οργανισμούς ή οργανωτικές μονάδες.
	+ Συσκέψεις Αναδόχων: ρίσκα που σχετίζονται με δραστηριότητες που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες (αναδόχους) συζητούνται με τους αναδόχους και συμφωνούνται οι απαραίτητες ενέργειες.

# Στρατηγικές Αντιμετώπισης Ρίσκου

*<Προσαρμόστε την προσέγγιση, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των Ρίσκων του έργου>*

Σκοπός της ενότητας είναι ο καθορισμός των διαθέσιμων στρατηγικών αντιμετώπισης Ρίσκων που θα χρησιμοποιηθούν για το συγκεκριμένο έργο.

Οι ενέργειες αντιμετώπισης ρίσκου τεκμηριώνονται και ενημερώνονται στο Μητρώο Ρίσκων καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου (και εν συνεχεία ενσωματώνονται στο Σχέδιο Εργασιών του Έργου) και επανεξετάζονται τουλάχιστον στην εβδομαδιαία Σύσκεψη Παρακολούθησης του Έργου.

Οι πιθανές στρατηγικές αντιμετώπισης των Ρίσκων είναι:

Α. Διαχείριση εντοπισμένων αρνητικών Ρίσκων (απειλών) είναι:

* **Αποφυγή**: είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που συνίσταται στην αλλαγή των συνθηκών, των σχεδίων, των δραστηριοτήτων ή ακόμα και του φυσικού αντικειμένου του έργου, ώστε να απαλειφθούν οι συνθήκες ή οι ενέργειες που δημιούργησαν το Ρίσκο (δηλ. Επίπτωση = 0 ή / και Πιθανότητα = 0%).
* **Μείωση**: Είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων για τον μετριασμό της επίπτωσης και / ή της πιθανότητας ενός ρίσκου μέσω της προορατικής εφαρμογής των δραστηριοτήτων μείωσης σε επίπεδο όπου μπορεί να γίνει αποδεκτό το υπολειπόμενο ρίσκο. (δηλ. μείωση Επίπτωσης ή / και Πιθανότητας).
* **Μεταβίβαση:** είναι μία στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που συνίσταται στη μεταφορά του ρίσκου σε τρίτο μέρος (π.χ. μέσω δραστηριοτήτων ασφάλισης ή εξωτερικής ανάθεσης). Αυτή η στρατηγική δεν απαλλάσσει τον οργανισμό από το ρίσκο, αλλά μπορεί να μειώσει την πιθανότητα (π.χ. με την ανάθεση μιας δραστηριότητας σε ένα εξειδικευμένο μέρος) και / ή την επίπτωση εάν προκύψει το ρίσκο. Υπάρχει πάντα ένα επίπεδο δευτερογενούς ή / και υπολειπόμενου ρίσκου, καθώς η τελική ευθύνη για τα ρίσκα του έργου παραμένει στον οργανισμό**.**

Β. Διαχείρισης εντοπισμένων θετικών Ρίσκων (ευκαιριών) είναι:

* **Εκμετάλλευση**: μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που συνίσταται στην αλλαγή των συνθηκών, των σχεδίων, των δραστηριοτήτων ή ακόμα και του φυσικού αντικειμένου του έργου ώστε να διασφαλιστεί ότι θα προκύψει η ευκαιρία (πιθανότητα = 100%).
* **Ενίσχυση**: είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που στοχεύει στην αύξηση της πιθανότητας ή / και της επίπτωσης ενός θετικού ρίσκου (ευκαιρίας). Είναι διαφορετική από τη στρατηγική της ‘εκμετάλλευσης’ δεδομένου ότι δεν διασφαλίζει την υλοποίηση της ευκαιρίας.

Γ. Κοινές στρατηγικές για θετικά και αρνητικά ρίσκα:

* **Διαμοίραση**: Είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που βασίζεται σε μια φόρμουλα "πόνου / κέρδους", όπου αμφότερα τα μέρη μοιράζονται είτε την απώλεια, σε περίπτωση απειλής, είτε τα κέρδη, στην περίπτωση μιας ευκαιρίας (π.χ. μέσω συνεργατών).
* **Αποδοχή**: Η αποδοχή είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων, που ισχύει τόσο για απειλές (αρνητικά ρίσκα) όσο και για ευκαιρίες (θετικά ρίσκα). Σε περίπτωση απειλών, υπάρχουν δύο πιθανές αντιδράσεις: η παθητική αποδοχή (δεν προγραμματίζεται καμία ειδική ενέργεια, απλά συνεχίζεται η παρακολούθηση του ρίσκου) ή η ενεργή αποδοχή, γεγονός που συνεπάγεται την εκπόνηση σχεδίου έκτακτης ανάγκης.

Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει την προσέγγιση αντιμετώπισης ρίσκου για το συγκεκριμένο έργο:

| **Σενάριο** | **Στρατηγική Αντιμετώπισης Ρίσκου**  |
| --- | --- |
| Πολύ υψηλή επίπτωση και υψηλή ή πολύ υψηλή πιθανότητα ή υψηλή ή πολύ υψηλή επίπτωση και πολύ μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης. | Αποφυγή ή εφαρμογή σχεδίου άμεσης μείωσης του ρίσκου |
| Πολύ μεγάλη επίπτωση και πολύ χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης. | Μεταβίβαση/Διαμοίραση |
| Όλα τα άλλα επίπεδα εμφάνισης ρίσκου. | Μείωση |
| Χαμηλή ή πολύ χαμηλή πιθανότητα και πολύ χαμηλή επίπτωση ή πολύ χαμηλή πιθανότητα και χαμηλή επίπτωση εμφάνισης. | Αποδοχή (παρακολούθηση και σχεδιασμός αντιμετώπισης εάν κριθεί αναγκαίο) |

*<Προσαρμόστε τον παραπάνω πίνακα σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου ή/και του Οργανισμού.>*

# Δραστηριότητες Ελέγχου Ρίσκων

*<Καθορίστε τον τύπο και τη συχνότητα των δραστηριοτήτων ελέγχου Ρίσκων>*

Σκοπός της ενότητας είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που εκτελούνται για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των Ρίσκων, καθώς και η συχνότητα παρακολούθησής τους.

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) παρακολουθεί και ελέγχει τα Ρίσκα λαμβάνοντας υπόψη τις συσκέψεις παρακολούθησης του έργου ή/και τις πληροφορίες που συγκεντρώνει από συνεχή επικοινωνία με όλα Ενδιαφερόμενα Μέρη του έργου και με ενέργειες όπως:

* Εντοπισμός νέων Ρίσκων από την Κύρια Ομάδα Έργου (PCT) ή από άλλα Ενδιαφερόμενα Μέρη του έργου, ως αποτέλεσμα αλλαγών στο περιβάλλον του έργου,
* Προσδιορισμός νέων προτεινόμενων τρόπων αντιμετώπισης ενός ρίσκου (προσθήκη / αλλαγή ενεργειών),
* Εφαρμογή οποιωνδήποτε από τις δράσεις ή γεγονότων ή εξελίξεων που θα αλλάξουν τις τιμές της πιθανότητα ή / και της επίπτωση των Ρίσκων που έχουν εντοπιστεί.
* Άλλες αλλαγές.

**Συχνότητα αναθεώρησης του Μητρώου Ρίσκων:** Το Μητρώο Ρίσκων του έργου ενημερώνεται τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα, μετά τις Συσκέψεις Παρακολούθησης του Έργου, από τον Διαχειριστή Έργου (PM).

Επιπρόσθετα, πριν από κάθε συνάντηση της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC), ο Διαχειριστής Έργου ανασκοπεί/επιβεβαιώνει την κατάσταση κάθε ρίσκου, των δράσεων και των σχολίων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, την ποσοτικοποίηση των πόρων που δαπανώνται, τις δυσκολίες, τα πιθανά προβλήματα και τις εξαρτήσεις των δράσεων. Αυτές οι πληροφορίες ενοποιούνται και ενημερώνονται στο Μητρώο Ρίσκων και παρουσιάζονται στη Συντονιστική Επιτροπής Έργου (PSC). Η τυπική ανασκόπηση του έργου που προβλέπεται στο τέλος κάθε σημαντικού ορόσημου του έργου περιλαμβάνει επίσης μια αντίστοιχη ανασκόπηση του Καταλόγου Ρίσκων του έργου.

Οι δραστηριότητες επικοινωνίας σχετικά με τα Ρίσκα αποτελούν μέρος του Σχεδίου Διαχείρισης Επικοινωνιών του Έργου.

Τα **στοιχεία επικοινωνίας** που προσδιορίζονται είναι:

* Συλλογή νέων Ρίσκων ή αλλαγών σε ρίσκα / ενέργειες στην εβδομαδιαία συνάντηση παρακολούθησης του έργου.
* Αναφορά Ρίσκων (επίπεδο ρίσκου> = **X**) και κατάσταση των σχετικών ενεργειών στην μηνιαία συνάντηση της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC).
* Αίτηση έγκρισης ρίσκου ή δράσης από τον Κύριο του Έργου ή από τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (κίνδυνοι με επίπεδο ρίσκου> = **X**),
* Αναφορά λίστας Ρίσκων στην ετήσια αναφορά προόδου του Έργου.
* Ανακοίνωση των Ρίσκων που έχουν μετατραπεί σε ζητήματα (έχουν πλέον πραγματοποιηθεί) στο πλαίσιο της μηνιαίας συνάντησης της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου (PSC).

#  Σχετικα Σχεδια της PM²

**Εγχειρίδιο έργου**

Το Εγχειρίδιο Έργου προβλέπει τη γενική (σε υψηλό επίπεδο) προσέγγιση για την υλοποίηση των στόχων του έργου, η οποία περιλαμβάνει απαιτούμενα έγγραφα, τα πρότυπα που θα ληφθούν υπόψη και σε υψηλό επίπεδο την περίληψη της προσέγγισης της διαχείρισης ποιότητας και διαμόρφωσης. Η θέση αυτού του εγγράφου αναφέρεται στο Παράρτημα 1.

**Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών**

Το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών βοηθά να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες στο έργο έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να εκτελούν τα καθήκοντά τους κατά τη διάρκεια του έργου. Καθορίζει και τεκμηριώνει τα στοιχεία επικοινωνίας, τη μορφή, τη συχνότητα, το κοινό και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η θέση αυτού του εγγράφου αναφέρεται στο Παράρτημα 1.

**Σχέδιο Διαχείριση Ζητημάτων**

Η διαχείριση ζητημάτων περιγράφετε στο Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων. Το πρότυπο αυτό έγγραφο καθορίζει πώς τα ζητήματα προσδιορίζονται, αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται. Η διαχείριση ζητημάτων υποστηρίζει την επίλυση των ζητημάτων μετά από την πραγμάτωση του ρίσκου. Η θέση αυτού του εγγράφου αναφέρεται στο Παράρτημα 1.

# Παράρτημα 1: Αναφορεσ και Σχετικα Εγγραφα

*<Χρησιμοποιήστε αυτήν την ενότητα για να αναφέρετε (ή να προσαρτήσετε εάν χρειάζεται σε ξεχωριστό παράρτημα) οποιαδήποτε σχετική ή πρόσθετη πληροφορία. Καθορίστε κάθε αναφορά ή σχετικό έγγραφο ανά τίτλο, έκδοση (αν υπάρχει), ημερομηνία και πηγή (π.χ. θέση του εγγράφου ή του οργανισμού έκδοσης).>*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Α/Α** | **Αναφοράς ή σχετικού εγγράφου** | **Πηγή ή Σύνδεσμος / Τοποθεσία** |
| 1 | *<Παραδείγματα σχετικής τεκμηρίωσης>*04.Ενχειριδιο\_Εργου.XYZ.11-11-2017.V.1.0.docx | *<Παράδειγμα Τοποθεσίας>**< U:\METHODS\ProjectX\Documents\>* |
| 2 | 05.Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων.XYZ.11-11-2017.V.1.0.docx | *<Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνου>* |
| 3 | 09.Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.XYZ.11-11-2017.V.1.0.docx | *< Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνου>* |
| 4 | Μητρώο Ρίσκων .XYZ.11-11-2017.V.1.0.xlsx | *< Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνου>* |
| 5 | Φάκελος Έργου | *< Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνο.>* |
| 6 | *<Παράδειγμα Αναφορών >* | *<Παράδειγμα Πηγής Αναφοράς>* |